

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร ภาครณศึกษา  
บริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี


ราเชนทร์ การดี

370571  
พ.ศ. 2560


งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะกรรมการจัดการและการทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

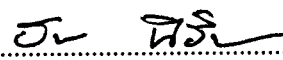
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ราเชนทร์ การดี ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

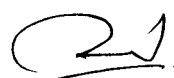
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว เพ็รี่)

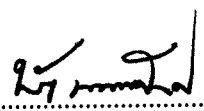
คณะกรรมการสอบปากเปล่า

  
..... ประธาน  
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว เพ็รี่)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนภณ นิธิไชวกุล)

  
..... กรรมการ  
(ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่..... 23 .....เดือน..... สิงหาคม..... พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ ด้วยความเมตตาและความกรุณาของ  
ที่ปรึกษาหลัก คือ ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง  
ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึก  
ซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชนภณ นิธิเชาวกุล และคุณชาตรี มาศภูมิ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการ  
ตรวจสอบเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการสัมภาษณ์อันเป็นการเอื้อประโยชน์ต่อ  
การทำวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหารบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่  
รถยนต์แห่งหนึ่งในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือใน  
การเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีอันเป็นประโยชน์แก่  
ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่าน ที่ได้ให้  
ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา ตลอดจนเพื่อน ๆ สาขาการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาทุกคนที่เป็นกำลังใจและ  
ช่วยเหลือในการทำงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณสุนันท์ กิขุนทดและ  
ครอบครัวของผู้วิจัย ที่ได้ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น  
ประสบความสำเร็จในวันนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทน  
พระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้  
มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ราเชนทร์ การดี

53920148: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์: กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์

ราเชนทร์ การดี: สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี (MANAGERIAL COMPETENCY OF DESIRED LEADER ACCORDING TO MANAGER'S PERSPECTIVE: A CASE STUDY OF AN AUTOPART DESIGN AND PACKAGING COMPANY IN CHON BURI.) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่, Ph.D., 65 หน้า, ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนคติของผู้บริหารในบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรที่ศึกษา จำนวน 9 คน โดยการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างาน โดยผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานมีทั้งหมด 3 ด้าน 16 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสายงาน
2. ด้านทักษะ ได้แก่ การบริหารคน การตัดสินใจ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารเวลา การคิดเชิงวิเคราะห์ การเจรจาต่อรอง แก้ไขปัญหา การบริหารเครื่องมือ
3. ด้านพฤติกรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทัศนคติเชิงบวก การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ความซื่อสัตย์-จรรยาบรรณ และบุคลิกภาพดี

53920148: MAJOR: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: M.M.  
(HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

KEYWORDS: MANAGERIAL COMPETENCY OF DESIRED LEADER

RACHANE KARNDDEE: MANAGERIAL COMPETENCY OF DESIRED LEADER  
ACCORDING TO MANAGER'S PERSPECTIVE: A CASE STUDY OF AN AUTOPART  
DESIGN AND PACKAGING COMPANY IN CHON BURI. ADVISOR: KANVALAI  
NONTAKAEW FERRY, Ph.D., 65 P., 2016.

This research aimed to study the opinion on managerial competency of desired leader according to manager's perspective of managers at an autopart design and packaging company in Chon Buri province. The samples were consisted of 9 managers (gained from purposive sampling) from different departments of the studied company. In-depth interview based on semi-structured interview pattern was used as data collecting tool. The results were analyzed and synthesized for the managerial competency. The findings showed that the competency of desired leader could be divided into 3 aspects of total 16 qualifications. The first aspect was knowledge, and the qualification included in this aspect was job expertise. The second aspect was skill, and the qualifications included in this aspect were people management, decision making, communication, planning, time management, analytical thinking, negotiation, problem solving, and tool management. The third aspect was behavior, and the qualifications included in this aspect were leadership, positive attitude, continuous self-improvement, responsibility, carefulness, honesty-ethic, and good personality.

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กระบวนการการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	14
สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร.....	22
ข้อมูลองค์กร.....	32
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	34
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	35
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
4 ผลการวิจัย.....	37
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์.....	37

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ส่วนที่ 2 สมรรถนะของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ .....	38
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	50
สรุปผลการวิจัย .....	51
อภิปรายผล .....	52
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา .....	58
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป .....	58
บรรณานุกรม .....	59
ภาคผนวก .....	63
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	65

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	31
4-1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ .....	37
4-2 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้ .....	38
4-3 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ.....	40
4-4 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบสมรรถนะด้านพฤติกรรม .....	46



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กระบวนการวิจัย.....	5
2-1 การกำหนดสมรรถนะ.....	20
2-2 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก.....	21

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันสูง รวมถึงสภาพสังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้อยู่รอด และสามารถแข่งขันได้ เมื่อพิจารณาจากปัจจัยการผลิตทั้ง 4 คือ เงินทุน บุคลากร วัตถุดิบ และการจัดการแล้ว บุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเฉพาะในปัจจุบันการแข่งขันมีความรุนแรงมากอย่างยิ่งอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายตัวของตลาดการค้าเสรี และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จึงพบว่า หลายธุรกิจที่ประสบปัญหา โดยเฉพาะในประเทศไทยมักเกิดจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดการบริหารจัดการที่ดี ทำให้ต้องเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่ง หรือไม่สามารถแข่งขันเกิดในตลาดที่มีการแข่งขันได้ (อรัญญา สมแก้ว, 2547, หน้า 1) ดังนั้น การดำเนินธุรกิจที่มีคุณภาพจึงต้องอาศัยบุคลากร และจำเป็นต้องคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

องค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด นอกจากนี้ แนวคิดสมรรถนะยังเชื่อมโยงกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ผู้บริหารมุ่งหวังจะสร้างขึ้น นับเป็นเครื่องมือสำหรับบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมที่สุดอีกเครื่องมือหนึ่งซึ่งใช้ได้เป็นอย่างดีกับระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เพราะว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ทำให้แผนดังกล่าวตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง และเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ซึ่งสามารถระบุตัวบุคคลได้ว่าใครสมควรที่จะต้องได้รับการพัฒนาอะไร ทำให้ไม่ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการพัฒนา เป็นระบบที่ช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสูงขึ้นเทียบกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ ไม่ไปกระทบกับบุคลากรรอบข้าง ทำให้สามารถสร้างคนเก่ง คนดีขึ้นมาได้ตลอดและทำให้เกิดการแข่งขันกันขึ้นในองค์กรอันจะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสร้างรากฐานองค์กรให้มีความมั่นคง โดยการทบทวนการวิเคราะห์งาน การกำหนดคุณสมบัติบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และการกำหนดรายละเอียดภาระงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งในปัจจุบันจะต้องนำเรื่องของขีดความสามารถเข้ามาประกอบการดำเนินการให้ครบถ้วน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่ส่งผลให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ (กานต์พิชชา วระเดช, 2554, หน้า 2)

แนวคิดในการบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารองค์การสมัยใหม่ เนื่องจากสามารถช่วยในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนมีเป้าหมาย ซึ่งปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรได้มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตามมีหลายองค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำมาใช้ในการประเมินผลของพนักงานเพียงอย่างเดียว เพราะเข้าใจว่า หลักสมรรถนะ คือ แนวทางที่วางไว้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น ในความเป็นจริงองค์กรสามารถนำหลักการและแนวคิดไปใช้ในการบริหารองค์การด้านการวางแผนกลยุทธ์แก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น การนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณลักษณะของตำแหน่งงานที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาจากภายนอกหรือภายในองค์กร นำมาใช้ในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนทดแทนตำแหน่ง รวมถึงการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานอื่น ๆ ได้อีก เช่น ใช้ประกอบการตัดสินใจลดอัตรากำลัง (Workforce reduction) อย่างไรก็ตาม การนำหลักสมรรถนะไปใช้ในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาองค์กรจะเป็นที่นิยมมากกว่าการนำไปใช้ในการบริหารอย่างอื่น (อรัญญา สมแก้ว, 2547, หน้า 1)

บริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ดำเนินธุรกิจบริการออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ ซึ่งธุรกิจประเภทดังกล่าวนี้มีเพียงไม่กี่แห่งที่ประกอบกิจการและโดยลักษณะของธุรกิจแล้ว มักจะจัดทำเป็นสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาแน่นอนระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการ ซึ่งหากการให้บริการเป็นไปอย่างไม่มีคุณภาพ บริษัทฯ จะมีความเสี่ยงสูงที่จะไม่ได้รับการว่าจ้างหรือเลิกสัญญาต่อไป ดังนั้นบุคลากรจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หัวหน้างานนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการทำธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ควบคุมการผลิตและการบริการ โดยตรงเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารระดับต้น มุ่งเน้นให้ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย มีความใกล้ชิดกับพนักงานและกระบวนการผลิตมากที่สุด คุณภาพของหัวหน้างานจึงหมายถึงคุณภาพของธุรกิจนั้น ๆ ด้วย และหากองค์กรใดมีหัวหน้างานที่มีความรู้ ความชำนาญ มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ขององค์กรก็จะทำให้สามารถการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ได้บังคับบัญชา (วุฒิชัย เรียงรู้, 2553, หน้า 2)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ หัวหน้างานจึงเป็นตัวกลางที่สำคัญระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ในการรับเอานโยบายมาปรับใช้ในการทำงาน และควบคุมให้การดำเนินงานนั้น ๆ เป็นไปตาม เป้าหมายที่องค์กรกำหนด อีกทั้งยังเป็นตำแหน่งที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งการปฏิบัติงาน ของระดับปฏิบัติการนี้จะมีผลต่อคุณภาพงานที่ทำโดยรวมขององค์กร การบริหารจัดการงานของ หัวหน้างาน จึงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้งานที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบเป็นไปตามที่ บริษัทคาดหวัง หากหัวหน้างานไม่สามารถบริหารจัดการงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมี ประสิทธิภาพ อาจทำงานผลงานโดยรวมของบริษัทไม่มีคุณภาพหรือเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าได้ ประกอบกับมีแนวโน้มว่างานที่รับผิดชอบนั้นจะเกิดความผิดพลาดและสิ้นเปลืองทรัพยากร ดังนั้น ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานจึงต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานของ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานนั้นมีบทบาท สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานบริษัทประกอบกิจการออกแบบบรรจุหีบห่อชิ้นส่วน อะไหล่รถยนต์และคลังสินค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรีตามทัศนคติของผู้บริหารอันเป็นประโยชน์ ในการนำไปใช้ในการบริหารงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้และใช้เป็นแนวทางในการ กำหนดหลักสูตรการพัฒนาหัวหน้าที่เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

## คำถามการวิจัย

จากภูมิหลังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาได้ตั้งคำถามในการศึกษาครั้งนี้ว่า ตามทัศนคติของ ผู้บริหาร หัวหน้างานในธุรกิจออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ ควรมีสมรรถนะ ด้านการบริหารที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่สมรรถนะใดบ้าง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนคติ ของผู้บริหารในบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความเข้าใจและอธิบายถึงสมรรถนะที่พึง ประสงค์ของหัวหน้างานบริษัทที่ประกอบกิจการออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์

แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

## 2. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูล

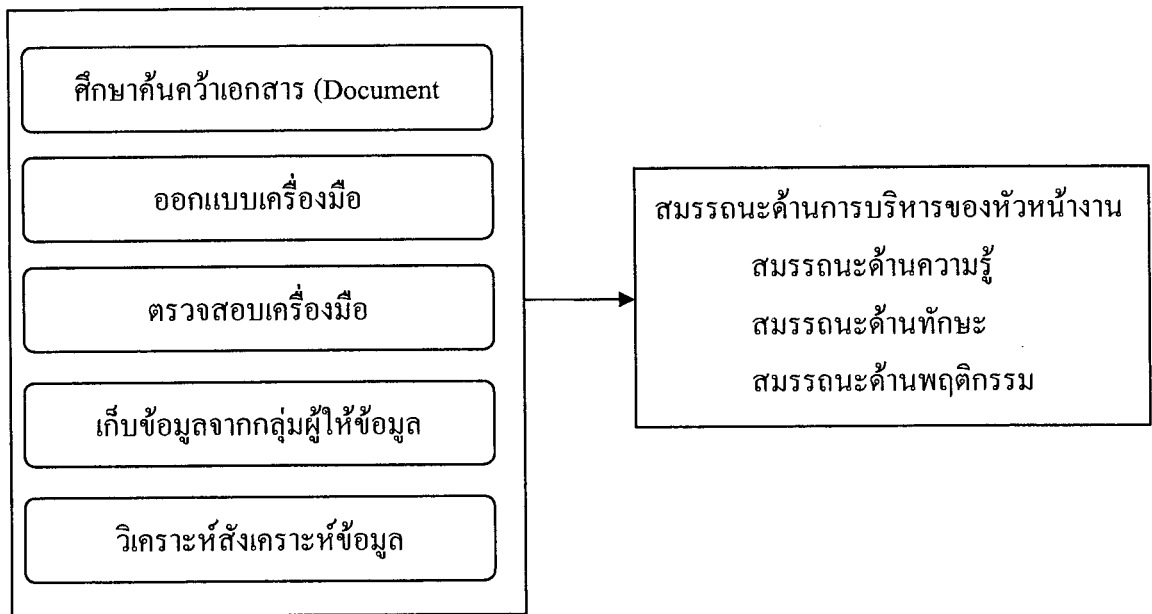
การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นวิธีหลักในการเก็บข้อมูล โดยขอบเขตผู้ให้ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) คือ ผู้บริหารชาวไทยที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในองค์กรไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 9 หน่วยงาน ซึ่งเป็นจำนวนหน่วยงานทั้งหมดขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วยหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานออกแบบบรรจุหีบห่อ (Packaging design)
  2. หน่วยงานบรรจุหีบห่อ (Operation art packing)
  3. หน่วยงานบัญชีและการเงิน (Finance & accounting)
  4. หน่วยงานควบคุมคุณภาพ (Quality control)
  5. หน่วยงานความปลอดภัยอาชีวอนามัย (Health & safety)
  6. หน่วยงานวางแผนการผลิต (Production & project control)
  7. หน่วยงานระบบ (Ckd system)
  8. หน่วยงานโลจิสติกส์ (Logistics)
  9. หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)
- ## 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2559 ถึง เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2559

## กระบวนการการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในบริษัทที่ประกอบกิจการออกแบบและการบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานมาไม่น้อยกว่า 3 ปี ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำมาออกแบบเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้โต้ตอบอธิบายจนเกิดความชัดเจน หลังจากการสัมภาษณ์จะมีการถอดข้อความเสียง เพื่อทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลและสรุปเป็นสมรรถนะด้านการบริหาร ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กระบวนการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

องค์กรทราบสมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน รวมถึงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดความหมายของคำศัพท์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้  
 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลนั้น ๆ ที่ปรากฏให้เห็น อันประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Attibutes) รวมถึงคุณลักษณะทางกายภาพอื่น ๆ ที่จำเป็นและมีความสอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานในความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหาร แสดงถึงลักษณะความสามารถของบุคคลที่พึงประสงค์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมเฉพาะของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งด้านการบริหารขององค์กร

ตามลำดับชั้นหรือสายการบังคับบัญชาไม่ว่าจะอยู่สายงานใดก็ตาม โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมีสมรรถนะดังกล่าวที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งด้านบริหารงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการให้มีความรู้ มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการมีความสามารถในการบริหารจัดการงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2. สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการให้ทำเป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดความชำนาญในการใช้งานหรือในงานที่ทำ ส่งผลให้งานเกิดความสำเร็จ

3. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Attributes) หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานอยากให้เป็นซึ่งอาจมีการแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม เพื่อเป็นส่วนที่สนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จโดยสอดคล้องกับความคาดหวังในองค์กร

บริษัท หมายถึง บริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการฝ่าย เป็นต้นไป ซึ่งได้รับมอบอำนาจจากทางบริษัทในการสั่งการ มอบหมายงาน รวมถึงการให้คำแนะนำควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท โดยสามารถแบ่งระดับได้ ดังนี้

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง หัวหน้างานทุกส่วนงานของบริษัท

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้จัดการฝ่ายแต่ละส่วนงานของบริษัท

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง รองผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการทั่วไปของบริษัท

ผู้บริหารระดับสูงสุด หมายถึง กรรมการผู้จัดการของบริษัท

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในธุรกิจออกแบบและบรรจุหีบห่อ ชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ
  - 2.3 ประเภทของสมรรถนะ
  - 2.4 การกำหนดสมรรถนะ
3. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
4. ข้อมูลองค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

กูลิค และเออร์วิค (Gulick & Urwick, 1937 อ้างถึงใน กานต์พิชชา วรรณ, 2554, หน้า 60) นักวิชาการด้านการบริหารและพฤติกรรมศาสตร์ กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารว่า ควรมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย
  - 1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือการกำหนดการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักการสำคัญมูลฐานของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารนั้นอาจจัดเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ รูปแบบของแผนงานควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติและมาตรฐานของงาน ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (Howmoney) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไร (When) นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคลตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย



1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลักหน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนด ช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ซึ่งตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3-15 หน่วยงาน การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น ในการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อ

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งบุคคลใหม่ และบุคลากรเก่า มีการพิจารณาเรื่องความคิดความชอบ และสวัสดิการ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการมอบหมายงานใหม่เหมาะสมกับบุคคล และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคกัน ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีใช้อยู่ 2 ระบบ คือ

1.3.1 ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ

1.3.1.1 หลักความเสมอภาค เช่น ใช้สิทธิสมัครสอบได้ทุกคน

1.3.1.2 หลักความสามารถ เช่น ให้ผู้สอบได้คะแนนสูงกว่าได้รับการบรรจุก่อน

1.3.1.3 หลักความมั่นคง เช่น ให้ผู้ร่วมงานได้รับความคุ้มครองเมื่อได้ปฏิบัติ

หน้าที่

1.3.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง เช่น ห้ามข้าราชการฝักใฝ่ทางการเมือง

1.3.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรมส่วนใหญ่จะใช้ระบบเครือญาติ หรือระบบพวกพ้อง

1.4 การอำนวยการ (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเดินขององค์การก็ได้ในการ

สั่งการนั้นผู้บริหารอาจสั่งการได้ 2 วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา ในการสั่งการนั้นมีข้อที่ควรคำนึงถึง คือ

- 1.4.1 การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพียงใด
- 1.4.2 ผู้บริหารมีข้อมูล ผลการวิจัยและความคิดของนักวิชาการประกอบการตัดสินใจสั่งการเพียงใด
- 1.4.3 คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือยัง
- 1.4.4 ปัจจัยเกื้อกูลและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
- 1.4.5 เป็นคำสั่งที่ชัดเจน และเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สั่งและผู้รับสั่งหรือไม่

1.5 การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานเป็นขั้นหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ดักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์การ หน้าที่ขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง วัตถุประสงค์กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ว่า ในเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร เป็นการสะดวก ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป

#### 1.5.1 วิธีการประสานงานภายในองค์การ

1.5.1.1 จัดแผนผังแสดงสายงาน และกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน และตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่าย และซ้ำซ้อนกัน เมื่อหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ งานขององค์การย่อมสอดคล้องกัน

1.5.1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.5.1.3 จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ หรือกำหนดแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการประจำและหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจก็ได้

1.5.1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละโครงการ ประสานงานกัน และบรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

1.5.1.5 การติดตามผล เพื่อเป็นการติดตามผลงาน ความก้าวหน้าของงาน และหาทางแก้ไขข้อบกพร่อง และปัญหาต่างๆ

1.5.1.6 การใช้วิธีติดต่อแบบ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ และการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี

1.5.1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ โดยการเลือกใช้บุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ประสานงาน โดยเฉพาะ เช่น มีบุคลิกภาพดี มีความสุภาพอ่อนโยน และพูดจาน่าฟัง

1.5.1.8 จัดให้มีงานชุมนุมระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ประชุม สัมมนาเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสานงานกันทางอ้อมด้วย

## 1.5.2 วิธีประสานงานระหว่างองค์กร

1.5.2.1 การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ขององค์กร จึงควรกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกัน

1.5.2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการผสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.5.2.3 การใช้งบประมาณ เพื่อให้องค์กรต่างๆ ปฏิบัติงานตามโครงการ และงานที่ได้รับผิดชอบตลอดจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

1.6 การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ได้สั่งการหรือมอบหมายให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานรุดหน้าหรือไม่เพียงใด มีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

1.7 งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ ในการบริหารงาน ผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่แรก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างหรือค่าใช้จ่าย และขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับนั้น

2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง มีผลงานวิจัยได้กล่าวถึงแนวทางการกำหนดนโยบายและการพัฒนาหลักสูตรการนักบริหารระดับกลางในหน่วยงานราชการพลเรือนส่วนกลาง พบว่า ตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางนั้นควรมีลักษณะดังนี้ (ปुरुชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2535, หน้า 141)

2.1 การบริหารงาน ประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ ได้แก่ การวางแผนบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ นโยบายและและการดำเนินงานของหน่วยงาน การปรับปรุงและประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานและการสอนงาน การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ จิตวิทยาการบริหารและการบริหารการคลัง

2.2 การบริหารคน ประกอบด้วยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ การบริหารบุคคล การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างทีมปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำมนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ การเสริมสร้างจริยธรรม ศิลปะการพูดในที่ชุมชน การให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการประชุม การสื่อความหมาย การเสริมวินัยของคนในองค์กรและการแก้ไขข้อขัดแย้ง

2.3 การบริหารสมัยใหม่และการบริหารอื่น ๆ ได้แก่ วิชาที่ควรจะต้องรู้การพัฒนาองค์กร การบริหารจิตใจ การบริหารร่างกาย คอมพิวเตอร์กับการบริหาร การบริหารเวลา การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

3. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ควรมีลักษณะดังนี้ (Beck, 1977, p. 169)

3.1 ความรับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับต้น ได้แก่ ความรับผิดชอบเบื้องต้นที่มีต่อองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา การอบรมปฐมนิเทศ การพัฒนาการฝึกอบรมและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การให้คำปรึกษา คำแนะนำ การประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ความปลอดภัยพลาณามัยที่สมบูรณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น การมีความสามารถใช้เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และการจ่ายเงินงบประมาณ จริยธรรมและคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ภารกิจขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทฤษฎีองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ ปรัชญา นโยบาย องค์กร การอำนวยความสะดวกและการกระจายอำนาจ

3.3 ทฤษฎีการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การนำแผนไปปฏิบัติและการควบคุม ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล เครื่องจักรกล วิธีการทำงาน ระบบและเงินงบประมาณ อำนาจและความรับผิดชอบ การมอบหมายหรือการมอบอำนาจหน้าที่แบบต่าง ๆ ของการบริหาร เทคนิคและ

วิธีการประเมินผลบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น สายการบังคับบัญชาและ  
ค่านิยมของผู้บังคับบัญชาระดับต้น

3.4 กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ เทคนิคและวิธีการสื่อสาร การติดต่อ  
สื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อุปสรรคที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร วิธีการติดต่อสื่อสารที่มี  
ประสิทธิผล ทั้งจากตนเองไปยังผู้บังคับบัญชาของตน และจากตนเองไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และ  
ความสำคัญของการส่งข้อมูลย้อนกลับ

3.5 การวางแผนงานและผลผลิตภาพของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดรูปร่างเพื่อให้  
สามารถใช้ทรัพยากรการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตเกินความจำเป็นในงานที่ต้องปฏิบัติ  
รวมทั้งความรู้และการผลิตที่จำเป็นสำหรับก่อนและหลังงานที่ต้องปฏิบัติ รู้จักเลือกงานบาง  
ลักษณะและกำหนดวัตถุประสงค์ด้านงานในความรับผิดชอบ

3.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ประกอบด้วย การแก้ปัญหาโดยวิธีการกลุ่มและ  
โดยลำพังของแต่ละคน ความสัมพันธ์ระหว่างตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพกับความแตกต่าง  
ระหว่างบุคคล

3.7 มนุษย์สัมพันธ์ พฤติกรรมจูงใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ทฤษฎี  
พฤติกรรมองค์การ บุคลิกภาพ บุคลิกลักษณะ ค่านิยมและความต้องการของมนุษย์ เอกลักษณ์และ  
กลุ่มพลวัต ทักษะที่มีผลต่องานและอิทธิพล แต่ละคนที่มีผลสถานการณ์ในงานนั้น ๆ

3.8 นโยบาย แนวปฏิบัติและขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหา  
การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การจำแนกตำแหน่งและกำหนดอัตราเงินเดือน  
สิทธิประโยชน์เจ้าหน้าที่ในองค์กร เจ้าหน้าที่สัมพันธ์ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ วินัยและ  
การรักษาวินัย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.9 การบริหารการเงินการคลัง ได้แก่ เงินงบประมาณในฐานะที่เป็นทรัพยากรใน  
การบริหาร การวางแผนและการควบคุมค่าใช้จ่าย การบัญชีและเอกสารการเงินต่าง ๆ การจัดซื้อ  
จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างสมเหตุสมผล และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่  
สามารถวัดปริมาณตามทรัพยากรที่มีอยู่

3.10 พลังอำนาจ ได้แก่ รูปแบบพลังอำนาจของผู้บังคับบัญชาระดับต้น การใช้พลัง  
อำนาจทั้งที่เป็นไปตามกฎหมายและไม่เป็นทางการ

3.11 ทฤษฎีการเรียนรู้ ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ การเสริมสร้าง  
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เทคนิคการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ เช่น การประชุม การอภิปราย  
การมอบหมายงานและการใช้เครื่องช่วยในการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ

ผลการวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการพัฒนาการประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2544) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารที่แตกต่างกันดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบต่อการบริหารงานหน่วยงานโดยรวมทั้งหมด ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานครอบคลุมถึงการพัฒนาและให้ความสนใจเป้าหมายของหน่วยงานในระยะยาวและเน้นที่การเติบโตและประสิทธิภาพของหน่วยงานโดยรวม
2. ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์เป็นภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือมีหน้าที่ในการแปลความหมายและแผนงานซึ่งมาจากผู้บริหารระดับกลยุทธ์มาเป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและกิจกรรมการดำเนินงาน รวมตลอดถึงการประสานทรัพยากรในการบริหารเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในระดับนี้จะอยู่ระหว่างผู้บริหารกลยุทธ์และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ
3. ผู้บริหารระดับต้น หรือเรียกผู้บริหารระดับปฏิบัติการ เป็นผู้บริหารระดับล่างสุดของหน่วยงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละวันให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้กำหนดการวางแผนไว้ ผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยตรง จึงต้องดำเนินการตามแผนให้บรรลุผลสำเร็จและพัฒนาแผนร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง บทบาทผู้บริหารระดับต้นนี้ถือว่าเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน เพราะผู้บริหารในระดับนี้ต้องประสานงานระหว่างในระดับผู้บริหารและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหารโดยตรง เพื่อทำให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานเกิดความสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายไว้ว่า คือ ความสามารถ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 1169) และความหมายของคำว่าความสามารถตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายไว้ว่าคือ คุณสมบัติที่จะทำได้ ซึ่งคุณสมบัติที่จะทำได้นี้จะส่งผลให้การดำเนินการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ได้นิยามความหมายของคำว่าสมรรถนะ อาทิ แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, 1975 อ้างถึงใน สุทธิธรรม โขติ, 2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ไว้ว่าเป็นบุคลิก

ลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ในขณะที่บอยแอทซิส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน สุรวุฒิ ัญญลักษณ์, 2550) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะคือ ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลและหรือผลงานที่เหนือกว่าในการทำงานอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่นเดียวกับพาร์รี่ (Parry, 1997 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวจะสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการและสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์จำนวนหนึ่งได้ขยายความหมายของคำว่าสมรรถนะเพิ่มเติมจากนักวิชาการที่ยกตัวอย่างข้างต้น โดยสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ ทัศนคติ อุปนิสัยหรือคุณลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2547; ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552; Alspach, 1992 cited in Stewart, 1996; เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2550; ศิริพร เข้มนิล, 2549; ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549; ดนัย เทียนพุ่ม, 2546; อารณ ภูวิทยาพันธ์, 2548; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546; บริษัท พี โตรเคมีแห่งชาติ (มหาชน), 2548; บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2545)

จากความหมายของสมรรถนะที่มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และพฤติกรรม (Attributes) ที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม โดยเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ไม่มีสมรรถนะ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ความสำคัญของสมรรถนะ

จากงานวิจัยของ สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์ (2546 อ้างถึงใน วุฒิชัย เรียงรัฐ, 2553, หน้า 12) พบว่า ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทันคู่แข่งจะต้องใช้เวลาถึง 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็สามารถตามทันคู่แข่ง เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถซื้อหาได้

ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาสมรรถนะที่ต้องการขององค์กรให้ได้ก่อนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและองค์กร การจัดทำสมรรถนะจึงถือว่าเป็นการตั้งวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร โดยมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key performance indicators: KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการบรรลุเป้าหมายตาม KPI แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลา ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะองค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องความคิดสร้างสรรค์

นอกจากนี้ ยังมีผู้เสนอประโยชน์ของการนำเอาสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกได้ 5 ด้านหลัก ได้แก่

1. ประโยชน์ต่อบุคคล ทำให้บุคคลสามารถทราบได้ว่าตนเองมีสมรรถนะในแต่ละด้านในระดับใด ซึ่งสามารถวิเคราะห์ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะตนเอง นอกจากนี้ ยังช่วยให้เส้นทางการเติบโตและการก้าวหน้าในสายวิชาชีพในการเชื่อมโยงระดับขั้นการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังสมรรถนะขององค์กร (ฐิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549; Rylatt & Lohan, 1995, pp. 56-58 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549)





ความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความเชื่อมโยง โดยทั่วไปสมรรถนะหลักจะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับในองค์กร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550; อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2550; ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549; ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; จูติพัฒน์ พิษุทธาพาพงศ์, 2549)

2. สมรรถนะในงาน หรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐานหรือประสบความสำเร็จตามขอบเขตลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ตำแหน่งนักบัญชี ควรมีความรู้ทางการบัญชี ตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีความรู้ทางทรัพยากรบุคคล เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ (สุกัญญา รัศมีโชติ, 2550; กิริติ ยศยิ่งยง, 2549; ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548; อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2552)

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) คือ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น (สุกัญญา รัศมีโชติ, 2550; กิริติ ยศยิ่งยง, 2549; เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค, 2546; จูติพัฒน์ พิษุทธาพาพงศ์, 2546; อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2552 อ้างถึงใน ศิริพร วัลย์หาร, 2552, หน้า 28)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเภทของสมรรถนะ ผู้ศึกษาสามารถสรุปประเภทของสมรรถนะได้ 3 ประเภทหลัก ได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะที่คนทุกคนในองค์กรทุกระดับตำแหน่งต้องมี ซึ่งถือเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่จะส่งผลให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรบรรลุและสอดคล้องไปทิศทางเดียวกัน 2. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานคือ สมรรถนะที่เพิ่มเติมจากสมรรถนะหลักตามตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง เป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันส่งเสริมให้เป้าหมายองค์กรในระดับหน่วยบรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร 3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ คือสมรรถนะที่ช่วยให้งานหรือภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จภายในเงื่อนไขระยะเวลาและหรือทรัพยากรที่

กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การกำหนดสมรรถนะ

การนำเอาหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องทำการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการได้ทำการเสนอวิธีการหรือรูปแบบการกำหนดสมรรถนะไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2548) กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะมีหลายวิธี โดยวิธีที่นิยมได้แก่

1. การหาสมรรถนะภายในองค์กร โดย

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าและแผนยุทธศาสตร์ โดยตั้งเป้าหมายที่เป็นการดูแลผู้ความเป็นเลิศ

1.2 กำหนดกลยุทธ์เชิงธุรกิจขององค์กร

1.3 กำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งองค์กรกำหนดให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นรูปแบบเดียวกัน

1.4 กำหนดสมรรถนะงาน (Functional competency) คือ การกำหนดจากงานหรือภารกิจขององค์กร

2. การหาสมรรถนะจากการใช้หลักวิทยาศาสตร์ ข้อมูลและการทำวิจัย

2.1 การเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Benchmarking) ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานชนิดเดียวกัน โดยวัดจากผลลัพธ์

2.2 การดูจากผลงานที่ดีที่สุด (Best practice) โดยดูจากการทำงานในปัจจุบันขององค์กรว่าอะไรทำให้การทำงานมีผลงานออกมามากที่สุด เช่น การมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

2.3 โดยการศึกษาว่าอะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อรองรับการทำงานในอนาคต ไลแอท และ โลฮาน (Rylatt & Lohan, 1995 อ้างถึงใน มิ่งขวัญ คอยชื่น, 2552, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะ สามารถดำเนินการโดยใช้เทคนิค 4 ประเภท ดังนี้

1. เทคนิคการพัฒนาหลักสูตร DACUM (Develop a curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดขีดความสามารถซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้น ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและขีดความซ้ำซ้อนเมื่อได้ขอบเขตขีดความสามารถแล้วจะทำรายละเอียดเพื่อระบุทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถนั้น ๆ ต่อไป

2. การวิเคราะห์ตามสายงาน เป็นการวิเคราะห์ โดยพิจารณาจากสายงานหรือหน้าที่ของงานด้านต่าง ๆ (Functional analysis) เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวกเพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์ของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้าง โดยผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้น แล้วจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงานในแต่ละความสามารถก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยหรือส่วนประกอบย่อย ๆ ของความสามารถนั้น ๆ และเมื่อความสามารถหลักอันหนึ่งได้รับการแยกเรียบร้อยแล้วก็จะไปวิเคราะห์ความสามารถหลักอื่น ๆ ต่อไป

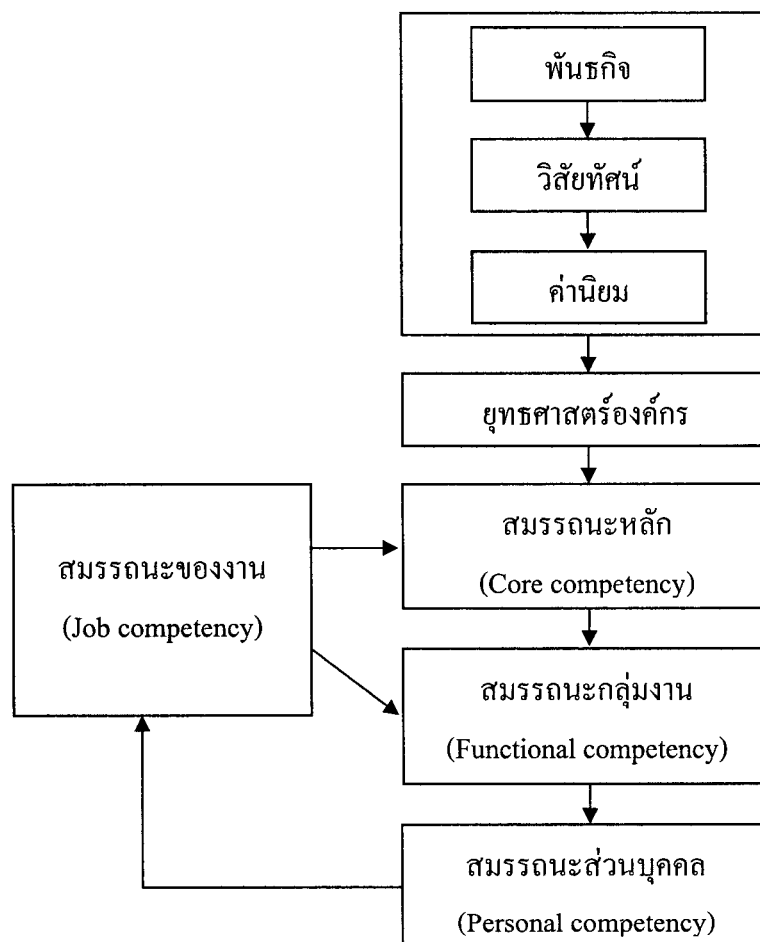
3. เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) เทคนิคนี้เกี่ยวกับกลุ่มของคณงานหรือรายบุคคล ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถ ที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมา เปรียบเทียบกันอันจะนำมาเป็นความสามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

4. เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยที่จะมีการประชุมกันเป็นรอบ ๆ แต่ละรอบนั้น ผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ๆ โดยทำซ้ำ ๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

จอร์จ คี ชาญณรงค์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วุฒิชัย เรียนรู้, 2553, หน้า 15) กล่าวว่า การจัดทำ Competency สำหรับองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงทุกหน่วยงานต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่และถือเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาธุรกิจ โดยมีแนวทางในการจัดทำดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic business)
2. วิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์กร
3. วิเคราะห์และประเมิน SWOT ของพนักงานในองค์กรในแต่ละระดับตามทิศทางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ในการวิเคราะห์ SWOT สามารถจัดทำเป็นเมทริกซ์ ประกอบด้วย
  - 3.1 จุดอ่อนและจุดแข็งภายใน (Internal strengths and weakness)
  - 3.2 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats)
4. กำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการก่อน-หลัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. วิเคราะห์และจัดทำหลักสมรรถนะขององค์กร และกำหนดแนวทางการประเมิน

6. นำผลการประเมินไปจัดทำแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้  
 อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547, หน้า 62) และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547, หน้า 50-51)  
 ได้กล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) ไว้ดังนี้  
 ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรมาเป็นแนวทางใน  
 การกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2-1



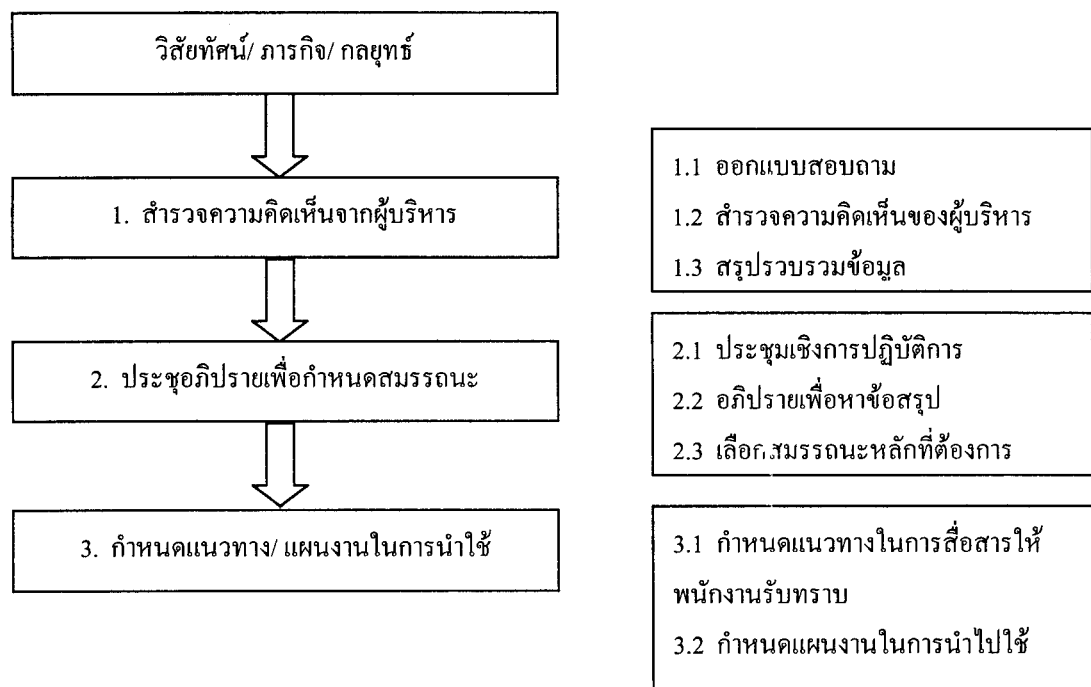
ภาพที่ 2-1 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา: อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547) และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักมาพิจารณาสมรรถนะกลุ่มงานของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะกลุ่มงานที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปทางเดียวกัน ถ้ามองในทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าจะให้ลึกลงไปในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 20) ได้อธิบายขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลักได้เป็นขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2-2 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก  
ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง ( 2547, หน้า 20)

จากการศึกษารูปแบบหรือวิธีการกำหนดสมรรถนะ จะเห็นว่าการกำหนดสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การสังเกต การประชุมกลุ่ม กลุ่มอ้างอิง การสัมภาษณ์ การสำรวจและทบทวนหน้าที่ในงานนั้น ๆ การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์เอกสารอธิบายลักษณะงาน การใช้เทคนิค DACUM, Functional analysis, Critical incident technique และ Delphi technique ใดอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ ยังอาจต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมถึงวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรอีกด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างาน ซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง มาแปลงเป็นแผนปฏิบัติงานสู่ระดับปฏิบัติการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งควบคุมดูแลให้การดำเนินกิจกรรมในองค์กรเป็นไปตามนโยบายหรือกลยุทธ์ ดังนั้น สมรรถนะด้านการบริหารจึงมีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่รับมอบหมาย ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

### สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

การศึกษาสมรรถนะด้านการบริหาร ได้มีผู้ทำการศึกษาและได้นำเสนอสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการไว้ ดังนี้

จิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกที่บริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจในตัวเอง การมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความกระตือรือร้น การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือการมีทัศนคติในทางบวก และการมีทักษะในการเจรจาต่อรองตามลำดับ

สมนึก ทองเยี่ยม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พบว่า สมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหาร 4 ด้านดังนี้

1. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญด้านการสื่อสาร การปรับตัวและยืดหยุ่นการทำงานเป็นทีม การสอนงาน การทำทีมงานและการสร้างเครือข่ายการทำงานไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

2. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร ระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญด้านการบริหาร ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ความรู้องค์การ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การมุ่งเน้นเทคโนโลยี การมีจิตให้บริการไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

3. สมรรถนะหลักทางการบริหาร ด้านความรู้ทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน การกำกับติดตามงานการมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเจรจาต่อรองไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

4. สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะ ความชำนาญทางการบริหารด้านความมีจริยธรรมและการสร้างศรัทธาไปใช้ในการบริหารหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

รวิวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเบื้องต้น 8 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งาน การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของภาควิชา กำหนดเป้าหมายของงาน การสร้างความร่วมมือประสานงานทั้งในและนอกภาควิชา ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโดยรวม ทั้งความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัยระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และความขัดแย้งต่าง ๆ การนำและประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติการประสานงานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้งในภาควิชา เชื่อมโยงและนำแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย การเป็นตัวแทนสื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

3. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ภาพ ได้แก่ การแสดงออกความเข้าใจในผู้ร่วมงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักขอร้อง ต่อรองหรือปฏิเสธเมื่อจำเป็น

4. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การมีทักษะในการใช้ภาษาในการพูดฟังและนำเสนอความคิดเชิงวิชาการที่สร้างสรรค์ มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนมีการสื่อความหมายที่ตรงไปตรงมา มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นตัวแทนการเจรจาต่อรองหรือการเป็นผู้ประสานงาน ทั้งกับผู้บริหารระดับสูง หรือตัวแทนในการสื่อสาร โดยตรงกับคณบดี และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

5. สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตรและรายวิชาการเตรียมแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพการมีทักษะการสอนทั้งในชั้นเรียนและใน



คลินิก มีความสามารถในการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาและวิชาชีพการเป็นพี่เลี้ยง สำหรับอาจารย์ที่เป็นนักวิจัยหน้าใหม่การกระตุ้นและชี้แนะ ให้มีการกำหนดทิศทางการวิจัย และกลยุทธ์การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่ สังคม

6. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากร ได้แก่ความรู้ความสามารถในการจัดทรัพยากร การสรรหางบประมาณเพื่อสนับสนุน เพื่ออำนวยความสะดวก จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ของอาจารย์ให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและของภาควิชา

7. สมรรถนะด้านการบริหารอาจารย์ ได้แก่ความรู้ความสามารถในการสร้างทีมงาน และการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่การปฐมนิเทศการเป็นพี่เลี้ยง การให้ คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในด้านต่างๆกำกับกระตุ้นส่งเสริม พัฒนาและ การเสริมสร้างพลังอำนาจ อาจารย์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในบรรยากาศแห่งความสุขและความพึงพอใจ

8. สมรรถนะด้านการพยาบาลและการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติกรพยาบาลประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริหารและองค์การที่เกี่ยวข้องในการ พัฒนาการสอนในคลินิกและการพัฒนาคุณภาพการบริหารพยาบาล รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดี ในการบริการพยาบาลแก่พยาบาลและนักศึกษาพยาบาล

สุกัญญา รัศมีธรรม โษติ (2548) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ 6 ด้านดังนี้

1. สมรรถนะความสามารถในด้านการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งสามารถทำให้ผู้รับสารทราบ เข้าใจและยอมรับฟังสิ่งที่ต้องการสื่อ

2. สมรรถนะความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ จำเป็นต้องทำ สามารถกำหนดได้ให้งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จได้ด้วยวิธีการใดต้องใช้ ทรัพยากรด้านใดจำนวนเท่าใดรวมถึงการติดตามผลการตรวจสอบให้งานและกิจกรรมเหล่านั้น สามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกำหนดเป้าหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สร้าง บรรยากาศที่เกื้อกูลกันในทีม การทำงาน แสดงออกถึงการยอมรับเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของสมาชิก ในทีมเป็นพี่เลี้ยงของทีม

4. สมรรถนะความสามารถเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถเข้าใจภารกิจค่านิยม โดยรวมของธุรกิจขององค์การการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิด โอกาสอุปสรรคที่สำคัญได้ ถ้าข้อมูลความเคลื่อนไหวของกลุ่ม หุ่นส่วนทางกลยุทธ์เข้าใจความต้องการของสเตค โฮลเดอร์

สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายส่งเสริม และยอมรับกลยุทธ์ใหม่ ให้สอดคล้องกับ ภารกิจและเป้าหมายทางกลยุทธ์

5. สมรรถนะความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ หมายถึงความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรมที่หลากหลายรับรู้แนวโน้มทางการเมืองเศรษฐกิจสังคมตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกผลกระทบที่มีต่อองค์การสามารถสื่อสารได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่วมีความเปิดกว้าง การรับรู้วัฒนธรรมคนอื่นเข้าใจเรียนรู้ปรับตัว เข้ากับความแตกต่างเชื้อชาติ วัฒนธรรมของชนชาติที่เกี่ยวข้อง

6. สมรรถนะความสามารถในการควบคุมตัวเองหมายถึงมีความซื่อสัตย์และจริยธรรม การยอมรับ ผิดชอบต่อการกระทำของตน สามารถตั้งเป้าหมายกระตือรือร้นทุ่มเทอดทน และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายในงานนั้นจะหนัก สามารถคิดฟื้นสถานการณ์ เมื่อต้องประสบความล้มเหลว การสร้างสมดุล ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวเข้าใจในการพัฒนาตนเองให้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ ปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารทุกระดับประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐาน ที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตาม หลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง สมรรถนะที่เน้น ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ที่ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมและความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 3) ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหาร จำนวน 8 ด้านดังนี้

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถ ประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนาทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กร ของตนและองค์กรอื่น ๆ

2. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยี ต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถในการ เปลี่ยนแปลง ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การปฏิบัติงานโดยกระบวนการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมมือร่วมใจกันเป็นคณะทำงาน ร่วมรับผิดชอบ

5. คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้ง ตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักและแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีมุ่ง ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ ข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐาน ที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ องค์กรกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้ เกิด ขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเพื่อ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

8. จิตมุ่งบริการ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

มีนท์เบิร์ก (Mintberg, 1973, pp. 27-28) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

1. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
2. ทักษะความเป็นผู้นำ
3. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. ทักษะการจัดข้อมูลข่าวสาร
5. ทักษะการตัดสินใจ
6. ทักษะการแสวงหาและการใช้ทรัพยากร
7. ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม
8. ทักษะความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

อรรถพร เจือสกุล (2554) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน กรณีศึกษา บริษัทซัมมิต แพลมบง ออโต บอร์ดี้ เวิร์ค จำกัด สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้กล่าวถึงพจนานุกรมขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ มีจำนวน 8 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความสามารถทางการคิด หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในประเด็น หรือสภาพการณ์ที่ซับซ้อนทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ การอธิบายความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังได้อย่างมีเหตุผล รวมทั้งความสามารถในการกำหนดกรอบแนวความคิดให้กับการทำงานและความสามารถในการมองเห็นประเด็น สภาพการณ์ หรือปัญหาด้วยมุมมองที่หลากหลาย ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการทำงานและถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์

2. สมรรถนะด้านความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นรวมทั้งการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือดีกว่านั้น โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นสำคัญ

3. สมรรถนะด้านความสามารถการเป็นผู้นำ หมายถึงความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยมีหลักการเหตุผลและข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่

เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเองมีความรับผิดชอบในงานของตนเองและทีมงาน ตลอดจนความสามารถในการ โน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดเห็นสอดคล้องไปในแนวเดียวกันและปฏิบัติตามความเห็นนั้น พร้อมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้ง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

4. สมรรถนะด้านความสามารถในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนงานการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้องสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายของบริษัทฯ

5. สมรรถนะด้านความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหา หมายถึง ความใส่ใจและความสามารถในการสังเกต ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ หรือแนวโน้มที่อาจก่อให้เกิดปัญหาได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

6. สมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการตั้งเป้าหมายและจัดสรรทรัพยากรในการทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการตรวจตราดูแลความคืบหน้าของงานและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งประเมินผลงานอย่างถูกต้องเหมาะสม

7. สมรรถนะด้านความสามารถบริหารเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีทัศนคติในด้านบวกและมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสามารถเป็นผู้นำและสนับสนุนส่งเสริม โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบวิธีการในการทำงานให้เหมาะสม

8. สมรรถนะด้านความสามารถพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความใส่ใจและความสามารถในการสอนงาน การให้คำปรึกษา การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาและสมาชิกในทีมงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

ธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนานกร (2552) ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง 7 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพในการทำงานอย่างมีอาชีพกับบุคคลต่าง ๆ ตลอดจนการแสวงหาโอกาสที่จะทำให้รู้จักกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. สมรรถนะในการให้บริการลูกค้า หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและการแสดงกิริยาน้ำเสียง ท่าทาง และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าพอใจและประทับใจ

3. สมรรถนะเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมและพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการที่จะปฏิบัติงานด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์การใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นผู้นำหรือสมาชิกคนหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม

5. สมรรถนะด้านความคิดริเริ่ม หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคลหน่วยงานและระดับองค์กร

6. สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ การควบคุมอารมณ์หรือบุคลิกภาพได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

7. สมรรถนะการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย หมายถึง การยอมรับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณี ภาษา มีความเข้าใจในประวัติศาสตร์ ศาสนา และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรม เพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดี

มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ในประเทศไทย พบว่า มีสมรรถนะที่สำคัญสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1. ความเสียสละและอุทิศตน ในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โอบอ้อมอารี 4. ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน 5. ความสามารถ ด้านภาษาในระดับสากล และสมรรถนะที่พึงประสงค์จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การแสวงหา ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีภูมิรู้ทางวิชาการ มีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดี และพยายามสร้างทีมงานให้ เข้มแข็ง

พรชญุฒิ ทิงาม (2552) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้น ของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า 1. ระดับการปฏิบัติตามสมรรถนะที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าสถานีอนามัยโดยภาพรวม 3 ด้านอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้าน คุณธรรม จริยธรรม และศักดิ์ศรี และด้านความร่วมมือร่วมใจ 2. ระดับโอกาสในการ ปฏิบัติตาม สมรรถนะที่พึงประสงค์โดยภาพรวม 2 ด้านอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ศักดิ์ศรี และด้านการสร้างเครือข่าย และ 3. มีความสัมพันธ์ระหว่าง เพศ อายุราชการ ประเภท ตำแหน่ง และประสบการณ์ กับระดับการปฏิบัติตามสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีความสัมพันธ์ระหว่าง อายุ อายุราชการ ประสบการณ์

ระยะเวลาปฏิบัติงาน และจำนวนบุคลากร กับระดับโอกาสในการปฏิบัติตาม สมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

วุฒิชัย เรียนรู้ (2553) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษาโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่ม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรม ดังนี้ 1. สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ 2. สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะการทำงานเป็นทีม และทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3. สมรรถนะด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย การเรียนรู้ด้วยตนเองและรักการเรียนรู้ การกล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์กร การมีความยืดหยุ่น การมีความเป็นผู้นำ และมีจริยธรรม คุณธรรม ทศนคติที่ดี

ชลิดา คงเมือง (2548) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตามองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านทักษะ ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านภาษาอังกฤษ สมรรถนะด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย มุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ รักการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การกล้ายืนหยัดและแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์กร การยืดหยุ่น อดทนต่อความกดดัน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจริยธรรม

พรกุล สุขสด (2546) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการโรงพยาบาลรัฐ พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร ด้านการนิเทศ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านความเป็นนักวิชาการเชิงคลินิก และด้านการควบคุม รักษาคุณภาพและจริยธรรม

จากการศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหาร ผู้วิจัยสามารถสรุปสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 สรุปสมรรถนะและรายชื่อนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ	นักวิจัย										
	ดำรงกานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 4)	ดำรงกานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 3)	ชนบูรณภักดิ์ จิตรพัฒนากร (2552)	พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวิบูล (2543, หน้า 25-28)	อรรถพร เจือสกุล (2554)	มิ่งขวัญ คอยชิน (2552)	พรรมวุฒิ ทั่งาม (2552)	วุฒิชัย เรียงนัฐ (2553)	ชลิตา คงเมือง (2548)	พรฤต สุขสด (2546)	
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	/	/			/						
2. ด้านการบริการที่ดี	/	/	/								
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	/	/	/					/	/		
4. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	/	/				/	/	/		/	
5. ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	/	/									
6. ด้านการบริหารคน	/	/									
7. ด้านการวางแผนและบริหาร	/	/	/								
8. ด้านความเข้าใจองค์กร		/									
9. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง		/	/					/	/		
10. ด้านมนุษยสัมพันธ์		/	/	/			/			/	
11. ด้านภาวะผู้นำ				/	/			/	/		
12. ด้านความคิดริเริ่ม			/		/	/			/		
13. ด้านความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหา						/				/	
14. ด้านการทำงานเป็นทีม			/					/	/		
15. ด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ			/								
16. การทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย			/								
17. การพัฒนาตนเอง						/		/	/		
18. ด้านการคิดวิเคราะห์									/		
19. การสื่อสาร									/	/	



จากตารางที่ 2-1 พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารที่พึงประสงค์ พบว่ามี 16 ด้าน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสายงาน การบริหารคน การตัดสินใจ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารเวลา การคิดเชิงวิเคราะห์ การเจรจาต่อรอง แก้ไขปัญหา การบริหารเครื่องมือ ภาวะผู้นำ ทักษะคิดเชิงบวก การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ความซื่อสัตย์-จรรยาบรรณและบุคลิกภาพดี

### ข้อมูลองค์กร

บริษัท ประกอบกิจการออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี จัดทะเบียนจัดตั้งอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2556 ดำเนินกิจการด้านการบริการออกแบบบรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ การบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์และคลังสินค้า โดยมีที่ตั้งในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 650 คน โดยประมาณ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2559) แบ่งเป็นพนักงานบริษัทฯ จำนวน 420 คน และพนักงานรับเหมาแรงงานจำนวน 230 คน มีคู่ค้าทางธุรกิจหลักที่สำคัญ คือ บริษัทหนึ่งในธุรกิจยานยนต์ชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ปัจจุบันบริษัทแห่งนี้ ได้เข้ามาลงทุนและใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและฐานการส่งออกเป็นหลัก โดยในการส่งออก บริษัทคู่ค้าแห่งนี้ จะทำการส่งชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ไปยังโรงประกอบรถยนต์ของต่างประเทศ เพื่อนำเอาชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ดังกล่าวไปประกอบเป็นรถยนต์และจัดจำหน่ายตามวงจรธุรกิจต่อไป

การส่งชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ไปยังต่างประเทศ เพื่อนำไปประกอบเป็นรถยนต์จัดจำหน่ายนั้น จำเป็นต้องมีการบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนต่างๆ ให้มีสภาพสมบูรณ์ที่สุดตามระบบคุณภาพในการทำงาน การบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจของคู่ค้ารายนี้ ซึ่งคู่ค้าได้ให้ความไว้วางใจต่อบริษัทที่ใช้ในการศึกษา ให้ดำเนินกระบวนการบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ทั้งหมดของบริษัทคู่ค้า เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งธุรกิจให้กับองค์กรของบริษัทคู่ค้าสามารถแข่งขันในระดับโลกได้

จากเหตุความสำคัญดังรายละเอียดข้างต้น บริษัทที่ผู้วิจัยได้เลือกในการศึกษาแห่งนี้ ได้ทำการกำหนดทิศทางการดำเนินเนินธุรกิจขององค์กรที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ คือ “เราจะเป็นผู้เชี่ยวชาญสนับสนุนธุรกิจการออกแบบและบรรจุหีบห่อสู่ระดับโลก” นอกจากนี้ ยังได้ทำการกำหนดพันธกิจหลัก เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุตามวัตถุประสงค์ จำนวน 6 พันธกิจ ดังนี้

- ก. เพิ่มการออกแบบบรรจุภัณฑ์และบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย
- ข. ร่วมสนับสนุนการเริ่มธุรกิจใหม่กับต่างประเทศ

- ค. สร้างจุดแข็งกับการเริ่มธุรกิจบริการด้านชิ้นส่วนยานยนต์ภาคพื้นเอเชีย
- ง. ดำเนินกิจกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อม
- จ. ดำเนินการจัดการด้านความปลอดภัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย
- ฉ. ให้ความสำคัญกับต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ

ปัจจุบันการบริหารงานของบริษัทแห่งนี้ ได้มีการกำหนดระดับตำแหน่งงานออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- ก. ระดับบริหาร จำนวน 4 ตำแหน่ง
- ข. ระดับจัดการ จำนวน 9 ตำแหน่ง
- ค. ระดับหัวหน้างาน จำนวน 45 ตำแหน่ง
- ง. ระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 10 ตำแหน่ง
- จ. ระดับปฏิบัติการ จำนวน 582 ตำแหน่ง

ด้วยหลักการและเหตุผลของธุรกิจตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ การบริหารองค์กรของบริษัทแห่งนี้จึงมีความน่าสนใจในการศึกษาถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาศมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรีครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีขั้นตอนในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร (Document research) โดยการรวบรวมข้อมูลหนังสือ บทความวารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างกรอบกระบวนการวิจัยและสร้างเครื่องมือ คือแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล

2. การศึกษาข้อมูลภาคสนาม (Field research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-constructed) โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) ซึ่งเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ จากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้รับไปทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ ตามทัศนคติของผู้บริหารบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานคลังสินค้าไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 9 หน่วยงาน หน่วยงานละ 1 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 9 คน ครอบคลุมการทำงานทุกส่วนของของบริษัท และเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ดีและครบถ้วน การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) คือ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากผู้ศึกษาเอง (จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์บริหารงานในธุรกิจคลังสินค้าไม่น้อยกว่า 3 ปี ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้อย่างครบถ้วน เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนเมษายน- พฤษภาคม พ.ศ. 2559

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา บทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมาใช้สร้างกรอบกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งเพื่อเป็นการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงได้มีการนำเครื่องมือไปทดสอบสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ลักษณะคำถามปลายเปิด (Open ended) เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งผู้ศึกษาใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยเฉลี่ย 30-40 นาทีต่อท่าน โดยจำแนกแนวทางการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง หน่วยงาน รหัสผู้ให้ข้อมูลและวันที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะด้านการบริหารที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน

## การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. คุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาและตรวจสอบว่า มีความถูกต้อง ครบคลุม เนื้อหาหรือไม่ จากนั้นผู้ศึกษานำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1.1 ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์ อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชนภณ นิธิเชาวกุล ผู้ช่วยคณบดีและอาจารย์ประจำสาขาการตลาด คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

1.3 นายชาติ มาศภูมิ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ศรีเอทีพีเจมส์แอนด์ จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

จากการตรวจสอบแบบแนวทางการสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน พบว่าแบบสัมภาษณ์มีการความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหาและสามารถใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. คุณภาพของตัวผู้ศึกษา โดยผู้ศึกษาได้ทำแบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลองผู้ให้สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายในบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อ ชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี เพื่อฝึกซ้อมสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง

จำนวน 2 ท่าน โดยผลการทดลองสัมภาษณ์ด้านระยะเวลา ได้มีการใช้เวลาเฉลี่ย 40 นาทีต่อคน ส่วนผลการทดลองด้านแนวทางการสัมภาษณ์คำตอบที่ได้รับมีความสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้ศึกษาได้ส่งหนังสือเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวไทย โดยส่งจดหมายถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทประกอบกิจการออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี
2. ประสานงานเพื่อนัดหมายผู้ให้ข้อมูล
3. เก็บข้อมูลด้วยตนเองตามเวลาที่ได้นัดหมาย
4. จัดบันทึกข้อมูลสำคัญ พร้อมบันทึกเสียง โดยการบันทึกเสียงผู้วิจัยจะทำการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อน หากทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่อนุญาต ผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกข้อมูลเพียงอย่างเดียว
5. ถอดเทป สรุปข้อมูลสำคัญและนำมาเรียบเรียงเป็นรายงานสรุปรายบุคคล
6. นำข้อมูลสรุปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนมาวิเคราะห์หาธีมหลัก (Theme) ร่วมกัน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) จากผู้ให้ข้อมูลระดับผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 9 คน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหนังสือและบทความเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะของหัวหน้างานที่พึงประสงค์

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

การกำหนดรหัส	ตำแหน่ง
Interviewee 01 (I01)	PACKAGING DESIGN MANAGER
Interviewee 02 (I02)	PANEL PART PACKING MANAGER
Interviewee 03 (I03)	FINANCE & ACCOUNTING MANAGER
Interviewee 04 (I04)	QUALITY CONTROL MANAGER
Interviewee 05 (I05)	HEALTH & SAFETY MANAGER
Interviewee 06 (I06)	PRODUCTION & PROJECT CONTROL MANAGER
Interviewee 07 (I07)	CKD SYSTEM MANAGER
Interviewee 08 (I08)	LOGISTICS MANAGER
Interviewee 09 (I09)	HUMAN RESOURCE MANAGER

จากตารางที่ 4-1 เป็นตารางที่แสดงถึงข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยรหัสของผู้ให้สัมภาษณ์ และตำแหน่งการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ จากตารางข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีจำนวน 9 ท่าน ซึ่งมาจากทุกหน่วยงานในองค์กร

## ส่วนที่ 2 สมรรถนะของหัวหน้างานที่พึงประสงค์

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Attributes) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิจัยได้ดังนี้

คุณสมบัติหรือองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้างานด้านพฤติกรรม ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้

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

จากตารางที่ 4-2 คุณสมบัติหรือสมรรถนะของหัวหน้างาน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสมรรถนะด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับสายงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องใช้ในการทำงานสายอาชีพของตน โดยอาจมีความรู้ด้านกฎหมายความรู้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ และความรู้เกี่ยวกับฐานข้อมูลเพิ่มเติมในบางตำแหน่ง ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ความรู้เกี่ยวกับสายงาน

“ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้างาน หรือเคยผ่านงานในลักษณะนี้บ้างแล้ว”

(I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“ในเรื่องของสมรรถนะของหัวหน้างานทั้ง 2 ฝ่ายจะเป็นในเรื่องของทิศทางเดียวกัน หัวหน้างานจะต้องมีสมรรถนะทางด้านความรู้ในด้านอาชีพของตน แต่ถ้าเราไม่รู้ก็ต้องมีการไปหาความรู้เพิ่มเติม” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“อันดับแรกเลยต้องเข้าใจรูปแบบของงานตรวจสอบคุณภาพก่อนเพราะว่าหลักหลักแล้ว คนที่จะเข้ามาตรงนี้ต้องรู้หลักในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพนะครับ ต้องเข้าใจงานก่อน เพราะว่าถ้าเราตีความระหว่างการทำงานของสายงานหลัก (Operation) กับสายงานตรวจสอบคุณภาพ ค่อนข้างแตกต่างกันแน่นอน สายงานหลักเขาต้องคำนึงถึงการเพิ่มผลผลิต (Productivity) แต่สายงานตรวจสอบคุณภาพ เราจะพูดถึงเรื่องของคุณภาพ ดังนั้น ทั้งสองอย่างมันจะขัดกันอยู่” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“คุณสมบัติของหัวหน้างานที่ชัดเจน 1 ต้องเข้าใจงานของตนเองว่าคืออะไรหน้าที่ที่ตนเองต้องทำคืออะไรอย่างเช่นว่าเขาทำ การบริหารสินค้าขาเข้า (Inbound) เขาต้องคอยติดตาม ชิ้นส่วนอะไหล่ (Part) เข้ามาตรงตามเวลา ตรวจสอบชิ้นส่วนอะไหล่ที่ให้ออกต้อง เขาจะต้องควบคุม (Control) ตรงนี้ทั้งหมดทุกอย่างลูกน้องเขาเป็นคนทำหมดแต่หัวหน้างานต้องควบคุมให้มีประสิทธิภาพเพราะถ้าเขาไม่เข้าใจตรงนี้อาจจะเกิดความล้มเหลวไปเลยอันนี้จึงต้องเข้าใจเป็นอันดับต้น” (I08 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559) “ในทางด้านงานของบัญชี หัวหน้างานจะต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องของบัญชี เกี่ยวกับสรรพากร ดังนั้น หัวหน้างานจะต้องหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องบัญชี เรื่องกฎหมาย เนื่องจากบัญชีเองต้องมีความละเอียดรอบคอบ เพราะมันเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวเลข และเป็นเรื่องทางด้านฐานะการเงินของทางบริษัท การปิดบัญชี การส่งบัญชีให้กับทางหน่วยงานราชการ ดังนั้น หัวหน้างานฝั่งบัญชีจะต้องมีความสำคัญมาก ๆ” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“หัวหน้างานที่ฟังประสงค์ ควรจะมีความรู้ Data Base เยอะ ๆ” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)



คุณสมบัติหรือองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้างานต้นพฤติกรรม ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-3 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ

ประเภท (Category)	การลงรหัส (Coding)
ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารคน</li> <li>2. การตัดสินใจ</li> <li>3. การสื่อสาร</li> <li>4. การวางแผน</li> <li>5. การบริหารเวลา</li> <li>6. การคิดเชิงวิเคราะห์</li> <li>7. การเจรจาต่อรอง</li> <li>8. การแก้ไขปัญหา</li> <li>9. การบริหารเครื่องมือ</li> </ol>

จากตารางที่ 4-3 คุณสมบัติหรือสมรรถนะของหัวหน้างาน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ การบริหารคน การตัดสินใจ การสื่อสาร การวางแผน การจัดการเวลาการคิดเชิงวิเคราะห์ การเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาและการบริหารเครื่องมือ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

#### 1. การบริหารคน

“เริ่มต้นจากหัวหน้างานอันดับแรก คำว่าหัวหน้างานก็คือ ต้องมีความสามารถในการปกครองคน ในการบริหารคนก่อนเป็นปัจจัยพื้นฐานในอันดับแรก ที่ควรมีอื่น ๆ ก็เป็นความสามารถพื้นฐานในลักษณะงานโดยตรง” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“ในส่วนเรื่องของคนก็ต้องดูว่ามีบุคลากรในหน่วยงานนั้น หรือแผนกนั้น เหมาะสมกับงานไหม มีการจัดสรรที่พอหรือไม่ ให้ดูตรงเนื้องาน หากคนน้อยกว่างานส่งผลแน่นอนจะทำให้การทำงานมีความล่าช้า ก็ให้มองว่าต้องมีการจัดสรรบุคลากรเพิ่มหรือไม่ ไม่จำเป็นว่าจะต้องรับเป็น

แบบพนักงานประจำ รับเป็นแค่ชั่วคราวหรือเด็กฝึกงานมาแทนก็ได้ เพื่อมาช่วยให้งานไม่ช้าลง แค่วง ๆ เท่านั้นเองถือว่าเป็นการบริหารจัดการในเรื่องของคน” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“คือคนนะหุ่มมาก เพราะฉะนั้นเราต้องดูว่างานที่เราจะดำเนินการ 1 อย่าง ต้องใช้คนเท่าไร และคนที่เขาจะมาทำกับงานนี้ ต้องเป็นคนแบบไหน ประเภทไหน การศึกษาระดับไหน มีความรู้ทางด้านไหน เพราะฉะนั้นในการที่ต้องบริหารคน เราต้องทำการคัดคน ต้องหาคนต้องกรองคน เพราะว่าคนจะไปเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมด พอคัดสรรคนเสร็จแล้วก็จะต้องมีกฎระเบียบเข้ามาเกี่ยวข้องในการควบคุม ในการดูแล เรื่องของการใช้มาตรฐานในการปฏิบัติงานเหล่านี้เข้ามาควบคุมดูแล” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“การบริหารจัดการคนคือ 1 คือเขาเข้ามาทำงานโดยให้เขามีทัศนคติ (Attitude) ให้มีตรรกะ (Logic) ในการทำงานที่让他สนุก (Enjoy) กับเรื่องงาน ที่มากกว่าเขากลับไปแล้วเขาได้เงิน เขาได้เงินกลับไปมากกว่าเดิม ให้มีความสัมพันธ์ (Relationship) ระหว่างผู้บังคับบัญชา ระดับกลางกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะมันมีงานบางงานที่อาจจะขอความร่วมมือโดยไม่ใช้การสั่งงาน อาศัยความร่วมมือ ถ้าเกิดสมมติว่าเราไม่มีการบริหารจัดการที่ดี เราไม่มีความสำคัญ เราไม่สามารถที่จะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ อันนี้ เป็นหลัก ๆ เขาเรียกอะไรนะความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือ ลูกนะ” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

## 2. การตัดสินใจ

“หลัก ๆ ก็น่าจะเป็นตรงนี้สมรรถนะ การตัดสินใจ วิสัยทัศน์เช่น ในลักษณะงานของตัวเองที่ถึงจุด จุดหนึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะ (Skill) ต้องใช้อำนาจการตัดสินใจ วิเคราะห์แยกแยะให้ออกว่าต้องเป็นลักษณะไหน และอาจจะมีการปรึกษาหัวหน้างานบ้าง ถ้าถึงจุดหนึ่งที่ต้องตัดสินใจก็ต้องสามารถที่จะใช้ทักษะของตัวเองได้ค่อนข้างถูกต้อง” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“ผมว่าบางทีมันต้องไวเพราะว่า เราคุมคนเยอะใช้ไหมการตัดสินใจ อย่างรวดเร็วมันสามารถที่จะ ทำให้องค์กรก้าวหน้าไปได้ด้วยเร็ว ผมจะชอบพูดอยู่เสมอว่าสงครามเกิดแล้วยังไม่ได้ซื้ออาวุธเลย บางครั้งอาวุธซื้อมาไว้อ่อนก็ได้ แต่บางทีเราอาจจะต้อง โยนหินถามทาง แต่มันก็จำเป็นบ้าง จะผิดจะถูกมันก็ได้เสียหายมากมาย ถ้าเรามีเป้าหมายแล้วเราสามารถทำให้มันเดินไปได้ด้วยดี ก็น่าจะมีคามจำเป็น ตัดสินใจมันต้องทันทีอย่างทีบอก หากเราช้าอาจทำให้เสียผลประโยชน์” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 3 พฤษภาคม 2559)

“หัวหน้างานตัดสินใจไม่ได้ไม่ใช่หัวหน้างาน อันนั้นก็คือผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว โอเปอเรเตอร์คืออะไร ไม่ต้องคิดทำอย่างเดียว ทำตามระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work instruction) อย่างเดียวคือ พนักงานปฏิบัติการ (Operator) ตัดสินใจอะไรไม่ได้ต้องทำตามนั้นอย่าง เดียวหัวหน้างานต้องตัดสินใจได้แล้วหัวหน้างานต้องรู้ว่าตัวเองตัดสินใจได้ในระดับไหน ถ้าตัว ไหนตัดสินใจเองไม่ได้ต้องให้ผู้บังคับบัญชากัดสินใจ หรือต้องตัดสินใจร่วมกัน อันนี้ก็ถือว่าเป็น ปัจจัยพื้นฐาน ไม่ได้ไปก้าวล่วงกับการตัดสินใจของผู้อื่น ไม่ได้ไปก้าวล่วงการตัดสินใจของ ผู้บังคับบัญชาทำที่ที่สุดสามารถตัดสินใจ ณ เบื้องต้นได้ หรือเสนอแนะผู้บังคับบัญชาได้ว่าควร จะ เป็นแบบนี้ควรจะตัดสินใจแบบนี้ไม่ใช่ว่าโยนให้ผู้บังคับบัญชากัดสินใจได้อย่างเดียวสามารถ เสนอแนะผู้บังคับบัญชาได้ เพราะหัวหน้างานอยู่หน้างานผู้บังคับบัญชานโยบาย (Policy) เพราะฉะนั้นต้องสามารถแนะนำผู้บังคับบัญชาได้” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

“ต้องรู้หน้าที่ก่อน แต่ถ้าเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้นการตัดสินใจก็จะเป็นระดับสูงขึ้นไปอีกชั้น ถ้าเขาตัดสินใจอะไรได้อย่างในลักษณะเรื่องกรคุมงานลูกน้อง การตัดสินใจในเรื่องที่เป็นขอบเขต ของเขา” (I08 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

### 3. การสื่อสาร

“การสื่อสาร ต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) นะคือถาม มาแล้วก็ตอบไป และก็มีกรรายงาน (Report) อพเคตสถานการณ์แบบนี้ คือหัวหน้างานควรจะมี พวกนี้คือ การรายงานผลสถานะ (Status) ว่า ตอนนี้ทำงานถึงนี้แล้วนะ ทำงานใกล้จะจบแล้วนะ หรือว่างานมีปัญหาอยู่จะต้องหยุดการทำงานนะ เหตุเพราะว่าชิ้นงานยังไม่เข้ามา อะไรพวกนี้ เป็นต้น เราในระดับบริหารจะได้รู้ว่าจะต้องทำอะไรต่อไป วางแผนอย่างไร ค่าใช้จ่ายเพิ่มเท่าไร ต้องเปิดการทำงานล่วงเวลา (Overtime) ไหม ทำอย่างไรจะส่งของให้ลูกค้าได้ทัน นอกจากการ วางแผนแล้วก็น่าจะเป็นการสื่อสารแหละที่จะทำให้งานสำเร็จได้” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“คุณสมบัติของการอธิบายหัวหน้างานจำเป็นต้องมีเพราะ 1. สามารถอธิบายลูกน้องได้ อย่างเช่นรับสารมาจากผู้บังคับบัญชาก็ต้องสามารถที่จะอธิบายให้กับผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจ ให้ เคลียร์ 2. สมมติว่ากรณีที่ได้รับ ข้อมูลข่าวสารมาจากผู้บังคับบัญชา ก็ต้องสื่อสารและอธิบาย ให้กับผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจเหมือนกัน 3. ในกรณีที่มีโครงการ (Project) อะไรที่หมิ่นเหม่ที่จะ ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่ายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธุรกิจ (Business) ก็ต้องมีทักษะในการอธิบาย การชี้แจงอะไรที่จะเลียงที่จะไม่พูดได้อะไรที่ไม่จำเป็นต้องเลียงที่จะพูดก็ต้องเคลียร์ถูกใหม่ ก็ เหมือนกับทักษะด้านการนำเสนอ (Presentation) สรุปข้อมูล (Summary) เยอะ ๆ มาเป็นกระดาศ

แผ่นเดียวและอธิบายในระยะเวลา 5-6 นาทีให้คนทุกคนเข้าใจได้อย่างนี้เป็นทักษะ ต้องเก่งทางด้านอธิบาย” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

ความหมายของคนเก่งผมขอพูดโดยรวม 1. เก่งงาน 2. เก่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improvement) 3. เก่งการเจรจาต่อรอง 4. การสื่อสาร” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

#### 4. การวางแผน

“การวางแผนงาน ให้มันตรงกับองค์กรของเรา เช่น ถ้าปริมาณงานที่เข้ามามันพอดีกับคนในองค์กรของเรานั้นก็จะสามารถทำงานได้ตามความต้องการราบรื่นดี แต่ถ้าเราวางแผนงานไว้ไม่ดีในกรณีที่ทีมงานเข้ามามากกว่าจำนวนบุคลากรของเรา มันก็จะทำให้งานล่าช้า ทำให้มันตามที่ไม่ตรงกับลูกค้าเอาไว้ก็จะทำให้มีปัญหาได้” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“การวางแผน อย่างน้อยเราสามารถประเมินได้ว่า มันจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ แล้วมันจะใช้ทรัพยากรบุคคลเท่าไร ใช้ต้นทุนเท่าไร และเราก็จะรู้ว่าหลังจากลงมือจะมีกำไรเท่าไร เพราะทุกอย่างจะต้องมีการวางแผนหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ความปลอดภัย มันเริ่มต้นที่วางแผนหมด จุดเริ่มการทำไคเซ็น ก็เริ่มที่การวางแผน ถ้าเรากำหนดจัดการให้หัวหน้างานมีการวางแผนงานล่วงหน้าได้ ถ้าเขามีคุณลักษณะอย่างนั้น มีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา งานเขาส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จ จะไม่ค่อยมีปัญหาตามมา” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“การวางแผนคือสิ่งที่สำคัญที่สุดที่คุณจะต้องมี ถ้าไม่รู้จักรวางแผนก็จะทำให้ไม่รู้จักรการทำงานแบบทุกชั้น ทุกตอนซึ่งในเรื่องการวางแผนในทุกหน่วยงานต้องเจอ เช่น หน่วยงานผลิตจะต้องมีการวางแผนในการผลิต การเงินก็จะต้องมีการวางแผนการใช้จ่าย พอมีการวางแผนล่วงหน้ามาแล้ว ทางหัวหน้างานได้ทำตามแผนมันอาจจะมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ซึ่งเราสามารถเก็บรายละเอียด ในส่วนของข้อดีเราก็นำมาดำเนินการต่อ แต่ในส่วนของข้อเสียก็จะต้องมีการปรับปรุงหรือหาแนวทางการแก้ไข ถ้าเราไม่มีแบบแผนหรือการวางแผนก็จะทำให้เราไปถึงเป้าหมายได้ยาก การวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญของการบริหาร” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

#### 5. การบริหารเวลา

“ต้องมีการบริหารเวลาที่ดี ต้องดูแลงาน แต่ละเรื่องว่าต้องใช้ระยะเวลาเท่าไรในการทำ หัวหน้าจำเป็นต้องมี” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“ถ้าเรามองเราจะมองการบริหารทางด้านเวลา มีอยู่ 2 แบบ ต้องดูเวลาถ้าเป็นเวลาทำงาน คุณก็ต้องดูให้มันสอดคล้องกับเนื้องาน เพื่อให้สำเร็จตามเวลานั้น ส่วนที่ 2 เป็นในเรื่องของการแก้ไขปัญหาต่างๆต้องมีการแก้ไขปัญหาต้องมีการตัดสินใจ การหารูปแบบเพื่อมาตัดสินใจ

ปัญหาเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับเวลา ถ้าคุณบริหารเวลาให้เป็น” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“หัวหน้างานต้องมีการบริหารเวลา เพราะว่าถ้าเราไม่บริหารเวลาเราจะไม่รู้ว่าเวลาไหนต้องเบเวลาไหนต้องเร่ง ถ้าไม่บริหารเวลาเลยงานบางตัวอาจจะยืดเยื้อจนต้องมีโอที ถ้าเรารู้ว่าจำนวนคนทำกับจำนวนเวลากับงานที่เข้ามามันสมดุล (Balance) กัน การทำงานก็จะรัดกุมมากยิ่งขึ้นเวลาก็จะน้อยลง ไม่ต้องเปิดการทำงานล่วงเวลา (Overtime) ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 3 พฤษภาคม 2559)

“เวลาสำคัญ เพราะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน งานเวลา ถ้าบริหารจัดการไม่ได้ดีผลของงานก็จะแย่” (I08 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

#### 6. การคิดเชิงวิเคราะห์

“การคิดวิเคราะห์แยกแยะมีความจำเป็นสำหรับหัวหน้างานค่ะเพราะว่าการคิดวิเคราะห์แยกแยะนี้มันก็คือการวางแผนคุณจะวางแผนได้อย่างไรถ้าคุณไม่รู้จักรการคิดวิเคราะห์แยกแยะ ค.ว.ย. นั่นล่ะคะคือการที่หัวหน้างานรู้จักคำว่า การคิด วิเคราะห์แยกแยะมันก็นำไปถึงการวางแผนคุณจะวางแผน โดยที่คุณไม่รู้จักรการคิดวิเคราะห์แยกแยะมันก็เป็นไปไม่ได้ คุณจะจัดลำดับงานของคุณมา 10 ขั้นตอนต้องไปคิดวิเคราะห์ก่อนว่าข้อที่หนึ่งคุณต้องทำอะไรบ้างแล้วพอถึง 10 ขั้นตอนเสร็จเรียบร้อยแต่ละข้อมีทั้งข้อดีข้อเสียอย่างไรก็มาประติดประต่อแก้ไข นั่นก็คือการคิดวิเคราะห์แยกแยะข้อดีข้อเสีย” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“ถ้าเกิดสมมติว่า ไม่คิดวิเคราะห์แล้วเราจะหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง (Root cause) ได้อย่างไร เราจะสรุปได้ตรงประเด็นหรือป่าว ถ้าเกิดเราหลงทาง เราก็จับฉ่ายไข่ใหม่ เราก็ทำทุกอย่างแบบไม่รู้ว่าอะไรต้องทำก่อนทำหลัง ก็ต้องเปลืองงบประมาณ เปลืองเวลา เปลืองกำลังคน (Man power) ต้องรู้ว่าข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ (Data analysis) ต้องทำไง ต้องดูตัวเลขเป็น ต้องมีการทำบันทึก (Record) ต้องมีการวิเคราะห์ตัวเลขเป็น อันนี้เขาเรียกว่า การเป็นพื้นฐาน (Basic) ของการเป็นนักคิด นี่จำเป็นต้องมี จะเป็นนักคิดก่อนแล้วค่อยเป็นนักปฏิบัติ หรือจะเป็นนักปฏิบัติก่อนแล้วค่อยเป็นนักคิด ก็แล้วแต่ ก็จำเป็นต้องมี” (I06 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

“ถ้าไม่การคิดวิเคราะห์ แยกแยะ ก็ไม่สามารถแก้ไขได้และก็จะไม่มีผลอะไร” (I08 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

#### 7. การเจรจาต่อรอง

“ถ้าพูดถึงเกี่ยวกับการติดต่อ ประสานงานกับคนนอกองค์กรทั้งในและนอกบริษัท ก็ต้องมีการเจรจาต่อรองต้องมีการใช้ทักษะ ในเรื่องของตรงนี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ต้องมีในของหัวหน้างาน” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

## 8. การแก้ไขปัญหา

“ถ้าเป็นคุณลักษณะของการแก้ปัญหาส่วนใหญ่เราไม่เจอ แต่ส่วนใหญ่เราจะหาคุณลักษณะความสามารถพิเศษมากกว่า แต่คุณสมบัติของการแก้ปัญหาไม่ค่อยมีนะ และเราก็มองไม่เห็นนะว่าเขามีความสามารถในการแก้ปัญหา แต่ถ้าเป็นความสามารถพิเศษอันนี้เราจะเห็นสามารถทดสอบได้” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“การแก้ไขปัญหาคำต่าง ๆ ต้องมีการแก้ไขปัญหามีการตัดสินใจ การหารูปแบบเพื่อมาตัดสินใจปัญหา” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“ถ้าไม่มีงานแบบไปเรื่อยเปื่อยและกึ่งกองปัญหาไว้ตรงนั้น มีการล่าช้า แก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่เป็น ปัญหา ก็จะอยู่ตรงนั้น ถ้าไม่แก้ไขก็อาจต้องมีผลกระทบไปเป็นลูกโซ่ซึ่งมันจะมีผลกระทบไปหมดทุกฝ่าย” (I08 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

## 9. การบริหารเครื่องมือ

“การบริหารก็จะแบ่ง เป็นการบริหารทางด้านบุคลากร ทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่จะเข้ามาช่วย ทำให้รู้ว่ารูปแบบหรือกระบวนการทำงาน” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“ถ้าอุปกรณ์เราไม่ควบคุม ใช้นี้แล้วไม่ดูแล ใช้นี้แล้วทิ้ง สูญหายเอากลับบ้านบ้าง มันก็จะทำให้เราซื้อเพิ่ม บางตัวมันง่ายในการที่จะนำกลับไปใช้ที่บ้าน เขาก็เบิกไปเบิกไป บางทีเบิกแล้วไม่ดูแลมันก็ทำให้สิ้นเปลือง ของทุกอย่างมันมีมูลค่า ถ้าเราลดได้ Safe ได้จะทำให้ห้องครักรมีค่าใช้จ่ายลดน้อยลง แต่บางที่เราซื้อของดีไปแล้ว ถ้าเขาช่วยดูแลมันก็จะอยู่ได้นาน ถ้าเราซื้อของไม่ดีมันอาจสั้นลงหรือถ้าซื้อดีแล้วเขาเอากลับบ้านไปมันก็จะสิ้นเปลืองอีก มันจึงต้องมีการบริหารจัดการอุปกรณ์ด้วย” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 3 พฤษภาคม 2559)

ส่วนคุณสมบัติหรือองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้างานด้านพฤติกรรม ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่สนคคิของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสมรรถนะด้านพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-4 ข้อมูลแสดงองค์ประกอบสมรรถนะด้านพฤติกรรม

ประเภท (Category)	การลงรหัส (Coding)
พฤติกรรม (Attributes)	1. ภาวะผู้นำ 2. ทักษคติเชิงบวก 3. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4. ความรับผิดชอบ 5. ความละเอียดรอบคอบ 6. ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ 7. บุคลิกภาพดี

จากตารางที่ 4-4 คุณสมบัติหรือสมรรถนะของหัวหน้างาน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่สนคคิของผู้บริหาร หัวหน้างานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสมรรถนะด้านพฤติกรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทักษคติเชิงบวก การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ความซื่อสัตย์มีจรรยาบรรณและบุคลิกภาพดี ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ

“ในเรื่องของหัวหน้างานลำดับแรกเลยต้องมีความเป็นผู้นำ” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“ถ้าเป็นหัวหน้างาน อย่างแรกจะต้องมี Leadership คือความเป็นผู้นำ จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีได้ ถ้าเป็นตัวอย่างที่ดีได้ การพัฒนาเชิงประสิทธิภาพ การควบคุมคุณภาพ การทำกิจกรรมอื่น ๆ พวกนี้จะส่งเสริมให้เขาทำงาน ได้ราบรื่นมากขึ้น และก็รอบรู้เรื่องกฎหมายบ้าง สามารถเป็นที่ปรึกษาให้น้อง ๆ พนักงานได้ และก็มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ถึงจะมีความมุ่งมั่นในการทำงานและเอาความมุ่งมั่นตรงนี้ไปกระตุ้นน้อง ๆ ให้สามารถทำได้ตามเป้าหมาย” (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“เนื่องจากการทำงานจะแบ่งออกเป็น 2 อย่าง ซึ่งหัวหน้างานก็จะมีลูกน้องเขาเองต้องมีภาวะความเป็นผู้นำเพื่อจะนำทีมเขาไปสู่เป้าหมายให้ได้ กับอย่างอื่น 2 คือ เขาต้องคอยไปดูแลหรือคอยช่วยเหลือกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่ง หน่วยงานอื่น ๆ ก็จะรวมถึงหัวหน้างานของตัวเองด้วย หรือแม้แต่ในปฏิบัติการของแผนกอื่น ๆ ด้วยเพราะฉะนั้นก็มีภาวะของผู้นำจึงมีความสำคัญ” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

## 2. ทักษะคติเชิงบวก

มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ถึงจะมีความมุ่งมั่นในการทำงานและเอาความมุ่งมั่นตรงนี้ไปกระตุ้นน้อง ๆ ให้สามารถทำได้ตามเป้าหมาย (I02 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“ทัศนคติอันนี้เป็นส่วนที่สำคัญอีกตัวหนึ่ง ซึ่งมันจะมองได้ถึงการงานของเรา ถ้าเรามีทัศนคติที่ไม่ดีผลของการทำงานมันก็จะแย่ ถ้ามีทัศนคติที่ดีแล้วก็จะมองว่าในการทำงานเปรียบเสมือนการใช้ชีวิตที่เป็นเหมือนครอบครัวเขา ครอบครัวหนึ่ง เขาก็จะเห็นถึงความสำคัญในการทำงาน รักในการทำงาน งานก็จะออกมามีประสิทธิภาพ” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

## 3. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

“เพราะว่าเดี๋ยวนี้โลกเรา วิวัฒนาการมันเยอะตั้งแต่ทั้งอะไร บางทีเราไม่เข้าใจเราเข้าไปศึกษา เราก็จะรู้มุมมองใหม่ ๆ บางทีถ้าเราไม่เข้าใจเราเข้าไปดูคลิป แต่ถ้ามีคนเข้ามาพูดให้เราฟังอีกเราก็จะรู้แล้วว่าเขาโกหกหรือข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร เราก็จะรู้หน้อยว่ามาไม่เราไม่ได้นะ แล้วก็หนังสือก็ต้องหมั่นรู้ การอ่านหนังสือผมว่ามันช่วยให้เราพัฒนาไปเยอะ ถ้าเราไม่อ่านแต่เราฟังเราเข้าไปคลุกคลี การที่เราพูดน้อยแล้วเราเข้าไปฟังบางทีเราก็ได้ความรู้มากกว่าคนที่เข้าไปพูดแล้วไม่ฟัง การใฝ่รู้มัน... บางทีเราโยนหินถามทางแก้งถามเพื่อให้เพื่อนตอบมา เราก็จะรู้มุมมองของแต่ละคนว่าเขาคิดยังไง พอเราใฝ่รู้แล้วมันเหมือนกับการต่อยอด เรามองว่าเราทำงานอยู่ทุกวันนี้มันดีแล้วหรือยัง เข้าไปในเน็ตมันก็อาจมีต่อยอดไปอีกเราก็จะพัฒนาขึ้น บางทีมันมีอบรมแล้วเราไปอบรมเราก็จะรู้ว่าองค์กรเราหรือการที่เราอยู่ตรงนี้ ต่ำกว่าที่อื่นเราก็ต้องเรียนรู้ต้องใฝ่รู้เข้าไปอีก ถ้าเราอยู่นิ่งมันก็เหมือนเราได้ก้าวถอยหลังแล้ว เพราะอย่างที่บอกว่าโลกมันได้พัฒนาไปแล้ว บางครั้งเราแค่ไปประชุมเราก็สามารถรู้ได้ว่าเรายืนอยู่กับที่หรือว่าเรานำหน้าคนอื่น” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 3 พฤษภาคม 2559)

“การพัฒนาตนเองจำเป็นสำหรับทุกคน พยายามเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีสำหรับองค์กร หัวหน้างานจำเป็นต้องมี ถ้าเราไม่พัฒนาตัวเององค์กรก็จะอยู่กับที่ ซึ่งพยามองว่าไม่เหมาะสมที่จะเป็นหัวหน้างาน เพราะการพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้เงินเกิดความราบรื่น ให้การ



ทำงานเรายิ่งขึ้น องค์กรก็จะประสบความสำเร็จ ” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

“สำหรับสมรรถนะของหัวหน้างานที่บริษัทกำหนดไว้ ถ้าเป็นสมรรถนะตัวรวมที่องค์กรตั้งไว้ระยะ อันดับแรกก็คือ ต้องเรียนรู้ได้รวดเร็ว อย่างเช่นกรณีองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ เปลี่ยนแปลงลูกค้า หรือว่ามีการโยกย้ายสถานที่ เพราะว่าบริษัทเอง ส่วนหนึ่งก็อาจจะคล้าย ๆ โลจิสติกส์ ควบคู่ไปกับการผลิตไปด้วยนะคะ” (I09 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 6 พฤษภาคม 2559)

#### 4. ความรับผิดชอบ

“อันดับแรกต้องรู้บทบาทตัวเองที่แน่ชัดก่อน ถึงจะรู้ว่าเป้าหมายคืออะไร จึงจะทำได้ ตามนั้นได้ ต้องมีการรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถตรงกับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย” (I01 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 27 เมษายน 2559)

“หัวหน้างานที่ดี เป็นแบบอย่าง ต้องมีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องานเป็นตัวอย่างที่ดี ของลูกน้อง เพราะถ้าเราเป็นตัวอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบเราก็จะได้ลูกน้องที่มีคุณภาพ” (I07 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 4 พฤษภาคม 2559)

#### 5. ความละเอียดรอบคอบ

“ในทางดำเนินงานของบัญชี หัวหน้างานจะต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องของบัญชี เกี่ยวกับสรรพากร ดังนั้นหัวหน้าจะต้องหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องบัญชี เรื่องกฎหมาย เนื่องจากบัญชีเองต้องมีความละเอียด รอบคอบ เพราะมันเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวเลข และเป็นเรื่องทางด้านฐานะการเงินของทางบริษัท การปิดบัญชี การส่งบัญชีให้กับทางหน่วยงานราชการ ดังนั้นหัวหน้างานฝั่งบัญชีจะต้องมีความสำคัญมาก ๆ” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“อันดับแรกเลยต้องเข้าใจรูปแบบของงานตรวจสอบคุณภาพก่อนเพราะว่าหลักหลักแล้ว คนที่จะเข้ามาตรงนี้ต้องรู้หลักในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพนะครับ ต้องเข้าใจงานก่อน เพราะว่าถ้าเราตีความระหว่างการทำงานของสายงานหลัก (Operation) กับสายงานตรวจสอบคุณภาพ ก่อนข้างแตกต่างกันแน่นอน สายงานหลักเขาต้องคำนึงถึงการเพิ่มผลผลิต แต่สายงานตรวจสอบคุณภาพ เราจะพูดถึงเรื่องของคุณภาพ ดังนั้น ทั้งสองอย่างมันจะขัดกันอยู่” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

#### 6. ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ

“ส่วนสมรรถนะทางด้านจิตใจ ควรจะมีความหนักแน่น มีความซื่อสัตย์” (I03 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“ความซื่อสัตย์ เป็นพื้นฐานคุณสมบัติของทุกคน ในองค์กรต้องมาเป็นอันดับแรกเลย ช่วยส่งเสริมให้พนักงานต่อยอดไปถึงครอบครัว ช่วยให้องค์กรที่ทำงาน องค์กรครอบครัวหรือว่า ประเทศของเราพัฒนาขึ้น” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 3 พฤษภาคม 2559)

#### 7. บุคลิกภาพดี

“สมรรถนะของหัวหน้างานต้องมี 1. ต้องมีความรู้ความเข้าใจกับเรื่องของงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. เรื่องของบุคลิกภาพ” (I04 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 29 เมษายน 2559)

“บุคลิกภาพทำให้งานประสบความสำเร็จได้ บางที่เราพูดไป ทำทางเรา เราเดินไปก็มี คนยำเกรงเราแล้ว ก็จะทำงานง่ายในการเข้าไปพูดคุย ช่วยทำให้เข้ากับคนอื่นได้ดี บางที่อาจทำให้เกรงใจ สร้างความน่าเชื่อถือ หน้าตา น้ำเสียง ความร่วมมือ แต่บางที่หน้าตาโทรม ๆ ไว้ผมยาว เดินเข้าไป น่อง ๆ บางที่อาจไม่เชื่อถือ” (I05 นามสมมุติ, สัมภาษณ์ 3 พฤษภาคม 2559)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) จากผู้บริหารทุกหน่วยงานในองค์กร จำนวน 9 หน่วยงาน หน่วยงานละ 1 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 9 คน การระบุผู้ให้ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) คือ เป็นการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยพิจารณาจากผู้ศึกษาเอง (จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ซึ่งกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์บริหารงานในธุรกิจดังกล่าวมาไม่น้อยกว่า 3 ปี ถือเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้อย่างครบถ้วน เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยระหว่างเดือนเมษายน- พฤษภาคม พ.ศ. 2559

ทั้งนี้ รูปแบบกระบวนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการการทบทวนวรรณกรรม เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบกระบวนการในการออกแบบเครื่องมือการวิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องจากองค์กรที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 1 ท่าน โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้รายละเอียดข้อคำถามตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจึงได้ทำการทดลองสัมภาษณ์จริงจากผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายจำนวน 2 ท่าน ซึ่งผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามที่คาดไว้ กล่าวคือ ผลการสัมภาษณ์ด้านระยะเวลา ผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์เฉลี่ยอยู่ที่ 40 นาทีต่อคน และด้านเนื้อหาข้อคำถาม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจข้อคำถาม และได้ให้ข้อมูลได้อย่างตรงประเด็น จึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจริง และนำข้อมูลที่เก็บได้มาทำการถอดเสียง วิเคราะห์และหาคำสำคัญ โดยสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร จาก การศึกษาวิจัย ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่เห็นควรว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องมีโดย จำแนกเป็นสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) และสมรรถนะด้าน พฤติกรรม (Attributes) มีดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสายงาน
2. สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่
  - 2.1 การบริหารคน
  - 2.2 การตัดสินใจ
  - 2.3 การสื่อสาร
  - 2.4 การวางแผน
  - 2.5 การบริหารเวลา
  - 2.6 การคิดเชิงวิเคราะห์
  - 2.7 การเจรจาต่อรอง
  - 2.8 การแก้ไขปัญหา
  - 2.9 การบริหารเครื่องมือ
3. สมรรถนะด้านพฤติกรรม ได้แก่
  - 3.1 ภาวะผู้นำ
  - 3.2 ทัศนคติเชิงบวก
  - 3.3 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 3.4 ความรับผิดชอบ
  - 3.5 ความละเอียดรอบคอบ
  - 3.6 ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ
  - 3.7 บุคลิกภาพดี

## อภิปรายผล

การศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร กรณีศึกษาบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรีครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ทำการเสนอสมรรถนะที่เห็นว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องมี เพื่อให้งานที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบอยู่นั้นประสบความสำเร็จ จากการศึกษาสมรรถนะที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้เสนอไว้และมีนัยสำคัญนั้น สามารถจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านพฤติกรรม โดยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้นำเสนออย่างมีนัยสำคัญ คือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานหรือสายอาชีพ ได้แก่ ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เช่น กระบวนการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับวุฒิชัย เรียนรู้ (2553) ได้ศึกษา สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา โรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่ม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 ท่าน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรม โดยสมรรถนะด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ ขณะที่แนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารทุกระดับประกอบด้วย 5 สมรรถนะ โดยหนึ่งในนั้นคือการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ซึ่งได้ให้นิยามว่า หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 3) ที่ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับ ผู้บริหาร จำนวน 8 ด้าน โดย 2 ด้านแรกได้ให้ความสำคัญกับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานหรืออาชีพ ได้แก่ 1. ผู้บริหารต้องเข้าใจองค์กรและระบบราชการ หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ
2. ผู้บริหารต้องส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้

พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2. สมรรถนะด้านทักษะ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะด้านทักษะที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้นำเสนออย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงเห็นว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1. ทักษะการบริหารคน 2. ทักษะการตัดสินใจ 3. ทักษะการสื่อสาร 4. ทักษะการวางแผน 5. ทักษะการบริหารเวลา 6. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ 7. ทักษะการเจรจาต่อรอง 8. ทักษะการแก้ไขปัญหา 9. การบริหารเครื่องมือ

ทักษะการบริหารคน สอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546, หน้า 1-2) จัดทำสมรรถนะนักบริหาร เพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง โดยประเมินสมรรถนะนักบริหาร 4 ด้าน ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ การบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน ทักษะในการสื่อสาร ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนอย่างชัดเจน การประสานสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พบว่า สมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหาร 4 ด้าน โดยหนึ่งในนั้นมีสมรรถนะหลักทางการบริหาร คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารคน หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ ทักษะและความชำนาญด้านการสื่อสาร การปรับตัวและยืดหยุ่นการทำงานเป็นทีม การสอนงาน การทำทีมงานและการสร้างเครือข่ายการทำงานไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ ให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

ทักษะการตัดสินใจ สอดคล้องกับแนวความคิดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546, หน้า 1-2) กล่าวว่า การบริหารอย่างมืออาชีพ การตัดสินใจ การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด ในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วต่อเหตุการณ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การระบุกำหนด

ขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ ความเป็นผู้นำ สร้างและประสานสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำและการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร ในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

ทักษะการสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกที่บริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจในตัวเอง การมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความกระตือรือร้น การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือการมีทัศนคติในทางบวก และการมีทักษะในการเจรจาต่อรองตามลำดับ

ทักษะการวางแผน สอดคล้องกับเนวงานวิจัยของอรรรพพร เจือสกุล (2554) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน กรณีศึกษา บริษัท ชัมมิท แพลมมบิ่ง ออโต บอร์ดี้ เวิร์ค จำกัด สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านความสามารถในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนงานการกำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้องสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายของบริษัทฯ

ทักษะการบริหารเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2535) ที่พบว่าตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบผู้บริหารระดับกลางนั้นควรมีทักษะการบริหารเวลาซึ่งเป็นการบริหารสมัยใหม่ที่ควรศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม

ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ สอดคล้องกับเนวงานวิจัยของอรรรพพร เจือสกุล (2554) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน กรณีศึกษา บริษัท ชัมมิท แพลมมบิ่ง ออโต บอร์ดี้ เวิร์ค จำกัด สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านความสามารถทางการคิด หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลในประเด็น หรือสภาพการณ์ที่ซับซ้อนทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ การอธิบายความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ได้อย่างมีเหตุผล รวมทั้งความสามารถในการกำหนดกรอบแนวความคิดให้กับการทำงานและ

ความสามารถในการมองเห็นประเด็น สภาพการณ์ หรือปัญหาด้วยมุมมองที่หลากหลาย ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการทำงาน และถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์

ทักษะการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับงานวิจัยของสมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พบว่า สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหาร 4 ด้าน โดยหนึ่งในนั้นมีสมรรถนะหลักทางการบริหาร ด้านความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน การกำกับติดตามงาน การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเจรจาต่อรองไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ ขณะที่จิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกที่บริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจในตัวเอง การมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความกระตือรือร้น การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือการมีทัศนคติในทางบวก และการมีทักษะในการเจรจาต่อรองตามลำดับ

ทักษะการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับแนวความคิดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546, หน้า 1-2) ที่กล่าวว่า การบริหารอย่างมืออาชีพ การตัดสินใจ การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจน วิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วต่อเหตุการณ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การระบุกำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ ความเป็นผู้นำ สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร ในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ



ทักษะการบริหารเครื่องมือ สอดคล้องกับแนวคิดของเบค (Beck, 1977) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับต้นควรมีความสามารถใช้เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และการจ่ายเงินในการปฏิบัติงาน

3. สมรรถนะด้านพฤติกรรม ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะด้านพฤติกรรมที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้นำเสนอนออย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงเห็นว่าหัวหน้างานจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ 2. ทักษะคิดเชิงบวก 3. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4. ความรับผิดชอบ 5. ความละเอียดรอบคอบ 6. ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ 7. บุคลิกภาพดี

ภาวะผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของจิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกของบริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมา คือ การมีภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของรวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเบื้องต้น 8 ด้าน โดยหนึ่งใน 8 ข้อนั้น คือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และความขัดแย้งต่าง ๆ การนำและประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติการประสานงานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้งในภาควิชา เชื่อมโยงและนำแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย การเป็นตัวแทนสื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา กับแนวคิดของจิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกของบริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมาคือ การมีภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของรวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเบื้องต้น 8 ด้าน โดยหนึ่งใน 8 ข้อนั้น คือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจที่มุ่งสู่ผลสำเร็จ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และความขัดแย้งต่าง ๆ การนำและประสานงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ระดับคณะไปสู่การปฏิบัติการประสานงานและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของอาจารย์และภาควิชา การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้งในภาควิชา เชื่อมโยงและนำแผนหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย การเป็นตัวแทนสื่อแสดงความเป็นวิชาการของภาควิชา

ทักษะคิดเชิงบวก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิราพร พูนพิพัฒน์ (2550) พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นมากที่สุดอันดับแรกของบริษัทข้ามชาติต้องการ คือ การมีความสามารถใน

การสื่อสาร รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจในตัวเอง การมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความกระตือรือร้น การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือการมีทัศนคติในทางบวก และการมีทักษะในการเจรจาต่อรองตามลำดับ

การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของสมนึก ทองเยี่ยม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พบว่า สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหาร 4 ด้านโดยการพัฒนาตนเอง คือสมรรถนะด้านที่ 4 คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารระดับกลางในการนำความรู้ทักษะ ความชำนาญทางการบริหารด้านความมีจริยธรรมและ การสร้างศรัทธาไปใช้ในการบริหารหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมนึก ทองเยี่ยม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พบว่า สมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหาร 4 ด้านโดยความรับผิดชอบจัดอยู่ในสมรรถนะด้านที่ 4. คือ สมรรถนะ หลักทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร ระดับกลางในการนำความรู้ทักษะ ความชำนาญทางการบริหารด้านความมีจริยธรรมและการสร้าง ศรัทธาไปใช้ในการบริหารหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

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

ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ สอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้จัดการ 6 ด้านโดยความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ จัดอยู่ใน สมรรถนะข้อที่ 6 คือ สมรรถนะความสามารถในการควบคุมตัวเองหมายถึงมีความซื่อสัตย์และ จริยธรรม การยอมรับ ผิดชอบต่อการกระทำของตน สามารถตั้งเป้าหมายกระตือรือร้นทุ่มเทอดทน และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใ้งานนั้นบรรลุเป้าหมายในงานนั้นจะหนัก สามารถคิดฝัน

สถานการณ์ เมื่อต้องประสบความล้มเหลว การสร้างสมดุล ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวเข้าใจในการพัฒนาตนเองให้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ ปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง

บุคลิกภาพดี สอดคล้องกับงานวิจัยของธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนานกร (2552) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง 7 ด้าน โดยข้อที่ 6. คือ สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ การควบคุมอารมณ์หรือบุคลิกภาพได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

### ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) องค์กรควรดำเนินการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับสายงานให้กับหัวหน้างานทั้งเก่าและใหม่อยู่เสมอ โดยอาจจัดทำคู่มือ ควบคู่ไปกับการจัดฝึกอบรม รวมทั้งกำหนดให้มีการสอบวัดความรู้ในแต่ละสายงาน เพื่อให้ทราบระดับการเรียนรู้ของหัวหน้างานแต่ละคนและวางแผนในการพัฒนาต่อไป

2. สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) และสมรรถนะด้านพฤติกรรม (Attributes) องค์กรควรดำเนินการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมของหัวหน้างานตามผลการศึกษาด้านต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้างานได้มีทักษะและพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ อันเป็นการส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรูปแบบการพัฒนาควรดำเนินการด้วยการจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดวิธีการพัฒนาออกเป็นรูปแบบต่างๆ ตามช่วงอายุงาน เช่น การอบรมหน้างาน (On the job training) การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ การศึกษาดูงานและการมอบหมายโครงการ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวไทยในบริษัทฯ เท่านั้น การศึกษาครั้งต่อไปอาจต้องดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวต่างชาติเพื่อให้ทราบความเห็นซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนและข้อมูลที่หลากหลายต่อไป

2. ควรเพิ่มกระบวนการประชุมกลุ่ม (Focus group) ซึ่งจะช่วยให้ผลการศึกษามีความจำแนกสมรรถนะเป็นหมวดหมู่ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล

3. ควรศึกษาในเชิงปริมาณเพิ่มเติมและวิเคราะห์ทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อยืนยันข้อมูลเชิงคุณภาพอันเป็นการส่งเสริมให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กานต์พิชชา วรรณเวช. (2554). การศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). ชีตความสามารถ: *Competency based approach*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- จิราพร พูนพิพัฒน์. (2550). การศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการตามความต้องการของบริษัทข้ามชาติเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพ. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ: BLCI GROUP.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก (Core competency). *วารสารการบริหารการศึกษา*, 1(1), 25-41.
- ชลิดา คงเมือง. (2548). ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2547). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 16-61.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: บুদ্ধแบงก์.
- ดนัย เทียนพูน. (2546). *พลวัตการบริหารคน. โครงการ Human Capital พิมพ์ชุดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- ธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒน์กร. (2552). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมบริการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย*. คุษณินิพนธ์ปรัชญาคุษณิบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

- ข้าราชการคึก คองคาสวัสดิ์. (2550). *Competency ภาคปฏิบัติ: เขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). (2548). *Competency dictionary: Professional qualities*. กรุงเทพฯ: บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). เอกสารอัดสำเนา
- บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). (2545). *Competency management*. เอกสารอัดสำเนา.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2535). *การวิจัยแนวทางกำหนดนโยบายและการพัฒนาหลักสูตรกับผู้บริหารระดับกลางในหน่วยราชการพลเรือนส่วนกลาง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- พญศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. (2543). การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ. *วารสารการบริหารคน*, 21(4), 23-28.
- พรรษวุฒิ ทิงาม. (2552). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้นของหัวหน้าสถานีนอนามัย ในจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรกุล สุขสด. (2546). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลา ราชการโรงพยาบาลรัฐ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ. (2548). *การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สุขุมวิทการพิมพ์.
- มิ่งขวัญ คอยชื่น. (2552). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ*. คุษณินพนธ์คุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์
- วุฒิชัย เรียนรู้. (2553). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษา โรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่ม*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศิริพร แยมินิล. (2549). Competency ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(18), 4-15.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2549). แนวทางการสร้างสมรรถนะองค์กร. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(18), 37-53.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2549). การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 4-15.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9(53), 44-48.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency based learning* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนว *Competency*. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency-Based HRM*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบการบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลิฟวิง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการเก็บข้อมูล *Competency*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/opdc/>.
- อรัญญา สมแก้ว. (2547). *Competency management: การนำ Competency สู่การปฏิบัติ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.businessmanagement.com>.

- อรรถพร เจือสกุล. (2554). *การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน กรณีศึกษาบริษัท ชัมมิท แพลมมบิ่ง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16(64), 57-78.
- อากรณ ภู่วิทยาพันธ์. (2548). *Competency dictionary* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อากรณ ภู่วิทยาพันธ์. (2550). *Competency based HRM/HRD*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- I01 นามสมมุติ (2559, 27 เมษายน) สัมภาษณ์.
- I01 นามสมมุติ (2559, 27 เมษายน) สัมภาษณ์.
- I03 นามสมมุติ (2559, 29 เมษายน) สัมภาษณ์.
- I04 นามสมมุติ (2559, 29 เมษายน) สัมภาษณ์.
- I05 นามสมมุติ (2559, 3 พฤษภาคม) สัมภาษณ์.
- I06 นามสมมุติ (2559, 4 พฤษภาคม) สัมภาษณ์.
- I07 นามสมมุติ (2559, 4 พฤษภาคม) สัมภาษณ์.
- I08 นามสมมุติ (2559, 4 พฤษภาคม) สัมภาษณ์.
- I09 นามสมมุติ (2559, 6 พฤษภาคม) สัมภาษณ์.
- Beck, J. (1977). *Proposals for establishment of and executive, and managerial staff academy for the royal Thai government*. Bangkok: Mineographed.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Stewart, R. W. (1996). *Competency assessment and evaluation: When performance counts*. In Rodriguez, L. et al (Eds), *Manual of staff development* (pp. 273-294). The United States of America: Mosb-Year Book.

ภาคผนวก



## แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร

สมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร  
กรณีศึกษาบริษัทออกแบบและบรรจุหีบห่อชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัด  
ชลบุรี

ชื่อ-นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง.....สังกัดหน่วยงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลาสัมภาษณ์.....

รหัสผู้ให้ข้อมูล .....

1. หน่วยงานของท่านปฏิบัติงานอะไรบ้าง
2. หัวหน้างานของท่านมีบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร
3. ขอบเขตหน้าที่ของหัวหน้างานของท่านเป็นอย่างไร
4. ตามทัศนคติของท่าน ท่านเห็นว่าหัวหน้างานควรมีคุณสมบัติอย่างไร

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความกรุณาในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

นายราเชนทร์ การดี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและการทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพา