



สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วน
อะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง
MANAGERIAL COMPETENCY OF LEADER ACCORDING TO THE ATTITUDES OF
MANAGEMENT CASE STUDY OF AN AUTO PARTS MANUFACTURING COMPANY IN
THE AMATA CITY INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG

วรัญญา มะสุนสืบ

มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วน
อะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง



วรัญญา มะสุนสืบ

โครงงานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

MANAGERIAL COMPETENCY OF LEADER ACCORDING TO THE ATTITUDES OF
MANAGEMENT CASE STUDY OF AN AUTO PARTS MANUFACTURING COMPANY IN
THE AMATA CITY INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG



VARANYA MASOONSEUB

AN INDEPENDENT STUDY PROPOSAL SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF MANAGEMENT AND TOURISM

BURAPHA UNIVERSITY

2022

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมโครงงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบโครงงานนิพนธ์
ได้พิจารณาโครงงานนิพนธ์ของ วรรณยา มะสุนสืบ จบนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมโครงงานนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

คณะกรรมการสอบโครงงานนิพนธ์

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อ่อนวัช)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนภณ นิธิเชาวกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับโครงงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการ
ท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณี พิมาพันธุ์ศรี)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
กระบวนการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2	6
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร	6
ข้อมูลองค์กร	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
บทที่ 3	29
วิธีดำเนินการวิจัย.....	29
รูปแบบการศึกษา.....	29
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	29

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย	30
วิธีการสร้างเครื่องมือ	30
การรวบรวมข้อมูล	33
การประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล	34
การวิเคราะห์ข้อมูล	35
วิธีการจัดการข้อมูล	35
จรรยาบรรณนักวิจัย	36
บทที่ 4	37
ผลการวิจัย	37
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์	37
ส่วนที่ 2 สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร	38
บทที่ 5	1
สรุปผลการวิจัย	2
อภิปรายผล	2
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา	10
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	11
บรรณานุกรม	12
ภาคผนวก	61
ภาคผนวก ก	62
วิธีการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide)	62
แนวคำถามสัมภาษณ์การวิจัย	62
ภาคผนวก ข	69
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ	69
ใบประเมินผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ	69

ภาคผนวก ก72

ข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัย72

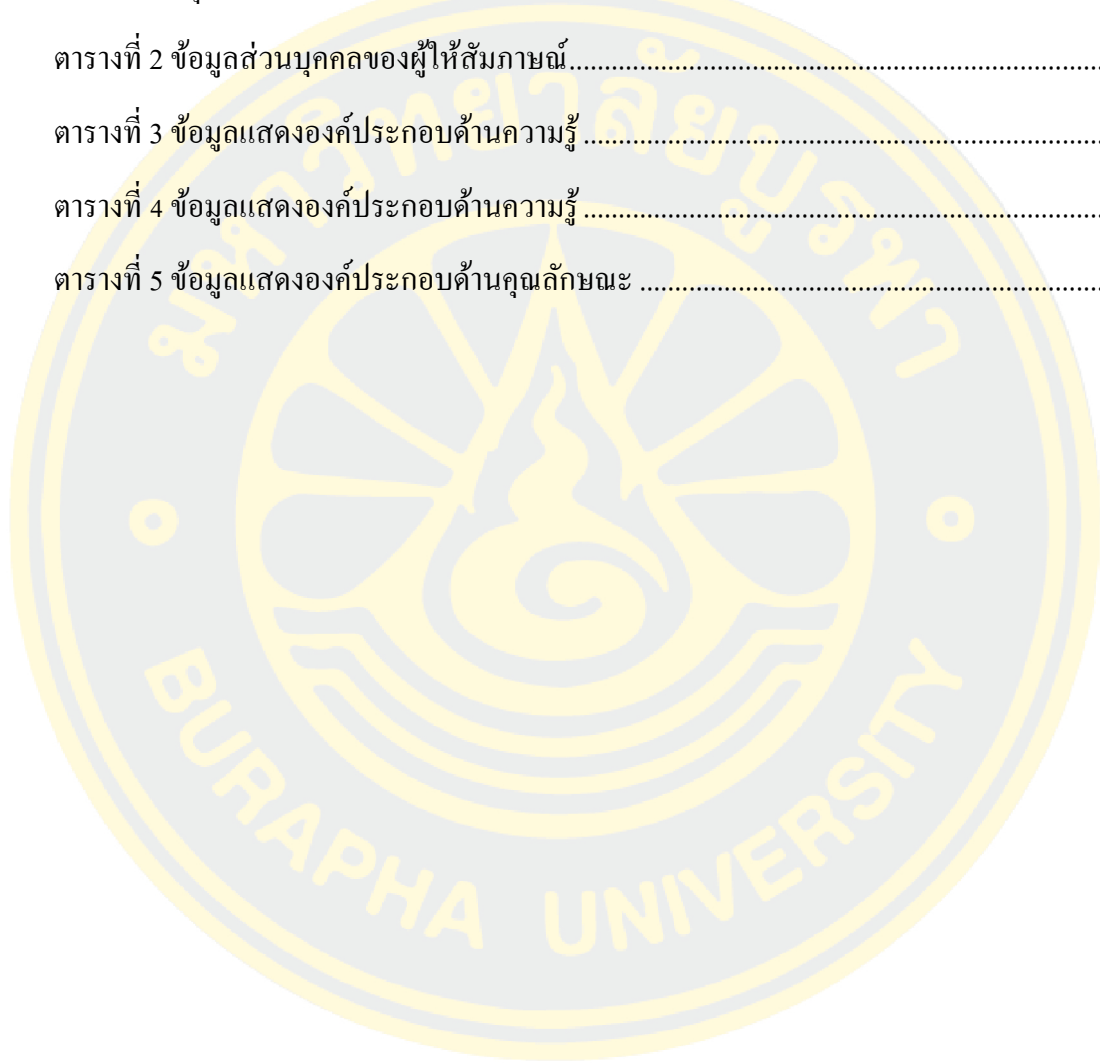
ใบอนุญาตเข้าร่วมการวิจัย72

ประวัติย่อของผู้วิจัย76



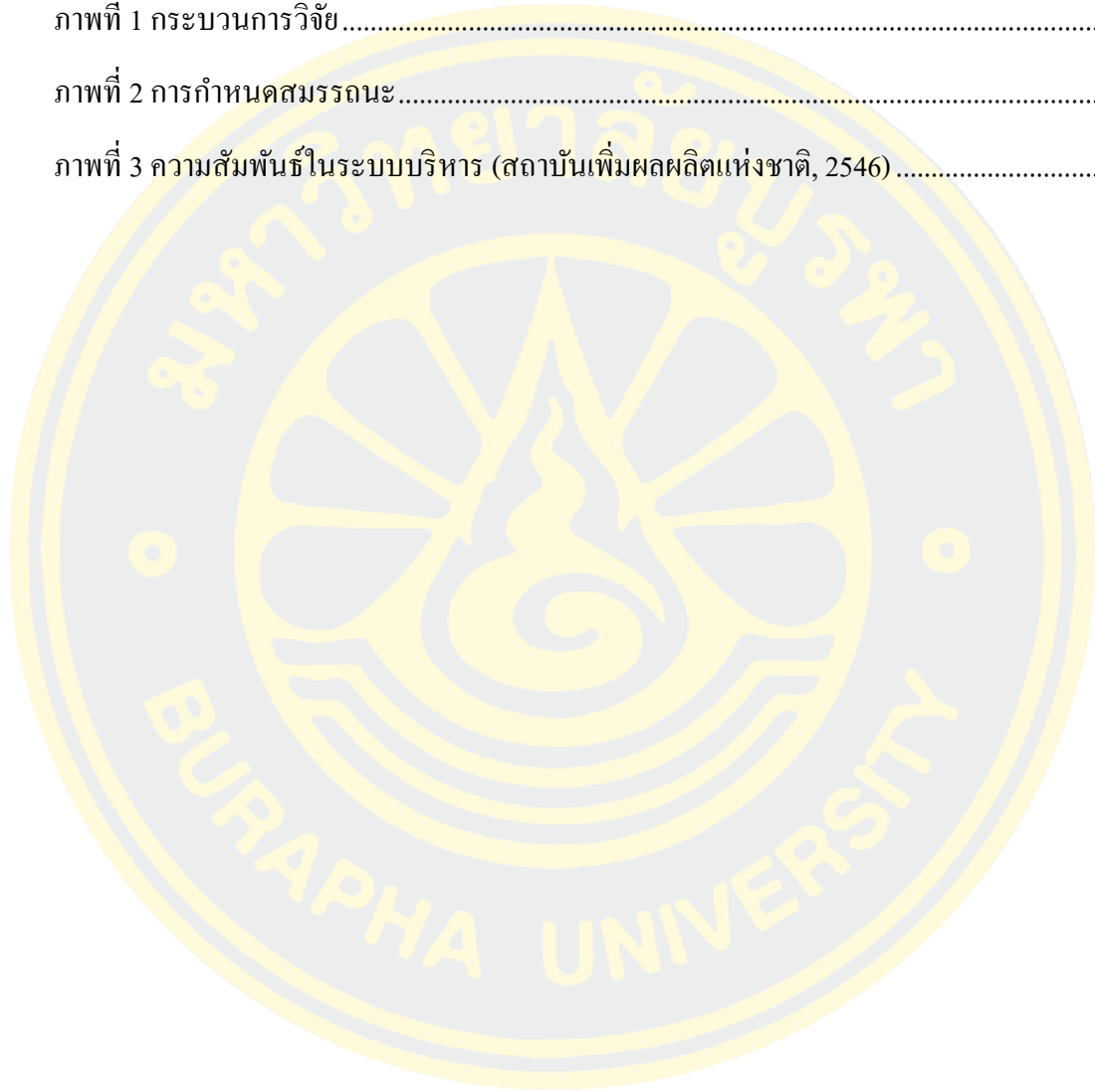
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
ตารางที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์.....	37
ตารางที่ 3 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบด้านความรู้.....	38
ตารางที่ 4 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบด้านความรู้.....	39
ตารางที่ 5 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ	42



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กระบวนการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2 การกำหนดสมรรถนะ.....	11
ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ในระบบบริหาร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546).....	12



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การประกอบไปด้วย คน โครงสร้าง เครื่องมือ และเทคโนโลยี (Ulrich & Lake , 1990) ได้กล่าวถึงความสามารถขององค์การโดยการเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของบุคลากรใน องค์การว่า ความสามารถขององค์การคือการบริหารบุคลากรให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างความสามารถขององค์การด้วยการมุ่งเน้นที่กระบวนการภายใน และระบบขององค์การให้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ และสร้างความมั่นใจว่าทักษะและความมุ่งมั่น ของบุคลากรจะต้องเป็นไปในทิศทางที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ในภาพรวม ดังนั้น โดย หลักการนี้จะเห็นว่าบุคลากรจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการ แข่งขันให้แก่องค์การ ได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งปัจจุบันยังเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่รวดเร็ว ตลอดจนมีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มมากยิ่งขึ้น ในอนาคต ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงพยายามให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของตนอย่าง ต่อเนื่องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อความอยู่รอดขององค์การ และต้องการที่จะสร้าง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน รวมถึงสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงดังกล่าว องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรในองค์การเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์การถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยส่งเสริม ผลักดันให้สมรรถนะขององค์การเป็นสมรรถนะที่แท้จริง และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์ถูกสร้างขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางให้องค์การมีความสามารถในการ แข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์นั้นได้ด้วยการปรับปรุงสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน (Specific functional competencies) (Feurer & Chaharbaghi, 1994 cited in Nguyen, 2008) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน จึงเป็นเครื่องมือที่ ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจ

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของ ธุรกิจ ทั้งนี้ธุรกิจจะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะ ที่เหมาะสม กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ บุคคลแต่ละคนนั้นมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ออกไป มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกัน สมรรถนะของคนบางคนเหมาะสมกับองค์การ สามารถช่วยให้องค์การเจริญเติบโต มีความก้าวหน้ามากขึ้น สมรรถนะบางคนก็ไม่เหมาะสมกับ

องค์กรทำให้การบริหารงานขององค์กรนั้นเกิดปัญหา ไม่สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้ตรงตามความต้องการขององค์กรมากที่สุด

จากแนวคิดในข้างต้น สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาพนักงานของบริษัทที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ โดยเป็นบริษัทผู้ผลิตอะไหล่ชิ้นส่วนรถยนต์ซึ่งจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัทได้มองเห็นความสำคัญ และความจำเป็นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมถึงสมรรถนะของบุคลากรยังสามารถช่วยในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนมีเป้าหมาย เช่น การนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณลักษณะของตำแหน่งงานที่ต้องการ รวมถึงการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอื่น ๆ ได้อีก เช่น ใช้ประกอบการตัดสินใจลดอัตรากำลังคน (Workforce reduction) อย่างไรก็ตาม การนำหลักสมรรถนะไปใช้ในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาองค์กรจะเป็นที่นิยมมากกว่าการนำไปใช้ในการบริหารอย่างอื่น

จากความเป็นมาที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่าบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบจากสมรรถนะที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งในในกลุ่มอุตสาหกรรมเวดงเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวดงธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ ที่ต้องใช้แรงงานคนจำนวนมาก ซึ่งต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและบริหารจัดการจากบุคลากรระดับหัวหน้างาน ดังนั้นหัวหน้างานจึงมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เป็นตำแหน่งที่เชื่อมโยงนโยบายภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรลงไปสู่การปฏิบัติจริง หัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ดี สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะการบริหารของหัวหน้างานจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการศึกษา และกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ในการนำไปประยุกต์ใช้หรือทำการศึกษาเชิงลึกต่อไป

กรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นบริษัทในกลุ่มผู้ผลิตอะไหล่ชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตอะไหล่ชิ้นส่วนรถยนต์ โดยมีพนักงานประจำและพนักงานจากบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน (Subcontract) การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวทำให้หัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความชำนาญ มีสมรรถนะที่เหมาะสม จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานนั้นมีบทบาท สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยองตามทัศนะของผู้บริหารอันเป็นประโยชน์ ใน

การนำไปใช้ในการบริหารงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้และใช้เป็นแนวทางในการ กำหนด
หลักสูตรการพัฒนาหัวหน้าที่เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างาน
ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

คำถามการวิจัย

ตามมุมมองของผู้บริหาร หัวหน้างานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ ควรมี
สมรรถนะด้านการบริหารใดที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

องค์กรทราบถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างาน เพื่อเป็นแนวทางในการ
กำหนดและพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน และเชื่อมโยงไปยังการบริหารงาน
ทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ
บริหารค่าตอบแทน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความเข้าใจและอธิบายถึงสมรรถนะด้านการ
บริหารของหัวหน้างานที่สนใจของผู้บริหารบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคม
อุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง

2. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นวิธีหลักในการเก็บข้อมูลโดยขอบเขตผู้ให้
ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยใช้วิธีแบบเฉพาะเจาะจง คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ใน
การบริหารงานและเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งการ โดยตรงในองค์กร ทั้งหมด 7 คน จำนวน 6 หน่วยงาน
ดังต่อไปนี้

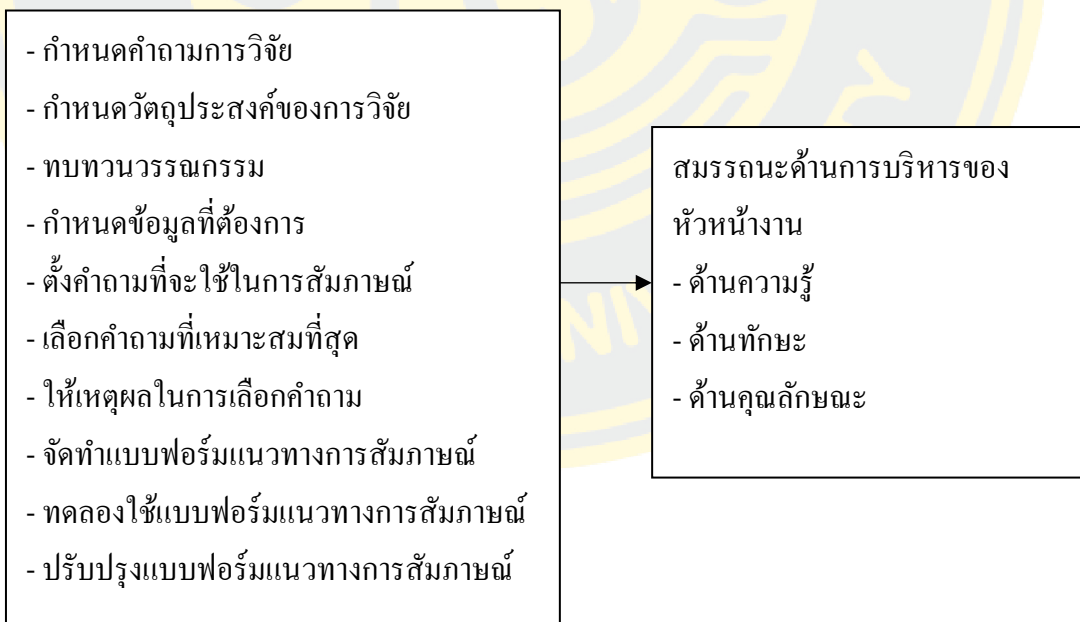
1. หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)
2. หน่วยงานบัญชีและการเงิน (Accounting and finance)
3. หน่วยงานการผลิต (Production)

4. หน่วยงานซ่อมบำรุง (Maintenance)
 5. หน่วยงานควบคุมคุณภาพ (Quality control)
 6. หน่วยงานวางแผนการผลิต (Production panning)
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาศมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนคติของผู้บริหาร บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา ระหว่างวันที่ 1 ถึง 31 กรกฎาคม พ.ศ.2564

กระบวนการการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาศมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างาน บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ตามทัศนคติของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้โต้ตอบอธิบายจนเกิดความชัดเจน หลังจากสัมภาษณ์จะมีการถอดข้อความเสียง เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลและสรุปเป็นสมรรถนะด้านการบริหาร



ภาพที่ 1 กระบวนการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจน คุณลักษณะ ของบุคคลที่จำเป็นในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็น คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน

สมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง กับคุณลักษณะด้านการบริหาร แสดงถึงลักษณะความสามารถของบุคคลที่พึงประสงค์ ซึ่งสะท้อน ให้เห็น ถึงความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งด้านการบริหารขององค์กร ตามลำดับขั้นหรือสายการบังคับบัญชา โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชานั้นต้องมีสมรรถนะดังกล่าวที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงาน ที่ดำรงตำแหน่งด้านบริหารงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการให้มีความรู้ ความรอบรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติรวมถึงการมีความสามารถในการบริหารจัดการงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

2. ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการให้ทำเป็นสิ่งที่ต้องผ่าน การเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดความชำนาญในการใช้งานหรือในงานที่ส่งผลให้งานเกิด ความสำเร็จ

3. ด้านคุณลักษณะ (Attributes) หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานอยากให้เป็นซึ่งอาจมี การแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม เพื่อเป็นส่วนที่สนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ โดย สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร

บริษัท หมายถึง บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะ ชิตรียอง ที่ใช้เป็นกรณีศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะ ของผู้บริหาร

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารคนไทย ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ซึ่งได้รับ มอบอำนาจจากทางบริษัทในการสั่งการ มอบหมายงาน รวมถึงการให้คำแนะนำ ควบคุมดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท

หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารบุคลากร บริหารงานในหน่วยงานที่ รับผิดชอบ และเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งระดับบนและระดับล่างของสายงานบังคับบัญชา เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง มีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร
2. ข้อมูลองค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ให้ความหมายไว้ว่า คือ ความสามารถ และความหมายของคำว่า สามารถ คือ คุณสมบัติที่จะทำได้ โดยได้มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ในแนวทางเดียวกันกล่าวได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่ปรากฏให้เห็น ซึ่งมีผลมาจาก ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Attitude) ของบุคคล สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ รวมถึงคุณลักษณะทางกายภาพอื่น ๆ ที่จำเป็นและมีความสอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานในความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552; เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2550; ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550; ศิริพร แยมนิล, 2549; ศิริรัตน์ ชุมพลคล้าย, 2549; สมชาย พุกผล, 2549; มณฑา กิตติวารุฒิและสุจิตาศรีโพธิ์อ่อน, 2548; รัชนีวรรณ วนิชนอม, 2548; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; อานนท์ สักดิ์วีระวิษณุ, 2547; เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546)

ซึ่งจากความหมายของแมคเคลแลนด (McClelland, 1973) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเหนือกว่าคนอื่น ๆ ขณะที่พาร์รี่ (Parry, 1997 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ผู้ก่อตั้ง Training house and recognized authority on management competencies and training effectiveness ได้นำแนวคิดของ McClelland มาประยุกต์ใช้ด้วยการรวมองค์ประกอบทางด้าน

ความเป็นตัวของตัวเอง (Self - image /concept) บุคลิกลักษณะประจำตัว (Trait) และแรงจูงใจ (Motives) เข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน และเรียกว่าคุณลักษณะ (Attributes) โดยกล่าวว่า สมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ของปัจเจกบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคลคนนั้น ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม

Arnauld de Nadailac (2003 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2554) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น หรือกล่าวได้ว่าสมรรถนะ คือ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด และเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Know-how) และทัศนคติ อุปนิสัย หรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้

จากความหมายของสมรรถนะที่มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic of attributes) รวมถึงความคิด ความเชื่อ ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมี ประสิทธิภาพสูง และมีส่วนอย่างมากที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

ความสำคัญของสมรรถนะ

ความสำคัญของสมรรถนะ (Competency) นั้นทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ระบุว่าสมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล โดยรวมดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key performance indicators: KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการบรรลุเป้าหมายตาม KPI แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลา ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะองค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องความคิดสร้างสรรค์

นอกจากนี้ ยังมีผู้เสนอประโยชน์ของการนำเอาสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ สามารถจำแนกได้ 5 ด้านหลัก ได้แก่

1. ประโยชน์ต่อบุคคล ช่วยกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงานตามความคาดหวังขององค์กร มีมาตรฐานในการวัดทักษะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานได้ชัดเจน ช่วยระบุจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานจากการประเมินตลอดจนแผนการพัฒนาตนเองได้ นอกจากนี้พนักงานสามารถเข้าใจถึงเส้นทางในด้านความก้าวหน้าของสายงาน และยังช่วยกระตุ้นในด้านการพัฒนาตนเอง (สุภัทศิริ หอมกระบก, 2558; ราเชนทร์ การดี, 2559)

2. ประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรสามารถทราบถึงทักษะคุณลักษณะที่ต้องการของบุคลากรในองค์กร ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากร ให้ตรงกับคุณสมบัติและตำแหน่งงานนั้น ๆ ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ (สุภัทศิริ หอมกระบก, 2558; ราเชนทร์ การดี, 2559; ปภากร สุวรรณธาดา, 2556)

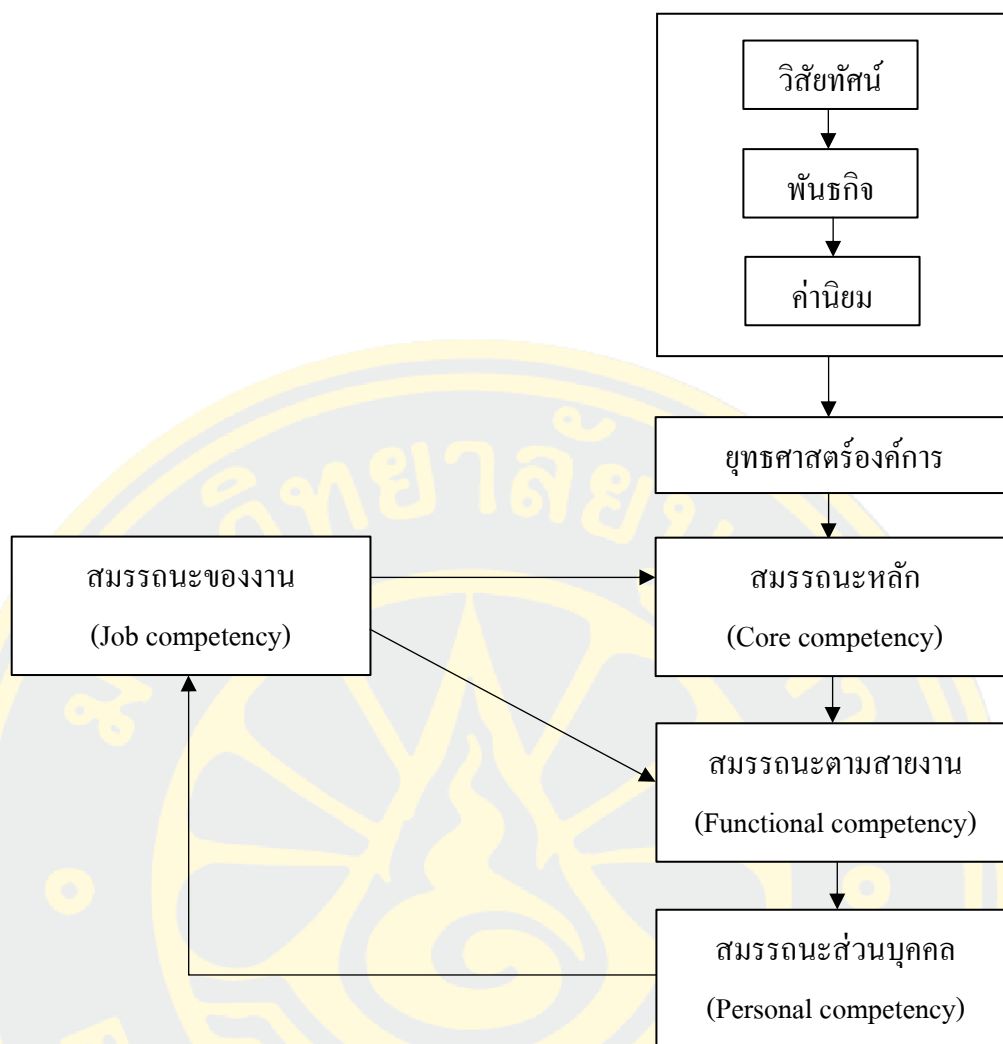
3. ประโยชน์ต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สามารถนำเอาสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือบริหารงานบุคลากรในองค์กรได้ เช่น ใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร การโอนย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น (สุภัทศิริ หอมกระบก, 2558; ราเชนทร์ การดี, 2559; ปภากร สุวรรณธาดา, 2556)

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นการมีองค์ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการ งานที่ปฏิบัติอยู่รวมไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่เกี่ยวข้องประสานงานกับส่วนอื่น ตลอดจนมี ทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร (ลัดดา รักษรรยาบรรณ, 2557; จิระประภา อัครบวร, 2549; อภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2550; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550; จิตติพัฒน์ พิษญาดาพงศ์, 2549)

จึงสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งประกอบไปด้วย 1. สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะของพนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้อง มี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายขององค์กร 2. สมรรถนะในงาน หรือ สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะของพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง 3. สมรรถนะด้าน การบริหาร คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กร

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) สามารถ กำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย, 2547, หน้า 62; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 50-51) ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2-1

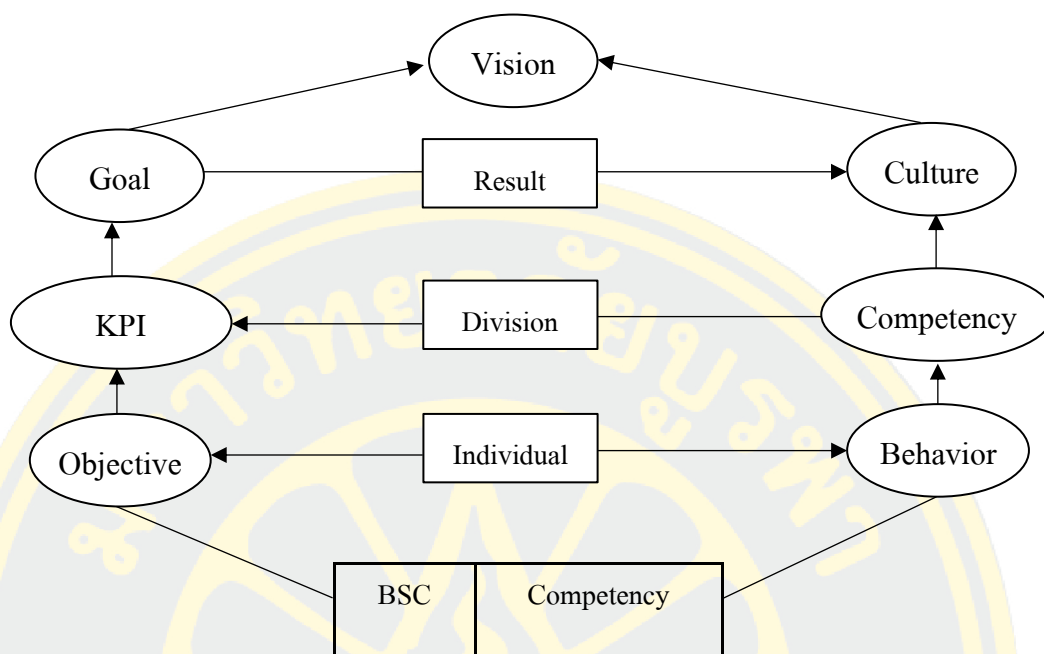


ภาพที่ 2 การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งาน ต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ด้วยความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 2-2 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546)



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ในระบบบริหาร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546)

การกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ เช่น การใช้ผลงานวิจัยมา กำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มี สมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic model หรือ รูปแบบทั่วไป

ประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การ กำหนด สมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการ คัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ ได้ผลผลิตตามต้องการ ซึ่งวิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็วและสะดวก

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะสมรรถนะด้านการบริหาร (Management competency) ของหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานจะต้องความรู้ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะ อื่น ๆ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมถึงมีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายประสบความสำเร็จได้งานขึ้น

สมรรถนะของผู้บริหาร

การศึกษาสมรรถนะด้านการบริหาร ได้มีผู้ศึกษาและได้นำเสนอสมรรถนะที่ เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการไว้ ดังนี้

อรรถพร เจือสกุล (2554) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน กรณีศึกษา บริษัทซัมมิต แพลมบิง ออโต บอร์ดี้ เวิร์ค จำกัด กล่าวถึงพจนานุกรมขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ มีจำนวน 8 ด้านดังนี้

1. สมรรถนะด้านความสามารถทางการคิด หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในประเด็น หรือสภาพการณ์ที่ซับซ้อนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ การจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบการอธิบายความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังได้อย่างมีเหตุผล รวมทั้งความสามารถในการกำหนดกรอบแนวความคิดให้กับการทำงานและความสามารถในการมองประเด็น สภาพการณ์ หรือปัญหาด้วยมุมมองที่หลากหลาย ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการทำงานและถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์
2. สมรรถนะด้านความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นรวมทั้งการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือดีกว่านั้น โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นสำคัญ
3. สมรรถนะด้านความสามารถการเป็นผู้นำ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยมีหลักการเหตุผลและข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง มีความรับผิดชอบในงานของตนและทีมงาน ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในแนวเดียวกัน ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในแนวเดียวกันและปฏิบัติตามความเห็นนั้นพร้อมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้ง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
4. สมรรถนะด้านความสามารถในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนงานการกำหนดคน โยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้องสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายของบริษัท
5. สมรรถนะด้านความสามารถในการป้องกันและแก้ปัญหา หมายถึง ความใส่ใจและความสามารถในการสังเกต ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ หรือแนวโน้มที่ยากก่อให้เกิดปัญหาได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

6. สมรรถนะด้านความสามารถในการตั้งเป้าหมายและจัดสรรทรัพยากรในการทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการตรวจตราดูแล ความคืบหน้าของงานและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งประเมินผลงานอย่างถูกต้องเหมาะสม

7. สมรรถนะด้านความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีทัศนคติในด้านบวก และมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสามารถเป็นผู้นำและสนับสนุนส่งเสริม โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบวิธีการในการทำงานให้เหมาะสม

8. สมรรถนะด้านความสามารถพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความใส่ใจและความสามารถในการสอนงาน การให้คำปรึกษา การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาและสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

จิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) ศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการตามความต้องการของบริษัทข้ามชาติเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพพบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกของบริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจในตัวเอง การมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความกระตือรือร้น การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือการมีทัศนคติในทางบวก และการมีทักษะในการเจรจาต่อรองตามลำดับ

สมนึก ทองเยี่ยม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า สมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหาร 4 ด้านดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญด้านการสื่อสาร การปรับตัวและยืดหยุ่นการทำงานเป็นทีม การสอนงาน การทำทีมงานและการสร้างเครือข่ายการทำงานไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร ระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญด้านการบริหารด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การทำงานให้สัมฤทธิ์ผลความรู้องค์การ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การมุ่งเน้นเทคโนโลยี การมีจิตให้บริการไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

3. สมรรถนะหลักทางการบริหาร ด้านความรู้ทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารด้าน

การวางแผนการทำงานการกำกับติดตามงานการมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการ
เจรจาต่อรองไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณลักษณะเชิง

พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ทักษะความชำนาญทางการบริหารด้านความมี
จริยธรรมและการสร้างศรัทธาไปใช้ในการบริหารหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็น
ที่ยอมรับ

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับ
ภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเบื้องต้น
8 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งานการกำหนด
วิสัยทัศน์และพันธกิจของภาควิชา กำหนดเป้าหมายของงาน การสร้างความร่วมมือประสานงาน ทั้ง
ในและนอกภาควิชา ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ โดยรวมทั้งความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับ
การอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัยระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จการ
ตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ การนำและประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติการประสานงานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ
ทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในภาควิชาเชื่อมโยงและนำ
แผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัยการเป็น
ตัวแทนสื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

3. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ภาพ ได้แก่ การแสดงออกความเข้าใจในผู้ร่วมงานการมี
มนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอร้องต่อรองหรือปฏิเสธเมื่อจำเป็น

4. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การมีทักษะในการใช้ภาษาในการพูดฟังและนำเสนอ
ความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนมีการสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมา
มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทนการเจรจาต่อรองหรือการเป็นผู้ประสานงานทั้งกับ
ผู้บริหารระดับสูงหรือตัวแทนในการสื่อสาร โดยตรงกับคณบดีและการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

5. สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตร
และรายวิชาการเตรียมแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพการมีทักษะการสอนทั้งในชั้นเรียนและใน
คลินิกมีความสามารถในการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาและวิชาชีพการเป็นที่เล็ง
สำหรับอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหน้าใหม่การกระตุ้นและชี้นำให้มีการกำหนดทิศทางแผนการวิจัยและ
กลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่สังคม

6. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดทรัพยากร การสรรหางบประมาณเพื่อสนับสนุน เพื่ออำนวยความสะดวกจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและของภาควิชา

7. สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการสร้างทีมงาน และการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การปฐมนิเทศการเป็นที่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่าง ๆ กำกับกระตุ้นส่งเสริม พัฒนาและการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในบรรยากาศแห่งความสุขและความพึงพอใจ

8. สมรรถนะด้านการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล ประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริหารและองค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการสอนในคลินิกและการพัฒนาคุณภาพการบริหารพยาบาล รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริการพยาบาลแก่พยาบาลและนักศึกษาพยาบาล

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2548) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ 6 ด้านดังนี้

1. สมรรถนะความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งสามารถทำให้ผู้รับสารทราบเข้าใจและยอมรับฟังสิ่งที่ต้องการสื่อ

2. สมรรถนะความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต้องทำสามารถกำหนดได้ให้งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จได้ด้วยวิธีการใดต้องใช้ทรัพยากรด้านใดจำนวนเท่าใดรวมถึงการติดตามผลการตรวจสอบให้งานและกิจกรรมเหล่านั้น สามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกำหนดเป้าหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลกันในทีม การทำงาน แสดงออกถึงการยอมรับเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของสมาชิกในทีมเป็นพี่เลี้ยงของทีม

4. สมรรถนะความสามารถเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถเข้าใจภารกิจค่านิยม โดยรวมของธุรกิจขององค์กรการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาสอุปสรรคที่สำคัญได้ถ้า ข้อมูลความเคลื่อนไหวของกลุ่ม คู่แข่งขันทางกลยุทธ์เข้าใจความต้องการของสเตตโฮลเดอร์ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายส่งเสริมและยอมรับกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับ ภารกิจและเป้าหมายทางกลยุทธ์

5. สมรรถนะความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรมที่หลากหลายรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ

ของโลกผลกระทบที่มีต่อองค์การสามารถสื่อสารได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่วมีความเปิดกว้างการรับรู้วัฒนธรรมคนอื่น เข้าใจเรียนรู้ปรับตัวเข้ากับความแตกต่างเชื้อชาติวัฒนธรรมของชนชาติที่เกี่ยวข้อง

6. สมรรถนะความสามารถในการควบคุมตัวเอง หมายถึง มีความซื่อสัตย์และจริยธรรม การยอมรับผิดชอบต่อการกระทำของตน สามารถตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือรุ่นทุ่เมทอดทนและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายในงานนั้นจะหนัก สามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบความล้มเหลว การสร้างสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว เข้าใจในการพัฒนาตนเองให้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ ปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 3) ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร จำนวน 8 ด้านดังนี้

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสน้ำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ

2. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การปฏิบัติงาน โดยกระบวนการร่วมกันคิดร่วมกันทำ ร่วมมือร่วมใจกันเป็นคณะทำงานร่วมรับผิดชอบ

5. คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักและแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อซำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กร

กำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลหน่วยงานและองค์กร

8. จิตมุ่งบริการ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย พบว่า มีสมรรถนะที่สำคัญสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1. ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. ความเมตตา กรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โอ้อ้อมอารี 4. ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน 5. ความสามารถ ด้านภาษาในระดับสากล และสมรรถนะที่พึงประสงค์จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องมีภูมิรู้ทางวิชาการมีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดี และพยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

พรธวัช ทั่งาม (2552) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้นของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า 1. ระดับการปฏิบัติตามสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานีอนามัยโดยภาพรวม 3 ด้านอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้าน คุณธรรม จริยธรรม ศักดิ์ศรี และด้านความร่วมมือร่วมใจ 2. ระดับโอกาสในการปฏิบัติตามสมรรถนะที่พึงประสงค์โดยภาพรวม 2 ด้านอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ศักดิ์ศรี และด้านการสร้างเครือข่าย และ 3. มีความสัมพันธ์ระหว่าง เพศ อายุราชการ ประเภทตำแหน่ง และประสบการณ์กับระดับการปฏิบัติตามสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีความสัมพันธ์ระหว่าง อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และจำนวนบุคลากร กับระดับโอกาสในการปฏิบัติตาม สมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

วุฒิชัย เรียนรู้ (2553) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษาโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่ม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารและเครื่องดื่มในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรม ดังนี้ 1. สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ในงานที่ทำความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและความสามารถในการบริหารจัดการ 2. สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะการทำงานเป็นทีม และทักษะการ

บริหารการเปลี่ยนแปลง 3. สมรรถนะด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย การเรียนรู้ด้วยตนเองและรัก การเรียนรู้ การกล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์กร การมีความ ยืดหยุ่น การมีความเป็นผู้นำ และมีจริยธรรม คุณธรรม ทักษะที่ดี

ชลิดา คงเมือง (2548) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ พนักงานตามองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ใน งานที่ทำความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านภาษาอังกฤษ สมรรถนะด้าน พฤติกรรมประกอบด้วย มุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จรักการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การกล้า ยืนหยัดและแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์กร การยืดหยุ่น อดทนต่อความกดดัน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจริยธรรม

พรกุล สุขสด (2546) ได้ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการ พยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการโรงพยาบาลรัฐที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร ด้านการนิเทศ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านความเป็นนักวิชาการเชิงคลินิก และด้านการ ควบคุม รักษาคุณภาพและจริยธรรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ความรอบรู้ในการบริหาร (Business acumen)

1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การ สนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการ เปลี่ยนแปลง

1.2 การมีจิตมุ่งบริการ (Customer service orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการใน สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) สร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

2. การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional management)

2.1 การตัดสินใจ (Decision making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

2.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปการตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

2.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership) การสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจสามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

3. การบริหารบุคลากร (Human Resource Management: HRM)

3.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility) การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือ กลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

3.2 ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และ โน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

3.3 การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management)

4.1 การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำคัญในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

4.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.3 การบริหารทรัพยากร (Managing resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

ตารางที่ 1 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ	นักวิจัย										
	ค้ำประกันข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 4)	ค้ำประกันงานปิดกระทรวง	ศึกษานิเทศ (2548, หน้า 3)	รณบุญเกิดดี จิตพัฒนากร (2552)	พงษ์ศักดิ์ พรหมวิฑิตกุล (2543, หน้า 25-28)	อรธพร เจือสกุล (2554)	มิ่งขวัญ ตอยชั้น (2552)	พรรณวิฑิต ทั่งาม (2552)	วุฒิชัย ธีชนู (2553)	ชกิตา คงเมือง (2548)	พรกฤต สุขสศ (2546)
1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	/	/				/					
2 ด้านการบริการที่ดี	/	/		/							
3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	/	/		/					/	/	
4 ด้านคุณธรรม จริยธรรม	/	/					/	/	/		/
5 ด้านความร่วมมือแรง ร่วมใจ	/	/									
6 ด้านการบริหารคน	/	/									
7 ด้านการวางแผนและบริหาร	/	/		/							
8 ด้านความเข้าใจองค์กร			/								
9 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง			/	/					/	/	
10 ด้านมนุษยสัมพันธ์			/	/	/			/			/
11 ด้านภาวะผู้นำ					/	/			/	/	
12 ด้านความคิดริเริ่ม				/		/	/			/	
13 ด้านความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหา						/					/
14 ด้านการทำงานเป็นทีม				/					/	/	
15 ด้านการควบคุมอารมณ์ และบุคลิกภาพ				/							
16 การทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย				/							
17 การพัฒนาตนเอง							/		/	/	
18 ด้านการคิดวิเคราะห์										/	
19 การสื่อสาร										/	/

จากตารางที่ 2-3 พบว่าสมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มี 16 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความร่วมมือแรง ร่วมใจ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการวางแผนและบริหาร ด้านความเข้าใจองค์กร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการควบคุมอารมณ์

และบุคลากร การทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย การพัฒนาตนเอง ด้านการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร

ข้อมูลองค์กร

บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จดทะเบียนจัดตั้งอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2555 ดำเนินกิจการในด้านผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยมีที่ตั้งจังหวัดระยอง ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 205 คน โดยประมาณ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2564) แบ่งเป็นพนักงานบริษัทฯ จำนวน 175 คน และพนักงานรับเหมาแรงงานจำนวน 30 คน มีคู่ค้าทางธุรกิจหลักที่สำคัญ คือ บริษัทธุรกิจยานยนต์ชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำเอาชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ไปประกอบเป็นรถยนต์และจัดจำหน่ายตามวงจรธุรกิจต่อไป

การส่งชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ทั้งในประเทศและไปยังต่างประเทศ เพื่อนำไปประกอบเป็นรถยนต์จัดจำหน่ายนั้น จำเป็นต้องมีการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ให้มีสภาพสมบูรณ์ที่สุดตามระบบคุณภาพในการทำงาน การผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจของคู่ค้า ซึ่งคู่ค้าได้ให้ความไว้วางใจต่อบริษัทที่ใช้ในการศึกษา ให้ดำเนินกระบวนการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ของบริษัทคู่ค้า เพื่อส่งเสริมศักยภาพในเชิงธุรกิจให้กับองค์กรของบริษัทคู่ค้าให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ปัจจุบันการบริหารของบริษัทแห่งนี้ ได้มีการกำหนดระดับตำแหน่งงานออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ก. ระดับบริหารคนญี่ปุ่น	จำนวน 5 ตำแหน่ง
ข. ระดับบริหารคนไทย	จำนวน 7 ตำแหน่ง
ค. ระดับหัวหน้างาน	จำนวน 37 ตำแหน่ง
ง. ระดับเจ้าหน้าที่	จำนวน 18 ตำแหน่ง
จ. ระดับปฏิบัติการ	จำนวน 138 ตำแหน่ง

ด้วยหลักการและเหตุผลของธุรกิจตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ การบริหารองค์กรของบริษัทแห่งนี้จึงมีความน่าสนใจในการศึกษาถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่จะช่วยให้ดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชา ประชุมทอง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานสายการผลิตกับประสิทธิผลขององค์กร บริษัท ผลิตน้ำผลไม้กระป๋อง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานสายการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในสูงสุด ได้แก่ ด้านความรู้ในการผลิต รองลงมา คือ ด้านทัศนคติด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ด้านแรงจูงใจ และด้านทักษะในการผลิต ตามลำดับ ประสิทธิผลขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาและการอยู่รอดรองลงมา คือ ด้านปริมาณและคุณภาพของการผลิต ด้านความพึงพอใจด้านประสิทธิภาพ และด้านความสามารถในการปรับตัว ตามลำดับ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานสายการผลิตกับประสิทธิผลขององค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ได้แก่ ด้านทัศนคติ ด้านแรงจูงใจ ด้านทักษะในการผลิต และด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ด้านที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความรู้ในการผลิต ข้อเสนอแนะพบว่า ประสิทธิผลขององค์กรจะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยให้มีความรู้สึว่าองค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความมั่นคง และมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้สามารถพัฒนากระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยรวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงานของบุคลากรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรได้

ชาติรี มาศภูมิ (2558) การศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการ ต่อ บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัทตรีเอทีฟเจมสแอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ 1. พนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวมระดับปานกลาง 2. พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นระดับมากและ 3. การเปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่าง และแผนกต่างก็มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกัน และการเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงาน ระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน อายุแตกต่างกัน และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกัน

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ (2558) รูปแบบสมรรถนะวิศวกรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน : กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะมี 3 ส่วนคือ 1. สมรรถนะในการบริหาร 2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3. สมรรถนะในคุณลักษณะของวิศวกรฝ่ายผลิต และส่วนประกอบของสมรรถนะมีทั้งหมด 4 ด้าน 1. ด้านการบริหารจัดการ 2. ด้านความรู้ทางการผลิต 3. ด้านความรู้ทางวิศวกรรม 4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลผลการประเมินรูปแบบสมรรถนะ พบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และมีรูปแบบสมรรถนะเหมือนกับรูปแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

เกียรติสยาม สิทธิเวช (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย แบ่งออกเป็นสมรรถนะการบริหาร 23 ข้อ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ 30 ข้อ นอกจากนี้ยังพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน และสมรรถนะการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตที่ระดับนัยสำคัญ 0.5

ศิริพงษ์ โพธิ์ลักษณะ (2559) บทความเรื่อง สมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำและพัฒนาคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ การเก็บข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำมี 4 องค์ประกอบคือ 1. ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (To be expert) มี 15 สมรรถนะ 2. ด้านการนำผู้อื่น (Leading other people) มี 10 สมรรถนะ 3. ด้านการนำองค์กร (Leading organization) มี 7 สมรรถนะ 4. ด้านการบริหารตนเอง (Self-management) มี 5 สมรรถนะ จากนั้นคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำได้ถูกพัฒนาขึ้นท้ายที่สุดรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตและคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำถูกประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสมในระดับสูงจากการประเมินเชิงปริมาณ

เรวัต สุนทรวิภาต (2563) บทความเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สมัยใหม่ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สมัยใหม่ และเพื่อสร้างคู่มือการใช้รูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สมัยใหม่ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการ

พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และมี 30 องค์ประกอบย่อย ที่ทั้งหมดจะส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ โดยแต่ละองค์ประกอบหลักจะมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญสูงสุดดังนี้ 1. ด้านการจัดการเทคโนโลยีสมัยใหม่ คือ การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ด้านการจัดการการเงิน คือ มีความรู้ความสามารถบริหารการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน 3. ด้านแผนกลยุทธ์องค์กร คือ มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินแผนกลยุทธ์ให้บรรลุตามเป้าหมาย 4. ด้านทัศนคติและคุณลักษณะ คือ การมีบุคลิกภาพและการแต่งกายที่ดี 5. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 6. ด้านการบริหารการปฏิบัติงาน คือ มีความสามารถในการสื่อสารชัดเจนถูกต้องและเหมาะสม โดยผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สมัยใหม่ 6 องค์ประกอบหลัก และมี 30 องค์ประกอบย่อย

ไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์ (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิต แทนผลิตภัณฑ์โพลีเอทิลีนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตแทนผลิตภัณฑ์โพลีเอทิลีนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้างานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตแทนผลิตภัณฑ์โพลีเอทิลีน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R.) การดำเนินการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา ผลการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตแทนผลิตภัณฑ์โพลีเอทิลีนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า 1. องค์ประกอบสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความชำนาญในอาชีพ และการทำงานเป็นทีม 2. สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. องค์ประกอบสมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก ได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงาน และองค์ประกอบสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ ได้แก่ การประสานงาน ผลการวิเคราะห์หาค่าประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมมีผลการทำคะแนนแบบฝึกหัดและการทำแบบทดสอบร้อยละ 84.19/86.93 ผลการตรวจประเมินการปฏิบัติงาน (การนิเทศก์งาน) จากผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นตรงกันว่าการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้ผ่านการอบรมมีผลทำให้ทักษะการทำงานถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ

อิเล็กทรอนิกส์ และเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารบุคลากรและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุมตนเองและการสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยีและสมรรถนะการทำงานเป็นทีม จากการสัมภาษณ์โดยการสนทนากลุ่ม พบว่าผู้จัดการฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีและต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มอีก 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการการเงิน สมรรถนะการจัดการความเสี่ยง และสมรรถนะการมีคุณธรรมและจริยธรรมและผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมกับหลังการฝึกอบรมปรากฏว่าคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม แสดงว่าผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูงขึ้น และผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมโดยภาพรวมตรงกันอยู่ในระดับมาก

ทัศนวรรณ พลวิรัตน์ และจิรวรรณ คงคล้าย (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้างานสายการผลิตโรงงานผลิตสินค้าเคมีเกษตร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญในการปฏิบัติงานและเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้างานสายการผลิตโรงงานผลิตสินค้าเคมีเกษตรในเขตจังหวัดนนทบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานสายการผลิต ผู้วิจัยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้างานสายการผลิตในโรงงานผลิตสินค้าเคมีเกษตร จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 54.66 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ถือว่ายอมรับได้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการทดสอบโมเดลของสมรรถนะหัวหน้างานสายการผลิตเพื่อวัดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญของหัวหน้างานสายการผลิตในโรงงานผลิตสินค้าเคมี

เกษตร ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การสั่งการ การจูงใจ การสอนงาน การบริหารความเสี่ยง และการยศาสตร์

พินิจ บุญชู ดาวชัย (2562) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2. การบริหารงานบุคคลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาราชการแทน ครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้างานฝ่ายบุคคล ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ได้แก่ สมรรถนะในการบริหารตนเอง สมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่อง โลกทัศน์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารงานบุคคลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ได้แก่ การเจรจาต่อรอง การให้ข้อมูล ข่าวสาร การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การวางแผนกำลังคน การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การสรรหา การนำเข้าสู่หน่วยงานและการคัดเลือก 3. สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์คล้อยตามกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กนก ขวัญเรือน (2560) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจหัวหน้างาน การรับรู้ ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์โดยมีการสื่อสารในองค์การเป็นตัวแปรสื่อ กรณศึกษา บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ความไว้วางใจหัวหน้างาน โดยรวมและรายมิติ ได้แก่ มิตินิยามความสามารถ มิตินิยามเปิดเผย มิตินิยามห่วงใย มิตินิยามเชื่อถือได้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2. ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานรายด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบ มุ่งงานมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของพนักงาน 3. การสื่อสารในองค์การ โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างประสิทธิผลในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานมีความไว้วางใจหัวหน้างานมาก จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีมากขึ้นตามไปด้วย และยิ่งพบอีกว่า หากหัวหน้างานที่มีลักษณะมุ่งเน้นแต่เรื่องงาน ทั้งความไว้วางใจหัวหน้างานกับผลการ

ปฏิบัติงานของพนักงานและลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานกับผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนคติของผู้บริหารระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง ดำเนินการวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย
4. วิธีการสร้างเครื่องมือ
5. การรวบรวมข้อมูล
6. การประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. วิธีการจัดการข้อมูล
9. จรรยาบรรณนักวิจัย

รูปแบบการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ กระบวนการทัศน์การวิจัยเชิงคุณภาพแบบสร้างสรรคนิยม (Constructivism) และยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหารระดับผู้จัดการ และผู้ช่วยจัดการในบริษัท

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างาน เป็นสมรรถนะที่แสดงลักษณะความสามารถของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานงานขององค์กร โดยผู้บริหารคาดหวังให้ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานสามารถบริหารจัดการงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริหาร

โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการในบริษัท จำนวน 6 หน่วยงาน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูล ทั้งหมด 7 คน ครอบคลุมการทำงานทุกส่วนของบริษัท เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน เป็นผู้บังคับบัญชาผู้ถ่ายทอดนโยบายและออกคำสั่งโดยตรง สามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างดีและครบถ้วน

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นกระบวนการวิธีการสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบหรือมีลักษณะที่ไม่เป็นมาตรฐาน (Unstructured or unstandardized interview) หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided interview) ในการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถาม สำหรับนำไปใช้กระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 กำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูลซึ่งชื่อของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะถูกแทนด้วยรหัสที่กำหนดไว้

ตอนที่ 2 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร ประกอบด้วย

2.1 ด้านความรู้

2.2 ด้านทักษะ

2.3 ด้านคุณลักษณะ

วิธีการสร้างเครื่องมือ

วิธีการศึกษานี้ใช้การรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาแนวทางตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้างานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ ควรมีสมรรถนะด้านการบริหารใดที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นรายบุคคลเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ และใช้แนวคำถามการวิจัยเบื้องต้นเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ทั้งนี้ ได้ปรับใช้แนวทางการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) ตามแนวทางของจำเนียร จวงตระกูล (2553) ซึ่งมีการกำหนดกระบวนการจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดคำถามการวิจัย (Research questions)

นำคำถามการวิจัยที่ได้กำหนดไว้มาเป็นตัวตั้ง โดยการพิจารณาคำถามการวิจัยจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ชัดเจน มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research objectives)

พิจารณาคำถามในการวิจัยในขั้นที่หนึ่ง เพื่อกำหนดประเด็นที่จะต้องศึกษาจากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ชัดเจน และมีความเชื่อมโยงกับคำถามการวิจัย

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature review)

ทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่จะทำ จากนั้นพิจารณาว่าต้องการข้อมูลอะไรบ้าง ที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. การกำหนดข้อมูลที่ต้องการ

กำหนดข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดคำถามที่จะใช้ถามผู้ให้ข้อมูล

5. การตั้งคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำเอาการดำเนินการในขั้นตอนที่หนึ่งถึงขั้นที่สี่มาเป็นฐานข้อมูลแล้วกำหนดคำถาม ต่างๆ คำถามที่ตั้งในขั้นตอนนี้จะนำเอาประเภทคำถาม 6 ประเภทของ Paton (1990 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) มาเป็นแนวทาง โดยกระจายคำถามไปตามประเภทของคำถาม ซึ่งการตั้งคำถามในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งคำถามเพื่อเลือกจึงจำเป็นต้องตั้งคำถามให้มากที่สุดตามประเภทของ คำถาม 6 ประเภท ได้แก่ 1. คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์หรือพฤติกรรม 2. คำถามเกี่ยวกับ ความเห็นหรือค่านิยม 3. คำถามเกี่ยวกับความรู้สึก 4. คำถามเกี่ยวกับความรู้ ข้อเท็จจริง 5. คำถามเกี่ยวกับประสาทสัมผัส และ 6. คำถามเกี่ยวกับภูมิหลัง การศึกษานี้ผู้วิจัยเลือกใช้ประเภทคำถามเฉพาะประเภทที่ 1, 2, 3 และ 4 มาเป็นแนวทางในการกำหนดคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ เนื่องจากคำถามประเภทที่ 5 และ 6 นั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าไม่สอดคล้องกับการเก็บข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้ รายละเอียดระบุไว้ในตารางการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ขั้นตอนที่ 5 (ภาคผนวก)

6. การเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด

เลือกคำถามในการวิจัยที่เหมาะสมที่สุด โดยอาศัยแนวทางการเลือกคำถามที่ Berg (1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ได้นำเสนอไว้ ซึ่งจะประกอบไปด้วยคำถาม 4 ประเภท ได้แก่ 1. คำถามที่จำเป็น 2. คำถามสำรอง 3. คำถามเพื่อเลือก และ 4. คำถามแทรก รายละเอียด ระบุไว้ในตารางการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ขั้นตอนที่ 6 (ภาคผนวก)

7. การให้เหตุผลในการเลือกคำถาม

หลังจากที่เลือกคำถามที่เหมาะสมตามขั้นตอนที่หกแล้ว ผู้วิจัยระบุเหตุผลประกอบว่าทำไมจึงเลือกคำถามข้อนั้น ๆ เพื่อเป็นการกลั่นกรองคำถามให้ได้คำถามที่เหมาะสมมากขึ้น

8. การนำคำถามไปจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำคำถามที่เลือกแล้วไปบรรจุในแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide)

9. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นเป็นแบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

9.1 คุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อพิจารณาและตรวจสอบว่ามีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงให้มีความเหมาะสม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของข้อคำถาม โดยนำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่

9.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือภินันท์ อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

9.1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธนภณ นิธิเชาวกุล ผู้ช่วยคณบดีและอาจารย์ประจำสาขาการตลาด คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

9.1.3 คุณภคภรณ์ จินอำ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โอะทิก (ไทยแลนด์) จำกัด

9.2. คุณภาพของตัวผู้วิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ บุคคลผู้ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลหลัก กล่าวคือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง เพื่อเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง หากผลของการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์นั้น พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านสามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น และครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์นี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป แต่ถ้าหากผลของการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์นั้น พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านไม่สามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น และครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้วิจัยก็ต้องปรับปรุงวิธีการสัมภาษณ์และแนวทางการสัมภาษณ์ใหม่ จนกว่าผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น และครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ได้มีการใช้เวลาเฉลี่ย

30 นาทีต่อคนซึ่งผลที่ได้ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจในหัวข้อคำถามและสามารถตอบคำถามในสิ่งที่ผู้วิจัยถามได้ตรงประเด็น

10. การปรับปรุงแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

นำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วมาตรวจสอบปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นนำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้เลือกไว้

การรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเตรียมการ

รวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case study) เพื่อให้ผู้วิจัยมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ และวิธีการเก็บข้อมูล รวมถึงขอคำแนะนำจากบุคคลผู้มีความรู้เกี่ยวกับการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษา และขอความร่วมมือในการนัดหมายกับผู้บริหารระดับผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ

2. ทำหนังสือเสนอขอมติคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว เพื่อขออนุญาตนัดสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ

3. ผู้วิจัยแนะนำตัวให้ผู้ให้ข้อมูล พร้อมกับชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการเก็บข้อมูล และทำการศึกษารายงานการทำงานของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านเพื่อจัดเวลาที่เหมาะสมในการเข้าสัมภาษณ์

4. เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบกึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมครบถ้วน ก่อนสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ หากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกในการบันทึกเสียง ผู้วิจัยจะจดบันทึกแทน จากนั้นชี้แจงการรายงานผลการวิจัยจะใช้ชื่อสมมุติและจะไม่ระบุข้อมูลส่วนบุคคลใด ๆ จะทำให้สามารถเชื่อมโยงถึงตัวผู้ให้ข้อมูลได้ และไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลจะเก็บไว้เป็นความลับโดยใช้ห้องประชุมของบริษัทในการสัมภาษณ์ ใช้เวลาสัมภาษณ์ครั้งละประมาณ 20-30 นาที จากนั้นถอดคำพูดจากเทปบันทึกเสียงแบบคำต่อคำเพื่อให้ได้รายละเอียดที่ครบถ้วน โดยทำวันต่อวัน เพื่อสำรวจว่าได้ข้อมูลครบถ้วนหรือไม่ และนำไปปรับปรุงใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป ใน

กรณีให้ผู้ให้ข้อมูลมีข้อสงสัยในเนื้อหาของคำถาม ผู้วิจัยอาจอธิบายขอบเขตของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แก่ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

ขั้นตอนการรวบรวม และตรวจสอบข้อมูล

1. รวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อจัดระบบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการเก็บข้อมูลจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บข้อมูลที่เป็นเอกสาร และข้อมูลที่เป็น ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พิจารณาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ว่าสามารถตอบ คำถามวิจัยเพียงพอครบถ้วนหรือไม่ เพื่อนำมาปรับปรุงเตรียมการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไป

การประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประเมินได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแนวคำถามของการสัมภาษณ์ และผู้เก็บข้อมูล (กิตติพัฒน์ นนทบุรีตระกูลย์, 2546 อ้างถึงใน ชูศักดิ์ พัฒนะมนตรี, 2551) ซึ่งสรุปแนวทางดำเนินการเป็นขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือ

1. ความเชื่อถือได้ (Credibility) ความเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลจากการตรวจสอบสามเส้าข้ามแหล่งข้อมูล (Date triangulation) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน และมีการให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบซ้ำ (Member checking) โดยการที่ให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบข้อมูลซ้ำอีกครั้งว่าข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลให้มาหรือการตีความหมายของผู้วิจัยมีความถูกต้องแม่นยำตามที่ผู้วิจัยต้องการสื่อสารหรือไม่

2. ความคงที่ของการวิจัย (Consistency) ดำเนินการโดยการควบคุมการสัมภาษณ์ให้มีความคงที่สม่ำเสมอ ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และประเมินความคงที่ของแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ด้วยการทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสำรวจความเที่ยงตรงของแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

3. การยืนยันผลการวิจัย (Confirm ability) ผลการวิจัยซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองนั้น จะถูกรวบรวมและนำเสนอภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อยืนยันผลการวิจัยที่สอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

จากกระบวนการดังกล่าวจึงมีความมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำมาวิเคราะห์ผลเพื่อการวิจัยได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย แบบกรณีศึกษา (Case study) ตามรูปแบบของ Stake (1995 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ซึ่งกำหนดขั้นตอนหลักไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการแยกประเภทข้อมูล (Categorical aggregation)

1. ทบทวนข้อมูลเพื่อกำหนดประเด็นที่น่าสนใจหรือที่มีความสำคัญขึ้นมาโดยจะพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทำงานวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1
2. นำประเด็นที่ได้จากขั้นตอนแรกเป็นจุดเริ่มต้น และทำการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นตามประเด็นที่วางไว้
3. ประมวลข้อมูลที่มีคำหลัก (Keyword) ที่ตรงกับประเด็นที่จะวิเคราะห์ไว้เป็นหมวดหมู่
ขั้นตอนการตีความหมายโดยตรง (Direct interpretation)
 1. อ่านและทบทวนข้อมูล จากนั้นจึงหาความเชื่อมโยงของแต่ละประเด็น
 2. สร้างคำอธิบายที่เป็นไปได้จาก หมวดหมู่ของข้อมูล ประเด็นและความเชื่อมโยงของประเด็น
 3. ทบทวนหาข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลที่ขัดแย้งกับคำอธิบาย และข้อมูลที่สนับสนุนคำอธิบาย หากพบว่ามีกรณีที่ขัดแย้งกับข้อสรุปจะทำการปรับคำอธิบายหรือสร้างคำอธิบายชุดใหม่เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สามารถอธิบายครอบคลุมกรณีต่าง ๆ มากที่สุด

ขั้นตอนการกำหนดแบบแผน (Pattern)

1. หารูปแบบ หรือปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบของคำอธิบายรวมที่เราสร้างขึ้น และค้นหาความสอดคล้อง (Correspondence) และมองหาความเป็นไปได้ว่าอะไรเป็นตัวแปรสำคัญในการอธิบายปรากฏการณ์จากข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม
 2. สร้างคำอธิบายโดยการเขียนเป็นแผนผังแสดงความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่าง ๆ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ว่ามีเหตุ มีปัจจัย หรือมีการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างไร
- ขั้นตอนการกำหนดการนำไปปรับใช้โดยธรรมชาติ (Naturalistic generalisations)
1. กำหนดบทสรุปรวมที่เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์จากกรณีศึกษา

วิธีการจัดการข้อมูล

การจัดการข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. จัดรูปแบบเอกสาร หรือฟอร์มต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าให้เป็นมาตรฐานโดยการจัดเก็บเข้าแฟ้มไว้เป็นหมวดหมู่ที่ง่ายต่อการค้นหาเพื่อใช้งานและการจัดเก็บ

2. จัดพิมพ์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทป และพิมพ์ข้อมูลลงในไฟล์คอมพิวเตอร์ โดยการสร้างไฟล์เตอร์ขึ้นและตั้งชื่อแยกตามประเภทของข้อมูลเพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้น และมีการตั้งรหัสเฉพาะในการเปิดไฟล์ เพื่อรักษาความลับของข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

3. พิมพ์สรุปชื่อเรื่องของข้อมูลและแหล่งจัดเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์เพื่อให้สะดวกต่อการนำข้อมูลกลับมาใช้งานและการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงการอ้างอิงข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

จรรยาบรรณนักวิจัย

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ตระหนัก และให้ความสำคัญต่อหลักการพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการวิจัยเกี่ยวกับคนตามแนวทางของ ชาย โปธิสิตา (2554) ดังนี้

1. การขอความยินยอมโดยให้ข้อมูลให้เพียงพอก่อน

การขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการทำหนังสือยินยอมเข้าร่วม การวิจัยเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักลงลายมือชื่อเป็นหลักฐานโดยในหนังสือมีการ ระบุถึงสาระสำคัญของเรื่องที่วิจัย วัตถุประสงค์และลักษณะกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ความร่วมมือที่ นักวิจัยคาดหวังจะได้รับจากแหล่งข้อมูล เหตุผลและวิธีการที่นักวิจัยใช้ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นตัวอย่างเพื่อการเก็บข้อมูล มาตรการที่จะรักษาความลับของแหล่งข้อมูล และผลกระทบที่อาจจะเกิดกับผู้ให้ข้อมูลอันเนื่องมาจากการที่เขาให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. การรักษาความลับของแหล่งข้อมูล

การกำหนดแนวทางในการรักษาความลับของแหล่งข้อมูล โดยการจัดเก็บ ข้อมูลต่าง ๆ ไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้นเป็นเวลา 1 ปีนับจากวันที่เผยแพร่ผลการวิจัยเสร็จสิ้นสมบูรณ์ เมื่อพ้นระยะเวลาดังกล่าว ข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาจากผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยจะถูกนำไปทำลายทันที

3. การป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดกับแหล่งข้อมูลอันเนื่องมาจากการที่เขาให้ความร่วมมือในการวิจัยการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้กำหนดแนวทางป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดกับแหล่งข้อมูล โดยการใช้ชื่อสมมุติสำหรับกลุ่มตัวอย่าง และจะไม่มีการระบุข้อมูลส่วนบุคคลใด ๆ จะทำให้สามารถเชื่อมโยงถึงผู้เข้าให้ข้อมูลได้

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ หน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 7 คน นอกจากนี้ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหนังสือและบทความเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ดังตารางที่ 2 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยรหัสของผู้ให้สัมภาษณ์ และตำแหน่งการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ จากตารางข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมี 7 ท่าน

ตารางที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

การกำหนดรหัส	ตำแหน่ง
Interviewee 01 (I01)	Accounting and Finance Manager
Interviewee 02 (I02)	Accounting and Finance Assistant Manager
Interviewee 03 (I03)	Quality Control Assistant Manager
Interviewee 04 (I04)	Production Manager Assistant Manager
Interviewee 05 (I05)	Production Panning Assistant Manager
Interviewee 06 (I06)	Maintenance Assistant Manager
Interviewee 07 (I07)	Human Resources Manager

ส่วนที่ 2 สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร

ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ด้านคุณลักษณะ (Attributes) นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

1. คุณสมบัติหรือองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้างานด้านความรู้ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบด้านความรู้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบด้านความรู้

ประเภท (Category)	การลงรหัส (Coding)
ความรู้ (Knowledge)	ความรู้เกี่ยวกับสายงาน

จากตารางที่ 3 คุณสมบัตินี้หรือสมรรถนะของหัวหน้างาน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับสายงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องใช้ในการทำงานสายอาชีพของตน โดยอาจมีความรู้ด้านกฎหมายความรู้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ และความรู้เกี่ยวกับฐานข้อมูลเพิ่มเติมในบางตำแหน่ง ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“ในทางด้านการงานของบัญชี หัวหน้างานจะต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องของบัญชี เกี่ยวกับสรรพากร มีความรู้เกี่ยวกับสายงานที่รับผิดชอบ” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“ความรู้ด้านภาษี ด้านกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องของบัญชี สามารถใช้โปรแกรมของบัญชี การใช้ Excel สูตรการคำนวณ” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2564)

“มีความเข้าใจเนื้อหาในงานที่รับผิดชอบ การใช้เครื่องมือวัด การใช้ภาษาอังกฤษ” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2564)

“รู้การทำงานของระบบเครื่องจักร เข้าใจกระบวนการการทำงานของละชิ้นงาน สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการควบคุมและอ่านคู่มือเครื่องจักรได้” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2564)

“ต้องมีความรู้เรื่องการคำนวณที่ดี มีความรู้ในการวางแผนงานที่ดี รู้เรื่อง Leadtime ของการผลิตในแต่ละกระบวนการ” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2564)

“เนื่องจากเป็นสายงานที่ต้องดูแลการทำงานของเครื่องจักร มีความรู้เรื่องไฟฟ้า และรู้จักระบบของเครื่องจักรเป็นอย่างดี ภาษาอังกฤษพื้นฐานควบคุมเครื่องจักรและอ่านคู่มือเครื่องจักร” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2564)

“ความรู้กฎหมายแรงงาน สามารถใช้คอมพิวเตอร์ การนำระบบมาใช้ต่อขอจากโปรแกรมที่ใช้อยู่” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)

2. คุณสมบัติหรือองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้างานด้านทักษะ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบด้านทักษะ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบด้านความรู้

ประเภท (Category)	การลงรหัส (Coding)
ทักษะ (Skill)	1. การบริหารบุคลากร
	2. การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง
	3. การป้องกันและแก้ไขปัญหา
	4. การวางแผนและบริหารเวลา
	5. การคิดวิเคราะห์
	6. การพัฒนาบุคลากร

จากตารางที่ 4 คุณสมบัติหรือสมรรถนะของหัวหน้างาน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบด้านทักษะ

ได้แก่ การบริหารบุคลากร การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การป้องกันและแก้ไขปัญหา การวางแผน และบริหารเวลา การคิดวิเคราะห์ และการพัฒนาบุคลากร ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีม

“บริหารบุคลากรโดยการเปิดใจรับฟังลูกน้อง ให้อิสระกับลูกน้องในความคิด และเข้าใจ สไตล์ของแต่ละคนเพื่อการบริหารและการมอบหมายงาน” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“หัวหน้านั้นจะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องของการบริหารบุคลากร” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2564)

“การจัดการกับบุคลากร เรื่องทักษะการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานไปจนถึงเรื่อง ของลักษณะนิสัยของคน” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2564)

“การมีทักษะในการบริหารบุคลากร การเข้าใจแนวคิด พฤติกรรม และแนวทางการ ทำงานของลูกน้อง” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2564)

“การบริหารบุคลากรนั้นก็มียุ่หลายเรื่องที่จะต้องทำความเข้าใจ เช่น เรื่องของการจูงใจ การบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)

2. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งสามารถทำให้ผู้รับสารทราบเข้าใจและยอมรับฟังสิ่งที่ต้องการสื่อ

“ทักษะการสื่อสาร เพื่อให้คนในทีมเข้าใจเป้าหมายและสามารถเดินหน้าไปในทิศทาง เดียวกัน” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2564)

“หัวหน้ามีความสามารถในการสื่อสารทำให้คนในทีมรับรู้ถึงเรื่องความคาดหวังและ ความต้องการให้ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2564)

“มีทักษะการสื่อสารที่ดี เนื่องจากเป็นแผนกที่ต้องประสานงานกับหลายๆ ส่วนงาน” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2564)

“การติดต่อประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ ทั้งกับคนภายในและภายนอกองค์กร ก็ต้องมี การเจรจาต่อรอง จึงต้องใช้ทักษะในประสานงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ต้องมีในการ ทำงานของหัวหน้างาน” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)

3. การป้องกันและแก้ไขปัญหา หมายถึง ความใส่ใจและความสามารถในการสังเกต ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ หรือแนวโน้มที่ยากก่อให้เกิดปัญหา

“หัวหน้าจึงจำเป็นที่จะต้องริหาวิธีแก้ไขให้เร็วที่สุด” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“หัวหน้าสามารถทำความเข้าใจกับปัญหา หาสาเหตุการเกิดปัญหา การปัญหาเพื่อป้องกัน” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2564)

“เทคนิคการแก้ไขปัญหาเป็นทักษะสำคัญ วิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขป้องกันการเกิดซ้ำ” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2564)

“การแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน จริงใจ เพราะจะสามารถโน้มน้าวและสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานหรือคนที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาเหล่านั้น ซึ่งผู้นำในการแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)

4. วางแผนและบริหารเวลา หมายถึง ความสามารถในการวางแผนงานการกำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้องสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายของบริษัท

“มีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“สามารถวางแผนและบริหารเวลาในการทำงานได้ดี” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2564)

“มีทักษะด้านการบริหารจัดการ การเรียงลำดับความสำคัญของงาน สามารถทำงานได้ตามตามความต้องการของลูกค้า เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2564)

“การวางแผนงาน ให้มันตรงกับองค์กร ตามจำนวนบุคลากรของเรา” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2564)

“ทักษะบริหารจัดการเวลาเป็นทักษะที่หัวหน้าต้องมี” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2564)

“การวางแผนคือสิ่งที่สำคัญที่สุดที่หัวหน้าจะต้องมี” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2564)

“มีการวางแผนงานล่วงหน้าได้ และสามารถทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)

5. การคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกรอบแนวความคิดให้กับการทำงานและความสามารถในการมองประเด็น สภาพการณ์ หรือปัญหาด้วยมุมมองที่หลากหลาย ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการทำงานและถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์

“การคิดที่มีเหตุและผลแสดงถึงความเป็นคนที่มีไหวพริบดี” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“การมีทักษะการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของเรื่องนั้น ๆ” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2564)

“มีการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ คิดหาแนวทางในการแก้ปัญหา” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2564)

6. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความใส่ใจและความสามารถในการสอนงาน การให้คำปรึกษา การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชาและสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

“สอนงานชี้แนะการทำงาน เพิ่มทักษะการทำงานให้ลูกน้องมีความรู้มาก” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2564)

“สามารถการสอนงาน ชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชา” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2564)

“การมีทักษะการถ่ายทอด การสอนงาน ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“สามารถสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ พัฒนาทักษะการทำงานให้ลูกน้อง” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)

3. ส่วนคุณสมบัติหรือองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้างานด้านคุณลักษณะ ผู้ให้ข้อมูลได้ ให้ความเห็นว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบด้านคุณลักษณะดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ

ประเภท (Category)	การลงรหัส (Coding)
คุณลักษณะ (Attributes)	1. ภาวะผู้นำ
	2. ทักษะการคิดเชิงบวก
	3. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
	4. ความละเอียดรอบคอบ
	5. การควบคุมตัวเอง ความซื่อสัตย์และ
	คุณธรรม

จากตารางที่ 5 คุณสมบัติหรือสมรรถนะของหัวหน้างาน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบด้าน คุณลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทักษคติเชิงบวก การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความละเอียดรอบคอบ ความละเอียดรอบคอบ การควบคุมตัวเอง ความซื่อสัตย์และคุณธรรม ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยมี หลักการเหตุผลและข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของ ตนเอง มีความรับผิดชอบในงานของตนและทีมงาน

“หัวหน้างานที่ดีต้องมีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องานเป็นอย่างดี ต้องคิดตัดสินใจไว อย่างรวดเร็ว มัน สามารถที่จะทำให้งานเดินหน้าไปได้”(I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“มีความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความเชื่อมั่นในตัวเอง” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“มีความเป็นผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2564)

“มีความเป็นผู้นำสูง ต้องรู้หน้าที่ของตัวเอง มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2564)

“ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบต่องาน ต่อผู้อื่น ต่อสังคม” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2564)

“หลัก ๆ ก็น่าจะเป็นการตัดสินใจ การตัดสินใจก็ต้องสามารถที่จะใช้ทักษะของตัวเองได้ ก่อนข้างถูกต้อง” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2564)

“อย่างแรกจะต้องมี Leadership คือความเป็นผู้นำ จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีได้” (I07 นาม สมมุติ, สัมภาษณ์ 18 กรกฎาคม 2564)

2. ทักษคติเชิงบวก หมายถึง การมีทัศนคติในด้านบวก และมีความเข้าใจต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสามารถเป็นผู้นำและสนับสนุนส่งเสริม โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และรูปแบบวิธีการในการทำงานให้เหมาะสม

“มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2564)

“ทัศนคติที่ดี เห็นถึงความสำคัญในการทำงาน รักในทำงานที่ตนเองทำ” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)

“มีทัศนคติและพฤติกรรมการแสดงออกเชิงบวก” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2564)

3. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารหน้าที่ที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

“ต้องเรียนรู้ต้องใฝ่รู้ และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“อันดับแรกก็คือ ต้องเรียนรู้ได้รวดเร็ว อย่างเช่นกรณีองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เปลี่ยนแปลงลูกค้า ดังนั้นหัวหน้าจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ได้เร็ว” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2564)

“พัฒนาดนเองการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2564)

4. ความละเอียดรอบครอบ หมายถึง การทำงานได้อย่างถูกต้อง มีการตรวจตราดูแลความคืบหน้าของงาน รวมทั้งประเมินผลงานอย่างถูกต้องเหมาะสม

“มีความละเอียดรอบครอบ เพราะมันเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวเลข และเป็นเรื่องทางด้านฐานะการเงินของทางบริษัท ความละเอียดรอบครอบจึงมีความสำคัญมาก ๆ” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2564)

“หลักในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงาน จำเป็นต้องมีความละเอียดรอบครอบ” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2564)

“มีความละเอียดรอบครอบ ศึกษาข้อมูลจริง” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)

5. การควบคุมตัวเอง ความซื่อสัตย์และคุณธรรม หมายถึง มีความซื่อสัตย์และคุณธรรม การยอมรับผิดชอบต่อการกระทำของตน สามารถตั้งเป้าหมายกระตือรือร้นทุ่มเทอดทนและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สามารถคิดค้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบปัญหา

“ควบคุมอารมณ์ การแสดงออกได้ มีคุณธรรม เห็นอกเห็นใจผู้อื่น” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2564)

“หัวหน้าควรจะมีคความหนักแน่น มีความซื่อสัตย์” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2564)

“สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2564)

“ต้องมีความความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2564)

“ความซื่อสัตย์ เป็นพื้นฐานที่ต้องมี” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2564)

“การควบคุมอารมณ์ ขึ้นได้ลงให้เป็น รู้จักปล่อยวาง ความซื่อสัตย์ต่องานของตัวเอง”
(I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2564)



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานและเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งการโดยตรงในองค์กร ทั้งหมด 7 คน จำนวน 6 หน่วยงาน ครอบคลุมการทำงานทุกส่วนของบริษัท การระบุผู้ให้ ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง คือ เป็นการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยพิจารณาจากผู้ศึกษาเอง (จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ซึ่งกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการในบริษัท เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน เป็นผู้บังคับบัญชาผู้ถ่ายทอดนโยบายและออกคำสั่งโดยตรง สามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างดีและครบถ้วน เพื่อให้ได้ ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564

ทั้งนี้ รูปแบบกระบวนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรม เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบกระบวนการในการออกแบบเครื่องมือการวิจัยใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้ให้ข้อมูล จากนั้น ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ จำนวน 2 ท่าน และ ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องจากองค์กรที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 1 ท่าน โดยผู้วิจัยปรับแก้รายละเอียดข้อคำถามตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจึงได้ทดลองสัมภาษณ์จริงจากผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายจำนวน 2 ท่าน ซึ่งผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามที่คาดไว้ กล่าวคือ ผลการสัมภาษณ์ด้านระยะเวลา ผู้วิจัยใช้เวลาสัมภาษณ์เฉลี่ยอยู่ที่ 30 นาทีต่อท่าน และด้านเนื้อหาข้อคำถามพบว่า ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจข้อคำถาม และได้ให้ข้อมูลได้อย่างตรงประเด็น จึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจริง และนำข้อมูลที่เก็บได้มาถอดเสียง วิเคราะห์และหาคำสำคัญ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร จากการศึกษาวิจัย ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่เห็นควรว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องมีโดยจำแนกเป็น ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านคุณลักษณะ (Attributes) มีดังนี้

1. ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสายงาน
2. ด้านทักษะ ได้แก่
 - 2.1 การบริหารบุคลากร
 - 2.2 การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง
 - 2.3 การป้องกันและแก้ไขปัญหา
 - 2.4 วางแผนและบริหารเวลา
 - 2.5 การคิดวิเคราะห์
 - 2.6 การพัฒนาบุคลากร
3. ด้านคุณลักษณะ ได้แก่
 - 3.1 ภาวะผู้นำ
 - 3.2 ทัศนคติเชิงบวก
 - 3.3 การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
 - 3.4 ความละเอียดรอบคอบ
 - 3.5 การควบคุมตัวเอง ความซื่อสัตย์และคุณธรรม

อภิปรายผล

จากการศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้เสนอสมรรถนะที่เห็นว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องมี เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบอยู่นั้นประสบความสำเร็จจากการศึกษาสมรรถนะที่กลุ่มผู้ให้ ข้อมูลได้เสนอไว้และมีนัยสำคัญนั้น สามารถจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ด้านความรู้ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้นำเสนออย่างมีนัยสำคัญ คือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงาน ได้แก่ ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความ

รับผิดชอบของตน เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการทำงานของเครื่องจักร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การใช้เครื่องมือวัด ความรู้เรื่องไฟฟ้า การคำนวณการผลิตและความรู้ด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งในนั้นประกอบด้วย สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับสายงาน

สอดคล้องการศึกษาของ เกียรติสยาม ลิทธิเวช (2559) ที่พบว่า มาตรฐานสมรรถนะการบริหารในการบริหารจัดการงาน ได้แก่ มาตรฐานสมรรถนะการบริหารในการบริหารจัดการงาน ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์กร ความรู้ความเข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม เรื่อง การสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม การปรับปรุงงาน ความรู้การใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ทางคณิตศาสตร์การคำนวณ ความรู้ทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น และสอดคล้องกับ วุฒิชัย เรียนรู้ (2553) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้าใน โรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ในด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะ โดยสมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ ในงานที่ทำความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและความสามารถในการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชา ประชุมทอง และกฤตชน วงศ์รัตน์ (2560) พบว่า มีประเด็นด้านความรู้ในการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับแรก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสายการผลิต รองลงมา คือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการผลิตที่ปฏิบัติอยู่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและการควบคุมคุณภาพการผลิต มีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต มีความรู้ความเข้าใจมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2008 และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน GMPS @ HACCP ตามลำดับ

2. ด้านทักษะ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะด้านทักษะที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ นำเสนออย่างมีนัยสำคัญโดยเล็งเห็นว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1. ทักษะการบริหารบุคลากร 2. ทักษะการสื่อสารการเจรจาต่อรอง 3. ทักษะการป้องกันและแก้ไขปัญหา 4. ทักษะวางแผนและบริหารเวลา 5. ทักษะการคิดวิเคราะห์ 6. การพัฒนาบุคลากร

1. ทักษะการบริหารบุคลากร

จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าควรมีทักษะในการนำทักษะและความชำนาญ การปรับตัว และยืดหยุ่นการทำงานเป็นทีม จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การบริหารความขัดแย้ง การ

ทำทีมงานและการสร้างเครือข่ายการทำงาน ไปใช้กับการทำงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งในนั้นประกอบด้วย ทักษะการบริหารบุคลากร

สอดคล้องกับแนวความคิดเกียรตินิยม สิทธิเวช (2559) พบว่า มาตรฐานสมรรถนะการบริหารคือการบริหารจัดการเรื่องคน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมนึก ทองเอี่ยม (2550) พบว่า สมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วยสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารบุคลากรการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญ การปรับตัวและยืดหยุ่นการทำงานเป็นทีม การทำทีมงานและการสร้างเครือข่ายการทำงาน ไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

2. ทักษะการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง

ผู้เป็นหัวหน้างานควรมีทักษะในการพูดฟังและนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนมีการสื่อความหมาย สามารถเจรจาต่อรองหรือการเป็นผู้ประสานงาน ทั้งกับผู้บังคับบัญชาตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งในนั้นประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร

สอดคล้องกับแนวความคิดเกียรตินิยม สิทธิเวช (2559) พบว่า หนึ่งในมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้างานในการบริหารจัดการ คือ ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่นการอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา และสอดคล้องกับ กนก ขวัญเรือน (2560) ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารองค์การที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงนั้น เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มีหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าทางโทรศัพท์ โดยไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงและพนักงานกลุ่มนี้เองยังต้องติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้องและไม่เกิดข้อผิดพลาด ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นหัวใจของการทำงานในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชามณูษ์ ลาวชัย (2562) พบว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเจรจาต่อรอง การให้ข้อมูล ข่าวสาร การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การวางแผนกำลังคน การให้ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การสรรหา การนำเข้าสู่

หน่วยงาน และการคัดเลือก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการลำดับแรกที่บริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจในตัวเอง การมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความกระตือรือร้น การมีทัศนคติที่ดี ต่อองค์กรหรือการมี ทัศนคติในทางบวก และการมีทักษะในการเจรจาต่อรองตามลำดับ

3. ทักษะการป้องกันและแก้ไขปัญหา

จากศึกษาพบว่าความต้องการของผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาหัวหน้างานสามารถตัดสินใจ ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาจากข้อมูลประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วต่อ เหตุการณ์

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งในนั้นประกอบด้วย ทักษะการป้องกันและแก้ไขปัญหา

สอดคล้องกับแนวความคิดเกียรติสยาม สิทธิเวช (2559) พบว่า หนึ่งในมาตรฐาน สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้างานในการบริหารจัดการ คือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรกมล สุขสด (2546) พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้าน ซึ่งในนั้นคือสมรรถนะการแก้ปัญหาปัญหา

4. ทักษะการวางแผนและบริหารเวลา

จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าควรมีความสามารถในการกำหนดได้ให้งานที่รับผิดชอบจะสำเร็จได้ด้วยวิธีการใด ต้องใช้ทรัพยากรด้านใดจำนวนเท่าใด การกำหนดลำดับความสำคัญ ก่อนหลัง ได้อย่างมีเหตุผล รวมถึงการติดตามผลการตรวจสอบให้งานที่รับผิดชอบสามารถสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งในนั้นประกอบด้วย ทักษะการวางแผนและบริหารเวลา

สอดคล้องกับแนวงานวิจัยของอรรถพร เจือสกุล (2554) ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้าน ความสามารถในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนงานการกำหนดนโยบาย และ

การวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้องสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ พันธะ กิจ และนโยบายของบริษัทฯ และสอดคล้องกับแนวคิดของเกียรติสยาม สิทธิเวช (2559) พบว่า การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนและการบริหารเวลา โดยสร้างความมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน เป็นหนึ่งในสมรรถนะในการบริหารจัดการที่หัวหน้างาน ต้องพึงมี

5. ทักษะการคิดวิเคราะห์

ผลที่ได้จากการศึกษา หัวหน้างานสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูล สามารถมองเห็นประเด็น สภาพการณ์ หรือปัญหาด้วยมุมมองที่หลากหลายตลอดจน ความสามารถในการพัฒนาหรือ สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการทำงาน

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งในนั้นประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์

สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณพร เจือสกุล (2554) ได้กล่าวถึง สมรรถนะด้าน ความสามารถทางการคิด หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลในประเด็น หรือ สภาพการณ์ที่ซับซ้อนทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ การ อธิบายความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ได้อย่างมี เหตุผล รวมทั้งความสามารถในการกำหนดกรอบแนวความคิดให้กับการทำงานและความสามารถ ในการมองเห็นประเด็น สภาพการณ์ หรือปัญหาด้วยมุมมองที่หลากหลายตลอดจน ความสามารถ ในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการทำงาน และถ่ายทอด ออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับแนวคิดของของพิชามญช์ ลาวชัย (2562) พบว่าสมรรถนะผู้บริหารมีความจำเป็นในการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของ สถานศึกษา สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา ให้เกิดความคุ้มค่า ความสามารถในการทำงานต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้มีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลิดา คงเมือง (2548) พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงาน ประกอบด้วยทักษะใน กระบวนการคิดวิเคราะห์

6. ทักษะการพัฒนาคูณาการ

จากการศึกษาพบว่า หัวหน้างานสามารถถ่ายทอดหรือสอนให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานที่ ได้รับมอบหมาย ว่ามีวัตถุประสงค์และข้อปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมี

ประสิทธิภาพการสอนงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจงาน โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์ (2559) ผลการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตแทนผลิตภัณฑ์โพลีเอทิลีน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้างาน ควรมีซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดงานวิจัยของอรรถพร เจือสกุล (2554) ได้กล่าวถึงพจนานุกรมขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการมี 8 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความสามารถพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความใส่ใจและความสามารถในการสอนงาน การให้คำปรึกษา การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาและสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

3. ด้านคุณลักษณะ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะด้านพฤติกรรมที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้นำเสนออย่างมีนัยสำคัญโดยเรียงเห็นว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ 2. ทักษะคติเชิงบวก 3. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 4. ความละเอียดรอบคอบ 5. การควบคุมตัวเอง ความซื่อสัตย์และคุณธรรม

1.ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ตามทัศนะของบริหารเห็นว่าหัวหน้างานต้องมีคุณลักษณะที่มีภาวะการเป็นผู้นำสูงมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม มีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการดำเนินงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ หัวหน้างานควรจะต้องรู้และเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งในนั้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำ

สอดคล้องกับแนวคิดของเกียรติสยาม สิทธิเวช (2559)พบว่ามาตรฐานสมรรถนะการบริหารในการบริหารจัดการตนเอง 6 ข้อซึ่งในนั้น คือ การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่นรู้จักตัวเอง นำเชื่อถือเป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง และสอดคล้องกับทัศนวรรณ พลวิรัตน์ และจิรวรรณ คงคล้าย (2559) พบว่าความคิดเห็นในภาพรวมของหัวหน้าสายการผลิตเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันที่มีต่อการพัฒนาหัวหน้างานอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็น

ในภาพรวมที่มีต่อบทบาทหน้าที่และสมรรถนะของหัวหน้างานทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ การจูงใจ การสอนงาน การสั่งการ การบริหารความเสี่ยง และการยกศาสตร์อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับกนก ขวัญเรือน (2560) ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า องค์กรที่ศึกษานี้เป็นองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยเน้นในเรื่องของบุคลากรและผลการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้การรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำของพนักงานระดับปฏิบัติการที่รับรู้ต่อหัวหน้างานของตนเป็นผู้นำที่มีลักษณะแบบทำงานเป็นทีมสูง เพราะลักษณะงานของพนักงานขายในองค์กรต้องมีการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

2. ทักษคติเชิงบวก

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลต้องการหัวหน้างานที่มีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงาน หัวหน้าต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้บริหารต้องการ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยทำให้ไม่เกิดการย่อท้อในการทำงานต่อปัญหา และอุปสรรคที่พบ

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย เรียนรู้ (2553) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ในด้านสมรรถนะด้านคุณลักษณะหนึ่งนั้นประกอบด้วยการมีทัศนคติที่ดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลภรณ์ เข้มสวน (2552) พบว่าศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานและเพื่อหาความสัมพันธ์ของความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้บริกรกับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผู้บริหารต้องการมีเจตคติในการทำงานต้องการ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรมที่ใช้ในพัฒนาบุคลากรต้องการให้มีปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ก่อนปฏิบัติงาน มีเจตคติต้องการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้บริหารต้องการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกที่บริษัทข้ามชาติต้องการ ประกอบด้วย การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือการมี ทัศนคติในทางบวก

3. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

คุณลักษณะของการเป็นผู้ที่เรียนรู้และพัฒนาตนเอง พยายามที่จะหาความรู้เพิ่มเติมให้แก่ตนเอง เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสามารถทำได้หลากหลายวิธี อาทิเช่น จากการสอบถามจากผู้รู้ จากศึกษาหาข้อมูลและลงมือปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งนั้นประกอบด้วยการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชามญช์ ลาวชัย (2562) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สมรรถนะในการบริหารและพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ สมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการและสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติสยาม สิทธิเวช (2559) พบว่า หนึ่งในมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้างานในการบริหารจัดการ คือการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของวุฒิชัย เรียนรู้ (2553) พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบด้วย สมรรถนะด้านคุณลักษณะหนึ่งนั้นประกอบด้วย การเรียนรู้ด้วยตนเองและรักการเรียนรู้

4. ความละเอียดรอบครอบ

จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าควรมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อสร้างความชัดเจนของความถูกต้องและคุณภาพของขั้นตอนการทำงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพร เจือสกุล (2554) ที่พบว่า หัวหน้างานควรมีสมรรถนะด้านความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคือ มีความใส่ใจและ ความสามารถในการสังเกต ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ หรือแนวโน้มที่อาจก่อให้เกิดปัญหา ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

5. การควบคุมตัวเอง ความซื่อสัตย์และคุณธรรม

จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าควรมีความหนักแน่น สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ในทุกสถานการณ์ มีความซื่อสัตย์และคุณธรรม การรับผิดชอบต่อการกระทำของตัวเอง สามารถตีตื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบปัญหา

สอดคล้องกับ ตารางที่ 2-3 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าสมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ มีผู้เชี่ยวชาญจากทั้งหมด 19 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ หนึ่งในนั้นประกอบด้วย การควบคุมตัวเอง ความซื่อสัตย์และคุณธรรม

สอดคล้องกับแนวคิดของเกียรติสยาม สิทธิเวช (2559) พบว่ามาตรฐานสมรรถนะการบริหารในการบริหารจัดการตนเอง ประกอบด้วยการมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) พบว่าองค์ประกอบสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ โดยรวมถึงสมรรถนะการมีคุณธรรมและจริยธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552) พบว่า มีสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหาร คือความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ การงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1. ด้านความรู้ (Knowledge) องค์กรควรประเมินระดับความรู้ของหัวหน้างาน และ ดำเนินการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับ สายงานให้กับหัวหน้างานทั้งเก่าและใหม่อยู่เสมอ โดยอาจจัดทำ คู่มือควบคู่ไปกับการจัดฝึกอบรม รวมทั้งกำหนดให้มีการสอบวัดความรู้ในแต่ละสายงาน เพื่อให้ ทราบระดับการเรียนรู้ของหัวหน้า งานแต่ละคนและวางแผนในการพัฒนาต่อไป

2. ด้านทักษะ (Skill) องค์กรควรประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานว่าอยู่ในระดับใด และ ดำเนินการพัฒนาทักษะของหัวหน้างานตามผลการศึกษาด้านต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้างาน ได้มี ทักษะ อันเป็นการส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรูปแบบการพัฒนาควรดำเนินการ ด้วยการจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดวิธีการพัฒนาออกเป็นรูปแบบต่างๆ ตามช่วง อายุงาน เช่น การอบรมหน้างาน (On the job training) การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ การศึกษาดูงาน และการมอบหมายโครงการ เป็นต้น

3. ด้านคุณลักษณะ (Attributes) องค์กรควรพิจารณาถึงคุณลักษณะของหัวหน้างาน ซึ่งอาจ ใช้การทดสอบผ่านการปฏิบัติงานจริง ประกอบการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เพื่อวัดถึงการแสดง ออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม เพื่อเป็นส่วนที่สนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ โดย สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร

4. จากการศึกษาพบว่า การวัดสมรรถนะสามารถอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือเพื่อวัด สมรรถนะของหัวหน้างานได้ โดยการ

4.1 เก็บประวัติการทำงานของหัวหน้างาน เช่น มีสามารถ มีความรู้ มีทักษะ ประสบการณ์ จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูล

4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติที่เป็นผลงาน ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่ผลงานแต่เป็นบริบทของผลงาน ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้า งาน และการประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับ บัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรสำรวจประเมินระดับสมรรถนะของหัวหน้างานในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด เพื่อดำเนินการพัฒนาทักษะหัวหน้างานให้ตรงตามทักษะของผู้บริหาร
2. ควรเพิ่มกระบวนการประชุมกลุ่ม (Focus group) ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษาสามารถจำแนกสมรรถนะเป็นหมวดหมู่ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล
3. ควรศึกษาในเชิงปริมาณเพิ่มเติมและวิเคราะห์ทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อ ยืนยันข้อมูลเชิงคุณภาพอันเป็นการส่งเสริมให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนก ขวัญเรือน. (2560). ความไว้วางใจหัวหน้างาน การรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้บริการทางโทรศัพท์ โดยมีการสื่อสารในองค์การเป็นตัวแปรสื่อ: กรณีศึกษา บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิติพัฒน์ นนทปัทมะคุลย์. (2554). นโยบายสังคมและสวัสดิการสังคม (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). ชีตความสามารถ: *Competency based approach*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก้อปปี.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- เกียรติสยาม สิทธิเวช. (2559). การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. คุญ์นิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฤษฎาหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- จิราพร พูนพิพัฒน์. (2550). การศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการตามความต้องการของบริษัทข้ามชาติเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม. (2550). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก (Core competency). วารสารการบริหารการศึกษา, 1(1), 25-41.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2562). ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ชลิดา คงเมือง. (2548). ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ชัชวาลย์ ทัดศิวัช. (2554). ความหมายของคุณภาพการให้บริการ. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จิตพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. วารสารดำรงราชานุภาพ, 6(20), 16-61.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: บิ๊กแบงก์
- ทัศนวรรณ พลวิรัตน์ และจิรวรรณ คงคล้าย. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้างานสายการผลิต โรงงานผลิตสินค้าเคมีเกษตร. งานวิจัยปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *Competency ภาคปฏิบัติ : เขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์. (2553). องค์ประกอบของสมรรถนะ. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/500930>
- นิสารัตน์ รววมวงษ์. (2549). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ สมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชน เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์พยาบาลมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปภากร สุวรรณธาดา. (2556). *สมรรถนะของนักประเมินมูลค่าทรัพย์สินในประเทศไทย*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- พรกุล สุขสด. (2546). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรธัญญา ทั่งาม. (2552). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้นของหัวหน้าสถานีอนามัย ในจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- พิชามญชุ์ ลาวชัย. (2562). *สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2548). *การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : สุขุมวิทการพิมพ์.
- มณฑา กิตติราวุฒิ และสุธิดาศรีโพธิ์อ่อน. (2548). *สมรรถนะข้าราชการ*. *วารสารสุขภาพภาคประชาชนภาคกลาง*, 20(6), 3-9.
- มิ่งขวัญ คอยชื่น. (2552). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาดนตรีและการพัฒนามนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รวิวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารข้าราชการ*, 50(2), 10-24.
- ลัดดา รังกรยาบรรณ. (2557). *การพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในมหาวิทยาลัยบูรพา*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิชา ประชุมทอง. (2560). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานสายการผลิตกับประสิทธิผลขององค์การบริษัท ผลิตน้ำผลไม้กระป๋อง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วิสัยภรณ์ เข้มสวน. (2552). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

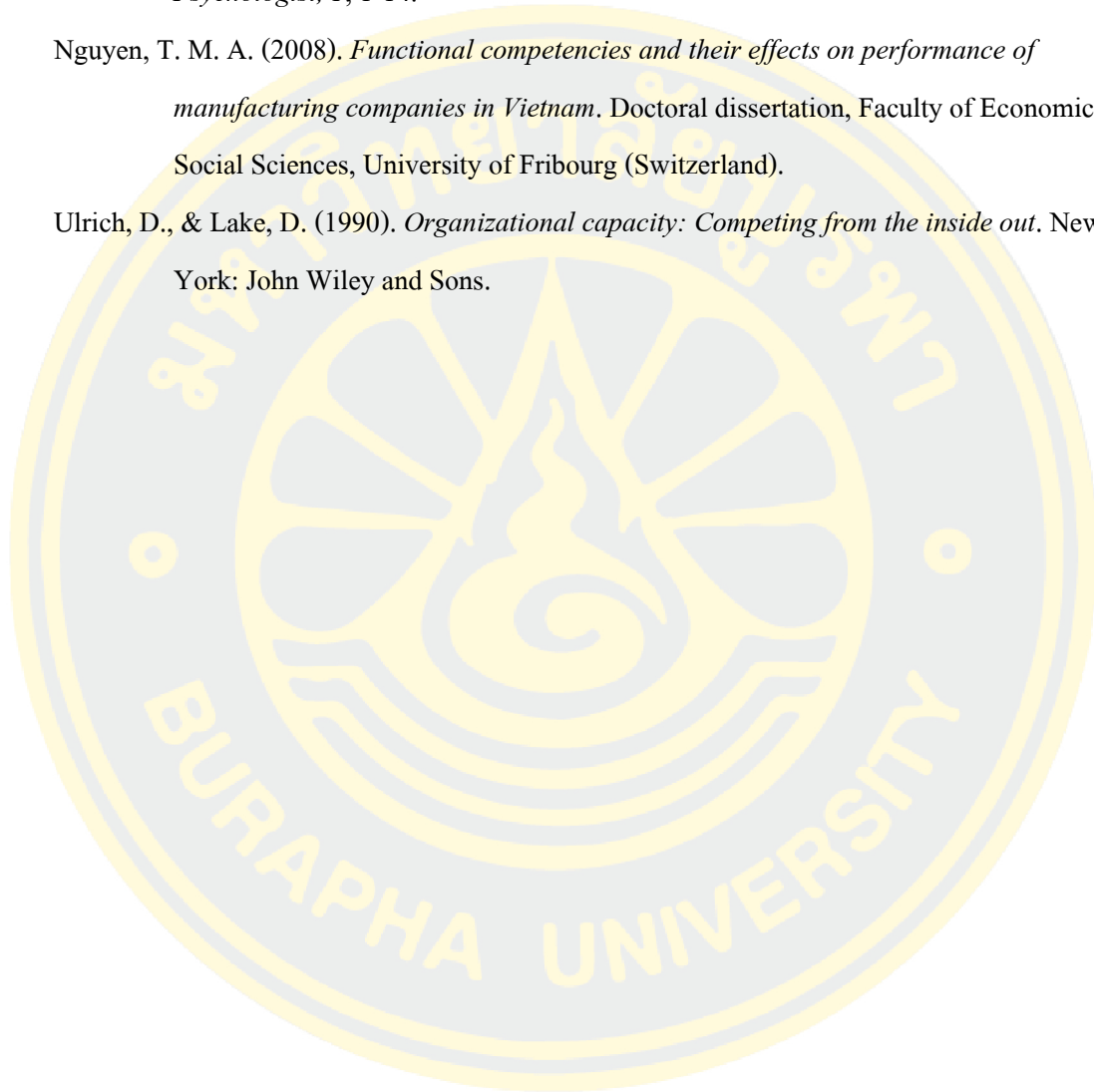
- วุฒิชัย เรียงรู้. (2553). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา โรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่ม*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริพร แยมินิล. (2549). Competency ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(18), 4-15.
- ศิริรัตน์ ชุมพลคล้าย. (2549). แนวทางการสร้างสมรรถนะองค์กร. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(18), 37-53.
- ศิริรัตน์ ชุมพลคล้าย. (2549). การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 4-15.
- สมชาย พุกผล. (2549). HR มีอาชีพตามนิยาม Competency. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(18), 54-60.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะคุรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนว Competency การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ.
- สุจิตรา ชนานนท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*, กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ภาพรวมระบบการบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลิฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). *การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการเก็บข้อมูล Competency*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/opdc/>.
- อรัญญา สมแก้ว. (2547). *Competency management: การนำ Competency สู่อการปฏิบัติ*. เข้าถึงได้ จาก <http://www.businessmanagement.com/Competency management>
- อาภรณ์ ภูววิทย์พันธ์. (2550). *Competency based HRM/HRD*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. California: Davies-Black.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist, 1*, 1-14.

Nguyen, T. M. A. (2008). *Functional competencies and their effects on performance of manufacturing companies in Vietnam*. Doctoral dissertation, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland).

Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capacity: Competing from the inside out*. New York: John Wiley and Sons.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

วิธีการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide)

แนวคำถามสัมภาษณ์การวิจัย

วิธีการสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide)

ขั้นที่ 1 กำหนดคำถามการวิจัย

นำคำถามการวิจัยที่ได้กำหนดไว้มาเป็นตัวตั้ง โดยการพิจารณาคำถามการวิจัยจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ชัดเจน มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

พิจารณาคำถามในการวิจัยในขั้นที่หนึ่ง เพื่อกำหนดประเด็นที่จะต้องศึกษา จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ชัดเจน และมีความเชื่อมโยงกับคำถามการวิจัย

ขั้นที่ 3 การทบทวนวรรณกรรม

ทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่จะทำ จากนั้นพิจารณาว่าต้องการข้อมูลอะไรบ้างที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นที่ 4 การกำหนดข้อมูลที่ต้องการ

กำหนดข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดคำถามที่จะใช้ถามผู้ให้ข้อมูล

ขั้นที่ 5 การตั้งคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์

นำการดำเนินการในขั้นตอนที่หนึ่งถึงขั้นที่สี่มาเป็นฐานข้อมูล แล้วกำหนดคำถามต่างๆ คำถามที่ตั้งในขั้นตอนนี้จะนำเอาประเภทคำถามหกประเภทของ Patton (1990 อ้างถึงใน จาเนียร จวงตระกูล, 2553) มาเป็นแนวทาง

ขั้นที่ 6 การเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด

เลือกคำถามในการวิจัยที่เหมาะสมที่สุด โดยอาศัยแนวทางการเลือกคำถามที่ Berg (1998 อ้างถึงในจำเนียร จวง ตระกูล, 2553)

ขั้นที่ 7 การให้เหตุผลในการเลือกคำถาม

หลังจากที่ทำการเลือกคำถามที่เหมาะสมตามขั้นตอนที่หกแล้วทำการระบุเหตุผลประกอบว่าทำไมจึงเลือกคำถามข้อนั้น ๆ เพื่อเป็นการถ่วงถ่วงคำถามให้ได้คำถามที่เหมาะสมมากขึ้น

ขั้นที่ 8 การนำคำถามไปจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

นำคำถามที่เลือกแล้วไปบรรจุในแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide)

ตารางที่ ก-1 การสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ขั้นตอนที่ 1 ถึง 4

ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ต้องการ
หัวหน้างาน ควรมีสมรรถนะด้านการบริหารใดที่สำคัญและจำเป็นต้องการปฏิบัติหน้าที่	เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร	แนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างาน - ด้านความรู้ - ด้านทักษะ - ด้านคุณลักษณะ	สมรรถนะด้านการบริหารที่สำคัญและจำเป็นต้องการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้างาน

ตารางที่ ก-2 การสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ขั้นตอนที่ 5

ขั้นตอนที่ 5		
คำถามที่จะถาม		
ความรู้	คำถามเกี่ยวกับ ประสบการณ์	ความรู้ในการบริหารงานของหัวหน้างาน ควรมีความรู้ ด้านใดบ้าง
	คำถามเกี่ยวกับ ความเห็น หรือคำนิยาม	ปัจจุบันหัวหน้างานยังขาดความรู้ในการบริหารงานใน ด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด
	คำถามเกี่ยวกับ ความรู้ลึก	ความรู้มีความสำคัญต่อการการการบริหารของหัวหน้างาน อย่างไร
	คำถามเกี่ยวกับความรู้ และข้อเท็จจริง	หัวหน้างานมีบทบาทหน้าที่การบริหารงานอย่างไรบ้าง
ทักษะ	คำถามเกี่ยวกับ ประสบการณ์	การบริหารงานของหัวหน้างาน ควรมีทักษะด้านใดบ้าง หรือพิเศษอย่างไรบ้าง
	คำถามเกี่ยวกับ ความเห็น หรือคำนิยาม	การมีทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานมีความ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตอย่างไร
	คำถามเกี่ยวกับ ความรู้ลึก	ปัจจุบันหัวหน้างานยังขาดทักษะการบริหารงานในด้าน ใดบ้าง เพราะเหตุใด
	คำถามเกี่ยวกับความรู้ และข้อเท็จจริง	ตัวชี้วัดของความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้างาน คืออะไร
คุณลักษณะ	คำถามเกี่ยวกับ ประสบการณ์	จากประสบการณ์ที่ผ่านมาท่านเคยสำรวจหรือวิเคราะห์ ถึงจุดเด่นจุดบกพร่องของหัวหน้างานหรือไม่ อย่างไร
	คำถามเกี่ยวกับ ความเห็น หรือคำนิยาม	คุณลักษณะใดที่ท่านเห็นว่ามีความสำคัญต่อการเป็น หัวหน้างานที่ดี
	คำถามเกี่ยวกับ ความรู้ลึก	ตามความเห็นของท่าน หัวหน้างานในปัจจุบันมี คุณลักษณะอย่างไร
	คำถามเกี่ยวกับความรู้ และข้อเท็จจริง	คุณลักษณะการเป็นหัวหน้างานที่ดี ส่งผลต่อการ บริหารงานอย่างไร

ตารางที่ ก-3 การสร้างแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ขั้นตอนที่ 6 ถึง 7

	ขั้นตอนที่ 6	ขั้นตอนที่ 7	
	คำถามที่เลือกใช้	เหตุผลที่เลือกใช้	
ความรู้	คำถามที่ จำเป็น	หัวหน้างานมีบทบาทหน้าที่ การบริหารงานอย่างไรบ้าง	ช่วยให้ผู้วิจัยทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมี ทักษะต่อบทบาทหน้าที่ของหัวหน้า งานอย่างไร
	คำถาม สำรอง	ความรู้ในการบริหารงานของ หัวหน้างาน ควรมีความรู้ด้าน ใดบ้าง เพราะเหตุใด	ทำให้ทราบถึงความต้องการของ ผู้ให้ข้อมูลในด้านความรู้ของ หัวหน้างานอย่างไร
	คำถามเพื่อ เลือก	ปัจจุบันหัวหน้างานยังขาด ความรู้ในการบริหารงานใน ด้านใดบ้าง	ทำให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมีการรับรู้ ต่อความรู้ของหัวหน้าอย่างไร
	คำแทรก	ความรู้มีความสำคัญต่อการ บริหารของหัวหน้างาน อย่างไร	ทำให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ ความสำคัญกับความรู้ของหัวหน้า งานอย่างไร
	คำถามที่ จำเป็น	การบริหารงานของหัวหน้า งาน ควรมีทักษะด้านใดบ้าง หรือพิเศษอย่างไรบ้าง	ทำให้ทราบถึงความต้องการของ ผู้ให้ข้อมูลในด้านทักษะของ หัวหน้างาน
ทักษะ	คำถาม สำรอง	การมีทักษะการบริหารงาน ของหัวหน้างานมีความ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานใน อนาคตอย่างไร	ช่วยให้ผู้วิจัยทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมี ทักษะด้านทักษะของหัวหน้างาน อย่างไร
	คำถามเพื่อ เลือก	ตัวชี้วัดของความสำเร็จใน การทำงานของหัวหน้างาน คืออะไร	ทำให้ทราบถึงแนวทางในการ ประเมินทักษะของหัวหน้างานให้ บรรลุตามนโยบายองค์กร
	คำแทรก	ปัจจุบันหัวหน้างานยังขาด ทักษะการบริหารงานในด้าน ใดบ้าง เพราะเหตุใด	ทำให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมีการรับรู้ ต่อด้านทักษะของหัวหน้าอย่างไร

ตารางที่ ก-3 (ต่อ)

	คำถามที่เลือกใช้	เหตุผลที่เลือกใช้	
คุณลักษณะ	คำถามที่ จำเป็น	ตามความเห็นของท่าน หัวหน้างานควรมีคุณลักษณะ อย่างไร	ช่วยให้ผู้วิจัยทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมี ความต้องการต่อคุณลักษณะของ หัวหน้าอย่างไร
	คำถาม สำรวจ	คุณลักษณะการเป็นหัวหน้า งานที่ดี ส่งผลต่อการ บริหารงานอย่างไร	ช่วยให้ผู้วิจัยทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมี ทัศนคติด้านคุณลักษณะของหัวหน้า งาน
	คำถาม เพื่อเลือก	ตามความเห็นของท่าน หัวหน้างานในปัจจุบันมี คุณลักษณะอย่างไร	ทำให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมีการรับรู้ ต่อคุณลักษณะของหัวหน้าอย่างไร
	คำถาม แทรก	จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ท่านเคยสำรวจหรือวิเคราะห์ ถึงจุดเด่นจุดด้อยของ หัวหน้างานหรือไม่ อย่างไร	ทำให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลใช้ปัจจัย อะไรวัดสามารถด้านคุณลักษณะ ของหัวหน้างาน

แนวทางการสัมภาษณ์

การวิจัยเรื่อง

สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร

กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง

ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

รหัสผู้ให้ข้อมูล.....

ตำแหน่งงาน.....สังกัดหน่วยงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลาสัมภาษณ์.....

- ข้อ 1 ตามทัศนะของท่าน หัวหน้างานควรแสดงบทบาทในการบริหารงานและการทำงานอย่างไรบ้าง
- ข้อ 2 ความรู้ในการบริหารงานของหัวหน้างาน ควรมีความรู้ด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด
- ข้อ 3 การบริหารงานของหัวหน้างาน ควรมีทักษะด้านใดบ้าง หรือทักษะพิเศษอย่างไรบ้าง
- ข้อ 4 ตามความเห็นของท่านหัวหน้างานควรมีคุณลักษณะ พฤติกรรม ทัศนคติ ในการทำงานด้านบริหารอย่างไร

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความกรุณาในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

นางสาววิรัชญา มะสุนสืบ

นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
ใบประเมินผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนภณ นิธิเชาวกุล
3. คุณภกภรณ์ จินอ่ำ



ใบประเมินผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

งานนิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร
กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง โดยผู้
เชี่ยวชาญ

ผู้ทรงคุณวุฒิชื่อ

ตำแหน่ง

มีความเห็นว่าเครื่องมือแนวคำถามสัมภาษณ์

- มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการสัมภาษณ์
- มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แต่ควรปรับข้อความ ดังนี้

.....

.....

ไม่เหมาะสม เพราะ

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ลงชื่อ.....

()

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ค
ข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัย
ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Participant Information Sheet)

รหัสโครงการวิจัย :

(สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ออกรหัสโครงการวิจัย)

โครงการวิจัยเรื่อง : สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร
กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

เรียน ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

ข้าพเจ้า นางสาวรัชนีญา มะสุนสืบ นิสิตปริญญาโท คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ก่อนที่ท่านจะตกลงเข้าร่วมการวิจัย ขอเรียนให้ท่านทราบรายละเอียดของโครงการวิจัย ดังนี้

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในบริษัท ผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดและพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน และเชื่อมโยงไปยังการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ เช่นการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การวางแผนสืบทอด ตำแหน่งงาน

เมื่อท่านยินดีเข้าร่วมในการศึกษา ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ท่านตามแนวทางคำถามสัมภาษณ์การวิจัยที่ผู้วิจัยทำขึ้น โดยใช้ห้องประชุมของบริษัทในการสัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 20-30 นาที และขออนุญาตในการใช้เครื่องบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ด้วย หากท่านไม่ยินดีตอบคำถาม หรือขอยุติการให้ข้อมูลก็สามารถจะกระทำได้ โดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน นอกจากนี้ ผลของการการศึกษานี้ จะใช้สำหรับวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น การรายงานผลการวิจัยจะใช้ชื่อสมมุติและจะไม่มีการระบุข้อมูลส่วนบุคคลใดๆ จะทำให้สามารถเชื่อมโยงถึงตัวท่านได้ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นในภาพรวม ทั้งนี้ข้อมูลจะถูกเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัว

ที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้นเป็นเวลา 1 ปีนับจากวันที่เผยแพร่ผลการวิจัยเสร็จสิ้นสมบูรณ์ เมื่อพ้น
ระยะเวลาดังกล่าว ข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาจากผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยจะถูกนำไปทำลายทันที

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาการให้ของที่ระลึกแก่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย เนื่องจากได้สละเวลาใน
การเข้าร่วมการสัมภาษณ์ คือกระเช้าสุขภาพ มูลค่า 200 บาท

หากท่านมีคำถามหรือข้อสงสัยประการใดสามารถติดต่อข้าพเจ้า นางสาววิญญา มะสุ
นสืบ นิสิตปริญญาโท คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา โทร 082-3953632 e-mail address: 60929252@go.buu.ac.th ข้าพเจ้ายินดีตอบ
คำถามและข้อสงสัยของท่านทุกเมื่อ

อนึ่ง หากผู้วิจัยไม่ปฏิบัติตามที่ได้ชี้แจงไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย สามารถ
แจ้งมายังคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา กองบริหารการวิจัยและ
นวัตกรรม หมายเลขโทรศัพท์ 038-102-620

เมื่อท่านพิจารณาแล้วเห็นสมควรเข้าร่วมโครงการวิจัย ขอความกรุณาลงนามในใบยินยอม
ร่วมโครงการที่แนบมาด้วย และขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ ที่นี้

**เอกสารแสดงความยินยอม
ของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent Form)**

รหัสโครงการวิจัย :

(สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ออกรหัส
โครงการวิจัย)

โครงการวิจัยเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษา
บริษัทผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง
ให้คำยินยอม วันที่ เดือน พ.ศ.

ก่อนที่จะลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย วิธีการวิจัย และรายละเอียดต่างๆ ตามที่ระบุในเอกสาร
ข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ไว้แก่ข้าพเจ้า และข้าพเจ้าเข้าใจคำอธิบาย
ดังกล่าวครบถ้วนเป็นอย่างดีแล้ว และผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่างๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยเกี่ยวกับ
การวิจัยนี้ด้วยความเต็มใจ และไม่ปิดบังซ่อนเร้นจนข้าพเจ้าพอใจ

ข้าพเจ้าเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วม
โครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ การบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนั้น ไม่มีผลกระทบใดๆต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับ จะเปิดเผยได้เฉพาะในส่วนที่
เป็นสรุปผลการวิจัย การเปิดเผยข้อมูลของข้าพเจ้าต่อหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต้องได้รับอนุญาต
จากข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้วมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในเอกสาร
แสดงความยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

กรณีที่ข้าพเจ้าไม่สามารถอ่านหรือเขียนหนังสือได้ ผู้วิจัยได้อ่านข้อความในเอกสารแสดง
ความยินยอมให้แก่ข้าพเจ้าฟังจนเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้าจึงลงนามหรือประทับลายนิ้วหัวแม่มือของ
ข้าพเจ้าในเอกสารแสดงความยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนามผู้ยินยอม

(.....)

ลงนามพยาน

(.....)

หมายเหตุ กรณีที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยให้ความยินยอมด้วยการประทับลายนิ้วหัวแม่มือ ขอให้พิมพ์ลายลง
ลายมือชื่อรับรองด้วย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	วรัญญา มะสุนสืบ	
วัน เดือน ปี เกิด	31 สิงหาคม 2532	
สถานที่เกิด	ชลบุรี	
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 157/22 หมู่ที่ 7 ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230	
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2555 – 2561	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ บริษัท จุฬาวรรณ โมลิเทค (ไทยแลนด์) จำกัด
	พ.ศ. 2561 – 2563	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ บริษัท อาเค โบโน เบรค (ประเทศไทย) จำกัด
	พ.ศ. 2563 – ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการบริษัท โอะทิก (ไทยแลนด์) จำกัด
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2550 – 2555	การศึกษาระดับบัณฑิต (นวัตกรรมและ เทคโนโลยีการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
	พ.ศ. 2560 – 2564	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์) คณะการจัดการและ การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
รางวัลหรือทุนการศึกษา	-	