

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Description Analysis) คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 6 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงาน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงาน

ส่วนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงานของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษา ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

|              |     |                     |
|--------------|-----|---------------------|
| ( $\mu$ )    | แทน | การหาค่าเฉลี่ย      |
| ( $\sigma$ ) | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน |

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละของข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลของผู้ตอบแบบประเมิน        | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------------|-------|--------|
| ตำแหน่งงานปัจจุบัน               | 42    | 100    |
| ผู้จัดการ                        | 7     | 16.7   |
| ผู้ช่วยผู้จัดการ                 | 6     | 14.3   |
| หัวหน้างาน                       | 29    | 69.0   |
| หน่วยงานที่สังกัด                | 42    | 100    |
| คลังสินค้าทั่วไป                 | 30    | 71.4   |
| คลังสินค้าเขตปลอดอากร            | 5     | 11.9   |
| คลังสินค้าอันตราย                | 7     | 16.7   |
| ระดับการศึกษา                    | 42    | 100    |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น          | 1     | 2.4    |
| มัธยมศึกษาตอนต้น                 | 4     | 9.5    |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.           | 7     | 16.7   |
| อนุปริญญา/ปวส.                   | 6     | 14.3   |
| ปริญญาตรี                        | 19    | 45.2   |
| สูงกว่าปริญญาตรี                 | 5     | 11.9   |
| อายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท | 42    | 100    |
| น้อยกว่า 2 ปี                    | 11    | 26.2   |
| 2-5 ปี                           | 8     | 19.0   |
| 5 - 10 ปี                        | 14    | 33.3   |
| 10 - 15 ปี                       | 9     | 21.4   |

จากตารางที่ 4-1 ผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งหมด 42 คน จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน เป็นผู้จัดการจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ผู้ช่วยผู้จัดการจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ

14.3 และหัวหน้างานจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 69.0 โดยสรุปพบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งหัวหน้างาน

จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด คลังสินค้าทั่วไปมีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 คลังสินค้าเขตปลอดอากร มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และคลังสินค้าอันตรายมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 โดยสรุปพบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานที่สังกัด ของ คลังสินค้าทั่วไป

จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ระดับอนุปริญญา/ปวส จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 ระดับปริญญาตรีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 และ ระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 โดยสรุปพบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นการศึกษาระดับปริญญาตรี

จำแนกตามกลุ่มอายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท กลุ่มอายุนานน้อยกว่า 2 ปีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 กลุ่มอายุงาน 2-5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 กลุ่มอายุงาน 5 - 10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 กลุ่มอายุงาน 10 - 15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 โดยสรุปพบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอายุงาน 5 - 10 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงานของกิจกรรม โลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง

ตารางที่ 4-2 ระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงานของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้าน คลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง

| ข้อที่ | สมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | $\mu$                                                                                                                                                                                                      | $\sigma$ | ระดับ |           |
|--------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-----------|
|        | สมรรถนะหลัก                                           |                                                                                                                                                                                                            |          |       |           |
| 1      | จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)                 | ความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (ทั้งจากภายในและภายนอก)และการแสดงกริยาน้ำเสียง ท่าทาง และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจ                                           | 4.40     | 0.58  | มากที่สุด |
| 2      | การทำงานเป็นทีม (Teamwork)                            | ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ในตนเอง ในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้ง การมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม                              | 4.50     | 0.55  | มากที่สุด |
| 3      | การมุ่งมั่น ความสำเร็จ (Achievement Orientation)      | ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้ง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น                                                        | 4.64     | 0.48  | มากที่สุด |
| 4      | การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Readiness for Improvement) | การคิดหาวิธีการที่จะพัฒนา และประยุกต์ใช้ระบบงาน กระบวนการ และขั้นตอนงานใหม่ๆ แทนที่กระบวนการหรือขั้นตอนทำงานปัจจุบัน เพื่อ กระบวนการทำงานของกลุ่ม/ทีมงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ | 4.29     | 0.55  | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4-2 พบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงานของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบังที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 4 รายการคือ จิตสำนึกในการให้บริการ ( $\mu = 4.40, \sigma = 0.58$ ) การมุ่งเน้นความสำเร็จ ( $\mu = 4.64, \sigma = 0.48$ ) การทำงานเป็นทีม ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.55$ ) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\mu = 4.29, \sigma = 0.55$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงาน

ตารางที่ 4-3 ระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงานของกิจกรรม โลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง

| ข้อที่          | สมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                                               | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-------|
| สมรรถนะในสายงาน |                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |          |       |
| 1               | ความรู้ในด้านโลจิสติกส์ (Logistics Knowledge) ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิดหลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านโลจิสติกส์รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน โลจิสติกส์ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ | 3.93  | 0.46     | มาก   |
| 2               | ความรู้ในสินค้าและบริการ (Product and Services Knowledge) ความเข้าใจในขั้นตอนและกระบวนการผลิตสินค้าและการนำสินค้าถึงผู้บริโภค รวมทั้งความสามารถในการอธิบายได้ถึงคุณลักษณะและรายละเอียดของสินค้าและบริการในรูปแบบต่างๆ ได้                                               | 3.95  | 0.69     | มาก   |

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

| ข้อที่ | สมรรถนะในสายงาน                                                                     | ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                                                       | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|---------------|
|        | สมรรถนะในสายงาน                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |          |               |
| 3      | ความรู้ในด้าน<br>การจัดการ<br>คลังสินค้า<br>(Warehouse<br>Management<br>Knowledge ) | ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด<br>หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานด้าน<br>คลังสินค้า รวมทั้งการตอบข้อซักถามใน<br>ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร<br>จัดการคลังสินค้า ตลอดจนการพัฒนาและ<br>ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของคลังสินค้า<br>ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.26  | 0.62     | มาก<br>ที่สุด |
| 4      | ความคิดเชิง<br>วิเคราะห์<br>(Analytical<br>Thinking)                                | ความเข้าใจในประเด็น เหตุการณ์ หรือ<br>ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการ<br>วิเคราะห์และแจกแจงข้อมูลที่ได้รับออกเป็น<br>ปัจจัยย่อยๆ เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ ผลกระทบ<br>ข้อเสนอแนะ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ได้<br>อย่างเป็นระบบ                              | 3.86  | 0.52     | มาก           |
| 5      | การสอนงานและ<br>พัฒนาผู้อื่น<br>(Coaching and<br>Developing<br>Others )             | การให้คำแนะนำและฝึกสอนผู้อื่นถึงเทคนิค<br>และวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ<br>รวมทั้งการพัฒนาความรู้และทักษะในการ<br>ทำงานทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้อย่าง<br>ต่อเนื่องอยู่เสมอ                                                                            | 4.24  | 0.57     | มาก<br>ที่สุด |
| 6      | ความสามารถใน<br>การใช้<br>คอมพิวเตอร์<br>(Computer<br>Literacy)                     | ความสามารถในการประยุกต์ใช้<br>คอมพิวเตอร์เพื่อการออกแบบ และการสร้าง<br>รูปแบบของแบบฟอร์ม เอกสาร และรายงาน<br>ต่างๆ ได้รวมถึงการดึงฐานข้อมูลจาก<br>โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาใช้<br>ประโยชน์ในการทำงานอื่นๆ ต่อไปได้                                            | 3.76  | 0.61     | มาก           |

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

| ข้อที่ | สมรรถนะในสายงาน                                                       | ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                 | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-------|
| 7      | การติดต่อประสานงาน (Coordination)                                     | การระบุได้ถึงบุคคลและวันเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อประสานงาน รวมทั้งความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ | 4.07  | 0.60     | มาก   |
| 8      | การตัดสินใจ (Decision Making)                                         | การประเมินข้อมูลและแนวทางเลือก และเลือกแนวทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานการณ์นั้นๆ                                                                                       | 4.07  | 0.64     | มาก   |
| 9      | การมอบหมายงาน (Delegation )                                           | การวิเคราะห์ความรู้และความสามารถของผู้รับมอบหมายงานแต่ละคน รวมถึงอธิบายวิธีการ ขั้นตอน และเป้าหมายที่คาดหวังจากผู้รับมอบหมายงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับมอบหมายงานในปัญหาหรือประเด็นคำถามต่างๆ                     | 4.14  | 0.52     | มาก   |
| 10     | การบริหารจัดการรายงานและเอกสารต่างๆ ( Document and Report Management) | ความสามารถในการจัดเตรียมและจัดทำเอกสารและรายงานต่างๆ รวมทั้งนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดทำ และจัดระบบการเก็บรักษาเอกสารและรายงานต่างๆ ได้                                                                           | 3.86  | 0.60     | มาก   |

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

| ข้อที่          | สมรรถนะในสายงาน                                            | ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                        | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ |
|-----------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-------|
| สมรรถนะในสายงาน |                                                            |                                                                                                                                                                                                                  |       |          |       |
| 11              | ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy)            | ความเข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ(ฟัง พูด อ่าน และเขียน)เพื่อการติดต่อสื่อสารและการโต้ตอบทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างมีประสิทธิภาพ                          | 3.52  | 0.96     | มาก   |
| 12              | (การติดตามงาน) ( Follow Up )                               | การรับรู้ถึงสถานะ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของงานที่มอบหมายให้ผู้อื่นไปปฏิบัติโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อการติดตามความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งการหาวิธีการจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด | 4.10  | 0.53     | มาก   |
| 13              | การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Gathering and Analyzing Data) | การออกแบบและการพัฒนาวิธีการหรือเทคนิคในการรวบรวมหรือค้นหาข้อมูล รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการค้นหาและจัดเก็บข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์หาข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมได้อย่างเป็นระบบ           | 3.79  | 0.60     | มาก   |
| 14              | ความคิดริเริ่ม (Innovation)                                | ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระบบองค์กร                                                                                            | 3.88  | 0.55     | มาก   |

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

| ข้อที่ | สมรรถนะในสายงาน                                     | ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                      | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ |
|--------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-------|
|        | สมรรถนะในสายงาน                                     |                                                                                                                                                                                                                                |       |          |       |
| 15     | การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)                 | การวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันไปของแต่ละคน รวมทั้งความสามารถในการเลือกใช้เทคนิค และวิธีการในการจูงใจและชักชวนผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตามได้                                  | 4.00  | 0.62     | มาก   |
| 16     | การบริหารจัดการงาน (Operation Management)           | การวางแผน การชี้นำ และการควบคุมดูแลงานทั้งของตนเองและของสมาชิกในทีม เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ตามแผนงานที่กำหนด                                                                               | 4.19  | 0.55     | มาก   |
| 17     | การวางแผนงาน และการจัดการ (Planning and Organizing) | ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่เร่งด่วน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป็นปกติประจำวันและงานที่เร่งด่วนได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติ และการหาวิธีการประเมินผลการทำงานของตนเองและของทีมงาน | 4.10  | 0.69     | มาก   |
| 18     | ทักษะในการนำเสนองาน (Presentation Skills)           | ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลหรือรายละเอียดต่างๆ ให้กับกลุ่มผู้ฟังที่มีระดับแตกต่างกัน รวมทั้งความสามารถในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อประกอบการนำเสนองานให้เหมาะสม                                           | 3.76  | 0.72     | มาก   |

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

| ข้อที่ | สมรรถนะในสายงาน                                       | ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                                                                                                                     | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ     |
|--------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-----------|
| 19     | การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)                       | การวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาเพื่อหาแนวทางเลือกหรือคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ                                                                            | 4.00  | 0.66     | มาก       |
| 20     | ทักษะในการบริหารเวลา (Time Management Skill)          | การจัดสรรเวลาในการบริหารจัดการงานประจำและงานเร่งด่วนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและได้คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานซึ่งสามารถนำส่งมอบงานให้กับผู้อื่นในเวลาที่กำหนด                     | 4.10  | 0.61     | มาก       |
| 21     | ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)                   | การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด                                                                             | 4.26  | 0.58     | มากที่สุด |
| 22     | ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details)              | ความสามารถในการวางแผนงาน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้ | 4.00  | 0.62     | มาก       |
| 23     | การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (Dealing with Urgency) | ความสามารถในการบริหารจัดการงานที่เร่งด่วนทั้งที่เป็นงานประจำหรือเป็นงานโครงการพิเศษได้สำเร็จภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลาที่กำหนดขึ้น                                             | 4.10  | 0.57     | มาก       |

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

| ข้อที่ | สมรรถนะในสายงาน                                          | ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน                                                                                                      | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ |
|--------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-------|
| 24     | ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) | ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งการยอมรับและปรับเปลี่ยนความคิดของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ | 4.11  | 0.56     | มาก   |

จากตารางที่ 4-3 พบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักในสายงานของกิจกรรม โลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบังที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการคือ ความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า ( $\mu = 4.26, \sigma = 0.62$ ) การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น ( $\mu = 4.24, \sigma = 0.57$ ) ความรับผิดชอบในงาน ( $\mu = 4.26, \sigma = 0.58$ ) ตามลำดับ รายการสมรรถนะในสายงานที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากจำนวน 21 รายการคือความรู้ในด้านโลจิสติกส์ ( $\mu = 3.93, \sigma = 0.46$ ) ความรู้ในสินค้าและบริการ ( $\mu = 3.95, \sigma = 0.69$ ) ความคิดเชิงวิเคราะห์ ( $\mu = 3.86, \sigma = 0.52$ ) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ( $\mu = 3.76, \sigma = 0.61$ ) การติดต่อประสานงาน ( $\mu = 4.07, \sigma = 0.65$ ) การตัดสินใจ ( $\mu = 4.07, \sigma = 0.64$ ) การมอบหมายงาน ( $\mu = 4.14, \sigma = 0.52$ ) การบริหารจัดการรายงานและเอกสารต่างๆ ( $\mu = 3.86, \sigma = 0.60$ ) และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ( $\mu = 3.52, \sigma = 0.96$ ) การติดตามงาน ( $\mu = 4.10, \sigma = 0.53$ ) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ( $\mu = 3.79, \sigma = 0.60$ ) ความคิดริเริ่ม ( $\mu = 3.88, \sigma = 0.55$ ) การจูงใจผู้อื่น ( $\mu = 4.00, \sigma = 0.62$ ) การบริหารจัดการงาน ( $\mu = 4.19, \sigma = 0.55$ ) การวางแผนงานและการจัดการ ( $\mu = 4.10, \sigma = 0.69$ ) ทักษะในการนำเสนองาน ( $\mu = 3.76, \sigma = 0.72$ ) การแก้ไขปัญหา ( $\mu = 4.00, \sigma = 0.66$ ) และ ทักษะในการบริหารเวลา ( $\mu = 4.10, \sigma = 0.61$ ) ความละเอียดรอบคอบ ( $\mu = 4.00, \sigma = 0.62$ ) การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน ( $\mu = 4.10, \sigma = 0.57$ ) และความยืดหยุ่นและการปรับตัว ( $\mu = 4.11, \sigma = 0.56$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของบุคลากรระดับ  
หัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-4 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของบุคลากรระดับหัวหน้างานและ  
ผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

| สมรรถนะหลัก                                           | ตำแหน่งงานปัจจุบัน |          |                  |          |            |          | ผลการเปรียบเทียบ                                        |
|-------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------------|----------|------------|----------|---------------------------------------------------------|
|                                                       | ผู้จัดการ          |          | ผู้ช่วยผู้จัดการ |          | หัวหน้างาน |          |                                                         |
|                                                       | $\mu$              | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$      | $\sigma$ |                                                         |
| จิตสำนึกในการให้บริการ<br>(Service Mind)              | 4.14               | .37      | 4.17             | .75      | 4.52       | .57      | หัวหน้างานมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุดกว่า<br>ทุกกลุ่ม |
| การทำงานเป็นทีม<br>(Teamwork)                         | 4.14               | .37      | 4.17             | .75      | 4.66       | .48      | หัวหน้างานมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุดกว่า<br>ทุกกลุ่ม |
| การมุ่งเน้นความสำเร็จ<br>(Achievement<br>Orientation) | 4.71               | .48      | 4.33             | .51      | 4.69       | .47      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุดกว่า<br>ทุกกลุ่ม  |
| การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง                             | 4.14               | .37      | 4.17             | .40      | 4.34       | .61      | หัวหน้างานมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุดกว่า<br>ทุกกลุ่ม |
| ภาพรวม                                                | 4.28               | .26      | 4.20             | .557     | 4.55       | .40      | หัวหน้างานมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุดกว่า<br>ทุกกลุ่ม |

จากตารางที่ 4-4 พบว่าสมรรถนะหลัก ด้านจิตสำนึกในการให้บริการ หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.52, \sigma = 0.57$ ) ด้านการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.66, \sigma = 0.48$ ) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.71, \sigma = 0.48$ ) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.34, \sigma = 0.61$ ) สมรรถนะหลักภาพรวม หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด( $\mu = 4.55, \sigma = 0.40$ )

ตารางที่ 4-5 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| สมรรถนะหลัก                                              | หน่วยงานที่สังกัด |          |                       |          |                   |          | ผลการเปรียบเทียบ                                           |
|----------------------------------------------------------|-------------------|----------|-----------------------|----------|-------------------|----------|------------------------------------------------------------|
|                                                          | คลังสินค้าทั่วไป  |          | คลังสินค้าเขตปลอดอากร |          | คลังสินค้าอันตราย |          |                                                            |
|                                                          |                   |          | $\mu$                 | $\sigma$ | $\mu$             | $\sigma$ |                                                            |
|                                                          | $\mu$             | $\sigma$ | $\mu$                 | $\sigma$ | $\mu$             | $\sigma$ |                                                            |
| จิตสำนึกในการให้บริการ<br>(Service Mind)                 | 4.40              | .56      | 4.80                  | .44      | 4.14              | .69      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| การทำงานเป็นทีม<br>(Teamwork)                            | 4.47              | .50      | 4.80                  | .44      | 4.43              | .78      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| การมุ่งเน้นความสำเร็จ<br>(Achievement Orientation)       | 4.67              | .47      | 5.00                  | .00      | 4.29              | .48      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง<br>(Readiness for Improvement) | 4.23              | .50      | 4.80                  | .44      | 4.14              | .69      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ภาพรวม                                                   | 4.44              | .38      | 4.85                  | .33      | 4.25              | .54      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |

จากตารางที่ 4-5 พบว่าสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกในการให้บริการ คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.80, \sigma = 0.44$ ) ด้านการทำงานเป็นทีม คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.80, \sigma = 0.44$ ) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 5.00, \sigma = 0.00$ ) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.80, \sigma = 0.44$ ) สมรรถนะหลักภาพรวม คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด( $\mu = 4.85, \sigma = 0.33$ )

ตารางที่ 4-6 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา                                         |                         |     |                  |     |                     |     |                |     |           |     |                  |     |                                                       |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|-----|------------------|-----|---------------------|-----|----------------|-----|-----------|-----|------------------|-----|-------------------------------------------------------|
| สมรรถนะหลัก                                           | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น |     | มัธยมศึกษาตอนต้น |     | มัธยมศึกษาปลาย/ปวช. |     | อนุปริญญา/ปวส. |     | ปริญญาตรี |     | สูงกว่าปริญญาตรี |     | ผลการเปรียบเทียบ                                      |
|                                                       |                         |     |                  |     |                     |     |                |     |           |     |                  |     |                                                       |
|                                                       | μ                       | σ   | μ                | σ   | μ                   | σ   | μ              | σ   | μ         | σ   | μ                | σ   |                                                       |
| จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)                 | 4.00                    | .00 | 5.00             | .00 | 4.29                | .75 | 4.33           | .51 | 4.42      | .50 | 4.20             | .50 | มัธยมศึกษาตอนต้นมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| การทำงานเป็นทีม (Teamwork)                            | 4.00                    | .00 | 4.75             | .50 | 4.43                | .53 | 4.83           | .40 | 4.53      | .51 | 4.00             | .51 | อนุปริญญา/ปวส.มีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| การมุ่งมั่น                                           | 4.00                    | .00 | 4.75             | .50 | 4.71                | .48 | 4.83           | .40 | 4.53      | .51 | 4.80             | .51 | อนุปริญญา/ปวส.มีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Readiness for Improvement) | 4.00                    | .00 | 4.50             | .57 | 4.29                | .75 | 4.17           | .75 | 4.32      | .47 | 4.20             | .47 | มัธยมศึกษาตอนต้นมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ภาพรวม                                                | 4.00                    | .00 | 4.75             | .35 | 4.42                | .47 | 4.54           | .43 | 4.44      | .40 | 4.30             | .40 | มัธยมศึกษาตอนต้นมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |

จากตารางที่ 4-6 พบว่าสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกในการให้บริการ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 5.00, \sigma = 0.00$ ) ด้านการทำงานเป็นทีม ระดับอนุปริญญา/ปวส.ให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.83, \sigma = 0.40$ ) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ระดับอนุปริญญา/ปวส.ให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.83, \sigma = 0.40$ ) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.20, \sigma = 0.47$ ) สมรรถนะหลักภาพรวม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด( $\mu = 4.75, \sigma = 0.35$ )

ตารางที่ 4-7 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะหลักของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามอายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท

| สมรรถนะหลัก                                           | อายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท |          |       |          |        |          |         |          | ผลการเปรียบเทียบ                             |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|-------|----------|--------|----------|---------|----------|----------------------------------------------|
|                                                       | น้อยกว่า2ปี                      |          | 2-5ปี |          | 5-10ปี |          | 10-15ปี |          |                                              |
|                                                       | $\mu$                            | $\sigma$ | $\mu$ | $\sigma$ | $\mu$  | $\sigma$ | $\mu$   | $\sigma$ |                                              |
| จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)                 | 4.27                             | .46      | 4.38  | .74      | 4.43   | .64      | 4.56    | .52      | 10-15ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| การทำงานเป็นทีม (Teamwork)                            | 4.45                             | .52      | 4.38  | .74      | 4.50   | .51      | 4.67    | .50      | 10-15ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation)       | 4.45                             | .52      | 4.50  | .53      | 4.71   | .46      | 4.89    | .33      | 10-15ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Readiness for Improvement) | 4.09                             | .53      | 4.50  | .53      | 4.36   | .63      | 4.22    | .44      | 2-5ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| ภาพรวม                                                | 4.31                             | .41      | 4.43  | .45      | 4.50   | .50      | 4.58    | .27      | 10-15ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |

จากตารางที่ 4-7 พบว่าสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกในการให้บริการ อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.56, \sigma = 0.52$ ) ด้านการทำงานเป็นทีม อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.67, \sigma = 0.50$ ) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.89, \sigma = 0.33$ ) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อายุงาน2-5ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.53$ ) สมรรถนะหลักภาพรวม อายุงาน10-15ปีให้ระดับความสำคัญมากที่สุด( $\mu = 4.58, \sigma = 0.27$ )

ส่วนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงานของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-8 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงานของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

| สมรรถนะหลักใน<br>สายงาน                                                        | ตำแหน่งงานปัจจุบัน |          |                  |          |            |          | ผลการเปรียบเทียบ                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------------|----------|------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | ผู้จัดการ          |          | ผู้ช่วยผู้จัดการ |          | หัวหน้างาน |          |                                                                               |
|                                                                                | $\mu$              | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$      | $\sigma$ |                                                                               |
| ความรู้ในด้านโลจิส<br>ติกส์ (Logistics<br>Knowledge)                           | 4.00               | .00      | 4.00             | .00      | 3.90       | .55      | ผู้จัดการและผู้ช่วย<br>ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |
| ความรู้ในสินค้าและ<br>บริการ (Product and<br>Services<br>Knowledge)            | 4.29               | .48      | 4.17             | .40      | 3.83       | .75      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม                        |
| ความรู้ในด้านการ<br>จัดการคลังสินค้า<br>(Warehouse<br>Management<br>Knowledge) | 4.29               | .75      | 4.17             | .40      | 4.28       | .64      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม                        |

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักใน<br>สายงาน                                             | ตำแหน่งงานปัจจุบัน |          |                  |          |            |          | ผลการเปรียบเทียบ                                        |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------------|----------|------------|----------|---------------------------------------------------------|
|                                                                     | ผู้จัดการ          |          | ผู้ช่วยผู้จัดการ |          | หัวหน้างาน |          |                                                         |
|                                                                     | $\mu$              | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$      | $\sigma$ |                                                         |
| ความคิดเชิงวิเคราะห์<br>(Analytical Thinking)                       | 4.14               | .37      | 3.67             | .51      | 3.83       | .53      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |
| การสอนงานและ<br>พัฒนาผู้อื่น<br>(Coaching and<br>Developing Others) | 4.14               | .37      | 3.83             | .40      | 4.34       | .61      | หัวหน้างานมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |
| ความสามารถในการ<br>ใช้คอมพิวเตอร์<br>(Computer Literacy)            | 4.00               | .00      | 3.67             | .516     | 3.72       | .70      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |
| การติดต่อ<br>ประสานงาน<br>(Coordination)                            | 4.29               | .48      | 3.83             | .40      | 4.07       | .65      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |
| การตัดสินใจ<br>(Decision Making)                                    | 4.14               | .37      | 3.83             | .40      | 4.10       | .72      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |
| การมอบหมายงาน<br>(Delegation)                                       | 4.29               | .48      | 3.67             | .51      | 4.21       | .49      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักใน<br>สายงาน                                                            | ตำแหน่งงานปัจจุบัน |          |                  |          |            |          | ผลการเปรียบเทียบ                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------------|----------|------------|----------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | ผู้จัดการ          |          | ผู้ช่วยผู้จัดการ |          | หัวหน้างาน |          |                                                                         |
|                                                                                    | $\mu$              | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$      | $\sigma$ |                                                                         |
| การบริหารจัดการ<br>รายงานและเอกสาร<br>ต่างๆ (Document<br>and Report<br>Management) | 4.00               | .00      | 3.67             | .51      | 3.86       | .69      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม                  |
| ความสามารถในการ<br>ใช้ภาษาอังกฤษ<br>(English Literacy)                             | 4.29               | .48      | 3.67             | .81      | 3.31       | 1.00     | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม                  |
| การติดตามงาน<br>Follow Up                                                          | 4.14               | .37      | 3.83             | .40      | 4.14       | .58      | ผู้จัดการและหัวหน้า<br>งานมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |
| การรวบรวมและ<br>วิเคราะห์ข้อมูล<br>(Gathering and<br>Analyzing Data)               | 4.00               | .00      | 3.83             | .40      | 3.72       | .70      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม                  |
| ความคิดริเริ่ม<br>(Innovation)                                                     | 4.14               | .37      | 3.83             | .40      | 3.83       | .60      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม                  |
| การจูงใจผู้อื่น<br>(Motivating Others)                                             | 4.14               | .37      | 3.67             | .51      | 4.03       | .68      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม                  |

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักใน<br>สายงาน                                   | ตำแหน่งงานปัจจุบัน |          |                  |          |            |          | ผลการเปรียบเทียบ                                        |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------------|----------|------------|----------|---------------------------------------------------------|
|                                                           | ผู้จัดการ          |          | ผู้ช่วยผู้จัดการ |          | หัวหน้างาน |          |                                                         |
|                                                           | $\mu$              | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$      | $\sigma$ |                                                         |
| การบริหารจัดการ<br>งาน (Operation<br>Management)          | 4.29               | .48      | 3.83             | .40      | 4.24       | .57      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |
| การวางแผนงานและ<br>การจัดการ (Planning<br>and Organizing) | 4.14               | .37      | 3.67             | .51      | 4.17       | .75      | หัวหน้างานมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |
| ทักษะในการนำเสนอ<br>งาน (Presentation<br>Skills)          | 4.00               | .00      | 3.83             | .40      | 3.69       | .85      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |
| การแก้ไขปัญหา<br>(Problem Solving)                        | 4.29               | .48      | 3.83             | .40      | 3.9        | .73      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |
| ทักษะในการบริหาร<br>เวลา (Time<br>Management Skill)       | 4.00               | .00      | 3.67             | .51      | 4.21       | .67      | หัวหน้างานมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |
| ความรับผิดชอบใน<br>งาน (Accountability)                   | 4.29               | .48      | 4.17             | .40      | 4.28       | .64      | ผู้จัดการมีระดับ<br>ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม  |

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักใน<br>สายงาน                                      | ตำแหน่งงานปัจจุบัน |          |                  |          |            |          | ผลการเปรียบเทียบ                   |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------------|----------|------------|----------|------------------------------------|
|                                                              | ผู้จัดการ          |          | ผู้ช่วยผู้จัดการ |          | หัวหน้างาน |          |                                    |
|                                                              | $\mu$              | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$      | $\sigma$ |                                    |
| ความละเอียด                                                  |                    |          |                  |          |            |          | ผู้จัดการมีระดับ                   |
| รอบคอบ (Attention to Details)                                | 4.29               | .488     | 3.83             | .40      | 3.97       | .68      | ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |
| การจัดการกับความ<br>เร่งด่วนของงาน                           |                    |          |                  |          |            |          | หัวหน้างานมีระดับ                  |
| (Dealing with Urgency)                                       | 4.14               | .378     | 3.67             | .51      | 4.17       | .60      | ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |
| ความยืดหยุ่นและการ<br>ปรับตัว (Flexibility and Adaptability) |                    |          |                  |          |            |          | ผู้จัดการมีระดับ                   |
|                                                              | 4.29               | .488     | 3.67             | .51      | 4.21       | .55      | ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |
| ภาพรวม                                                       |                    |          |                  |          |            |          | ผู้จัดการมีระดับ                   |
|                                                              | 4.16               | .25      | 3.81             | .30      | 4.00       | .41      | ความสำคัญมากที่สุด<br>กว่าทุกกลุ่ม |

จากตารางที่ 4-8 พบว่าสมรรถนะในสายงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการ คือด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า ผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.29$ ,  $\sigma = 0.75$ ) ด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น หัวหน้างานให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.34$ ,  $\sigma = 0.61$ ) ความรับผิดชอบในงาน ผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.29$ ,  $\sigma = 0.48$ ) สมรรถนะในสายงานภาพรวม ผู้จัดการให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.16$ ,  $\sigma = 0.25$ )

ตารางที่ 4-9 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงานของบุคลากรระดับหัวหน้างาน  
และผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| สมรรถนะหลักในสายงาน                                               | หน่วยงานที่สังกัด |          |                       |          |                   |          | ผลการเปรียบเทียบ                                           |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-----------------------|----------|-------------------|----------|------------------------------------------------------------|
|                                                                   | คลังสินค้าทั่วไป  |          | คลังสินค้าเขตปลอดอากร |          | คลังสินค้าอันตราย |          |                                                            |
|                                                                   | คลังสินค้าทั่วไป  |          | คลังสินค้า            |          | อันตราย           |          |                                                            |
|                                                                   | $\mu$             | $\sigma$ | $\mu$                 | $\sigma$ | $\mu$             | $\sigma$ |                                                            |
| ความรู้ในด้าน โลจิสติกส์ (Logistics Knowledge)                    | 3.93              | .36      | 3.80                  | .44      | 4.00              | .81      | คลังสินค้าอันตรายมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม     |
| ความรู้ในสินค้าและบริการ (Product and Services Knowledge)         | 3.97              | .669     | 3.60                  | .548     | 4.14              | .90      | คลังสินค้าอันตรายมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม     |
| ความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management Knowledge) | 4.30              | .59      | 4.40                  | .89      | 4.00              | .57      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)                        | 4.00              | .371     | 3.40                  | .89      | 3.57              | .53      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม      |
| การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น (Coaching and Developing Others)         | 4.30              | .53      | 4.20                  | .44      | 4.00              | .81      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม      |
| ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Literacy)                 | 3.77              | .62      | 3.80                  | .44      | 3.7               | .75      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักในสายงาน                                                  | หน่วยงานที่สังกัด |          |                       |          |                   |          | ผลการเปรียบเทียบ                                     |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-----------------------|----------|-------------------|----------|------------------------------------------------------|
|                                                                      | คลังสินค้าทั่วไป  |          | คลังสินค้าเขตปลอดอากร |          | คลังสินค้าอันตราย |          |                                                      |
|                                                                      |                   |          |                       |          |                   |          |                                                      |
|                                                                      | $\mu$             | $\sigma$ | $\mu$                 | $\sigma$ | $\mu$             | $\sigma$ |                                                      |
| การติดต่อประสานงาน (Coordination)                                    | 4.17              | .53      | 3.60                  | .54      | 4.00              | .81      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม      |
| การตัดสินใจ (Decision Making)                                        | 4.17              | .53      | 3.40                  | .89      | 4.14              | .69      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม      |
| การมอบหมายงาน (Delegation)                                           | 4.20              | .48      | 3.80                  | .44      | 4.14              | .69      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม      |
| การบริหารจัดการรายงานและเอกสารต่างๆ (Document and Report Management) | 3.93              | .58      | 3.60                  | .54      | 3.71              | .75      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม      |
| ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy)                      | 3.57              | .93      | 3.60                  | .54      | 3.29              | 1.38     | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม |
| การติดตามงาน Follow Up                                               | 4.20              | .40      | 4.00                  | .00      | 3.71              | .95      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม      |

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักในสายงาน                                           | หน่วยงานที่สังกัด |          |               |          |            |          | ผลการเปรียบเทียบ                                      |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|----------|---------------|----------|------------|----------|-------------------------------------------------------|
|                                                               | คลังสินค้า        |          | คลังสินค้าเขต |          | คลังสินค้า |          |                                                       |
|                                                               | ทั่วไป            |          | ปลอดอากร      |          | อันตราย    |          |                                                       |
|                                                               | $\mu$             | $\sigma$ | $\mu$         | $\sigma$ | $\mu$      | $\sigma$ |                                                       |
| การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล<br>(Gathering and Analyzing Data) | 3.87              | .57      | 3.80          | .44      | 3.43       | .78      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |
| ความคิดริเริ่ม<br>(Innovation)                                | 3.90              | .48      | 4.20          | .44      | 3.57       | .78      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม  |
| การจูงใจผู้อื่น<br>(Motivating Others)                        | 4.13              | .43      | 4.00          | .70      | 3.43       | .97      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |
| การบริหารจัดการงาน<br>(Operation Management)                  | 4.27              | .45      | 4.20          | .44      | 3.86       | .90      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| การวางแผนงานและการจัดการ (Planning and Organizing)            | 4.20              | .61      | 3.80          | .83      | 3.86       | .90      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |
| ทักษะในการนำเสนอ<br>งาน (Presentation Skills)                 | 3.83              | .59      | 3.60          | .54      | 3.57       | 1.27     | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |
| การแก้ไขปัญหา<br>(Problem Solving)                            | 4.13              | .50      | 3.60          | .54      | 3.71       | 1.11     | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักในสายงาน                                   | หน่วยงานที่สังกัด |          |                       |          |                   |          | ผลการเปรียบเทียบ                                      |
|-------------------------------------------------------|-------------------|----------|-----------------------|----------|-------------------|----------|-------------------------------------------------------|
|                                                       | คลังสินค้าทั่วไป  |          | คลังสินค้าเขตปลอดอากร |          | คลังสินค้าอันตราย |          |                                                       |
|                                                       | $\mu$             | $\sigma$ | $\mu$                 | $\sigma$ | $\mu$             | $\sigma$ |                                                       |
|                                                       |                   |          |                       |          |                   |          |                                                       |
| ทักษะในการบริหารเวลา (Time Management Skill)          | 4.17              | .53      | 4.00                  | .70      | 3.86              | .90      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |
| ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)                   | 4.37              | .55      | 4.00                  | .00      | 4.00              | .81      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details)              | 4.07              | .58      | 4.20                  | .44      | 3.57              | .78      | คลังสินค้าเขตปลอดอากรมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม  |
| การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (Dealing with Urgency) | 4.23              | .50      | 3.80                  | .44      | 3.71              | .75      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ความยืดหยุ่นและการปรับตัว                             | 4.30              | .46      | 3.80                  | .44      | 3.71              | .75      | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ภาพรวม                                                | 4.08              | .26      | 3.84                  | .25      | 3.77              | .736     | คลังสินค้าทั่วไปมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |

จากตารางที่ 4-9 พบว่าสมรรถนะในสายงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการ คือด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า คลังสินค้าเขตปลอดอากรให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.40, \sigma = 0.89$ ) ด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น คลังสินค้าทั่วไปให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.30, \sigma = 0.53$ ) ความรับผิดชอบในงาน คลังสินค้าทั่วไปให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.37, \sigma = 0.55$ ) สมรรถนะในสายงานภาพรวม คลังสินค้าทั่วไปให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.08, \sigma = 0.26$ )

ตารางที่ 4-10 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงานของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจําแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| สมรรถนะหลัก                                                       | ระดับการศึกษา    |          |      |                        |          |     |                |          |      |                  |          |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|----------|------|------------------------|----------|-----|----------------|----------|------|------------------|----------|-------------------------------------------------------|
|                                                                   | ต่ำกว่า          |          |      | เทียบเท่า              |          |     | สูงกว่า        |          |      | ผลการเปรียบเทียบ |          |                                                       |
|                                                                   | มัธยมศึกษาตอนต้น |          |      | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. |          |     | อนุปริญญา/ปวส. |          |      | ปริญญาตรี        |          |                                                       |
|                                                                   | $\mu$            | $\sigma$ |      | $\mu$                  | $\sigma$ |     | $\mu$          | $\sigma$ |      | $\mu$            | $\sigma$ |                                                       |
| ความรู้ในด้านโลจิสติกส์ (Logistics Knowledge)                     | 3.00             | .00      | 3.75 | .50                    | 3.86     | .37 | 3.83           | .75      | 4.05 | 4.00             | .40      | ปริญญาตรีมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม              |
| ความรู้ในสินค้าและบริการ (Product and Services Knowledge)         | 3.00             | .00      | 3.75 | .95                    | 3.71     | .75 | 3.83           | .40      | 4.05 | 4.40             | .54      | สูงกว่าปริญญาตรีมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม       |
| ความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management Knowledge) | 3.00             | .00      | 4.50 | .57                    | 4.43     | .53 | 4.00           | .63      | 4.26 | 4.40             | .89      | มัธยมศึกษาตอนต้นมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)                        | 3.00             | .00      | 3.50 | 1.00                   | 4.00     | .00 | 3.83           | .40      | 4.00 | 3.60             | .54      | ปริญญาตรีมีระดับความสำคัญมากที่สุดกว่าทุกกลุ่ม        |



ตารางที่ 4-10(ต่อ)

| สมรรถนะหลัก                                     | ระดับการศึกษา |          |                  |          |                        |          |           |          |                                          |                                          |
|-------------------------------------------------|---------------|----------|------------------|----------|------------------------|----------|-----------|----------|------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                 | ต่ำกว่า       |          | มัธยมศึกษาตอนต้น |          | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. |          | ปริญญาตรี |          | สูงกว่าปริญญาตรี                         |                                          |
|                                                 | $\mu$         | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$                  | $\sigma$ | $\mu$     | $\sigma$ | $\mu$                                    | $\sigma$                                 |
| การมอบหมายงาน (Delegation)                      | 4.00          | .00      | 4.00             | .00      | 4.14                   | .69      | 4.17      | .40      | 4.26                                     | .45                                      |
| การบริหารจัดการรายงาน และเอกสารต่างๆ            | 3.00          | .00      | 4.00             | .00      | 3.71                   | .75      | 3.50      | .54      | 4.11                                     | .56                                      |
| ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy) | 2.00          | .00      | 3.25             | .50      | 3.14                   | .69      | 2.83      | .40      | 3.95                                     | 1.02                                     |
| การติดตามงาน Follow Up                          | 4.00          | .00      | 4.00             | .00      | 4.43                   | .53      | 3.83      | .75      | 4.16                                     | .50                                      |
|                                                 |               |          |                  |          |                        |          |           |          | 3.80                                     | .44                                      |
|                                                 |               |          |                  |          |                        |          |           |          | ปริญญาตรีมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม | ปริญญาตรีมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม |

ตารางที่ 4-10(ต่อ)

| สมรรถนะหลัก                                                | ระดับการศึกษา    |          |                  |          |                        |          |                  |          |           |          |                  |          |
|------------------------------------------------------------|------------------|----------|------------------|----------|------------------------|----------|------------------|----------|-----------|----------|------------------|----------|
|                                                            | ต่ำกว่า          |          |                  |          | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. |          |                  |          | ปริญญาตรี |          |                  |          |
|                                                            | มัธยมศึกษาตอนต้น |          | มัธยมศึกษาตอนต้น |          | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. |          | มัธยมศึกษาตอนต้น |          | ปริญญาตรี |          | สูงกว่าปริญญาตรี |          |
|                                                            | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$                  | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$     | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ |
| การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Gathering and Analyzing Data) | 2.00             | .00      | 4.00             | .00      | 3.71                   | .75      | 3.67             | .51      | 3.89      | .56      | 3.80             | .44      |
| ความคิดริเริ่ม (Innovation)                                | 3.00             | .00      | 4.25             | .50      | 3.86                   | .37      | 3.50             | .54      | 4.00      | .57      | 3.80             | .44      |
| การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)                        | 4.00             | .00      | 4.50             | .57      | 4.00                   | .00      | 3.83             | .75      | 4.05      | .70      | 3.60             | .54      |
| การบริหารจัดการงาน (Operation Management)                  | 4.00             | .00      | 4.75             | .50      | 4.29                   | .48      | 3.83             | .40      | 4.21      | .53      | 4.00             | .70      |

ตารางที่ 4-10(ต่อ)

| สมรรถนะหลัก                                        | ระดับการศึกษา |          |                  |          |                        |          |           |          |                  |          |
|----------------------------------------------------|---------------|----------|------------------|----------|------------------------|----------|-----------|----------|------------------|----------|
|                                                    | ต่ำกว่า       |          | มัธยมศึกษาตอนต้น |          | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. |          | ปริญญาตรี |          | สูงกว่าปริญญาตรี |          |
|                                                    | $\mu$         | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$                  | $\sigma$ | $\mu$     | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ |
| การวางแผนงานและการจัดการ (Planning and Organizing) | 3.00          | .00      | 4.75             | .50      | 4.00                   | .57      | 4.00      | .89      | 4.21             | .63      |
| ทักษะในการนำเสนอ (Presentation Skills)             | 3.00          | .00      | 4.00             | .00      | 3.43                   | .78      | 3.33      | .81      | 4.00             | .74      |
| การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)                    | 3.00          | .00      | 4.25             | .50      | 4.00                   | .57      | 3.33      | .81      | 4.21             | .53      |
| ทักษะในการบริหารเวลา (Time Management Skill)       | 4.00          | .00      | 4.50             | .57      | 4.00                   | .81      | 4.00      | .63      | 4.21             | .53      |
|                                                    |               |          |                  |          |                        |          |           |          | 3.60             | .54      |
|                                                    |               |          |                  |          |                        |          |           |          | 4.00             | .70      |
|                                                    |               |          |                  |          |                        |          |           |          | 3.60             | .54      |

ตารางที่ 4-10(ต่อ)

| สมรรถนะหลัก                              | ระดับการศึกษา |          |                  |          |                        |          |           |          |                  |          |                  |                                          |
|------------------------------------------|---------------|----------|------------------|----------|------------------------|----------|-----------|----------|------------------|----------|------------------|------------------------------------------|
|                                          | ต่ำกว่า       |          | มัธยมศึกษาตอนต้น |          | มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. |          | ปริญญาตรี |          | สูงกว่าปริญญาตรี |          | ผลการเปรียบเทียบ |                                          |
|                                          | $\mu$         | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ | $\mu$                  | $\sigma$ | $\mu$     | $\sigma$ | $\mu$            | $\sigma$ |                  |                                          |
| ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)      | 4.00          | .00      | 4.50             | .57      | 4.29                   | .75      | 3.83      | .40      | 4.37             | .59      | 4.20             | .44                                      |
| ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details) | 4.00          | .00      | 4.50             | .57      | 4.00                   | .81      | 3.67      | .51      | 4.00             | .57      | 4.00             | .70                                      |
| การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน           | 4.00          | .00      | 4.50             | .57      | 4.14                   | .69      | 4.00      | .63      | 4.16             | .50      | 3.60             | .54                                      |
| ความยืดหยุ่นและการปรับตัว                | 4.00          | .00      | 4.25             | .50      | 4.43                   | .53      | 3.83      | .40      | 4.21             | .53      | 3.80             | .83                                      |
|                                          |               |          |                  |          |                        |          |           |          |                  |          |                  | ทุกกลุ่ม                                 |
| ภาพรวม                                   | 3.41          | .00      | 4.10             | .15      | 3.97                   | .22      | 3.79      | .41      | 4.12             | .42      | 3.85             | .42                                      |
|                                          |               |          |                  |          |                        |          |           |          |                  |          |                  | ปริญญาตรีมีระดับความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม |

จากตารางที่ 4-10 พบว่าสมรรถนะในสายงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการ คือด้านความรู้ในการจัดการคลังสินค้า ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.57$ ) ด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.75, \sigma = 0.50$ ) ความรับผิดชอบในงาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.57$ ) สมรรถนะในสายงานภาพรวม ระดับปริญญาตรีตอนต้นให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.12, \sigma = 0.42$ )

ตารางที่ 4-11 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของสมรรถนะในสายงานของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามอายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท

| สมรรถนะหลัก                                                   | อายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท |          |       |          |        |          |         |          | ผลการเปรียบเทียบ                          |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|-------|----------|--------|----------|---------|----------|-------------------------------------------|
|                                                               | น้อยกว่า2ปี                      |          | 2-5ปี |          | 5-10ปี |          | 10-15ปี |          |                                           |
|                                                               | $\mu$                            | $\sigma$ | $\mu$ | $\sigma$ | $\mu$  | $\sigma$ | $\mu$   | $\sigma$ |                                           |
| ความรู้ในด้านโลจิสติกส์ (Logistics Knowledge)                 | 3.82                             | .40      | 4.13  | .35      | 3.93   | .61      | 3.89    | .33      | 2-5ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดว่าทุกกลุ่ม |
| ความรู้ในสินค้าและบริการ                                      | 3.82                             | .60      | 4.25  | .88      | 4.07   | .61      | 3.67    | .70      | 2-5ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดว่าทุกกลุ่ม |
| ความรู้ในการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management Knowledge) | 4.09                             | .53      | 4.50  | .53      | 4.14   | .77      | 4.44    | .52      | 2-5ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดว่าทุกกลุ่ม |
| ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)                    | 3.82                             | .40      | 4.13  | .64      | 3.79   | .42      | 3.78    | .66      | 2-5ปีมีระดับความสำคัญมากที่สุดว่าทุกกลุ่ม |

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

| สมรรถนะหลัก                                                            | อายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท |          |       |          |        |          |         |          | ผลการเปรียบเทียบ                                     |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|-------|----------|--------|----------|---------|----------|------------------------------------------------------|
|                                                                        | น้อยกว่า2ปี                      |          | 2-5ปี |          | 5-10ปี |          | 10-15ปี |          |                                                      |
|                                                                        | $\mu$                            | $\sigma$ | $\mu$ | $\sigma$ | $\mu$  | $\sigma$ | $\mu$   | $\sigma$ |                                                      |
| การสอนงานและ<br>พัฒนาผู้อื่น<br>(Coaching and<br>Developing<br>Others) | 4.00                             | .44      | 4.25  | .70      | 4.21   | .57      | 4.56    | .52      | 10-15ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ความสามารถใน<br>การใช้<br>คอมพิวเตอร์                                  | 3.73                             | .46      | 3.75  | .46      | 3.93   | .82      | 3.56    | .52      | 5-10ปีมีระดับ<br>ความสำคัญ<br>มากกว่าทุกกลุ่ม        |
| การติดต่อ<br>ประสานงาน<br>(Coordination)                               | 3.82                             | .40      | 4.38  | .51      | 4.36   | .63      | 3.67    | .50      | 2-5ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| การตัดสินใจ<br>(Decision<br>Making)                                    | 3.91                             | .53      | 4.50  | .53      | 4.14   | .53      | 3.78    | .83      | 2-5ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| การมอบหมายงาน<br>(Delegation)                                          | 3.91                             | .30      | 4.25  | .70      | 4.29   | .61      | 4.11    | .33      | 5-10ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม  |
| การบริหารจัดการ<br>รายงานและ<br>เอกสารต่างๆ                            | 3.73                             | .64      | 3.88  | .64      | 3.93   | .73      | 3.89    | .33      | 5-10ปีมีระดับ<br>ความสำคัญ<br>มากกว่าทุกกลุ่ม        |
| ความสามารถใน<br>การใช้<br>ภาษาอังกฤษ                                   | 3.36                             | .92      | 3.88  | 1.12     | 3.64   | 1.15     | 3.22    | .44      | 2-5ปีมีระดับ<br>ความสำคัญ<br>มากกว่าทุกกลุ่ม         |

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

| สมรรถนะหลัก                    | อายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท |          |       |          |        |          |         |          | ผลการเปรียบเทียบ              |
|--------------------------------|----------------------------------|----------|-------|----------|--------|----------|---------|----------|-------------------------------|
|                                | น้อยกว่า2ปี                      |          | 2-5ปี |          | 5-10ปี |          | 10-15ปี |          |                               |
|                                | $\mu$                            | $\sigma$ | $\mu$ | $\sigma$ | $\mu$  | $\sigma$ | $\mu$   | $\sigma$ |                               |
| การติดตามงาน                   |                                  |          |       |          |        |          |         |          | 5-10ปีมีระดับ                 |
| Follow Up                      | 3.91                             | .53      | 4.13  | .64      | 4.29   | .46      | 4.00    | .500     | ความสำคัญมากที่สุดว่าทุกกลุ่ม |
| การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล    |                                  |          |       |          |        |          |         |          | 10-15ปีมีระดับ                |
| (Gathering and Analyzing Data) | 3.55                             | .68      | 3.87  | .35      | 3.86   | .77      | 3.89    | .33      | ความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม      |
| ความคิดริเริ่ม                 |                                  |          |       |          |        |          |         |          | 2-5ปีมีระดับ                  |
| (Innovation)                   | 3.73                             | .46      | 4.00  | .75      | 3.93   | .47      | 3.89    | .60      | ความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม      |
| การจูงใจผู้อื่น                |                                  |          |       |          |        |          |         |          | 10-15ปีมีระดับ                |
| (Motivating Others)            | 3.82                             | .75      | 4.00  | .75      | 4.07   | .47      | 4.11    | .60      | ความสำคัญมากที่สุดว่าทุกกลุ่ม |
| การบริหารจัดการงาน             |                                  |          |       |          |        |          |         |          | 2-5ปีมีระดับ                  |
| (Operation Management)         | 3.91                             | .30      | 4.38  | .74      | 4.21   | .42      | 4.33    | .70      | ความสำคัญมากที่สุดว่าทุกกลุ่ม |
| การวางแผนงานและการจัดการ       |                                  |          |       |          |        |          |         |          | 2-5ปีมีระดับ                  |
| (Planning)                     | 3.73                             | .46      | 4.50  | .75      | 4.07   | .73      | 4.22    | .667     | ความสำคัญมากที่สุดว่าทุกกลุ่ม |
| ทักษะในการนำเสนอ               |                                  |          |       |          |        |          |         |          | 2-5ปีมีระดับ                  |
| (Presentation Skills)          | 3.36                             | .80      | 4.00  | .92      | 3.86   | .66      | 3.89    | .33      | ความสำคัญมากกว่าทุกกลุ่ม      |

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

| สมรรถนะหลัก                                         | อายุงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท |          |       |          |        |          |         |          | ผลการเปรียบเทียบ                                     |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------|----------|-------|----------|--------|----------|---------|----------|------------------------------------------------------|
|                                                     | น้อยกว่า2ปี                      |          | 2-5ปี |          | 5-10ปี |          | 10-15ปี |          |                                                      |
|                                                     | $\mu$                            | $\sigma$ | $\mu$ | $\sigma$ | $\mu$  | $\sigma$ | $\mu$   | $\sigma$ |                                                      |
| การแก้ไขปัญหา<br>(Problem Solving)                  | 3.73                             | .786     | 4.38  | .51      | 4.00   | .67      | 4.00    | .50      | 2-5ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| ทักษะในการ<br>บริหารเวลา<br>(Time Management Skill) | 3.82                             | .60      | 4.13  | .64      | 4.21   | .57      | 4.22    | .66      | 10-15ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม |
| ความรับผิดชอบ<br>ในงาน<br>(Accountability)          | 4.00                             | .63      | 4.63  | .51      | 4.29   | .46      | 4.22    | .66      | 2-5ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| ความละเอียด<br>รอบคอบ<br>(Attention to Details)     | 3.64                             | .50      | 4.25  | .88      | 4.00   | .39      | 4.22    | .66      | 2-5ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| การจัดการกับ<br>ความเร่งด่วนของ<br>งาน              | 3.82                             | .40      | 4.50  | .75      | 3.93   | .26      | 4.33    | .70      | 2-5ปีมีระดับ<br>ความสำคัญมาก<br>ที่สุดกว่าทุกกลุ่ม   |
| ความยืดหยุ่นและ<br>การปรับตัว                       | 4.18                             | .60      | 4.13  | .64      | 4.14   | .53      | 4.11    | .60      | น้อยกว่า2ปีมี<br>ความสำคัญ<br>มากกว่าทุกกลุ่ม        |
| ภาพรวม                                              | 3.79                             | .39      | 4.19  | .42      | 4.05   | .40      | 4.00    | .24      | 2-5ปีมี<br>ความสำคัญ<br>มากกว่าทุกกลุ่ม              |

จากตารางที่ 4-10 พบว่าสมรรถนะในสายงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการ คือด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า อายุงาน 2-5 ปี ให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.50$ ,  $\sigma = 0.53$ ) ด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น อายุงาน 10-15 ปี ให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.56$ ,  $\sigma = 0.52$ ) ความรับผิดชอบในงาน อายุงาน 2-5 ปี ให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = 0.51$ ) สมรรถนะในสายงานภาพรวม อายุงาน 2-5 ปี ให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ( $\mu = 4.19$ ,  $\sigma = 0.42$ )

ส่วนที่ 6 การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในการสัมภาษณ์กลุ่มใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้จัดการ กลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการ และกลุ่มหัวหน้างาน ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1

##### 1. ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มในครั้งนี้มีทั้งหมด 7 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้จัดการ ซึ่งแบ่งออกเป็น ผู้จัดการ A1-A7 โดยการสัมภาษณ์กลุ่มเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2555 เมื่อเริ่มการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้นำถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยและการขอสัมภาษณ์กลุ่มในครั้งนี้ พร้อมทั้งได้อธิบายถึงเรื่องของสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากร พอสังเขป เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ทางผู้วิจัยได้ถามคำถามในประเด็นที่จัดเตรียมมา

##### 2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน

###### 2.1 สมรรถนะหลักในด้านจิตสำนึกในการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการ A1 กล่าวว่า “...ควรต้องมีการจัดอบรมเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงจิตสำนึกในการให้บริการคืออะไร และต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อเป็นการปลูกจิตได้สำนึก...” ผู้จัดการ A5 กล่าวว่า “...การที่หัวหน้างานเป็นแบบอย่างให้กับลูกน้องก็ถือเป็นการพัฒนา...” ผู้จัดการ A6 กล่าวว่า “...หัวหน้าควรให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องและควรมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน...” ผู้จัดการ A3 กล่าวว่า “...การให้บริการควรต้องรวมหมายถึงเพื่อนร่วมงานและฝ่ายอื่นๆ ซึ่งควรต้องให้พนักงานมีการทำกิจกรรมร่วมกัน...”

###### 2.2 สมรรถนะหลักในด้านการทำงานเป็นทีม

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการ A7 กล่าวว่า “...ควรต้องมีการทำกิจกรรมร่วมกันเช่นการทำกิจกรรม 5ส...” ผู้จัดการ A3 กล่าวว่า “...การมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในโครงการที่จัดขึ้นก็

เป็นการพัฒนาทางด้านการทำงานเป็นทีมอย่างหนึ่ง...” ผู้จัดการ A6 กล่าวว่า “...ควรมีการให้คำแนะนำจากหัวหน้า โดยการประชุมกันก่อนเข้าก่อนเริ่มทำงาน...”

### 2.3 สมรรถนะหลักในการมุ่งเน้นความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการ A4 กล่าวว่า “...อาจจะมอบหมายงานให้หาวิธีการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น...” ผู้จัดการ A3 กล่าวว่า “...ควรเน้นในเรื่องของการสื่อสารและประชุมร่วมกัน...” ผู้จัดการ A1 กล่าวว่า “...ก็จัดให้มีการอบรมโดยการหาหลักสูตรให้เหมาะสมเช่นหลักสูตรการทำงานเชิงรุกยุคใหม่...”

### 2.4 สมรรถนะหลักในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการ A7 กล่าวว่า “...หัวหน้างานควรสอนงาน ให้คำปรึกษา และแนะนำทีมงานในการทำงาน...” ผู้จัดการ A4 กล่าวว่า “...ควรมีการดูงานบริษัทอื่นๆ เพื่อให้เห็นอะไรมากขึ้นและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้...” ผู้จัดการ A1 กล่าวว่า “...ควรมีการอบรมโดยการหาหลักสูตรให้เหมาะสมเช่นหลักสูตรการวิเคราะห์ปัญหาและป้องกันปัญหา...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของกลุ่ม ผู้จัดการพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม คือ

- 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน โดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน
- 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การประชุมกลุ่ม การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การรักษาการแทน การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การให้ร่วมคณะทำงาน

### 3.สมรรถนะในสายงานที่จำเป็นของบุคลากรในระดับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลาง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับกลาง มีความเห็นที่แตกต่างกันในบางสมรรถนะที่เลือก โดยที่ผู้จัดการ A7 กล่าวว่า “...สมรรถนะในสายงานสำหรับหน่วยงานคลังสินค้าอันตรายที่สำคัญมากที่สุดคือสมรรถนะในด้านความรับผิดชอบในงาน ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าสินค้าที่ฝากเก็บในคลังสินค้าเป็นสินค้าประเภทสารเคมีซึ่งมีความอันตรายจึงจำเป็นจะต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องของข้อกำหนดต่างๆ ในการทำงาน เช่นผู้ที่รับผิดชอบควบคุมอุณหภูมิจะต้องตรวจดูทุก 4 ชั่วโมง ก็จะต้องปฏิบัติงานให้ตรงตามข้อกำหนดให้เสร็จสมบูรณ์...” ผู้จัดการ A1 กล่าวว่า “...สมรรถนะในสายงานที่สำคัญมากที่สุดของหน่วยงานคลังสินค้าทั่วไปคือสมรรถนะในด้านความรู้ในการจัดการคลังสินค้าเพราะว่าสินค้าที่ฝากเก็บภายในคลังสินค้านี้มีหลายประเภทและมีปริมาณที่ค่อนข้างมาก ซึ่งการทำงานจำเป็นจะต้องจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่เหมาะสมกับ

ประเภทของสินค้า รู้วิธีการจัดเก็บ ตลอดจนวิธีการควบคุมสินค้าคงคลัง เพื่อความถูกต้องแม่นยำ และลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนพร้อมก็นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าประยุกต์ใช้ในการทำงาน...” ผู้จัดการ A6 กล่าวว่า “...สำหรับหน่วยงานคลังสินค้าเขตปลอดอากรผมมีความเห็นว่าสมรรถนะในสายงานที่จำเป็นคือสมรรถนะในด้านการจัดการคลังสินค้า และการบริหารจัดการงาน เพราะว่า ประเภทสินค้าที่เข้ามาฝากเก็บภายในคลังสินค้าจะมีหลากหลายชนิดและมาฝากเก็บในระยะเวลาเพียงสั้นๆ ประมาณ 1-2 อาทิตย์ โดยมีการเคลื่อนไหวของสินค้าอยู่เป็นประจำ ประกอบกับสินค้าที่ฝากเก็บจะต้องมีการควบคุมการผ่านเข้าออกโดยศุลกากร จึงจำเป็นจะต้องรู้ข้อกำหนดในด้านภาษีศุลกากรควบคู่กันไป...” ผู้จัดการ A3 กล่าวว่า “...การที่จะเลือกสมรรถนะในสายงานควรเป็นสมรรถนะที่มีผลต่อการทำงานที่เกิดขึ้นจริงซึ่งผมคิดว่าสมรรถนะทั้ง 3 สมรรถนะควรจะเป็นสมรรถนะในสายงานได้...” ผู้จัดการ A4 กล่าวว่า “...ผมเห็นด้วยกับความเห็นทั้งหมด แต่ผมคิดว่าจะเพิ่มสมรรถนะสำหรับหัวหน้างานในเรื่องของการมอบหมายงาน การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น เข้าไปด้วย...” ผู้จัดการ A1 กล่าวว่า “...เราควรจะมีเอาผลของคะแนนระดับความสำคัญมาเป็นตัวช่วยพิจารณาในการที่จะเลือกสมรรถนะในสายงาน และผมขอเสนอเป็นตัวแทนในการสรุปครับ...” ผู้จัดการ A2 กล่าวว่า “...การเลือกสมรรถนะครั้งนี้อาจเป็นแค่ความเห็นเบื้องต้นของกลุ่มผู้จัดการเท่านั้นซึ่งถ้าจะให้กำหนดสมรรถนะในสายงานที่จะใช้จริงๆ ควรจะต้องมีข้อมูลหลายๆ อย่างประกอบ...” ผู้จัดการ A1 กล่าวว่า “...สรุปความคิดเห็นทั้งหมด แสดงว่าเราควรมีสมรรถนะอยู่ 5 ข้อ คือ ความรู้ในด้านการจัดการ การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น การมอบหมายงาน การบริหารจัดการงาน และ ความรับผิดชอบในงาน ซึ่งเราจะใช้สมรรถนะทั้ง 5 ตัวนี้เป็น สมรรถนะในสายงานครับ...”

จากผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในสายงานประกอบด้วย 5 สมรรถนะคือ ความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management Knowledge) การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น (Coaching and Developing Others) การมอบหมายงาน (Delegation) การบริหารจัดการงาน (Operation Management) และ ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)

#### 4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในสายงาน

##### 4.1 สมรรถนะในสายงานด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการ A1 กล่าวว่า “...ควรหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการเพิ่มเติมความรู้...” ผู้จัดการ A5 กล่าวว่า “...ควรมีการเยี่ยมชมบริษัทอื่นที่ทำธุรกิจคล้ายกันเช่น คลังสินค้าของโลตัส...” ผู้จัดการ A7 กล่าวว่า “...การพัฒนาโดยการสอนงานก็เป็นวิธีการพัฒนา...” ผู้จัดการ A2 กล่าวว่า “...หนังสือหรือวิดีโอต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้นำมาศึกษา ซึ่งผมเองก็เคยเอาหนังสือตำรามาให้ลูกน้องอ่านซึ่งก็ได้ผลดี...”

##### 4.2 สมรรถนะในสายงานด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการA1กล่าวว่า “...ก็หาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเช่นหลักสูตรการทำงานเป็นทีมและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ...” ผู้จัดการA3กล่าวว่า “...ควรมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น...” ผู้จัดการA7กล่าวว่า “...ควรมีการให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่งานที่รับผิดชอบ และควรมีการเพิ่มเติมงานในเรื่องของการตัดสินใจรับผิดชอบทีมงาน...”

#### 4.3 สมรรถนะในสายงานด้านการมอบหมายงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการA1กล่าวว่า “...ให้มีการอบรมให้หาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเช่นหลักสูตรเทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน เป็นต้น...” ผู้จัดการA4กล่าวว่า “...การใช้วิธีการมอบหมายงานให้เป็นวิทยากรภายในองค์กรบางหลักสูตรก็สามารถพัฒนาได้...” ผู้จัดการA7กล่าวว่า “...ให้รับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น...”

#### 4.4 สมรรถนะในสายงานด้านการบริหารจัดการงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการA1กล่าวว่า “...การอบรมเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาในด้านการบริหารงาน...” ผู้จัดการA7กล่าวว่า “...อาจจะมอบหมายงานให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น...” ผู้จัดการ5กล่าวว่า “...ให้เน้นในเรื่องการสอนงาน...”

#### 4.5 สมรรถนะในสายงานด้านความรับผิดชอบต่องาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการA4กล่าวว่า “...ก็มอบหมายงานบางอย่างที่ต้องตัดสินใจให้ลองทำดู...” ผู้จัดการA3กล่าวว่า “...การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น...” ผู้จัดการA2กล่าวว่า “...ควรต้องมีการสับเปลี่ยนหน้าที่งานบ้าง...” ผู้จัดการA1กล่าวว่า “...มอบหมายให้เป็นตัวแทนในการร่วมประชุมภายนอกหน่วยงาน หรือเป็นตัวแทนกลุ่มของการเป็นสมาชิกชมรมภายนอก...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในสายงานทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของกลุ่มผู้จัดการพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม คือ

1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน โดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน

2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การประชุมกลุ่ม การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การรักษาการแทน การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การให้ร่วมคณะทำงาน

#### 5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้จัดการ A1กล่าวว่า “...ผมยังไม่ค่อยทราบข้อมูลหรือรายละเอียดในเรื่องของ AEC มากเท่าไรหรอก เราควรทำการจัดสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ AEC ให้คนในองค์กรรับทราบ แต่ในความคิดของผม ผมคิดว่า เรื่องของภาษาอังกฤษควรจะต้องเป็นพื้นฐานที่ทุกคนควรต้องพัฒนาเพราะการทำงานอาจจะไม่ใช่เฉพาะคนไทย ที่สามารถทำงานได้เท่านั้น แต่ใน

กลุ่ม AEC ก็สามารเข้ามาทำงานได้ เช่น ลาว พม่า...” ผู้จัดการ A4 กล่าวว่า “...การพัฒนานอกจากภาษาอังกฤษแล้ว ภาษาเพื่อบ้านอย่าง พม่า ก็น่าที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมด้วย เนื่องจากในอนาคตเป็นไปได้ ไทยอาจจะต้องใช้แรงงานพม่ามากกว่าแรงงานไทย เพราะคนไทยเลิกงาน...” ผู้จัดการ A6 กล่าวว่า “...เห็นด้วยกับผู้จัดการ A4 อนาคตเราเองอาจจะต้องมีลูกน้องเป็น ต่างชาติมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันด้านแรงงานมากพอสมควร และหัวหน้างานควรมีการสอนงานและถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ลูกน้องอย่างต่อเนื่อง...” ผู้จัดการ A2 กล่าวว่า “...ผมคิดว่าเราควรพัฒนา และสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กรของเราให้มีคุณภาพ หมายความว่าเราควรเน้นในการพัฒนาการเป็นผู้นำของหัวหน้างาน โดยส่งไปฝึกอบรมในหลักสูตรผู้นำยุคใหม่...” ผู้จัดการ A7 กล่าวว่า “...ควรมีการพัฒนาคนควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยี ที่นำเข้ามาใช้ในองค์กร...” ผู้จัดการ A6 กล่าวว่า “...น่าจะมีการศึกษาดูงานในต่างประเทศบ้าง...” ผู้จัดการ A5 กล่าวว่า “...ให้ทุนพนักงานไปเรียนต่อ ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับด้าน โลจิสติกส์...” ผู้จัดการ A3 กล่าวว่า “...เรื่องของวัฒนธรรมของกลุ่ม AEC ก็ควรต้องศึกษาไว้บ้าง ซึ่งอาจจะไม่ส่งผลโดยตรงในการทำงาน แต่มันจะให้การทำงานร่วมกันมีความเข้าใจกันมากขึ้น ...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ตามแนวคิดของกลุ่มผู้จัดการพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 3 กลุ่มกิจกรรม คือ

- 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน โดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสมและการสอนงาน
- 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การดูงาน
- 3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ทุนไปศึกษาต่อ

## กลุ่มที่ 2

### 1. ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มในครั้งนี้มีทั้งหมด 6 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการซึ่งแบ่งออกเป็น ผู้ช่วยผู้จัดการจัดการ B1-B6 สัมภาษณ์กลุ่มเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2555 เมื่อเริ่มการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แนะนำถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยและการขอสัมภาษณ์กลุ่มในครั้งนี้ พร้อมทั้งได้อธิบายถึงเรื่องของสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากร พอสังเขป เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ทางผู้วิจัยได้ถามคำถามในประเด็นที่จัดเตรียมมา โดยทั้งนี้จะสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับแนวการพัฒนา

### 2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน

#### 2.1 สมรรถนะหลักในด้านจิตสำนึกในการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการB1กล่าวว่า “...ทำการจัดอบรมเพิ่มเติม...” ผู้ช่วยผู้จัดการB4กล่าวว่า “...ให้เน้นเรื่องการสอนงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เริ่มงานใหม่...” ผู้ช่วยผู้จัดการB2กล่าวว่า “...ให้พนักงานทำงานใกล้ชิดกันมีการสอนงานจากรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง...”

## 2.2 สมรรถนะหลักในด้านการทำงานเป็นทีม

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการB6กล่าวว่า “...ให้ทางฝ่ายบุคคลจัดกิจกรรมเพื่อเกิดความสามัคคีร่วมกัน...” ผู้ช่วยผู้จัดการB5กล่าวว่า “...จัดให้ทำงานร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกัน...” ผู้ช่วยผู้จัดการB3กล่าวว่า “...จัดตั้งกลุ่มทำงาน เช่นการทำงานเป็นทีมตรวจสอบ ISO...”

## 2.3 สมรรถนะหลักในด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการB3กล่าวว่า “...ให้ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและให้เห็นถึงความสำคัญที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น...” ผู้ช่วยผู้จัดการB2กล่าวว่า “...ให้ประชุมร่วมกันทุกเช้าก่อนเริ่มงาน...” ผู้ช่วยผู้จัดการB1กล่าวว่า “...จัดให้มีการอบรม...”

## 2.4 สมรรถนะหลักในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการ B4กล่าวว่า “...ให้มีการวิเคราะห์งานแล้วส่งสรุปรายงาน...” ผู้ช่วยผู้จัดการ B3กล่าวว่า “...ให้มีการจัดดูงาน...” ผู้ช่วยผู้จัดการ B1กล่าวว่า “...ให้ทำการจัดหลักสูตรที่เกี่ยวข้องทำการฝึกอบรม...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของกลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม คือ

- 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียนโดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน
- 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การประชุมกลุ่ม การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การรักษาการแทน การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การให้ร่วมคณะทำงาน

## 3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในสายงาน

### 3.1 สมรรถนะในสายงานด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการB2กล่าวว่า “...จัดดูงานภายนอก...” ผู้ช่วยผู้จัดการB5กล่าวว่า “...ศึกษาความรู้ด้วยตนเองจากตำราหรือเว็บไซต์ก็ได้...” ผู้ช่วยผู้จัดการB1กล่าวว่า “...ให้จัดทำคู่มือในการทำงานและมีการสอนงานจากหัวหน้างาน...”

### 3.2 สมรรถนะในสายงานด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการB1กล่าวว่า “...ส่งพนักงานไปอบรมและให้กลับมาถ่ายทอดต่อ...” ผู้ช่วยผู้จัดการB2กล่าวว่า “...มอบหมายงานในการทำงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำบ้าง...” ผู้ช่วยผู้จัดการB4กล่าวว่า “...ให้รับผิดชอบงานในทีมโดยให้เป็นผู้ดำเนินงาน โครงการ หรืองานที่ต้องมีการพัฒนา...”

### 3.3 สมรรถนะในสายงานด้านการมอบหมายงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการB3กล่าวว่า “...ให้มีการอบรมให้หาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเช่นหลักสูตรเทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน เป็นต้น...” ผู้ช่วยผู้จัดการB4กล่าวว่า “...ให้มีส่วนร่วมในคณะกรรมการเช่น คณะความปลอดภัย...” ผู้ช่วยผู้จัดการB1กล่าวว่า “...ให้ลองทำงานแทนตำแหน่งที่สูงกว่า...”

### 3.4 สมรรถนะในสายงานด้านการบริหารจัดการงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการB6กล่าวว่า “...ควรมอบหมายงานให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น...” ผู้ช่วยผู้จัดการ5กล่าวว่า “...ให้เน้นในเรื่องการสอนงานและการถ่ายทอดงาน...” ผู้ช่วยผู้จัดการ5กล่าวว่า “...จัดให้มีการดูงานบริษัทอื่นที่เปิดให้ศึกษา...”

### 3.5 สมรรถนะในสายงานด้านความรับผิดชอบต่องาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการB4กล่าวว่า “...ให้รับผิดชอบงานประเภทอื่นเพิ่มขึ้น...” ผู้ช่วยผู้จัดการB2กล่าวว่า “...การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น...” ผู้ช่วยผู้จัดการB3กล่าวว่า “...ให้หมุนเวียนหน้าที่งาน...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในสายงานทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของกลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม คือ

- 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน โดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน
- 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การประชุมกลุ่ม การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การรักษาการแทน การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การให้ร่วมคณะทำงาน

### 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ช่วยผู้จัดการ B1กล่าวว่า “...เน้นเรื่องภาษาอังกฤษให้มากขึ้น ควรมีการให้พนักงานพัฒนาทักษะในการสื่อสาร...” ผู้ช่วยผู้จัดการ B2กล่าวว่า “...จัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องของ AEC เพื่อให้พนักงานเกิดความพร้อมมากขึ้น...” ผู้ช่วยผู้จัดการ B3กล่าวว่า “...ให้มีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง...” ผู้ช่วยผู้จัดการ B4กล่าวว่า “...ส่งพนักงานเรียนต่อ...” ผู้ช่วยผู้จัดการ

B5กล่าวว่า “...จัดดูงานประเทศเพื่อนบ้าน...” ผู้ช่วยผู้จัดการ B6กล่าวว่า “...ให้พนักงานได้มีการอบรมเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่มีความพร้อม...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ตามแนวคิดของกลุ่มผู้จัดการพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 3 กลุ่มกิจกรรม คือ

- 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงานได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน โดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน
- 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การดูงาน
- 3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องได้แก่การให้ทุนไปศึกษาต่อ

### กลุ่มที่3

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มในครั้งนี้มีทั้งหมด 15คน ซึ่งเป็นระดับหัวหน้างาน ตำแหน่งหัวหน้างานซึ่งแบ่งออกเป็น หัวหน้างาน C1-C15 สัมภาษณ์กลุ่มเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2555 เมื่อเริ่มการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แนะนำถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยและการขอสัมภาษณ์กลุ่มในครั้งนี้ พร้อมทั้งได้อธิบายถึงเรื่องของสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากร พอสังเขป เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ทางผู้วิจัยได้ถามคำถามในประเด็นที่จัดเตรียมมา โดยทั้งนี้จะสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับแนวการพัฒนา

#### 2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน

##### 2.1 สมรรถนะหลักในด้านจิตสำนึกในการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C5 กล่าวว่า “...จิตสำนึกจะเกิดขึ้นได้ต้องเริ่มจากตนเอง เราความจิตอบรมในการปลูกจิตใต้สำนึกให้กับพนักงาน...” หัวหน้างาน C2กล่าวว่า “....ผมว่าหัวหน้างานมีส่วนในการให้ทีมงานมีจิตใต้สำนึกที่ดี ดังนั้นหัวหน้างานควรต้องสื่อสารกับลูกน้องตนเองอย่างใกล้ชิด...” หัวหน้างาน C12 กล่าวว่า “...ให้หัวหน้างานทำตัวเป็นแบบอย่าง...” หัวหน้างาน C9 กล่าวว่า “...ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ...” หัวหน้างาน C7 กล่าวว่า “...ให้ลองสับเปลี่ยนหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า...”

##### 2.2 สมรรถนะหลักในด้านการทำงานเป็นทีม

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C3 กล่าวว่า “...น่าจะลองตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันเป็นทีม...” หัวหน้างาน C8 กล่าวว่า “...ขอให้มีการพูดคุยกันมากขึ้น มันก็จะทำให้งานในการทำงานเป็นทีม มีปัญหาน้อยลง...” หัวหน้างาน C11 กล่าวว่า “...ส่งไปอบรมภายนอก...” หัวหน้างาน C15 กล่าวว่า “...มอบหมายงานกลุ่ม ผมว่าจะทำให้เห็นการทำงานเป็นทีม...”

##### 2.3 สมรรถนะหลักในด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C11 กล่าวว่า “...ให้มอบหมายงานที่มีความยากของงานมากขึ้น...” หัวหน้างาน C5 กล่าวว่า “...ตั้งค่า KPI ในการทำงาน...” หัวหน้างาน C13 กล่าวว่า “...มีการแนะนำจากหัวหน้าในการจัดลำดับความสำคัญของงาน...” หัวหน้างาน C2 กล่าวว่า “...ถ้าพนักงานมีความสามารถและมีความพร้อมควรมีการปรับตำแหน่งงานหน้าที่งานให้สูงขึ้น...”

## 2.4 สมรรถนะหลักในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C12 กล่าวว่า “...จัดให้มีการทำงานเชิงวิเคราะห์กับงานที่ทำ โดยการวิเคราะห์งานตนเองแล้วสรุปรายงานนำเสนอ...” หัวหน้างาน C7 กล่าวว่า “...ส่งไปอบรมวิธีการทำงานใหม่ๆ...” หัวหน้างาน C2 กล่าวว่า “...ควรมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่งาน...” หัวหน้างาน C1 กล่าวว่า “...ควรมีการจัดไปดูงาน...” หัวหน้างาน C8 กล่าวว่า “...มีการสอนงานจากหัวหน้างาน...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของกลุ่ม หัวหน้างานพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม คือ

- 1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน โดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน
- 2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การประชุมกลุ่ม การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การให้ร่วมคณะทำงาน

## 3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในสายงาน

### 3.1 สมรรถนะในสายงานด้านความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C5 กล่าวว่า “...ขอให้จัดอบรมความรู้ด้านโลจิสติกส์ ให้กับพนักงานในสายการทำงานคลังสินค้า...” หัวหน้างาน C3 กล่าวว่า “...เห็นด้วยครับเพราะปัจจุบันมีการอบรมเนื้อหาที่เกี่ยวกับความรู้ในด้านคลังสินค้าน้อยมาก...” หัวหน้างาน C14 กล่าวว่า “...ควรต้องให้มีการจัดทำคู่มือในการทำงาน ที่เกี่ยวข้อง...” หัวหน้างาน C4 กล่าวว่า “...มีการประชุมการทำงานในทุกๆ เช้าก่อนเริ่มงานเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม...”

### 3.2 สมรรถนะในสายงานด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C2 กล่าวว่า “...ส่งพนักงานไปอบรมภายนอก...” หัวหน้างาน C14 กล่าวว่า “...มอบหมายงานในการทำงานใหม่ๆ ...” หัวหน้างาน C11 กล่าวว่า “...ให้รับผิดชอบงานในทีมโดยให้เป็นตัวแทนแผนก ในการร่วมประชุม...” หัวหน้างาน C5 กล่าวว่า “...ให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่า เป็นการรักษาการแทนเป็นต้น...” หัวหน้างาน C7 กล่าวว่า “...ลองจัดตั้งคณะทำงานในการพัฒนางานของแผนกก็น่าจะดี เพื่อเป็นการฝึกคิดและพัฒนา...”

หัวหน้างาน C15 กล่าวว่า “...หัวหน้างานควรมีการสอนเทคนิคในการสอนงาน...” หัวหน้างาน C1 กล่าวว่า “...ให้หาอ่านหนังสือหรือตำราที่เกี่ยวกับการสอนงานและการพัฒนา...”

### 3.3 สมรรถนะในสายงานด้านการมอบหมายงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C11 กล่าวว่า “...ให้หาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องมาอบรมเพิ่มเติม...” หัวหน้างาน C4 กล่าวว่า “...มอบหมายให้เป็นคณะกรรมการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น คณะกรรมการสวัสดิการ เป็นต้น...” หัวหน้างาน C3 กล่าวว่า “...ให้ปรับตำแหน่งงาน...” หัวหน้างาน C13 กล่าวว่า “...ให้มีการหมุนเวียนหน้าที่งาน...”

### 3.4 สมรรถนะในสายงานด้านการบริหารจัดการงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C10 กล่าวว่า “...ให้มีการสอนงานจากหัวหน้างาน...” หัวหน้างาน C2 กล่าวว่า “...ลองมอบหมายงานให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ก็จะทำให้พนักงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการจัดการมากขึ้น...” หัวหน้างาน C4 กล่าวว่า “...ให้เน้นในเรื่องการสอนงานและการถ่ายทอดงาน...” หัวหน้างาน C9 กล่าวว่า “...จัดให้มีการดูงานนอกสถานที่...”

### 3.5 สมรรถนะในสายงานด้านความรับผิดชอบในงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C11 กล่าวว่า “...ให้หมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่งาน...” หัวหน้างาน C3 กล่าวว่า “...ให้มอบหมายงานอื่นๆเพิ่มเติม...” หัวหน้างาน C4 กล่าวว่า “...ตั้งค่า KPI ให้ชัดเจนและให้ทำให้ตรงตามที่ตั้งไว้...” หัวหน้างาน C1 กล่าวว่า “...ต้องมีการประชุมร่วมกัน และมีการติดตามงานที่ค้างอยู่ให้สำเร็จ...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในสายงานทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของกลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 2 กลุ่มกิจกรรม คือ

1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงานได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน โดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน

2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การประชุมกลุ่ม การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การรักษาการแทน การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การให้ร่วมคณะทำงาน

### 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม หัวหน้างาน C4 “...เรื่องภาษาอังกฤษครับ ต้องเร่งพัฒนาเพราะพนักงานไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีเท่าที่ควร...” หัวหน้างาน C13 กล่าวว่า “...จัดอบรมด้านภาษาครับ โดยอาจจะมียาจารย์ฝรั่งเข้ามาสอน...” หัวหน้างาน C9 กล่าวว่า “...นอกจากด้านภาษาอังกฤษแล้วอยากให้เน้นเรื่องการอบรมด้านเทคโนโลยี...” หัวหน้างาน C10 กล่าวว่า “...ควร

ต้องสนับสนุนทางการศึกษาต่อให้กับพนักงาน...” หัวหน้างาน C2กล่าวว่า “...มีการจัดดูงานบ่อยๆ กับบริษัทข้ามชาติ...” หัวหน้างาน C6กล่าวว่า “...จัดตั้งกลุ่มในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ AEC...” หัวหน้างาน C11กล่าวว่า “...จัดให้ไปดูงานประเทศเพื่อนบ้าน...” หัวหน้างาน C8กล่าวว่า “...สนับสนุนทุนเรียนต่อ...” หัวหน้างาน C6กล่าวว่า “...ควรจะต้องมีการสอนวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้านเพื่อเตรียมความพร้อม ซึ่งต้องมีการทำงานร่วมกัน...”

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ตามแนวคิดของกลุ่มผู้จัดการพบว่าแนวทางการพัฒนาแบ่งเป็น 3 กลุ่มกิจกรรม คือ

1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียนโดยการหาหลักสูตรที่เหมาะสม และการสอนงาน

2) กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ การสอนงาน การดูงาน

3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ทุนไปศึกษาต่อ

ทั้งนี้สามารถสรุปวิธีการพัฒนาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน และการพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน