

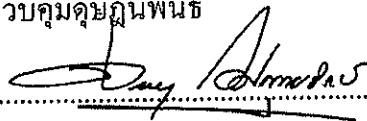
การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

เกียรติสยาม สิทธิเวช

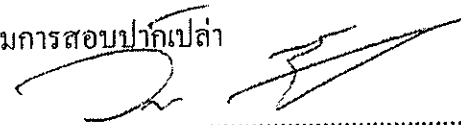
คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

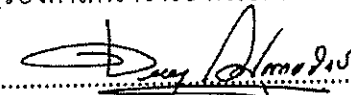
อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ เกียรติสยาม สิทธิเวช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

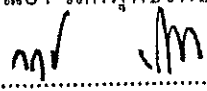
อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

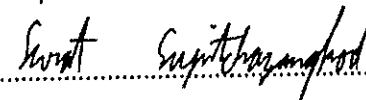

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.วินิต ชินสุวรรณ)


..... กรรมการ
(ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)


..... กรรมการ
(ดร.กฤษฎ จรินโท)


..... กรรมการ
(ดร.สุรติ สุพิชญางกูร)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 15 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักเป็น
อย่างสูงที่กรุณาให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะแก้ไขข้อบกพร่องของดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ และคอย
ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.วินิต ชินสุวรรณ ดร.สุรติ สุพิชฌาย์ และ ดร.กฤษ จริณโท ที่ได้กรุณา
ให้คำแนะนำเพิ่มเติมความสมบูรณ์และความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ดุษฎีนิพนธ์ยิ่งขึ้น และ
ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ได้ให้ความกรุณาผลักดัน สนับสนุน อำนวยความสะดวกในทุกด้านแก่ผู้วิจัย
จนสามารถบรรลุเป้าหมายอันสูงสุดในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านตามรายนามในดุษฎีนิพนธ์
ที่กรุณาตรวจสอบความตรงของเครื่องมือการวัด พร้อมทั้งนี้ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญ
ตามรายนามในดุษฎีนิพนธ์ ที่อนุเคราะห์ให้ข้อมูลในกระบวนการเดลฟายเทคนิค และผู้วิจัยขอ
กราบขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านตามรายนามในดุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาตอบแบบสอบถามให้
เป็นอย่างดี

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ผู้ล่วงลับ ที่ได้เลี้ยงดูและผลักดัน
ให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นในการศึกษา จนประสบความสำเร็จได้ในวันนี้ และผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคน
ในครอบครัว ญาติพี่น้อง และผองเพื่อน โดยเฉพาะคุณปรียากร ทะลายตะคุ ที่ให้ความช่วยเหลือ
และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมาอย่างไม่ย่อท้อและทอดอวย

เกียรติสยาม สิทธิเวช

52870274: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์, ป.ร.ด.

(การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: สมรรถนะ/ หัวหน้าแผนกการผลิต/ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

เกียรติสยาม สิทธิเวช: การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต

ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย (DEVELOPMENT OF PRODUCTION SUPERVISOR'S COMPETENCY STANDARDS IN THE AUTOMOTIVE PART INDUSTRIES IN THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุมดุขุฎีนิพนธ์: ศรีธญา เลิศพุทธรักษ์, Ed.D., 374 หน้า.

ปี พ.ศ. 2559

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ 2) ประเมินระดับการใช้จริงของสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต และ 3) ศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ในการดำเนินงานวิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต โดยใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน ได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง ระยะที่ 2 การประเมินระดับการใช้จริงของสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต โดยผู้จัดการส่วนงานการผลิต 336 ท่าน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม และระยะที่ 3 การศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยใช้การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย แบ่งออกเป็นสมรรถนะการบริหาร 23 ข้อ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ 30 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของสมรรถนะการบริหาร เท่ากับ 3.64-4.15 ค่าเฉลี่ยจากผลสำรวจเดลฟายเท่ากับ 4.05-4.79 และค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่เท่ากับ 3.38-4.22 ค่าเฉลี่ยจากผลสำรวจเดลฟายเท่ากับ 3.89-4.68 ซึ่งสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 สมรรถนะการบริหารมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

52870274: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT, Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: COMPETENCY/ PRODUCTION SUPERVISOR/ AUTOMOTIVE PART INDUSTRY

KIATSIAM SITTHIWEJ: DEVELOPMENT OF PRODUCTION SUPERVISOR'S COMPETENCY STANDARDS IN THE AUTOMOTIVE PART INDUSTRIES IN THAILAND DISSERTATION ADVISORS: SARANYA LERTPUTTARUK, Ed.D., 374 P. 2016.

The objectives of this research were to 1) develop production supervisor's competency in the automotive part industries; 2) evaluate competency's level of production supervisor; and 3) study the effect of production supervisor's competency on the production division's competitive advantage and performance. This research was divided into three phases. Phase 1) the competency was studied by Delphi technique with purposive sampling of 19 experts. Phase 2) the practical used production supervisor's competency was evaluated by 336 production managers who were selected by cluster random sampling. And phase 3) hypothesis testing was done on the effect of competency on its competitive advantage and performance.

The results revealed 23 managerial competencies and 30 functional competencies. The mean of practical used managerial competency was 3.64-4.15 while the mean from Delphi result was 4.05-4.79. And the mean of practical used functional competency was 3.38-4.22 while the mean from Delphi result was 3.89-4.68. Those competencies were concurrence of mean at more and most level. The functional competency was affected to its performance at 0.01 α . The managerial competency was affected to its competitive advantage at 0.05 α . The functional competency was affected to its competitive advantage at 0.01 α . And the competitive advantage was affected to its performance at 0.01 α .

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	13
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์ศัพท์.....	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
ความเป็นมาของแนวคิดทางด้านสมรรถนะ.....	18
ความหมายและประเภทของสมรรถนะ.....	26
สมรรถนะในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตและการพัฒนาสมรรถนะ.....	44
ความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	83
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต.....	98
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	111
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาหลักการ ทฤษฎี และการกำหนดกรอบแนวคิด.....	114
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างต้นแบบ.....	114
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาตัวแบบ.....	127
ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับของการใช้สมรรถนะของตัวแบบ.....	129
ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอ.....	143

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	144
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะ หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	144
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	145
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง การนำไปใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย กับความได้เปรียบในการแข่งขันและดัชนีชี้วัด ความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิต.....	189
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	228
สรุปผลการวิจัย.....	229
อภิปรายผลการวิจัย.....	236
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	257
บรรณานุกรม.....	261
ภาคผนวก.....	273
ภาคผนวก ก.....	274
ภาคผนวก ข.....	276
ภาคผนวก ค.....	324
ภาคผนวก ง.....	335
ภาคผนวก จ.....	342
ภาคผนวก ฉ.....	361
ภาคผนวก ช.....	363
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	374

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1-1	กำหนดการในการดำเนินการวิจัย ปี พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2558.....	15
2-1	เกณฑ์การจัดระดับความสามารถของสมรรถนะ.....	36
2-2	เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา.....	37
2-3	ปัจจัยทางด้านสมรรถนะของนักวิจัยคนอื่น ๆ เมื่อเทียบเคียงกับของ McClelland...	42
2-4	สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	46
2-5	การนำตัวแบบ 4i มาใช้ด้วยวิธี SLAM.....	48
2-6	ต้นแบบมาตรฐานสมรรถนะการบริหาร หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	76
2-7	ต้นแบบมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	80
2-8	ปัจจัยทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ของ นักวิจัยคนอื่น ๆ เมื่อเทียบเคียงกับของ Porter.....	92
2-9	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate strategy).....	96
2-10	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต (Production key performance indicator) จากการศึกษาของนักวิชาการ.....	107
3-1	แบบสอบถาม “ต้นแบบ” มาตรฐานสมรรถนะการบริหาร หัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	115
3-2	แบบสอบถาม “ต้นแบบ” มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนก การผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	118
3-3	อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน โดยการใช้เทคนิค Delphi.....	123
3-4	ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้าน ความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	130
3-5	ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้าน ผลการดำเนินงานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก (Key performance indicator)...	132
3-6	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับ ของการใช้สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์.....	134

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
3-7 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการใช้สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์.....	136
3-8 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	138
3-9 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิต.....	140
4-1 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	146
4-2 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	153
4-3 แสดงค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: I.R.) ของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	159
4-4 แสดงค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: I.R.) ของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	166
4-5 แสดงค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: I.R.) ของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	172
4-6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....	177

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-7	180
แสดงค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: I.R.) ของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย.....	
4-8	186
แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย.....	
4-9	192
จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	
4-10	192
จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	
4-11	193
จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	
4-12	193
จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์.....	
4-13	194
จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	
4-14	195
ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิตในองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	
4-15	200
จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	
4-16	201
จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามลักษณะการก่อตั้ง.....	
4-17	201
จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามผู้ร่วมทุนต่างประเทศ.....	
4-18	202
จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามประเภทลูกค้า.....	
4-19	203
จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามประเภทกิจการ.....	
4-20	204
ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-21	208
ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติ หน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในองค์การของ ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	
4-22	213
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต กับผลการ ดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต.....	
4-23	215
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนก การผลิต กับผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต.....	
4-24	217
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต กับความ ได้เปรียบในการแข่งขัน.....	
4-25	219
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันกับผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานการผลิต.....	
4-26	221
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต กับผลการ ดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปร แทรกซ้อน.....	
4-27	223
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต กับผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นตัวแปรแทรกซ้อน.....	
4-28	225
แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) และค่าประมาณของค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Std. Error) ของแต่ละขั้นตอนในการ ทดสอบ Mediation effects using multiple regression.....	
4-29	226
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ 1.....	11
1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ 2.....	12
2-1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model).....	27
2-2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	28
2-3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ.....	30
2-4 การกำหนดสมรรถนะ.....	34
2-5 Performance management system.....	35
2-6 การประยุกต์ใช้ Competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	37
2-7 กรอบแนวคิดในการคัดเลือกบุคลากร.....	40
2-8 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่แตกต่าง (Distinctive competencies).....	44
2-9 ผลกระทบของประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการสนองตอบต่อลูกค้าที่มีต่อ ต้นทุนและราคาต่อหน่วย.....	45
2-10 ตัวแบบเชิงประจักษ์ของการเรียนรู้ในองค์การและการสร้างองค์ความรู้.....	49
2-11 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ.....	57
2-12 วงจรการเรียนรู้ของ Kolb.....	58
2-13 ตัวแบบแสดงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน.....	74
2-14 Dynamic diamond model (แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ).....	90
2-15 Porter's generic strategy.....	95
3-1 แสดงขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย.....	113
ภาคผนวก ง-1 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 1 จาก Akarawisut team.....	336
ภาคผนวก ง-2-1 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 2-1 จาก Akarawisut team.....	337
ภาคผนวก ง-2-2 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 2-2 จาก Akarawisut team.....	338
ภาคผนวก ง-3 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 3 จาก Akarawisut team.....	339

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาคผนวก ง-4 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 4 จาก Akarawisut team.....	340
ภาคผนวก ง-5 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 3 จาก Akarawisut team.....	341
ภาคผนวก ฉ-1 หนังสือตอบรับการตีพิมพ์บทความวิจัย.....	362

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การประกอบไปด้วย คน โครงสร้าง เครื่องมือ และเทคโนโลยี Ulrich and Lake (1990) ได้กล่าวถึงความสามารถขององค์การโดยการเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของบุคลากรในองค์การว่าความสามารถขององค์การคือการบริหารบุคลากรให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างความสามารถขององค์การด้วยการมุ่งเน้นที่กระบวนการภายในและระบบขององค์การให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ และสร้างความมั่นใจว่าทักษะและความมุ่งมั่นของบุคลากรจะต้องเป็นไปในทิศทางที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ในภาพรวม ดังนั้น โดยหลักการนี้จะเห็นว่าบุคลากรจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การได้อย่างยั่งยืน เมื่อกล่าวถึงบุคลากรสิ่งที่จะต้องกล่าวถึงคู่กันคือสมรรถนะ

คำว่าสมรรถนะมีผู้ให้นิยามไว้แตกต่างกันมากมายหลากหลายแม้กระทั่งคนที่อยู่ในแวดวงของงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้กล่าวถึงสมรรถนะในความหมายหรือในมิติเดียวกันทุกคนซึ่งนี่คือความท้าทายและอาจเป็นปัญหาอย่างหนึ่งสำหรับผู้ที่จะใช้สมรรถนะในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต่อไปในอนาคต (Rothwell & Lindholm, 1999 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.) แต่โดยทั่วไปแล้วก็คงไม่สามารถสรุปได้ว่า ความหมายใดผิดหรือถูก เพราะขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ของแต่ละองค์การ สำหรับพจนานุกรมไทย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2548) คำว่า Competency มีความหมายว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ และในภาษาอังกฤษก็มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันกับ Competency อยู่หลายคำ เช่น Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude เป็นต้น ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” ในขณะที่บางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า สมรรถนะ หรือ Competency ในความหมายเดียวกัน โดยครอบคลุมไปถึงคำอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกันด้วยเช่นกัน

จากการสำรวจองค์การในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 64 ราย (จิริยา ธีวสุวรรณ และอัจฉรา โฉมเฉลา, 2547) พบว่า หลักสูตรการพัฒนางานผลิตและการบริการ ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนาพนักงานในระดับปฏิบัติการให้มีความเป็นเลิศในสายงานที่รับผิดชอบนั้น Competency เป็นเครื่องมือหนึ่งในห้าเครื่องมือที่ได้รับความสนใจมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการสำรวจ พบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 13) นำ Core competency มาใช้เป็น 1 ใน 25

เครื่องมือที่ได้รับความนิยม โดยมีความนิยมอยู่ในอันดับที่ 3 รองจาก Corporate code of ethics และ Strategic planning นั่นคือ สิ่ง que แสดงให้เห็นว่า Competency มีบทบาทสำคัญในงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) ซึ่งต้องมีการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นพลังขับเคลื่อน เพื่อทำให้เกิดการเจริญเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงานในธุรกิจอุตสาหกรรมทุกประเภท (Nonaka, 1991) ดังนั้นองค์การใดก็ตามที่มีฐานความรู้ มีข้อมูลมาก หรือมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ย่อมได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2547)

นอกจากนั้นแล้วโลกในยุคปัจจุบันยังเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่รวดเร็วมาก ตลอดจนมีการแข่งขันทางธุรกิจในเวทีการค้าโลกที่รุนแรง และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มมากยิ่งขึ้นในอนาคตดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงพยายามเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของตนอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การและรักษาความเป็นเลิศที่ยั่งยืน (Drucker, 1998) หากองค์การต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงดังกล่าว องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์การเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์การถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์การเป็นสมรรถนะที่แท้จริง และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ถูกสร้างขึ้นมากเพื่อกำหนดแนวทางให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์นั้นได้ด้วยการปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน (Specific functional competencies) (Feurer & Chaharbaghi, 1994 อ้างถึงใน Nguyen, 2008) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กำลังให้ความสนใจ

สมรรถนะ เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent management) การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ (Career path development) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based human resource management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency based human resource management) เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สมรรถนะหรือความสามารถ คือ การรวมกันของความรู้และทักษะ โดยการแสดงให้เห็นว่าความรู้ที่สำคัญและทักษะที่ต้องการ จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ (Bogner & Thomas, 1994, Iansiti & Clark, 1994 อ้างถึงใน Nguyen, 2008) Hamel and Prahalad (1994) แบ่งสมรรถนะออกตามผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้เป็นสามสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะทางการตลาด (Market-access competence) สมรรถนะทางความเชื่อถือ (Integrity-related competence) และสมรรถนะทางการปฏิบัติงาน (Functionality-related competence) เป็นที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่าสมรรถนะทางการปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive differentiation) อย่างมีนัยสำคัญเป็นอย่างสูง

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะที่แตกต่าง (Distinctive competence) เกิดขึ้นในช่วงคริสต์ทศวรรษที่ 1960 ในลักษณะของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามนโยบายเชิงเศรษฐกิจ (Reed & Defillippi, 1990) Selznick (1957 อ้างถึงใน Long & Vickers-Koch, 1995) เป็นผู้ที่ถูกกล่าวถึง คำ ๆ นี้เป็นคนแรก โดยอธิบายถึงลักษณะขององค์กรที่ดำเนินการเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์แบบเทียบเคียงที่ดีกว่าคู่แข่ง หรือกล่าวได้ว่าสมรรถนะที่แตกต่าง คือ กิจกรรมเฉพาะต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ ในสภาวะแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน (Snow & Hrebiniak, 1980) สำหรับ Hofer and Schendel (1987) ได้อธิบายว่า สมรรถนะที่แตกต่างคือแบบแผนของการจัดสรรทรัพยากรและทักษะเพื่อให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการศึกษาของ Porter (1985) แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่เป็นผู้นำกลยุทธ์ทางการดำเนินงานในระดับนานาชาตินั้น มีความได้เปรียบจากความแตกต่างที่ชัดเจนของสมรรถนะ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีใหม่ ๆ หลักสูตรการฝึกอบรม เทคนิคการควบคุมคุณภาพ และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ (Li, 2000) ความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่าง เช่น สมรรถนะทางการผลิต สมรรถนะทางด้านทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะทางการวิจัยพัฒนา และสมรรถนะทางการตลาด ย่อมมีผลต่อผลการดำเนินงานที่แตกต่างเช่นกัน (Droge, Vickery & Markland, 1994, Li, 2000, Hitt & Ireland, 1985) Hill and Jones (2001) ได้กล่าวว่าสมรรถนะที่แตกต่าง คือ ความแข็งแกร่งเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุถึงประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้าที่เหนือกว่า ทำให้ได้คุณค่าที่เหนือกว่า ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ได้ผลกำไรที่เหนือกว่าคู่แข่งและเหนือกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมในแวดวงเดียวกัน

สมรรถนะวิวัฒนาการผ่านการปฏิบัติและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในแต่ละครั้งของการเรียนรู้นั้น ความรู้จะขยายเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในสมรรถนะหลักที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย (Bogner & Thomas, 1994, p. 118) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะ คือ กระบวนการที่สั่งสมอย่างต่อเนื่อง ผ่านทางการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นงานประจำตามปกติ (Organizational routines) (Nelson & Winter, 1982) หรือผ่านทางหลักการจัดการองค์การ (Organizing principles) (Kogut & Zander, 1992) เพื่อสร้างและถ่ายทอดความรู้ตั้งแต่ในระดับบุคคล ในระดับกลุ่ม ไปจนถึงในระดับองค์การ และในความเป็นจริงแล้วการพัฒนาสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Prahalad & Hamel, 1990) กล่าวคือ การเรียนรู้ที่ไม่เพียงพอจะเป็นตัวอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะ ในขณะที่การเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นตัวเสริมสร้างทักษะ แต่ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ สิ่งแรกที่ต้องพิจารณาและคำนึงถึงคือ กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานเหล่านั้น (โดยการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่) จะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้นได้หรือไม่ และอย่างไร โดยอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การปรับปรุงนั้นคือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นและดีขึ้นต่อไปอย่างต่อเนื่อง คำว่าดีขึ้น หมายถึงการเข้าใกล้วัตถุประสงค์ขององค์การ หรือการเข้าใกล้ความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด (ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในขององค์การเอง หรือลูกค้าภายนอกขององค์การก็ตาม) และยิ่งไปกว่านั้นคือ การที่ต้องค้นหาให้ได้ว่ากลุ่มคนที่ปฏิบัติงานเหล่านั้นสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและองค์ประกอบอื่น ๆ ได้อย่างไร (Watkins & Marsick, 1993) Leonard-Barton (1995) ให้ข้อสังเกตว่า สมรรถนะน่าจะถูกมองในแง่ของความเป็นระบบ ไม่ใช่แค่การพิจารณาสมรรถนะของคนแต่ละคน ทั้งนี้เพราะคนเหล่านั้นต่างก็ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันด้วย ซึ่งจากมุมมองนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า เทคโนโลยีที่มีอยู่ในแต่ละด้านนั้นควรถูกนำมาพิจารณาถึงความสำคัญของมันที่มีต่อองค์การ และการมีส่วนร่วมของคนไม่ว่าจะเป็นรูปแบบหรือไม่เป็นรูปแบบก็ตามย่อมถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของสมรรถนะ จากแนวคิดนี้สามารถนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะได้

นอกจากนี้แล้ว Leonard-Barton (1992) ได้แบ่งความสามารถหรือสมรรถนะออกเป็นสี่ประเภท คือ ความรู้และทักษะของพนักงาน ระบบเทคนิค ระบบการบริหาร และทัศนคติหรือบรรทัดฐาน ซึ่งความรู้และทักษะของพนักงานจะอยู่ในตัวบุคคล โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์การ ระบบเทคนิคเป็นผลมาจากการสั่งสมประสบการณ์จากความรู้ของแต่ละบุคคล ระบบการบริหารแสดงให้เห็นถึงการสร้างสรรค์และจัดการความรู้ทั้งที่เป็น

แบบแผนและไม่เป็นแบบแผน ทักษะคิดหรือบรรทัดฐานคือสิ่งที่ปลูกฝังเพื่อเป็นสื่อในการรวบรวมควบคุมความรู้ภายในองค์กร

Teece, Rumelt, Dosi & Winter (1994) ได้เสนอแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities) ซึ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถทางการบริหาร และทักษะทางเทคโนโลยี ทักษะในการปฏิบัติงาน (Functional) ที่เลียนแบบได้ยากขององค์กร โดยจะดูว่าการพัฒนาสมรรถนะกับทรัพยากรนั้นมีรูปแบบอย่างไร ตลอดไปจนถึงการแตกย่อยเพื่อนำไปปฏิบัติ และการป้องกันการลอกเลียนแบบด้วย

สรุปจากความเป็นมาที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยมีสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบจากสมรรถนะที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่งในในกลุ่มอุตสาหกรรมแวดวงเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน พร้อมทั้งเพื่อรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในโลกยุคปัจจุบันและมีแนวโน้มมากยิ่งขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องใช้แรงงานคนในสายงานการผลิตเป็นจำนวนมาก ซึ่งต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและบริหารจัดการจากบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือ Supervisor ดังนั้นหัวหน้างานจึงเป็นตำแหน่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เป็นตำแหน่งที่เชื่อมโยงนโยบายภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร ลงไปสู่การปฏิบัติจริง หัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ดี สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนได้อย่างครบถ้วนชัดเจน สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องคน มีความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา สอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีระบบ หัวหน้างานจะต้องมีจิตสำนึกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาและกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ในการนำไปประยุกต์ใช้หรือทางการศึกษาเชิงลึกต่อไป

ในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 (เลื่อนจากกำหนดการเดิมคือ 1 มกราคม พ.ศ. 2558) กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC: ASEAN economic community) ได้เปิดเสรีทางด้านเศรษฐกิจอย่างเต็มตัวและเป็นทางการ แรงงานคือ ส่วนหนึ่งที่ต้องมีการเปิดเสรีด้วยเช่นกัน โดยในขณะนี้มีการนำร่องอยู่เพียง 7 สาขาวิชาชีพ คือ วิศวกร พยาบาล สถาปนิก นักสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี อย่างไรก็ตามในสาขาวิชาชีพอื่น ๆ เช่น สายธุรกิจการท่องเที่ยวและ

โรงแรม ก็ได้มีการเตรียมตัวรับกับการเคลื่อนตัวอย่างเสรีของแรงงานที่เกี่ยวข้องในกลุ่มประเทศ อาเซียนแล้ว ดังเช่น กรรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาแห่งประเทศไทย ได้จัดทำ คู่มือมาตรฐานสมรรถนะหลักและสมรรถนะร่วมสำหรับวิชาชีพทางการท่องเที่ยว ในกลุ่ม ประเทศอาเซียน (ASEAN Common core standard competency for tourism professionals) ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดคุณสมบัติสำหรับบุคลากรในสายวิชาชีพทางการท่องเที่ยวเอาไว้ อย่างละเอียดและครอบคลุมในทุกด้าน ทุกตำแหน่งงาน เป็นต้น ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในระดับ หัวหน้าแผนกการผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์ เปรียบเสมือนอุตสาหกรรมมูลค่าเพิ่มที่ก่อให้เกิดอุตสาหกรรมอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย เพราะใน รัยยนต์หนึ่งคันประกอบไปด้วยชิ้นส่วนต่าง ๆ เป็นหมื่น ๆ ชิ้นจากหลากหลายประเภทอุตสาหกรรม ครอบคลุมเกือบทุกแวดวงอุตสาหกรรมการผลิตหลัก ซึ่งประกอบด้วย อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมยาง เป็นต้น (สถาบันยานยนต์, 2010) โดยครอบคลุมแวดวงอุตสาหกรรมการผลิตทั่วไป เช่น อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ อุตสาหกรรม การแปรรูปโลหะ อุตสาหกรรมอุปกรณ์ยึดจับชิ้นงาน อุตสาหกรรมเครื่องจักร อุตสาหกรรมชิ้นส่วนพิเศษ อุตสาหกรรมเครื่องมือโรงงาน อุตสาหกรรมเครื่องใช้หรืออุปกรณ์ วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมห้องทดลองทางวิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมการตรวจวัด อุตสาหกรรม อุปกรณ์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรมยางเรซินสังเคราะห์ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมซักรีดผ้า อุตสาหกรรมแบตเตอรี่ อุตสาหกรรมโฟม อุตสาหกรรมชุบเคลือบผิว อุตสาหกรรมการพิมพ์ อุตสาหกรรมสี อุตสาหกรรมกระจก อุตสาหกรรมสายเคเบิล อุตสาหกรรม สปริงเหล็กน็อตโบลท์ และอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น และยังครอบคลุมถึงแวดวง อุตสาหกรรมต้นน้ำ เช่น อุตสาหกรรมการผลิตวัตถุดิบ อุตสาหกรรมการวิจัยและพัฒนายานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ เป็นต้น รวมไปถึง อุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ การ จำหน่าย (ค้าปลีก) ทั้งในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศ การบริการด้านการเงิน การตรวจสอบและทดสอบ การบริการด้านการประกันภัย เป็นต้น จึงเป็น อุตสาหกรรมที่ต้องการการลงทุนมูลค่าสูง และก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมาก และเป็น อุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ สามารถนำเข้าเงินตราต่างประเทศได้ เป็นจำนวนมาก และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้อย่างมหาศาล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกลุ่มนโยบายและองค์การที่ให้การสนับสนุนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มภาครัฐ ทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดนโยบาย

ระดับชาติ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น 2) กลุ่มสถาบันยานยนต์และสมาคมผู้ประกอบการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ในทุกระดับ ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และระหว่างภาคเอกชนด้วยกันเอง เช่น สถาบันยานยนต์ สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย เป็นต้น 3) กลุ่มสถาบันการศึกษา สถาบันเทคนิคและสถาบันวิจัยต่างๆ เช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น

นอกจากนี้แล้วประเทศไทยยังได้รับสมญานามว่าเป็น ดีทรอยต์แห่งเอเชีย ซึ่งหมายความว่าประเทศไทย คือ ศูนย์กลางแห่งการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคเอเชีย หรือถ้ามองในระดับภูมิภาคที่แคบลงมาในกลุ่มประเทศอาเซียน ประเทศไทยมีปริมาณการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์มากที่สุด ในอาเซียน จากบรรดาประเทศที่มีบทบาทในการเป็นฐานการผลิตยานยนต์ในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งมีอยู่ 5 ประเทศ คือ ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม ตามลำดับ ปริมาณการผลิตและปริมาณการส่งออกยานยนต์ ซึ่งรวมถึงชิ้นส่วนยานยนต์ด้วย โดยยอดการผลิตคาดการณ์จากภาคเอกชนในปี ค.ศ. 2013 ณ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2556 มีจำนวนถึง 2.8 ล้านคัน (พยางค์กิติชาติสุทธิผล, 2013) จากที่เคยคาดการณ์ไว้ว่ายอดการผลิตรถยนต์ ในปี ค.ศ. 2015 อยู่ที่ประมาณ 2.5 ล้านคันต่อปี ด้วยความต้องการแรงงานอยู่ที่ประมาณ 617,000 คน (ถาวร จรัสเสถียร, 2011) ดังนั้นยอดการผลิตจริงและยอดความต้องการแรงงานจริง ในปี ค.ศ. 2015 จึงต้องมากขึ้นกว่าการคาดการณ์เดิม ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2011 โดยประมาณการเพิ่มขึ้นต่อปีของยอดการผลิตรถยนต์ที่ 10-15% หรือประมาณ 3.5 ล้านคัน ในปี ค.ศ. 2015 และความต้องการแรงงานอยู่ที่ 772,000 คน ซึ่งครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ตั้งแต่ห่วงโซ่คุณค่าระดับต้นน้ำ คือ การวิจัย พัฒนา และออกแบบ ตามด้วยการจัดการวัตถุดิบ ผ่านทางห่วงโซ่คุณค่าระดับกลางน้ำ คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งมีอยู่อีกสามลำดับขั้น คือ ผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์โดยตรงให้แก่ผู้ประกอบการยานยนต์ (Car maker) ทั้งรถปิคอัพ รถยนต์ และรถจักรยานยนต์ ที่เรียกว่า ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับ Tier 1 และผู้ส่งมอบในลำดับรองลงมาอีกสองลำดับ คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับ Tier 2 และ Tier 3 ตามลำดับ เมื่อยานยนต์ประกอบเสร็จสมบูรณ์ และผ่านการตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานยานยนต์แล้ว ผู้ประกอบการยานยนต์ก็จะส่งมอบต่อไปยังลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นส่วนสุดท้ายของห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมนี้ หรือที่เรียกว่าห่วงโซ่คุณค่าระดับปลายน้ำ ซึ่งประกอบด้วย การขนส่งยานยนต์ ผู้แทนจำหน่าย ศูนย์บริการ ผู้ใช้ยานยนต์ การบริการหลังการขาย สถาบันการเงิน ส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแต่ละขั้นตอนตั้งแต่

ระดับต้นน้ำกลางน้ำ จนกระทั่งถึงปลายน้ำนั้นต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพหรือมีระดับสมรรถนะตามความต้องการของแต่ละขั้นตอน และแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันไป พร้อม ๆ กับการเปิดเสรีสำหรับวิชาชีพทางด้านแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีความเป็นไปได้สูง หลังการเปิดเสรีทางด้านเศรษฐกิจของ AEC โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับผู้เชี่ยวชาญและหัวหน้างาน ดังนั้นบุคลากรในระดับหัวหน้างานจึงควรถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร มาสู่การปฏิบัติของพนักงานในองค์กร โดยการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้เบื้องต้น (Tacit knowledge) ให้รวบรวมกันเข้าไปในตัวบุคคลและให้ฝังตัวอยู่ในรูปแบบสมรรถนะ เพื่อในท้ายที่สุดสมรรถนะทั้งหลายเหล่านั้นจะแปรเปลี่ยนกลายมาเป็นกิจวัตรประจำวันที่ยึดปฏิบัติ (Institutionalized) ของหัวหน้างานทุกคนต่อไปอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผู้ประกอบการมากที่สุดจำนวน 1,871 ราย (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, 2556) ซึ่งส่วนมากผู้ผลิตดังกล่าวเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมที่เรียกว่า SMEs (Small and medium enterprises) และจะกระจุกตัวอยู่ในเขตอุตสาหกรรมในกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง เช่น สมุทรปราการ ซึ่งพบว่ามีจำนวนของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตั้งโรงงานอยู่มากที่สุด รองลงมาคือ จังหวัดระยอง และจังหวัดอื่น ๆ เช่น ฉะเชิงเทรา ชลบุรี เป็นต้น โดยโรงงานดังกล่าวมักตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานประกอบยานยนต์ โดยทั่วไปผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีตลาดในการจัดจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์อยู่ 2 ตลาดหลัก คือ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อนำไปใช้ประกอบยานยนต์ (Original equipment market: OEM) และตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ทดแทนหรืออะไหล่ทดแทน (Replacement equipment market: REM)

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมีความมุ่งมั่นที่จะศึกษาเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย เพื่อให้หัวหน้างานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประสิทธิผล เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ในแวดวงอุตสาหกรรมเดียวกัน อันจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนรวมถึงการลดต้นทุนลงได้ หากมีการพัฒนาทางด้านสมรรถนะกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หากองค์กรอยู่ได้คนก็อยู่ได้ ซึ่งหมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดก็อยู่ได้ ซึ่งจะเป็นการทำให้ประเทศชาติสามารถยืนหยัดแข่งขันและดำรงอยู่ได้สืบไปในสังคมโลก

คำถามของการวิจัย

1. หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ควรมีสมรรถนะอะไรบ้าง
2. หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย มีสมรรถนะในระดับใด
3. สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย
2. เพื่อประเมินสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานการผลิต

สมมติฐานของการวิจัย

1. สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต
2. สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกซ้อน คือ
 - 2.1 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - 2.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต
 - 2.3 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกซ้อน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็นสองกรอบ ประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ 1 แสดงดังภาพที่ 1-1

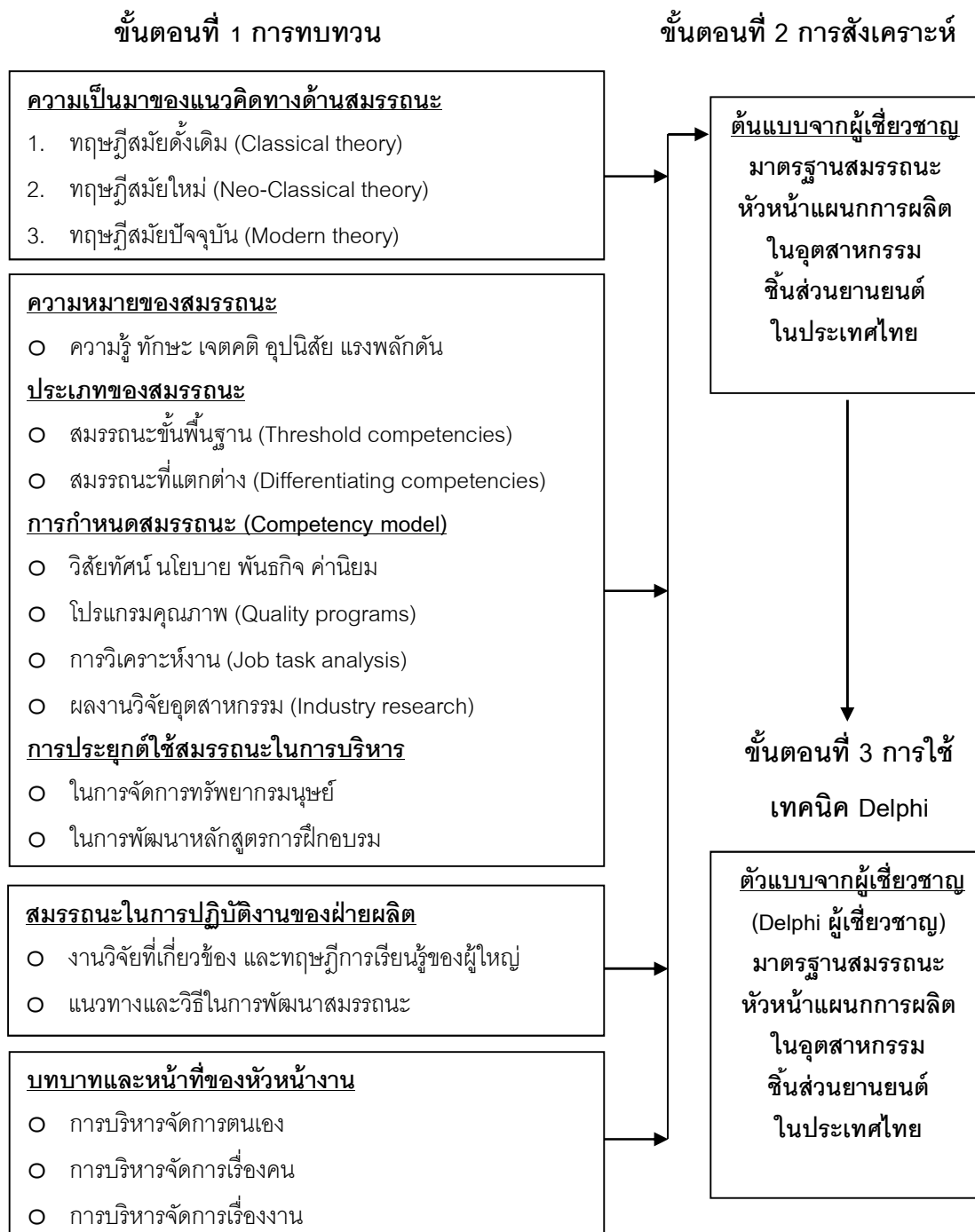
ใช้ตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยในข้อที่ 1. เพื่อกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย หรือเรียกว่าเป็น “ตัวแบบจากผู้เชี่ยวชาญ”

2. กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ 2 แสดงดังภาพที่ 1-2

ใช้ตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยในข้อที่ 2. เพื่อประเมินสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยหรือเรียกว่าเป็น “ตัวแบบจากกลุ่มตัวอย่าง”

ใช้ตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยในข้อที่ 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ 1 แสดงดังภาพที่ 1-1

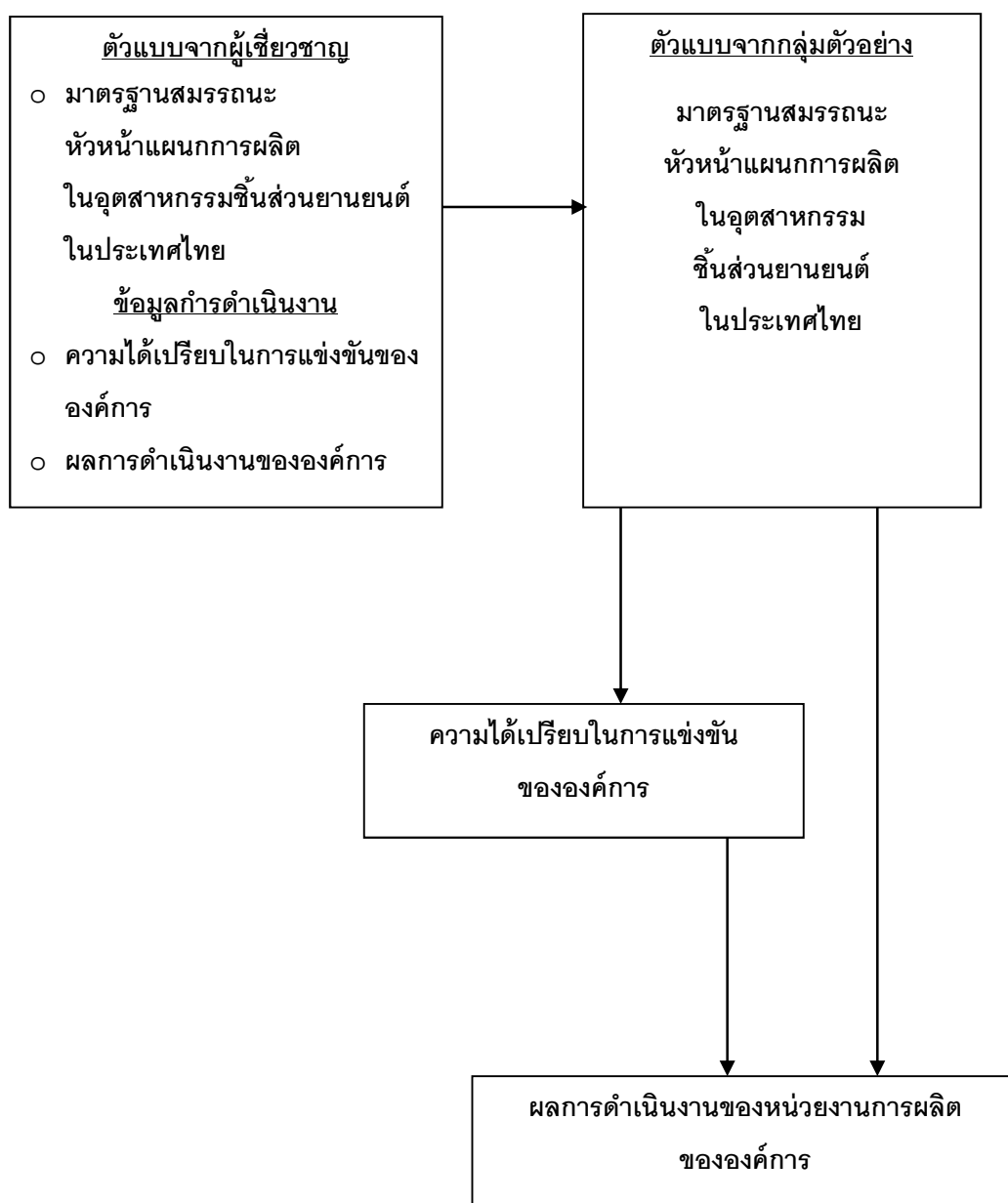


ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ 2 แสดงดังภาพที่ 1-2

ขั้นตอนที่ 1 การใช้แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 การสังเคราะห์



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ 2

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผลการศึกษาจะได้มาตรฐานสมรรถนะตัวแบบจากผู้เชี่ยวชาญของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย
2. ผลการศึกษาจะได้มาตรฐานสมรรถนะตัวแบบจากกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ของหัวหน้าแผนกการผลิต และอิทธิพลที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต
3. องค์การที่นำผลการศึกษาไปพัฒนาประยุกต์ใช้ จะสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางด้านอุตสาหกรรมการผลิตให้แก่องค์กรได้ และจะส่งผลให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ในโลกนี้ได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน โดยเฉพาะเมื่อมีการเปิดเสรีแรงงานอุตสาหกรรมของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC ในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการค้นหาและกำหนด มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต และตัวแปรแทรกซ้อนคือความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. ขอบเขตของพื้นที่ ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบเทคนิค Delphi และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย
 - 2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์ จำนวน 19 คน ที่เลือกมาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้
 - 2.1.1 กลุ่มนักวิชาการ ทางด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์ จำนวน 2 คน
 - 2.1.2 กลุ่มที่ปรึกษา ทางด้านการพัฒนาสมรรถนะมนุษย์ในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 “ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” จำนวน 4 คน
 - 2.1.3 กลุ่มผู้ตรวจรับรอง ทางด้านการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 “ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” จำนวน 4 คน

2.1.4 กลุ่มผู้จัดการส่วนงานการผลิต ในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการแผนกผลิต จำนวน 9 คน จาก 3 องค์กร จากผู้ประกอบการทั้งหมด จำนวน 1,871 ราย

2.2 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการพิจารณาระดับของการใช้สมรรถนะตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคือ กลุ่มผู้จัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่เลือกมาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) แยกตามแหล่งที่ตั้ง จำนวน 480 ราย ซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่าความต้องการจริงประมาณร้อยละห้าสิบ เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามตอบกลับที่ต้องการจริงจำนวน 320 ราย จากจำนวน 1,868 ราย (ทั้งหมด 1,871 ราย แต่ถูกเลือกเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำเทคนิค Delhi ตามข้อ 2.1.4 ข้างต้นแล้ว จำนวน 3 ราย) โดยใช้ตาราง Determining size from a given population (Krejcie & Morgan, 1970)

3. ขอบเขตของเวลา ผู้วิจัยได้วางแผนและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 กำหนดการในการดำเนินการวิจัย ปี พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2558

กิจกรรม	ระยะเวลา เส้นทาง วิกฤติ	พ.ศ. 2556				พ.ศ. 2557				พ.ศ. 2558			
		มค	เม	กค	ตค	มค	เม	กค	ตค	มค	เม	กค	ตค
		- มค	- เม	- กค	- ตค	- มค	- เม	- กค	- ตค	- มค	- เม	- กค	- ตค
ทบทวนวรรณกรรม และจัดทำ เค้าโครงการวิจัย	5 เดือน	← กพ	→ มิย										
จัดทำเครื่องมืองานวิจัย (IOC และจริยธรรม)	6 เดือน		← พค	→ ตค									
ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน (ติดต่อ และขอหนังสือฯ)	8 เดือน			← กย	→ เม								
สัมภาษณ์ และดำเนินการวิจัย โดยเทคนิคเดลฟาย	6 เดือน					← มีค	→ กย						
วิเคราะห์ผลเดลฟาย และจัดทำ เครื่องมืองานวิจัย (IOC และ จริยธรรม)	4 เดือน							← สค	→ พย				
ทดสอบความเชื่อมั่นของ เครื่องมืองานวิจัย โดยใช้ สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค 30 ชุด	2 เดือน									← มค			
ส่งและรวบรวมแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง 480 ชุด (สุ่มแบบเจาะจง)	7 เดือน											← สค	
วิเคราะห์ผลเชิงปริมาณ	2 เดือน												← ตค
สรุปผลการวิจัย	2 เดือน												← ธค
รวมระยะเวลาเส้นทางวิกฤติ	35 เดือน	← กพ 56 → ธค 58											

นิยามคำศัพท์

1. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง สถานประกอบการที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
ที่รวบรวมไว้ในทำเนียบอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (Thailand Automotive Industry, Directory
2012) (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, 2556)

2. สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น เซาว์นปัญญา บุคลิกภาพ ทักษะ และความเชื่อ โดยความแตกต่างเหล่านั้นส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลให้แตกต่างกันไป (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, ม.ป.ป.) เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งผลักดันให้บุคคลผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีเหนือกว่าคนอื่น ๆ เป็นสิ่งที่แยกระหว่างความเหนือชั้นหรือความโดดเด่น (Superior) กับความปรกติหรืออัตรานเฉลี่ย (Average) และสามารถแบ่งแยกออกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง (McClelland, 1975)

3. มาตรฐานสมรรถนะด้านการบริหาร (Professional competency) (จิรประภา อัครบวร, 2549) หมายถึง คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร โดยทั่วไปเรียกว่า Managerial competency เพื่อความเข้าใจและชัดเจนยิ่งขึ้น

4. มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competency) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถในงาน และคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job based) สมรรถนะประเภทนี้สามารถเรียกได้อีกหลายคำศัพท์ เช่น สมรรถนะในการทำงาน (Job competency) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Operational competency) โดยที่สมรรถนะประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน

5. หัวหน้างาน (Supervisor) (รัชนี คุณานนวัฒน์, 2552) หมายถึง บุคลากรที่มีหน้าที่ในการบริหารคน บริหารงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ และเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งระดับบนและระดับล่างของสายงานบังคับบัญชา เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

6. แผนการผลิต (Production) หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการการผลิตผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตามระยะเวลาและต้นทุนการผลิตที่กำหนด

7. ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตัว หรือความสามารถพิเศษขององค์กร ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบโดยคู่แข่ง โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ด้าน ดังนี้

7.1 กลยุทธ์ต้นทุน (Cost strategy) คือ มีต้นทุนในการประกอบกิจการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

7.2 กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate strategy) คือ มีสินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง

7.3 กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or focus strategy) คือ มีความชำนาญเชี่ยวชาญในสินค้าหรือบริการที่ทำอยู่ และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมเดียวกัน

8. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต (Production key performance indicator) คือ ตัวเลขเชิงปริมาณที่วัดได้ เพื่อให้ทราบถึงระดับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการวัด เช่น ต้นทุน เวลา ประสิทธิภาพ คุณภาพ การส่งมอบ เป็นต้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะ การฝึกอบรม การสอนงาน การเรียนรู้ และบทบาทหน้าที่หัวหน้างาน เพื่อนำมาใช้ในการค้นหาและกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของแนวคิดทางด้านสมรรถนะ
2. ความหมายและประเภทของสมรรถนะ
3. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตและการพัฒนาสมรรถนะ
4. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน
5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน
6. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

ความเป็นมาของแนวคิดทางด้านสมรรถนะ

จากระยะเวลาต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกแนวความคิดทางด้านทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ยุค คือ 1) ทฤษฎีสมัยดั้งเดิม (Classical theory) 2) ทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo-classical theory) 3) ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern theory) (Tosi, n.d. อ้างถึงใน ไชยา ยี่มิวิไล, 2528) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีสมัยดั้งเดิม (Classical theory)

สมัยดั้งเดิมเป็นยุคที่มีสภาพแวดล้อมแบบสังคมอุตสาหกรรม มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต (Effective and efficient productivity) มองมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) ดังนั้น องค์การจึงมีลักษณะโครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal organization) กำหนดไว้ชัดเจน ไม่มีความยืดหยุ่น (Inflexibility) ได้แก่ การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา การแบ่งงาน ช่วงการควบคุมและเอกภาพในการบริหารงาน เพื่อความสะดวกในการบริหารงาน กลุ่มนักวิชาการที่มีบทบาทมากในทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม คือ Taylor (1911 อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547, หน้า 60-61) ผู้เป็นเจ้าของตำราวิชาการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) และได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการ (Copley, 1923) ได้ศึกษาสิ่งที่คล้ายกับสมรรถนะมาแล้วตั้งแต่ปี ค.ศ. 1910

(Raelin & Cooleage, 1996 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.) เป็นแนวคิดพื้นฐานทางด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของเขาวนปัญญาและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังต่อไปนี้

1. ศึกษาการเคลื่อนที่และเวลา (Time and motion study) เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) โดยอาศัยเทคนิคการทำงานให้ได้มากที่สุด

2. หาหลักเกณฑ์การทำงาน (Principle) โดยการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือระหว่างหัวหน้าและคนงาน

3. สนใจพัฒนาคนงานโดยการจูงใจด้วยเงิน

4. แบ่งงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม

แนวคิดพื้นฐานทางด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หรือการอำนวยการบริหารงาน (The scalar principle) ในเวลาต่อมา โดย Fayol (1925 อ้างถึงใน เสนาะ ตีเขาว, 2544, หน้า 47-48)

Weber (1911 อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547, หน้า 67-69) ผู้เป็นเจ้าของตำราธิบายระบบราชการ (Bureaucracy) เน้นความเป็นโครงสร้างขององค์การโดยไม่สนใจสิ่งแวดล้อมเช่นกัน และใช้อำนาจการบังคับบัญชา 3 รูปแบบแตกต่างกันไปตามการเข้าถึงซึ่งอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบจารีตประเพณี (Traditional domination) ที่สังคมยอมรับและปฏิบัติกันมานาน การปกครองจะเป็นแบบศักดินาหรือเจ้าขุนมูลนาย (Feudal or patrimonial)

2. รูปแบบบารมีส่วนบุคคล (Charismatic domination) ที่คนในสังคมเชื่อมั่น ยอมรับและจงรักภักดีต่อตัวบุคคล การปกครองจะเป็นแบบเผด็จการ (Dictatorship or communal)

3. รูปแบบตามกฎหมาย (Legal domination) ที่บัญญัติไว้และคนในสังคมต้องปฏิบัติตาม การปกครองจะเป็นแบบระบบราชการ (Bureaucracy)

Urwick and Gulick (1937 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547) ผู้มีชื่อเสียงเรื่องทฤษฎีองค์การและกระบวนการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า POSDCORB คือ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

P คือ การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์การ

O คือ การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยกำหนดสายงานการบังคับบัญชา มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตั้งแต่ในระดับหน่วยงานย่อยไปจนถึงในระดับองค์การ

S คือ การจัดสรรบุคลากร (Staffing) เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหา บรรจุ ฝึกอบรม พัฒนา รักษา ไปจนถึงการออกไปจากองค์การ

D คือ การสั่งการ (Directing) เป็นการควบคุม กำกับ ดูแล ตัดสินใจ และสั่งการ โดยผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะของการกำหนดนโยบาย หรือการแสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำขององค์การ

CO คือ การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานในแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

R คือ การรายงาน (Reporting) เป็นการแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ทุกหน่วยงานรับทราบ

B คือ การจัดสรรงบประมาณ (Budgeting) เป็นการวางแผนและควบคุมทางการเงิน การบัญชี เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ

ทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo-classical theory)

ในยุคต่อมาคือยุคของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-classical theory of organization) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาต่อเนื่องมาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1910 และปี ค.ศ. 1920 เป็นช่วงระยะเวลาที่เริ่มมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) โดย Munsterberg (1913) นักมนุษยสัมพันธ์ที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งจิตวิทยาอุตสาหกรรม ได้เขียนหนังสือชื่อ Psychology and industrial efficiency (1913) เพื่อนำเสนอแนวคิดเชิงพฤติกรรม (The behavior viewpoint) โดยการพัฒนาต่อเนื่องมาจากทฤษฎีการจัดการตามแนววิทยาศาสตร์ของ Taylor (1911) ด้วยการเน้นถึงความสำคัญของการเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์และการจูงใจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ และเน้นให้เห็นว่าทั้งนักอุตสาหกรรมหรือผู้บริหารและพนักงานหรือคนงานจะได้รับประโยชน์จากการนำทฤษฎีทางจิตวิทยามาใช้กับการอุตสาหกรรม การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจในโรงงานอุตสาหกรรมทุกระดับอย่างเหมาะสมจะช่วยลดเวลาในการทำงานลงโดยผลงานที่ได้จะมากขึ้น และสามารถปรับปรุงมาตรฐานความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดีขึ้นได้ด้วย

ในช่วงปี ค.ศ. 1927-1932 ได้มีการศึกษาและทดลองที่บริษัท Western electric company ที่ Hawthorne ใน Chicago ภายใต้การนำโดย Mayo (1933 อ้างถึงใน ตุลาคม มหาพสุธานนท์. 2547, หน้า 71) นักสังคมวิทยาและเป็นศาสตราจารย์ทางการวิจัย

อุตสาหกรรมที่มหาวิทยาลัย Harvard และได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations movement) ผลการทดลองได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับกรรมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรด้วย

2. ความเป็นกลุ่มของพนักงานจะมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของสมาชิกภายในกลุ่ม

3. การจูงใจพนักงานทางด้านจิตใจจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการจูงใจด้วยวัตถุหรือเงิน แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ได้มีการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องมาอย่างกว้างขวางใน

ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะในช่วงระหว่างระหว่างปี ค.ศ.1940-1950 ความสนใจในการศึกษากลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal group) ที่แฝงอยู่ในองค์กรมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (Needs) ของสมาชิกในองค์กรเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของคน ยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

Maslow (1954 อ้างถึงใน ตุลา มหาวสุธานนท์, 2547, หน้า 75) เจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The need-hierarchy conception of human motivation) หรือ ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (Maslow's motivation needs) มีแนวคิดที่ว่าบุคคลมีความต้องการที่จะได้รับความพึงพอใจ และเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้ว บุคคลก็ยังคงมีความปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจในสิ่งอื่น ๆ ต่อไป ความปรารถนาของมนุษย์เป็นเรื่องธรรมชาติ และมีลำดับขั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่อันดับที่สูงกว่าขึ้นไปเป็นลำดับ ๆ จนถึงขั้นสูงสุดดังต่อไปนี้ (ลีลา สีนานุเคราะห์, 2530, หน้า 138)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด เป็นความต้องการในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หรือความต้องการความรู้สึกมั่นคง (Security needs) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้ว ได้แก่ การปกป้อง คุ้มครอง ป้องกัน กำลังใจ เป็นต้น

3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs) หรือความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับความพึงพอใจแล้วได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดี การยอมรับ ความไว้วางใจ เป็นต้น

4. ความต้องการความเคารพยกย่องและนับถือ (Esteem needs) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านสังคมได้รับจนเกิดความพึงพอใจแล้ว และความต้องการความเคารพยกย่องและนับถือนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 ความต้องการนับถือตนเอง (Self-respect) ได้แก่ มีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถ มีความเป็นอิสระ เป็นต้น

4.2 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others) ได้แก่ มีเกียรติยศ ได้รับยกย่อง ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียง เป็นที่ชื่นชมยินดี เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต หรือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization, Growth needs) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการในลำดับขั้นก่อน ๆ ได้เกิดความพึงพอใจแล้วอย่างแท้จริง ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ชัดเจนที่สุด ได้แก่ การได้ทำ การได้เป็น การได้ครอบครอง ในสิ่งที่ตนต้องการมากที่สุด เป็นความต้องการที่มีไม่มากนักที่จะสามารถได้รับความพึงพอใจ เพราะคนส่วนใหญ่มักยังไม่มั่นใจในความสามารถของตัวเอง จึงทำให้หมดโอกาสที่จะเข้าใจตนเองได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้แล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่เป็นอุปสรรคต่อการที่บุคคลจะเข้าถึงความต้องการในระดับนี้ได้ เช่น วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ เป็นต้น

McGregor (1960 อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547, หน้า 74) ผู้นำเสนอทฤษฎี X ที่ว่า พนักงานทั่วไปจะเป็นคนที่ไม่มีความรับผิดชอบต้องการอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลอยู่เสมอ และจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะเกรงว่าตนเองจะเดือดร้อนและจะต้องทำงานมากขึ้นกว่าเดิม หรือเรียกได้ว่าทฤษฎี X จะมุ่งเน้นไปที่ผลงาน ดังนั้นการบริหารจึงเป็นไปในลักษณะที่เข้มงวด กวดขัน และเด็ดขาด ในมุมมองกลับกันสำหรับทฤษฎี Y จะมองว่า พนักงานโดยทั่วไปมีความตั้งใจในการทำงาน มีการควบคุมดูแลตนเองอยู่เสมอ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังไม่ได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และจะใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเรียกได้ว่าทฤษฎี Y จะมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นไปในลักษณะของการจูงใจคนงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้มีความรับผิดชอบ เสนองานที่ท้าทาย สร้างความพึงพอใจ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพ McGregor เชื่อว่าทฤษฎี Y จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ในระดับที่เหนือกว่าตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow ได้ ในขณะที่ทฤษฎี X จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ในระดับล่างตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow ได้เท่านั้น

Herzberg (1959 อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547, หน้า 74) เจ้าของทฤษฎีแรงจูงใจ หรือทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจโดยแบ่งปัจจัยในการจูงใจออกเป็นสองปัจจัย คือ

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่สามารถจูงใจให้คนทำงานได้อย่างแท้จริง เป็นการตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ในระดับล่างตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ความปลอดภัย สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivating factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการงานโดยตรง เป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจในการทำงานและเกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจ เป็นการตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ในระดับที่เหนือกว่าตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ การยกย่อง การรับผิดชอบงานที่ท้าทายมีโอกาสก้าวหน้าและมีการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1961, pp. 43-168 อ้างถึงใน อรรถวิวัฒน์วรรณพรม, 2546, หน้า 19) ได้จำแนกความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประเภท

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เช่น การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ความพึงพอใจที่ได้จากความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for relation) เช่น ความร่วมมือ ความอบอุ่น ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลในกลุ่ม เป็นต้น

3. ความต้องการอำนาจบารมี (Need for power) เช่น การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น การใช้อำนาจบังคับบัญชา เป็นต้น

McClelland (1984) ระบุถึงคุณสมบัติของผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผล ดังต่อไปนี้

1. ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ เป็นงานที่ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป และเป็นงานที่ต้องใช้ความพยายามค่อนข้างสูงจึงจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

2. ชอบหาข้อมูล (Feedback) จากผลงานที่ทำไป เพื่อนำมาประกอบการคิดปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. มีการวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. หาโอกาสที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

5. ชอบเสี่ยง ชอบทดลอง โดยที่สามารถควบคุมผลงานไม่ให้เกิดความผิดพลาดได้

Vroom (1964, p. 174 อ้างถึงใน อรรถวิวัฒน์ วรรณพรม, 2546, หน้า 20) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจกับการปฏิบัติงาน พบว่า การจูงใจมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและความพอใจในการทำงาน โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. อัตราหรือระดับขั้นของผลตอบแทนที่จะได้รับ
2. ความมั่นคงของผลตอบแทนในระดับขั้นที่จะได้รับ
3. ผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ
4. เมื่อใดจะถึงเวลาที่จะได้รับผลตอบแทนดังกล่าว

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 279-281) กล่าวถึงองค์ประกอบโดยทั่วไปที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นประสิทธิผล ตามที่องค์การคาดหวัง มี 10 ประการดังต่อไปนี้

1. มีความมั่นคงในงาน
2. มีความพอใจในงาน
3. มีโอกาสก้าวหน้า
4. ได้รับการยกย่องนับถือ
5. มีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
6. ได้รับค่าจ้างอย่างเป็นธรรม
7. มีความเสมอภาค
8. มีความนุ่มนวลและแนบเนียน
9. ได้รับการยอมรับ
10. มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในยุคของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ได้มีการพัฒนาทางด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความรู้สึกของคน ความต้องการของคน สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน

ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory) หรือยุคทันสมัยที่ยังคงเป็นกระแสหลักของการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1950 และหมายรวมมาจนถึงยุคหลังปัจจุบันหรือหลังทันสมัย (Post-modern theory) ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นหลังทศวรรษที่ 1960 เป็นไปในลักษณะของความพยายามหาข้อโต้แย้งและวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดของยุคสมัยปัจจุบันเท่านั้น โดยที่ไม่มี

แนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันยังคงใช้ฐานแนวความคิด และหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุงพัฒนา โดยพยายามรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสานกัน ที่เรียกว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary approach) เช่น การรวมหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน แล้วเรียกเป็นชื่อใหม่ว่า เศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic) โดยมีการประยุกต์ใช้ผ่านทางเทคนิคการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by objective [MBO]) วงจรของ Deming (Deming cycle หรือ PDCA) โดย William Edwards Deming (1900-1993) กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small group activity) หรือวัฏจักรการควบคุมคุณภาพ (Quality control cycle [QCC]) เทคนิคการจัดการแบบ 5 ส เทคนิคการนำเสนอความคิดและการปรับปรุงงาน (Kaizen) เป็นต้น

การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System analysis) ประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ มากมายทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ที่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์การ แนวความคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน คือ 1) สิ่งนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) สิ่งส่งออก (Output) 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ดังนั้นองค์การในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (Adaptative) ตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่าง ๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลง (Dynamic) อยู่เสมอ

ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency theory) เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ. 1960 โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย บุคคลที่กำหนดชื่อทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี คือ Fiedler (1967) หรือเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในนาม Fiedler contingency model of leadership

สรุปได้ว่าแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นการผสมผสานและพัฒนาต่อยอดกันมาตั้งแต่ยุคทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical theory) ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม เน้นรูปแบบในการบริหารแบบวิทยาศาสตร์และมองมนุษย์เป็นหุ่นยนต์ ผ่านเข้าสู่ยุคทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-classical theory of organization) เป็นยุคที่เน้นปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ มีการพัฒนาทางด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น ทั้งในด้านความรู้สึกและความต้องการของคน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเข้าสู่ยุคทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern

theory) เป็นยุคของการผสมผสานควมรวบรวมหลักการต่าง ๆ เข้าด้วยกันที่เรียกว่าสหวิทยาการ โดยการคำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อสมรรถนะ จึงเป็นยุคที่กล่าวถึงคำว่าสมรรถนะอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากที่สุด

ความหมายและประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือ Competency เป็นคำที่เกิดขึ้นมาจากแนวคิดในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น เซาว์ปัญญา บุคลิกภาพ ทักษะ และความเชื่อ เป็นต้น โดยความแตกต่างเหล่านั้นส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลให้แตกต่างกันไป สมรรถนะเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์การได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, ม.ป.ป.)

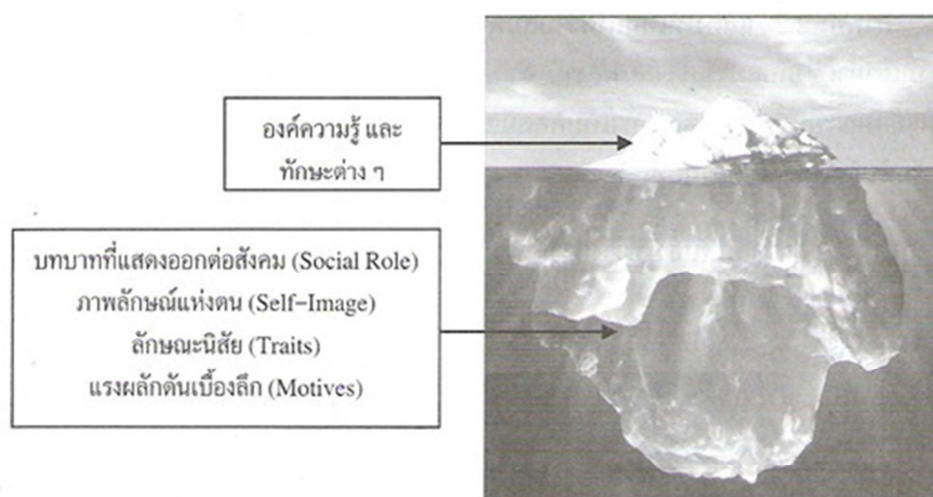
ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หากนิยามตามวัตถุประสงค์ของการนำไปประยุกต์ใช้สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะตามแนว British approach กำหนดขึ้นจากผลงานที่ยอมรับได้จากการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานในการออกประกาศนียบัตรเพื่อรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach กำหนดขึ้นมาจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงยากที่จะลอกเลียนแบบ หรืออาจเรียกได้ว่าไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน (จิรประภา อัครบวร, 2550)

สำหรับทำให้ความหมายและแนวคิดเชิงทฤษฎีของคำว่า “สมรรถนะ” ตามแนวคิดของนักวิชาการที่แตกต่างกันทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยมีดังต่อไปนี้

David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer ปัจจุบัน คือ บริษัท HAY Group เป็นคนที่เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะโดยตรงมาใช้ในการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมเป็นคนแรก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป..) โดยใช้คำว่า Competency ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 และในปี ค.ศ. 1970 (พรชัย โปคันโย, 2011) เขาได้รับการว่าจ้างจากสำนักงานข่าวสารต่างประเทศแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The U.S. state department foreign service information) ให้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น โดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรขึ้นมาใหม่แทนแบบทดสอบชุดเก่า ซึ่งพบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อนสูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน McClelland ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะที่

แตกต่างระหว่างผู้ที่มีความสำเร็จของผลงานในระดับสูง กับผู้ที่มีความสำเร็จของผลงานในระดับปานกลางซึ่งเขาเรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) นี้ว่า “สมรรถนะ” ซึ่งเป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุด และมีความเบี่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่า ๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge academic test) เป็นต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “สมรรถนะ” หรือ “Competency” (จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for competence rather than for intelligence” ลงในวารสาร American psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency อย่างแท้จริง

McClelland (1973 อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2550) ให้คำจำกัดความว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งผลักดันให้บุคคลผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีเหนือกว่าคนอื่น ๆ นอกจากนี้ McClelland ยังกล่าวว่า Competency เป็นสิ่งที่แยกแยะระหว่างความเหนือชั้นหรือความโดดเด่น (Superior) กับความปกติหรืออัตรานเฉลี่ย (Average) คือ สามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง องค์ประกอบของสมรรถนะตามหลักแนวคิดของ McClelland มี 5 ส่วน เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่ 2-1

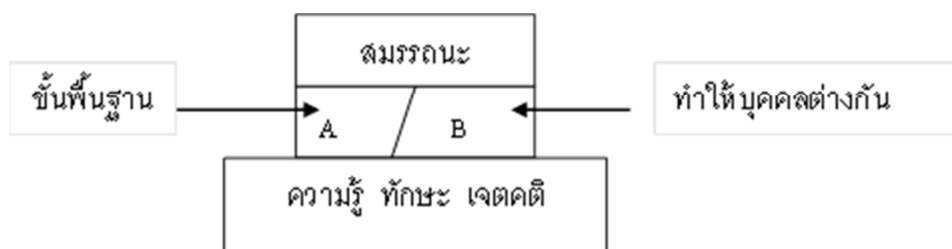


ภาพที่ 2-1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model)

(ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 29 อ้างถึงใน อธิพงษ์ ฤทธิชัย, ม.ป.ป.)

จากภาพที่ 2-1 อธิพงศ์ ฤทธิชัย (ม.ป.ป.) อธิบายว่า ความรู้และทักษะของบุคคลเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถทดสอบหรือสร้างขึ้นมาได้ไม่ยากมาก แต่ทั้งสองปัจจัยนี้ยังไม่เพียงพอต่อการทำให้บุคคลคนหนึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานหรือเหนือกว่าคนปกติโดยทั่วไปได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีส่วนที่เป็นแรงผลักดัน คือ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและยากกว่าในการทดสอบหรือสร้างขึ้นมาให้ได้ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้สามารถเห็นได้จากบทบาทของบุคคลที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) มีด้วยกันสามปัจจัยคือ ความเป็นตัวของตัวเอง (Self-image/ concept) บุคลิกลักษณะประจำตัว (Trait) และแรงจูงใจ (Motives) ดังนั้นบุคคลจึงต้องมีส่วนประกอบของสมรรถนะครบทั้งห้าปัจจัย จึงจะทำให้บุคคลคนนั้นกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นดีกว่ามาตรฐานและเหนือกว่าคนปกติโดยทั่วไปได้

นอกจากนี้ McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004, หน้า 48 อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว, ม.ป.ป.) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่สร้างขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติหรือแรงจูงใจ ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ
(เทื่อน ทองแก้ว, ม.ป.ป.)

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม (เทื่อน ทองแก้ว, ม.ป.ป.) คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามปกติเช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating competencies) หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่ามาตรฐานหรือเหนือกว่าคนปกติทั่วไป เช่น สมรรถนะในการคิด การมุ่งสู่ความสำเร็จ การใฝ่รู้ เป็นต้น

Boyatzis (1982 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุทธ, 2543, หน้า 56-57) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motive) และบุคลิกลักษณะหรืออุปนิสัย (Trait)
2. ภาพลักษณ์ส่วนตัว (Self-Image) และบทบาททางสังคม (Social role)
3. ทักษะความชำนาญ (Skill) และองค์ความรู้ (Body of knowledge)

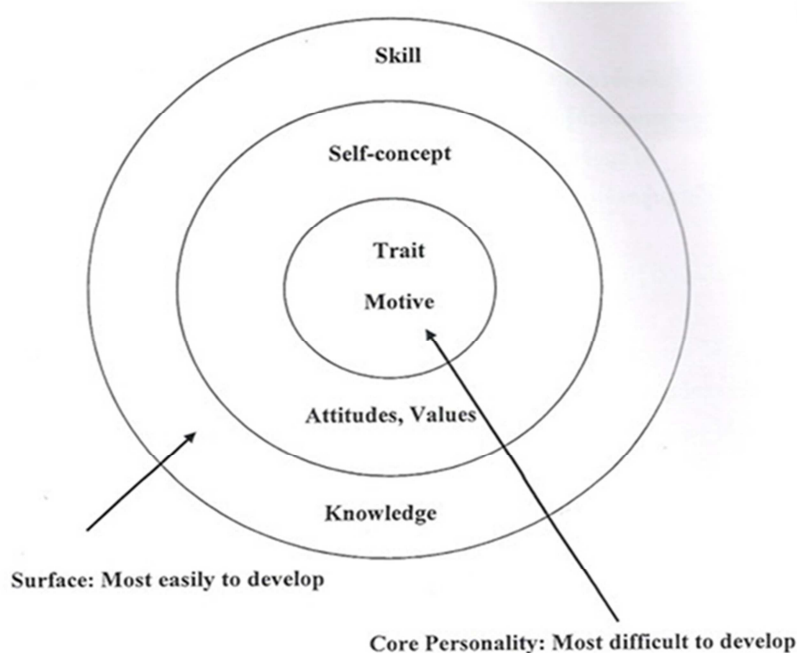
ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนด

ในปี ค.ศ.1991 Barrett and Depinet (1991 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.) ได้เขียนบทความเรื่อง “A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence” เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างอิงงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ค้านกับแนวคิดของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาวน์ปัญญา ว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เชาวน์ปัญญาถือเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีอยู่แล้ว ดังนั้นเชาวน์ปัญญาจึงไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่าง แต่ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจะขึ้นอยู่กับว่าบุคคลมีสมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating competencies) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.)

Boam and Sparrow (1992 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิริช, 2554, หน้า 3) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ

Mitrani, Dalziel and Fitt (1992, p. 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของเขา

Spencer and Spencer (1993, pp. 9-11) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณลักษณะที่สำคัญ (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-concept) ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) คุณลักษณะเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) หรือเป็นแรงผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้ผลงานออกมาดีกว่ามาตรฐาน (Superior performance) ดังแสดงในภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

(Spencer & Spencer, 1993, p. 11 อ้างถึงใน อธิพงศ์ ฤทธิชัย, ม.ป.ป.)

จากภาพที่ 2-3 อธิบายว่า 1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลมีความต้องการอย่างแท้จริง และเป็นแรงขับให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้อง 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นบุคลิกภาพของบุคคลรวมถึงปฏิกิริยาสนองตอบต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ 3) แนวคิดแห่งตน (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ที่มีต่อตัวเอง (Self image) ซึ่งเป็นแรงขับให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องเช่นกัน 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นความเข้าใจเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยที่คุณลักษณะทั้งห้าประการนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้ (อธิพงศ์ ฤทธิชัย, ม.ป.ป.)

1. สมรรถนะที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Visible) คือ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นสมรรถนะที่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่ายด้วยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) คือ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) แนวคิดแห่งตน (Self concept) เป็นสมรรถนะที่ยากต่อการพัฒนา ยากต่อการวัด ต้องใช้หลักจิตวิทยาในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

Hamel and Prahalad (1994) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Competing for the future” เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core competencies) หรือความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งต้องประกอบด้วย พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานเฉพาะด้าน ในระดับที่ได้ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร (เทียน ทองแก้ว, ม.ป.ป.)

Dale and Hes (1995, p. 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่า เป็นสิ่งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior) และกล่าวถึงสมรรถนะทางวิชาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการปฏิบัติการต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด (อิทธิพงศ์ ฤทธิชัย, ม.ป.ป.)

Parry (1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, ม.ป.ป., หน้า 5) ผู้ก่อตั้ง Training house and recognized authority on management competencies and training effectiveness ได้นำแนวคิดของ McClelland มาประยุกต์ใช้ด้วยการรวมองค์ประกอบทางด้านความเป็นตัวของตัวเอง (Self - image / concept) บุคคลลักษณะประจำตัว (Trait) และแรงจูงใจ (Motives) เข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน และเรียกว่าคุณลักษณะ (Attributes) โดยกล่าวว่า สมรรถนะ คือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ของปัจเจกบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคลคนนั้น ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม

Kierstead (1998 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.) ได้ชี้ให้เห็นถึงความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคน ซึ่งเป็นสิ่งทำให้เกิดความสับสนในความหมายของสมรรถนะ โดยกล่าวว่าสมรรถนะของงาน (Job-based competency or area of competence) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องทำในการปฏิบัติงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based competencies) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เช่น วิสัยทัศน์ถือว่าเป็นสมรรถนะของงานเพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ในขณะที่สมรรถนะของคนจะระบุถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความคิดวิเคราะห์ที่ดี มีการคาดการณ์อนาคต เป็นต้น

Klemp (1999 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้ให้ความหมายสมรรถนะคือ บุคคลลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

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

Dubois and Rothwell (2004 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิริวัช, 2554) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคคลคนนั้นบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ บทบาททางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล แนวความคิด ความรู้สึก และการกระทำ เป็นต้น นอกจากนี้ Dubois and Rothwell (2004) ยังกล่าวอีกว่า หากศึกษาและนำเรื่อง Competency มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจังแล้ว งานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมากมาย เช่น การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) จะไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นอีกต่อไป การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job qualification) ด้วยวุฒิการศึกษา ใบรับรอง และประกาศนียบัตร อาจไม่ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการขององค์กร การหาความต้องการการฝึกอบรม (Training need) อาจไม่ใช่วิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมอีกต่อไป การจ่ายผลตอบแทนที่ดีเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถรักษามูลค่าของบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ เป็นต้น จากคำนิยาม “Competency” ของ McClelland (1973) และ Dubois and Rothwell (2004) โดยใช้คำว่า Characteristic มาอธิบายความหมายของ Competency ว่าเป็นลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และ Rothwell เมื่อครั้งที่มาบรรยายเรื่อง Competency ในประเทศไทยได้กล่าวว่า Competency มี 2 แนวคิด แนวคิดแรกมีมุมมองว่า Competency หมายถึง ความรู้ และทักษะ เท่านั้น ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งมีมุมมองว่า Competency หมายถึง คุณลักษณะที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายรวมถึงความรู้ ทักษะ บุคลิกลักษณะ และแรงจูงใจ ดังนั้น Rothwell จึงย้ำอยู่เสมอว่า การกำหนด Competency ต้องดูที่คนทำงาน ไม่ใช่ดูที่งานที่คนทำ หากองค์กรต้องการนำ Competency ไปใช้ในการบริหารงานบุคคล องค์กรจะต้องมั่นใจว่าคนในองค์กรเข้าใจความหมายของคำว่า Competency ที่องค์กรต้องการตรงกันก่อน เพราะจะเป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ถ้ายึดถือตามแนวคิดที่สอง คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) จะไม่ถูกนำมาใช้กำหนดเป็น Competency ของ

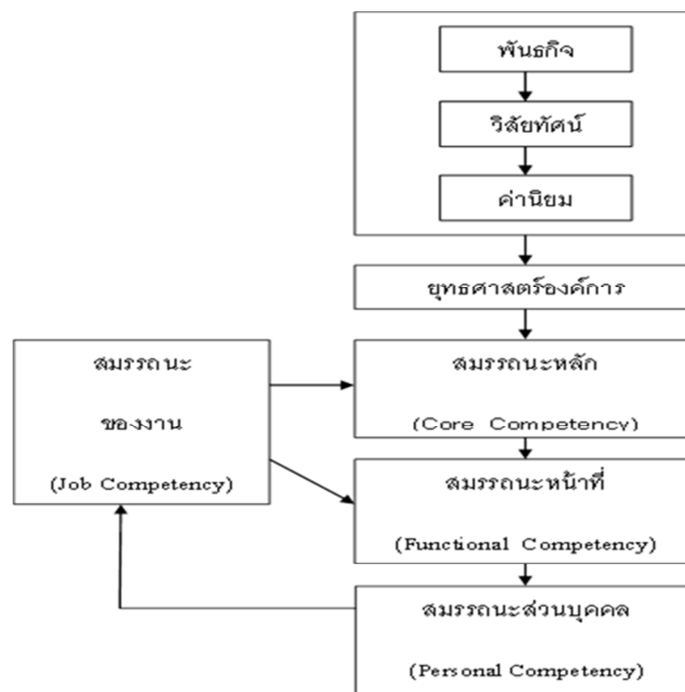
พนักงาน แต่ Competency จะถูกกำหนดขึ้นโดยการค้นหาและคัดเลือกต้นแบบจากพนักงานที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นเลิศ สรุปว่าแนวคิดที่สองนี้คือแนวคิดทางด้านสมรรถนะตามแบบ American approach (จิรประภา อัครบวร, 2550)

สำหรับในประเทศไทย มีนักวิชาการหลายท่านและองค์กรหลายแห่งที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ และนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคล เช่น เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 อ้างถึงใน NovaBizz, 2011) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 หน้า 33 อ้างถึงใน อธิพงศ์ ฤทธิชัย, 2555) อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61 อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว, 2555) สุทัศน์ น้าพูลสุขสันต์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน NovaBizz, 2011) บริษัทเฮย์กรุ๊ป (2547 อ้างถึงใน รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม, 2555, หน้า 2) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (2549 อ้างถึงใน สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553) ได้ให้ความหมายสมรรถนะไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง “ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแสดงออกให้เห็นถึงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม จริยธรรม อุปนิสัย คุณสมบัติ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นและมีความสัมพันธ์กัน โดยสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ทำให้องค์กรทราบว่าคุณลักษณะที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Superior performer) ควรเป็นอย่างไร ทำให้องค์กรสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไรบ้าง ซึ่งสมรรถนะสามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้ การฝึกอบรม ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย หรือเกิดจากความสามารถพิเศษเฉพาะตัวหรือเป็นพรสวรรค์ส่วนตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) และระดับความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) ของแต่ละบุคคล

รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม (2555) ได้เปรียบเทียบ Competency กับ KSAO ไว้ว่า โดยความหมายและเนื้อหาสาระสำคัญแล้ว Competency กับ KSAO แทบไม่ได้มีอะไรแตกต่างกัน เพียงแต่ Competency จะเน้นในการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการ และลักษณะงานที่กว้างขวางและหลากหลายมากขึ้น ในขณะที่ KSAO เป็นการศึกษาทางด้านจิตวิทยาเพื่อใช้เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดย K ย่อมาจาก

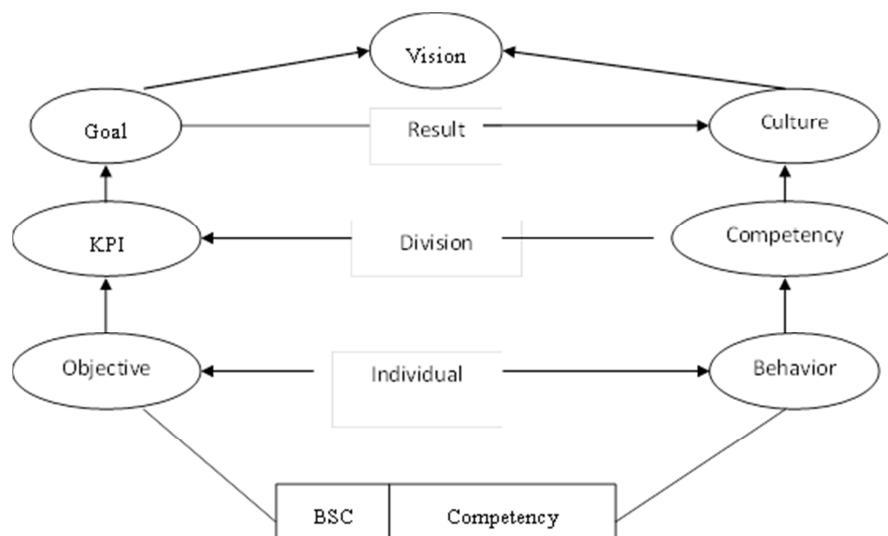
Knowledge หมายถึง ความรู้ S ย่อมาจาก Skill หมายถึง ทักษะ A ย่อมาจาก Ability หมายถึง ความสามารถ และ O ย่อมาจาก Other characteristics หมายถึง คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ในส่วนของการกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547, หน้า 62, สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2004, หน้า 50-51, 58-59 อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว, 2555) สามารถทำได้โดยเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 การกำหนดสมรรถนะ (เทื่อน ทองแก้ว, 2555)

จากภาพที่ 2-4 จะเห็นความสอดคล้องต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) โดยเริ่มจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติ สามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหาร ดังแสดงในภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 Performance management system

(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545 อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว, 2555)

อย่างไรก็ตามการกำหนดสมรรถนะอาจกระทำได้จากแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. โปรแกรมคุณภาพ (Quality programs) คือ เกณฑ์หรือมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารงาน เช่น ISO 9000, ISO TS16949, ISO 14000, HACCP, TQM, TQA เป็นต้น โดยนำเงื่อนไขเหล่านั้นมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดสมรรถนะ

2. การวิเคราะห์งาน (Job task analysis) คือ การที่องค์กรมั่นใจว่า “งาน” ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ได้ถูกออกแบบมาให้ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอยู่แล้ว จึงสามารถใช้ผลจากการวิเคราะห์งาน (Job competency) เหล่านั้นมากำหนดสมรรถนะได้

3. ผลงานวิจัยอุตสาหกรรม (Industry research) คือ ผลงานการวิจัยสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานในธุรกิจทั่วไป เช่น พนักงานขาย พนักงานบุคคล พนักงานบัญชี เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นรูปแบบตามปกติโดยทั่วไป (Generic model) จึงสามารถใช้ผลจากการวิจัยเหล่านั้นมากำหนดสมรรถนะได้

สมรรถนะสามารถแบ่งระดับออกได้เป็น 2 ประเภท (เทียน ทองแก้ว, ม.ป.ป.) คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) เป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 เกณฑ์การจัดระดับความสามารถของสมรรถนะ

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่งานหน่วยงานได้

จากตารางที่ 2-1 สามารถแปลความหมายของเกณฑ์ความสามารถเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ดังนี้

- 1.1 ระดับเริ่มต้น หมายถึง ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not meet standard)
- 1.2 ระดับมีความรู้บ้าง หมายถึง ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially meet standard)
- 1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง หมายถึง สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet standard)
- 1.4 ระดับมีความรู้สูง หมายถึง สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds standard)
- 1.5 ระดับผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially exceeds standard)

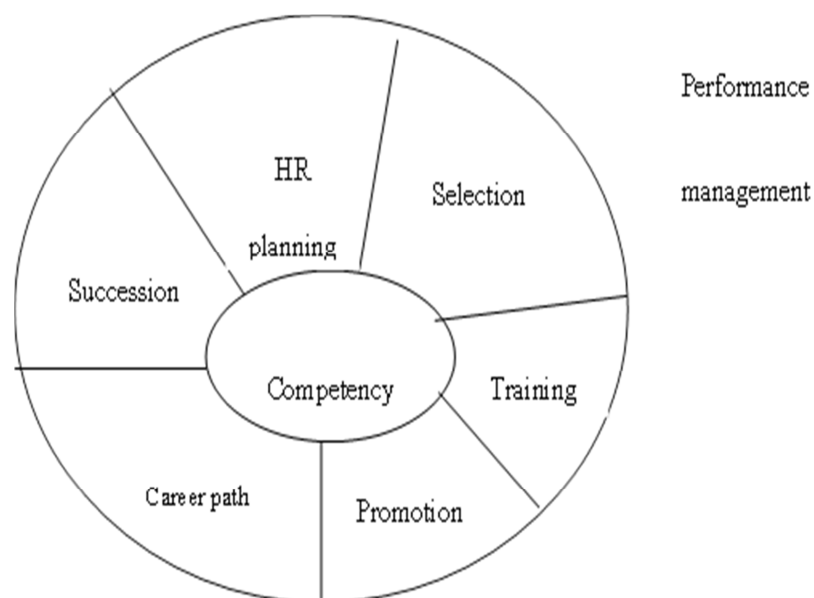
ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา ดังแสดงในตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา
- สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	- สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
- สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
- สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
- สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้จนสำเร็จ
- สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล คือ สมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกร หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายประการ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 การประยุกต์ใช้ Competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(เทือน ทองแก้ว, ม.ป.ป.)

การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป (เทียน ทองแก้ว, ม.ป.ป.)

การประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ (เทียน ทองแก้ว, ม.ป.ป.)

1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรเรียกว่า “คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ Competency เป็นฐาน” ทำหน้าที่พัฒนาติดตามและควบคุมสมรรถนะหลัก (Core competency) ให้สอดคล้องกับ ผลิตภัณฑ์หลัก (Core products) ขององค์การ
 2. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนด Competency มาช่วยกำหนดสมรรถนะ โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ
 3. เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญอาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก
 4. การกำหนด Core competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การในการกำหนด Core competency ผู้บริหารระดับสูงจะวางยุทธศาสตร์และกำหนดคุณลักษณะทักษะ และความรู้หลักเพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพเพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ Competency
 5. ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ Competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
 6. กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก Competency เป็นหลัก
 7. นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) ได้แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการ แสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial competency)** คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับ พนักงาน ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional competency)** คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในงาน และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job based) ขีดความสามารถ ประเภทนี้สามารถเรียกได้อีกหลายคำศัพท์ ได้แก่ ขีดความสามารถในการทำงาน (Job competency) ขีดความสามารถทางเทคนิค (Technical competency) ขีดความสามารถใน การปฏิบัติงาน (Operational competency) เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถประเภทนี้ เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล

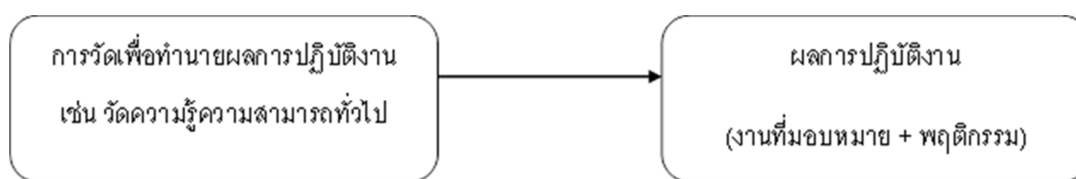
จิระประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบ ไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. **สมรรถนะหลัก (Core competency)** คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. **สมรรถนะบริหาร (Professional competency)** คือ คุณสมบัติความสามารถด้าน การบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

3. **สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency)** คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นใน การนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ อีกสอง ส่วนย่อย คือ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะ เชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

จากแนวคิดของโมเดลการคัดเลือกบุคลากร (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, ม.ป.ป.) สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผล การปฏิบัติงานก็ได้ โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่าย แสดงดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 กรอบแนวคิดในการคัดเลือกบุคลากร (Binning & Barrett, 1989 อ้างถึงใน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.)

กรอบแนวคิดในการคัดเลือกบุคลากรของ Binning & Barrett (1989 อ้างถึงใน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.) อธิบายว่า ในกระบวนการคัดเลือก
พนักงานมีการทดสอบ หรือประเมินผู้สมัครว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่จะรับหรือไม่
โดยเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้สมัครว่าสอดคล้องกับ
คุณสมบัติที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานของตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ คำถามจึงเกิดขึ้นว่าสมรรถนะ
คือ ส่วนที่ใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะคือส่วนที่เป็นผลจากการปฏิบัติงาน
คำตอบที่เหมาะสมที่สุดคือ ขึ้นอยู่กับคำจำกัดความของสมรรถนะที่องค์กรใช้ ถ้ากำหนดว่า
สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน
สมรรถนะจะเป็นส่วนที่ใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงาน สำหรับภาคราชการพลเรือนไทยได้
กำหนดความหมายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงาน
ได้โดดเด่นในองค์การ ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นผลจากการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามจากประสบการณ์
การดำเนินงานสมรรถนะในส่วนราชการยังคงพบอยู่เช่นกันว่ามีความสับสนระหว่างสมรรถนะ
ของงาน (สิ่งที่บุคคลต้องทำในการปฏิบัติงาน) กับสมรรถนะของคน (คุณลักษณะที่บุคคล
พึงมีจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีและโดดเด่น) และยังคงใช้รวม ๆ กันไปตามความเหมาะสม
ของแต่ละตำแหน่งงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.)
สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำตัวแบบสมรรถนะ (Competency model)
สำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของ
ภาคราชการพลเรือน (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, ม.ป.ป., หน้า 2-4) ประกอบด้วยสมรรถนะ
2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ทุกกลุ่มงาน กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (Service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อ สนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจ ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน โดยที่แต่ละกลุ่ม งานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละอีก 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการ แต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะ รวม 8 ด้านด้วยกัน สมรรถนะทั้งหมดถูกกำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับ ดังนั้นสิ่งที่ข้าราชการทุกคนควรทำก็คือหาความรู้ว่า Competency ทั้ง 8 ด้าน ที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งคืออะไร และต้องมี Competency ในระดับใด แล้วพยายาม ทำให้ตนเองมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ

ในปัจจุบันบริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ รวมไปถึงภาคราชการได้ให้ความสนใจใน การพัฒนาระบบสมรรถนะกันอย่างจริงจังและกว้างขวางเพิ่มขึ้น องค์การชั้นนำหลายแห่งได้นำ ระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) และ สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น เนื่องจากมีนักวิชาการหลายคนได้ทำการศึกษาแนวคิดทางด้าน สมรรถนะของ McClelland มาอย่างต่อเนื่อง เช่น Boyatzis (1982), Barrett and Depinet (1991), Spencer and Spencer (1993), Parry (1998), Dubois and Rothwell (2004) เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) อภรณ์ ภูวิทยพันธ์ (2547) จิรประภา อัครบวร (2549) และรัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม (ม.ป.ป.) เป็นต้น ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังตารางที่ 2-3 โดยคำศัพท์ที่ใช้เรียกจากนักวิชาการหลายคน ในแต่ละ ปัจจัยทั้ง 5 ประการของ McClelland อาจมีความแตกต่างกันไป แต่โดยนัยของความหมายแล้ว สามารถเทียบเคียงกันได้ มีดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) ถูกกล่าวถึงด้วยคำที่แตกต่าง เช่น วิชาชีพ องค์ความรู้ Body of knowledge
2. ทักษะ (Skill) ถูกกล่าวถึงด้วยคำที่แตกต่าง เช่น ความสามารถ เทคนิค Know-how ability expertise
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Image/ Concept) ถูกกล่าวถึงด้วยคำที่แตกต่าง เช่น คุณสมบัติของบุคคล จริยธรรม ความเชื่อ ทัศนคติ วัฒนธรรม หลักนิยม Attitudes values integrity paradigm
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) ถูกกล่าวถึงด้วยคำที่แตกต่าง เช่น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ลักษณะเฉพาะของบุคคล คุณลักษณะทางกายภาพ อุปนิสัย ลักษณะเด่น Attribute characteristic
5. แรงจูงใจ (Motives) ถูกกล่าวถึงด้วยคำที่แตกต่าง เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ Achievement motivation

ตารางที่ 2-3 ปัจจัยทางด้านสมรรถนะของนักวิจัยคนอื่น ๆ เมื่อเทียบกับของ McClelland

ปัจจัยทางด้านสมรรถนะ 5 ประการ ของ McClelland		ความรู้	ทักษะ	ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ตนเอง	บุคลิก ลักษณะ ประจำตัวของ บุคคล	แรงจูงใจ
1	McClelland (1970)	○	○	○	○	○
2	Boyatzis (1982)	○	○	○	○	○
3	Binning and Barrett (1989)	○	○	○	○	-
4	Boam and Sparrow (1992)	-	-	-	○	-
5	Mitrani, Dalziel and Fitt (1992)	-	-	-	○	-
6	Spencer and Spencer (1993)	○	○	○	○	○
7	Hamel and Prahalad (1994)	○	○	○	-	-
8	Dale and Hes (1995)	-	○	○	-	-
9	Parry (1998)	○	○	○	○	○
10	Klemp (1999)	-	-	-	○	-
11	เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543)	○	○	-	○	-
12	อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543)	○	○	-	○	-
13	ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544)	○	○	○	○	-

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ปัจจัยทางด้านสมรรถนะ 5 ประการ ของ McClelland	ความรู้	ทักษะ	ความคิดเห็น	บุคลิก ลักษณะ	แรงจูงใจ
			เกี่ยวกับ ตนเอง	ประจำตัวของ บุคคล	
14 ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545)	○	○	○	○	○
15 วัฒนา พัฒนพงษ์ (2546)	○	○	○	○	-
16 Nadaillac (2003)	○	○	○	○	○
17 Dubois and Rothwell (2004)	○	○	○	○	○
18 อานนท์ ศักดิ์วีระชัย (2547)	○	○	○	○	-
19 อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547)	○	○	○	○	-
20 จิรประภา อัครบวร (2549)	○	○	○	○	-
21 รัชนีวรรณ วณิชยถนอม (ม.ป.ป.)	○	○	-	○	-
22 สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ (ม.ป.ป.)	○	○	-	○	-
จำนวนผู้ที่กล่าวถึง	18	19	15	20	7

หมายเหตุ: ○ หมายถึงมีการกล่าวถึง - หมายถึงไม่ได้มีการกล่าวถึง

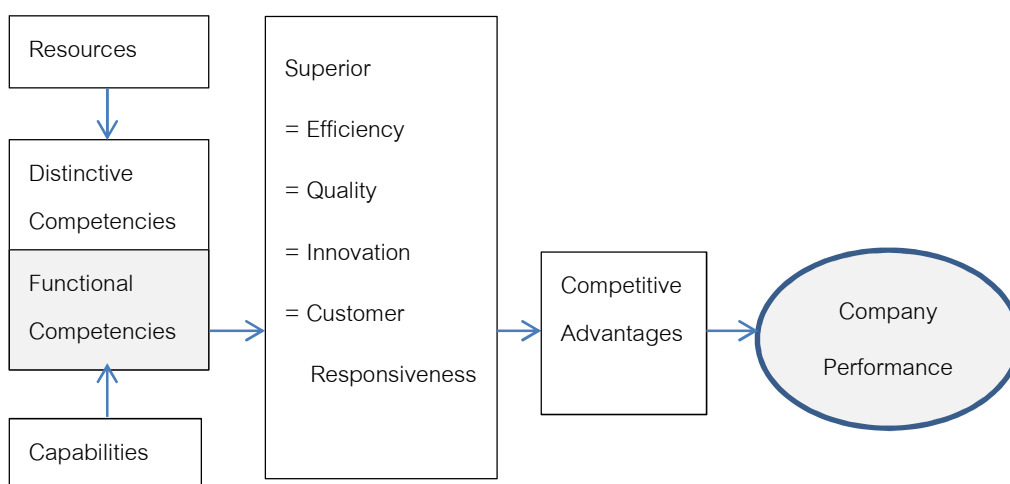
จากตารางที่ 2-3 จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผู้กล่าวถึงมากที่สุดคือ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นจำนวน 20 คน อันดับสองคือ ทักษะ (Skill) เป็นจำนวน 19 คน อันดับสามคือ ความรู้ (Knowledge) เป็นจำนวน 18 คน อันดับสี่คือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Image/ Concept) เป็นจำนวน 15 คน และอันดับสุดท้ายคือ แรงจูงใจ (Motives) เป็นจำนวน 7 คน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามีความเป็นเหตุเป็นผลตามลำดับจำนวนของผู้กล่าวถึงในแต่ละปัจจัยของสมรรถนะ โดยพิจารณาถึงผลต่อเนื่องที่มีความสัมพันธ์ต่อกันโดยตรงของปัจจัยทั้งห้าประการ คือ แรงจูงใจ (Motives) และความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Image/ Concept) นั้นถือเป็นส่วนที่แฝงอยู่และสะท้อนออกมาให้เห็นได้ในบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำตามแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model) ดังภาพที่ 2-1 ในทำนองเดียวกันความรู้ (Knowledge) ถือเป็นส่วนหนึ่งของทักษะและสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ทางการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำตามแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model) ดังภาพที่ 2-1 และสามารถสังเกตหรือประเมินค่าได้โดยง่ายจึงถูกกล่าวถึงมากเป็นอันดับที่สองและสาม สำหรับผู้ที่กล่าวถึงปัจจัยทั้งห้าประการของสมรรถนะครบทุกปัจจัยมีทั้งหมด 7 แห่ง คือ McClelland, Boyatzis, Spencer and Spencer, Parry, ณรงค์วิทย์ แสนทอง, Nadaillac และ Dubois and Rothwell และไม่มีปัจจัยอื่นใดที่อยู่นอกเหนือปัจจัยทั้งห้าประการนี้ถูกกล่าวถึงอีก

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตและการพัฒนาสมรรถนะ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Nguyen (2008, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “สมรรถนะในการทำงานและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นผู้ผลิตในประเทศเวียดนาม” สรุปได้ว่า สมรรถนะในการทำงานหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional competencies) มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (Firm's performance) ในแง่ของการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของบริษัทได้ ผลการวิจัยนี้พบว่า สมรรถนะในการทำงาน 4 ด้าน คือ ด้านการผลิต (Manufacturing) ด้านการตลาด (Marketing) ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) และด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานของบริษัท 2 ด้าน คือ ด้านผลกำไร (Profitability) และด้านการตลาด (Market performance) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสมรรถนะทางด้านการผลิต (Manufacturing competency) กับผลกำไร (Profitability) นั้นจะมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

แนวคิดในการวิจัยนี้ แสดงได้ดังภาพที่ 2-8 กล่าวคือ สมรรถนะที่แตกต่าง (Distinctive competencies) ขององค์การเกิดขึ้นจากสองส่วนหลัก คือ ทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) โดยที่สมรรถนะที่แตกต่างนั้นจะเป็นตัวที่สร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์การด้วยการมีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความพึงพอใจของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือเรียกได้ว่ามีความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำผลกำไรได้มากกว่าระดับเฉลี่ยโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน

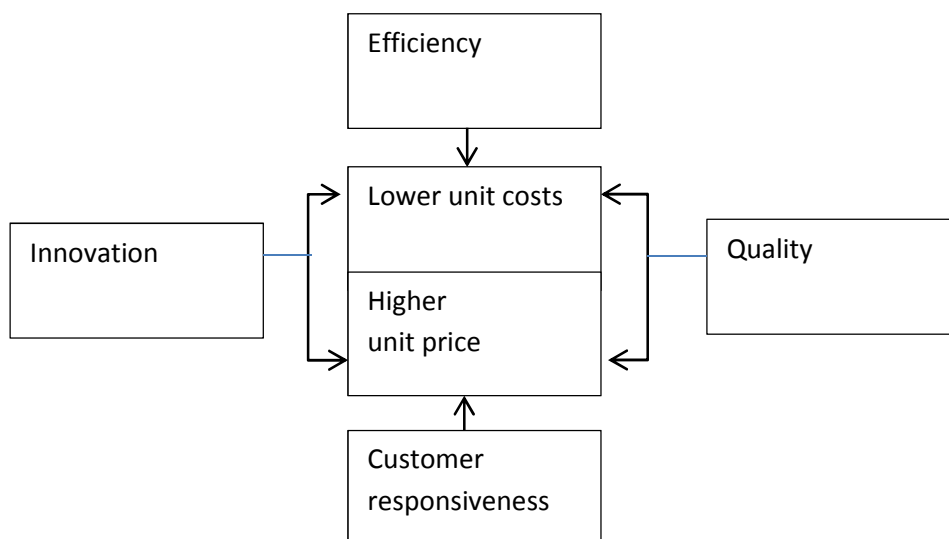


□ สิ่งที่มีงเน้นให้ความสำคัญในงานวิจัยนี้ (Special interest in the context of the thesis)

ภาพที่ 2-8 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่แตกต่าง (Distinctive competencies)

(Hill & Jones, 2001, p.138 อ้างถึงใน Nguyen, 2008, p. 9)

ที่แตกต่างคือ ความแข็งแกร่งเฉพาะตัวที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้าที่เหนือกว่า ซึ่งแน่นอนว่าจะทำให้ได้คุณค่าที่เหนือกว่าและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผลกำไรที่ได้จะมากกว่าคู่แข่งและเหนือกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2-9



ภาพที่ 2-9 ผลกระทบของประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมและการสนองตอบต่อลูกค้าที่มีต่อต้นทุนและราคาต่อหน่วย (Hill & Jones, 2001, p. 133 อ้างถึงใน Nguyen, 2008, p. 25)

สมรรถนะที่แตกต่างในองค์การเกิดขึ้นจากสองปัจจัย คือ ทรัพยากรและความสามารถ (Hill & Jones, 2001, p. 133 อ้างถึงใน Nguyen, 2008, p. 25; Decharin, 1999) โดยปัจจัยทั้งสองจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยหนึ่งในสองข้อดังนี้คือ 1) องค์การมีทรัพยากรที่ไม่มีใครเหมือนและมีคุณประโยชน์สูงมาก (A unique and valuable resource) ที่จะนำมาใช้งาน หรือ 2) องค์การมีความสามารถเฉพาะตัวที่ไม่มีใครเหมือน (A unique capability) ในการบริหารจัดการและนำเอาทรัพยากรโดยทั่วไปมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้าที่เหนือกว่า ในกรณีขององค์การที่มีทั้งทรัพยากรที่ไม่มีใครเหมือนและมีคุณประโยชน์สูง และมีทั้งความสามารถเฉพาะตัวที่ไม่มีใครเหมือนในการบริหารจัดการทรัพยากรเหล่านั้น องค์การนั้นจะเป็นองค์การที่แข็งแกร่งที่สุดทางด้านสมรรถนะที่แตกต่าง

Hill and Jones (2001) ยืนยันว่าสมรรถนะในระดับปฏิบัติการคือแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทางสี่ปัจจัย คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้า กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานหลัก เช่น การผลิต การตลาด การวิจัยและพัฒนา และส่วนงานสนับสนุน เช่น ระบบสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน

สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource competencies) มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังแสดงในตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

มูลค่าเพิ่ม (Value creation)	สมรรถนะทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource competencies)
ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า	จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน ตั้งทีมงานเพื่อบริหารจัดการภายในแต่ละหน่วยงาน ตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จำเป็น
คุณภาพที่เหนือกว่า	จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมด้าน TQM จัดสรรบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทีมงานคุณภาพ
นวัตกรรมที่เหนือกว่า	จัดหาจัดจ้างวิศวกรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถสูงไว้ในองค์กร
การตอบสนองต่อลูกค้าที่เหนือกว่า	พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีความคิดหรือความต้องการแบบเดียวกับลูกค้า

(Hill & Jones, 2001 อ้างถึงใน Nguyen, 2008, p. 30)

Tyler (2001, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสมรรถนะองค์กรกับสมรรถนะทางเทคโนโลยี ในมุมมองฐานทรัพยากร” พบว่า องค์กรทุกวันนี้ได้ประสบกับความท้าทายที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันเอาไว้ได้ งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะที่ดีหรือสมรรถนะโดยรวมขององค์กร (Valuable cooperative competencies) สามารถก่อให้เกิดสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่สมบูรณ์ขึ้นได้ และยังเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีได้ด้วยในอุตสาหกรรมที่มีความไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการวิเคราะห์

เชิงฐานทรัพยากร (Resource-based analysis) สามารถยืนยันได้ว่าความสามารถขององค์กรที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยโดยทั่วไปนั้น เป็นผลมาจากการที่องค์กรมีวัฒนธรรมและความเป็นมาที่แตกต่างอย่างเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งก็คือความสลับซับซ้อนทางสังคมและความคลุมเครือในความสัมพันธ์กันระหว่างความร่วมมือและผลการดำเนินการขององค์กร (Barney, 1991) ซึ่งยากต่อการลอกเลียนแบบ และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

Real, Leal and Roldan (2006, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรและสมรรถนะที่แตกต่างทางด้านเทคโนโลยี” งานวิจัยนี้ต้องการแสดงให้เห็นบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology: IT) ที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning: OL) พร้อมทั้งทำการทดสอบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และการเรียนรู้ขององค์กร (OL) มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรและการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างทางด้านเทคโนโลยี (Technological distinctive competencies: TDCs) อย่างไร ผลการวิจัยพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร (OL) และจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างทางด้านเทคโนโลยี (TDCs) อันเป็นผลให้องค์กรสามารถบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้นได้อย่างชัดเจน

ตัวแบบ 4i โมเดลสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร (OL) ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ประกอบไปด้วยกระบวนการย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันคือ 1) Intuition หรือปฏิกิริยา คือกระบวนการปลูกจิตกึ่งสำนึกหรือความมีสติให้เกิดขึ้นในระดับบุคคล 2) Interpretation หรือการแปลความ คือการสื่อสารผ่านความหมายระหว่างบุคคลกับกลุ่ม 3) Integration process หรือกระบวนการผสมผสาน คือการรวบรวมสิ่งที่ถูกแปลความทั้งหมดระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เข้ามารวมกันเป็นหนึ่งเดียวกันในระดับองค์กร 4) Institutionalization Process หรือกระบวนการทำให้เป็นมาตรฐานถาวร คือ การรักษาไว้ซึ่งสิ่งที่ถูกเปลี่ยนแปลงปรับปรุงนั้นให้ยั่งยืนต่อไปในระดับองค์กร ตัวแบบนี้ได้ถูกนำมาใช้ด้วยวิธี Strategic learning assessment map (SLAM) โดย Bontis, Crossan and Hulland (2002) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2-5

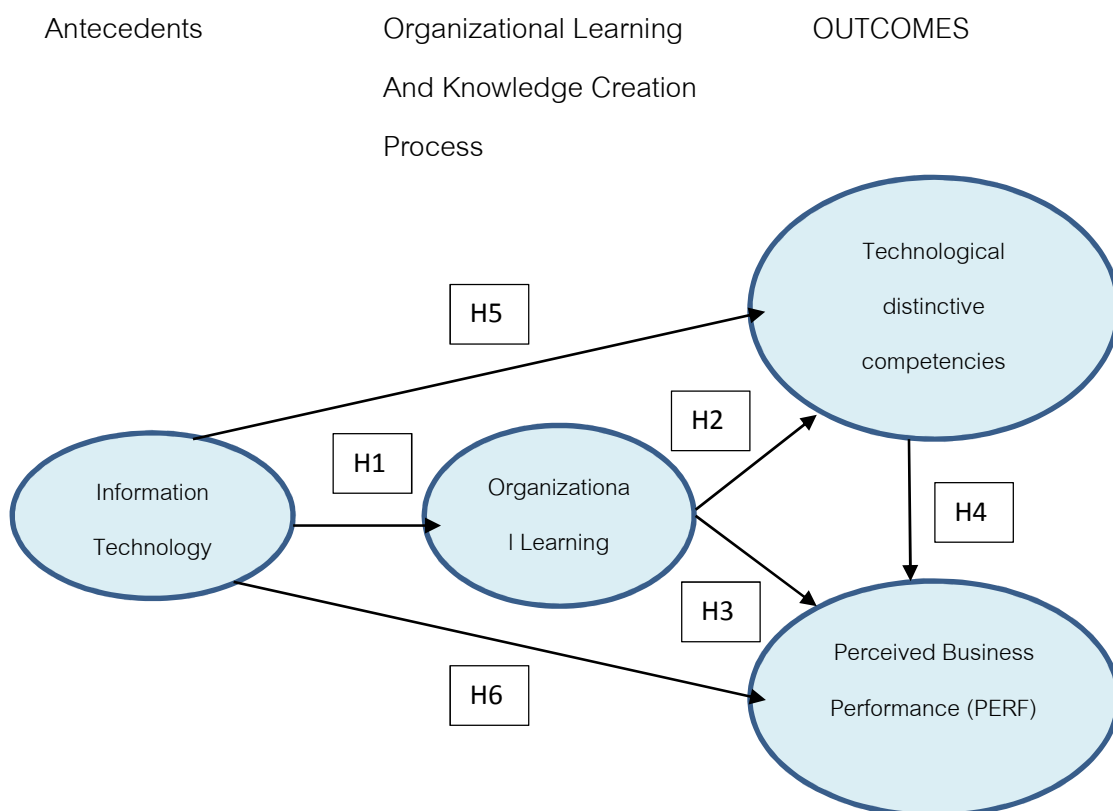
ตารางที่ 2-5 การนำตัวแบบ 4i มาใช้ด้วยวิธี SLAM

II	สิ่งที่เรียนรู้ในระดับบุคคล	สมรรถนะ ความสามารถ แรงจูงใจของบุคคล ที่จะเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมาย
GG	สิ่งที่เรียนรู้ในระดับกลุ่ม	ความรู้ของกลุ่มหรือความรู้ในการประสานงานกับ ส่วนต่าง ๆ เป็นผลที่ได้จากความเข้าใจร่วมกัน
OO	สิ่งที่เรียนรู้ในระดับองค์การ	ความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ ที่ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคน เช่น ระบบ โครงสร้าง ขั้นตอน และกลยุทธ์
FF	วิธีถ่ายทอดการเรียนรู้	ถ่ายทอดการเรียนรู้จากบุคคลไปยังส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนในองค์การ
FB	ผลที่ได้จากการเรียนรู้	แนวทางที่ได้จากการเรียนรู้จะถูกทำให้เป็น มาตรฐานต่อไป ในทุกส่วนขององค์การ เช่น ระบบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ฯลฯ

(Bontis et al., 2002 อ้างถึงใน Real, Leal & Roldan, 2006, p. 507)

จากมุมมองข้างต้นตัวแบบการวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้จึงถูกสร้างขึ้นใหม่ดังภาพที่ 2-10 โดยเริ่มต้นจากการพิจารณาว่า กระบวนการสร้างความรู้โดยการเรียนรู้ขององค์การ (OL-KC: Organizational learning and knowledge creation) คือ ความสามารถขององค์การในการทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นจากระดับบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ และแพร่กระจายไปทั่วทั้งองค์การโดยจะเกิดผลเป็นรูปธรรมในตัวของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Nonaka & Takeuchi, 1995) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสามส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) ส่วนที่เป็นตัวสร้างให้เกิดกระบวนการ OL-KC คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ซึ่งเป็นจุดตั้งต้น (Antecedent) ของตัวแบบนี้ 2) ส่วนต่อมา คือ ส่วนที่เกิดความสัมพันธ์กันระหว่างกระบวนการ OL-KC กับกระบวนการในการก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างทางด้านเทคโนโลยี (TDCs) ขึ้น ซึ่งถือเป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ขององค์การ (Prahalad & Hamel, 1990) และ 3) ส่วนสุดท้ายคืออิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ถูกทดสอบมาแล้วว่ามีผลต่อการเรียนรู้ขององค์การ (OL) ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากการแปรสภาพของทรัพยากรและความสามารถให้กลายเป็นสมรรถนะ (Andreu & Ciborra, 1996) หรือการทำผลกำไรที่เพิ่มขึ้นให้แก่องค์การได้ (Bharadwaj, 2000) บทบาทของการเรียนรู้ขององค์การ (OL) และการพัฒนา

สมรรถนะที่แตกต่างทางด้านเทคโนโลยี (TDCs) จากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่มีผลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินการทางธุรกิจ (Perceived business performance: PERF) (Tippins & Sohi, 2003) ดังสมมติฐานของงานวิจัยนี้ซึ่งมีทั้งหมด 6 ข้อด้วยกัน คือ H1 ถึง H6



ภาพที่ 2-10 ตัวแบบเชิงประจักษ์ของการเรียนรู้ในองค์กรและการสร้างองค์ความรู้

(Real, Leal & Roldan, 2006, p. 507)

Steensma (1996, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างองค์กร ในมุมมองการเรียนรู้ขององค์กร” พบว่าองค์กรต่าง ๆ กำลังมุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีพร้อมทั้งการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การซื้อสิทธิบัตร การร่วมทุน การลงทุน และการเข้าควบรวมกิจการ งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและความร่วมมือระหว่างองค์กร กับการได้มาซึ่งสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของทุกระดับชั้นภายในองค์กร ตัวแบบโดยทั่วไปได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่เหมาะสม

(Efficient fit) กั้นระหว่างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรกับลักษณะของเทคโนโลยีและความร่วมมือระหว่างองค์กร โดยแนวคิดเกี่ยวกับ “ช่องว่างแห่งการเรียนรู้” (Learning gap) สมควรที่จะถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการดังกล่าว และน่าจะได้มีการศึกษาให้ลึกซึ้งต่อไปในอนาคตด้วยการวิจัยเชิงประจักษ์

Yonggui Wang, Hing-Po Lo, Yongheng Yang (2004, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “องค์ประกอบของสมรรถนะหลักและผลการดำเนินการขององค์กร สำหรับองค์กรที่มีเทคโนโลยีระดับสูงในประเทศจีน” งานวิจัยนี้ไม่เหมือนกับงานวิจัยอื่น ๆ ในอดีตที่ผ่านมา โดยให้ความสำคัญที่การจำแนกผลกระทบของสมรรถนะหลักที่มีต่อผลการดำเนินการขององค์กรและอิทธิพลจากความผันแปรของสภาพแวดล้อม ผลกระทบของสมรรถนะหลักที่มีต่อผลการดำเนินการขององค์กรถูกทดสอบและศึกษาถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักอีกสามตัว คือ สมรรถนะทางการตลาด (Marketing competencies) สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี (Technological competencies) และสมรรถนะทางด้านการบูรณาการ (Integrative competencies) งานวิจัยนี้ได้ค้นพบว่า สมรรถนะทั้งสามนั้นมีผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กร และความสัมพันธ์เหล่านี้ต่างก็มีอิทธิพลจากความผันแปรของสภาพแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญด้วยเช่นกัน เช่น ความผันแปรทางการตลาดและความผันแปรทางด้านเทคโนโลยี แต่ความผันแปรทางการตลาดกลับไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะทางการบูรณาการกับผลการดำเนินการขององค์กร

อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” พบว่า สมรรถนะหลัก มีจำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 16 สมรรถนะ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ มีจำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 26 สมรรถนะ ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก 3 กลุ่ม คือ

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 1.1 มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงงาน
 - 1.2 พัฒนาองค์กร และกระตุ้นจิตใจสมาชิกในการแสวงหาความรู้
 - 1.3 คิดริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์กร
 - 1.4 ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง
 - 1.5 ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม
 - 1.6 จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์

2. การมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย
 - 2.1 วิจัยทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 ให้คำปรึกษาต่อบุคลากรในองค์การ
 - 2.3 อุตสาหกรรมการทำงานต่อองค์การ
 - 2.4 ส่งมอบการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติ
 - 2.5 คิดเชิงวิเคราะห์ และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล
 - 2.6 มุ่งเน้นผลลัพธ์ของธุรกิจอย่างถ่องแท้
3. การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย
 - 3.1 โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอล
 - 3.2 ประนีประนอม และไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
 - 3.3 ปรับตัวต่อการทำงาน ภายใต้การเปลี่ยนแปลง
 - 3.4 สร้างวิสัยทัศน์ต่อองค์การ และกลยุทธ์ต่าง ๆ

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ 4 กลุ่ม คือ

1. การบริหารสายอาชีพ ประกอบด้วย
 - 1.1 พัฒนาระบบ หรือใช้เทคนิคในการวางแผนการพัฒนา
 - 1.2 นำหลักการและกระบวนการการบริหารความก้าวหน้า
 - 1.3 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้า
 - 1.4 กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน
 - 1.5 พัฒนาสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.6 เข้าใจหลักการการบริหารผลงาน
 - 1.7 พัฒนาโครงสร้างขององค์การสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
 - 1.8 สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ
2. การว่าจ้าง และการบริหารค่าตอบแทน
 - 2.1 ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากร
 - 2.2 ปรับปรุง พัฒนาระบบในการสรรหาและการคัดเลือก
 - 2.3 นำหลักการ และแนวคิดมาประยุกต์ในการสรรหาบุคลากร
 - 2.4 บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง
 - 2.5 จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
 - 3.1 เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนการวางแผน
 - 3.2 มีความรู้เกี่ยวกับศัพท์เฉพาะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.3 มีความรู้ และเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.4 อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์ได้
 - 3.5 วางแผนเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.6 กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. การฝึกอบรม
 - 4.1 วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 4.2 ถ่ายทอดความรู้ในการฝึกอบรม
 - 4.3 มีความรู้ และเข้าใจในหลักการแรงงานสัมพันธ์
 - 4.4 ประเมินผลการฝึกอบรม
 - 4.5 พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ
 - 4.6 กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรมขององค์การ
 - 4.7 นำแนวความคิดเรื่องอาชีพอนามัยมาพัฒนาองค์การได้

สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย หรือ ส.จ.ท (2012) (PMAT: Personnel management association of Thailand) ได้กำหนดแนวทางสำหรับการสอบขอการรับรองมาตรฐานความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลของสมาคมฯ เป็นมาตรฐานความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Competency modeling and profile) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะพื้นฐานทั่วไปหรือสมรรถนะบริหาร (Generic/ Managerial competency) ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถด้านบุคคล (Personal effectiveness) เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and presenattion) การปรับตัว หรือความยืดหยุ่น (Cognitive flexibility)
 - 1.2 ความสามารถด้านโครงสร้าง (Organization effectiveness) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ความร่วมมือหรือการประสานงาน (Collabolation) การให้คำปรึกษา(Counseling)

1.3 ความสามารถด้านธุรกิจ (Business effectiveness) เช่น ไหวพริบทางธุรกิจ (Business acumen) ไหวพริบทางยุทธศาสตร์ (Strategic acumen) ไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้มและการหยั่งรู้สภาพแวดล้อม (Environmental scanning and trend analysis)

2. สมรรถนะตามหน้าที่หรือสมรรถนะทางเทคนิค (Functional/ Technical competency) ประกอบด้วย

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planing) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection) แรงงานสัมพันธ์และกฎหมายแรงงาน (Labour law and employee relation) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and welfare)

2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) การบริหารผลงาน (Performance management) การพัฒนาองค์การ (Organization development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career development)

สรุปโดยรวม คือ ความสามารถขององค์การดูได้จากความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารบุคลากรให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสร้างความมั่นใจว่าทักษะและความมุ่งมั่นของบุคลากรจะต้องเป็นไปในทิศทางที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ในภาพรวม ดังนั้นจะเห็นว่าบุคลากรจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การได้อย่างยั่งยืน (Ulrich & Lake, 1990) โดยเฉพาะจากแนวคิดทางด้านความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities) หรือสมรรถนะเชิงพลวัต ที่มุ่งเน้นถึงการที่องค์การต้องเสริมสร้างสมรรถนะใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเอาไว้ได้ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece et al., 1997) การพัฒนาสมรรถนะก็คือกระบวนการที่สั่งสมอย่างต่อเนื่อง ผ่านทางการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นงานประจำตามปกติ (Organizational routines) (Nelson & Winter, 1982) หรือผ่านทางหลักการจัดการองค์การ (Organizing principles) (Kogut & Zander, 1992) เพื่อสร้างและถ่ายทอดความรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม ไปจนถึงในระดับองค์การ Leonard-Barton (1995) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า สมรรถนะน่าจะถูกมองในแง่ของความเป็นระบบมากกว่าการมองสมรรถนะเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เพราะคนเหล่านั้นต่างก็ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (More competent) ในแต่ละสายงานนั้นถือเป็นแค่กระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล หรือในระดับหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งแน่นอนว่าในส่วนขอเทคโนโลยีใหม่ โครงสร้างองค์การใหม่ ค่านิยมและ

ความเชื่อใหม่ ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะนั้นด้วย หากไม่มีการเชื่อมโยงสิ่งเหล่านี้เข้ากับกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคลหรือในระดับหน่วยงานแล้ว เท่ากับว่าไม่มีการพัฒนาสมรรถนะเกิดขึ้น (Competence development) (Burke, 1992) (Argyris, 1993) นอกจากนี้ Grant (1991) ยังกล่าวว่า ผลผลิตที่ดีและสำคัญที่สุดขององค์การคือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์การ (Individual functional capabilities) เข้าด้วยกัน การปฏิบัติงานในองค์การคือส่วนหนึ่งของสมรรถนะ นักวิจัยหลายคน ที่ทำงานวิจัยทางด้านการปฏิบัติงาน (Functional areas) ได้ยืนยันแล้วว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถกลายมาเป็นสมรรถนะหลักขององค์การได้ โดยการผสมผสานกันระหว่างทักษะในการปฏิบัติงานกับทรัพยากร (Snow & Hrebiniak, 1980) ดังนั้นสมรรถนะในระดับปฏิบัติการจึงถือเป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทางสี่ปัจจัย คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้า (Hill & Jones, 2001) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะทางด้านการผลิต (Manufacturing competency) ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญมากกับผลกำไร (Profitability) ขององค์การ บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำกับดูแล และบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสายงานการผลิต คือ หัวหน้าแผนกการผลิต หรือ Production supervisor ซึ่งต้องมีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในด้านเทคนิค และในด้านการบริหารงานบุคคลในเชิงปฏิบัติซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนส่งเสริมและการส่งมอบจากนักทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

หัวหน้างานจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อใช้ในการสอนงาน การฝึกอบรม การสอนแนะ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Knowles (1973 อ้างถึงใน บูริม โอทกานนท์, 2006) ได้ตั้งสมมติฐานในเรื่องลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เอาไว้ 4 ประการ คือ

1. ผู้ใหญ่ชอบการชี้นำด้วยตัวเอง (Self-direction)
2. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Active participation) จากประสบการณ์ของผู้ใหญ่
3. ผู้ใหญ่มีความตระหนักถึงเรื่องราวที่เกิดขึ้นกับชีวิตจริง (Life situation)
4. ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้และฝึกทักษะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

และสามารถนำไปใช้ได้ทันที (Needs and interests)

Irving Lorge (1947 อ้างถึงใน บูริม โอทกานนท์, 2006) ได้กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า “การที่เราจะจัดการศึกษาให้ผู้ใหญ่ได้ดีนั้น เราต้องเข้าใจเสียก่อนว่าเขาต้องการอะไร”

Lorge ยังได้ระบุความต้องการของผู้ใหญ่ในการเรียนรู้ไว้ 4 ด้าน คือ

1. เพื่อที่จะได้รับบางสิ่ง (To gain something)
2. เพื่อที่จะได้เป็นบางสิ่ง (To be something)
3. เพื่อที่จะได้ทำบางสิ่ง (To do something)
4. เพื่อที่จะได้ประหยัดบางสิ่ง (To save something)

บูริม โอทกานนท์ (2006, หน้า 5) ระบุว่า การจัดการเรียนการสอนที่ดีให้กับผู้ใหญ่นั้น ควรจะประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ

1. ต้องเข้าใจพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้
3. หลักสูตรควรตอบสนองต่อการนำความรู้หรือทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง
4. ควรใช้ประสบการณ์ที่มีของผู้เรียนมาประยุกต์ให้เข้ากับการเรียน
5. ผู้สอนควรชี้ให้เห็นประโยชน์ของการมาเรียน
6. ต้องให้เกียรติผู้เรียน
7. กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง
8. จัดรูปแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน

การพัฒนาสมรรถนะ

หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างาน คือ การพัฒนาสมรรถนะ ทั้งต่อตนเองและแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

Drejer (2001, pp. 136-137) ระบุว่า การพัฒนาสมรรถนะสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบของงานวิจัย และในรูปแบบของการบริหารจัดการในองค์การ ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการฝึกภาคปฏิบัติสำหรับการพัฒนาสมรรถนะในทั้งสองรูปแบบ โดยสมรรถนะประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. เทคโนโลยีหลัก (Hard-technology) คือ ส่วนที่พบเห็นได้มากที่สุดของสมรรถนะ เพราะเป็นเครื่องมือที่มนุษย์ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ (โปรแกรม ฐานข้อมูล) เป็นต้น สำหรับเทคโนโลยีเสริม (Softer perspectives on technology) คือ ส่วนที่เป็นทักษะและความรู้ของมนุษย์

2. มนุษย์ (Human beings) คือ ส่วนที่ชัดเจนที่สุดของสมรรถนะ ดังนั้นมนุษย์จึงเป็นจุดที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดในการพัฒนาสมรรถนะ
3. องค์กร (Organisation) คือ โครงสร้างระบบการบริหารที่เป็นรูปแบบ เช่น ลำดับชั้นการบังคับบัญชา สายงานการบังคับบัญชา ระบบการสื่อสาร ระบบการวางแผน และควบคุมการผลิต ระบบการจ่ายผลตอบแทน ระบบการฝึกอบรม และระบบการจัดการต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร โดยที่ระบบเหล่านี้เป็นตัวกำหนดและควบคุมการปฏิบัติงานของมนุษย์
4. วัฒนธรรม (Culture) คือ โครงสร้างระบบการบริหารจัดการที่ไม่เป็นรูปแบบ เช่น บรรทัดฐาน ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ เป็นต้น โดยที่วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงาน

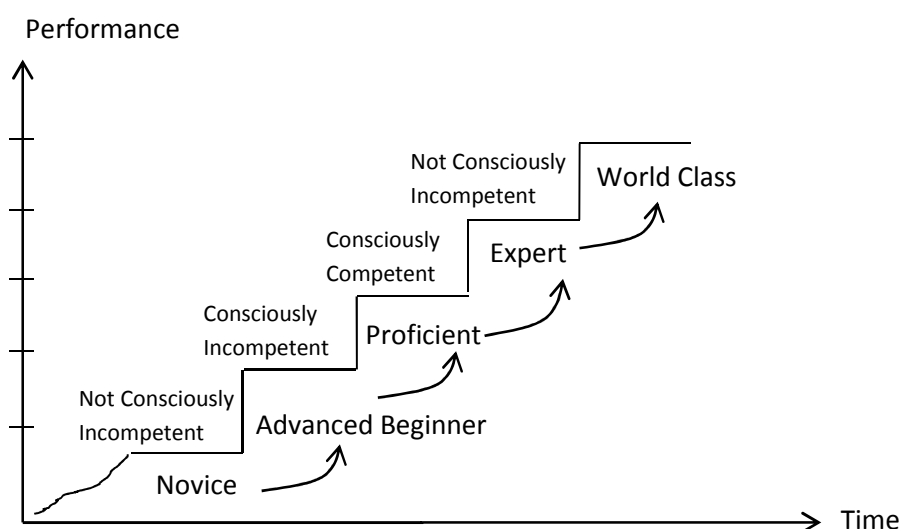
การพัฒนาสมรรถนะ ก่อนอื่นจะต้องค้นหาหรือตัดสินใจให้ได้ก่อนว่ากลุ่มคนที่ปฏิบัติงานเหล่านั้น (โดยการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่) จะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้นได้อย่างไร โดยอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การปรับปรุงนั้นคือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นและดีขึ้นต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดีขึ้น หมายถึงการเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือการเข้าใจความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด (ทั้งลูกค้าภายในองค์กรเอง หรือลูกค้าภายนอกองค์กรก็ตาม) และยิ่งกว่านั้นคือ การต้องค้นหาให้ได้ว่า กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานเหล่านั้นสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและองค์ประกอบอื่น ๆ ได้อย่างไร (Watkins & Marsick, 1993)

การเลือกใช้ตัวแบบที่มีชื่อเสียงของการเรียนรู้สำหรับบุคคลเพื่อเพิ่มสมรรถนะ เช่น ตัวแบบของ Dreyfus (Dreyfus & Dreyfus, 1986) ซึ่งเริ่มต้นจากการเป็นผู้เริ่มฝึกหัด (Novice) แล้วเป็นผู้ฝึกหัด (Advanced beginners) แล้วจึงเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือมีสมรรถนะ (Proficient/ Competent) จนกระทั่งกลายมาเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในที่สุดนั้น ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง

นอกจากนี้แล้วยังต้องมีอีกสมมติฐานหนึ่งที่ว่ากลุ่มคนเหล่านั้นจะมีระดับของการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นในลักษณะเดียวกันในสายงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน (Watkins & Marsick, 1993; Dewey, 1938) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ ทีมฟุตบอล ที่ผู้เริ่มฝึกหัดมักจะทำตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ (Explicit rules and forms of knowledge) แต่เมื่อมีความชำนาญถึงขั้นเป็นทีมฟุตบอลระดับโลกแล้วจะเปลี่ยนไปเป็นการใช้ความรู้เชิงลึก หรือความชำนาญแบบเฉพาะตัวที่เป็นไปตามธรรมชาติโดยอัตโนมัติ (Implicit and tacit rules) และอีกหนึ่งสมมติฐานที่จำเป็นคือ ความรู้ของกลุ่มนั้นจะเป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น มีระดับความรู้ใกล้เคียงกันหรือเท่ากันในช่วงระยะเวลาเดียวกัน หรืออย่างน้อยที่สุดก็ต้องมีคนส่วนใหญ่ที่มีระดับความรู้เท่ากัน

ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน และคนกลุ่มนี้จะเป็นตัววัดระดับสมรรถนะของกลุ่ม (Argyris & Schon, 1978, p. 1996)

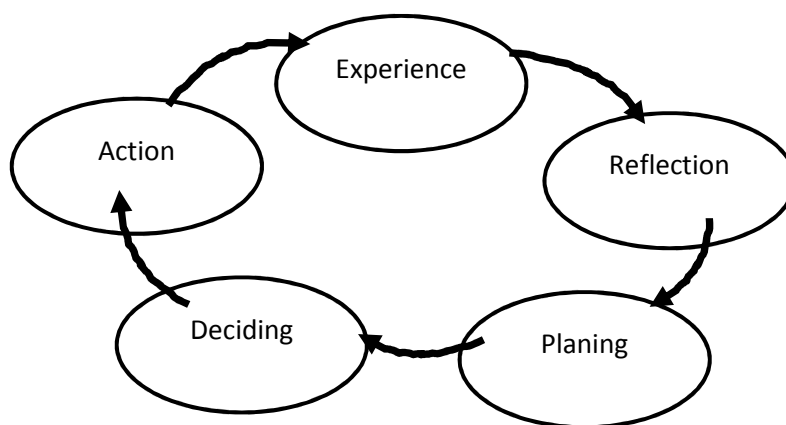
จุดเริ่มต้นในการเรียนรู้ขององค์การ ตั้งแต่ในระดับเรียนรู้พื้นฐาน เช่น ปฐมนิเทศน์ ให้ความรู้ และฝึกสอนทักษะขั้นพื้นฐานก่อน จากนั้นก็เป็นผู้ปฏิบัติงานไปจนถึงผู้เชี่ยวชาญ และสุดท้ายคือการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ โดยต้องรู้ว่าในแต่ละระดับขั้นนั้นการเรียนรู้จะต้องเน้นความสำคัญไปที่สมรรถนะอย่างไร คือ เริ่มต้นจากยังไม่ต้องสนใจเรื่องสมรรถนะ (Not consciously incompetent) แล้วจึงให้ความสนใจเรื่องสมรรถนะ (Consciously incompetent) จากนั้นต้องพัฒนาให้มีสมรรถนะ (Consciously competent) จนสุดท้ายกลับมาที่การไม่ต้องคำนึงถึงเรื่องสมรรถนะอีกครั้งหนึ่ง (Not consciously Incompetent) เพราะเกิดความชำนาญผู้เชี่ยวชาญเป็นอดีแล้ว



ภาพที่ 2-11 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ (Drejer, 2001, p. 141)

วงจรการเรียนรู้ของ Kolb (Kolb's learning cycle) ดังแสดงในภาพที่ 2-12 สามารถอธิบายการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นได้ ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่กว้างมากและแทบไม่ได้รับรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเลย อย่างไรก็ตามตัวแบบนี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเริ่มทำความเข้าใจกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในเชิงปฏิบัติซึ่งเป็นแบบพลวัตได้เป็นอย่างดี วงจรการเรียนรู้ของ Kolb และตัวแบบการเรียนรู้อื่น ๆ นั้นต่างเน้นถึงจิตวิทยาและวิธีการที่ใช้

ในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการพัฒนาสมรรถนะ (Nonaka, 1991, Watkins & Marsick, 1993)



ภาพที่ 2-12 วงจรการเรียนรู้ของ Kolb (1984 อ้างถึงใน Drejer, 2001, p. 142)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ในส่วนนี้จะเน้นในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านความรู้และทักษะ โดยพิจารณาถึงเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้และการถ่ายทอดให้เกิดทักษะแก่พนักงาน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลงานให้มีประสิทธิภาพของหัวหน้าแผนกการผลิต มีดังต่อไปนี้

1. การเขียนเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure, Work instruction)

จากบทความ “การเขียนเอกสาร Procedure และ Work instruction (2543)” เปรียบได้กับองค์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน หรือเรียกได้ว่าเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน สามารถเขียนออกมาในรูปเอกสารที่ดีได้ โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1.1 ใช้การพิมพ์แทนการเขียนด้วยลายมือ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 1.2 ใช้ภาษาหรือถ้อยคำที่อ่านง่าย ชัดเจน ไม่เกิดความสับสน
- 1.3 อ่านแล้วรู้ถึงลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
- 1.4 ระบุว่าจะต้องมีการบันทึกอะไร โดยใช้แบบบันทึกใด
- 1.5 ไม่ควรลงรายละเอียดที่ไม่จำเป็นมากเกินไป จนขาดความยืดหยุ่นและยาก

ต่อการปฏิบัติโดยไม่จำเป็น

ดังนั้นการเขียนเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควรมีหลักการที่ต้องพิจารณาดังนี้

- 1) ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ที่ใช้เอกสารนั้น กล่าวคือ หากมีคนที่ต้องใช้งาน เป็นชาวต่างประเทศด้วยก็ควรทำเป็นภาษาต่างประเทศที่คนใช้งานสามารถอ่านออกได้ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น หรือจำเป็นต้องทำหลายภาษาก็ต้องทำเพื่อให้ผู้ใช้งานทุกคนทำความเข้าใจได้
- 2) หรือในกรณีที่คนที่ต้องใช้งานไม่มีทักษะที่ดีในการอ่าน ก็คงต้องใช้เอกสารเป็นสื่อในรูปแบบอื่น เช่น รูปภาพ แผ่นบันทึกเสียง วิดีโอ เป็นต้น
- 3) ยึดหลักการ 5W 1H คือ Who, What, When, Where, Why, How หรือใครทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน ทำไม และ อย่างไร
- 4) ใช้รูปแบบที่เหมาะสมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย อ่านได้ง่าย
- 5) ควรเขียนเรียงลำดับเป็นข้อ ๆ ให้ผู้อ่านสามารถทราบว่ขั้นตอนใดเกิดก่อนและหลัง หรืออาจมีผังการไหลของงาน (Flow chart) ประกอบเพื่อความเข้าใจที่ง่ายมากขึ้น

โดยทั่วไปเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ มีไว้เพื่ออธิบายคำว่า Why
- 2) ขอบข่าย มีไว้เพื่ออธิบายคำว่า Where และ When
- 3) คำจำกัดความมีไว้เพื่ออธิบายคำศัพท์เฉพาะที่ใช้
- 4) ขั้นตอนการปฏิบัติมีไว้เพื่ออธิบาย Who, What, How, When, Where และควรเขียนเป็นข้อ ๆ เรียงตามลำดับก่อนหลัง
- 5) บันทึกมีไว้เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานในกรณีที่ระบบงานนี้ต้องมีการตรวจสอบ
- 6) เอกสารอ้างอิงมีไว้เพื่อบอกถึงการเชื่อมโยงไปยังเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 7) ประวัติการแก้ไขมีไว้เพื่อระบุสถานะการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนดต่าง ๆ ในระบบงานนี้

จากคุณสมบัติ หลักการ และส่วนประกอบของเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานข้างต้น เป็นเพียงแนวทางในการจัดทำเอกสารโดยทั่วไป ดังนั้นการนำไปประยุกต์ใช้โดยการตัดทอนหรือเพิ่มเติมรายละเอียดอื่นใด จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมหรือข้อกำหนดต่าง ๆ ของแต่ละองค์การ

2. วิธีสอนงานตามรูปแบบคำแนะนำงาน (Job instruction [JI])

ปรกรณ์ สุปีนานนท์ (2008) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับวิธีสอนงานตามรูปแบบ JI มี 4 ขั้นตอน (สำหรับองค์การที่ทำ Training within industry [TWI] จะพิมพ์และแจกจ่ายขั้นตอนเหล่านี้ให้กับผู้ที่สอนงานปกติตัวเขาไว้ด้วย เพื่อใช้ในการสอนงาน) ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน โดยการจัดสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม และละลายพฤติกรรมของผู้เรียนโดยการแสดงความเป็นกันยายนมิตรที่ดี ได้ตามความรู้เดิมของผู้เรียน

2) ผู้สอนแสดงให้ดู เริ่มต้นด้วยการบอกตามขั้นตอนและสาธิตให้ดูในการทำงาน 1 รอบ จากนั้นก็จะทำซ้ำโดยบอกตามขั้นตอน และสาธิตให้ดูเหมือนขั้นตอนแรก แต่จะเพิ่มการบอกจุดสำคัญ (Key point) ของแต่ละขั้นตอนการทำงานนั้นด้วย ต่อจากนั้นก็ทำซ้ำอีกเหมือนขั้นตอนที่สอง แต่จะเพิ่มการบอกถึงเหตุผลหรือประโยชน์ที่ได้รับจากการที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่สำคัญ ๆ นั้นด้วย ในทุกขั้นตอนผู้สอนจะต้องอธิบายให้ชัดเจน เสียงดังฟังชัด และต้องมีความอดทน สังเกตปฏิบัติการตอบสนองของผู้เรียนว่ามีกรรับรู้ได้ดีหรือไม่ เพื่อจะได้ทบทวนหรือดำเนินการต่อในขั้นตอนต่อไป

3) ให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ ด้วยการให้ผู้เรียนแสดงให้ดูตามขั้นตอนทั้งหมดโดยยังไม่ต้องอธิบายอะไร จากนั้นก็ให้ผู้เรียนแสดงให้ดูอีกครั้งพร้อมทั้งอธิบายขั้นตอนต่าง ๆ ต่อจากนั้นก็ให้ผู้เรียนแสดงให้ดู อธิบายขั้นตอนต่าง ๆ และบอกจุดสำคัญของแต่ละขั้นตอนการทำงานนั้นด้วย จนสุดท้ายก็ให้ผู้เรียนแสดงให้ดู อธิบายขั้นตอนต่าง ๆ บอกจุดสำคัญ และเหตุผลหรือประโยชน์ที่ได้รับจากการที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่สำคัญ ๆ นั้นด้วย โดยให้ผู้เรียนทำซ้ำจนกว่าผู้สอนจะมั่นใจได้ว่า ผู้เรียนเข้าใจอย่างแท้จริง

4) ติดตามผลโดยการมอบหมายงานให้ผู้เรียนทำจริง และต้องให้ผู้เรียนทราบถึงบุคคลที่สามารถให้ความช่วยเหลือเขาได้หากเกิดปัญหาในเรื่องงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนการที่ผู้สอนจะต้องติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ สำหรับการลงรายละเอียดในขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ต้องอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่าใบแตกงานย่อย (Job Breakdown sheet [JBS]) เป็นตัวกำหนดและบันทึกเพื่อวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสอนงานในแต่ละครั้งว่าประสบความสำเร็จหรือต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมดีขึ้นอย่างไรต่อไป ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้จากขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการทำงาน (Job methods [JM]) และการระบุดึงความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Identify critical knowledge) นั้น โดยที่ผู้สอนแบบหลักสูตรต้องแตกวิธีการทำงานทั้งหมดออกมาเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ที่เรียกว่า Breakdown job to pieces ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก JBS เปรียบได้กับแผนการสอนที่ผู้สอนต้องเตรียมไว้ให้เรียบร้อยก่อนสอนจริง และในแบบฟอร์มจะมี 3 ช่องใหญ่ คือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Major steps) จุดสำคัญ (Key points) และเหตุผลที่ต้องปฏิบัติตาม (Reasons for key points) ที่เราต้องวิเคราะห์เพื่อดูว่าขั้นตอนการทำงานมีอะไรบ้าง เช่น เรื่อง “การถ่ายเอกสาร” ขั้นตอนที่ 1 คือ กดปุ่มเปิด ขั้นตอนที่ 2

คือ ยกฝาเครื่องถ่ายเอกสารขึ้น ขั้นตอนที่ 3 คือ ใส่กระดาษต้นฉบับ ฯลฯ ต่อมาก็หา Key points ของแต่ละขั้นตอนในการทำงาน เช่นขั้นตอนที่ 1 กดปุ่มเปิด Key points คือ กดปุ่มสีเขียว ที่เขียนว่า On ขั้นตอนที่ 2 ยกฝาเครื่องถ่ายเอกสารขึ้น Key points คือ ใช้มือข้างที่ถนัดจับที่ฝาเครื่อง โดยใช้มืออีกข้างจับที่บริเวณตัวเครื่อง เป็นต้น เมื่อเราเขียน Major steps และ Key points เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็มาเขียน เหตุผลว่าเพราะอะไรต้องทำเช่นนั้น เช่น ขั้นตอนที่ 1 กดปุ่มเปิด Key points คือ กดปุ่มสีเขียว ที่เขียนว่า On เพราะเพื่อให้เครื่องทำงาน ขั้นตอนที่ 2 ยกฝาเครื่องถ่ายเอกสารขึ้น Key points คือ ใช้มือข้างที่ถนัดจับที่ฝาเครื่อง โดยใช้มืออีกข้างจับที่บริเวณตัวเครื่อง เพราะจะได้ยกฝาเครื่องถ่ายเอกสารได้ถนัด เป็นต้น สำหรับความสัมพันธ์ของงาน (Job Relations [JR]) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กันภายในองค์การ เพราะเมื่อเกิดความสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ก็จะได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้อง รวดเร็ว เพื่อนำไปพัฒนากระบวนการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

3. การฝึกอบรมในงาน (On the job training [OJT])

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับการฝึกอบรมในงาน หรือ OJT เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นหนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้างานเช่นกัน เพราะถ้าพนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี ไม่มีข้อผิดพลาด และทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย หัวหน้างานย่อมได้รับประโยชน์จากผลงานนั้นด้วย การที่จะพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้ดีนั้น หัวหน้าต้องกระตุ้นพนักงานให้มีปัจจัย 3 ประการ คือ แนวคิดและทัศนคติ ความตั้งใจ และความสามารถ ถ้าพนักงานมีแนวคิดและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน บวกความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จและมีความสามารถในการทำงานนั้นด้วย ย่อมส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีความก้าวหน้าขึ้นโดยไม่ต้องสงสัย การฝึกอบรมในงานเป็นการฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการทำงานอย่างมีแบบแผน โดยหัวหน้างานจะต้องถ่ายทอดความรู้ เทคนิค ตลอดจนทัศนคติและแนวคิดเกี่ยวกับงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ทำงาน และเป็นการพัฒนาพนักงานในลักษณะของการถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว หัวหน้างานจึงสามารถชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ให้แก่พนักงานได้อย่างละเอียดโดยตรง หัวหน้างานและพนักงานจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีความสนิทสนมและไว้วางใจกัน ทั้งช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย อย่างไรก็ตาม การมุ่งพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมในงานนั้น หัวหน้างานนอกจากต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่ต้องอบรมชี้แนะพนักงาน ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนแล้ว ยังต้องปรับรูปแบบความคิดของตนให้สามารถทำความเข้าใจพนักงาน ซึ่งอาจแตกต่างกับหัวหน้างานทั้งอายุ การศึกษา และประสบการณ์ให้ได้ ทั้งยังต้องพยายามสร้างความรู้สึกลึกซึ้งอยากทำงาน สร้าง

บรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้นด้วย จึงจะทำให้การฝึกอบรมในงานประสบความสำเร็จ วิธีการของหัวหน้างานในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. หัวหน้างานต้องจัดสรรเวลาที่แน่นอนในการฝึกอบรม เพื่อที่พนักงานจะได้เตรียมความพร้อมในการเรียนด้วยเช่นกัน
2. งานที่จะฝึกอบรมนั้น หัวหน้างานต้องมีความรู้และสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นอย่างดีในทุกขั้นตอน พร้อมทั้งต้องชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน และมาตรฐานของงานได้อย่างชัดเจน
3. การมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานควรทำด้วยความจริงใจ รับฟังปัญหาของพนักงาน เพื่อการชี้แนะอย่างถูกต้อง
4. การฝึกอบรมในแต่ละงานนั้น หัวหน้างานต้องทราบดีขีดความสามารถของพนักงานที่จะเข้ารับการเรียนรู้ก่อน จะได้ประเมินความสามารถของพนักงานได้อย่างถูกต้อง
5. เมื่อพนักงานขอคำปรึกษา หัวหน้างานควรให้พนักงานได้ฝึกคิดเพื่อหาวิธีในการแก้ไขปัญหาเองก่อน แล้วจึงค่อยแนะแนวทางที่ถูกต้องพร้อมทั้งอธิบายเหตุผล จะทำให้พนักงานเข้าใจได้อย่างถ่องแท้
6. หัวหน้างานต้องเน้นเป้าหมายในการทำงานอย่างน้อย 3 ด้านคือ คุณภาพ (Quality) กำหนดการส่งมอบ (Delivery) และต้นทุน (Cost) เพื่อให้พนักงานมองปัญหาอย่างรอบด้าน
7. ในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว หัวหน้างานจะต้องเข้ามาตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และไม่เกิดความเสียหาย
8. หัวหน้างานต้องมีรายงานผลการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานที่อยู่ในช่วงการฝึกอบรม และการตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ จนกว่าจะแน่ใจได้ว่าพนักงานผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง
9. หัวหน้างานต้องทำตัวให้เหมือนหัวหน้าทีมที่ต้องดึงความสามารถของลูกทีม แต่ละคนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ และประสานงานในทีมให้มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน
10. ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ต้องมีการจดบันทึกรวบรวมเป็นเอกสารและมีการปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา เพื่อเก็บไว้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมต่อไป

4. หลักการสอนงานแบบ AKSQE

ทศพร ประเสริฐสุข (2011) ได้เขียนบทความนำเสนอหลักการสอน โดยผู้สอนงาน ต้องคำนึงถึงสิ่งที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ด้านทัศนคติ (Attitude) ของผู้เรียนที่มีต่อเนื้อหาและต่อผู้สอน ดังนั้นผู้สอนจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการรับรู้ (Perceiving)
2. การให้ความรู้ (Knowledge) ด้วยเนื้อหาที่ได้จัดเตรียมมาอย่างเหมาะสมเป็นรูปแบบ (Package) ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ
3. การฝึกทักษะ (Skill) เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทั้งทางด้านการคิดวิเคราะห์ และการปฏิบัติให้เกิดความชำนาญตามระดับที่คาดหวัง (Level of practice) ในการฝึก
4. คุณภาพของผู้เรียน (Quality of the learner) ทางด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการเลือกใช้สื่อหรือเครื่องโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ (Audio visual aids) ช่วยในการสอน
5. สภาพแวดล้อมของการเรียนการสอน (Environment of learning and teaching) เช่น สถานที่ อุปกรณ์ เสียงรบกวน อากาศถ่ายเท ไม้ร้อน ไม้หนาว แสงสว่างเพียงพอ การจัดห้องเรียนที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการแสดงออก เป็นต้น

5. การฝึกอบรมในโรงงานอุตสาหกรรม (Training within industry [TWI])

Productivity Press (2548, บทวิจารณ์) ได้แนะนำหนังสือ Training within industry: The foundation of lean ของ Donald Dinero ไว้ดังนี้ โปรแกรมการฝึกอบรมภายในโรงงานอุตสาหกรรม หรือ Training within industry (TWI) ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยสหรัฐอเมริกาในช่วงสงครามโลก ครั้งที่ 2 และได้ถูกนำไปใช้โดยโตโยต้าเป็นเวลากว่า 70 ปีมาแล้ว จนเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อของการผลิตแบบ TOYOTA หรือ TOYOTA Production system (TPS) เป็นโปรแกรมที่ทำให้กระบวนการในการฝึกอบรมในโรงงานมีมาตรฐานและช่วยให้หัวหน้างานสามารถสอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้กับคนงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ Dinero ได้ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการนำ 4 หลักสูตร ที่ประกอบเป็น TWI มาใช้อย่างครบถ้วน คือ

1. การสอนงาน (Job instruction) เพื่อพนักงานจะได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานของพวกเขาได้อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ โดยมี ความสูญเสียเปล่าเกิดขึ้นน้อยที่สุด
2. วิธีการทำงาน (Job methods) เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ถึงวิธีการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานของพวกเขาได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
3. ความสัมพันธ์ของงาน (Job relations) เพื่อให้ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรได้รับการแก้ไข โดยไม่มีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง (Non-emotional) และเป็นเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้พนักงานได้มุ่งความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

4. การพัฒนาโปรแกรม (Program development) คือแผนการฝึกอบรมเพื่อสนองต่อความต้องการเฉพาะด้านในแต่ละองค์การ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า มาตรฐานการทำงาน (Standardized work) จะสัมพันธ์กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือความสำเร็จขั้นพื้นฐาน (Baseline) ที่กำหนดไว้ และเป็นตัวกำหนดกรอบการทำงาน (Framework) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การนำ TWI ไปใช้ในโรงงานจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ คือ

1. เป็นกุญแจสู่การนำแนวคิดการผลิตแบบ LEAN มาประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จ
2. เป็นความรู้พื้นฐานที่ช่วยลดความสูญเปล่าในการปฏิบัติงาน (Non-valued added)
3. นำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกตำแหน่งในทุกอุตสาหกรรม

6. การพัฒนาคำแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับคนที่ไม่ชอบการอ่านหนังสือ (Developing work instructions for aliterate users)

Sweeney (2003, p. 93) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับการพัฒนาคำแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับคนที่ไม่ชอบการอ่านหนังสือ โดยชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มขึ้นอย่างมากของคนที่ไม่ชอบการอ่าน หรือที่เรียกว่า Aliteracy
2. Work instructions โดยทั่วไปในการใช้งานจำเป็นต้องอ่านมาก ๆ
3. คนโดยทั่วไปจะไม่อ่าน Work instructions ที่มีตัวหนังสือมาก ๆ
4. แทนที่จะอ่าน คนเหล่านั้นเลือกที่จะเดาและลองผิดลองถูกเอาเอง
5. Work instructions โดยทั่วไปไม่มีประสิทธิผลทั้งในการฝึกอบรม และในการทำงาน
6. Work instructions โดยทั่วไปถูกทำขึ้นโดยความสะดวก ความง่าย และความพึงพอใจของผู้ที่จัดทำ ไม่ใช่ของผู้ที่ต้องใช้
7. Work instructions ในรูปแบบใหม่ควรเน้นในการใช้ภาพแสดง และใช้ตัวหนังสือให้น้อยที่สุด
8. Work instructions ในรูปแบบใหม่จะเป็นที่ชื่นชอบของผู้ใช้โดยทั่วไป
9. Work instructions ในรูปแบบใหม่จะลดความผิดพลาดลง และเพิ่มประสิทธิภาพได้

และอ้างอิงกรณีศึกษา 2 กรณี ที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงในการพัฒนาแก้ไขปรับปรุง Work instructions ของบริษัท Pilkington North America ผู้ผลิตกระจกรถยนต์ และบริษัท Michigan's criminal justice information center ผู้ผลิตเครื่องบันทึกเสียง

โดยบริษัท Pilkington North America ใช้แนวคิดคู่แข่งแฝดทางคุณภาพ ประกอบด้วย

1) การทำงานที่ดีที่สุด (Best practice) คือ การค้นหาและพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละขั้นตอนการผลิต 2) มาตรฐานการทำงาน (Work standardization) คือ การพัฒนาจัดทำมาตรฐานการทำงานและวิธีการฝึกอบรมตามการทำงานที่ดีที่สุดนั้น และต้องรักษามาตรฐานเหล่านั้นไว้ให้ได้ ขั้นตอนในการพัฒนาเริ่มต้นจากการทบทวน Work instructions ฉบับที่ใช้อยู่ในขณะนั้น โดยทีมงานได้ศึกษาในทุกกระบวนการที่หน้างานกับผู้ปฏิบัติงานจริง จนกระทั่งได้ข้อสรุปของวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละกระบวนการ จึงได้จัดทำ Work instructions ฉบับปรับปรุงหรือฉบับบูรณาการขึ้นมาใหม่ โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการทั้งหมด 9 เดือน และสามารถประกาศถึงความสำเร็จได้ด้วยการยกเลิกการตรวจสอบซ้ำ (Secondary inspection) เนื่องจากในการทำงานสามารถลดของเสียให้เป็นศูนย์ (Zero defects) ลงได้ และสามารถลดเวลาในการฝึกอบรมทำให้การโยกย้ายถ่ายเทงานให้แก่พนักงานสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Flexible production staffing) เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต (Improved production metrics) ทั้งในด้านผลการผลิต (Productivity) อัตรางานเสีย (Defect rate) อัตราของเสีย (Scrap rate) และอัตราการใช้ทรัพยากรในการผลิต (Production yield) เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาแก้ไขปรับปรุง Work instructions สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มีความถูกต้องชัดเจนมากขึ้น
2. ดูง่ายเข้าใจง่าย
3. มีความเป็นมาตรฐานตามระบบการจัดการคุณภาพ (ISO)
4. ใช้ในการฝึกอบรมสอนงานได้ง่ายและเร็วขึ้น
5. มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
6. ลดความสูญเสียจากการลองผิดลองถูก
7. ช่วยในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยการเห็นปัญหาในแต่ละขั้นตอนการทำงานได้ง่ายขึ้น
8. เพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน
9. เพิ่มยอดการผลิต
10. ลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการผลิตลง

สรุปได้ว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตมีผลโดยตรงต่อสมรรถนะองค์การ โดยเฉพาะความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์การ และการพัฒนาสมรรถนะองค์การสามารถทำได้จากหลากหลายปัจจัยเช่น จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ขององค์การ การใช้สมรรถนะทางเทคโนโลยี การใช้สมรรถนะหลัก อย่างไรก็ตามทุกปัจจัยดังกล่าวจะสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาผ่านสื่อและวิธีการต่าง ๆ เช่น คู่มือ การปฏิบัติงานที่ดี วิธีการสอนงานที่ดี สถานที่ในการสอนงานที่ดี สภาพแวดล้อมในการสอนงานที่ดี และแรงจูงใจหรือแรงผลักดันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี เป็นต้น บุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ในการสอนหรือการแนะนำงาน คือ หัวหน้าแผนกการผลิต หรือ Production Supervisor

บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน

พร ศรียมก (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” เป็นงานวิจัยเชิงบรรยาย โดยการศึกษาเอกสารและการศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการสนทนากลุ่มแบบมีโครงสร้าง จำนวน 3 ชุด กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน พื้นที่ศึกษาละ 1 กลุ่ม จำนวน 2 พื้นที่ รวม 6 กลุ่ม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สรุปผลส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบรูปแบบและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบด้วย สมรรถนะทางด้านความรู้คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านการบริหารและจัดการ ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ สมรรถนะทางด้านทักษะคือ ทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูดและการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ สมรรถนะทางด้านเจตคติ คือ เจตคติที่ดีต่อองค์การ ต่อลักษณะงานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา การกำกับดูแล และการประเมินผลโครงการ

รัชนี คุณานุกัณฑ์ (2552) หัวหน้างานมีหน้าที่ในการบริหารคนและบริหารงาน ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานจึงมีดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ในการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง
 - 1.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ เช่น การแต่งกาย ความสะอาด ทรงผม การวางตัว
 - 1.2 การพัฒนาสมรรถภาพในให้สิ่ง สุขุม ไม่ประหม่าหรือตื่นเต้น
2. หน้าที่ในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง ให้ส่งผลมาสู่พฤติกรรมที่แสดงออกได้
3. หน้าที่ในการวางแผนและจัดองค์การ ประกอบไปด้วย
 - 3.1 ภาพรวมของงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
 - 3.2 การเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบกับหน่วยงานอื่น ๆ
 - 3.3 การวางแผน การกำหนดเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายให้ชัดเจน
 - 3.4 การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร และการมอบหมายงาน
4. หน้าที่ในการสื่อสารและการใช้สื่อที่เหมาะสม เช่น คำพูด หรือเอกสาร รวมถึง
 - 4.1 การสื่อสารภายในหน่วยงานตนเอง
 - 4.2 การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน
5. หน้าที่ในการสร้างทีม
 - 5.1 การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นตัวอย่างที่ดีของหัวหน้างาน
 - 5.2 การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา
 - 5.3 การกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจน
 - 5.4 การสนับสนุนให้ทีมงานมีความสามัคคีกลมเกลียว
6. หน้าที่ในการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย
7. หน้าที่ในการบริหารเวลา โดยสร้างความมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน
8. หน้าที่ในการแก้ไขปัญหา
 - 8.1 ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข
 - 8.2 พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง

University of Missouri (2012) การบริหารจัดการคน คือ การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับพนักงานหรือลูกจ้าง หัวหน้างานจำเป็นที่จะต้องใส่ใจลูกน้องว่าจะสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่เดียวกันลูกน้องก็จำเป็นที่จะต้องใส่ใจหัวหน้างานว่าจะดูแลและตอบสนองผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้อย่างเป็นธรรม ดังนั้นบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานจึงมีดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลงานลูกน้อง โดยใช้วิธีการป้อนข้อมูลย้อนกลับแบบสร้างสรรค์ ที่เรียกว่า Constructive feedback เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น และก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน
2. การฝึกอบรมและพัฒนาลูกน้อง เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน และก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน
3. ทักษะในการสอนงานหรือการชี้แนะในการทำงาน (Coaching skills) ให้แก่ลูกน้อง
4. ทักษะในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน (Conflict resolution skill)
5. การรักษาสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (Safe workplace and environment)
6. การใช้งานและการจัดการขยะอันตรายที่ถูกต้อง (Safe handling and disposal of hazardous waste)

APN Consulting, LLC. (2007) ได้แนะนำแบบตรวจสอบโดยทั่วไป สำหรับการรับเข้าพนักงานในระดับบริหาร (ผู้จัดการ) ที่เรียกว่า Supervisory skills check list โดยมีทั้งหมด 10 หัวข้อ ดังต่อไปนี้ (คะแนนเต็ม 10 โดยเริ่มจาก 1-10)

1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicates effectively) เกี่ยวกับข้อมูล ที่ให้และรับ หรือแลกเปลี่ยนกันเพื่อการนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (ถ้ามีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ หรือภาษาสเปน จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ)
2. แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญในงานที่สมัคร (Demonstrated technical expertise) โดยมีความเข้าใจถึงระบบการผลิตเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้
3. สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องได้รับการชี้แนะหรือสอนงานอย่างใกล้ชิด (Responsible and completes work without close supervision) คือ ทำงานได้โดยอิสระ
4. มีภาวะผู้นำ (Leadership ability) มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง น่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
5. มีการจัดการ (Organized) ทั้งเรื่องเวลา ลำดับความสำคัญ เพื่อบรรลุผลสำเร็จโดยรวม
6. พร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (Adapts to and implements change) เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น
7. ส่งเสริมจริยธรรม (Promotes key values) ในการทำงาน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจ และเป็นธรรม

8. มีทักษะในการสร้างคนและทีมงาน (Team and people building skills) ความเข้าใจถึงความสำคัญของการมีพี่เลี้ยงและการชี้แนะ เพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะในการทำงานใหม่ ๆ

9. มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Uses sound judgment) โดยการประยุกต์ความรู้ทางด้านธุรกิจและภาระหน้าที่ เข้ากับการใช้สามัญสำนึก และการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจ

10. สร้างผลงาน (Produces results) โดยการกำกับบทบาทหน้าที่ของตนเองกับบทบาทหน้าที่ของบุคคลากรในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการทำงาน

Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) เป็นโปรแกรมหรือแนวทางการพัฒนาทักษะหัวหน้างานภายใต้ชื่อ Supervisory skill development resource guide ถูกพัฒนาขึ้นจากการวิจัยและการปรึกษาร่วมกันระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง โดย Asia Pacific Gateway ซึ่งมีทั้งหมด 6 ส่วนงาน (Sectors) คือ การก่อสร้าง (Construction) การเดินเรือ (Marine) การรถไฟ (Rail) การขนส่งทางบก (Trucking) การบิน (Aviation) และการรักษาความปลอดภัย (Security) สรุปผลออกมาเป็นหัวข้อความรู้ทักษะและคุณลักษณะ (KSAs: Knowledge, skills and abilities) หรือสมรรถนะหลัก (Generally recognized as relevant for all supervisors in gateway organizations) ที่หัวหน้างานจำเป็นต้องมี แบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. การบริหารตนเอง (Managing self) ประกอบด้วย

1.1 การจัดการองค์กรและผลการผลิต (Organization and productivity) แบ่งออกเป็น

1.1.1 การบริหารเวลา (Managing time)

1.1.2 การจัดการลำดับความสำคัญในงาน (Handling multiple tasks)

1.1.3 การมอบหมายงาน (Delegating tasks)

1.1.4 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (Working with computers)

1.1.5 ทักษะทางคณิตศาสตร์และการเงิน (Understanding math and finance

basics)

1.2 การสื่อสารและการเขียนรายงาน (Writing and communication) แบ่งออกเป็น

1.2.1 การเตรียมและเขียนเอกสาร (Preparing and writing documents)

1.2.2 การสื่อสารทางโทรศัพท์ (Communicating over the phone)

1.2.3 การนำเสนอรายงาน (Making presentations)

2. การบริหารผู้อื่น (Managing others) ประกอบด้วย

2.1 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) แบ่งออกเป็น

- 2.1.1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating effectively)
- 2.1.2 การจัดการความขัดแย้ง (Recognizing/ Resolving conflict)
- 2.1.3 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Handling customer relations)
- 2.1.4 สร้างความไว้วางใจ (Building trust in relationships)
- 2.1.5 สร้างทีมงาน (Building and strengthening teams)
- 2.1.6 ความเป็นผู้นำ (Leading effectively)
- 2.1.7 การสอนแนะและการเป็นแบบอย่าง (Coaching and mentoring)
- 2.1.8 การจูงใจ (Motivating people)
- 2.1.9 การจัดการแรงงานสัมพันธ์ (Managing employee relationships)
- 2.1.10 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Solving problems and making decisions)
- 2.1.11 การฝึกอบรม (Training effectively)
- 2.1.12 การนำการประชุม (Conducting effective crew meetings)
- 2.1.13 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing change)
- 2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) แบ่งออกเป็น
 - 2.2.1 เทคนิคการสัมภาษณ์ (Interviewing effectively)
 - 2.2.2 การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ (Conducting new worker orientations)
 - 2.2.3 การบริหารจัดการโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Administering training, development and/ or apprenticeship programs)
 - 2.2.4 การประเมินผลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง (Conducting performance evaluations, providing feedback & improvement)
 - 2.2.5 รักษากฎระเบียบต่าง ๆ ในที่ทำงาน (Enforcing workplace rules and policies)
 - 2.2.6 ใช้ข้อบังคับระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ป้องกัน (Understanding progressive discipline)
 - 2.2.7 ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน (Following the grievance process)
 - 2.2.8 จัดการข้อร้องเรียนต่าง ๆ พร้อมทั้งการทำรายงานและบันทึกช่วยจำ (Recognizing, reporting and handling complaints)

2.2.9 สนับสนุนให้มีความเคารพในที่ทำงาน (Promoting respect in the workplace)

2.2.10 จัดการเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน (Managing employee documentation)

2.2.11 ระลึกถึงบทบาทและหน้าที่ในองค์การอยู่เสมอ (Recognizing roles and responsibilities in the organization)

3. การบริหารระบบ (Managing system) ประกอบด้วย

3.1 การทำงานโดยยึดถือในระเบียบกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal/Legislative considerations) แบ่งออกเป็น

3.1.1 ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน (Following labour standards and laws)

3.1.2 ปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน (Following worker safety regulations)

3.1.3 จัดทำมาตรฐานการทำงานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อกำหนดต่าง ๆ (Applying standards, by-laws, regulations, codes and manufacturers' specifications)

3.1.4 ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและการลดผลกระทบที่เกิดขึ้น (Adhering to environmental responsibilities and reducing impact)

3.1.5 ยึดมั่นในข้อกำหนดและการควบคุมการแพร่กระจายมลพิษ (Adhering to emission control regulations)

3.1.6 ยึดมั่นในข้อกำหนดการตรวจสภาพรถยนต์ (Adhering to vehicle inspection requirements)

3.1.7 ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการป้องกันข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคล (Complying with the personal information protection act (PIPA))

3.2 การทำงานภายใต้หลักของความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Health and safety) แบ่งออกเป็น

3.2.1 การควบคุมการเข้าถึงพื้นที่การทำงาน (Controlling access to jobsite)

3.2.2 ความมั่นใจในความปลอดภัยของที่ทำงาน (Ensuring a safe workplace)

3.2.3 ปฏิบัติตามคู่มือมาตรฐานการทำงานที่ปลอดภัย (Following safe work practices and procedures)

- 3.2.4 ปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย (Orienting new employees to safety procedures)
- 3.2.5 จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน (Implementing injury prevention programs)
- 3.2.6 ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน (Responding to site emergency)
- 3.2.7 ปฏิบัติตามแผนการปฐมพยาบาลเบื้องต้น (Following first aid procedures and administration)
- 3.2.8 สอบสวนรายงานสภาพการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (Reporting, conducting and recording incident investigations)
- 3.2.9 เข้าใจถึงโปรแกรมแผนการทำงานและการปรับเปลี่ยนที่ถูกต้อง (Understanding return to work and modified work programs)
- 3.3 การควบคุมยอดการผลิต (Productivity and performance) แบ่งออกเป็น
 - 3.3.1 การทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร (Managing company expectations)
 - 3.3.2 ฝึติดิตตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด (Maximizing and monitoring worker performance)
 - 3.3.3 การสื่อสารระหว่างกะการทำงาน (Communicating through shift transitions)
 - 3.3.4 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Implementing process improvements)
 - 3.3.5 การบริหารงานโครงการ (Managing projects)
- 3.4 การบริหารคุณภาพ (Quality Management) แบ่งออกเป็น
 - 3.4.1 ความเข้าใจมาตรฐาน ISO (Understanding ISO standards)
 - 3.4.2 การปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ (Implementing quality management plans)
 - 3.4.3 การตรวจสอบคุณภาพตามข้อกำหนด (Completing quality inspections)
 - 3.4.4 การรายงานความเสียหายหรือของเสีย (Reporting damage)

3.5 การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) แบ่งออกเป็น

3.5.1 การบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค
(Inspecting and maintaining equipment & infrastructure)

3.5.2 การควบคุมดูแลการใช้งานและการเก็บรักษาเครื่องมืออุปกรณ์
(Managing and tracking tools and equipment)

3.5.3 การควบคุมความสูญเสีย (Controlling loss)

สำหรับสมรรถนะตามหน้าที่ของหัวหน้างานในแต่ละส่วนงาน จะถูกกำหนดแตกต่างกันไปตามความจำเป็นเฉพาะอย่าง ภายใต้ชื่อ “Specific technical requirements for supervisors”

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทักษะของผู้หน้าที่มีงานที่มีประสิทธิภาพ หรือหัวหน้างานที่ดี ควรมีทักษะหรือบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน โดยที่ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการพูด การอธิบาย การฟัง การตีความ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น

2. ทักษะการวางแผนและวิธีการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

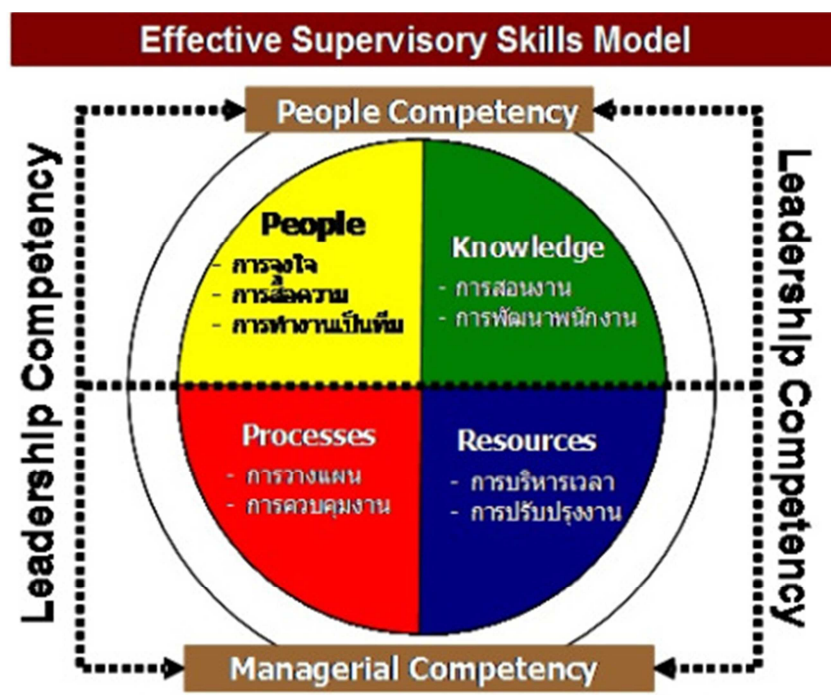
3. ทักษะการจัดองค์การ โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร และการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน

4. ทักษะการสอนและการแนะนำ รวมถึงการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

5. ทักษะการจูงใจ บนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับความต้องการของบุคคลและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน

6. ทักษะการเจรจาต่อรอง ทั้งกับสมาชิกในทีมงาน และระหว่างทีมงาน

สุดท้ายที่จำเป็นอย่างยิ่ง คือ ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ จึงจะเป็นที่ยอมรับของทีมงานได้ ประคัลภ์ ปัทมพลลังกูร (2010) หัวหน้างานที่ไม่ได้รับการเตรียมตัวหรือการฝึกอบรมที่ดี จะกลายเป็นต้นเหตุของปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานในอนาคต หน้าที่ของหัวหน้างานแยกออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ บริหารงาน และบริหารคน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังแสดงในภาพที่ 2-13



ภาพที่ 2-13 ตัวแบบแสดงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน (ประคัลภ์ ปัทมพลจักร, 2010)

จากตัวแบบแสดงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานดังแสดงในภาพที่ 2-13 สามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนใหญ่ ๆ คือ ครึ่งวงกลมด้านบนเป็นเรื่องของการบริหารคน ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจพนักงาน การสื่อสาร การสร้างทีมงาน การสอนงาน และการพัฒนาพนักงาน ส่วนครึ่งวงกลมด้านล่างเป็นเรื่องของการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงาน การควบคุมงาน การบริหารเวลา และการปรับปรุงงาน โดยที่หัวหน้างานจะต้องบริหารจัดการทั้งสองส่วนนี้ให้เกิดความสมดุลกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การจูงใจพนักงาน ได้มีการพิสูจน์กันมาแล้วว่าเงินเดือนเป็นเพียงหนึ่งในปัจจัยหลายตัวที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานน้อยมาก เมื่อเทียบกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ที่ดี บรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความอบอุ่นเป็นกันเอง ไม่มีความลำเอียง การสอนงาน การแนะนำ การพัฒนา และการให้ความสำคัญต่อพนักงาน โดยเฉพาะการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างานจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ทันที

การสื่อสาร เป็นทักษะที่สำคัญมากของหัวหน้างานเพราะเป็นพื้นฐานของความเข้าใจกันระหว่างทีมงานด้วยตนเอง เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดี ช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน การสื่อสารหมายถึงรวมถึงการรับสารด้วย ดังนั้น หัวหน้างานก็ต้องมีทักษะในการฟังที่ดีด้วย การสื่อสารทำได้หลายวิธี เช่น การบอกกล่าว การพูดคุย การเขียน การอ่าน การประกาศ

หัวหน้างานจะต้องเลือกวิธีการสื่อความให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อ การสื่อความที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและความล้มเหลวในการทำงานได้เช่นกัน

การสร้างทีมงาน โดยการประสานความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคนเข้าด้วยกัน และต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมงานด้วยความเป็นธรรม สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่ดี และสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกัน

การสอนงาน หรือ Coaching และการพัฒนาลูกน้อง เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ๆ ในการเป็นหัวหน้างาน การที่หัวหน้าสอนงานลูกน้องจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมแสดงให้เห็นถึงความสามารถในตัวหัวหน้างานเอง โดยที่ลูกน้องก็จะให้ความเคารพนับถือและแสดงความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน รู้ซึ่งถึงการพัฒนาตนเอง ดังนั้นหัวหน้างานจึงมีเวลาในการพัฒนางานต่อไปได้ สำหรับเทคนิคในการสอนงานก็มีหลากหลายวิธี การเลือกใช้ก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละกรณี แต่ที่สำคัญอันดับแรก คือ เรื่องของทัศนคติที่ว่า การสอนงานคือ งานหลัก เป็นความรับผิดชอบโดยตรง และเป็นกิจวัตรประจำวันของหัวหน้างาน

การวางแผนงาน และการทำให้พนักงานในทีมงานเข้าใจถึงแผนงานซึ่งประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ มีความรัดกุมอยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการพิจารณาถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งการวางแผนหาแนวทางแก้ไขป้องกันเอาไว้ หรือมีการกำหนดแผนสำรองไว้ในกรณีที่แผนหลักไม่สามารถดำเนินการต่อไปอย่างราบรื่นได้

การควบคุมงาน โดยการกำหนดวิธีการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามแผนก็ต้องหาแนวทางแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนแผนอย่างทันท่วงที

การบริหารเวลา และการปรับปรุงงานโดยการคิดหาทางในการทำงานที่ดีขึ้น ง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้ต้นทุนในการทำงานน้อยลงทั้งในด้านเวลาและความสิ้นเปลืองต่าง ๆ

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่จะต้องจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหัวหน้างานที่จะต้องบูรณาการและสร้างสมดุลระหว่างบทบาทหน้าที่ทั้งหมดตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ การบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการเรื่องคน และการบริหารจัดการเรื่องงาน โดยทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการหน่วยงาน ดังนั้นการวิจัยนี้จึงใช้บทบาทหน้าที่ทั้งสาม เป็นพื้นฐานในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ต่อไป

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	แหล่งอ้างอิง											
		อนุทัย รามวงษ์กูร (2550)	ส.จ.ท (2012)	พร ศิริยมก (2545)	รัฐณี คุณานุวัฒน์ (2552)	University of Missouri (2012)	APN Consulting (2007)	APG Skill (2011)	ม.สงขลานครินทร์ (2556)	ประดัลภ์ ปัทมพัลลังกูร (2010)	ไชยา ยิมวิไล (2528)	ปกรณ์ สุปินานนท์ (2008)	วิทย์ โสสุวรรณจินดา (2550)
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-
2	การบริหารจัดการเรื่องคน	-	0	-	0	-	-	0	0	-	-	-	-
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ หน้าที่	0	0	0	0	-	-	0	0	-	-	-	-
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุ เป้าหมาย	0	-	-	0	-	0	0	0	0	-	-	-
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback	-	-	0	-	0	-	0	0	-	-	-	0
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การ ประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และ การเจรจาต่อรอง	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	-	-
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และ สร้างความไว้วางใจ	0	0	-	-	-	-	0	-	0	-	-	0
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน	-	0	-	-	-	-	0	-	0	-	-	-
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ	0	0	0	-	-	0	-	-	-	-	0	0

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร												
		อนันต์ งามวงศ์กูร (2550)	ส.จ.ท (2012)	พร ศิริยมก (2545)	รัฐณี คุณานุวัฒน์ (2552)	University of Missouri (2012)	APN Consulting (2007)	APG Skill (2011)	ม.สงขลานครินทร์ (2556)	ประดัลภ์ ภัณฑพัสกูร (2010)	ไชยา ยิมวิไล (2528)	ปกรณ์ สุปัทนันท (2008)	วิทย์ โสสุวรรณจินดา (2550)
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน	○	-	○	○	-	-	-	○	○	-	-	○
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ	-	○	-	○	-	○	-	○	-	-	-	-
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน	-	-	-	○	-	○	○	-	○	-	-	-
3.5	ไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้ม และการหยั่งรู้สภาพแวดล้อม	○	○	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-
3.6	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	○	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-
3.7	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ	-	-	○	-	-	-	○	-	-	-	-	-
3.8	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	อเนกชัย งามวงศ์กูร (2550)											
		ส.จ.ท (2012)	พร ศิริยมก (2545)	รัฐนิ คุณานัฐวัฒน์ (2552)	University of Missouri (2012)	APN Consulting (2007)	APG Skill (2011)	ม.สงขลานครินทร์ (2556)	ประคัลภ์ ปัทมพตลังกูร (2010)	ไชยา อิมวิไล (2528)	ปกรณ์ สุปนนท์ (2008)	วิชัย โถสุวรรณจินดา (2550)	
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายใน และภายนอก)	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-
3.10	การบริหารงานโครงการ	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือ วงจรคุณภาพ (QCC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	O	-	-
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	-	-	-	-	-	-	-	-	-	O	-	-

หมายเหตุ: O หมายถึงมีการกล่าวถึง - หมายถึงไม่ได้มีการกล่าวถึง

ตารางที่ 2-7 ต้นแบบมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม
ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	แหล่งอ้างอิง											
		อนุชัช งามวงศ์กูร (2550)	ส.จ.ท (2012)	พร ศิริยมก (2545)	รัชนี คุณานุกัฒน์ (2552)	University of Missouri (2012)	APN Consulting (2007)	APG Skill (2011)	ม.สงขลานครินทร์ (2556)	ประสงค์ภักดิ์ บัณฑิตพลังกูร (2010)	ไชยา อิมวิไล (2528)	ปกรณ์ สุปินานนท์ (2008)	วิทย์ โสสุวรรณจินดา (2550)
1	การบริหารจัดการตนเอง	-	0	-	0	-	-	0	-	-	-	-	-
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	-	-
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการ พร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่น ในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและ การปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-
1.3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	0	-	0	-	-	0	-	-	-	-	-	-
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน	-	0	-	-	-	-	0	-	0	-	-	-
1.5	ทักษะการนำเสนอรายงาน	-	0	-	-	-	-	0	-	0	-	-	-
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน	-	-	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	อนุชัย งามวงศ์กูร (2550)	ส.จ.ท (2012)	พร ศิริยมก (2545)	รัฐนิ คุณานุกวัฒน์ (2552)	University of Missouri (2012)	APN Consulting (2007)	APG Skill (2011)	ม.สงขลานครินทร์ (2556)	ประสงค์ภ ปัทมพดลังกูร (2010)	ไชยา อิมวิไล (2528)	ปกรณ์ สุปนนท์ (2008)	วิชัย โถสุวรรณจินดา (2550)
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน สหสัมพันธ์ สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-
2	การบริหารจัดการเรื่องคน	-	0	-	0	-	-	0	-	0	-	-	-
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI	0	-	0	-	0	-	0	0	0	-	0	0
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและ การประเมินผล	0	0	-	-	0	-	0	-	0	-	-	-
2.3	ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น กับองค์กรจากการกระทำต่าง ๆ	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง	-	-	-	0	-	-	0	0	0	-	-	-
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	อนุชัช งามวงศ์กูร (2550)	ส.จ.ท (2012)	พร ศิริยมก (2545)	รัฐนิ คุณานุกวัฒน์ (2552)	University of Missouri (2012)	APN Consulting (2007)	APG Skill (2011)	ม.สงขลานครินทร์ (2556)	ประดัลภ์ ปัทมพิลังกูร (2010)	ไชยา อิมวิไล (2528)	ปกรณ์ สุปนนท์ (2008)	วิชัย โถสุวรรณจินดา (2550)
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และ การจัดการความเครียดจากภาวะ ความกดดันต่าง ๆ	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน	-	O	-	-	-	-	O	-	O	-	-	-
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และ อาชีวอนามัย	O	-	-	-	O	-	O	-	-	-	-	-
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ ตามความคาดหวังขององค์กร	O	-	-	-	-	-	O	-	O	-	-	-
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงาน ของพนักงานให้ได้สูงสุด	-	O	-	-	-	-	O	-	O	-	-	-
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน แรงงาน	-	O	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม การทำงาน ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และ การพัฒนาพร้อมกัน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	O	O
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร	O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์องค์กร	O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	อนุชัย งามวงศ์กูร (2550)	ส.จ.ท (2012)	พร ศิริยมก (2545)	รัฐนิ คุณานุวัฒน์ (2552)	University of Missouri (2012)	APN Consulting (2007)	APG Skill (2011)	ม.สงขลานครินทร์ (2556)	ประดัลภ์ ปัทมพิงกูร (2010)	ไชยา อิมวิไล (2528)	ปกรณ์ สุปินานนท์ (2008)	วิชัย โถสุวรรณจินดา (2550)
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บ จากการทำงาน	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-
3,10	สอบสวนรายงานสภาวการณ์อุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและ การตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และ สาธารณูปโภค	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็น มาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ	-	-	-	-	-	-	O	-	-	-	-	-

หมายเหตุ: O หมายถึงมีการกล่าวถึง - หมายถึงไม่ได้มีการกล่าวถึง

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

ความเป็นมาของความได้เปรียบในการแข่งขัน เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1948 จากการที่มุมมองทางการตลาดเริ่มเปลี่ยนไป (จากภาคการปฏิบัติงานเข้าสู่ภาคหลักสูตรทางการศึกษา) เมื่อสมาคมการตลาดอเมริกันนำเสนอว่า ผลการดำเนินงานทางธุรกิจควรจะครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่การไหลของสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค แนวความคิดนี้ได้ก่อให้เกิดนิยามใหม่ในกิจกรรมทางธุรกิจที่เรียกกันว่า การตลาดบริบูรณ์ (Entire marketing effort) (Webster, 1992 cited in Martinette, 2006, p. 32) และอีกสิ่งหนึ่งที่สมาคมการตลาดอเมริกันได้เสนอไว้ด้วย คือ องค์การควรแยกความแตกต่างระหว่างภาระหน้าที่กับกระบวนการ

Wroe Alderson ได้เขียนไว้ในบทความเรื่อง The Functionalist School of Thought of Marketing ว่า "หลักการยึดมั่นในภารกิจ เริ่มต้นเสมอด้วยความพยายามทำความเข้าใจถึง

เป้าประสงค์หรือภารกิจของการปฏิบัติงานทั้งระบบและทำอย่างไรจึงจะบรรลุภารกิจนั้นได้”

(Alderson, 1956 cited in Sheth, Gardner, & Garrett, 1988, p. 88) ในงานวิจัยของ Smalley and Fraedrich (1995 cited in Martinette, 2006, p. 32) ได้สรุปสาระสำคัญของ Alderson ที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีการตลาด โดยกล่าวว่าหลักการยึดมั่นในภารกิจของ Alderson ถูกใช้ในการอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ การเจรจาต่อรอง และผลประโยชน์ที่ต่างกัน โดยเปรียบเทียบ "หลักการของอำนาจ" กับการได้มาซึ่งอำนาจว่า เป็นผลของความเจริญเติบโตในองค์การและในตัวบุคคล Alderson แนะนำให้มองไปที่กระบวนการโดยรวมในการทำตลาด โดยเน้นที่กระบวนการทางธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดหาลิขสิทธิ์ที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าเป้าหมาย นักวิจัยหลายคนพิจารณาความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านลูกค้าและคู่แข่ง ด้านสมรรถนะ และทรัพยากร และในด้านการนำเสนอสินค้าที่ได้จากองค์ความรู้ขององค์การ

ในด้านแรก Day and Nedungadi (1994 cited in Martinette, 2006, p. 31) ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญที่เด่นชัดในตลาดของการแข่งขันคือลูกค้าและคู่แข่ง ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ต่างก็เป็นตัวกำหนดแนวทางในการสร้างปัจจัยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่เน้นความสำคัญที่ลูกค้าโดยมากจะอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า หรือการบริการ ในขณะที่กลยุทธ์ที่เน้นความสำคัญที่คู่แข่งโดยมากจะมีการปรับเปลี่ยนปัจจัยต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว แม้จะไม่ได้ได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการจากผู้บริหารก็ตาม

ในด้านที่สอง คือ สมรรถนะที่สำคัญขององค์การซึ่งยากต่อการลอกเลียนแบบโดยคู่แข่ง จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์การมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่า ในขณะที่ Christiansen (1997 cited in Martinette, 2006, p. 31) ได้ระบุว่าทรัพยากรและกระบวนการขององค์การเป็นตัวก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่า และองค์การที่ใช้ทรัพยากรที่มีเฉพาะตัวในการผลิตสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า สินค้าหรือบริการนั้นก็จะมีมูลค่าที่เหนือกว่า

(Ramaswami et al., 2004 cited in Martinette, 2006, p. 31)

ในด้านที่สาม ทรัพยากรที่ถูกใช้ในการพัฒนาสินค้าที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อป้อนเข้าสู่ตลาด (มีความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ มีความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์ และแนวโน้มทางการตลาด และมีการตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้าและคู่แข่ง) สามารถเรียนรู้เพิ่มเติม และก่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้นได้ (Dickson, 1996, Hunt & Morgan, 1996, Ramaswami et al., 2004 cited in Martinette, 2006, p. 31)

Day and Wensley (1988 cited in Martinette, 2006, p. 33) ได้แบ่งความได้เปรียบในการแข่งขันออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะและทรัพยากรหรือ

ที่เรียกกันว่า "ความสามารถที่โดดเด่นมีลักษณะเฉพาะ (Distinctive competence)" อีกประเภท ขึ้นอยู่กับตำแหน่งการทางตลาดที่สะท้อนให้เห็นความได้เปรียบ ทั้งในมูลค่าของลูกค้ำที่เหนือกว่า หรือต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำกว่า

ทฤษฎีการแข่งขันของ Hunt and Morgan (1995 cited in Martinette, 2006, p. 33) ได้ระบุว่าทรัพยากร (ทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน) เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการนำเสนอต่อตลาด ทรัพยากรในความหมายของ Hunt และ Morgan ได้แก่ การเงิน สิ่งของ (อาคาร อุปกรณ์) สิทธิตามกฎหมาย (เครื่องหมายการค้า ใบอนุญาต) คน องค์การ (สมรรถนะ การควบคุม นโยบาย วัฒนธรรม) สารสนเทศ และความสัมพันธ์ (ผู้ผลิต ลูกค้ำ) ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในทรัพยากรเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด และผลประโยชน์ทางการเงินที่เหนือกว่า

Ansoff (1965 cited in Hughes, 2000, p. 22) มองว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหนึ่งในสี่ของกลยุทธ์ที่ใช้ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย ขอบเขตตลาดสินค้า (Product-market scope) ทิศทางการเจริญเติบโต (Growth vectors) และการประสานพลัง (Synergy) และในมุมมองของ Ansoff ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นคุณสมบัติและโอกาสหนึ่งเดียวในตลาดสินค้าแต่ละประเภท ซึ่งทำให้องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่แข็งแกร่งสำหรับการแข่งขัน (เช่น การป้องกันสิทธิบัตร ความสามารถในการวิจัยที่เหนือกว่า) Rumelt (1974 cited in Hughes, 2000, p. 23) มีการโต้แย้งทางทฤษฎีเกี่ยวกับความจำเป็นของการสร้างขีดความสามารถที่โดดเด่นในการสร้างและใช้ประโยชน์จากความไม่เท่าเทียมกันของตลาด

งานวิจัยในระยะหลัง (Peters, 1984 cited in Hughes, 2000, p. 23) ได้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของทรัพยากรและทักษะว่าจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไปไม่ได้ในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในการแข่งขัน ทรัพยากรและทักษะจะต้องถูกใช้ร่วมกันในปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องเกื้อหนุนกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อการดำเนินการขององค์กร

ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่น่าพบบริษัทญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จอย่างกว้างขวาง ในการเข้าสู่ตลาดโลก Ohmae (1978 cited in Hughes, 2000, p. 23) ชี้ให้เห็นว่ามีหลายเส้นทางที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันที่เหนือกว่า แต่เส้นทางทั้งหมดนั้นต่างมุ่งเน้นที่การขึ้นอย่างชัดเจนถึง "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key factors for success)" เพื่อให้ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นในองค์กร โดยที่ "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" เหล่านี้จะถูกนำมาใช้ และควบคุมการดำเนินการขององค์กร

Hofer and Schendel (1978 cited in Hughes, 2000, p. 24) ได้นำ "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" มาใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" ของ Hofer และ Schendel คล้ายกับของ Ohmae คือ ตัวแปรทางธุรกิจต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และมีผลกระทบโดยรวมต่อตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กร Hofer และ Schendel เชื่อว่า "ตัวขับเคลื่อนความได้เปรียบ" จะแปรผันระหว่างอุตสาหกรรมและถูกกำหนดขึ้นมาจากกาปฏิบัติสัมพันธ์ของตัวแปรสองชุดด้วยกัน คือ ลักษณะทางเทคนิคและเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม และอาวุธที่ใช้ในการแข่งขันตามกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น "ตัวขับเคลื่อน" จึงพัฒนาไปเป็นส่วนประกอบเพิ่มเติมที่ถูกรับเสริมเข้าไปในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Porter (1985 cited in Hughes, 2000, p. 24) เสนอว่า "ตำแหน่ง" ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน Porter เน้นเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันบนพื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่มูลค่า โดยแบ่งออกเป็นสองประเภทคือ ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนและความได้เปรียบทางด้านความแตกต่าง Porter ยืนยันว่าความได้เปรียบในการแข่งขันจะสามารถบรรลุได้ด้วย "ตัวขับเคลื่อน" หลัก ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" สำหรับความได้เปรียบทางด้านต้นทุน "ตัวขับเคลื่อน" ต่าง ๆ ก็คือ ต้นทุนในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม "ตัวขับเคลื่อน" ด้านต้นทุนอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรจากการกำหนดสิ่งที่ต้องการหรือมูลค่าที่ได้รับจากกิจกรรมต่าง ๆ "ตัวขับเคลื่อน" ด้านความแตกต่างก็มีลักษณะคล้ายกับ "ตัวขับเคลื่อน" ด้านต้นทุน เพียงแต่เป็นตัวบอกเหตุผลว่าทำไมกิจกรรมถึงต้องเป็นหนึ่งเดียวเท่านั้น Porter ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดนี้ในงานวิจัยหลายชิ้นของเขาในเวลาต่อมา (Porter, 1986, 1987, 1990, 1991 cited in Hughes, 2000, p. 25) ความพยายามของ Porter คือ การผูกโยง "ตัวขับเคลื่อน" และ "ตำแหน่ง" ของความได้เปรียบในการแข่งขันเข้าด้วยกัน Porter (1985, 1986, 1987 cited in Hughes, 2000, p. 25) ได้กำหนดสิ่งองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีนักวิจัยอีกหลายคนที่ย้ายแนวคิดของตนเองและเชื่อมโยงเข้ามาสอดคล้องกับองค์ประกอบทั้งสี่ของ Porter ดังเช่นวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความยั่งยืน ซึ่งได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขันและองค์ประกอบที่จำเป็นของ Porter ดังต่อไปนี้

สมรรถนะที่โดดเด่น (Distinctive competencies)

การศึกษาเชิงประจักษ์ของ Hitt and Ireland (1985, 1986 cited in Hughes, 2000, p. 25) ได้พัฒนาต่อจากแนวความคิดทางด้านสมรรถนะที่โดดเด่น (Distinctive competencies) และความสัมพันธ์ที่มีต่อกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร Hitt and Ireland ได้กำหนด

สมรรถนะที่โดดเด่นขึ้นมา 55 สมรรถนะ จากแปดกิจกรรมที่สำคัญขององค์การ ประกอบด้วย การบริหารทั่วไป การดำเนินการผลิต วิจัยและพัฒนา การตลาด การเงิน บุคลากร ความสัมพันธ์กับสาธารณชน และความสัมพันธ์กับรัฐบาล Hitt and Ireland ได้สำรวจสมรรถนะขององค์การที่มีอยู่และให้ผู้จัดการที่เกี่ยวข้องของพัฒนาสมรรถนะที่โดดเด่นขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ แม้จะไม่มีมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวคิดของความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ได้ขยายความคิดและความสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่นว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จต่อกลยุทธ์ขององค์การ Hamel and Prahalad (1994 cited in Hughes, 2000, p. 26) และ Prahalad and Hamel (1990 cited in Hughes, 2000, p. 26) ยืนยันว่าแหล่งกำเนิดที่แท้จริงของความได้เปรียบอยู่ที่ความสามารถในการบริหารจัดการ โดยการรวบรวมเทคโนโลยีและทักษะการผลิตเข้าด้วยกันให้เป็นสมรรถนะที่โดดเด่น เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วไปสู่โอกาสในการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง "สมรรถนะหลัก" เหล่านี้ถือเป็นรากเหง้าของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors)

เช่นเดียวกับแนวความคิดทางด้านสมรรถนะที่ได้รับการขยายความโดยวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แนวความคิดทางด้าน "กุญแจหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ" ก็ได้รับการพัฒนาด้วยเช่นกัน Leidecker and Bruno (1984 cited in Hughes, 2000, p. 26) ศึกษาแนวความคิดทางด้าน "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" และเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ได้ให้นิยามว่า "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" คือ "บางสิ่งบางอย่างที่ทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความถูกต้อง" ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดที่ถูกพัฒนาโดย Hofer and Schendel (1978 cited in Hughes, 2000, p. 26) ความเกี่ยวพันระหว่าง "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" กับความได้เปรียบในการแข่งขัน Leidecker และ Bruno ได้มองในภาพกว้างโดยสังเกตว่า ปัจจัยเหล่านี้เป็นได้ทั้ง ความได้เปรียบทางลักษณะเฉพาะ ความได้เปรียบทางเงื่อนไข หรือความได้เปรียบทางอุตสาหกรรม "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" เป็นจำนวนมากสามารถกำหนดได้โดยการวิเคราะห์จากแวดวงอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งในและต่างประเทศ และพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงในเวลาต่อมา Boynton and Zmud (1984 cited in Hughes, 2000, p. 27) ได้ทำการศึกษาและพัฒนา "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" โดยถือว่าเป็น "ตัวขับเคลื่อน" ไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน Vasconcellos e Sa (1988 cited in Hughes, 2000, p. 27) ได้ทดสอบ "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" 17 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ พบว่าความแตกต่างของขนาดตลาดสินค้าจะมี "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" ที่แตกต่างกัน แต่ก็จะมีบางปัจจัยที่คล้ายคลึงในแวดวงอุตสาหกรรมหรือองค์การในลักษณะ

เดียวกัน ความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อเนื่องกับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมแนวความคิดทางด้าน ปัจจัยความสำเร็จและแสดงให้เห็นว่ามีความใกล้เคียงกันกับแนวความคิดด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน

การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability)

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดด้านความได้เปรียบในการแข่งขันไม่เพียงแต่เน้นถึงความจำเป็นในการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับองค์กรเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังเน้นถึงความจำเป็นในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้ยั่งยืนด้วย Porter (1985 cited in Hughes, 20000, p. 27) ตั้งข้อสังเกตว่าความยั่งยืนของกลยุทธ์และตำแหน่งในการแข่งขันขึ้นอยู่กับภูมิทัศน์ขององค์กรต่อผลกระทบที่เกิดจากการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม องค์กรต้องมีอะไรบางอย่างที่แสดงถึงความเป็นกรรมสิทธิ์หรือเป็นเครื่องป้องกันเพื่อให้เกิดความยากลำบากต่อการลอกเลียนแบบโดยคู่แข่ง แต่ถ้าหากเป็นไปได้ Porter แนะนำให้ "ย้ายเป้าหมาย" เป็นการใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่องแทนเพื่อปรับปรุงและรักษาตำแหน่งในการแข่งขันไว้ให้ได้

Ghemawat (1986 cited in Hughes, 2000, p. 28) แนะนำว่าความได้เปรียบในการแข่งขันบางปัจจัยมีแนวโน้มที่จะยั่งยืนมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ และความได้เปรียบเหล่านี้ต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน มุมมองของ Ghemawat เป็นการขยายผลต่อจากแนวความคิดของ Porter ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นสามประเภท คือ ขนาดของตลาดเป้าหมาย การเข้าถึงทรัพยากรหรือลูกค้าที่เหนือกว่า และการจำกัดวงในทางเลือกของคู่แข่ง มุมมองของความได้เปรียบลักษณะนี้สามารถพิจารณาได้คล้ายกันกับ "ปัจจัยแห่งความสำเร็จ" หรือ "ตัวขับเคลื่อน" ของความได้เปรียบในการแข่งขันดังที่กล่าวมาแล้ว

Coyne (1986) และ Kerin Mahajan and Varadarajan (1986, 1990 cited in Hughes, 2000, p. 28) ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งสามประเภทข้างต้น จะเกิดผลได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่ออยู่ในเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างที่ชัดเจนนั้นสามารถรับรู้ได้โดยลูกค้า
2. ยังคงมีช่องว่างทางความสามารถระหว่างผู้ผลิตและคู่แข่ง
3. ความแตกต่างที่ชัดเจนและช่องว่างทางความสามารถนั้นจะคงมีอยู่ตลอดไป

ความยั่งยืนของความได้เปรียบเป็นหนึ่งในผลที่ได้จากความยืนยาวของความแตกต่างในคุณลักษณะและช่องว่างทางความสามารถ Coyne ได้ให้ข้อสังเกตแก่บรรดาผู้จัดการทั้งหลาย โดยการชี้ให้เห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนนั้นไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายโดยตัวของ

มันเอง แต่มันเป็นเพียงแค่พาหนะที่จะนำไปสู่จุดหมายที่แท้จริง ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ต้องเป็นสิ่งที่สามารถบรรลุได้ด้วยความสามารถที่มีอยู่ขององค์กรและต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วย

Aaker (1988, 1989 cited in Hughes, 2000, p. 29) มองความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนในมุมกว้าง โดยเขาเชื่อว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. อยู่บนพื้นฐานและการสนับสนุนขั้นต้นโดย ทรัพย์สินหรือทักษะ
2. ถูกใช้ในเวทีการแข่งขันและสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับกลยุทธ์ได้
3. ถูกใช้โดยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย
4. มีนัยสำคัญพอที่จะสร้างความแตกต่าง
5. มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ต่าง ๆ ของคู่แข่ง
6. มีความเป็นไปได้ ในการก่อให้เกิดความโดดเด่นในธุรกิจที่มีผลต่อความสนใจของลูกค้า

Panat BoonKham (2000, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะของผู้จัดการในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ตามตัวแบบ SYMLOG Model” พบว่าทุนทรัพย์และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในประเทศไทยนั้นไม่ได้มีความแตกต่างกับที่อื่น ๆ ในโลกนี้มากนัก แต่สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างที่เด่นชัด คือ ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้จัดการผู้ซึ่งมีผลต่อการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้น งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามตามตัวแบบ SYMLOG (Systematic multiple level observation of groups) เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้จัดการในประเทศไทยในปัจจุบันกับคุณลักษณะของผู้จัดการที่ต้องการในอนาคต ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบการให้รางวัล (Reward system) กับผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลสูงสุด (The most effective performance) ด้วยวิธีการตามตัวแบบ SYMLOG ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการในประเทศไทยในปัจจุบัน ยังอยู่ในระดับที่ห่างไกลกับคุณลักษณะของผู้จัดการที่ต้องการในอนาคตค่อนข้างมาก ดังนั้นการฝึกอบรมทางด้านการบริหารจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้ระบบการให้รางวัลที่ค่อนข้างดีอยู่แล้วในปัจจุบันนี้สามารถผลักดันไปสู่คุณลักษณะของผู้จัดการที่ต้องการในอนาคตได้ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลสูงสุดได้ในที่สุด ซึ่งผลที่ได้จากงานวิจัยนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยในครั้งนี้ได้ในแง่ของการ

พัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนการผลิต ซึ่งเปรียบเสมือนการเตรียมตัวและการเตรียมความพร้อม เพื่อเป็นผู้จัดการต่อไปในอนาคต

Talmachoff (1997, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทผ้าไหมในแคลิฟอร์เนีย ช่วงปี ค.ศ. 1860-1930” พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัทผ้าไหมในแคลิฟอร์เนียล้มเหลวต่อการขยายตัวในช่วงปี ค.ศ. 1860-1930 ทั้ง ๆ ที่เป็นปีทองของตลาดผ้าไหมในสหรัฐอเมริกา และสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่บรรดาบริษัทในอุตสาหกรรมทอผ้าและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่อยู่ทางตอนกลางและทางภูมิภาคตะวันออกของแอตแลนติก สามารถอธิบายได้โดยตัวแบบปัจจัยที่หลากหลาย (Multi-factor Model) ประกอบด้วย ปัจจัยในการดำเนินงานหรือทรัพยากรการผลิต เงื่อนไขความต้องการของตลาด อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวข้อง กลยุทธ์องค์การ โครงสร้างและการแข่งขัน ปัจจัยทั้งหมดนี้จะมีความสัมพันธ์ต่อกัน และส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งเป็นไปตามแบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ หรือ ทฤษฎีเพชรพลวัต (Dynamic Diamond Model) ของ Porter (1990, p. 78) ดังแสดงในภาพที่ 2-14



ภาพที่ 2-14 Dynamic diamond model (แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ)
(Porter, 1990)

Porter (1990 cited in Hughes, 2000, p. 29) พิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระดับนานาชาติว่ามีมุมมองที่แตกต่างเล็กน้อยกับความได้เปรียบแบบยั่งยืน เพราะความยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสามประการดังต่อไปนี้

1. ลำดับชั้นของแหล่งที่มาสำหรับความได้เปรียบ
2. จำนวนของแหล่งที่มาที่แตกต่างเป็นเฉพาะขององค์กรของความได้เปรียบ
3. แหล่งที่มาของความได้เปรียบต้องสามารถพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

ดังนั้น นอกจากแนวความคิดของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่องแล้ว ความยั่งยืนของความได้เปรียบก็ถูกเพิ่มความสำคัญตามมาด้วยเช่นกัน

CPL Consulting Engineering and Management Co., Ltd. (2009) เขียนบทความเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือ Competitive advantage และให้นิยาม คือ สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างมากมายและทุ่มเทกว่าที่จะสามารถเลียนแบบความสามารถพิเศษดังกล่าวนั้นได้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ความรู้ (Knowledge) ที่ได้มาด้วยการเรียนรู้ (Learning) และพัฒนาจนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) และนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาสร้างเป็นนวัตกรรม (Innovation) ต่าง ๆ ให้กับองค์กรในการดำเนินงานหรือการผลิตสินค้าหรือบริการ นวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีหรือสิ่งที่จับต้องได้ (Tangible innovation) เท่านั้น แต่หมายรวมถึงระบบการจัดการต่าง ๆ ด้วย เช่น ระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) หรือการนำเอาหลักการ Balanced scorecard (BSC) เข้ามาใช้ในการบริหารองค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ขององค์กรขึ้นได้ และจากทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter (1985) สรุปกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ต้นทุน (Cost strategy) คือ การที่องค์กรสามารถลดต้นทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ของการดำเนินการลงได้ จนก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง คือ มีต้นทุนในการประกอบการที่ต่ำกว่าคู่แข่งในระดับและแวดวงอุตสาหกรรมเดียวกัน
2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate strategy) คือ การสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าสินค้าหรือบริการของคู่แข่งในระดับและแวดวงอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or focus strategy) คือ การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ที่มีความเกี่ยวข้องและสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

เช่นเดียวกับ สมชัย ศรีสุทธิยากร (2012) ได้ระบุถึงแนวทางที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงบริหาร 3 แนวทาง คือ

1. การทำให้เกิดความแตกต่างในทางดี หรือการสร้างจุดเด่น การสร้างจุดขาย ในสินค้าหรือบริการขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าหรือบริการของคู่แข่ง

2. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยองค์กรต้องมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อลดต้นทุน

3. การมุ่งทำในสิ่งที่ถนัด ทำในสิ่งที่เชี่ยวชาญ ที่เป็นจุดเน้น และเป็นจุดสนใจขององค์กร เพื่อให้ลูกค้าไว้วางใจและเชื่อมั่นในองค์กรมากกว่าที่จะมีให้กับคู่แข่ง

จะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการหลายคนได้ทำการศึกษาแนวคิดทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ของ Porter มาอย่างมากมายและต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังตารางที่ 2-8 โดยคำศัพท์ที่ใช้เรียกจากนักวิชาการเหล่านี้อาจมีความแตกต่างกันไปบ้างจากทั้งสามกลยุทธ์หลักของ Porter แต่โดยนัยของความหมายแล้วสามารถเทียบเคียงกันได้

ตารางที่ 2-8 ปัจจัยทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ของนักวิจัยคนอื่น ๆ เมื่อเทียบเคียงกับของ Porter

กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	ต้นทุน	ความแตกต่าง	มุ่งเฉพาะกลุ่ม
1. Porter (1985)	○	○	○
2. Day and Nedungadi (1994)	-	○	-
3. Ramaswami et al. (2004)	-	○	-
4. Dickson (1996)	-	○	-
5. Hunt and Morgan (1995, 1996)	○	○	-
6. Day and Wensley (1988)	○	○	-
7. Ansoff (1965)	-	○	-
8. Peter (1984)	-	-	○
9. Martinette (2006)	-	○	-
10. Boonkham (2000)	-	○	-
11. Talmachoff (1997)	-	-	○

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	ต้นทุน	ความแตกต่าง	มุ่งเฉพาะกลุ่ม
12. CPL Consulting Engineering and Management Co., Ltd. (2009)	0	0	0
13. สมชัย ศรีสุทธิยากร (2012)	0	0	0
จำนวนผู้ที่กล่าวถึง	5	11	5

หมายเหตุ: 0 หมายถึงมีการกล่าวถึง - หมายถึงไม่ได้มีการกล่าวถึง

จากตารางที่ 2-8 จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผู้กล่าวถึงมากที่สุดคือความแตกต่าง เป็นจำนวน 11 คน อันดับที่สองและสามคือต้นทุนและการมุ่งเฉพาะกลุ่มเป็นจำนวน 5 คนเท่ากัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า มีความเป็นเหตุเป็นผลตามลำดับจำนวนของผู้กล่าวถึงในแต่ละปัจจัยของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) เพราะความแตกต่างในที่นี้หมายถึงเกิดความแตกต่างในทางดี เช่น การสร้างจุดเด่น การสร้างจุดขาย การสร้างจุดแข็ง การสร้างนวัตกรรม และการกำจัดจุดด้อย เป็นต้น ซึ่งสามารถส่งผลต่อปัจจัยทางด้านต้นทุนและการมุ่งเฉพาะกลุ่มได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในสินค้าหรือบริการขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าหรือบริการของคู่แข่ง

ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการสร้างความแตกต่าง Day (1991, 1994 cited in Martinette, 2006, p. 38) ได้ระบุไว้ 3 ด้าน คือ 1) การพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 2) ความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาด และ 3) การตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้าและคู่แข่ง (Day, 1991, deGues, 1988, Senge, 1990, Slater & Narver, 1994b cited in Martinette, 2006, p. 39) และความได้เปรียบในการแข่งขันตามโครงสร้างของ Ramaswami et al. (2004 cited in Martinette, 2006, p. 57) ประกอบด้วยสี่ปัจจัย คือ การตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้าและคู่แข่ง (Market responsiveness customer and competitors) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiated products) และความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาด (market sensing) ความได้เปรียบในการแข่งขันเหล่านี้สามารถวัดค่าออกมาได้โดยการใช้สเกลของ Ramaswami et al (2004) ซึ่งได้รับการยืนยันว่ามีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ประการแรก คือ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในตลาดจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ เพราะองค์การมีความเข้าใจถึงความสำเร็จในอดีตและสภาพในปัจจุบัน ความสัมพันธ์และแรงผลักดันที่มีในตลาด (Day, 1991 cited in Martinette, 2006, p. 58) ตามแนวคิดของ Day (1991) สิ่งหนึ่งที่ใช้อธิบายความสำคัญในการเรียนรู้ของนักการตลาด คือ ความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาในเชิงรุกเพื่อกำหนดสภาพการณ์ของตลาดในห้วงเวลาที่เหมาะสมและกลยุทธ์ที่สอดคล้อง ทั้งในแง่ของลูกค้าและคู่แข่ง

ประการที่สอง คือ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เป็นผลมาจากสมรรถนะต่าง ๆ ขององค์การ ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน Ramaswami et al. (2004 cited in Martinette, 2006, p. 58) ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขันจึงประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การรับคำสั่งสินค้า การประชุมกับลูกค้า การผลิตสินค้า และการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น (Porter, 1985 cited in Martinette, 2006, p. 57) ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งขององค์การ

ประการที่สาม Day (1994a cited in Martinette, 2006, p. 58) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การที่ใช้การตลาดเป็นตัวขับเคลื่อน (market-driven) จะมีความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาด และจะตอบสนองต่อตลาดด้วยความสามารถและกลยุทธ์ที่เหมาะสม องค์การที่ใช้การตลาดเป็นตัวขับเคลื่อนนี้จะมีลักษณะของการรวบรวมองค์ความรู้จากสมาชิกขององค์การตั้งแต่วระดับพนักงานขายหน้าร้านไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง องค์การที่รับรู้และตอบสนองต่อตลาดได้รวดเร็วกว่า จะเป็นองค์การที่อยู่ในตำแหน่งของความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่า (Day, 1991, deGues, 1988, Senge, 1990, Slater & Narver, 1994b cited in Martinette, 2006, p. 58)

อย่างไรก็ดีแล้วแต่ จากแนวคิดห่วงโซ่มูลค่าของ Porter (1985 cited in Hughes, 2000, p. 21) โดยวิธีการทดสอบที่เป็นระบบต่อกิจกรรมทั้งหมดที่องค์การดำเนินการอยู่ และเชื่อมต่อประสานงานกันเพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การห่วงโซ่มูลค่า ประกอบด้วย กิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงกิจกรรมพื้นฐานต่าง ๆ เช่น การวิจัย การผลิต การขาย การกระจายสินค้า การขนถ่าย (ภายในและภายนอก) การตลาด และการบริการ ทุก ๆ กิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่ามีส่วนทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำลงและเป็นพื้นฐานในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น Porter เชื่อกันว่าความได้เปรียบในการแข่งขันคือหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์การ และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าบรรดาคู่แข่งใน

ตลาด (Porter, 1985 cited in Martinette, 2006, p. 30) ความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถวัดได้ด้วยสองประเด็นหลักโดยทั่วไป คือ ต้นทุนหรือความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

เช่นเดียวกับ Schlie and Goldhar (1995, pp. 110-111) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทั้งสามของ Porter ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำ (Low cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus) โดยที่เขาไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่ม เพราะเป็นการแตกย่อยออกมามากเกินไป อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์ที่ไม่สามารถใช้ได้ด้วยตัวของมันเองโดยลำพัง ไม่เหมือนกับสองกลยุทธ์แรกซึ่งถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการอุตสาหกรรมโดยทั่วไป แต่การที่ Porter แยกกลยุทธ์นี้ออกมาก็เพื่อใช้ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม (Focused low cost leadership) และเป็นการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focused differentiation) ดังแสดงในภาพที่ 2-15

Strategies		
Scope	Low Cost Leadership	Differentiation
Industry-Wide		
Focus		

ภาพที่ 2-15 Porter's generic strategy (Schlie & Goldhar, 1995, p. 111)

จากภาพที่ 2-15 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์หลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter นั้นมีเพียงแค่สองกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์ความแตกต่าง ซึ่งทั้งสองกลยุทธ์นี้จะถูกนำไปใช้ได้ทั้งสองขอบเขต คือ สำหรับอุตสาหกรรมโดยทั่วไป และสำหรับเฉพาะกลุ่ม

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่อง ความได้เปรียบในการแข่งขัน ตั้งแต่ความเป็นมาตัวขับเคลื่อน สมรรถนะที่โดดเด่น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความยั่งยืน ตำแหน่งในการแข่งขัน และการวัดความสำเร็จ สามารถสังเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างต่อไปได้ดังนี้

1. ต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ
2. การใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตขององค์กรอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

หัวข้อ	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ ความแตกต่าง	Porter (1985)	Day and Nedungadi (1994)	Talmachoff (1997)	Hughes (2000)	Ramaswami et al. (2004)	Martinette (2006)	Dickson (1996)	Hunt & Morgan (1996)	Alderson (1956)	Day and Wensley (1988)	Ansoff (1965)	Hamel and Prahalad (1994)	Leidecker and Bruno (1984)	Ghemawat (1986)	Coyne (1986)	Day (1994)	CPL Consulting Co., Ltd (2009)	สมชัย ศิริสุทธิวิทยากร(2012)	
		2.1	ความสามารถในการศึกษาความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	-	-	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2	ความสามารถในการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า	-	-	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0
2.3	ความสามารถในการเฝ้าระวังคู่แข่ง	-	-	-	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-	0	-	0	-	-	-
2.4	ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0	-	0	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-	0	-	0	-	-	-
3	การตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้า																			
3.1	ความรวดเร็วของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	0	-	0	0	-	-
3.2	การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	0	0	-	-
3.3	ความพยายามที่จะปรับปรุงสินค้าหรือบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์	0	-	0	0	0	0	-	0	0	-	-	-	-	0	-	0	0	0	0

ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

หัวข้อ	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ ความแตกต่าง	Porter (1985)	Day and Nedungadi (1994)	Talmachoff (1997)	Hughes (2000)	Ramaswami et al. (2004)	Martinette (2006)	Dickson (1996)	Hunt & Morgan (1996)	Alderson (1956)	Day and Wensley (1988)	Ansoff (1965)	Hamel and Prahalad (1994)	Leidecker and Bruno (1984)	Ghemawat (1986)	Coyne (1986)	Day (1994)	CPL Consulting Co., Ltd (2009)	สมชัย ศิริสุทธิวิทยากร(2012)	
4	การตอบสนองต่อตลาด ด้านคู่แข่ง																			
4.1	ความเร็วของการเผยแพร่ ข้อมูลภายในองค์กร เกี่ยวกับคู่แข่ง	○	-	○	○	-	○	-	-	-	-	-	-	-	○	-	○	-	-	-
4.2	การตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก การแข่งขันทางธุรกิจ	○	○	○	○	○	○	○	○	-	○	-	○	-	○	-	○	-	○	○

หมายเหตุ: ○ หมายถึงมีการกล่าวถึง - หมายถึงไม่ได้มีการกล่าวถึง

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต (Production key performance indicator)

ผลการดำเนินงานสามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการการปฏิบัติตามกิจกรรมและแผนงานที่วางไว้ (Yildiz, 2010) แต่ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ คือ การประเมินค่าของความพยายามทั้งหมดที่ทุ่มเทให้กับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Akal, 1992 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1092) การวัดผลการดำเนินงานทำได้ อย่างเป็นระบบกับธุรกิจโดยรวม หรือในบางช่วงระยะเวลา หรือเฉพาะในบางภาคส่วน ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ในแต่ละครั้งของแต่ละองค์การ การวัดการดำเนินงานทางธุรกิจส่วนใหญ่มักจะทำเพื่อดูว่า มีการดำเนินการตามความต้องการของลูกค้าอย่างครบถ้วนหรือไม่ เพื่อพิสูจน์ความจริงว่า องค์การได้รับรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปในแต่ละกิจกรรมหรือไม่ และเพื่อให้ได้รู้ว่าองค์การไม่เคยรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน เพื่อใช้ในการประเมินผลว่าองค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่ และเพื่อความมั่นใจว่าการตัดสินใจต่าง ๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอารมณ์ความรู้สึกหรือ

สมมติฐาน แต่ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาให้ดีขึ้น (Parker, 2000 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1092)

มีวิธีการมากมายสำหรับการวัดผลของการดำเนินงานทางธุรกิจ วิธีการแรกคือการวัดเชิงวัตถุประสงค์ (ปริมาณ) และการวัดเชิงจิตวิสัย (ความรู้สึก) วิธีการที่สอง คือ การวัดโดยใช้เกณฑ์ เช่น การเงิน (กำไร ยอดขาย) และการดำเนินการ (ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพ) และวิธีการที่สาม คือ การวัดตามฐานข้อมูล ในระดับองค์การ (ขั้นต้น) และในระดับหน่วยงาน (ขั้นรอง) (Venkatraman & Ramanujam, 1986, Sang, 2004 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1092) ในการวัดเชิงวัตถุประสงค์ ข้อมูลเชิงปริมาณ (ข้อมูลการดำเนินงานที่สมบูรณ์) จะเป็นตัวที่ถูกวัด ในขณะที่การวัดเชิงจิตวิสัยสิ่งที่ถูกวัดคือความคิดเห็นที่มีต่อผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือความคาดหวังขององค์การ (Dess & Robinson, 1984 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1092) เช่นเดียวกันกับการวัดโดยใช้เกณฑ์ที่ต้องถูกวัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงความรู้สึก สิ่งที่สำคัญ คือ การกำหนดเกณฑ์ในการวัด เช่น เกณฑ์เชิงคุณภาพ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานโดยรวม เกณฑ์เชิงปริมาณ ได้แก่ กำไร ยอดขาย โดยที่เกณฑ์เชิงปริมาณสามารถวัดได้ด้วยการวัดเชิงวัตถุประสงค์หรือการวัดเชิงจิตวิสัย แต่เกณฑ์เชิงคุณภาพสามารถวัดได้ด้วยการวัดเชิงจิตวิสัยเท่านั้น (Kucukkancabas, Akyol & Ataman, 2006 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1092) จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวัดเชิงวัตถุประสงค์และการวัดเชิงจิตวิสัยมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นอย่างสูง และการใช้ทั้งสองวิธีนี้ร่วมกันก็มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้วัดผลการดำเนินงาน (Venkatraman & Ramanujam, 1986 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1092)

เป็นความจริงที่ว่าเกณฑ์เชิงวัตถุประสงค์ในงบการเงินทางธุรกิจอาจเกิดความไม่สมบูรณ์หรือขาดข้อมูลเชิงวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นความยากลำบากในการค้นหาข้อมูลเชิงวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจ จึงเป็นเหตุจำเป็นที่ต้องอาศัยข้อมูลเชิงจิตวิสัยที่ได้รับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Zehir & Acar, 2005 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) โดยปกติเป็นความยากลำบากที่จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเชิงวัตถุประสงค์ เพราะองค์การโดยทั่วไปไม่มีความประสงค์ที่จะเปิดเผยข้อมูลเหล่านั้น ในความพยายามที่จะวัดผลการดำเนินงานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ วิธีการวัดเชิงจิตวิสัยถูกนำมาใช้โดยการสอบถามกับผู้จัดการของธุรกิจว่า องค์การของเขาประสบความสำเร็จอย่างไร เมื่อเทียบกับองค์การอื่น ๆ ในแวดวงเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบจากผลการดำเนินงานของแต่ละองค์การ (Alpkan et al., 2005 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) หากมองให้ไกลออกไปอีกสักนิดว่า ผลการวัดเชิง

จิตวิสัย (ความรู้สึก) อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะหรือตำแหน่งในองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลให้การวัดเกิดความไม่สัมพันธ์กันและเกิดข้อสงสัยในการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง นักวิจัยหลายคนจึงชอบที่จะใช้วิธีการเชิงจิตวิสัยในการวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจมากกว่า (Lin, Yang & Arya, 2009 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093)

ในการศึกษาที่ได้รับการทดสอบแล้ว Venkatraman ve Ramanujam (1986 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) แนะนำว่า ในการวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจ นอกจากการใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ เช่น ส่วนแบ่งการตลาดที่ไม่ใช่ทางการเงิน การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ เข้าสู่ตลาด คุณภาพของผลิตภัณฑ์ กิจกรรมทางการตลาด กิจกรรมด้านเทคโนโลยี แล้วนั้น เกณฑ์ในการวัดทางการเงินและการบัญชีก็ควรนำมาใช้ด้วย เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น และผลกำไร (ผลตอบแทนการลงทุน ผลตอบแทนการขาย ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น และกำไรต่อหุ้น) สำหรับ Dess and Robinson (1984 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเชิงจิตวิสัยและข้อมูลเชิงจิตวิสัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ จากการศึกษาของเขาแสดงให้เห็นว่าข้อมูลผลการดำเนินงานเชิงจิตวิสัย (ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และการเติบโตของยอดขาย) สามารถนำมาใช้ในลักษณะของข้อมูลเชิงจิตวิสัยได้ ในกรณีที่เป็นไปไม่ได้ที่จะได้รับข้อมูลผลการดำเนินงานเชิงจิตวิสัยที่เกี่ยวข้องนั้นได้ แต่ Chakravarty (1986 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) แสดงให้เห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจไม่เพียงพอแค่การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเท่านั้น เช่น ผลตอบแทนทางการเงิน การทำกำไร และประสิทธิภาพการผลิต เพราะผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นผลในระยะสั้น และเป็นสิ่งที่มุ่งเน้นโดยหุ้นส่วนและผู้ถือหุ้นในองค์การ ผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ถูกรัดจากการศึกษาของ Singh (1986 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) พบว่า ถูกใช้ทั้งสองวิธี คือ การประเมินผลการดำเนินงานทางธุรกิจโดยผู้บริหารระดับสูง (เชิงจิตวิสัย) และโดยเกณฑ์ทางบัญชี (เชิงจิตวิสัย) การประเมินผลการดำเนินงานทางธุรกิจโดยผู้บริหารระดับสูงนั้น ผู้บริหารจะถูกถามเกี่ยวกับการประเมินผลกำไร การจัดสรรพนักงาน และมุมมองของพวกเขาที่มีต่อคู่แข่ง ในการศึกษาของ Miller (1987 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) ผลการดำเนินงานทางธุรกิจถูกรัดด้วยทั้งสองวิธีในเชิงจิตวิสัยและในเชิงจิตวิสัย ในการวัดเชิงจิตวิสัยผู้บริหารระดับสูงจะถูกสอบถามเกี่ยวกับการประเมินเกณฑ์ในการทำกำไรเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แต่ในการวัดเชิงจิตวิสัยจะดูที่รายได้ในการเจริญเติบโตและผลตอบแทนการลงทุนที่ได้รับจากงบการเงิน สำหรับ Dess (1987 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) การวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจก็พิจารณาเกณฑ์การวัดจากทั้งสองวิธีคือเชิงจิตวิสัยและเชิงจิตวิสัยเช่นกัน

การเพิ่มขึ้นของยอดขายและผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์เชิงวัตถุประสงค์ และการดำเนินงานทั่วไปเป็นเกณฑ์เชิงจิตวิสัย

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ ความสำเร็จขององค์การถูกวัดจากผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าและยั่งยืน ซึ่งอาจวัดได้จากผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน (Hunt & Morgan, 1996 cited in Martinette, 2006, p. 40) ผลการดำเนินงานขององค์การจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น การเรียนรู้และความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีผลต่อกระบวนการในการสร้างมูลค่า (Kaplan & Norton, 2004) ซึ่งในที่สุดแล้วผลการดำเนินงานขององค์การจะถูกวัดโดยความสามารถในการสร้างเงินสด (ยอดขาย) และการลงทุนเพิ่มเติม (กำไร) ในกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยังคงให้ผลกำไรที่เหนือกว่า (Reichheld, 1996 cited in Martinette, 2006, p. 40)

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้ถูกศึกษาในรูปแบบของการวัดประสิทธิผลจากการเรียนรู้ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนคือการเรียนรู้ขององค์การ (Senge, 1990) อย่างไรก็ตามการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งก็ไม่สามารถรับประกันได้ว่า ผลการดำเนินงานทางธุรกิจจะดีเสมอไป หากไม่มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการขององค์การ (Kotter & Heskett, 1992 cited in Martinette, 2006, p. 40)

วิธีการวัดที่แสดงให้เห็นให้ผู้บริหารได้ทราบถึงข้อมูลล่าสุดของผลการดำเนินการขององค์การ ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่สำคัญยิ่ง (Hammer, 2001 cited in Martinette, 2006, p. 40) ผลลัพธ์ทางการเงินเป็นหนึ่งในการวัดที่จำเป็น ในการที่จะบอกว่าองค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (Drucker, 1989) Drucker (1954) ได้ระบุว่าวัตถุประสงค์ของธุรกิจ คือ การสร้างลูกค้าไปพร้อม ๆ กับการทำเงิน และวัตถุประสงค์นั้นจะเป็นจริงขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อองค์การสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์และการสร้างผลกำไรได้

Alderson ได้วางพื้นฐานสำหรับผู้จัดการการตลาดและการธุรกิจเอาไว้ด้วยการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้สำหรับระเบียบวิธีวิเคราะห์ เพื่อการแข่งขันและชัยชนะทางการตลาด และระบุว่า "...ยอดขาย คือ ภารกิจของความพยายามทางการตลาดที่ได้รับการจัดการ เพื่อโอกาสทางการตลาด การบริหารจัดการและการปฏิบัติการด้านการตลาดควรเริ่มต้นด้วยสมการพื้นฐานนี้" (Alderson, 1957 cited in Martinette, 2006, p. 41) Alderson ยังให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและการตลาด โดยการใช้อคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ซึ่งเป็นความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของความเป็นประสิทธิผลของผู้จัดการการตลาด และเป็นความพยายามโดยตรงในการจัดหาเครื่องมือและเทคนิคเพื่อนำมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ (Smalley & Fraedrich, 1995 cited in Martinette, 2006, p. 41)

Thomas Sowell (2004 cited in Martinette, 2006, p. 41) ได้กล่าวไว้ว่า ผลกำไรที่น่าพึงพอใจ "...เป็นแรงกดดันที่ไม่มีวันผ่อนปรนต่อเจ้าของกิจการ ในการที่ต้องควบคุมดูแลทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในธุรกิจ และทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในตลาดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร" ประสิทธิภาพทางการเงินที่เหนือกว่าเป็นภาพสะท้อนในมูลค่าของทรัพยากรขององค์กร (Srivastava, Fahey & Christensen, 2001 cited in Martinette, 2006, p. 41)

Driva, Pawar and Menon (2000) ศึกษาเรื่อง "การวัดผลการดำเนินงานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในองค์กรเพื่อการผลิต (Measuring product development performance in manufacturing organisations)" เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า การบริหารจัดการและการวัดที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เปรียบเสมือนหนทางแห่งความมั่นใจในการอยู่รอดทางธุรกิจผ่านทางการลดเวลาทางการตลาด คุณภาพที่เพิ่มขึ้น และต้นทุนที่ลดลง การวิจัยซึ่งดำเนินการที่มหาวิทยาลัยนอตทิงแฮมในช่วงสามปีที่ผ่านมาได้ก่อให้เกิดการพัฒนาวิธีการวัดผลการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Performance measurement for product development: PMPD) เพื่อให้คำแนะนำผู้บริหารในการใช้การวัดผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจในระหว่างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยใช้ตัวดัชนีชี้วัดทั้งหมด 15 ตัวดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ
2. การส่งมอบที่ตรงเวลาตามโครงการ
3. ค่าใช้จ่ายของโครงการที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเทียบกับงบประมาณ
4. เวลาที่แล้วเสร็จจริงกับเวลาเป้าหมายที่แล้วเสร็จของโครงการ
5. ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบสู่ตลาด
6. การทดลองก่อนที่จะมีการผลิต
7. การวิเคราะห์ผลกำไรของโครงการ
8. อัตราความล้มเหลวของผลิตภัณฑ์
9. ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบจากผู้ส่งมอบ
10. เหตุผลสำหรับความล้มเหลวในตลาด
11. ผลิตภัณฑ์ต้นแบบผ่านการทดสอบความปลอดภัย
12. งบประมาณการทำวิจัยและพัฒนาเท่ากับกี่ % ของมูลค่าการซื้อขาย
13. เวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

14. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามข้อกำหนด
15. การคาดการณ์ผลกำไรที่เกิดขึ้นจริงของผลิตภัณฑ์

Toni, Nassimbeni and Tonchia (1997) ศึกษาเรื่อง “ระบบการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตโดยรวม (An integrated production performance measurement system)” ซึ่งใช้ตัวย่อคือ IP2MS โดยการใช้ข้อมูลจากระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต (Manufacturing planning and control system: MPC) นำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากระบบต้นทุนการดำเนินการ (Activity-based costing system: ABC) ในแต่ละกิจกรรมในกระบวนการผลิต โดยศึกษากับตัวอย่างที่เป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ในตอนเหนือของประเทศไทย โดยใช้ตัวดัชนีชี้วัดทั้งหมด 8 ตัว ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. การส่งมอบ (Delivery)
3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)
4. นวัตกรรม (Innovation)
5. ความยืดหยุ่นในปริมาณการผลิต (Volume flexibility)
6. ความยืดหยุ่นในรุ่นสินค้าที่ผลิต (Mix flexibility)
7. คุณภาพในกระบวนการผลิต (Quality capability)
8. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality conformance)

จุดประสงค์ของตัวแบบนี้ใช้เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตโดยรวม เพื่อให้ทราบถึงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งทางด้านต้นทุน เวลา และคุณภาพ

Saman (2004) ศึกษาเรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับระบบการผลิต (Proposed analysis of performance measurement for production system)” โดยศึกษากับตัวอย่างที่เป็นบริษัทข้ามชาติในยะโฮร์ประเทศมาเลเซีย เพื่อหาสูตรในการคำนวณตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับระบบการผลิต เพื่อให้ทราบถึงระดับของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในเชิงปริมาณเป็นตัวเลขหรือเปอร์เซ็นต์ที่วัดได้ แทนวิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับระบบการผลิตแบบเดิม ๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์หรือความคุ้นเคยที่ทำกันมาตามปกติ ซึ่งไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเป็นตัวชี้วัดที่ถูกต้องเหมาะสมในการเลือกรูปแบบของระบบการผลิตที่ดีได้ สูตรที่ได้จากการศึกษานี้อยู่ในรูปฟังก์ชันของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต 6 ตัวดังนี้

1. ต้นทุน (Cost) ประกอบด้วย ต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ แรงงาน วัสดุดิบ ค่าเสียหาย สินค้าคงคลัง (วัสดุดิบ สินค้ากึ่งสำเร็จรูป สินค้ากึ่งสำเร็จรูป) ความสามารถของเครื่องจักร แรงงานทางอ้อม ผลผลิตภาพในการผลิต

2. คุณภาพ (Quality) ประกอบด้วย ความสูญเสียทางด้านคุณภาพภายในองค์การ (งานเสีย งานซ่อมแก้ไข) ความสูญเสียทางด้านคุณภาพภายนอกองค์การ (งานเสียคืนจากลูกค้า งานเสียคืนจากการใช้งาน) ความสูญเสียทางด้านคุณภาพจากการรับประกันหลังการขาย (แลกเปลี่ยน ซ่อมแซม คืนสินค้า) ความสูญเสียทางด้านคุณภาพจากวัสดุดิบที่รับเข้ามา

3. ผลการดำเนินงาน (Performance) ประกอบด้วย จำนวนของผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน และผลิตภัณฑ์ใหม่ ราคาขายของผลิตภัณฑ์ จำนวนครั้งของการเปลี่ยนแปลงทางวิศวกรรม อัตราความสูญเสียต่าง ๆ ในการผลิต

4. การขนส่ง (Delivery) ประกอบด้วย จำนวนครั้งของการขนส่ง ความถูกต้องแม่นยำของแผนการผลิตหลัก ความถูกต้องแม่นยำของสินค้าคงคลัง ความล่าช้าจากการขนส่ง อัตราการขนส่งตรงเวลาตามแผน

5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย จำนวนผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันในสายงานการผลิต จำนวนการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์เครื่องมือในสายงานการผลิต ขนาดการผลิตขั้นต่ำ ขนาดการผลิตโดยเฉลี่ย ขนาดการผลิตที่ถูกปรับเปลี่ยนโดยเฉลี่ย จำนวนผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันในแต่ละเครื่องจักร การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรในการผลิต

6. นวัตกรรม (Innovativeness) ประกอบด้วย จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละปี ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับการลงทุนทางการวิจัยและพัฒนา ความสม่ำเสมอของการลงทุนในกิจการ

จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตทั้ง 6 ตัว สามารถนำมาเขียนเป็น สมการแสดงผลการดำเนินงานสำหรับระบบการผลิตโดยรวม (Performance Measure for Production System: PMPS) ได้ดังนี้

$$\text{PMPS} = f\{\text{Cost, Quality, Performance, Delivery, Flexibility, Innovativeness}\}$$

$$= k_c C + k_q Q + k_p P + k_d D + k_f F + k_i I$$

โดยที่ k คือ ค่าคงที่ของแต่ละตัวชี้วัด ที่คำนวณได้มาจากการสำรวจค่าคะแนนที่ได้ จากการสำรวจโดยแบบสอบถามกับกลุ่มพนักงานในระดับ ช่างเทคนิค วิศวกร หัวหน้าแผนก และผู้จัดการ เกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญ (Degree of importance) และระดับความพึงพอใจ (Degree of satisfaction) ของแต่ละตัวชี้วัด

BKR Business Co., Ltd. (ม.ป.ป.) เขียนบทความเรื่อง “Productivity-ผลิตภาพ และการเพิ่มผลผลิต” โดยกล่าวถึงผู้ที่ริเริ่มศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจังมานานแล้วคือ Frederick W. Taylor ปรมาจารย์ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นยุคสังคมอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิม โดยหลักการใหญ่ ๆ ยังคงสามารถใช้ได้ เพียงแต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมแนวคิดทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ให้เข้ากับยุคสมัยปัจจุบัน จากนิยามของคำว่า Productivity ตามพจนานุกรมฉบับ Oxford Advance Learner แปลความได้คือ “อัตราการผลิตที่คนหนึ่งคน หรือหนึ่งบริษัท หรือหนึ่งประเทศ ผลิตสินค้าได้ในปริมาณหนึ่งที่เทียบกับเวลา แรงงาน และเงินที่ใช้ในการผลิต” หรือแปลตามความหมายที่เข้าใจกันในแวดวงอุตสาหกรรมว่า คือ “ปริมาณของผลผลิต (Output) ที่ได้ ต่อ 1 หน่วยของทรัพยากร (Input) ที่ใช้ไป” สำหรับพจนานุกรมไทยได้ให้ความหมายไว้ว่าคือ “อัตราการผลิต หรือสมรรถนะในการผลิต” ในขณะที่พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตสถาน ได้ให้แปลและให้ความหมายไว้อีกหนึ่งคำคือ “ผลิตภาพ” หมายถึง “จำนวนผลผลิตของสินค้าหรือบริการต่อปัจจัยที่ใช้ในการผลิตของหน่วยงานการผลิต” โดยผลิตภาพสามารถจำแนกตามประเภทของปัจจัยการผลิต เช่น

1. ผลิตภาพแรงงาน (Labour productivity) คือจำนวนผลผลิตต่อแรงงาน 1 คน หรือต่อ 1 ชั่วโมงของการทำงาน
2. ผลิตภาพทุน (Capital productivity) คือจำนวนผลผลิตต่อเงินทุน 1 หน่วย
3. ผลิตภาพการผลิตรวม (Total factor productivity) คือการเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่เกิดจากปัจจัยอื่นนอกเหนือจากปัจจัยการผลิตที่ใช้ เช่น การพัฒนาทางเทคโนโลยี การปรับปรุงการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพของแรงงาน

สรุปคือ Productivity หมายถึง ผลิตภาพ หรืออัตราการผลิต ซึ่งเป็นตัวบอกลถึงสมรรถนะในการผลิต หรือประสิทธิภาพในการผลิต ที่สามารถวัดหรือเปรียบเทียบกันได้จากอัตราส่วนระหว่าง “ผลผลิตที่ได้ (Output) กับ สิ่งที่ใช้ป้อนเข้าไป (Input) หรือทรัพยากรที่ใช้” ซึ่งสามารถสร้างเป็นสูตรในการคำนวณได้คือ

$$\text{Productivity} = \text{Output} / \text{Input} \text{ ----- สมการที่ 1}$$

$$\text{หรือ ผลิตภาพ} = \text{ผลที่ได้} / \text{สิ่งป้อนเข้า}$$

โดยหน่วยที่ใช้ในการคำนวณจะต้องเป็นหน่วยเดียวกัน ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมือนกัน จึงจะสามารถนำผลการคำนวณที่ได้มาเปรียบเทียบกันได้ระหว่างหน่วยงานการผลิตที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดนี้สามารถแสดงได้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้และ

ความเหมาะสมต่อหน่วยงาน เช่น ยอดขาย/ ต้นทุนรวม หรือ ยอดขาย/ ค่าแรง หรือ ปริมาณการผลิต/ ค่าแรง หรือจำนวนที่ผลิตได้/ เวลาที่ใช้ไป เป็นต้น

สิ่งที่ได้ออกมาจากกระบวนการการผลิตหรือ Output โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย ๆ ที่ใช้กันอยู่ตามปรกติคือ PQCDSE ซึ่งเป็นตัวย่อของคำดังต่อไปนี้

P ย่อมาจาก Product (หรือ Service) คือ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

Q ย่อมาจาก Quality คือ คุณภาพ

C ย่อมาจาก Cost คือ ต้นทุน

D ย่อมาจาก Delivery คือ เวลาที่ใช้ในการส่งมอบ

S ย่อมาจาก Safety คือ ความปลอดภัย

M ย่อมาจาก Moral คือ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน

E ย่อมาจาก Environment คือ สิ่งแวดล้อม

สิ่งที่ป้อนเข้าไปสู่กระบวนการหรือ Input โดยทั่วไปแล้วก็คือทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิต ซึ่งแบ่งออกได้เป็นสี่ส่วนใหญ่ ๆ หรือ 4M ซึ่งเป็นตัวย่อของคำดังต่อไปนี้

1. Man คือ คน

2. Machine คือ เครื่องจักร

3. Method คือ วิธีการ

4. Material คือ วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่าง ๆ

ดังนั้นจากสมการข้างต้น สามารถเขียนเป็นสูตรออกมาใหม่ได้เป็นดังนี้

Productivity = PQCDSE / 4M ----- สมการที่ 2

โดยสมการที่ 2 นี้มีจุดประสงค์ในการเน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งมีผลต่อผลิตภาพของหน่วยงานการผลิต และเป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือเพิ่มผลิตภาพในการผลิตเท่านั้น เนื่องจากหากนำมาใช้ในการคำนวณจริงจะมีความยุ่งยากและซับซ้อนมาก เมื่อเทียบกับสมการที่ 1 ที่จะใช้ปัจจัยในการคำนวณแบบ 1 ต่อ 1 เป็นคู่ ๆ กันไปในแต่ละผลิตภาพที่ต้องการทราบ

ดังนั้นการปรับปรุงผลิตภาพอีกนัยหนึ่งก็คือการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลิตภาพ ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการที่เหมาะสมตามสภาวะการณ์ เครื่องมือที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายโดยทั่วไปได้แก่ กิจกรรม 5ส กิจกรรม KAIZEN เทคนิค IE กิจกรรมกลุ่มย่อย QCC กิจกรรมเสนอแนะ ระบบควบคุมคุณภาพแบบ TQC ระบบการผลิตแบบ JIT ระบบการบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบ TPM ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม TQM เป็นต้น

สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้คือ ความจริงใจและจริงจังของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการหลายคนได้ทำการศึกษาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตดังแสดงได้ในตารางที่ 2-10 ซึ่งแบ่งออกเป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เกณฑ์ทางการเงิน (กำไร ยอดขาย) และการดำเนินการ (ความพึงพอใจของลูกค้า, คุณภาพ) เป็นปัจจัยที่ใช้ในการวัดตามลำดับ

ตารางที่ 2-10 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต (Production key performance indicator) จากการศึกษาของนักวิชาการ

	ด้านการเงิน					ด้านการดำเนินการ												
	รายได้จากการขาย	ต้นทุน	กำไร	ส่วนแบ่งการตลาดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด	ความปลอดภัยของลูกค้า	สิ่งแวดล้อม	ความพึงพอใจของลูกค้า	ผลิตภัณฑ์	ขวัญและกำลังใจ	ประสิทธิภาพ	การส่งมอบ	ความน่าเชื่อถือ	นวัตกรรม	ความยืดหยุ่นในปริมาณการผลิต	ความยืดหยุ่นในรุ่นสินค้าที่ผลิต	คุณภาพในกระบวนการผลิต	คุณภาพของผลิตภัณฑ์
1 Toni, Nassimbeni and Tonchia (1997)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Driva, Pawar, Menon (2000)	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	-	-	0	0
3 Saman (2004)	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0	0	0	0	0

ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

		ด้านการเงิน			ด้านการดำเนินการ														
		รายได้จากการขาย	ต้นทุน	กำไร	ส่วนแบ่งการตลาดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด	ความปลอดภัย	สิ่งแวดล้อม	ความพึงพอใจของลูกค้า	ผลิตภัณฑ์	ขวัญและกำลังใจ	ประสิทธิภาพ	การส่งมอบ	ความน่าเชื่อถือ	นวัตกรรม	ความยืดหยุ่นในปริมาณการผลิต	ความยืดหยุ่นในรุ่นสินค้าที่ผลิต	คุณภาพในกระบวนการผลิต	คุณภาพของผลิตภัณฑ์
12	Dess and Robinson (1984)	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Chakravart y (1986)	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-
14	Singh (1986)	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	Miller (1987)	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	Dess (1987)	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	Kucukkanc abas, Akyol and Ataman (2006)	0	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
จำนวนผู้ที่กล่าวถึง		9	2	13	1	1	1	1	3	1	1	2	4	1	3	2	2	3	6

หมายเหตุ: 0 หมายถึงมีการกล่าวถึง - หมายถึงไม่ได้มีการกล่าวถึง

จากตารางที่ 2-10 จะเห็นว่าปัจจัยที่มีผู้กล่าวถึงมากที่สุดคือ กำไร รองลงมาคือ ยอดขาย อันดับที่สามคือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และตามด้วยการส่งมอบเป็นอันดับที่สี่ อันดับที่ยี่ห้ามีสามปัจจัยคือ คุณภาพในกระบวนการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และนวัตกรรม อันดับที่ยี่หกมีสี่ปัจจัยคือ ต้นทุน ประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นในปริมาณการผลิต และความยืดหยุ่นในรุ่นสินค้าที่ผลิตที่เหลื้ออีกเจ็ดปัจจัยเป็นอันดับสุดท้ายคือ ส่วนแบ่งการตลาดที่ไม่ใช่ทางการเงิน การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด ผลิตภัณฑ์ ความน่าเชื่อถือ ขวัญและกำลังใจ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามีความเป็นเหตุเป็นผลตามลำดับจำนวนของผู้กล่าวถึงในแต่ละปัจจัยของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต กล่าวคือ ในอันดับที่หนึ่ง สอง และสี่ เป็นปัจจัยทางการเงินซึ่งถือเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรโดยทั่วไปที่ต้องแสวงหาผลกำไรจากการลงทุน และเป็นปัจจัยเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ค่อนข้างชัดเจน ในส่วนที่เหลือทั้งหมดเป็นปัจจัยทางการดำเนินการโดยมีอันดับลดหลั่นกันไปตามนัยสำคัญที่เป็นผลหรือเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต โดยทางตรงและโดยทางอ้อมตามลำดับ

ดังนั้นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในรายงานวิจัยฉบับนี้ ประกอบด้วย 1) รายได้จากการขาย (Sale amount) (การบรรลุเป้าหมายด้านรายได้จากการขาย) 2) กำไร (Profit) (การบรรลุเป้าหมายด้านกำไร) 3) ต้นทุน (Cost) (การบรรลุเป้าหมายด้านต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์) 4) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า (Customer Claim) 5) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพ (Inspection Quality) 6) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานการผลิต (In-process quality) 7) การส่งมอบ (Delivery) (ที่ตรงเวลาตามแผน ไม่เกิดความล่าช้าจากการขนส่ง) 8) ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต (Production efficiency) (กระบวนการผลิตที่ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพ เป็นไปตามแผนการผลิต) และ 9) นวัตกรรม (Innovativeness) (จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละปี ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับการลงทุนทางการวิจัยและพัฒนา)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาค้นหาและกำหนด มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยการใช้นิเทศน์ Delphi เพื่อค้นหา “ตัวแบบสมรรถนะจากผู้เชี่ยวชาญ” ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อนำมาพัฒนาเป็นมาตรฐาน “ตัวแบบสมรรถนะจากกลุ่มตัวอย่าง” ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้จริงของสมรรถนะตาม “ตัวแบบสมรรถนะจากกลุ่มตัวอย่าง” กับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน การผลิตทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน และดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยทั้งหมด 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาหลักการ ทฤษฎี แนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องการพัฒนาสมรรถนะของมนุษย์ บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน และการเลือกปัญหาที่สำคัญ เป็นสาระควรค่าแก่การศึกษาวิจัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นที่เกิดขึ้นใน สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต พร้อมทั้งการเข้าถึงแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นและ ใช้เป็นหลักแนวคิดในการวิจัยเพื่อใช้สำหรับงานวิจัยนี้ ซึ่งหัวข้องานวิจัยที่เลือกคือ “การพัฒนา มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย”

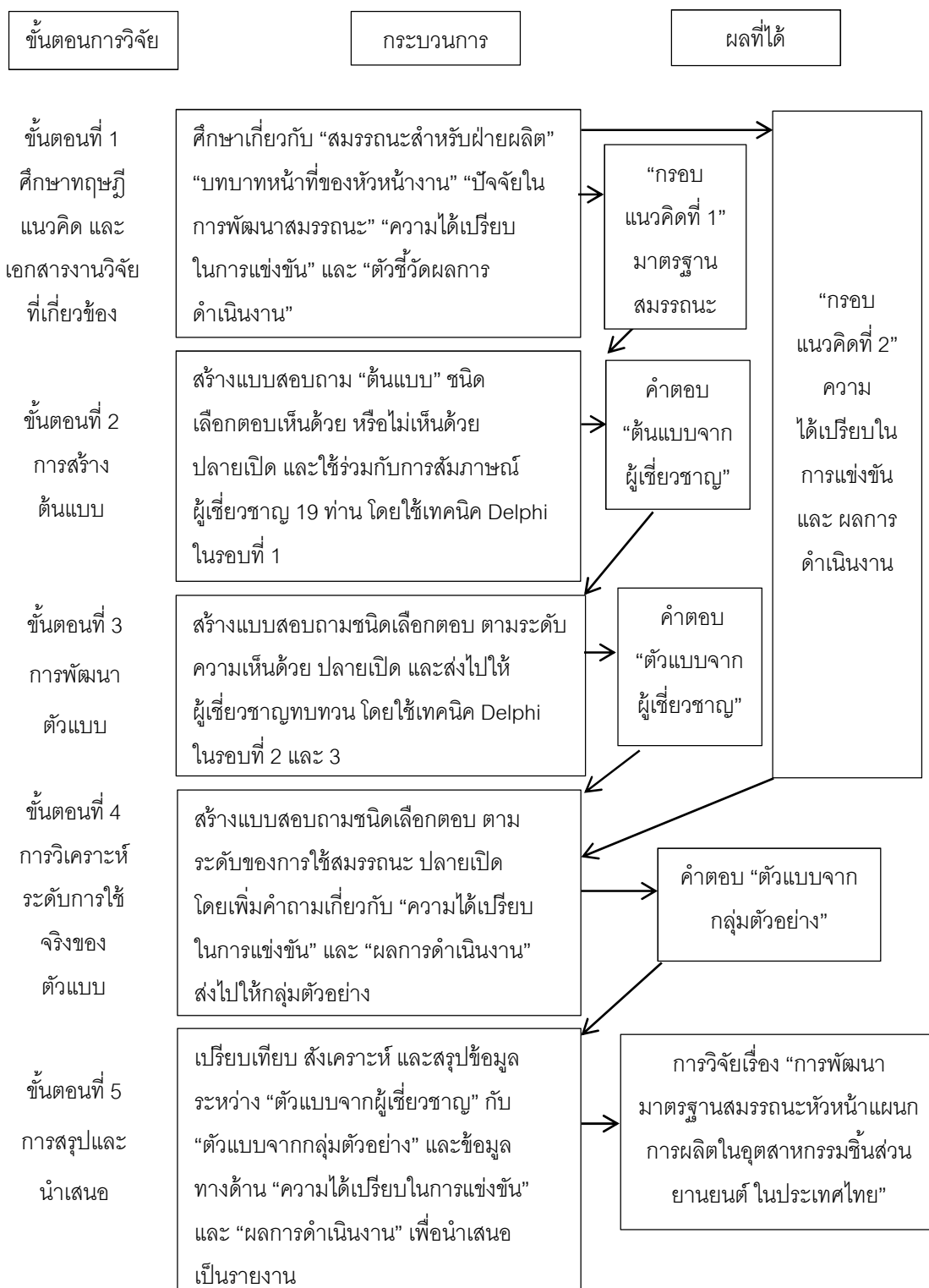
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างต้นแบบสำหรับการค้นหาและกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้า แผนกการผลิตจากอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยการสร้างกรอบ แนวคิดในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่อง ความเป็นมา ของแนวคิดทางด้านสมรรถนะ ความหมายและประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต และบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน นำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะ การบริหาร (Managerial competencies) และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย แบบปลายเปิด โดยใช้ร่วมกับการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการใช้นิเทศน์ Delphi ในการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน เพื่อให้ตอบกลับมา พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ ในรอบที่ 1 เพื่อนำมาสรุปเป็น “ต้นแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ”

ขั้นตอนที่ 3 การค้นหาและกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตจากอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยการใช้เทคนิค Delphi ในรอบที่ 2 และรอบ 3 โดยต้องได้ข้อสรุปที่เป็นฉันทามติของกลุ่มในระดับที่สอดคล้องกัน คือ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.5 ลงไป หรือต้องสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงไม่ได้ข้อสรุปที่เป็นฉันทามติจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับของการใช้สมรรถนะของตัวแบบ มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตจากอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ได้รับการพัฒนามาแล้วจากตัวแบบตามขั้นตอนที่ 3 กับความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตทางด้าน ความได้เปรียบในการแข่งขันและดัชนีชี้วัด ความสำเร็จหลัก (Key performance indicator) ของหน่วยงานการผลิต โดยการส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการด้านการผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) แยกตามแหล่งที่ตั้ง จำนวน 480 ราย จากจำนวน 1,868 ราย เพื่อให้พิจารณาว่ามีระดับของการใช้สมรรถนะในองค์การอยู่ในระดับใด และมีผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตทางด้าน ความได้เปรียบในการแข่งขันและดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิตเป็นเช่นไร โดยการตอบแบบสอบถามกลับมาอย่างสมบูรณ์ และจัดทำเป็นรายงานการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอ โดยผู้วิจัยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการศึกษาต่อไปในอนาคต

สรุปวิธีดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน แสดงได้ดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 แสดงขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาหลักการ ทฤษฎี และการกำหนดกรอบแนวคิด

ในบทที่ 1 ได้แสดงรายละเอียดของความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย และนิยามคำศัพท์ ภายใต้หัวข้อวิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย” และได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในบทที่ 1 ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน
2. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต
3. การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหาร
4. การกำหนดสมรรถนะ (Competency model)
5. ประเภทของสมรรถนะ
6. ความหมายของสมรรถนะ
7. ความเป็นมาของแนวคิดทางด้านสมรรถนะ

นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ เพื่อนำมาใช้ประกอบในการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ด้วย ดังต่อไปนี้

1. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)
2. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต (Production key performance indicator)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างต้นแบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างต้นแบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างต้นแบบเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ได้มาจากการการสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2-6 และตารางที่ 2-7 ตามลำดับในบทที่ 2 นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามชุดที่ 1 หรือแบบสอบถาม “ต้นแบบ” ชนิดเลือกตอบเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ปลายเปิด เพื่อใช้ร่วมกับการสัมภาษณ์และให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตอบกลับพร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ต้นแบบมาตรฐานสมรรถนะการบริหารหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ มีทั้งหมด 3 กลุ่ม 23 สมรรถนะ ดังแสดงในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 แบบสอบถาม “ต้นแบบ” มาตรฐานสมรรถนะการบริหาร หัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา			
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่น ทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด			
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ			
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดี ต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา			
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม			
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่			

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย			
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึง พนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ อย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback			
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง			
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ			
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ			
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมาย ที่ชัดเจน			
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับ หน่วยงานอื่น ๆ			
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัย เรื่องเวลาของทีมงาน			
3.5	ไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้ม และการหยั่งรู้สภาพแวดล้อม			
3.6	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่าง ถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล			

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.7	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหาร คุณภาพ			
3.8	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผน การบริหารสิ่งแวดล้อม			
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายใน และภายนอก)			
3.10	การบริหารงานโครงการ			
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุง งาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)			
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและ อย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุง แก้ไข			

ต้นแบบมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม
ชิ้นส่วนยานยนต์ มีทั้งหมด 3 กลุ่ม 30 สมรรถนะ ดังแสดงในตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 แบบสอบถาม “ต้นแบบ” มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนก
การผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา			
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการ พร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่น ในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและ การปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น			
1.3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง			
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน			
1.5	ทักษะการนำเสนอรายงาน			
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน			
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ			
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet			
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ			
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศ ที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น			

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI			
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและ การประเมินผล			
2.3	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น กับองค์กรจากการกระทำต่าง ๆ			
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง			
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ			
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่			
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน			
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และ การจัดการความเครียดจากภาวะ ความกดดันต่าง ๆ			
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีวอนามัย			
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ ตามความคาดหวังขององค์กร			
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงาน ของพนักงานให้ได้สูงสุด			

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน แรงงาน			
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม การทำงาน ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และ การพัฒนาาร่วมกัน			
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร			
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์องค์กร			
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน			
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจาก การทำงาน			
3,10	สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น			
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและ การตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และ สาธารณูปโภค			
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็น มาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ			

ผู้วิจัยได้นำเสนอ และได้รับความเห็นชอบจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา และผ่านการ
ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่า IOC (Index of item objective congruence) ตั้งแต่
0.5-1 จากคณาจารย์หรือนักวิชาการ จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. ดร.ประภัสสร วรณสถิต
2. ดร.กฤษ จรินทร์
3. ดร.นพดล เดชประเสริฐ

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ ฐู่แทนคุณ

5. ดร.สามารถ ดีพิวิจารณ์

และได้ผ่านการตรวจสอบจริยธรรมโดยการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาแล้ว จึงได้นำส่งแบบสอบถามชุดที่ 1 หรือแบบสอบถาม“ต้นแบบ” นี้ และทำการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับมาในรอบที่ 1 ของการสำรวจแบบ Delphi และนำมาสังเคราะห์เป็น “ต้นแบบจากผู้เชี่ยวชาญ”

เทคนิค Delphi

เทคนิค Delphi หรือ วิธีเดลฟาย (Delphi method) เป็นการคาดการณ์ผลลัพธ์โดยวิธีการออกความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brain storming) แต่ไม่ต้องการเผชิญหน้ากันโดยตรงของผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีหนึ่งของการมองอนาคต เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนและระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน และเป็นเทคนิควิธีการศึกษาเชิงสำรวจแบบตัวแปรเดียวสำหรับการพยากรณ์ เทคนิคนี้ได้รับการพัฒนาโดย RAND Corporation (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, ม.ป.ป.) ในคริสต์ทศวรรษที่ 1950 เป็นวิธีสำรวจความเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาหนึ่ง ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่น่าเชื่อถือมากที่สุด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ ตอบแบบสอบถามชุดเดียวกันหลายครั้ง โดยเชื่อว่าคำตอบในแต่ละรอบจะถูกคัดกรองให้ถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น จนในที่สุดการสอบถามจะหยุดลงเมื่อได้ข้อสรุปที่ชัดเจนคงที่ โดยใช้ค่าเฉลี่ยหรือค่ามัธยฐานเป็นตัวกำหนดว่าสมควรแก่การนำมาสรุปใช้ได้แล้ว โดยอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าความเห็นที่แตกต่างจากความเห็นของคนส่วนใหญ่ ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความเห็นของคนส่วนใหญ่ และจากผลการศึกษาของงานวิจัยหลายฉบับที่ผ่านมา ก็มีระบุไว้ว่าความเห็นของสมาชิกที่ดีที่สุดของกลุ่มนั้น อาจไม่ตรงกับความเห็นของคนส่วนใหญ่ก็เป็นได้ ในระยะแรกมีการใช้เทคนิคเดลฟายกันมากในการคาดการณ์เทคโนโลยี โดยทำนายว่าเทคโนโลยีใดจะมีการพิสูจน์หลักการทำงานได้เมื่อใด จะเริ่มพร้อมใช้งานหรือจะมีการใช้อย่างแพร่หลายได้เมื่อใด แต่ต่อมามีการใช้อย่างแพร่หลายในการสำรวจและประเมินนโยบายด้านต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ว่าจะ เป็นด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจ การจัดการ การศึกษา และสาธารณสุข เรียกว่าเป็นเดลฟายเชิงนโยบาย (Policy delphi) สำหรับปัญหาที่จะใช้เทคนิคเดลฟายในการทำงานวิจัย ก็ควรจะ เป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และสามารถวิจัยประเด็นปัญหานั้นได้ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เป็นผู้ตัดสิน ซึ่งผลการวิจัยนั้นก็จะเป็นไปสู่อการวางแผนปฏิบัติการหรือการคาดการณ์ในอนาคต

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของเทคนิค Delphi คือ ขบวนการที่จะเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้ เป็น โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

Johnson (1993, p. 982 อ้างถึงใน วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี, ม.ป.ป., หน้า 1) ได้ให้ความหมายของเทคนิค Delphi ว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

Jensen (1996, p. 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิค Delphi ว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องหนึ่ง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องนั้น ๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จากความหมายและนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า เทคนิค Delphi คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมคำตอบและข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้ในการตัดสินใจหาข้อสรุปที่ดีที่สุดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. ไม่ต้องเปิดเผยตัวตน (Anonymity) ของผู้เชี่ยวชาญ โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น พร้อมทั้งมีการเสนอแนะเพิ่มเติมได้อย่างอิสระเสรี ซึ่งจะทำให้ได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความถูกต้องและมีความเที่ยงตรงสูง เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ออกความเห็นนั้น ไม่ต้องมีการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน และไม่รู้ว่าเป็นเจ้าของความเห็นหรือคำตอบแบบไหน ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถพิจารณาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ได้โดยไม่มีภาระเบียดเบียน และปลอดภัยจากเรื่องระดับชั้นของตำแหน่ง หรือการโน้มน้ำหนักจูงใจจากเจ้าของความเห็น หรือแม้กระทั่งการถกเถียงกัน อีกทั้งยังปราศจากแรงกดดันต่อผู้ออกความเห็นที่มีความเห็นต่างไปจากคนส่วนใหญ่หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะที่สูงกว่า เป็นต้น
2. มีการทบทวน (Iteration) หรือการทำซ้ำของผู้เชี่ยวชาญ โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหลายรอบ และยังให้โอกาสผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนใจในคำตอบได้โดยไม่รู้สึกเสียหน้า หลังจากที่มีการพิจารณาความเห็นและเหตุผลของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ โดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

3. ข้อมูลที่ใช้ในการแจ้งกลับ (Controlled feedback) ให้แก่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบ ในทุกครั้งที่มีการส่งแบบสอบถามในรอบถัดไป จะทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ทราบถึงสถานภาพของความเห็นโดยรวมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คำวิจารณ์ต่าง ๆ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ และเหตุผลประกอบต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่เห็นด้วย ในการตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้ว ซึ่งผู้วิจัยจะแสดงข้อมูลดังกล่าวในรูปแบบคำตอบของกลุ่มเชิงสถิติ (Statistical group response) ด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เมื่อผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้พิจารณาข้อมูลดังกล่าวแล้ว ก็จะตัดสินใจว่าจะยังคงคำตอบของตนเหมือนกับในรอบที่แล้ว หรือจะเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนใหม่ในการตอบแบบสอบถามในรอบนี้

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิค Delphi คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้น สามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น MacMillan (1971 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 49) ได้เสนอผลงานวิจัยที่พบว่า ในการใช้เทคนิค Delphi ถ้ามีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปแล้ว อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก คือ ที่ 0.02 เท่านั้น ดังแสดงให้เห็นได้ตามตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน โดยการใช้เทคนิค Delphi

จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการการพัฒนารูปแบบโดยการใช้เทคนิค Delphi ประกอบด้วย

1. นักวิชาการทางด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์
2. ผู้บริหารการผลิตจากองค์กรขนาดใหญ่ในระดับสากลในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Automotive parts) ซึ่งมีผู้ประกอบการทั้งหมด 1,871 ราย จากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 161 ประเภท ที่รวบรวมโดยสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย (2556)

3. กลุ่มที่ปรึกษาทางด้านประกันคุณภาพในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 “ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์” ที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดทางด้านสมรรถนะในกระบวนการผลิต

4. กลุ่มผู้ตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 “ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์”

ตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเป็นแบบเอกพันธ์ (Homogeneity) (Linstone & Turoff, 1978, Rowe & Wright, 1999, Day & Bobeva, 2005 อ้างถึงใน อนุชัย รามวงษ์กูร, 2550) สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 19 ท่าน ซึ่งจะมีค่าความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ 0.48-0.50 และอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน มีค่าคงที่อยู่ที่ 0.02 ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละขั้นต่อไป จึงถือเป็นจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอต่อการทำเทคนิค Delphi ตามตารางที่ 3-3 โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มย่อย คือ

1. กลุ่มนักวิชาการที่มีผลงานประจักษ์ต่อสาธารณชน ทางด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์ จำนวน 2 ท่าน ดังนี้

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.วัลย์ลดา วิวัฒน์พจนชาติ รองผู้อำนวยการโครงการปรัชญาดุสิตทางสังคมศาสตร์ ส่วนภูมิภาค มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1.2 ดร.ประชา ตันเสนีย์ อาจารย์บัณฑิตพิเศษ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. กลุ่มผู้บริหารการผลิตตามตำแหน่ง (เทียบเคียง) ดังต่อไปนี้ 1) ผู้จัดการโรงงาน 2) ผู้จัดการฝ่ายผลิต และ 3) ผู้จัดการแผนกผลิต ได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากองค์กรชั้นนำ 3 องค์กร ที่เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย จำนวน 9 ท่าน ดังนี้

2.1 บริษัท โตโยต้า โกเซ (ประเทศไทย) จำกัด

- 2.1.1 คุณทินกร อ่อนจินดา ผู้จัดการทั่วไป
- 2.1.2 คุณธนธร จันทร์ธร ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป
- 2.1.3 คุณณัฐนันท์ โภคทรัพย์ ผู้จัดการฝ่ายผลิต
- 2.2 บริษัท ออโตลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 2.2.1 คุณเกษมณีรัตน์ ชียางคบุตร ผู้จัดการโรงงาน
 - 2.2.2. คุณกนกศักดิ์ พันธุมิตร ผู้จัดการฝ่ายผลิต
 - 2.2.3 คุณธนา พวงสุวรรณ ผู้จัดการแผนกผลิต
- 2.3 บริษัท แคททาเลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 2.3.1 คุณวิมล เวหนะรัตน์ ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหาร
 - 2.3.2 คุณอารักษ์ สังขรัตน์ ผู้จัดการฝ่ายผลิต
 - 2.3.3 คุณวาจิต หอมสมบัติ ผู้จัดการแผนกผลิต
- 3. กลุ่มที่ปรึกษาทางด้าน“ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์” ตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 ที่มีผลงานประจักษ์ต่อสาธารณชน จำนวน 4 ท่าน ดังนี้
 - 3.1 คุณคเชนทร์ วัฒนะวงษ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท คเชนท์ อิมโพร คอนซัลแทนท์ จำกัด
 - 3.2 คุณภัทรพงศ์ เมฆพันธุ์ ที่ปรึกษาจัดทำระบบมาตรฐาน คณะบุคคล เจแอนด์ ดับบลิว คอนซัลตติ้ง
 - 3.3 คุณพจมาน จำปาวงษ์ ที่ปรึกษาจัดทำระบบมาตรฐาน บริษัท Thai International Certified Assessment Co., Ltd. (TICA)
 - 3.4 คุณอาทิตย์ เชื้อชิต ผู้ฝึกอบรมระบบมาตรฐาน บริษัท Thai Rayon Public Company Ltd.
- 4. กลุ่มผู้ตรวจสอบทางด้าน“ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์” ตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 ที่มีผลงานประจักษ์ต่อสาธารณชน จำนวน 4 ท่าน ดังนี้
 - 4.1 คุณวิชัย ชื่นสมบุญรณ์ ผู้ตรวจประเมินระบบ ISO/ TS 16949 Quality austria training, Certification and evaluation gmbh
 - 4.2 คุณสุนทรา นิยมไวยยะ ผู้ตรวจประเมินอิสระระบบ ISO/ TS 16949

4.3 คุณเสาวนีย์ เปี่ยมคุ้ม ผู้ตรวจประเมินระบบ ISO/ TS 16949 บริษัท J-VAC Co., Ltd.

4.4 คุณชุตินา แสนแก้ว ผู้ตรวจประเมินระบบ ISO บริษัท ไทยประเมินรับรองสากล จำกัด

ผู้วิจัยได้นำรายชื่อและประวัติของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน นำเสนอต่อคณะอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณากลับกรองให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานวิจัยนี้อย่างแท้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน
2. นำส่งหนังสือด้วยตัวเองพร้อมทั้งสัมภาษณ์และอธิบายถึงวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบและแสดงความคิดเห็นแนะนำเพิ่มเติม ตามแบบสอบถามชุดที่ 1 หรือแบบสอบถาม “ต้นแบบ” ชนิดเลือกตอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ปลายเปิด เกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย พร้อมทั้งให้ที่อยู่ทาง e-mail และทางไปรษณีย์ (ผู้วิจัยได้สอดซองติดแสตมป์ที่แบบสอบถามไว้ให้แล้ว) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตอบกลับ
3. ตอบกลับแบบสอบถามชุดที่ 1 ทาง e-mail หรือทางไปรษณีย์
ในชั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 6 เดือน

การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบกลับแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับมาวิเคราะห์ทางสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละรอบของแบบสอบถาม
3. นำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อให้ได้ตัวแบบไปใช้ในการวิจัยต่อไป

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยทั่วไปเงื่อนไขในการทำตัดสินใจผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถทำได้โดยการตั้งเป็นเกณฑ์ร้อยละที่ยอมรับได้ ซึ่งสามารถกำหนดขึ้นได้เองตามความเหมาะสม (Miller, 2006 cited in Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol 12, 2007, p. 4) เช่น กำหนดไว้ที่ร้อยละ 80 ขึ้นไป สำหรับคำตอบที่ได้จากการเลือกตอบในสองประเด็นหลักแบบมาตราส่วนประมาณค่า

7 ระดับ (Ulschak, 1983 cited in Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol 12, 2007, p. 4)

สำหรับงานวิจัยนี้การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบของแบบสอบถามชุดที่ 1 ใช้วิธีคำนวณค่าร้อยละจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยในแต่ละประเด็นคำถาม โดยคัดเลือกคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย ร้อยละ 80 ขึ้นไป และสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้องกัน นำไปสร้างเป็นแบบสอบถามชุดที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดกระทำโดยการใช้โปรแกรม SPSS

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาตัวแบบ

ประชากรและตัวอย่าง

คือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 19 ท่าน ที่เลือกไว้ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 2 ในการตอบกลับแบบสอบถามชุดที่ 1 หรือแบบสอบถาม “ต้นแบบ”

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาตัวแบบ

สังเคราะห์และสรุปผลที่ได้จากการตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญ ในแบบสอบถามชุดที่ 1 หรือแบบสอบถาม “ต้นแบบ” ที่เรียกว่า “ต้นแบบจากผู้เชี่ยวชาญ” โดยใช้เกณฑ์คำตอบที่เห็นด้วยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และเพิ่มคำถามตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่าง ๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ระบุมาในแต่ละประเด็นคำถามที่มีความสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไป นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามชุดที่ 2 เพื่อใช้กับการสำรวจแบบ Delphi ในรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ความเห็นด้วย แบบปลายเปิด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้นำเสนอ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาก่อนส่งแบบสอบถามชุดที่ 2 นี้ กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบมาใหม่อีกครั้งเป็นรอบที่ 2

จากนั้นได้รวบรวมคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามชุดที่ 2 มาสรุปหาค่ามัธยฐาน (Median) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความคิดของคนส่วนใหญ่ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อแสดงระดับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วบันทึกค่าทั้งสองนี้ลงในแบบสอบถามชุดที่ 2 นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามชุดที่ 3 เพื่อส่งกลับไปให้

ผู้เชี่ยวชาญทุกคน ได้พิจารณา ทบทวนคำตอบที่มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ที่มีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา โดยเลือกที่จะยืนยันตามคำตอบเดิมหรือจะเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเองก็ได้ และตอบกลับมาใหม่อีกครั้งเป็นรอบที่ 3

ผู้วิจัยได้นำเสนอและได้รับความเห็นชอบจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนส่งแบบสอบถามชุดที่ 3 นี้กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบมาใหม่อีกครั้ง เป็นรอบที่ 3 โดยถือว่าเป็น “ตัวแบบจากผู้เชี่ยวชาญ”

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 2 หรือแบบสอบถามชุดที่ 1 โดยทำการส่งแบบสอบถามชุดที่ 2 และ 3 ทาง e-mail หรือทางไปรษณีย์ (ผู้วิจัยได้สอดซองติดแสตมป์ที่แบบสอบถามไว้ให้แล้ว) พร้อมทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่มีแนวโน้มว่าอาจเกิดความคลาดเคลื่อน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนคำตอบและตอบกลับ ทั้งหมดใช้ระยะเวลา 5 เดือน

การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบกลับแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับมาวิเคราะห์ทางสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละรอบของแบบสอบถาม
3. นำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อให้ได้ตัวแบบไปใช้ในการวิจัยต่อไป

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบของแบบสอบถามชุดที่ 2 และ 3 จะใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยแปลความหมายได้ ดังนี้ สุวิมล ว่องวานิช (2548, หน้า 233-234 อ้างถึงใน จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล, 2549, หน้า 81) กำหนดค่ามัธยฐานที่ได้ คือ

- ค่าที่ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นน้อยที่สุด
- ค่าที่อยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นน้อย
- ค่าที่อยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นปานกลาง
- ค่าที่อยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นมาก
- ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นมากที่สุด

มากที่สุด

สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เป็นการคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 โดยกำหนดค่าที่คำนวณได้ คือ

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในคำตอบนั้น

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในคำตอบนั้น

2. นำคำตอบที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันคือ คำตอบที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา มาสรุปเป็น “ตัวแบบจากผู้เชี่ยวชาญ” เพื่อใช้สำหรับการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดกระทำโดยการใช้โปรแกรม SPSS

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับของการใช้สมรรถนะของตัวแบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับของการใช้สมรรถนะของตัวแบบ

รวบรวมคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทุกท่านจากแบบสอบถามชุดที่ 3 ที่เรียกว่า “ตัวแบบจากผู้เชี่ยวชาญ” มาสรุปเป็นผลการสำรวจแบบ Delphi หรือข้อค้นพบที่ได้รับทราบจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนำมาสร้างแบบสอบถามสำหรับใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการนำคำตอบที่มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ที่มีค่าตั้งแต่ 1.5 ลงมา ใช้เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของการใช้สมรรถนะ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 = ในองค์การของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 = ในองค์การของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับมาก

3 = ในองค์การของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง

2 = ในองค์การของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับน้อย

1 = ในองค์การของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยเพิ่มคำถามเกี่ยวกับข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้าน ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก (Key performance indicator) ที่ใช้ในหน่วยงานการผลิต เพื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการใช้สมรรถนะของตัวแบบ กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 3-4 และตารางที่ 3-5 ตามลำดับ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเปรียบเทียบองค์การของท่านกับคู่แข่งแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก
 3 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง
 2 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับน้อย
 1 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3-4 ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้าน
 ความได้เปรียบในการแข่งขัน

หัวข้อ	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ความคิดเห็นของ					ข้อเสนอแนะ
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		5	4	3	2	1	
1.	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้าน กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ						
1.1	ต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์กร						
1.2	การใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิต ขององค์กร						
1.3	ประสิทธิภาพกระบวนการผลิตของ องค์กร						
1.4	ความเข้มงวดในการควบคุมค่าใส่หุ้ย และค่าใช้จ่ายแปรผันขององค์กร						
1.5	การกำหนดราคาขายต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ ขององค์กรอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าหรือ เท่ากับราคาในการแข่งขัน						
2.	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้าน กลยุทธ์ความแตกต่าง						
2.1	การพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (กระบวนการผลิต)						
2.1.1	ผลิตภัณฑ์ (เทคนิคการผลิต) ของ องค์กรยากสำหรับการเลียนแบบ ในการแข่งขัน						

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

หัวข้อ	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ความคิดเห็นของ					ข้อเสนอแนะ
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		5	4	3	2	1	
2.1.2	การออกแบบผลิตภัณฑ์ (แม่พิมพ์, อุปกรณ์การผลิต) ขององค์การ มีความเป็นเอกลักษณ์						
2.1.3	ผลิตภัณฑ์ (คุณภาพ) ขององค์การ มีข้อได้เปรียบที่สำคัญเหนือกว่าคู่แข่ง						
2.2	ความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์ และแนวโน้มทางการตลาด						
2.2.1	ความสามารถในการศึกษาความต้องการ ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป						
2.2.2	ความสามารถในการวิเคราะห์ ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า						
2.2.3	ความสามารถในการเฝ้าระวังคู่แข่ง						
2.2.4	ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งสำหรับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์						
2.3	การตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้า						
2.3.1	ความรวดเร็วของการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า						
2.3.2	การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า						
2.3.3	ความพยายามที่จะปรับปรุงสินค้าและ การบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์						
2.4	การตอบสนองต่อตลาดด้านคู่แข่ง						
2.4.1	ความเร็วของการเผยแพร่ข้อมูลภายใน องค์การเกี่ยวกับคู่แข่ง						
2.4.2	การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิด จากการแข่งขันทางธุรกิจ						

ผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักที่ใช้ในหน่วยงานการผลิตของท่าน (ให้ท่านเลือกตอบเฉพาะดัชนีชี้วัดตัวที่ท่านใช้) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก

3 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับน้อย

1 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3-5 ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้าน
ผลการดำเนินงานหรือดัชนีชี้วัด ความสำเร็จหลัก (Key performance indicator)

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัด ความสำเร็จหลัก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
		1.	ตัวชี้วัดด้านการเงิน				
1.1	รายได้จากการขาย (Sale Amount) (การบรรลุเป้าหมายด้านรายได้จากการขาย)						
1.2	กำไร (Profit) (การบรรลุเป้าหมายด้านกำไร)						
1.3	ต้นทุน (Cost) (การบรรลุเป้าหมายด้านต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์)						
2.	ตัวชี้วัดด้านการดำเนินการ						
2.1	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า (Customer Claim)						
2.2	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพ (Inspection Quality)						

ตารางที่ 3-5 (ต่อ)

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัด ความสำเร็จหลัก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
2.3	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานการผลิต (In-process quality)						
2.4	การส่งมอบ(Delivery)(ที่ตรงเวลาตามแผนไม่เกิดความล่าช้าจากการขนส่ง)						
2.5	ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต (Production efficiency) (กระบวนการผลิตที่ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพ เป็นไปตามแผนการผลิต)						
2.6	นวัตกรรม (Innovativeness) (จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละปี ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับการลงทุนทางการวิจัยและพัฒนา)						

สำหรับคำถามในส่วนข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนคำถาม 5 ข้อ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ และตำแหน่งงาน และคำถามในส่วนข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนคำถาม 5 ข้อ คือ จำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัท รูปแบบการก่อตั้งบริษัท ผู้ร่วมทุนต่างประเทศ สัดส่วนลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ และลำดับขั้นหรือประเภทของกิจการ โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดหรือแบบเลือกตอบ (Check list) และแบบสอบถามแบบปลายเปิด ซึ่งเป็นการวัดข้อมูลประเภทมาตรฐานนามบัญญัติ (Nominal scale) มาตรฐานเรียงลำดับ (Ordinal scale) และมาตรฐานอัตราส่วน (Ratio scale)

ผู้วิจัยได้นำเสนอและได้รับความเห็นชอบจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา และผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยมีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.5-1 จากคณาจารย์หรือนักวิชาการจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. ดร.ชำนาญ งามมณีอุดม อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.กฤษ จรินโท อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.ทนต์สิทธิ์ สกฤตวัฒน์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.สุชนัน เมธิโยธิน อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ดร.นนท์ สหายา อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

และผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยการทดลองใช้กับองค์การที่มีลักษณะใกล้เคียง จำนวน 30 ท่าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient of alpha) มากกว่า 0.7 และผ่านการตรวจสอบจริยธรรมโดยการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา ก่อนที่จะนำแบบสอบถามนี้ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยคำตอบที่ได้ถือว่าเป็น “ตัวแบบจากกลุ่มตัวอย่าง” เพื่อใช้ในการสรุปผลการวิจัยต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 3.6- ตารางที่ 3.9 ทั้งหมดใช้ระยะเวลา 2 เดือน

ตารางที่ 3.6 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการใช้สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	Cronbach's alpha
	การบริหารจัดการตนเอง	
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0.95
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.94
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลา ที่กำหนด	0.94
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ	0.94
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดี ต่อ องค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	0.94
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	0.94

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	Cronbach's alpha
2	การบริหารจัดการเรื่องคน	
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่	0.94
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุ เป้าหมาย	0.94
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึง พนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback	0.95
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง	0.95
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ	0.94
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน	
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ	0.95
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมาย ที่ชัดเจน	0.95
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ	0.95
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน	0.94
3.5	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุ ของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	0.94
3.6	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ	0.95
3.7	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม	0.95
3.8	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก	0.95
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน	0.94
3.10	การบริหารงานโครงการ	0.95

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	Cronbach's alpha
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)	0.94
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	0.94
รวม	N of Cases = 30.0 N of Items = 23	0.95

ตารางที่ 3.7 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการใช้สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	Cronbach's alpha
1	การบริหารจัดการตนเอง	
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	0.96
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	0.96
1.3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	0.96
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน	0.96
1.5	ทักษะการนำเสนอ	0.96

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	Cronbach's alpha
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน	0.96
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ	0.97
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	0.97
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ	0.97
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	0.96
2	การบริหารจัดการเรื่องคน	
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI	0.96
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล	0.96
2.3	ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรจากการกระทำ ต่าง ๆ	0.96
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง	0.97
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ	0.96
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่	0.96
2.7	การรักษาและ การใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ และป้องกัน	0.96
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจาก ภาวะความกดดันต่าง ๆ	0.97
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน	
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีวอนามัย	0.96
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร	0.96
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด	0.96
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน	0.96

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์	Cronbach's alpha
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ และการพัฒนาร่วมกัน	0.96
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ	0.96
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	0.96
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน	0.96
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน	0.97
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น	0.97
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์ และสาธารณูปโภค	0.97
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ	0.96
รวม	N of Cases = 30.0 N of Items = 30	0.97

ตารางที่ 3.8 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับ
ของความได้เปรียบในการแข่งขัน

หัวข้อ	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	Cronbach's alpha
1.	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ	
1.1	ต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์การ	0.89
1.2	การใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตขององค์การ	0.87
1.3	ประสิทธิภาพกระบวนการผลิตขององค์การ	0.88
1.4	ความเข้มงวดในการควบคุมค่าใส่หุ่ยและค่าใช้จ่ายแปรผันขององค์การ	0.89
1.5	การกำหนดราคาขายต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์การอยู่ในระดับ ที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับราคาในการแข่งขัน	0.88
2.	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่าง	
2.1	การพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (กระบวนการผลิต)	

ตารางที่ 3.8 (ต่อ)

หัวข้อ	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	Cronbach's alpha
2.1.1	ผลิตภัณฑ์ (เทคนิคการผลิต) ขององค์การยากสำหรับการเลียนแบบในการแข่งขัน	0.89
2.1.2	การออกแบบผลิตภัณฑ์ (แม่พิมพ์, อุปกรณ์การผลิต) ขององค์การมีความเป็นเอกลักษณ์	0.88
2.1.3	ผลิตภัณฑ์ (คุณภาพ) ขององค์การมีข้อได้เปรียบที่สำคัญเหนือกว่าคู่แข่ง	0.87
2.2	ความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาด	
2.2.1	ความสามารถในการศึกษาความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	0.89
2.2.2	ความสามารถในการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า	0.88
2.2.3	ความสามารถในการเฝ้าระวังคู่แข่ง	0.88
2.2.4	ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.87
2.3	การตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้า	
2.3.1	ความรวดเร็วของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า	0.88
2.3.2	การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า	0.88
2.3.3	ความพยายามที่จะปรับปรุงสินค้าและการบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์	0.87
2.4	การตอบสนองต่อตลาดด้านคู่แข่ง	
2.4.1	ความเร็วของการเผยแพร่ข้อมูลภายในองค์การเกี่ยวกับคู่แข่ง	0.88
2.4.2	การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการแข่งขันทางธุรกิจ	0.88
รวม	N of Cases = 30.0 N of Items = 17	0.89

ตารางที่ 3.9 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับ
ของความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิต

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน หรือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก	Cronbach's alpha
1.	ตัวชี้วัดด้านการเงิน	
1.1	รายได้จากการขาย (Sale amount) (การบรรลุเป้าหมายด้านรายได้จากการขาย)	0.82
1.2	กำไร (Profit) (การบรรลุเป้าหมายด้านกำไร)	0.83
1.3	ต้นทุน (Cost) (การบรรลุเป้าหมายด้านต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์)	0.85
2.	ตัวชี้วัดด้านการดำเนินการ	
2.1	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า (Customer Claim)	0.87
2.2	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพ (Inspection Quality)	0.83
2.3	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานการผลิต (In-process quality)	0.83
2.4	การส่งมอบ(Delivery)(ที่ตรงเวลาตามแผนไม่เกิดความล่าช้าจากการขนส่ง)	0.85
2.5	ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต (Production efficiency) (กระบวนการผลิตที่ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพ เป็นไปตามแผนการผลิต)	0.84
2.6	นวัตกรรม(Innovativeness)(จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละปี ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับการลงทุนทางด้านการวิจัยและพัฒนา)	0.84
รวม	N of Cases = 30.0 N of Items = 9	0.86

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการวิเคราะห์ระดับของการใช้สมรรถนะของตัวแบบ คือ ผู้จัดการการผลิตในองค์การที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหมด 1,871 ราย (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, 2556)

ตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ คือ กลุ่มผู้จัดการการผลิตในองค์การที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) แยกตามแหล่งที่ตั้ง จำนวน 320 ราย จากผู้ประกอบการ 1,868 ราย (ทั้งหมด 1,871 ราย แต่ถูกเลือกเป็นกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำเทคนิค Delhi ตามขั้นตอนที่ 2 ข้างต้นแล้ว จำนวน 3 ราย) โดยใช้ตาราง Determining size from a given population (Krejcie & Morgan, 1970) แต่เพื่อเป็นการป้องกัน ความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างขึ้นเป็น 480 ราย (เพิ่มขึ้น อีกประมาณร้อยละห้าสิบ) เพื่อให้พิจารณาว่ากลุ่มหัวหน้าแผนกการผลิตในองค์การ ซึ่งเป็น ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเป็นลูกน้องของกลุ่มผู้จัดการการผลิต มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ ในระดับใด โดยมีผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน และดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก (Key performance indicator) เป็นเช่นไร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปขอความอนุเคราะห์ และความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 480 แห่ง (ตามรายชื่อ ที่แนบท้ายในภาคผนวก)
2. นำส่งหนังสือและแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง ไปยังผู้จัดการฝ่ายบุคคล ทั้ง 480 แห่ง ทางไปรษณีย์ (ผู้วิจัยได้สอดซองติดแสตมป์ที่แบบสอบถามไว้ให้แล้ว) พร้อมทั้งให้ ที่อยู่ทาง e-mail เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบกลับ
3. ตอบกลับแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ หรือทาง e-mail
4. ในกรณีที่ไม่ได้รับแบบสอบถามตอบกลับครบตามจำนวนและกำหนดเวลา ผู้วิจัย จะใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพิ่มเติม จนกว่าจะครบตามจำนวนที่ต้องการ จริงคือ 320 ราย โดยจะติดต่อโดยตรงทางโทรศัพท์หรือทาง e-mail เพื่อขอความกรุณาให้ช่วย ส่งเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และจะนำส่งหนังสือและแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง ไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทางไปรษณีย์ (ผู้วิจัยได้สอดซองติด แแสตมป์ที่แบบสอบถามไว้ให้แล้ว) พร้อมทั้งให้ที่อยู่ทาง e-mail เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบกลับ ทั้งหมดใช้ระยะเวลา 5 เดือน

การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบกลับแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับมาวิเคราะห์ทางสถิติ ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. นำผลการวิเคราะห์มาสรุปตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่ตั้งไว้

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดกระทำโดยการใส่โปรแกรม SPSS

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบของแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's scale มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ	คะแนน
มากที่สุด	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น 5 คะแนน
มาก	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น 4 คะแนน
ปานกลาง	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น 3 คะแนน
น้อย	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น 2 คะแนน
น้อยที่สุด	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น 1 คะแนน

นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24 อ้างถึงใน จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล, 2549, หน้า 82-83)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ใช้ทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Multiple linear regression analysis) โดยทำการตรวจสอบความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Testing for autocorrelation) จากการพิจารณาค่าสถิติ Durbin-Watson ที่มีค่าระหว่าง 1.50-2.50 (อัจฉริยา ปราบอริพ่าย, 2547) และทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Testing multicollinearity) โดยพิจารณาจากค่า Tolerance ที่มีค่ามากกว่า 0.1 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Menard, 1995) และพิจารณาจากค่า VIF (Variance inflation factor) ที่มีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Myers, 1995) การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ว่ามีความสัมพันธ์กันเป็นเส้นตรงหรือไม่ โดยการพิจารณาจากกราฟ Normal probability (Normal P-P Plot of regression standard residual) ที่มีลักษณะเป็นเส้นตรง

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอ

ผู้วิจัยจัดทำรายงานผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย” โดยสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการศึกษาต่อไปในอนาคต

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย รอบที่ 1
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย รอบที่ 2
3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย รอบที่ 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการนำไปใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย กับความได้เปรียบในการแข่งขันและดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิต

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์และอธิบายถึงวัตถุประสงค์กรอบแนวคิดในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย พร้อมทั้งนำเสนอแบบสอบถามให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ ส่วนรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ โดยมีผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 19 ท่าน จำแนกได้ออกเป็นสี่กลุ่มดังต่อไปนี้

1. กลุ่มนักวิชาการ ทางด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์ จำนวน 2 คน
2. กลุ่มที่ปรึกษา ทางด้านการพัฒนาสมรรถนะมนุษย์ในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 “ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” จำนวน 4 คน
3. กลุ่มผู้ตรวจรับรอง ทางด้านการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 “ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” จำนวน 4 คน
4. กลุ่มผู้จัดการส่วนงานการผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการแผนกผลิต จำนวน 9 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 3 องค์การ จากผู้ประกอบการทั้งหมด จำนวน 1,871 ราย (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, 2556)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบนี้เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อสมรรถนะต่าง ๆ ของสมรรถนะการบริหารและสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายชื่อในลักษณะคำถามแบบปลายเปิด รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงในการสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังตารางที่ 4-1 และตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-1 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 เกี่ยวกับ
สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	% ความคิดเห็น		หมายเหตุ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	94.7%	5.3%	
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	100.0%	0.0%	
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด	100.0%	0.0%	
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ	100.0%	0.0%	
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	100.0%	0.0%	
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	89.5%	10.5%	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	การจัดการของค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่	89.5%	10.5%	
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย	100.0%	0.0%	
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback	100.0%	0.0%	
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง	100.0%	0.0%	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	% ความคิดเห็น		หมายเหตุ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ	94.7%	5.3%	
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ	94.7%	5.3%	
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน	94.7%	5.3%	
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ	94.7%	5.3%	
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน	100.0%	0.0%	
3.5	ไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้มและการหยั่งรู้สภาพแวดล้อม	78.9%	21.1%	ตัดออก 1 ข้อ
3.6	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	94.7%	5.3%	
3.7	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ	100.0%	0.0%	
3.8	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม	100.0%	0.0%	
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก)	94.7%	5.3%	แบ่ง ออกเป็น 2 ข้อ
3.10	การบริหารงานโครงการ	94.7%	5.3%	
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)	100.0%	0.0%	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	% ความคิดเห็น		หมายเหตุ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ วงจรรองเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	100.0%	0.0%	
	วิเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์			
Ex-1	การสังเคราะห์มาตรฐานสมรรถนะการบริหารของ “ระดับหัวหน้าแผนก การผลิต” ควรมีการสังเคราะห์สมรรถนะในด้านการบริหาร (Management Competencies) ที่ชัดเจนในเชิงลึกออกมาอีก ประเด็นที่มากกว่านี้			ถือเป็นส่วน หนึ่งของ มาตรฐาน การพัฒนา สมรรถนะ
Ex-2	หัวหน้าแผนกการผลิตควรมีการปรับปรุงสมรรถนะด้านการจัดการ และเทคโนโลยี เพื่อความทันสมัยในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ใน อนาคต ทั้งนี้หัวหน้าแผนกการผลิตควรได้รับการอบรมหรือสัมมนา ในด้านดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง			ของหัวหน้า แผนก การผลิต
Ex-3	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-4	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-5	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-6	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-7	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			รวมอยู่ใน
Ex-8	ความสามารถในการจูงใจให้คนรักบริษัท			ข้อ 1.5
Ex-9	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-10	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-11	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			รวมอยู่ใน
Ex-12	ความรู้เกี่ยวกับการผลิตแบบกระชับ (Lean manufacturing)			ข้อ 3.10
Ex-13	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-14	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	% ความคิดเห็น		หมายเหตุ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
Ex-15	เรื่อง Core tools สำหรับ TS16949 เช่น PPAP, APQP, MSA, Quality control plan, FMEA โดยเฉพาะ SPC เพื่อจะได้นำข้อมูลจากการผลิตมาทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือดังกล่าว เพื่อให้มีความเชื่อถือได้ ในการพิสูจน์ปัญหาต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ TPS (Basic & Practice) มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งกับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบัน (เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน)			รวมอยู่ใน ข้อ 3.6 และ 3.7
Ex-16	การบริหารจัดการตัวเอง เช่น การจัดการเรื่องสุขภาพ ความแข็งแรงของร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานตลอดเวลา การจัดการเรื่องคน เช่น ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในการทำงาน ในหน้าที่ที่มีต่อองค์กร			รวมอยู่ใน ข้อ 1.1, 1.6 และ 2.2
Ex-17	หลักการบริหารการจัดการด้านกำไรหรือต้นทุนของธุรกิจ เป็นหลัก สำคัญของการบริหารที่จะต้องเข้าใจในหลักการบริหาร			รวมอยู่ใน ข้อ 3.1
Ex-18	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-19	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			

จากตารางที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในทั้ง 3 ด้าน ของการบริหารจัดการสำหรับสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย และผลวิเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ได้ถูกนำมาพิจารณาพร้อมกับประเด็นต่าง ๆ ในแต่ละด้านโดยจำแนกได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการตนเอง (Managing self) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 จำนวน 6 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา “ในทุกองค์กรมีปัญหาในเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าซึ่งเป็นสาเหตุหลักของการลาออกของพนักงาน” “กำหนดความคาดหวังของภาวะผู้นำที่จำเป็นตามความรับผิดชอบ” “ในปัจจุบันการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นหัวหน้างานในหลายองค์กรไม่มีการสร้างภาวะ

ผู้นำให้กับผู้ที่เลื่อนตำแหน่ง” “ภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพนักงานสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ด้วย ความสมัครใจไม่ใช่บังคับใจ” ประเด็นเรื่องอุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง “ส่วนมากมีความตั้งใจในการทำงาน นอกจากมีปัจจัยอื่น มากระทบ เช่น ความเห็นขัดแย้งกับนโยบายบริษัท ก็จะมากระทบกับความทุ่มเท” “สร้างสมดุลย์กับ ชีวิตครอบครัว” “การปรับปรุงงานในหลายองค์กรนั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ดังนั้นการอุทิศตัวเองที่จะต้องมีแล้ว คงจะต้องมีเรื่องการโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทำงานให้ด้วย” “เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานความทุ่มเทจะเป็นตัวผลักดันให้งานสำเร็จทั้งต่อตนเองและ องค์กร” ประเด็นเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด “ต้องควบคู่ไปกับการรักษาบรรยากาศในการทำงาน” “การรักษาบรรยากาศในการทำงานยังคง ต้องคำนึงถึง” ประเด็นเรื่องการเมืองจริยธรรม ชื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ “ประเมินผลเบื้องต้น ด้วยตนเอง ว่าอันไหนมี อันไหนขาด” ประเด็นเรื่องการพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดี ต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา “ส่วนมากมีความตั้งใจใน การทำงาน นอกจากมีปัจจัยอื่นมากระทบ เช่น ความเห็นขัดแย้งกับนโยบายบริษัท ก็จะมากระทบกับ เจตคติ” “อันนี้สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้ข้อดีอย่างอื่นตามมา” “เน้นพูดคุย สื่อสาร แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันให้มากขึ้น สร้างความเข้าใจกัน” “ทัศนคติในการทำงานสำคัญต่อองค์กรไม่น้อย กว่าสร้าง Skill ในแต่ละงาน” “เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานเจตคติที่ดีจะเป็นตัวผลักดัน ให้งานสำเร็จทั้งต่อตนเองและองค์กร” ประเด็นเรื่องการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม “ควรปรับเป็นการพัฒนาตนเอง (Self-development)” “ต้องมั่นใจในตนเองที่ยังคงรับฟังความคิดเห็นคนอื่น” “บุคลิกอาจไม่ได้กำหนด ตายตัวว่าจะต้องสุขุมหรือแต่งการสุภาพ เสมอไป อาจจะต้องรู้จักประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรม ของแผนกหรือบุคลิกของลูกน้อง เพื่อให้เกิดการเข้าถึงลูกน้องอย่างแท้จริง” “ยังคงยินดีรับฟัง ความคิดเห็นคนอื่น” “จำเป็นต้องหาการพัฒนา EQ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง EQ (ภูมิด้านทานทางอารมณ์)” “ความมั่นใจในตนเองต้องมีความต่างอย่างชัดเจนกับภาวะความ เป็นผู้นำ” ซึ่งความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญเป็นประเด็นสนับสนุนและเพิ่มเติมให้เกิด ความสมบูรณ์ในแต่ละข้อ มิได้มีประเด็นขัดแย้งในเนื้อหาแต่อย่างใด จึงยังคงคำถามทั้ง 6 ข้อไว้ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการเรื่องคน (Managing People) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตาม เกณฑ์ร้อยละ 80 จำนวน 5 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการบริหารจัดการองค์กร เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน

การกระจายอำนาจหน้าที่ “การบริหารจัดการเรื่องบุคลากรของหัวหน้างานยังเป็นปัญหาหลักของทุกองค์กร ส่วนมากยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร” “ทำอย่างไรจึงจะเน้นใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า 100%” ประเด็นเรื่องการสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย “หัวหน้าโดยส่วนมากทำได้ดี ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เกิดจากหัวหน้างานแต่เกิดจากนโยบายบริษัท” “อันนี้สำคัญมากแต่ไม่ค่อยมีกัน” “สร้างทีมงานให้เห็นว่าทุกคนมีส่วนสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย” “ทุก Level และ Concern department” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในประเด็นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback ประเด็นเรื่องการบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง ซึ่งความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญเป็นประเด็นสนับสนุนและเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์ในแต่ละข้อ มีเพียง 1 ประเด็นที่มีความคิดเห็นแย้งบ้างในทางตรงข้ามจากผู้เชี่ยวชาญเพียง 1 ท่านคือ ประเด็นเรื่องการจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ “การเข้าใจพนักงานที่ดี ถ้าหัวหน้าสามารถเข้าถึงได้ ความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานก็จะตามมา ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องมีทักษะเรื่อง การจัดการแรงงานสัมพันธ์” ซึ่งไม่สามารถหักล้างกับเสียงส่วนใหญ่ได้ (94.7%) ดังนั้นจึงยังคงคำถามทั้ง 5 ข้อไว้เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป

ด้านที่ 3 การบริหารจัดการเรื่องงาน (Managing Job) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 จำนวน 11 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 12 ข้อ จึงตัดทิ้ง 1 ข้อ คือ ประเด็นเรื่องไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้มและการหยั่งรู้สภาพแวดล้อม โดยมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้ “เน้นการทำงานให้สำเร็จในระยะสั้น ไม่เน้นการวิเคราะห์เพื่อวางแผนงานให้สำเร็จในระยะยาว” “ยังคงเป็นประสบการณ์รายบุคคลไม่ได้รวบรวมไว้เป็นข้อมูลขององค์กร” “สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจโลก” “ไหวพริบควรเป็นทักษะบุคคล” และเสนอให้แยกคำถามออกจากกันเป็นสองข้อในประเด็นเรื่องการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายใน และภายนอก) โดยมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้ “ควรปรับเป็นความต้องการของลูกค้า ภายนอก แต่หากต้องการภายใน ควรถามอีกข้อ” “ควรแยกประเภทของลูกค้าเพื่อความชัดเจน” “แต่ก็มีปัญหากับลูกค้าภายในเพราะจะมองวัตถุประสงค์ของงานตนเองเป็นที่ตั้ง” “อาจจะเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆที่มีผลกระทบกับงานของหน่วยงาน” “Concept next process is customer” “เน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า” สำหรับประเด็นอื่น ๆ ที่เหลือผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ดังนี้ ประเด็นเรื่องความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ “เรื่องการบริหารต้นทุนและการเงิน” “ควรเน้นการบริหารต้นทุนการผลิต” ประเด็นเรื่องการประสานงานและการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ “ทุกคนยังมุ่งหวังเฉพาะเป้าหมายตนเอง ไม่ได้มองเป้าหมาย

ในองค์กรรวม ทำให้เกิดปัญหาการประสานงาน” “จุดอ่อนที่พบ คือ การทำงานเป็นทีม ของทีมงานต่างหน้าที่” “องค์กรมีส่วนผลักดันให้ผลออกมาดีและไม่ดีขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มุ่งเน้นงานมากเกินไปอาจทำให้การประสานงานขาดหายไป” “ประเด็นเรื่องการบริหารเวลาโดยสร้างความมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน “วินัย ควรเน้นในทุกระดับ” ประเด็นเรื่องการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องเพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล “ทำได้ดีในปัญหาเฉพาะหน้า” ประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ “มีความเข้าใจที่มากขึ้น แต่ก็ยังไม่เป็นอิสระในการกำหนดรูปแบบของระบบเอง” ประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม “มีความเข้าใจที่มากขึ้น แต่ก็ยังไม่เป็นอิสระในการกำหนดรูปแบบของระบบเอง” “ในระดับนี้ยังได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือจากแผนกที่เกี่ยวข้อง” ประเด็นเรื่องการบริหารงานโครงการ “ไม่แน่ใจถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ของ หัวหน้าแผนกการผลิตจะมีความสามารถถึงการบริหารโครงการ” ประเด็นเรื่องการทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข “เน้นการ Action ที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นจุดอ่อนในหลาย ๆ องค์กร” “ปัจจุบันอุตสาหกรรมโดยส่วนใหญ่ยังขาดเรื่องการ Action อย่างมีประสิทธิภาพ” ประเด็นเรื่องการวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน ประเด็นเรื่องความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC) “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ดังนั้นจึงมีคำถามจำนวน 12 ข้อเท่าเดิม เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 4-2 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 เกี่ยวกับ
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนก
การผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		หมายเหตุ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	94.7%	5.3%	
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและ เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนา และการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	94.7%	5.3%	
1.3	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	100.0%	0.0%	
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน	100.0%	0.0%	
1.5	ทักษะการนำเสนอ	100.0%	0.0%	
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน	100.0%	0.0%	
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ	94.7%	5.3%	
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	100.0%	0.0%	
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางค์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ	100.0%	0.0%	
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	94.7%	5.3%	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI	94.7%	5.3%	

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		หมายเหตุ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล	84.2%	15.8%	
2.3	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การจากการกระทำต่าง ๆ	100.0%	0.0%	
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง	100.0%	0.0%	
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ	89.5%	10.5%	
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่	89.5%	10.5%	
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน	100.0%	0.0%	
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ	100.0%	0.0%	
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีวอนามัย	100.0%	0.0%	
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์การ	100.0%	0.0%	
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด	100.0%	0.0%	
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน	100.0%	0.0%	
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน	100.0%	0.0%	
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ	94.7%	5.3%	
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ	100.0%	0.0%	

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		หมายเหตุ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน	100.0%	0.0%	
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน	94.7%	5.3%	
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น	100.0%	0.0%	
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็ค เครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค	100.0%	0.0%	
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตาม กฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ	100.0%	0.0%	
วิเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์				
Ex-1	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-2	ควรสร้างการมีส่วนร่วมของหัวหน้าแผนกการผลิต และผู้ปฏิบัติงาน บังคับบัญชา เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการส่งเสริมสมรรถนะ ขณะเดียวกัน ควรสร้างการมีส่วนร่วมของหัวหน้าแผนกการผลิตและผู้ปฏิบัติงาน บังคับบัญชาด้วย เพื่อความสะดวกในการร่วมกันแก้ไขปัญหาในแนวทาง			รวมอยู่ใน ข้อ 3.5
Ex-3	ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่คนอยากมาทำงาน			รวมอยู่ใน
Ex-4	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			ข้อ 3.5
Ex-5	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-6	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-7	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-8	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-9	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-10	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-11	บางครั้งหัวหน้างานบางคนไม่ได้ฝึกฝนของการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ทำให้มีช่องว่างระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเรียกว่า "ไม่ได้ใจ พนักงาน" "มีอำนาจแต่ไม่มีบารมี" ขาดการยอมรับจากพนักงานทั่วไป ทำให้เกิดปัญหากรณีขอความร่วมมือจากพนักงาน พนักงานจะไม่ให้ ความร่วมมือ เพราะไม่ได้ใจ			รวมอยู่ใน ข้อ 1.2

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		หมายเหตุ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
Ex-12	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-13	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-14	ควรมีความรู้เรื่อง Risk Management เช่น Risk Management ด้าน Quality risk management ด้าน Safety risk management ด้าน Business			รวมอยู่ในข้อ 1.3
Ex-15	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-16	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			รวมอยู่ในข้อ 3.4
Ex-17	ต้องมีความรู้ความเข้าใจใน กฎหมายแรงงานเบื้องต้น และกฎหมายธุรกิจ			รวมอยู่ในข้อ 2.4
Ex-18	ต้องการให้เพิ่มเติมทักษะ ในด้านความคิดซึ่งอาจแบ่งเป็นได้หลายข้อ เช่น การแก้ไขปัญหา การป้องกันปัญหา หรืออื่นๆ			รวมอยู่ในข้อ 2.8
Ex-19	มีความเข้าใจถึงความเป็นอยู่และสภาพการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน รวมถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานในไลน์ผลิต			

จากตารางที่ 4-2 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในทั้ง 3 ด้านของการบริหารจัดการ สำหรับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย และผลวิเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์ได้ถูกนำมาพิจารณาร่วมกับประเด็นต่าง ๆ ในแต่ละด้าน โดยจำแนกได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการตนเอง (Managing self) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 จำนวน 10 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 10 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา “ส่วนมากยังมีทักษะการสื่อสารที่ไม่ดีนัก โดยเฉพาะการสอนงาน” “บางส่วนยังมีทักษะการสื่อสารที่ไม่ดีนัก เนื่องจากไม่ได้เตรียมพร้อมสำหรับการเป็นหัวหน้าจากเดิมที่เป็นพนักงานมาก่อน” ประเด็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น “ส่วนมากมี Comfortable zone และไม่ค่อยยอมรับ

การเปลี่ยนแปลง” “บางส่วนอาจพยายามปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นเนื่องจากเป็นผลงานแสดงได้แต่อาจติดที่วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ค่อยอย่างเปลี่ยนแปลง” ประเด็นเรื่องการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบและการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง “ถ้าเป็นความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคทำได้ดี แต่ไม่ค่อยดีเรื่องการเพิ่มความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ” ประเด็นเรื่องสามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ “ในบางเรื่อง” “ขึ้นอยู่กับนโยบายการทำงานของแต่ละองค์กร” ประเด็นเรื่องทักษะทางคณิตศาสตร์เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติ พื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ “สามารถขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญแผนกที่เกี่ยวข้องได้ในบางเรื่อง” ประเด็นเรื่องทักษะการเขียนรายงาน ประเด็นเรื่องทักษะการนำเสนอ ประเด็นเรื่องการจัดลำดับความสำคัญในงาน ประเด็นเรื่องทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet ประเด็นเรื่องทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ซึ่งความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญเป็นประเด็นสนับสนุนและเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์ในแต่ละข้อ มิได้มีประเด็นขัดแย้งในเนื้อหาแต่อย่างใด จึงยังคงคำถามทั้ง 10 ข้อไว้ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการเรื่องคน (Managing People) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 จำนวน 8 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 8 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI “ยังทำได้ไม่ดีนัก” ประเด็นเรื่องการฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล “การฝึกอบรมแบบ On the job training” “รูปแบบการประเมินส่วนมากเน้นที่ความรู้สึกรวมทั้งระบบที่ใช้ข้อมูลและตัวเลข เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มพนักงาน” ประเด็นเรื่องการนำการประชุมและการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ “การโน้มน้าวไม่ควรเป็นการครอบงำความคิด” “การโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ อาจไม่เหมาะสม เสมอไป ควรให้โอกาสลูกน้องแสดงความคิดเห็นแบบ Brain storming” ประเด็นเรื่องการพัฒนาเทคนิคพนักงานใหม่ “ควรสร้างบรรยากาศละลายพฤติกรรม” “หัวหน้าควรปลุกเทคนิคผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนของระบบการทำงานภายในส่วนงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงาน” “เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานภายในหน่วยงานและรายละเอียดของงาน” “ในเรื่องที่เกี่ยวข้องเท่านั้น” ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ “ควรนำข้อร้องเรียนเข้าร่วมในการประชุมและร่วมระดมความคิด” ประเด็นเรื่องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงานเพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องและชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรจากการกระทำต่าง ๆ ประเด็นเรื่องการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจโดยการเป็นผู้ชี้แนะ

ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง ประเด็นเรื่องการรักษาและการใช้ข้อบังคับระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ซึ่งความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญเป็นประเด็นสนับสนุนและเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์ในแต่ละข้อ มิได้มีประเด็นขัดแย้งในเนื้อหาแต่อย่างใด จึงยังคงคำถามทั้ง 8 ข้อไว้ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป

ด้านที่ 3 การบริหารจัดการเรื่องงาน (Managing job) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 จำนวน 12 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 12 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร “ควรจูงใจพนักงานให้มีผลงานเหนือความคาดหวัง” ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน “ถ้าองค์กรมีนโยบายให้ทำก็ไม่มีปัญหา มีเฉพาะองค์กรที่ไม่มีนโยบายที่จะปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด” “หลักจริยธรรม” ประเด็นเรื่องการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน “อยู่ที่นโยบายขององค์กรเป็นหลัก” “ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์กร” ประเด็นเรื่องการสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร “ยังไม่ดีนัก” ประเด็นเรื่องจัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน “ควรเป็นทีมงานจัดทำโปรแกรม จะได้ความเห็นที่หลากหลาย” ประเด็นเรื่องสอบสวนรายงานสถานการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น “ร่วมกับแผนกที่เกี่ยวข้อง” ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีวอนามัย ประเด็นเรื่องการเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด ประเด็นเรื่องจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ซึ่งความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญเป็นประเด็นสนับสนุนและเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์ในแต่ละข้อ มีเพียง 2 ประเด็นที่มีความคิดเห็นแย้งบ้างในบางส่วน คือ ประเด็นเรื่องการควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค “ขึ้นกับการกำหนดหน้าที่การทำงาน” “สาธารณูปโภคไม่ควรควบคุมบำรุงรักษาโดยฝ่ายผลิต” “ทำหน้าที่ติดตามอย่างต่อเนื่อง” และ ประเด็นเรื่องการทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ “ไม่ควรมีข้อจำกัดต่าง ๆ” ดังนั้นจึงยังคงคำถามทั้ง 12 ข้อไว้ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสมรรถนะต่าง ๆ ของสมรรถนะการบริหารและสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายชื่อในลักษณะคำถามแบบปลายเปิด รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงในการสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 ต่อไป ผลการวิเคราะห์สรุปได้
ดังตารางที่ 4-3 และตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-3 แสดงค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile
range: I.R.) ของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร
(Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน
ยานยนต์ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	2.00	
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.00	2.00	
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จ ตามเวลาที่กำหนด	5.00	1.00	
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ	5.00	1.00	
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อองค์กร ลักษณะ งานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	1.00	
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	4.00	1.00	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่	5.00	3.00	
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิด ความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย	5.00	1.00	

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback	5.00	1.00	
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง	4.00	1.00	
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างขวัญกำลังใจ	5.00	2.00	
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ	4.00	2.00	
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน	5.00	1.00	
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ	5.00	3.00	
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน	5.00	1.00	
3.5	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	4.00	1.00	
3.6	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ	5.00	2.00	
3.7	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม	4.00	2.00	
3.8	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก	4.00	1.00	
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน	5.00	2.00	
3.10	การบริหารงานโครงการ	4.00	2.00	

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)	4.00	1.00	
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	5.00	1.00	
วิเคราะห์หัวข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น				
Ex-1	ด้วย Senge เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดย Senge ได้ให้คำนิยามของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า "เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต" คำว่า "วินัย (Disciplines)" หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ ๆ ตามหลักการ สมรรถนะ ควรสอดคล้องกับทฤษฎี ประกอบด้วย ดังนี้ คือ			มีกระจายอยู่ในหลายข้อ เช่น 1.5, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 3.12 และอยู่ในสมรรถนะ
	1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)			การปฏิบัติ
	2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models)			หน้าที่หลาย
	3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)			ข้อ เช่น 1.1,
	4. การเรียนรู้ของทีม (Team learning)			1.2, 2.1, 2.3,
	5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)			2.7, 3.2, 3.3,
	แต่จากแบบสอบถามจะไม่เห็นคำถามที่เกี่ยวข้องในประเด็น แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) กับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) ที่ชัดเจน			3.5, 3.6, 3.12

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
Ex-2	การบริหารจัดการเรื่องคน การสร้างความกลมเกลียวในหน่วยงานเป็นเรื่องค่อนข้างยาก สิ่งที่จะลดความขัดแย้งลงไปได้ อาจกระทำโดยการสลับเปลี่ยนหน้าที่ที่ใกล้เคียงกันเพื่อให้ทุกคนไม่ยึดติดว่าหน้าที่นั้นต้องเป็นของตน การสลับหน้าที่กันบ้างอาจจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ทราบถึงความเชื่อมโยงของระบบการทำงานในองค์กร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการระดมสมองเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาของระบบการทำงาน ควรนำระบบ ISO 18000 มาใช้ประกอบกับการจัดการเรื่องคนด้วยการบริหารจัดการเรื่องงาน ควรมีการนำระบบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR: Corporate social responsibility) มาปรับใช้ในองค์กร การบริหารเวลาและโครงการที่กระชับจะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งภายในและภายนอก (Internal and external economies)			รวมอยู่ในข้อ 2.1 อยู่ในสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ ข้อ 3.1, 3.4 รวมอยู่ในข้อ 3.1, 3.7
Ex-3	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-4	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-5	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-6	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-7	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-8	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-9	ความรู้ด้านการบริหารต้นทุนการผลิต			อยู่ใน
Ex-10	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			สมรรถนะ
Ex-11	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			การปฏิบัติ
Ex-12	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			หน้าที่ข้อ
Ex-13	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			3.2, 3.3
Ex-14	ตอนนี้หัวหน้างานระดับกลางในวงการอุตสาหกรรมยานยนต์เข้าใจผิดและยังขาดคือ จิตสำนึกเรื่อง kaizen จิตสำนึกเรื่อง EQ: การบริหารการขัดแย้ง (ภูมิต้านทานทางอารมณ์)			รวมอยู่ในข้อ 3.11
Ex-15	ความรู้ทางด้าน Why Why analysis, Problem solving, Statistical process control, etc.			รวมอยู่ในข้อ 3.5

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
Ex-16	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-17	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-18	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-19	ควรจะเป็นคนที่มีกรวางแผนงานล่วงหน้าเสมอและมีแผนสำรอง ฉุกเฉินเตรียมไว้เสมอ ๆ และต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี			รวมอยู่ในข้อ 1.2, 1.3, 3.2

จากตารางที่ 4-3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบปีที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทั้ง 3 ด้าน สำหรับมาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.5 ลงมา จำแนกได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการตนเอง (Managing self) ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 6 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 4 ข้อ ไม่เข้าเกณฑ์ จำนวน 2 ข้อ คือ ประเด็นเรื่องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และประเด็นเรื่องอุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เท่ากับ 2.0 เท่ากันทั้งสองข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา “การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำก่อน เรียกว่า Moral” ประเด็นเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด “ส่วนมากจะมีแต่ P D แต่ Check Action ไม่ค่อยมี” ประเด็นเรื่องการพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดี ต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา “ต้องมีความเป็นเจ้าของ” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในอีกสามประเด็น คือ ประเด็นเรื่องอุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประเด็นเรื่องการมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ ประเด็นเรื่องการพัฒนาความมั่นใจในตนเองเช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

บางท่านเป็นประเด็นในลักษณะการประเมินผลจากประสบการณ์หรือสิ่งที่เป็นอยู่ มิได้เป็นประเด็นที่คาดหวัง และต้องการให้เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นในอนาคตตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น และได้รับความกรุณาให้คงประเด็นคำถามเดิมไว้ ดังนั้นผู้วิจัยยังคงคำถามทั้ง 6 ข้อไว้ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ต่อไป

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการเรื่องคน (Managing People) ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์จำนวน 5 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 3 ข้อ ไม่เข้าเกณฑ์ จำนวน 2 ข้อ คือ ประเด็นเรื่องการจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 3.0 และประเด็นเรื่องการจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างควมไว้วางใจ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เท่ากับ 2.0 โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง “คนไทยจะขาดเรื่องนี้เป็นอย่างมาก คือ ขาด EQ: ภูมิด้านทานทางอารมณ์” ที่เหลืออีกสี่ประเด็น “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” คือ ประเด็นเรื่องการจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ ประเด็นเรื่องการสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย ประเด็นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคลเช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านเป็นประเด็นในลักษณะการประเมินผลจากประสบการณ์หรือสิ่งที่เป็นอยู่ มิได้เป็นประเด็นที่คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยยังคงคำถามทั้ง 5 ข้อไว้ พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ต่อไป

ด้านที่ 3 การบริหารจัดการเรื่องงาน (Managing Job) ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์จำนวน 12 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 12 ข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์จำนวน 6 ข้อ ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 6 ข้อ คือ ประเด็นเรื่องความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ ประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม ประเด็นเรื่องการค้าเนื้องถึงความต้องการของลูกค้าภายใน ประเด็นเรื่องการบริหารงานโครงการ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.0 และ ประเด็นเรื่องการประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

เท่ากับ 3.0 โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการค้าเนืงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก “customer is next process” ประเด็นเรื่องความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC) “ต้องให้เข้าใจคำว่า Kaizen ชัดเจน (คืออยู่แล้วแต่ทำให้ดีขึ้น คือ Kaizen แต่ไม่ดีทำให้กลับมาดีไม่ใช่ Kaizen” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในอีกสิบประเด็นคือประเด็นเรื่องความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ประเด็นเรื่องการบริหารเวลาโดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน ประเด็นเรื่องการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องเพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ ประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม ประเด็นเรื่องการค้าเนืงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน ประเด็นเรื่องการบริหารงานโครงการ ประเด็นเรื่องการทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ประเด็นเรื่องการวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน ประเด็นเรื่อง การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านเป็นประเด็นในลักษณะการประเมินผลจากประสบการณ์หรือสิ่งที่เป็นอยู่ มิได้เป็นประเด็นที่คาดหวัง และต้องการให้เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงยังคงคำถามทั้ง 12 ข้อไว้ พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ต่อไป

ตารางที่ 4-4 แสดงค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: I.R.) ของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	5.00	2.00	
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	5.00	3.00	
1.3	การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.00	
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน	4.00	2.00	
1.5	ทักษะการนำเสนอ	4.00	1.00	
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน	5.00	1.00	
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ	4.00	0.00	
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	4.00	1.00	
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน สหนิยาม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ	4.00	1.00	
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	4.00	0.00	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI	4.00	2.00	

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล	4.00	2.00	
2.3	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การจากการกระทำต่าง ๆ	4.00	1.00	
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง	4.00	1.00	
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ	4.00	1.00	
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่	5.00	2.00	
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน	4.00	1.00	
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ	4.00	2.00	
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีวอนามัย	5.00	1.00	
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์การ	5.00	1.00	
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด	5.00	1.00	
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน	5.00	1.00	
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน	4.00	1.00	
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ	4.00	2.00	
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	4.00	2.00	
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน	4.00	1.00	

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน	5.00	1.00	
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น	5.00	1.00	
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็ค เครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค	5.00	1.00	
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตาม กฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ	5.00	1.00	
วิเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น				
Ex-1	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-2	การบริหารจัดการเรื่องงาน OJT หรือการฝึกอบรมทำให้เจ้าหน้าที่ผู้เข้าร่วม โครงการมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ส่วนการปฐมนิเทศน์ พนักงานเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดในการละลายพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ทั้งเก่า และใหม่แต่ละคน ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาจะมีโอกาสมองเห็นศักยภาพ ของผู้เข้าร่วมในโครงการด้วย			ข้อสนับสนุน เพิ่มเติม
Ex-3	ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่คนอยากมาทำงาน			รวมอยู่ในข้อ
Ex-4	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			3.5
Ex-5	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-6	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-7	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-8	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-9	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-10	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-11	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-12	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-13	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-14	ส่วนมากเราจะรอให้เกิดปัญหาแล้วแก้ อยากให้มองปัญหาคาดการณ์ปัญหา ก่อนการเกิดแล้วแก้ไขก่อน ปัญหาจะได้ไม่รุนแรง เช่น เรื่องปัญหา Safety ถ้าเกิดขึ้นมาแล้วก็คือความเสียหายอย่างรุนแรง			รวมอยู่ในข้อ 3.8, 3.9

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
Ex-15	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ ภาวะบทบาท การเป็นผู้นำ และการทำงานเป็นทีม Work การเป็นหัวหน้าที่ดี			รวมอยู่ในข้อ 3.4
Ex-16	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-17	การพัฒนาบุคลากร ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จุดประสงค์เพื่อให้พนักงาน รู้สึกเหมือนการเป็นเจ้าของกิจการ โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงาน รวมถึงครอบครัวพนักงานด้วย			รวมอยู่ในข้อ 2.2
Ex-18	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-19	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีและกล้าตัดสินใจ			รวมอยู่ในข้อ 2.4

จากตารางที่ 4-4 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบปีที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทั้ง 3 ด้านสำหรับมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.5 ลงมา จำแนกได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการตนเอง (Managing self) ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 10 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 10 ข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 7 ข้อ ไม่เข้าเกณฑ์ จำนวน 3 ข้อ คือ ประเด็นเรื่องทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา และประเด็นเรื่องทักษะการ เขียนรายงาน มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.0 ประเด็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 3.0 โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งการพร้อม รับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น “ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง Changing point (4M) จะตามมาด้วยปัญหาทุกครั้ง เพราะไม่มีการคาดการณ์หรือวางแผนล่วงหน้าหรือไม่มีการทำ Risk management” ประเด็นเรื่องทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น “อย่างน้อย ต้องภาษาอังกฤษแบบสื่อสารได้” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในอีกแปดประเด็นคือประเด็น

เรื่องทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา ประเด็นเรื่องการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบและการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ประเด็นเรื่องสามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ ประเด็นเรื่องทักษะทางคณิตศาสตร์เช่น บัญญัติไตรยางค์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ ประเด็นเรื่องทักษะการเขียนรายงาน ประเด็นเรื่องทักษะการนำเสนอ ประเด็นเรื่องการจัดลำดับความสำคัญในงาน ประเด็นเรื่องทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านเป็นประเด็นในลักษณะการประเมินผลจากประสบการณ์หรือสิ่งที่เป็นอยู่ มิได้เป็นประเด็นที่คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงยังคงคำถามทั้ง 10 ข้อไว้ พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ต่อไป

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการเรื่องคน (Managing People) ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์จำนวน 8 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 8 ข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 4 ข้อ ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 4 ข้อ คือ ประเด็นเรื่องทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI ประเด็นเรื่องการฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล ประเด็นเรื่องการปฐมพยาบาลพนักงานใหม่ ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับคือ 2.0 โดยผู้เชี่ยวชาญ "ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม" ในทุกประเด็น สำหรับประเด็นที่เข้าเกณฑ์ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อีกสี่ข้อ คือ ประเด็นเรื่องทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรจากการกระทำต่าง ๆ ประเด็นเรื่องการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง ประเด็นเรื่องการนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ ประเด็นเรื่องการรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านในหลายประเด็นเป็นในลักษณะการประเมินผลจากประสบการณ์หรือสิ่งที่เป็นอยู่ มิได้เป็นประเด็นที่คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงยังคงคำถามทั้ง 8 ข้อไว้ พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ต่อไป

ด้านที่ 3 การบริหารจัดการเรื่องงาน (Managing Job) ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์จำนวน 12 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 12 ข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 10 ข้อ ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 2 ข้อ คือ ประเด็นเรื่องการสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

และประเด็นเรื่องจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.0 โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” หนึ่งประเด็นคือปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีวอนามัย “ไม่ค่อยคำนึงถึง ส่วนมากเกิดแล้วแก้ ไม่ค่อยป้องกันก่อนเกิด” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในอีกสิบเอ็ดประเด็น คือ ประเด็นเรื่องการควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์การ ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน ประเด็นเรื่องการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาาร่วมกัน ประเด็นเรื่องการสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ ประเด็นเรื่องจัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน ประเด็นเรื่องสอบสวนรายงานสภาพการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ประเด็นเรื่องการเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด ประเด็นเรื่องจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านในหลายประเด็นเป็นในลักษณะการประเมินผลจากประสบการณ์หรือสิ่งที่เป็นอยู่ มิได้เป็นประเด็นที่คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นหรือควรจะเป็นในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงยังคงคำถามทั้ง 12 ข้อไว้ พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ต่อไป

ผลการวิเคราะห์คำตอบจากเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 โดยค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าคะแนนที่เลือกไว้โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ได้ถูกจัดทำขึ้นเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในรอบที่ 3 สำหรับผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน พร้อมทั้งการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความคาดหวังและความต้องการในอนาคตสำหรับการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย จากผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน คือ จุดประสงค์หลักของงานวิจัยนี้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีต ดังนั้นการวิเคราะห์หาคำตอบโดยใช้เทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 นี้ เป็นการวิเคราะห์หาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อของประเด็นคำถาม โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนคำตอบของตนเองในรอบที่ 2 เปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์จากคำตอบของกลุ่มและเป้าประสงค์หลักของงานวิจัยในครั้งนี้ หากผู้เชี่ยวชาญยืนยันตามคำตอบเดิมในรอบที่ 2 ซึ่งแตกต่างกับผลที่ได้จากคำตอบของกลุ่ม ผู้วิจัยขอให้ผู้เชี่ยวชาญแจ้งเหตุผลให้ทราบโดยการสัมภาษณ์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและระบุเหตุผลลงในแบบสอบถามชุดที่ 3 ด้วย ซึ่งผลที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4-5, 4-6, 4-7 และ 4-8

ตารางที่ 4-5 แสดงค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: I.R.) ของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	1.00	
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.00	
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด	5.00	1.00	
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ	5.00	1.00	
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	1.00	
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	4.00	1.00	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่	5.00	1.00	
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย	5.00	0.00	
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback	5.00	1.00	

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง	4.00	1.00	
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างควมไว้วางใจ	4.00	1.00	
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ	4.00	1.00	
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และ วิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน	5.00	1.00	
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ	5.00	1.00	
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลา ของทีมงาน	5.00	1.00	
3.5	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์ เชิงเหตุผล	5.00	1.00	
3.6	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจ มาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงาน ตามแผนการบริหารคุณภาพ	5.00	1.00	
3.7	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจ มาตรฐาน ISO 14001และการปฏิบัติงานตาม แผนการบริหารสิ่งแวดล้อม	4.00	1.00	
3.8	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก	5.00	1.00	
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน	5.00	1.00	
3.10	การบริหารงานโครงการ	4.00	1.00	
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริม การทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)	4.00	1.00	

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	5.00	0.00	
	วิเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น			
Ex-1	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-2	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-3	เพิ่มเติมสมรรถนะการพัฒนาและวางแผนเพื่อสร้างความยั่งยืนทั้งทางด้าน สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายในองค์กร			รวมอยู่ในข้อ 3.6, 3.7
Ex-4	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-5	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-6	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-7	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-8	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-9	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-10	การวางตัวเป็นกลาง ถึงแม้ในบางกรณีอาจต้องร่วมงานกับบุคคลที่ตนเอง ไม่ชอบ หรือไม่พึงพอใจ มีความอดทนต่อสิ่งเร้า เปิดรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น และไม่มีความโอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง			รวมอยู่ในข้อ 1.4
Ex-11	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-12	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-13	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-14	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-15	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-16	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-17	การบริหารเรื่องครอบครัว เป็นเรื่องที่สำคัญต้องมีความสมดุลทั้งเวลาทำงาน และเวลาของครอบครัว รวมทั้งสุขภาพร่างกายต้องสมบูรณ์เพื่อจะทำให้ ประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			รวมอยู่ในข้อ 1.1, 1.6

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
Ex-18	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-19	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			

จากตารางที่ 4-5 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบปีที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทั้ง 3 ด้าน สำหรับมาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.5 ลงมา จำแนกได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการตนเอง (Managing self) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 6 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา “มีการกำหนด course เพื่อพัฒนาในเรื่องดังกล่าวนี้มากขึ้นในปัจจุบัน” “ปัจจุบันมี Training roadmap เพื่อการพัฒนามากขึ้น” “เป็นสิ่งจำเป็นมากเนื่องจากมีผลต่อความน่าเชื่อถือในฐานะผู้นำ” ประเด็นเรื่องอุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง “การทำงานเพื่อองค์กรมีแนวโน้มลดลง” “เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในอีกสี่ประเด็นคือ ประเด็นเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ประเด็นเรื่องการมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ ประเด็นเรื่องการพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดี ต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ประเด็นเรื่องการพัฒนาความมั่นใจในตนเองเช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ปรับเปลี่ยนไปตามความคิดเห็นของกลุ่มและมีผลต่อการปรับเปลี่ยนค่าคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็น ทำให้ทุกข้อเข้าเกณฑ์ตามที่กำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำคำถามทั้ง 6 ข้อไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการเรื่องคน (Managing people) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 5 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ “มีการวิเคราะห์มากขึ้นในปัจจุบัน” “การบริหาร

สมัยใหม่มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจนเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร” “ขึ้นกับการบริหารในแต่ละองค์การ” “เพื่อให้สามารถกระจายงานออกได้อย่างเต็มที่และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด” ประเด็นเรื่องการจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ “เป็นส่วนหนึ่งที่ป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการประท้วง” “มีการดำเนินการมากขึ้น” ที่เหลืออีกสามประเด็น “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” คือประเด็นเรื่องประเด็นเรื่องการบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง ประเด็นเรื่องการสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย ประเด็นเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคลเช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ปรับเปลี่ยนไปตามความคิดเห็นของกลุ่มและมีผลต่อการปรับเปลี่ยนค่าคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็น ทำให้ทุกข้อเข้าเกณฑ์ตามที่กำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำคำถามทั้ง 5 ข้อไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ด้านที่ 3 การบริหารจัดการเรื่องงาน (Managing job) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 12 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 12 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องการประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ “เพื่อให้เป้าหมายบรรลุการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีผลต่อความสำเร็จอย่างรวดเร็วขึ้นได้” “ปัจจุบันมีการใช้ทีมงานต่างหน้าที่มากขึ้น” ประเด็นเรื่องการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องเพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล “จำเป็นจะได้แก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ” ประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ “ระบบคุณภาพแพร่หลายมากขึ้น” “ความรู้เรื่องระบบมีผลต่อการแนะนำและผลักดันให้สำเร็จได้หากเข้าใจอย่างถ่องแท้” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในอีกเก้าประเด็น คือ ประเด็นเรื่องความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ประเด็นเรื่องการวางแผนการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน ประเด็นเรื่องการบริหารเวลา โดยสร้างความมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน ประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม ประเด็นเรื่องการค้าถึงความต้องการของลูกค้าภายนอกประเด็นเรื่องการค้าถึงความต้องการของลูกค้าภายใน ประเด็นเรื่องความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC) ประเด็นเรื่องการบริหารงานโครงการ ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ปรับเปลี่ยนไปตามความคิดเห็นของกลุ่มและมีผลต่อการปรับเปลี่ยน

ค่าคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็น ทำให้ทุกข้อเข้าเกณฑ์ตามที่กำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำคำถาม ทั้ง 12 ข้อ ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ตารางที่ 4-6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 เกี่ยวกับ สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ปัจจัย (ผู้เชี่ยวชาญ = 19 คน)	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
1. การบริหารจัดการตนเอง						4.49	0.66	มาก	
1.1 การพัฒนาภาวะความเป็น ผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จัก ตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่าง ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา	0	0	0	6	13	4.68	0.48	มาก ที่สุด	2
1.2 อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0	0	3	8	8	4.26	0.73	มาก	4
1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตาม เวลาที่กำหนด	0	0	0	5	14	4.74	0.45	มาก ที่สุด	1
1.4 การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ	0	0	2	5	12	4.53	0.70	มาก ที่สุด	3
1.5 การพัฒนาทางด้านเจตคติ ที่ดีต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา	0	0	2	5	12	4.53	0.70	มาก ที่สุด	3
1.6 การพัฒนาความมั่นใจ ในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	0	0	3	9	7	4.21	0.71	มาก	5
2. การบริหารจัดการเรื่องคน						4.49	0.63	มาก	

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ปัจจัย (ผู้เชี่ยวชาญ = 19 คน)	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
2.1 การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมาย งาน การกระจายอำนาจหน้าที่	0	0	1	7	11	4.53	0.61	มาก ที่สุด	2
2.2 การสร้างที่มงานและการ จูงใจที่มงาน ให้เกิดความมุ่งมั่น ต่อการบรรลุเป้าหมาย	0	0	1	3	15	4.74	0.56	มาก ที่สุด	1
2.3 การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจ พนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมี ประสิทธิผล หรือ Constructive feedback	0	0	2	5	12	4.53	0.70	มาก ที่สุด	3
2.4 การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การ ไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง	0	0	1	11	7	4.32	0.58	มาก	5
2.5 การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ	0	0	2	8	9	4.37	0.68	มาก	4
3. การบริหารจัดการเรื่องงาน						4.46	0.67	มาก	
3.1 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและ องค์การ	0	0	3	9	7	4.21	0.71	มาก	11
3.2 การวางแผน การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน และวิธีการ บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน	0	0	2	4	13	4.58	0.69	มาก ที่สุด	4
3.3 การประสานงาน และ การเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ	0	1	0	6	12	4.53	0.77	มาก ที่สุด	7
3.4 การบริหารเวลา โดยสร้าง ความมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน	0	0	0	6	13	4.68	0.48	มาก ที่สุด	2

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ปัจจัย (ผู้เชี่ยวชาญ = 19 คน)	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย ปาน กลาง	มาก มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่		
3.5 การรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึง ต้นเหตุของปัญหา และหา ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	0	0	1	8	10	4.47	0.61	มาก	8
3.6 ความรู้ด้านการบริหาร คุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการ ปฏิบัติงานตามแผนการบริหาร คุณภาพ	0	0	2	5	12	4.53	0.70	มาก ที่สุด	6
3.7 ความรู้ด้านการบริหาร สิ่งแวดล้อม ความเข้าใจ มาตรฐาน ISO 14001และ การปฏิบัติงานตามแผน การบริหารสิ่งแวดล้อม	0	0	5	8	6	4.05	0.78	มาก	12
3.8 การคำนึงถึงความต้องการ ของลูกค้าภายนอก	0	0		8	11	4.58	0.51	มาก ที่สุด	3
3.9 การคำนึงถึงความต้องการ ของลูกค้าภายใน	0	0	3	2	14	4.58	0.77	มาก ที่สุด	5
3.10 การบริหารงานโครงการ	0	0	3	9	7	4.21	0.71	มาก	10
3.11 ความรู้ทางด้านกิจกรรม ต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริม การทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจร คุณภาพ (QCC)	0	0	0	13	6	4.32	0.48	มาก	9

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ปัจจัย (ผู้เชี่ยวชาญ = 19 คน)	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย กลาง	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
3.12 การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	0	0	1	2	16	4.79	0.54	มาก ที่สุด	1
รวม						4.48	0.66	มาก	

ตารางที่ 4-7 แสดงค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: I.R.) ของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	5.00	0.00	
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัว หรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนา และการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	5.00	1.00	
1.3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.00	

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน	4.00	1.00	
1.5	ทักษะการนำเสนอ	4.00	1.00	
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน	5.00	1.00	
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ	4.00	0.00	
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	4.00	1.00	
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ	4.00	0.00	
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	4.00	0.00	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI	4.00	1.00	
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล	4.00	1.00	
2.3	ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การจากการกระทำต่าง ๆ	4.00	1.00	
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง	4.00	1.00	
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ	4.00	1.00	
2.6	การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	5.00	1.00	
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน	4.00	1.00	

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการ ความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ	4.00	1.00	
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีวอนามัย	5.00	1.00	
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตาม ความคาดหวังขององค์กร	5.00	1.00	
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงาน ให้ได้สูงสุด	5.00	1.00	
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน	5.00	1.00	
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน	4.00	1.00	
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	4.00	1.00	
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ องค์กร	4.00	1.00	
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน	4.00	1.00	
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน	5.00	1.00	
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น	5.00	1.00	
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็ค เครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค	5.00	1.00	
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตาม กฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ	5.00	1.00	
วิเคราะห์ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น				
Ex-1	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-2	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-3	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-4	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-5	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ค่าที่ได้		หมายเหตุ
		Mdn	I.R.	
Ex-6	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-7	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-8	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-9	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-10	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			ค่าคะแนน
Ex-11	ยืนยันความเห็นตามเดิม "หากความเห็นแตกต่างจากคนอื่น ก็ต้องยอมรับ เพราะมุมมองของแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน" ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงาน และการให้ความสำคัญ และ เรื่องจริง			เป็นประเด็นที่คาดหวังในอนาคต
Ex-12	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			ตรงตาม
Ex-13	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			จุดประสงค์
Ex-14	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			ของงานวิจัย
Ex-15	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-16	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			รวมอยู่ในข้อ
Ex-17	การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไข โดยใช้กิจกรรมเสนอแนะ			3.5
Ex-18	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			
Ex-19	ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม			

จากตารางที่ 4-7 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทั้ง 3 ด้านสำหรับมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.5 ลงมา จำแนกได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการตนเอง (Managing self) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 10 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 10 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในทุกประเด็นคือ ประเด็นเรื่องทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น

ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา ประเด็นเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น ประเด็นเรื่องการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ประเด็นเรื่อง ทักษะการเขียนรายงาน ประเด็นเรื่องทักษะการนำเสนอ ประเด็นเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ ในงาน ประเด็นเรื่องสามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ ประเด็นเรื่องทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet ประเด็นเรื่องทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติ ไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ ประเด็นเรื่องทักษะ ทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ ปรับเปลี่ยนไปตามความคิดเห็นของกลุ่มและมีผลต่อการปรับเปลี่ยนค่าคะแนนที่ได้ในแต่ละ ประเด็น ทำให้ทุกข้อเข้าเกณฑ์ตามที่กำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำคำถามทั้ง 10 ข้อ ไปใช้กับ กลุ่มตัวอย่างต่อไป

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการเรื่องคน (Managing people) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 8 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 8 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI “ทักษะเรื่องการ OJT มีการพัฒนามากขึ้น” ประเด็นเรื่อง การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล “ทักษะเรื่องการฝึกอบรมมีการพัฒนามากขึ้น” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในอีกหกประเด็น คือ ประเด็นเรื่องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของ พนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ จากการกระทำต่าง ๆ ประเด็นเรื่องการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิด แก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง ประเด็นเรื่องการนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่น ยินยอมต่อข้อเสนอ ประเด็นเรื่องการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ประเด็นเรื่องการรักษาและการใช้ ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกระบวนการ ร้องเรียน และการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ บางท่านได้ปรับเปลี่ยนไปตามความคิดเห็นของกลุ่มและมีผลต่อการปรับเปลี่ยนค่าคะแนนที่ได้ ในแต่ละประเด็น ทำให้ทุกข้อเข้าเกณฑ์ตามที่กำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำคำถามทั้ง 8 ข้อ ไปใช้กับ กลุ่มตัวอย่างต่อไป

ด้านที่ 3 การบริหารจัดการเรื่องงาน (Managing job) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ตามเกณฑ์ จำนวน 12 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 12 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ “ความคิดเห็น” ในแต่ละประเด็นดังนี้ ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีพอนามัย “จำเป็น เพื่อเป็นตัวอย่างให้ลูกน้อง” “อาจยังไม่มีควมจำเป็นในระดับที่มากที่สุด ให้สามารถแนะนำและบังคับใช้ต่อพนักงานได้” ประเด็นเรื่องการควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร “เพื่อให้เกิดการ Follow up งานที่สั่งได้อย่างดี” ประเด็นเรื่องการเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด “เพื่อให้เกิดการ Follow up งานที่สั่งได้อย่างดี” ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน “จำเป็น เพื่อเป็นตัวอย่างให้ลูกน้อง” และ “ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม” ในอีกแปดประเด็นคือ ประเด็นเรื่องการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน ประเด็นเรื่องการสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ประเด็นเรื่องจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ประเด็นเรื่องปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน ประเด็นเรื่องจัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน ประเด็นเรื่องสอบสวนรายงานสภาวะการณอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ประเด็นเรื่องการควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค ประเด็นเรื่องการทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ปรับเปลี่ยนไปตามความคิดเห็นของกลุ่มและมีผลต่อการปรับเปลี่ยนค่าคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็น ทำให้ทุกข้อเข้าเกณฑ์ตามที่กำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำคำถามทั้ง 12 ข้อไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ตารางที่ 4-8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 เกี่ยวกับ
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน
ยานยนต์ในประเทศไทย

ปัจจัย (ผู้เชี่ยวชาญ = 19 คน)	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
1. การบริหารจัดการตนเอง						4.25	0.68	มาก	
1.1 ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่ สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	0	0	2	2	15	4.68	0.67	มาก ที่สุด	1
1.2 การบริหารการ เปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับ และเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความ ยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการ พัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	0	0	2	6	11	4.47	0.70	มาก	3
1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานที่รับผิดชอบ และการ เพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่าง ต่อเนื่อง	0	0	1	12	6	4.26	0.56	มาก	4
1.4 ทักษะการเขียนรายงาน	0	1	3	8	7	4.11	0.88	มาก	7
1.5 ทักษะการนำเสนอ	0	0	1	13	5	4.21	0.54	มาก	6
1.6 การจัดลำดับความสำคัญ ในงาน	0	0	1	5	13	4.63	0.60	มาก ที่สุด	2
1.7 สามารถทำงานได้ด้วย ตัวเองโดยอิสระ	0	0	3	15	1	3.89	0.46	มาก	9
1.8 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	0	0	2	10	7	4.26	0.65	มาก	5

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ปัจจัย (ผู้เชี่ยวชาญ = 19 คน)	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย ปาน กลาง	มาก มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่		
1.9 ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน รฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ	0	0	4	11	4	4.00	0.67	มาก	8
1.10 ทักษะทาง ภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	0	0	4	11	4	4.00	0.67	มาก	8
2. การบริหารจัดการเรื่องคน						4.27	0.67	มาก	
2.1 ทักษะในการสอนงาน แบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI	0	1	1	10	7	4.21	0.79	มาก	7
2.2 การฝึกอบรมพัฒนา ลูกน้องและการประเมินผล	0	0	2	10	7	4.26	0.65	มาก	4
2.3 ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการ ทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับ องค์การจากการกระทำต่าง ๆ	0	0	0	10	9	4.47	0.51	มาก	1
2.4 การแก้ไขปัญหาและการ ตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหา แทนลูกน้อง	0	0	2	9	8	4.32	0.67	มาก	3
2.5 การนำการประชุม และ การโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่น ยินยอมต่อข้อเสนอ	0	0	3	11	5	4.11	0.66	มาก	8
2.6 การปฐมนิเทศ พนักงานใหม่	0	0	3	6	10	4.37	0.76	มาก	2

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ปัจจัย (ผู้เชี่ยวชาญ = 19 คน)	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์									
	น้อย ที่สุด	น้อย ปาน กลาง	มาก มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่			
2.7 การรักษาและการใช้ ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน	0	0	2	11	6	4.21	0.63	มาก	5	
2.8 ปฏิบัติตามกระบวนการ ร้องเรียน และการจัดการ ความเครียดจากภาวะ ความกดดันต่าง ๆ	0	0	3	9	7	4.21	0.71	มาก	6	
3. การบริหารจัดการเรื่องงาน						4.50	0.65	มาก		
3.1 ปฏิบัติตามกฎความ ปลอดภัย และอาชีวอนามัย	0	0	2	3	14	4.63	0.68	มากที่สุด	3	
3.2 การควบคุมงาน และ การทำงานให้ได้ตาม ความคาดหวังขององค์กร	0	0	2	4	13	4.58	0.69	มากที่สุด	4	
3.3 การเฝ้าติดตามและ ปรับปรุงผลงานของพนักงาน ให้ได้สูงสุด	0	0	1	7	11	4.53	0.61	มากที่สุด	5	
3.4 ปฏิบัติตามกฎหมาย และมาตรฐานแรงงาน	0	0	0	6	13	4.68	0.48	มากที่สุด	1	
3.5 การสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และ การพัฒนาพร้อมกัน	0	0	0	11	8	4.42	0.51	มาก	9	
3.6 การสร้างดัชนีชี้วัดผล การปฏิบัติงานขององค์กร	0	0	4	6	9	4.26	0.81	มาก	12	
3.7 จัดทำแผนอัตรากำลังคน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	0	0	3	8	8	4.26	0.73	มาก	11	

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ปัจจัย (ผู้เชี่ยวชาญ = 19 คน)	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย กลาง	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
3.8 ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉิน ในสถานที่ทำงาน	0	0	1	9	9	4.42	0.61	มาก	10
3.9 จัดทำโปรแกรมป้องกัน การบาดเจ็บจากการทำงาน	0	0	2	6	11	4.47	0.70	มาก	8
3.10 สอบสวนรายงาน สภาพการณ์อุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น	0	0	1	4	14	4.68	0.58	มาก ที่สุด	2
3.11 การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็ค เครื่องมืออุปกรณ์และ สาธารณูปโภค	0	0	1	8	10	4.47	0.61	มาก	7
3.12 การทำกระบวนการ ทำงานให้เป็นมาตรฐานตาม กฎหมาย ข้อกำหนด และ ข้อจำกัดต่าง ๆ	0	0	2	5	12	4.53	0.70	มาก ที่สุด	6
รวม						4.35	0.67	มาก	

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการตรวจสอบความสัมพันธ์ ระหว่างการนำไปใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย กับความได้เปรียบใน การแข่งขันและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานการผลิต

การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบระดับการนำไปใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน และดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก โดยใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการด้านการผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random

sampling) แยกตามแหล่งที่ตั้ง จำนวน 480 ราย จากจำนวน 1,868 ราย รวบรวมได้มา 354 ราย คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 73.75 สามารถนำมาใช้ประมวลผลได้จำนวน 336 ราย คิดเป็น อัตราความสมบูรณ์ของการตอบกลับ ร้อยละ 94.92 ซึ่งมากกว่าจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำที่ต้องการ คือ 320 ราย (Krejcie & Morgan, 1970)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์
5. ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. ผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักที่ใช้ในหน่วยงานการผลิต

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. จำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัท
2. รูปแบบการก่อตั้งบริษัท
3. ผู้ร่วมทุนต่างประเทศ
4. สัดส่วนลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ
5. ลำดับชั้นหรือประเภทของกิจการ

ส่วนที่ 4 การใช้จริงของสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม

ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

1. ทางด้านการบริหารจัดการตนเอง
2. ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคน
3. ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงาน

ส่วนที่ 5 การใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตใน

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

1. ทางด้านการบริหารจัดการตนเอง
2. ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคน
3. ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงาน

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ เพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
n	จำนวนคนของกลุ่มตัวอย่าง
%	ค่าร้อยละ
\bar{X}	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
t	ค่าสถิติ t (ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม)
F	ค่าสถิติ F (ค่าทดสอบของนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม)
SD	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
P-value	ความน่าจะเป็นไปในการยอมรับสมมติฐาน
Sig.	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ
R Square	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted R Square	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
B	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
H_0	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H_1	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
*	ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05
**	ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	263	78.3
หญิง	73	21.7
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นเพศชาย จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 และเป็นเพศหญิง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7

ตารางที่ 4-10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ 20-25 ปี	5	1.5
อายุ 26-32 ปี	41	12.2
อายุ 33-40 ปี	139	41.4
อายุ 41-49 ปี	121	36.0
อายุ 50 ปีขึ้นไป	30	8.9
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมามีช่วงอายุระหว่าง 33-40 ปี มากที่สุด จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 อันดับรองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 41-49 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 77.4 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ลำดับที่สามคือ ช่วงอายุระหว่าง 26-32 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 ลำดับที่สี่คือ ช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 และลำดับสุดท้ายคือ ช่วงอายุระหว่าง 20-25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

ตารางที่ 4-11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	5.1
ปริญญาตรี	239	71.1
ปริญญาโท	77	22.9
ปริญญาเอก	3	0.9
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมามีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 71.1 อันดับรองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 94.0 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ลำดับที่สามคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และลำดับสุดท้ายคือ ระดับปริญญาเอกจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตารางที่ 4-12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์

ประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	12	3.6
3-7 ปี	89	26.5
8-15 ปี	165	49.1
16-25 ปี	59	17.6
26 ปีขึ้นไป	11	3.3
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมามีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ระหว่าง 8-15 ปี มากที่สุด จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 อันดับรองลงมาคือ ประสบการณ์ระหว่าง 3-7 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5

ลำดับที่สามคือ ประสพการณ์ระหว่าง 16-25 ปีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 ลำดับที่สี่คือ ประสพการณ์น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 และลำดับสุดท้ายคือ ประสพการณ์ ตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

ตารางที่ 4-13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หัวหน้าแผนก	67	19.9
ผู้จัดการแผนก	160	47.6
ผู้จัดการฝ่าย	64	19.0
ผู้บริหารระดับสูง	45	13.4
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมาเป็นตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกมากที่สุด จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 47.6 อันดับรองลงมาคือ ตำแหน่ง หัวหน้าแผนก จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 ลำดับที่สามคือ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 และลำดับสุดท้ายคือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตสำหรับงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก ซึ่งเป็น ปัจจัยที่เป็นอยู่หรือเกิดขึ้นจริง ณ ปัจจุบันในองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ว่า มีผลกระทบจากระดับการใช้จริงของสมรรถนะการบริหารและสมรรถนะการปฏิบัติ หน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ดังแสดง ในตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิตในองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
ความได้เปรียบในการแข่งขัน						3.68	0.81	มาก	
1. ทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ						3.67	0.77	มาก	
1.1 ต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ ขององค์การ	0	12	124	147	53	3.72	0.77	มาก	2
1.2 การใช้ประโยชน์จาก กำลังการผลิตขององค์การ	0	6	126	173	31	3.68	0.66	มาก	3
1.3 ประสิทธิภาพกระบวนการ การผลิตขององค์การ	0	13	83	177	63	3.86	0.76	มาก	1
1.4 ความเข้มงวดในการ ควบคุมค่าใช้จ่ายและค่าใช้จ่าย แปรผันขององค์การ	0	21	110	169	36	3.65	0.75	มาก	4
1.5 การกำหนดราคาขายต่อ หน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์การอยู่ ในระดับที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ ราคาในการแข่งขัน	0	32	162	99	43	3.46	0.83	ปาน กลาง	5
2. กลยุทธ์ความแตกต่าง						3.68	0.83	มาก	
2.1 การพัฒนาความแตกต่าง ของผลิตภัณฑ์ (กระบวนการผลิต)						3.59	0.85	มาก	
2.1.1 ผลิตภัณฑ์ (เทคนิค การผลิต) ขององค์การยาก สำหรับการเลียนแบบในการ แข่งขัน	1	34	104	158	39	3.60	0.83	มาก	3
2.1.2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ (แม่พิมพ์ อุปกรณ์การผลิต) ของ องค์การมีความเป็นเอกลักษณ์	0	26	139	110	61	3.61	0.87	มาก	1

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
2.1.3 ผลិតภักดิ์ (คุณภาพ) ขององค์การมีข้อได้เปรียบที่ สำคัญเหนือกว่าคู่แข่ง	0	31	136	123	46	3.55	0.84	มาก	2
2.2 ความสามารถในการรับรู้ ต่อสถานการณ์และแนวโน้ม ทางการตลาด						3.46	0.83	ปาน กลาง	
2.2.1 ความสามารถในการ ศึกษาความต้องการของ ลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	0	33	122	149	32	3.54	0.80	มาก	2
2.2.2 ความสามารถในการ วิเคราะห์ความพึงพอใจ ต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า	0	32	108	167	29	3.57	0.78	มาก	1
2.2.3 ความสามารถในการ เฝ้าระวังคู่แข่ง	2	51	147	103	33	3.34	0.87	ปาน กลาง	4
2.2.4 ความสามารถในการ เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ลูกค้าและคู่แข่งสำหรับการ วางแผนเชิงกลยุทธ์	0	50	141	113	32	3.38	0.85	ปาน กลาง	3
2.3 การตอบสนองต่อตลาด ด้านลูกค้า						4.05	0.76	มาก	
2.3.1 ความรวดเร็วของ การตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงในความต้องการ ของลูกค้า	0	19	83	164	70	3.85	0.81	มาก	3
2.3.2 การตอบสนองต่อ ข้อร้องเรียนของลูกค้า	0	13	41	182	100	4.10	0.75	มาก	2

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
2.3.3 ความพยายามที่จะปรับปรุงสินค้าและการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์	0	4	39	181	112	4.19	0.68	มาก	1
2.4 การตอบสนองต่อตลาดด้านคู่แข่ง						3.74	0.72	มาก	
2.4.1 ความเร็วของการเผยแพร่ข้อมูลภายในองค์กรเกี่ยวกับคู่แข่ง		16	77	193	50	3.82	0.73	มาก	1
2.4.2 การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการแข่งขันทางธุรกิจ	1	13	114	182	26	3.65	0.69	มาก	2
ผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก						3.70	0.82	มาก	
1. ตัวชี้วัดด้านการเงิน						3.45	0.82	ปานกลาง	
1.1 รายได้จากการขาย (Sale Amount) (การบรรลุเป้าหมายด้านรายได้จากการขาย)	1	12	95	174	54	3.80	0.76	มาก	1
1.2 กำไร (Profit) (การบรรลุเป้าหมายด้านกำไร)	2	47	165	110	12	3.25	0.76	ปานกลาง	3
1.3 ต้นทุน (Cost) (การบรรลุเป้าหมายด้านต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์)	1	44	171	88	32	3.32	0.83	ปานกลาง	2
2. ตัวชี้วัดด้านการดำเนินการ						3.82	0.80	มาก	
2.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า (Customer claim)	4	22	83	167	60	3.76	0.86	มาก	5

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
2.2 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานควบคุม คุณภาพ (Inspection quality)	0	8	88	188	52	3.85	0.70	มาก	3
2.3 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ในกระบวนการผลิต ที่ตรวจสอบ โดยหน่วยงานการผลิต (In-process quality)	0	4	88	192	52	3.87	0.67	มาก	2
2.4 การส่งมอบ (Delivery) (ที่ตรงเวลาตามแผนไม่เกิด ความล่าช้าจากการขนส่ง)	1	10	45	164	116	4.14	0.78	มาก	1
2.5 ประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิต (Production efficiency) (กระบวนการผลิต ที่ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพ เป็นไปตามแผนการผลิต)	0	13	85	182	56	3.84	0.74	มาก	4
2.6 นวัตกรรม (Innovativeness) (จำนวน ผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละปี ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับการลงทุน ทางการวิจัยและพัฒนา)	3	36	136	125	36	3.46	0.85	ปาน กลาง	6
รวม						3.69	0.82	มาก	

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ภาพรวมข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) และค่าเฉลี่ยระดับความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เช่นกัน ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัด

ด้านการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมาคือ ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขัน ทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) ลำดับที่สามคือ ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) สุดท้ายคือ ปัจจัยความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการเงินอยู่ในลำดับที่สี่ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$)

สำหรับองค์ประกอบของแต่ละปัจจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการดำเนินการด้านการส่งมอบ (Delivery) (ที่ตรงเวลาตามแผนไม่เกิดความล่าช้าจากการขนส่ง) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาคือ ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่างในการตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) ลำดับที่สามคือ ความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการดำเนินการด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานการผลิต (In-process quality) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) องค์ประกอบของปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) เช่น ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่างด้านความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาดอยู่ในลำดับที่ 14 ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำโดยการกำหนดราคาขายต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์การอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับราคาในการแข่งขันอยู่ในลำดับที่ 15 ความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการดำเนินการด้านนวัตกรรม (Innovativeness) (จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละปีระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับการลงทุนทางการวิจัยและพัฒนา) อยู่ในลำดับที่ 16 และองค์ประกอบของปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) คือความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการเงินด้านกำไร (Profit) (การบรรลุเป้าหมายด้านกำไร) อยู่ในลำดับที่ 18

ในส่วนขององค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่าง พบว่า สามองค์ประกอบย่อยของการตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงสินค้าและการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมาคือ การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) และลำดับที่สามคือ ความรวดเร็วของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) สององค์ประกอบย่อยของการตอบสนองต่อตลาดด้านคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65, 3.82$) สามองค์ประกอบย่อยของการพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

(กระบวนการผลิต) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55, 3.60, 3.61$) สิ่งค์ประกอบย่อยของความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากสององค์ประกอบย่อย ($\bar{X} = 3.54, 3.57$) และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางสององค์ประกอบย่อยโดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.34, 3.38$) คือ ความสามารถในการเฝ้าระวังคู่แข่ง และความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของค่าเฉลี่ยข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.25 - 4.14 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบของปัจจัยทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-15 จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัท	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
จำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน	31	9.2
จำนวนพนักงาน 50-200 คน	101	30.1
จำนวนพนักงาน 201-599 คน	93	27.7
จำนวนพนักงาน 600-999 คน	60	17.9
จำนวนพนักงานตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป	51	15.2
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การที่มีจำนวนพนักงาน 50-200 คน หรือวิสาหกิจขนาดกลาง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2553) จำนวนมากที่สุดคือ 101 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 30.1 ลำดับที่สองคือ องค์การที่มีจำนวนพนักงาน 201-599 คน จำนวน 93 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 27.7 ลำดับที่สามคือ องค์การที่มีจำนวนพนักงาน 600-999 คน จำนวน 60 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 17.9 ลำดับที่สี่คือ องค์การที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป จำนวน 51 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 15.2 และลำดับสุดท้ายคือองค์การที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน หรือวิสาหกิจขนาดย่อม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2553) จำนวน 31 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 9.2

ตารางที่ 4-16 จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามลักษณะการก่อตั้ง

ลักษณะการก่อตั้ง	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	3	0.9
บริษัท จำกัด	318	94.6
บริษัท มหาชน	15	4.5
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การประเภทบริษัท จำกัด มากที่สุด จำนวน 318 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 94.6 รองลงมาคือ บริษัท มหาชน จำนวน 15 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 4.5 และลำดับสุดท้ายคือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 3 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตารางที่ 4-17 จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามผู้ร่วมทุนต่างประเทศ

กิจการมีผู้ร่วมทุนต่างประเทศ	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
ไม่มี	165	49.1
ญี่ปุ่น	120	35.7
ตะวันออก	22	6.5
ตะวันตก	21	6.3
ไม่ได้ระบุ	8	2.4
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การที่ไม่มีผู้ร่วมทุนต่างประเทศจำนวน 165 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 49.1 และเป็นองค์การที่มีผู้ร่วมทุนต่างประเทศจำนวน 171 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 50.9 โดยมีผู้ร่วมทุนจากประเทศญี่ปุ่นเป็นจำนวนมากที่สุดคือ 120 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 35.7 ที่เหลือเป็นองค์การมีผู้ร่วมทุนต่างประเทศจากหลากหลาย

ประเทศ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนใหญ่ ๆ คือ กลุ่มประเทศทางซีกโลกตะวันออก จำนวน 22 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 6.5 และกลุ่มประเทศทางซีกโลกตะวันตก จำนวน 21 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 6.3 ลำดับสุดท้ายคือ องค์การที่มีผู้ร่วมทุนต่างประเทศแต่ไม่ได้ระบุจำนวน 8 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 2.4

ตารางที่ 4-18 จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัท จำแนกตามประเภทลูกค้า

ประเภทลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัท	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ
100% ในประเทศ	137	40.8
100% ต่างประเทศ	3	0.9
มากกว่า 50% ในประเทศ	165	49.1
มากกว่า 50% ต่างประเทศ	16	4.8
50% ในประเทศ 50% ต่างประเทศ	8	2.4
ทั้งในและต่างประเทศ ไม่ระบุสัดส่วน	7	2.1
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การที่ผลิตสินค้าขายทั้งในและต่างประเทศ โดยมีสัดส่วนการขายในประเทศมากกว่าร้อยละ 50 เป็นจำนวนมากที่สุดคือ 165 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมาคือ องค์การที่ผลิตสินค้าขายเฉพาะในประเทศเป็นจำนวน 137 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 40.8 ลำดับที่สามคือ องค์การที่ผลิตสินค้าขายทั้งในและต่างประเทศ โดยมีสัดส่วนการขายต่างประเทศมากกว่าร้อยละ 50 เป็นจำนวน 16 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 4.8 ลำดับที่สี่คือ องค์การที่ผลิตสินค้าขายทั้งในและต่างประเทศ โดยมีสัดส่วนการขายเท่า ๆ กันคือร้อยละ 50 เป็นจำนวน 8 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 2.4 ลำดับที่ห้าคือ องค์การที่ผลิตสินค้าขายทั้งในและต่างประเทศ แต่ไม่ได้ระบุมีสัดส่วนเป็นจำนวน 7 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 2.1 และลำดับสุดท้ายคือ องค์การที่ผลิตสินค้าขายเฉพาะต่างประเทศเป็นจำนวน 3 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตารางที่ 4-19 จำนวนและร้อยละของข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทจำแนกตามประเภทกิจการ

ประเภทกิจการของบริษัท	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1	130	38.7
ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2	92	27.4
ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 3	96	28.6
อื่นๆ	18	5.4
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 4-19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 (ส่งมอบสินค้าโดยตรงต่อบริษัทผู้ประกอบยานยนต์) มากที่สุดคือ 130 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมาคือ องค์การที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 3 (ส่งมอบสินค้าต่อบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2) เป็นจำนวน 96 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 28.6 ลำดับที่สามคือ องค์การที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2 (ส่งมอบสินค้าต่อบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1) เป็นจำนวน 92 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 27.4 และลำดับสุดท้ายคือ องค์การที่ผลิตสินค้าทั่วไปส่งมอบให้แก่บริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับต่าง ๆ เป็นจำนวน 18 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 5.4

**ส่วนที่ 4 การใช้จริงของสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย**

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหาร
ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในองค์การของผู้ตอบ
แบบสอบถาม

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	การใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนก การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
	1. การบริหารจัดการตนเอง						3.92	0.81	มาก
1.1 การพัฒนาภาวะความเป็น ผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จัก ตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่าง ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา	0	33	78	158	67	3.77	0.88	มาก	5
1.2 อุทิศการทำงานต่อองค์การ ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0	14	69	204	49	3.86	0.71	มาก	4
1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จ ตามเวลาที่กำหนด	0	12	57	179	88	4.02	0.76	มาก	2
1.4 การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ	0	5	49	174	108	4.15	0.71	มาก	1
1.5 การพัฒนาทางด้านเจตคติ ที่ดีต่อองค์การ ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ได้บังคับบัญชา	0	12	83	135	106	4.00	0.84	มาก	3
1.6 การพัฒนาความมั่นใจ ในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	0	26	100	146	64	3.74	0.85	มาก	6
2. การบริหารจัดการเรื่องคน						3.76	0.85	มาก	
2.1 การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมาย งาน การกระจายอำนาจหน้าที่	0	30	97	174	35	3.64	0.79	มาก	5

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	การใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการ ผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
2.2 การสร้างทีมงานและ การจูงใจทีมงาน ให้เกิดความ มุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย	6	17	88	146	79	3.82	0.91	มาก	1
2.3 การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจ พนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมี ประสิทธิผล หรือ Constructive feedback	0	27	88	144	77	3.81	0.88	มาก	2
2.4 การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจา ต่อรอง	11	3	85	194	43	3.76	0.81	มาก	4
2.5 การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ	6	12	87	175	56	3.78	0.83	มาก	3
3. การบริหารจัดการเรื่องงาน						3.81	0.86	มาก	
3.1 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ และองค์การ	0	23	84	161	68	3.82	0.83	มาก	6
3.2 การวางแผน การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน และวิธีการ บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน	0	20	73	172	71	3.88	0.81	มาก	5
3.3 การประสานงาน และ การเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ	7	16	76	169	68	3.82	0.88	มาก	7
3.4 การบริหารเวลา โดยสร้าง ความมีวินัยเรื่องเวลาของ ทีมงาน	6	14	87	187	42	3.73	0.80	มาก	8

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	การใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนก การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
3.5 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	0	22	93	187	34	3.69	0.74	มาก	10
3.6 ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ	10	32	78	142	74	3.71	1.01	มาก	9
3.7 ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม	0	40	99	134	63	3.65	0.92	มาก	12
3.8 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก	0	6	77	150	103	4.04	0.78	มาก	1
3.9 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน	7	13	88	122	106	3.91	0.96	มาก	4
3.10 การบริหารงานโครงการ	6	20	90	184	36	3.67	0.81	มาก	11
3.11 ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)	0	17	64	178	77	3.94	0.79	มาก	2

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	การใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนก การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
3.12 การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	0	31	56	160	89	3.91	0.89	มาก	3
รวม						3.83	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4-20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมา มีการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) โดยมีค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการตนเองอยู่ในลำดับสูงสุดในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ ระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนอยู่ในลำดับสุดท้ายในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เช่นกัน

สำหรับองค์ประกอบของแต่ละปัจจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการบริหารจัดการตนเองด้านการมีจริยธรรม ชื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือการบริหารจัดการเรื่องงานด้านการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) ลำดับที่สามคือ การบริหารจัดการตนเองด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) และองค์ประกอบของปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการบริหารจัดการเรื่องคนด้านการจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร มอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) เช่นกัน

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยทั้งหมดของระดับการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64-4.15 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบของปัจจัยทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 5 การใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติ
หน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในองค์การของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	การใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนก การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์					\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
	น้อย ที่สุด	น้อย กลาง	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
1. การบริหารจัดการตนเอง						3.67	0.81	มาก	
1.1 ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การ อธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	0	10	88	170	68	3.88	0.75	มาก	1
1.2 การบริหารการ เปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับ และเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความ ยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการ พัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	0	12	86	183	55	3.84	0.73	มาก	2
1.3 การส่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานที่รับผิดชอบ และการ เพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่าง ต่อเนื่อง	0	13	94	162	67	3.84	0.78	มาก	3
1.4 ทักษะการเขียนรายงาน	2	34	114	142	44	3.57	0.86	มาก	8
1.5 ทักษะการนำเสนอ	0	37	103	156	40	3.59	0.84	มาก	6
1.6 การจัดลำดับความสำคัญ ในงาน	0	18	103	170	45	3.72	0.76	มาก	5
1.7 สามารถทำงานได้ด้วย ตัวเองโดยอิสระ	4	26	124	154	28	3.52	0.80	มาก	9

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	การใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนก การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์									
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่	
1.8 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	0	4	116	149	67	3.83	0.75	มาก	4	
1.9 ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน รฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิ ต่าง ๆ	3	28	111	163	31	3.57	0.81	มาก	7	
1.10 ทักษะทาง ภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	10	39	124	140	23	3.38	0.88	ปาน กลาง	10	
2. การบริหารจัดการเรื่องคน						3.61	0.72	มาก		
2.1 ทักษะในการสอนงาน แบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI	4	13	120	163	36	3.64	0.77	มาก	4	
2.2 การฝึกอบรมพัฒนา ลูกน้องและการประเมินผล	3	10	110	194	19	3.64	0.68	มาก	3	
2.3 ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของ พนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการ ทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับ องค์กรจากการกระทำต่าง ๆ	0	11	115	174	36	3.70	0.70	มาก	1	
2.4 การแก้ไขปัญหาและ การตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหา แทนลูกน้อง	0	21	113	181	21	3.60	0.70	มาก	5	

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	การใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนก การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์								
	น้อย ที่สุด	น้อย กลาง	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่
2.5 การนำการประชุม และ การโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอม ต่อข้อเสนอ	5	25	131	162	13	3.46	0.75	ปาน กลาง	8
2.6 การปฐมนิเทศน์พนักงาน ใหม่	2	27	115	150	42	3.60	0.83	มาก	6
2.7 การรักษาและการใช้ ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน	0	12	115	180	29	3.67	0.68	มาก	2
2.8 ปฏิบัติตามกระบวนการ ร้องเรียน และการจัดการ ความเครียดจากภาวะความ กดดันต่าง ๆ	0	4	155	163	14	3.56	0.59	มาก	7
3. การบริหารจัดการเรื่องงาน						3.87	0.76	มาก	
3.1 ปฏิบัติตามกฎหมาย ปลอดภัย และอาชีวอนามัย	0	9	63	189	75	3.98	0.72	มาก	4
3.2 การควบคุมงาน และ การทำงานให้ได้ตามความ คาดหวังขององค์การ	0	4	105	169	58	3.84	0.71	มาก	7
3.3 การเฝ้าติดตามและ ปรับปรุงผลงานของพนักงาน ให้ได้สูงสุด	0	9	109	193	25	3.70	0.64	มาก	10
3.4 ปฏิบัติตามกฎหมาย และมาตรฐานแรงงาน	0	3	46	161	126	4.22	0.71	มาก	1
3.5 การสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และการ พัฒนาร่วมกัน	0	14	117	150	55	3.73	0.78	มาก	9

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

ปัจจัย (กลุ่มตัวอย่างรวม n = 336)	การใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนก การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์									
	น้อย ที่สุด	น้อย กลาง	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	\bar{X} ≥ 3.00	SD	ระดับ	ลำดับ ที่	
3.6 การสร้างดัชนีชี้วัดผล การปฏิบัติงานขององค์การ	0	21	104	165	46	3.70	0.78	มาก	11	
3.7 จัดทำแผนอัตรากำลังคน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ	0	16	129	138	53	3.68	0.79	มาก	12	
3.8 ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉิน ในสถานที่ทำงาน	0	12	92	160	72	3.87	0.78	มาก	6	
3.9 จัดทำโปรแกรมป้องกัน การบาดเจ็บจากการทำงาน	0	19	90	175	52	3.77	0.77	มาก	8	
3.10 สอบสวนรายงาน สภาพการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น	5	1	85	176	69	3.90	0.77	มาก	5	
3.11 การควบคุมดูแลการ บำรุงรักษาและการตรวจเช็ค เครื่องมืออุปกรณ์และ สาธารณูปโภค	0	9	54	203	70	3.99	0.69	มาก	3	
3.12 การทำกระบวนการ ทำงานให้เป็นมาตรฐานตาม กฎหมาย ข้อกำหนด และ ข้อจำกัดต่าง ๆ	0	0	78	152	106	4.08	0.74	มาก	2	
รวม						3.74	0.78	มาก		

จากตารางที่ 4-21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมา มีการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) โดยมีค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานอยู่ในลำดับสูงสุดในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือ ระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการตนเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) และค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนอยู่ในลำดับสุดท้ายในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) เช่นกัน

สำหรับองค์ประกอบของแต่ละปัจจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรกคือ การบริหารจัดการเรื่องงานดังนี้ ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือ การทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) ลำดับที่สามคือ การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภคอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) และองค์ประกอบของปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการบริหารจัดการตนเองด้านทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยทั้งหมดของระดับการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.38-4.22 ซึ่งแสดงว่ามียุทธศาสตร์ประกอบของปัจจัยบางตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ในการพิสูจน์สมมติฐานอิทธิพลของสมรรถนะการบริหาร สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ ซึ่งใช้สัญลักษณ์ดังต่อไปนี้

Kpi	หมายถึง ภาพรวมผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต
Ca	หมายถึง ภาพรวมความได้เปรียบในการแข่งขัน
mg	หมายถึง ภาพรวมสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
fu	หมายถึง ภาพรวมสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

H_0 : สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

H_1 : สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

ตารางที่ 4-22 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต กับผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	2.048	0.218		9.381	0.000**		
mg	0.100	0.060	0.101	1.664	0.097	0.686	1.458
fu	0.339	0.062	0.332	5.463	0.000**	0.686	1.458
R	0.397						
R square	0.158						
Adjusted R square	0.153						
F-ratio	31.213	0.000**					
Durbin-watson	1.813						

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต kpi (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-22 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตมีผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยใช้วิธี Enter multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปรด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” อย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” และตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.397 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) เท่ากับ 0.158 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย” ขึ้นอยู่กับ “สมรรถนะ

ของหัวหน้าแผนกการผลิต” ร้อยละ 15.80 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R squarer) เท่ากับ 0.153 และค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.813 มีค่าอยู่ในเกณฑ์กำหนด

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 2.048 หน่วย มีค่า $t = 9.381$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีค่า B_1 เท่ากับ 0.100 ค่า $t = 1.664$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.097 ซึ่งมากกว่า 0.05

2. สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีค่า B_1 เท่ากับ 0.339 ค่า $t = 5.463$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

สามารถแสดงสมการทำนายผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย จากสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 2.048 + 0.100(X1) + 0.339(X2) **$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.101(X1) + 0.332(X2) **$$

เมื่อ \hat{Y} = ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

$X1$ = สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต

$X2$ = สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าปัจจัยสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.100 และถ้าปัจจัยสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.339 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต เท่ากับ 0.101

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต เท่ากับ 0.332

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีตัวแปรอิสระด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ และส่งผลต่อตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” จำนวน 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนก

การผลิต” และนำตัวแปรดังกล่าว ไปทดสอบสมมติฐานอีกครั้ง โดยใช้วิธี Multiple linear regression

ตารางที่ 4-23 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต กับผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	2.216	0.194		11.420	0.000**		
fu	0.397	0.051	0.388	7.703	0.000**	1.000	1.000
R	0.388						
R Square	0.151						
Adjusted R square	0.148						
F-ratio	59.343	0.000**					
Durbin-watson	1.823						

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต kpi (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-23 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยใช้วิธี Enter multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้วค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต” กับตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย มีค่าเท่ากับ 0.388 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.151 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย” ขึ้นอยู่กับ “สมรรถนะการปฏิบัติ

หน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต” ร้อยละ 15.10 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R squarer) เท่ากับ 0.148 และค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.823

จากการทดสอบ พบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 2.216 หน่วย มีค่า $t = 11.420$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีค่า B_1 เท่ากับ 0.397 ค่า $t = 7.703$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

สามารถแสดงสมการทำนายผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย จากสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 2.216 + 0.397(X_2) **$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.388(X_2) **$$

เมื่อ \hat{Y} = ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

X_2 = สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.397 หน่วย ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต เท่ากับ 0.388

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงสรุปได้ว่าสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตอย่างน้อย 1 ด้าน คือ สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกซ้อน

สมมติฐานที่ 2.1 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

H_0 : สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ไม่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

H_1 : สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 4-24 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	2.204	0.233		9.479	0.000**		
mg	0.161	0.064	0.157	2.514	0.012*	0.686	1.458
fu	0.230	0.066	0.217	3.478	0.001**	0.686	1.458
R	0.332						
R Square	0.110						
Adjusted R Square	0.105						
F-ratio	20.578	0.000**					
Durbin-Watson	1.693						

ตัวแปรตาม คือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ca (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-24 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตมีผลต่อผลความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้วิธี Enter multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปรด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” อย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ของแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” และตัวแปรตาม “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ของแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.332 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.110 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “ความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ขึ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย” ขึ้นอยู่กับ “สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” ร้อยละ 11.00 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R squarer) เท่ากับ 0.105 และค่า Durbin-watson เท่ากับ 1.693 มีค่าอยู่ในเกณฑ์กำหนด

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 2.204 หน่วย มีค่า $t = 9.479$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีค่า B_1 เท่ากับ 0.161 ค่า $t = 2.514$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

2. สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีค่า B_1 เท่ากับ 0.230 ค่า $t = 3.478$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

สามารถแสดงสมการทำนายความได้เปรียบเทียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย จากสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 2.204 + 0.161(X1)^* + 0.230(X2)^{**}$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.157(X1)^* + 0.217(X2)^{**}$$

เมื่อ \hat{Y} = ความได้เปรียบในการแข่งขัน

$X1$ = สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต

$X2$ = สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าปัจจัยสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วความได้เปรียบในการแข่งขันจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.161 และถ้าปัจจัยสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วความได้เปรียบในการแข่งขันจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.230 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตเท่ากับ 0.157

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต เท่ากับ 0.217

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงสรุปได้ว่าสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตทั้ง 2 ด้าน “สมรรถนะการบริหารของหัวหน้า

แผนกการผลิต” และ “สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต” มีอิทธิพลต่อความ
ได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ
หน่วยงานการผลิต

H_0 : ความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

H_1 : ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

ตารางที่ 4-25 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple
regression analysis) ระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันกับผลการดำเนินงาน
ของหน่วยงานการผลิต

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.262	0.143		8.826	0.000**		
ca	0.662	0.038	0.686	17.219	0.000**	1.000	1.000
R	0.686						
R Square	0.470						
Adjusted R square	0.469						
F-ratio	296.511	0.000**					
Durbin- watson	1.774						

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต kpi (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-25 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความได้เปรียบในการแข่งขัน
ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศ
ไทย โดยใช้วิธี Enter multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R)
ระหว่างตัวแปรอิสระ “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” กับตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของ
หน่วยงานการผลิต” ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย มีค่าเท่ากับ 0.686 มีค่า

สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) เท่ากับ 0.470 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย” ขึ้นอยู่กับ “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ร้อยละ 47.00 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Squarer) เท่ากับ 0.469 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.774

จากการทดสอบพบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 1.262 หน่วย มีค่า $t = 17.219$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบตัวแปร มีดังนี้

ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีค่า B_1 เท่ากับ 0.662 ค่า $t = 17.219$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

สามารถแสดงสมการทำนายผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย จากความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 1.262 + 0.662(X_1) **$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.686(X_1) **$$

เมื่อ \hat{Y} = ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

X_1 = ความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความได้เปรียบในการแข่งขัน เพิ่มขึ้น 1 หน่วยแล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.662 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความได้เปรียบในการแข่งขัน เท่ากับ 0.686

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงสรุปได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2.3 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

H_0 : สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

H_1 : สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 4-26 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต กับผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกซ้อน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	0.718	0.189		3.804	0.000**		
mg	0.003	0.047	0.003	0.062	0.950	0.673	1.486
fu	0.200	0.048	0.196	4.133	0.000**	0.662	1.511
ca	0.603	0.039	0.625	15.284	0.000**	0.890	1.124
R	0.711						
R square	0.506						
Adjusted R square	0.501						
F-ratio	113.208	0.000**					
Durbin-watson	1.825						

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต kpi (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-26 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตมีผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกซ้อนโดยใช้วิธี Enter multiple linear regression เมื่อทดสอบแล้ว ตัวแปรด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตและความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ทดสอบค่าสถิติ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” และ “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” อย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” ของแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยได้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” และตัวแปรตาม “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ของแผนกการผลิตในอุตสาหกรรม

ขึ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.711 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R Square) เท่ากับ 0.506 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย” ขึ้นอยู่กับ “สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” ร้อยละ 50.60 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Squarer) เท่ากับ 0.501 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.825 มีค่าอยู่ในเกณฑ์กำหนด

พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 0.718 หน่วย มีค่า $t = 3.804$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีค่า B_1 เท่ากับ 0.003 ค่า $t = 0.062$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.950 ซึ่งมากกว่า 0.05
2. สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีค่า B_1 เท่ากับ 0.200 ค่า $t = 4.133$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01
3. ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีค่า B_1 เท่ากับ 0.603 ค่า $t = 15.284$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

สามารถแสดงสมการทำนายผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย จากสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตและความได้เปรียบในการแข่งขันได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 0.718 + 0.003(X1) + 0.200(X2)** + 0.603(X3)**$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.003(X1) + 0.196(X2)** + 0.625(X3)**$$

เมื่อ \hat{Y} = ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

$X1$ = สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต

$X2$ = สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต

$X3$ = ความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าปัจจัยสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.003 ถ้าปัจจัยสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.200 หน่วย และถ้าปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.603 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้า
แผนกการผลิตเท่ากับ 0.003

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของ
หัวหน้าแผนกการผลิต เท่ากับ 0.196

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความได้เปรียบในการแข่งขัน เท่ากับ
0.625

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีตัวแปรอิสระด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนก
การผลิต และความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ และส่งผลต่อตัวแปรตาม
“ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” จำนวน 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะ
การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต” และตัวแปรอิสระ “ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน”
และนำตัวแปรทั้งสอง ไปทดสอบสมมติฐานอีกครั้ง โดยใช้วิธี Multiple linear regression

ตารางที่ 4-27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple
regression analysis) ระหว่างสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต
กับผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน
เป็นตัวแปรแทรกซ้อน

Model	Unstandardized		Standardized		t	Sig.	Tolerance	VIF
	Coefficients		Coefficients					
	B	Std. Error	Beta					
(Constant)	0.722	0.177			4.080	0.000**		
fu	0.202	0.041	0.198		4.883	0.000**	0.907	1.103
ca	0.604	0.039	0.625		15.460	0.000**	0.907	1.103
R	0.711							
R square	0.506							
Adjusted R square	0.501							
F-ratio	170.319	0.000**						
Durbin-watson	1.826							

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต kpi (Y)

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-27 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตและความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย โดยใช้วิธี Enter Multiple Linear Regression เมื่อทดสอบแล้ว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต” และ “ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน” กับตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย มีค่าเท่ากับ 0.711 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) เท่ากับ 0.506 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย” ขึ้นอยู่กับ “สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต” และ “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ร้อยละ 50.60 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R Squared) เท่ากับ 0.503 และค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.826

จากการทดสอบ พบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าคงที่ (B_0) เท่ากับ 0.722 หน่วย มีค่า $t = 4.080$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และผลการทดสอบแต่ละตัวแปร มีดังนี้

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีค่า B_1 เท่ากับ 0.604 ค่า $t = 4.883$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีค่า B_2 เท่ากับ 0.202 ค่า $t = 15.460$ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01

สามารถแสดงสมการทำนายผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย จากสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต และความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 0.722 + 0.202(X_2)^{**} + 0.604(X_3)^{**}$$

$$\text{Standardized } \hat{Y} = 0.198(X_2)^{**} + 0.625(X_3)^{**}$$

เมื่อ \hat{Y} = ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

X_2 = สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต

X_3 = ความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.202

หน่วย และถ้าความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้วผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 0.604 หน่วย

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต เท่ากับ 0.198

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความได้เปรียบในการแข่งขัน เท่ากับ 0.625

แสดงให้เห็นว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 จึงสรุปได้ว่าสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตอย่างน้อย 1 ด้าน คือสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 4-28 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) และค่าประมาณของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Std. Error) ของแต่ละขั้นตอนในการทดสอบ Mediation effects using multiple regression

Testing Steps in Mediation Model	B	Std. Error	t	Sig.
Test Step 1 (Path c: ตารางที่ 4.23)				
ตัวแปรตาม = ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต				
ตัวแปรอิสระ = สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	2.216 (c)	0.194	11.420	0.000**
Test Step 2 (Path a: ตารางที่ 4.24)				
ตัวแปรตาม = ความได้เปรียบในการแข่งขัน				
ตัวแปรอิสระ = สมรรถนะหัวหน้าแผนก	2.204 (a)	0.233 (sa)	9.479	0.000**
Test Step 3 (Path b and c': ตารางที่ 4.26)				
ตัวแปรตาม = ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต				
ตัวแปรแทรกซ้อน = ความได้เปรียบในการแข่งขัน				
(Path b: ตารางที่ 4.25)	1.262 (b)	0.143 (sb)	8.826	0.000**
ตัวแปรอิสระ = สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	0.722	0.177	4.080	0.000**

*p-value < 0.05, **p-value < 0.01

จากตารางที่ 4-28 สามารถนำข้อมูลมาทดสอบผลกระทบจากตัวแปรแทรกซ้อนที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ดังสมการ

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}}$$

โดย a และ b คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่ไม่ได้มาตรฐาน (B) ของ path a และ path b sa และ sb คือ ค่าประมาณของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Std. Error) Z คือ ผลกระทบที่เกิดจากตัวแปรแทรกซ้อน โดยที่ถ้าค่า Z มีค่ามากกว่า 1.96 แสดงว่าตัวแปรแทรกซ้อนส่งผลกระทบในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 (มีนัยสำคัญ)

แทนค่าจากตารางลงในสมการ ได้ $Z = 6.45$

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผลกระทบที่เกิดจากตัวแปรแทรกซ้อนมีค่าเท่ากับ 6.45 ซึ่งมีค่ามากกว่า 1.96 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ได้ว่ามีตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย อย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” โดยขึ้นอยู่กับตัวแปรแทรกซ้อน “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4-29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต	-
1.1	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต	ไม่สามารถ ปฏิเสธ H_0
1.2	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต	สามารถ ปฏิเสธ H_0
2	สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกซ้อน	-
2.1	สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	-

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
2.1.1	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อ ความได้เปรียบในการแข่งขัน	สามารถ ปฏิเสธ H_0
2.1.2	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพล ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	สามารถ ปฏิเสธ H_0
2.2	ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานการผลิต	สามารถ ปฏิเสธ H_0
2.3	สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	-
2.3.1	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยขึ้นอยู่กับ ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ไม่สามารถ ปฏิเสธ H_0
2.3.2	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพล ต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยขึ้นอยู่กับ ความได้เปรียบในการแข่งขัน	สามารถ ปฏิเสธ H_0

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และรวบรวมข้อมูล โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) คือ เชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์และเทคนิคเดลฟาย (Delphi technic) จำนวนทั้งหมด 3 รอบ ด้วยความอนุเคราะห์จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์จำนวน 19 ท่าน จาก 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มนักวิชาการ ทางด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์ จำนวน 2 คน 2) กลุ่มที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาสมรรถนะมนุษย์ในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 “ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์”จำนวน 4 คน 3) กลุ่มผู้ตรวจรับรอง ทางด้านการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 จำนวน 4 คน 4) กลุ่มผู้จัดการส่วนงานการผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย จำนวน 9 คน ทั้งหมดได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา “ผลที่ได้จากการสำรวจแบบ Delphi” หรือ “ตัวแบบสมรรถนะจากผู้เชี่ยวชาญ”

ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณได้มาจากการตอบกลับแบบสอบถามจากกลุ่มผู้จัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย จำนวน 336 ราย ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) แยกตามแหล่งที่ตั้ง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการนำไปใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย กับความได้เปรียบในการแข่งขันและดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิต โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อนำ “ตัวแบบสมรรถนะจากผู้เชี่ยวชาญ” มาประเมินหา “ระดับการใช้จริงของสมรรถนะ” ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย หรือ “ตัวแบบจากกลุ่มตัวอย่าง”

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของ “ตัวแบบจากกลุ่มตัวอย่าง” หรือ “สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่มีต่อ “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” และ “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต”

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย นำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษา และผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยมีค่า IOC (Index of item objective congruence) ตั้งแต่ 0.5-1 จากคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน และผ่านการตรวจสอบจริยธรรมโดยการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา และผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยการทดลองใช้กับองค์การที่มีลักษณะใกล้เคียง จำนวน 30 ท่าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient of alpha) มากกว่า 0.7

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) โดยมีสถิติที่เลือกใช้ประกอบด้วย ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Multiple linear regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ผลสำรวจเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย แบ่งออกเป็นสองส่วนใหญ่ คือ สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ โดยแต่ละส่วนสามารถแบ่งออกเป็นสามส่วนย่อยคือ สมรรถนะในการบริหารจัดการตนเอง สมรรถนะในการบริหารจัดการเรื่องคน และสมรรถนะในการบริหารจัดการเรื่องงาน ดังต่อไปนี้

มาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย ดังนี้

1. มาตรฐานสมรรถนะการบริหารในการการบริหารจัดการตนเอง 6 ข้อ คือ
 - 1.1 การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำเช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.2 อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยความทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
 - 1.4 การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ

- 1.5 การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อ องค์การ ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.6 การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม
2. มาตรฐานสมรรถนะการบริหารในการบริหารจัดการเรื่องคน 5 ข้อ คือ
 - 2.1 การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่
 - 2.2 การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย
 - 2.3 การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback
 - 2.4 การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง
 - 2.5 การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างควมไว้วางใจ
3. มาตรฐานสมรรถนะการบริหารในการบริหารจัดการเรื่องงาน 12 ข้อ คือ
 - 3.1 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ
 - 3.2 การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
 - 3.3 การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ
 - 3.4 การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน
 - 3.5 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล
 - 3.6 ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ
 - 3.7 ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม
 - 3.8 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก
 - 3.9 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน
 - 3.10 การบริหารงานโครงการ
 - 3.11 ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรม

กลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)

3.12 การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์ ในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย ดังนี้

1. มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ในการการบริหารจัดการตนเอง 10 ข้อ

1.1 ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา

1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง

1.4 ทักษะการเขียนรายงาน

1.5 ทักษะการนำเสนอ

1.6 การจัดลำดับความสำคัญในงาน

1.7 สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ

1.8 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet

1.9 ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางค์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัถยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ

1.10 ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น

2. มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการเรื่องคน 8 ข้อ คือ

2.1 ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI

2.2 การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล

2.3 ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็น ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การจากการกระทำต่าง ๆ

2.4 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับ ปัญหาแทนลูกน้อง

2.5 การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ

2.6 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

- 2.7 การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน
- 2.8 ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ
3. มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการเรื่องงาน 12 ข้อ คือ
- 3.1 ปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย และอาชีวอนามัย
 - 3.2 การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร
 - 3.3 การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด
 - 3.4 ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน
 - 3.5 การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาพร้อมกัน
 - 3.6 การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร
 - 3.7 จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
 - 3.8 ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน
 - 3.9 จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน
 - 3.10 สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
 - 3.11 การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค
 - 3.12 การทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการนำไปใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย กับความได้เปรียบในการแข่งขันและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานการผลิต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารด้านการผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย จำนวน 336 ราย จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ และตำแหน่งงานดังต่อไปนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 และเพศหญิง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7

อายุ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนมากที่สุดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุระหว่าง 33-40 ปี มีจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 อันดับรองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 41-49 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 77.4 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนมากที่สุดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 71.1 อันดับรองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 94.0 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนมากที่สุด มีประสบการณ์ระหว่าง 8-15 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 อันดับรองลงมาคือ ประสบการณ์ระหว่าง 3-7 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 75.6 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนมากที่สุดเป็นตำแหน่งผู้จัดการแผนกจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 47.6 อันดับรองลงมาคือ ตำแหน่งหัวหน้าแผนกจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 67.5 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตจากระดับการใช้จริงของสมรรถนะการบริหารและสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พบว่า ภาพรวมข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตทั้งสองปัจจัยหลัก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) โดยมีค่าเฉลี่ยปัจจัยระดับความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) และค่าเฉลี่ยปัจจัยระดับความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เช่นกัน องค์ประกอบของแต่ละปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือปัจจัยระดับความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิตด้านตัวชี้วัดด้านการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมาคือ ปัจจัยระดับความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่าง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) ลำดับที่สามคือปัจจัยระดับความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) และลำดับสุดท้ายคือปัจจัยระดับความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิตด้านตัวชี้วัดด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย จำนวน 336 ราย จำแนกตาม จำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัท รูปแบบการก่อตั้งบริษัท ผู้ร่วมทุนต่างประเทศ สัดส่วนลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ และลำดับขั้นหรือประเภทของกิจการ ดังต่อไปนี้

จำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัท กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การที่มีจำนวนพนักงาน 50-200 คน (วิสาหกิจขนาดกลาง) จำนวนมากที่สุดคือ 101 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 30.1 ลำดับที่สองคือองค์การที่มีจำนวนพนักงาน 201-599 คน (วิสาหกิจขนาดใหญ่) จำนวน 93 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 27.7 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 57.8 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

รูปแบบการก่อตั้งบริษัท กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การประเภท บริษัท จำกัด มากที่สุด จำนวน 318 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 94.6 รองลงมาคือ บริษัท มหาชน จำนวน 15 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 4.5 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 99.1 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ร่วมทุนต่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การที่มีผู้ร่วมทุนต่างประเทศ จำนวน 171 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 50.9 โดยมีผู้ร่วมทุนจากประเทศญี่ปุ่นเป็นจำนวนมากที่สุดคือ 120 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 35.7 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

สัดส่วนลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การที่ผลิตสินค้าขายทั้งในและต่างประเทศ โดยมีสัดส่วนการขายในประเทศมากกว่าร้อยละ 50 เป็นจำนวนมากที่สุดคือ 165 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมาคือ องค์การที่ผลิตสินค้าขายเฉพาะในประเทศเป็นจำนวน 137 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 40.8 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 89.9 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ลำดับขั้นหรือประเภทของกิจการ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับเป็นองค์การที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 (ส่งมอบสินค้าโดยตรงต่อบริษัทผู้ประกอบยานยนต์) มากที่สุดคือ 130 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมาคือ องค์การที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 3 (ส่งมอบสินค้าต่อบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2) เป็นจำนวน 96 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 28.6 ลำดับที่สามคือองค์การที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2 (ส่งมอบสินค้าต่อบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1) เป็นจำนวน 92 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 27.4 เมื่อรวมกันแล้วคิดเป็นร้อยละ 94.7 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 การใช้จริงของสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมา มีการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) โดยมีค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการตนเองอยู่ในลำดับสูงสุดในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ ระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคน อยู่ในลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$)

ส่วนที่ 5 การใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมา มีการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) โดยมีค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานอยู่ในลำดับสูงสุดในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือ ระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการตนเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) และค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนอยู่ในลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$)

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน อิทธิพลของสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ

สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงกับการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกซ้อน โดยมีสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2.1 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานที่ 2.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานที่ 2.3 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

โดยผลกระทบที่เกิดจากตัวแปรแทรกซ้อน “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมี “สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต” เป็นตัวแปรอิสระ

อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟายซึ่งได้รับการพัฒนาโดย RAND Corporation (1905) (RAND Corporation อ้างถึงใน วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, ม.ป.ป.) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน ในสาขาการบริหารจัดการและการพัฒนาสมรรถนะ

มนุษย์ จาก 4 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 2 ท่าน กลุ่มที่ปรึกษา จำนวน 4 ท่าน กลุ่มผู้ตรวจจ
รับรองระบบการจัดการ จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มผู้จัดการส่วนงานการผลิต ในกลุ่มอุตสาหกรรม
ชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย จำนวน 9 ท่าน จาก 3 องค์กร โดยการสัมภาษณ์และใช้
แบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 3 รอบ จนได้ข้อสรุปที่ชัดเจนโดยใช้เกณฑ์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้น
ไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.5 ลงมา เป็นตัวกำหนดว่าสมควรแก่การนำมาสรุปใช้ได้

พบว่า มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
ในประเทศไทย แบ่งออกเป็นสองส่วนใหญ่ คือ สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะการปฏิบัติ
หน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น
3 ประเภท คือ ขีดความสามารถหลัก (Core competency) ขีดความสามารถด้านการบริหาร
(Managerial competency) และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional competency)
จิระประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย
3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะบริหาร (Professional
competency) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาสมรรถนะ
เฉพาะตำแหน่งงานเดียวในองค์กร จึงไม่ได้ครอบคลุมถึงสมรรถนะหลักที่ต้องมีเหมือนกันหมด
ทุกตำแหน่งในองค์กร

โดยแต่ละส่วนสามารถแบ่งออกเป็นสามส่วนย่อยคือ สมรรถนะในการบริหารจัดการ
ตนเอง สมรรถนะในการบริหารจัดการเรื่องคน และสมรรถนะในการบริหารจัดการเรื่องงาน
ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย หรือ
ส.จ.ท (2012) (PMAT: Personnel management association of Thailand) ได้กำหนดมาตรฐาน
ความสามารถทางวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Competency modeling & profile)
ประกอบด้วย สมรรถนะพื้นฐานทั่วไปซึ่งเปรียบได้กับการบริหารจัดการตนเอง การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ ซึ่งเปรียบได้กับการบริหารจัดการเรื่องคน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเปรียบได้กับ
การบริหารจัดการเรื่องงาน ซึ่งสอดคล้องกับ รัชณี คุณานุกวัฒน์ (2552) ที่ระบุว่าหัวหน้างานมีหน้าที่
ในการบริหารคนและบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ University of Missouri (2012) กำหนดว่าการ
บริหารจัดการคนเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills
Table (2011) โปรแกรมการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน หรือ Supervisory skill development
resource guide ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การบริหารตนเอง (Managing self)
การบริหารผู้อื่น (Managing others) และการบริหารระบบ (Managing system) และยัง

สอดคล้องกับ ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2010) ที่แบ่งหน้าที่ของหัวหน้างานออกเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารงาน และการบริหารคน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มาตรฐานสมรรถนะการบริหารฯ ทางด้านการบริหารจัดการตนเองมี 6 ข้อ คือ

1) การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย หรือ ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Competency Modeling & Profile)” พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” รัชณี คุณานุกวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” สำหรับการรับเข้าพนักงานในระดับบริหาร (ผู้จัดการ) และ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” (Supervisory skill development resource guide) รวมทั้งหมด 5 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง 2) อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเทพัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทางการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน “Supervisory skill development resource guide” และประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 3 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” และวิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) บทความเรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT” รวมทั้งหมด 2 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่หนึ่ง) 4) การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ ซึ่งสอดคล้องกับ APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีม และทักษะของผู้นำทีมงาน” รวมทั้งหมด 2 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สอง) 5) การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” และวิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) บทความเรื่อง “การฝึกอบรมในงาน

หรือ OJT” รวมทั้งหมด 2 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สาม) 6) การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม ซึ่งสอดคล้องกับ รัชนี คุณานุวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่

มาตรฐานสมรรถนะการบริหารฯ ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนมี 5 ข้อ คือ

1) การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” รัชนี คุณานุวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” รวมทั้งหมด 6 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง (ที่หนึ่ง) 2) การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” รัชนี คุณานุวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” และประคัลภ์ ปันทพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 6 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง (ที่สอง) 3) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback ซึ่งสอดคล้องกับ พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” University of Missouri (2012) มาตรฐาน “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” และวิชัย โถสุวรรณจินดา (2550) บทความเรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT” รวมทั้งหมด 5 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง (ที่หนึ่ง) 4) การบริหารความขัดแย้ง เช่น

การประเมินประนอม การใกล้เคียง และการเจรจาต่อรอง ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัช รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” University of Missouri (2012) มาตรฐาน “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” และประคัลภ์ ปันตพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 5 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง (ที่สอง) 5) การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างควมไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัช รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” ประคัลภ์ ปันตพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” และวิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) บทความเรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT” รวมทั้งหมด 5 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง (ที่สาม)

มาตรฐานสมรรถนะการบริหารฯ ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานมี 12 ข้อ คือ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัช รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” ปกรณ์ สุปินานนท์ (2008) บทความเรื่อง “วิธีสอนงานตามรูปแบบ JI” และวิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) บทความเรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT” รวมทั้งหมด 6 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง (ที่หนึ่ง) 2) การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัช รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” รัชณี คุณานุวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” ประคัลภ์ ปันตพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” และวิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) บทความเรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT”

รวมทั้งหมด 6 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง (ที่สอง) 3) การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” รัชณี คุณานุวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” รวมทั้งหมด 4 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง (ที่หนึ่ง) 4) การบริหารเวลา โดยสร้างความมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ รัชณี คุณานุวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” และประคัลภ์ บัณฑพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 4 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง (ที่สอง) 5) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” และ APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” รวมทั้งหมด 2 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่หนึ่ง) 6) ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” และ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 2 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สอง) 7) ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่ (ที่หนึ่ง) 8) การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่ (ที่สอง) 9) การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่ (ที่สาม) 10) การบริหารงานโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table

(2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่ (ที่สี่) 11) ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC) ซึ่งสอดคล้องกับ ไชยา ยี่มิวิไล (2528) บทความเรื่อง “แนวความคิดทางด้านทฤษฎีองค์การ” รวมทั้งหมด 1 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่ (ที่ห้า) 12) การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับ ไชยา ยี่มิวิไล (2528) บทความเรื่อง “แนวความคิดทางด้านทฤษฎีองค์การ” รวมทั้งหมด 1 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่ (ที่หก)

มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ฯ ทางด้านการบริหารจัดการตนเองมี 10 ข้อ คือ

- 1) ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัช รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” รัชณี คุณานุกวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” และประคัลภ์ บัณฑิตวงกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 8 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัช รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” และ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 4 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัช รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” พร ศรียมก (2545)

ศึกษาเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” และ APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” รวมทั้งหมด 3 แห่ง จาก 12 แห่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่หนึ่ง) 4) ทักษะการเขียนรายงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” และประคัลภ์ บัณฑิตพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 3 แห่ง จาก 12 แห่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สอง) 5) ทักษะการนำเสนอ ซึ่งสอดคล้องกับ ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” และประคัลภ์ บัณฑิตพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 3 แห่ง จาก 12 แห่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สาม) 6) การจัดลำดับความสำคัญในงาน ซึ่งสอดคล้องกับ APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” และ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 2 แห่ง จาก 12 แห่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่ (7) สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับ APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แห่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่ห้า (ที่หนึ่ง) 8) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แห่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่ห้า (ที่สอง) 9) ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน สฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แห่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่ห้า (ที่สาม) 10) ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น ซึ่งสอดคล้องกับ APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แห่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่ห้า (ที่สี่)

มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ฯ ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนมี 8 ข้อ คือ 1) ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัช งามวรัญกูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” University of

Missouri (2012) มาตรฐาน “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำที่มงาน” ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” ปกรณ์ สุปีนานนท์ (2008) บทความเรื่อง “วิธีสอนงานตามรูปแบบ JI” และวิชัย โถสุวรรณจินดา (2550) บทความเรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT” รวมทั้งหมด 8 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง 2) การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” University of Missouri (2012) มาตรฐาน “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” และประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 5 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง 3) ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรจากการกระทำต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” APN Consulting, LLC. (2007) แบบตรวจสอบ “Supervisory skills checklist” และ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 4 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่หนึ่ง) 4) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับ รัชณี คุณานุกวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำที่มงาน” และประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 4 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สอง) 5) การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” และ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 2 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สี่ 6) การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก

12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่ห้า (ที่หนึ่ง) 7) การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่ห้า (ที่สอง) 8) ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่ห้า (ที่สาม)

มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ฯ ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานมี 12 ข้อ คือ

1) ปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย และอาชีวอนามัย ซึ่งสอดคล้องกับ อนุสัญญา รามวง์กรู (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” University of Missouri (2012) มาตรฐาน “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” และ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 3 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง (ที่หนึ่ง) 2) การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ อนุสัญญา รามวง์กรู (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” และประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 3 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง (ที่สอง) 3) การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” และประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2010) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 3 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่หนึ่ง (ที่สาม) 4) ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล” และ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 2 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง (ที่หนึ่ง) 5) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ปกรณ สุปินานนท์ (2008) บทความเรื่อง “วิธีสอนงานตามรูปแบบ JI” และวิชัย ไถสุวรรณจินดา (2550) บทความเรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT” รวมทั้งหมด 2 แหล่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สอง (ที่สอง) 6) การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ อนุสัญญา รามวง์กรู (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม

ยานยนต์” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่หนึ่ง) 7) จัดทำแผน อัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชัย รามวงษ์กูร (2550) วิจัย เรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สอง) 8) ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะ หัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สาม) 9) จัดทำ โปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่สี่) 10) สอบสวนรายงานสถานการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่ห้า) 11) การควบคุมดูแล การบำรุงรักษา และการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่หก) 12) การทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตาม กฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” รวมทั้งหมด 1 แห่ง จาก 12 แหล่งข้อมูล มากเป็นลำดับที่สาม (ที่เจ็ด)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการนำไปใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย กับความได้เปรียบในการแข่งขันและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงาน การผลิต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้คือ กลุ่มผู้จัดการการผลิตในองค์กรที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) จำนวน 480 ราย มากกว่า ปริมาณที่ต้องการจริงร้อยละห้าสิบเพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล โดยมี เป้าหมายการตอบกลับจำนวน 320 ราย จากผู้ประกอบการ 1,868 ราย (ทั้งหมด 1,871 ราย แต่ถูกเลือกเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำเทคนิค Delhi แล้ว จำนวน 3 ราย) โดยใช้ตาราง Determining size from a given population (Krejcie & Morgan, 1970) รวบรวมได้มา 354 ราย

คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 73.75 สามารถนำมาใช้ประมวลผลได้จำนวน 336 ราย คิดเป็นอัตราความสมบูรณ์ของการตอบกลับร้อยละ 94.92

พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 มีช่วงอายุระหว่าง 33-49 ปี จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 77.4 (ช่วงอายุระหว่าง 33-40 ปี มากที่สุดจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 อันดับรองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 41-49 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 71.1 มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ระหว่าง 3-15 ปีจำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6 (ประสบการณ์ ระหว่าง 8-15 ปี มากที่สุดจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 อันดับรองลงมาคือประสบการณ์ระหว่าง 3-7 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5) เป็นตำแหน่งหัวหน้าแผนกถึงผู้จัดการแผนกจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 67.6 (ผู้จัดการแผนกมากที่สุดจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 47.6 อันดับรองลงมาคือ ตำแหน่งหัวหน้าแผนกจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9) ซึ่งสอดคล้องกับแบบทดสอบการตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยการทดลองใช้กับองค์การที่มีลักษณะใกล้เคียง จำนวน 30 ท่าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient of alpha) มากกว่า 0.7 ซึ่งผู้ตอบกลับแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 19 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 63.3 และ อนุชัย รามวงษ์ (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามกลับมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 37.35 ปี ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์เท่ากับ 8.95 ปี และระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีเท่ากับ 193 คน คิดเป็นร้อยละ 68

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตสำหรับงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็นสองส่วนดังนี้

1. ความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น
 - 1.1 ความได้เปรียบทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ
 - 1.2 ความได้เปรียบทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่าง
2. ผลการดำเนินงานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลัก ซึ่งแบ่งออกเป็น
 - 2.1 ตัวชี้วัดด้านการเงิน
 - 2.2 ตัวชี้วัดด้านการดำเนินการ

ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นอยู่หรือเกิดขึ้นจริง ณ ปัจจุบันในองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า มีผลกระทบจากระดับการใช้จริงของสมรรถนะการบริหารและสมรรถนะ

การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พบว่า ภาพรวมข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานการผลิตอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.70$) และค่าเฉลี่ยระดับความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เช่นกัน ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมาคือปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) ลำดับที่สามคือ ปัจจัย ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) สุดท้ายคือปัจจัยความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการเงินอยู่ในลำดับที่สี่ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) ซึ่งสอดคล้องกับ Zehir and Acar (2005 cited in Yildiz and Karaka, 2012, p. 1093) ที่ว่าเกณฑ์เชิงวัตถุประสงค์ในงบการเงินทางธุรกิจอาจเกิดความไม่สมบรูณ์ หรือขาดข้อมูลเชิงวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นความยากลำบากในการค้นหาข้อมูลเชิงวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจ จึงเป็นเหตุจำเป็นที่ต้องอาศัยข้อมูลเชิงจิตวิสัยที่ได้รับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ Alpkan et al. (2005 cited in Yildiz and Karaka, 2012, p. 1093) ที่ว่าเป็นความยากลำบากที่จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเชิงวัตถุประสงค์ (เกณฑ์เชิงปริมาณ ได้แก่ กำไร ยอดขาย โดยที่เกณฑ์เชิงปริมาณนี้สามารถวัดได้ด้วยทั้งสองวิธีคือ การวัดเชิงวัตถุประสงค์และการวัดเชิงจิตวิสัยหรือเกณฑ์เชิงคุณภาพ ในขณะที่เกณฑ์เชิงคุณภาพสามารถวัดได้ด้วยการวัดเชิงจิตวิสัยเท่านั้น (Kucukkancabas, Akyol & Ataman, 2006 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1092) เพราะองค์การโดยทั่วไปไม่มีความประสงค์ที่จะเปิดเผยข้อมูลเหล่านั้น ในความพยายามที่จะวัดผลการดำเนินงานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ วิธีการวัดเชิงจิตวิสัยถูกนำมาใช้โดยการสอบถามกับผู้จัดการของธุรกิจว่าองค์การของเขาประสบความสำเร็จอย่างไร เมื่อเทียบกับองค์การอื่น ๆ ในแวดวงเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบจากผลการดำเนินงานของแต่ละองค์การ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จึงเลือกปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) ซึ่งเป็นการวัดเชิงจิตวิสัยหรือเกณฑ์เชิงคุณภาพ ในขณะที่การวัดเชิงวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์เชิงปริมาณคือปัจจัยความสำเร็จหลักของหน่วยงานด้านตัวชี้วัดด้านการเงินอยู่ในลำดับที่สี่ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) ได้รับเลือกเป็นจำนวนน้อยที่สุดจากกลุ่มตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม ผลการวัดเชิงจิตวิสัย (ความรู้สึก) อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะหรือตำแหน่งในองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลให้การวัดเกิดความไม่สัมพันธ์กันและเกิดข้อสงสัยในการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง นักวิจัยหลายคนจึงชอบที่จะใช้วิธีการเชิงวัตถุประสงค์ในการวัดผลการ

ดำเนินงานทางธุรกิจมากกว่า (Lin, Yang & Arya, 2009 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) ดังนั้นผลการดำเนินงานทางธุรกิจจึงควรถูกวัดด้วยทั้งสองวิธี ซึ่งสอดคล้องกับนักวิจัยอีกหลายคน (Chakravarty, 1986, Singh, 1986, Miller, 1987, Dess, 1987 cited in Yildiz & Karaka, 2012, p. 1093) และถูกนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ ในส่วนของความได้เปรียบในการแข่งขันในงานวิจัยนี้ใช้สองกลยุทธ์คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์ความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Schlie and Goldhar (1995, pp. 110-111) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ทั้งสามของ Porter (1985) ที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคือ ผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำ (Low cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus) โดยที่เขาไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะกลุ่มเพราะเป็นการแตกย่อยออกมามากเกินไป อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์ที่ไม่สามารถใช้ได้ด้วยตัวของมันเองโดยลำพัง ไม่เหมือนกับสองกลยุทธ์แรกซึ่งถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการอุตสาหกรรมโดยทั่วไป แต่การที่ Porter แยกกลยุทธ์นี้ออกมาก็เพื่อใช้ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม (Focused low cost leadership) และเป็นการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focused Differentiation) เท่านั้น ซึ่งทั้งสองกลยุทธ์นี้จะถูกนำไปใช้ได้ทั้งสองขอบเขตคือ สำหรับอุตสาหกรรมโดยทั่วไป และสำหรับเฉพาะกลุ่ม ซึ่งถูกนำมาใช้ในงานวิจัยนี้

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของค่าเฉลี่ยข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.25-4.14 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบย่อยและองค์ประกอบของปัจจัยทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน ลักษณะการก่อตั้ง ผู้ร่วมทุนต่างประเทศ ประเภทลูกค้า และประเภทกิจการ พบว่า เป็นองค์การที่มีจำนวนพนักงาน 50-200 คน หรือวิสาหกิจขนาดกลางจำนวนมากที่สุดคือ 101 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 30.1 และเป็นองค์การที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน หรือวิสาหกิจขนาดย่อมน้อยที่สุดจำนวน 31 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 9.2 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2553) ส่วนที่เหลือเป็นองค์การขนาดใหญ่ถึงใหญ่มากตามลำดับโดยมีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 201 คนไปจนถึงกว่า 1,000 คน จำนวน 204 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 60.7 และเป็นองค์การประเภทบริษัท จำกัดมากที่สุด จำนวน 318 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 94.6 มีผู้ร่วมทุนต่างประเทศจำนวน 171 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 50.9 โดยมีผู้ร่วมทุนจากประเทศญี่ปุ่นเป็นจำนวนมากที่สุดคือ 120 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 35.7 ซึ่งสอดคล้องกับ Ohmae (1978 cited in Hughes, 2000, p. 23) ที่กล่าวว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่นำพาบริษัทญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จอย่าง

กว้างขวาง ในการเข้าสู่ตลาดโลก เป็นองค์การที่ผลิตสินค้าขายทั้งในและต่างประเทศ โดยมีสัดส่วนการขายในประเทศมากกว่าร้อยละ 50 เป็นจำนวนมากที่สุดคือ 165 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมาคือ องค์การที่ผลิตสินค้าขายเฉพาะในประเทศเป็นจำนวน 137 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 40.8 โดยเป็นองค์การที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 (ส่งมอบสินค้าโดยตรงต่อบริษัทผู้ประกอบยานยนต์) มากที่สุดคือ 130 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 38.7 ซึ่งสอดคล้องกับอนุสัญญากรมวิทย์ (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามกลับมีรูปแบบส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของบริษัทจำกัดเท่ากับ 234 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 82.4 กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่มีผู้ร่วมทุนจากชาวญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 42.9 และลูกค้าของกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นทั้งในประเทศและต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 72.6

ส่วนที่ 4 การใช้จริงของสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ระดับการใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมา มีการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) โดยมีค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการตนเองอยู่ในลำดับสูงสุดในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาคือระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนอยู่ในลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน คือ ระดับที่คาดหวังของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เช่นกัน แต่มีความแตกต่างกันที่ค่าเฉลี่ยระดับที่คาดหวังของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคน และปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการตนเองอยู่ในลำดับสูงสุดเท่ากันในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) ในขณะที่ระดับที่คาดหวังของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าแผนกการผลิตมีระดับการใช้จริงของสมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังว่าควรอยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Panat BoonKham (2000, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะของผู้จัดการในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ตามตัวแบบ SYMLOG model” พบว่าทุนทรัพย์และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในประเทศไทยนั้นไม่ได้มีความแตกต่างกับที่อื่น ๆ ในโลกนี้มากนัก แต่สิ่งที่

ข้อแตกต่างที่เด่นชัดคือ ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในตำแหน่งผู้จัดการผู้ซึ่งมีผลต่อการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างเพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขันขึ้น และยังสอดคล้องกับ Drejer (2001, pp. 136-137) ที่ระบุว่า มนุษย์ (Human beings) เป็นจุดที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดในการพัฒนาสมรรถนะ เพราะเป็นส่วนที่ชัดเจนที่สุด ของการพัฒนาสมรรถนะ ดังนั้นสมรรถนะทางการบริหารจัดการเรื่องคนและสมรรถนะทาง ด้านการบริหารจัดการตนเองจึงเป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังไว้เท่ากันเป็นลำดับแรก ในขณะที่ สมรรถนะทางการบริหารจัดการเรื่องงานจะมีความสำคัญในลำดับรองลงมา

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยทั้งหมดของระดับการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการบริหารของ หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64-4.15 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบของปัจจัยทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จาก การใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน เกี่ยวกับระดับความคาดหวังของตัวแปร สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.05-4.79 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบของปัจจัยทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากถึงระดับมากที่สุด

สำหรับองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยพบว่า ลำดับความสำคัญของการใช้จริงของ สมรรถนะการบริหารฯ กับลำดับความสำคัญของผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟายฯ ทางด้าน การบริหารจัดการตนเองมีความสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ (ลำดับชั้นแตกต่างกันไม่เกินร้อยละ 50)

ลำดับความสำคัญของการใช้จริงของสมรรถนะการบริหารฯ กับลำดับความสำคัญของ ผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟายฯ ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนมีความสอดคล้องกัน 4 ข้อ แตกต่างกัน 1 ข้อ (ลำดับชั้นแตกต่างกันร้อยละ 60) จากทั้งหมด 5 ข้อ คือ การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ โดยที่ระดับการใช้จริงมีค่าเฉลี่ยอยู่ ในลำดับที่ 5 ($\bar{X} = 3.64$) อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ระดับที่คาดหวังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 2 ($\bar{X} = 4.53$) อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าแผนกการผลิตมีระดับการใช้จริงของ สมรรถนะทางการจัดการองค์การ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะควรอยู่ใน ลำดับต้น ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากทั้งหมด 12 แหล่ง พบว่ามีจำนวน 6 แหล่ง คือ อนุชัช รามวงษ์กูร (2550) วิจัยเรื่อง “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรมยานยนต์” ส.จ.ท (2012) มาตรฐาน “ความสามารถทางวิชาชีพนักบริหารทรัพยากร บุคคล” พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” รัชนี้ คุณานุวัฒน์ (2552) บทความเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” Asia Pacific Gateway Skills Table (2011) แนวทาง “การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556) ทฤษฎี “การทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” ที่กล่าวถึงการจัดการองค์การ ซึ่งเป็นจำนวนมาก เป็นลำดับที่หนึ่งทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคน

ลำดับความสำคัญของการใช้จริงของสมรรถนะการบริหารฯ กับลำดับความสำคัญ ของผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟายฯ ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานมีความสอดคล้องกัน 11 ข้อ แตกต่างกัน 1 ข้อ (ลำดับชั้นแตกต่างกันร้อยละ 58) จากทั้งหมด 12 ข้อคือ ความรู้ทาง ด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC) โดยที่ระดับการใช้จริงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 2 ($\bar{X} = 3.94$) อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ ระดับที่คาดหวังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 9 ($\bar{X} = 4.32$) อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้า แขนกการผลิตมีระดับการใช้จริงของความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในระดับที่สูงกว่าที่ ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังว่าควรอยู่ในลำดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากทั้งหมด 12 แหล่ง พบว่า มีจำนวนเพียง 1 แหล่ง คือ ไชยา ยิ้มวิไล (2528) บทความเรื่อง “แนวความคิด ทางด้านทฤษฎีองค์การ” ที่กล่าวถึงความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการ ทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นจำนวนมากเป็นลำดับสุดท้ายทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงาน

ส่วนที่ 5 การใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ระดับการใช้จริงของมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของ หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามกลับมา มีการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนก การผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) โดยมีค่าเฉลี่ย ระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานอยู่ในลำดับสูงสุดในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือ ระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการตนเองอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.67$) และค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนอยู่ใน ลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟายกับ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน คือ ระดับที่คาดหวังของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้า แผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) โดยมี ค่าเฉลี่ยระดับที่คาดหวังของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานอยู่ในลำดับสูงสุดในระดับ

มาก ($\bar{X} = 4.50$) เช่นกัน แต่มีความแตกต่างกันที่ลำดับรองลงมาคือระดับที่คาดหวังของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) และค่าเฉลี่ยระดับที่คาดหวังของปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการตนเองอยู่ในลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งระดับการใช้จริงของสมรรถนะจากการประเมินของกลุ่มตัวอย่างกับระดับที่คาดหวังของสมรรถนะจากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานมีความสำคัญอยู่ในลำดับสูงสุดสำหรับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยทั้งหมดของระดับการใช้จริงของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.38-4.22 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบของปัจจัยทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน เกี่ยวกับระดับความคาดหวังของตัวแปรสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.89-4.68 ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบของปัจจัยทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด

สำหรับองค์ประกอบของแต่ละปัจจัย พบว่า ลำดับความสำคัญของการใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ กับลำดับความสำคัญของผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟายทางด้านการบริหารจัดการตนเองมีความสอดคล้องกันทั้งหมด 10 ข้อ (ลำดับชั้นแตกต่างกันไม่เกินร้อยละ 50)

ลำดับความสำคัญของการใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ กับลำดับความสำคัญของผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟาย ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องคนมีความสอดคล้องกันทั้งหมด 8 ข้อ (ลำดับชั้นแตกต่างกันไม่เกินร้อยละ 50)

ลำดับความสำคัญของการใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ กับลำดับความสำคัญของผลที่ได้จากการใช้เทคนิคเดลฟาย ทางด้านการบริหารจัดการเรื่องงานมีความสอดคล้องกันทั้งหมด 12 ข้อ (ลำดับชั้นแตกต่างกันไม่เกินร้อยละ 50)

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต มีดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยใช้การวิเคราะห์ Enter multiple linear regression พบว่า สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ที่ส่งผลและมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่างเมื่อเทียบกับผลการสำรวจเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างระดับการใช้จริง และระดับที่คาดหวังขององค์ประกอบทั้งหมดของแต่ละปัจจัยของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตในลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นเทียบเคียงกันทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับ Grant (1991) ที่ระบุว่า ผลผลิตที่ดีและสำคัญที่สุดขององค์การคือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์การ (Individual functional capabilities) เข้าด้วยกัน การปฏิบัติงานในองค์การคือ ส่วนหนึ่งของสมรรถนะ และสอดคล้องกับนักวิจัยหลายคน ที่ทำงานวิจัยทางด้านการปฏิบัติงาน (Functional areas) ที่ยืนยันว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นสมรรถนะที่ส่งผลโดยตรงต่อองค์การ (Snow & Hrebiniak, 1980) ซึ่งสอดคล้องกับ Thi Mai Anh Nguyen (2008, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “สมรรถนะในการทำงานและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นผู้ผลิตในประเทศเวียดนาม” พบว่า สมรรถนะในการทำงานหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional competencies) มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (Firm's Performance) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสมรรถนะทางด้านการผลิต (Manufacturing competency) กับผลกำไร (Profitability) นั้นจะมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแตกต่างกับสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตที่มีความไม่สอดคล้องกันในลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นของบางองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยของสมรรถนะการบริหารจากผลที่ได้ระหว่างการประเมินของกลุ่มตัวอย่างกับผลการสำรวจเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ อาจเป็นเพราะไม่มีเกณฑ์การประเมินหรือสเกลในการวัดสมรรถนะบางตัวได้อย่างชัดเจนซึ่งเป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกรู้สึก หรือเจตคติ เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น (เทียน ทองแก้ว, ม.ป.ป.) และมีความสอดคล้องกับ Kierstead (1998 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.) ที่ชี้ให้เห็นถึงความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงาน กับสมรรถนะของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสับสนในความหมายของสมรรถนะ โดยกล่าวว่าสมรรถนะของงาน (Job-based competency or area of competence) หมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องทำในการปฏิบัติงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based competencies)

หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เช่น วิสัยทัศน์ถือว่าเป็นสมรรถนะของงานเพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ในขณะที่สมรรถนะของคนจะระบุถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความคิดวิเคราะห์ที่ดี มีการคาดการณ์อนาคต เป็นต้น ซึ่งความไม่ชัดเจนทั้งหมดนี้อยู่ในองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยในสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับ McClelland ที่อธิบายว่า เซาว์นีย์ญญาถือเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีอยู่แล้ว ดังนั้น เซาว์นีย์ญญาจึงไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่าง แต่ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจะขึ้นอยู่กับ การที่บุคคลมีสมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating competencies) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ม.ป.ป.) สำหรับงานวิจัยนี้ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นสิ่งที่หัวหน้าแผนกการผลิตจำเป็นต้องมีอยู่แล้วและถือเป็นสมรรถนะพื้นฐาน จึงไม่มีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานในส่วนของสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ที่ส่งผลและมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย อยู่ในระดับนัยสำคัญ 0.09 ซึ่งมากกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกซ้อน โดยมีผลการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้การวิเคราะห์ Enter Multiple Linear Regression พบว่า สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของหน่วยงานการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ เทื่อน ทองแก้ว (ม.ป.ป.) เรื่องการประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร โดยการกำหนด Core competency เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ในงานวิจัยนี้ เพื่อการออกแบบหลักสูตรและกำหนดแนวการสอนให้รองรับ Competency เหล่านั้น ซึ่งสอดคล้อง

กับ Dale and Hes (1995, p. 80) ที่กล่าวถึงสมรรถนะทางวิชาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการปฏิบัติกรต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ Hill and Jones (2001) ที่ยืนยันว่าสมรรถนะในระดับปฏิบัติการ คือ แหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทางสี่ปัจจัยคือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้า และยังสอดคล้องกับ Thi Mai Anh Nguyen (2008, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “สมรรถนะในการทำงานและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นผู้ผลิตในประเทศเวียดนาม” สรุปได้ว่า สมรรถนะในการทำงานหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional competencies) มีอิทธิพลต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จึงเป็นผลให้สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ตามผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้ อย่างไรก็ตามทั้งสองสมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน (Ulrich & Lake, 1990)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยใช้การวิเคราะห์ Enter multiple linear regression พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ Thi Mai Anh Nguyen (2008, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “สมรรถนะในการทำงานและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นผู้ผลิตในประเทศเวียดนาม” สรุปได้ว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการมีประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความพึงพอใจของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งสามารถสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรได้มากกว่าระดับเฉลี่ยโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่นเดียวกับ Hill and Jones (2001) ที่กล่าวว่าสมรรถนะที่แตกต่างคือ ความแข็งแกร่งเฉพาะตัวที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้าที่เหนือกว่า ซึ่งแน่นอนว่าจะทำให้ได้คุณค่าที่เหนือกว่าและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยผลกำไรที่ได้จะมากกว่าคู่แข่งและเหนือกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Tyler (2001, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสมรรถนะองค์กรกับสมรรถนะทางเทคโนโลยี ในมุมมองฐานทรัพยากร” พบว่า สมรรถนะที่ดีหรือสมรรถนะโดยรวมขององค์กร

(Valuable cooperative competencies) สามารถก่อให้เกิดสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่สมบูรณ์ขึ้นได้ และยังเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีได้ด้วยในอุตสาหกรรมที่มีความไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันเอาไว้ให้ได้ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.3 สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้การวิเคราะห์ Enter multiple linear regression และนำข้อมูลมาทดสอบผลกระทบจากตัวแปรแทรกซ้อนที่ส่งผลกระทบกับตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระ “ด้านสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต” ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย อย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม “ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต” โดยขึ้นอยู่กับตัวแปรแทรกซ้อน “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ได้ว่า สมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิต มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยมีสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต ที่ส่งผลและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย โดยขึ้นอยู่กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ Thi Mai Anh Nguyen (2008, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “สมรรถนะในการทำงานและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นผู้ผลิตในประเทศเวียดนาม” ที่สรุปได้ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional competencies) มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (Firm's performance) ในแง่ของการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของบริษัทได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสมรรถนะทางด้านการผลิต (Manufacturing competency) กับผลกำไร (Profitability) นั้นจะมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ และ Hill and Jones (2001) ได้กล่าวว่าสมรรถนะที่แตกต่างคือ ความแข็งแกร่งเฉพาะตัวที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้าที่เหนือกว่า ซึ่งแน่นอนว่าจะทำให้ได้คุณค่าที่เหนือกว่าและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผลกำไรที่ได้จะมากกว่าคู่แข่งและเหนือกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้น ๆ และยังคงสอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 และ 2.2 ดังการอภิปรายข้างต้นเช่นกัน

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต

ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต มีทั้งหมด 23 ข้อจาก 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการตนเอง จำนวน 6 ข้อ 2) การบริหารจัดการเรื่องคนจำนวน 5 ข้อ 3) การบริหารจัดการเรื่องงานจำนวน 12 ข้อ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต มีทั้งหมด 30 ข้อจาก 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการตนเองจำนวน 10 ข้อ 2) การบริหารจัดการเรื่องคนจำนวน 8 ข้อ 3) การบริหารจัดการเรื่องงานจำนวน 12 ข้อ ดังนั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยควรจะนำรูปแบบมาตรฐานนี้ไปสำรวจองค์การ เพื่อค้นหาจุดอ่อนขององค์การและพัฒนาแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านั้น และนำไปขยายผลโดยการประยุกต์ใช้ในแผนก หรือฝ่าย หรือทั้งองค์การ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการหาสมรรถนะขององค์การ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่เหนือกว่าคู่แข่งในแวดวงอุตสาหกรรมเดียวกัน และเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีสำหรับวิชาชีพทางด้านแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงหลังการเปิดเสรีทางด้านเศรษฐกิจของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC: ASEAN economic community) อย่างเต็มตัวและเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 (เลื่อนจากกำหนดการเดิมคือ 1 มกราคม พ.ศ. 2558) เป็นต้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับผู้เชี่ยวชาญและหัวหน้างานในหน่วยงานการผลิต

1.2 รูปแบบมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน

ยานยนต์ในประเทศไทย ที่ได้จากการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสนองต่อเป้าหมายขององค์การ เป็นรูปแบบสมรรถนะตามแนว American approach ที่กำหนดขึ้นมาจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น หรือเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงยากที่จะลอกเลียนแบบ ซึ่งแตกต่างจากสมรรถนะตามแนว British approach ที่กำหนดขึ้นจากผลงานที่ยอมรับได้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานในการออกประกาศนียบัตร เพื่อการรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ารูปแบบมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นสมรรถนะของคน (Person-based competencies) ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ บทบาททางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล แนวความคิด ความรู้สึก และการกระทำ เป็นต้น ไม่ใช่สมรรถนะของงาน (Job-based

competency or area of competence) ที่หมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องทำในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านั้นได้แก่ คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) การหาความต้องการการฝึกอบรม (Training need) คุณสมบัติเฉพาะงาน (Job qualification) เช่น วุฒิการศึกษา ใบรับรอง และประกาศนียบัตร ซึ่งอาจไม่ใช่สมรรถนะที่ตรงตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง และอาจไม่ใช่วิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมอีกต่อไป ดังนั้นองค์การที่ต้องการนำมาตราฐานสมรรถนะนี้ไปประยุกต์ใช้จึงจำเป็นต้องชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของคนที่สมรรถนะของงาน เพื่อป้องกันความสับสนก่อนนำไปใช้ และองค์การต้องมั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและยอมรับในความหมายของคำว่าสมรรถนะที่องค์การต้องการได้อย่างชัดเจน เพื่อลดการต่อต้านอันเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำไปสู่การตกหลุมพรางของความล้มเหลวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปจากมิติในปัจจุบันอย่างมากมาย

1.3 รูปแบบมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ได้จากการวิจัยนี้ สถาบันทางการศึกษาที่ทำการผลิตนักอุตสาหกรรมหรือวิศวกรการผลิต ควรมีการจัดหลักสูตร หรือโครงการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ และสร้างความร่วมมือกับสมาคมหรือสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สถาบันยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สถาบันอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมนักศึกษาก่อนทำงานจริง โดยเน้นองค์ความรู้ทางด้านสมรรถนะมนุษย์ การจัดทำตัวแบบสมรรถนะ (Competency model) การกำหนดกลุ่มของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์การ เช่น สมรรถนะการบริหาร (Managerial competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การพึงมี และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่การบริหารจัดการทั่วไป เช่น การบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการเรื่องคน และการบริหารจัดการเรื่องงาน เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐาน และเป็นการยกระดับของสายอาชีพในอุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ควรมีการศึกษาให้ละเอียดลึกซึ้งไป โดยการแบ่งกลุ่มออกตามข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร เช่น จำนวนพนักงาน รูปแบบการก่อตั้งองค์กร ผู้ร่วมทุนต่างประเทศ

ลูกค้าขององค์กร ประเภทของกิจการ (ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1, Tier 2, Tier 3 และอื่น ๆ) เป็นต้น

2.2 การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะบุคลากรในตำแหน่งอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ควรเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความเป็นวิชาชีพ (Professional) ให้ครอบคลุมในทุกตำแหน่งที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

2.3 การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในประเทศไทย ควรเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความเป็นวิชาชีพ (Professional) ให้ครอบคลุมในทุกอุตสาหกรรมที่สำคัญ ในประเทศไทย

2.4 การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะบุคลากรในตำแหน่งอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในประเทศไทย ควรเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความเป็นวิชาชีพ (Professional) ให้ครอบคลุมในทุกตำแหน่งที่สำคัญในทุกอุตสาหกรรมที่สำคัญ ในประเทศไทย ดังเช่น กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาแห่งประเทศไทย ได้จัดทำคู่มือมาตรฐานสมรรถนะหลักและสมรรถนะร่วมสำหรับวิชาชีพทางการท่องเที่ยว ในกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN common core standard competency for tourism professionals) ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดคุณสมบัติสำหรับบุคลากรในสายวิชาชีพทางการท่องเที่ยวเอาไว้อย่างละเอียดและครอบคลุมในทุกด้าน ทุกตำแหน่งงาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2544). *สมรรถนะ ชีตความสามารถ Competency*. เข้าถึงได้จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Competency>
- จิริยา รวิสุวรรณค์ และอัจฉรา โฉมเฉลา. (2547). *การสำรวจการใช้เครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษา, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล. (2549). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- จิรประภา อัครบวร. (2550). *Competency คืออะไรกันแน่ โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.dms.moph.go.th/competency/modules.php?>
- จิรประภา อัครบวร และกัลยาณี คุณมี. (2547). *โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรด้วยชีตความสามารถ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.dms.moph.go.th/competency/modules.php?>
- ชัชวาลย์ ทัดศิวิฑ. (2554). *สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล: แนวคิดและบริบท*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tpa.or.th>
- ชุมชนชาวการจัดสรรสนเทศ. (2011). *ทฤษฎีการจัดองค์การ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.impattani.wordpress.com>
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยา ยิ้มวิไล. (2528). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bantim.net46.net/natchaporn/oud1.html>
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- दनัย เทียนพุดม. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญ การพิมพ์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). Competency-based Human Resource Management. *วารสารการบริหารคน*, 21(4), 11-18.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547). *หลักการจัดการหลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- ถาวร จรัสเสถียร. (2011). *การเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2011). *ทฤษฎีการสอนงานสำหรับหัวหน้างาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.mtri2007.com/index.php?option=com>
- เทียน ทองแก้ว. (2555). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- บุริม โอทกานนท์. (2006). *การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=jazzie&month=18-10>
- ปกรณ สุปินานนท์. (2008). *Job instruction (JI): Job methods (JM) & Job relations (JR)*. Posted by Dr.Kaew. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/learning/2008/08/08/entry-1>
- ประคัลภ์ ปั่นทพลังกูร. (2010). *บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ดี*. เข้าถึงได้จาก <http://wp.me/pBmlU-bC>
- ประยูร ศรีประสาธน์. (2523). เทคนิคการวิจัยเดลฟาย. *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*, 4(14), 49-60.
- ปัทมา สุขสันต์. (ม.ป.ป.). *สมรรถนะ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.competency.mju.ac.th/doc/4221.ppt>
- พยุงค์ดีชาติสุทธิผล. (2013). *การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- พร ศรียมก (2545). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม*. ดุษฎีนิพนธ์ ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พรชัย โปคันโย. (2011). *สมรรถนะ (Competency)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sobdai.com/executive-school/know-how-managment/625--competency.html>
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ฮาซันพริ้นท์ติ้ง.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). *ยอดผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- ไพโรยศ พรหมอินทร์ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ นาวิ ตังมโนวิริยะกุล และ วีระศักดิ์ เมืองสุวรรณ. (2554). การเปลี่ยนแปลงบทบาทและสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 5(2), 56-69.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2547). *ทฤษฎีของ Urwick Gulick*. เข้าถึงได้จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=2064.0>.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2011). *สมรรถนะ ชีตความสามารถ Competency*. เข้าถึงได้จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=3368.0;wap2>.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (ม.ป.ป.). *การเขียนเอกสาร Procedure และ Work instruction*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2556). *ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.learners.in.th/blogs/posts>.
- รัชนี้ คุณานุกัณณ์. (2552). *ภาพรวมหน้าที่สำคัญของหัวหน้างาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/23828>.
- รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารข้าราชการ*, 50(2), 10-24.
- รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. (2555). *สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency)*. เข้าถึงได้จาก http://www.training.prd.go.th/document_public
- รุจี ทรัพย์สกุล. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบริษัทนโปอนพีซี จำกัด. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 5(2), 71-86.
- ลีลา สีนานุเคราะห์. (2530). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: กรมการฝึกหัดครู.
- วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. (2549). *หลักเศรษฐศาสตร์จุลภาค* (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (ม.ป.ป.). *วิธีเดลฟาย (Delphi method)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.wikipedia.org/wiki/วิธีเดลฟาย-CachedSimilar>

- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2550). *neoindust-On the Job Training (OJT)-OJT*. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/blog/ojt/115810>
- สถาบันยานยนต์. (2010). *การศึกษาสมรรถนะการดำเนินงานในอุตสาหกรรมยานยนต์*. เข้าถึงได้จาก http://data.thaiauto.or.th/iu3/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2012). *ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.somchairs.com>
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ มหิงส์พันธุ์ (ม.ป.ป.). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก <http://elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/ECONTENT/EX008>
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (ส.จ.ท.). (2012). *มาตรฐานวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรบุคคล*. เข้าถึงได้จาก <http://www.pmat.or.th/index.php/institute/hr-accreditation/itemlist/category/44-professional-standard-hr>.
- สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. (2556). *Thailand automotive industry directory 2012*. กรุงเทพฯ: Phongwarin Printing.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ใน *เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ*, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (ม.ป.ป.). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nakhonnayok.go.th/ppisnayok/data11.doc>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2553). *คู่มือ SMEs ฉบับเป็นเจ้าของธุรกิจไม่ยากอย่างที่คิด*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th>
- สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2553). *ทฤษฎีของ Urwick Gulick*. เข้าถึงได้จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=2064.0>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2004). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9(53), 44-48.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรินทร์.

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (ม.ป.ป.). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.
Human Resource 53. เข้าถึงได้จาก http://www2.ftpi.or.th/dwnld/pword/.../53_human2.pdf
- เสนาะ ตีเขารวี. (2544). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อิพิงส์ ฤทธิชัย. (2555). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>.
- อนุชัย รามวงษ์กูร. (2550). *การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์*. คุษุณีนิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอาชีวศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรรถวัฒน์ วรรณพรม. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs): กรณีศึกษาเขตยานนาวา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. (2547). *แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง*. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16(64), 57-78.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2547). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). *การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล*. *วารสารการบริหารคน*, 21(4), 11-18.
- APN Consulting, LLC. (2007). *Supervisory Skills Checklist*. Available from
<http://www.apndairy.com>
- Andreu, R., & Ciborra, C. (1996). Core capabilities and information technology: An organizational learning approach. In B. Moingeon, & A. Edmondson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage*, 121-138. London: Sage Publications.
- Argyris, C. (1993). *On Organisational Learning*. London: Blackwell.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley, Reading.

- Asia Pacific Gateway Skills Table. (2011). *Supervisory Skill Development Resource Guide*. Available from <http://www.apgst.ca>.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than. *Intelligence, American Psychologist*, 46(10), 1012-1024.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- BKR Business Co., Ltd. (ม.ป.ป.). *Productivity-ผลิตภาพ และการเพิ่มผลผลิต*. Available from <http://www.topofquality.com/sproductivity/indexprod.html>
- Boam, R., & Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency*. New York: McGraw-Hill.
- Bogner, W. C., & Thomas, H. (1994). Core competence and competitive advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. In G. Hamel, & A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*, 111-144. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning systems by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Boyatzis, R. E. (1982). Competence at work. In A. Stewart (Ed.), *Motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W. W. (1992). *Organization Development*. New York: Addison-Wesley.
- CPL Consulting Engineering and Management Co., Ltd. (2009). *ระบบการจัดการ (Management system)*. Available from http://www.cpl-consult.com/Management%20system/Management_system.html
- Dales, M., & Hes, K. (1995). *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.

- Decharin, P. (1999). *Core competence development through the fusion of endogenous factors*. Doctoral dissertation, No.SM-99-02, Asian Institute of Technology, Bangkok, Thailand.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Amsterdam: Collier Books.
- Drejer, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Tech novation* 21, 2(1), 135-146.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1986). *Mind over Machine: the Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York: Free Press.
- Driva, H., Pawar, K. S., & Menon, U. (2000). Measuring product development performance in manufacturing organizations. *Production Economics*, 63, 147-159.
- Droge, C., Vickery, S., & Markland, R. E. (1994). Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry. *Decision Sciences*, 25(5/6), 669-689.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1989). *The new realities*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation. *Leader in Leader*, 5(4). Available from <http://www.pfdf.org/publications>
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). *Defining Competitiveness: A Holistic Approach*. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management: An Integrated Approach* (5th ed.). Houghton: Mifflin Company.

- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273-293.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1987). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3, 3, 383-397.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The delphi technique: Making Sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 4.
- Hughes, S. (2000). *International collaboration as a strategy to gain competitive advantage in the automotive components supplier industry*. Doctor of Business Administration, Nova Southeastern University.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3(3), 383-397.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 607-610.
- Jensen, H. W. (1996). Global Illumination using Photon Maps. In "Rendering Techniques '96". Eds. X. Pueyo and P. Schröder. *Springer-Verlag*, 21-30.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(summer), 111-125.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Li, L. X. (2000). An analysis of sources of competitiveness and performance of chinese manufacturers. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(3), 299-315.
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7-22.

- Martinette, L. A. (2006). *The relationship between learning orientation and business performance: The moderating effect of sources of competitive advantage*. Doctor dissertation, Nova Southeastern University.
- McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- McClelland, D. C. (1984). *Motives, personality, and society: Selected Papers*. New York: Praeger.
- Menard, S. (1995). Applied logistic regression analysis. In *Sage University Pager Series On Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-106*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Myers, W. C. (1995). Psychopathology, biopsychosocial factors, crime characteristics, and classification of 25 homicidal youths. *J Am Acad Child Adolesc Psychiatry, 34*, 1483-1489.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review, 21*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- NovaBizz. (2011). *สมรรถนะ ชี้วัดความสามารถ Competency*. Available from <http://www.novabizz.com/NovaAce/Competency>
- Nguyen, T. M. A. (2008). *Functional competencies and their effects on performance of manufacturing companies in Vietnam*. Doctoral dissertation, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland).

- Panat BoonKham. (2000). *Characteristics of Thailand's automotive industry managers based on the SYMLOG model*. Doctoral dissertation, Faculty of Engineering Management, University of Missouri-Rolla.
- Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol 12, (2007). *A Peer-reviewed Electronic Journal*, 12(10).
- Prahalad, K. C., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Available from <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Parry, S. B. (1998). *Evaluating the Impact of training*. Alexandria, Virginia: American Society for Training and Development.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 19.
- Porter, M. E. (ม.ป.ป.). *Guru of management*. Available from http://file.siam2web.com/cmmba/micheal_e.porter.pdf
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, 19.
- Productivity Press. (2548). *Training within Industry*. Available from <http://www.publishingeisquare.com/index.php?>
- Real, J. C., Leal, A., & Roldan, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35, 505-521.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Saman, M. Z. M. (2004). Proposed Analysis of performance measurement for a production system. *Business Process Management*, 10(5), 570-583.
- Schlie, T. W., & Goldhar, J. D. (1995). Advanced manufacturing and new directions for competitive Strategy. *Journal of Business Research*, 33, 103-114.

- Senge, P. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Sheth, J., Gardner, D., & Garrett, D. (1988). *Marketing theory: Evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-335.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Steensma, H. K. (1996). Acquiring technological competencies through inter-organizational collaboration: An organizational learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12, 267-286
- Sweeney, P. (2003). Developing work instructions for aliterate users. *Quality Congress* 57, 93-106.
- Talmachoff, S. (1997). *Competitive advantage factor analysis of california silk firms 1860-1930*. Doctoral dissertation, Doctor of Business Administration, Golden Gate University.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23(1), 1-30.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capability and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Marketing Department Faculty Publications*, 23.
- Toni, A. D., Nassimbeni, G., & Tonchia, S. (1997). Integrated production performance measurement system (IP2MS). *Industrial Management & Data Systems*, 97(5), 180-186.

- Tyler, B. B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies: A resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management, 18*, 1-27.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capacity: Competing from the inside out*. New York: John Wiley and Sons.
- University of Missouri. (2012). *Supervisory Skills 101*. Available from http://www.missouribusiness.net/sbt/dc/docs/supervisory_skills.asp
- Vroom, Dale; et al. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wang, Y., Lo, H. P., & Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: Evidence from high-technology firms in china. *Journal of Engineering and Technology Management, 21*, 249-280.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organisation*. New York: Jossey-Bass.
- Yonggui Wang, Hing-Po Lo, Yongheng Yang (2004). The constituents of core competencies and firm performance: Evidence from high-technology firms in China J. Eng. Technol. Management. *Elsevier B.V., 21*, 249-280.
- Yildiz, S. (2010). A research in banking sector on measurement of business performance, *erciyes university Journal of Economics and Administrative Sciences, 36*, 179-193.
- Yildiz, S., & Karaka, A. (2012). Defining methods and criteria for measuring business performance: a comparative research between the literature in Turkey and foreign. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58*, 1091-1102.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ ๖๖๒๗.๑/ ว.๑๐๖๙

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำดัชนีพันธ

เขียน

ตามที่นายเกียรติสยาม สิทธิเวช รหัสประจำตัว ๕๒๘๗๐๒๗๔ นิสิตหลักสูตรปริญญา
 ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๑ วิทยาลัย
 พาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาดัชนีพันธในหัวข้อ “การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะ
 หัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับรถยนต์ ในประเทศไทย” โดยมี ดร.ศรัณยา
 เลิศพุทธรักษ์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมดัชนีพันธ ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
 ภายในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำดัชนีพันธดังกล่าว

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตของวิทยาลัยฯ เก็บรวบรวมข้อมูล
 เพื่อการศึกษาแก่ผู้ถือหนังสือ คือ นายเกียรติสยาม สิทธิเวช นิสิตหลักสูตรปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
 การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๑ หากมีข้อสงสัยประการใดสามารถติดต่อ
 นิสิตได้ ๐๘-๐๙๔๗-๓๔๔๓, ๐๘-๑๙๐๖-๘๗๒๘

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพรินทร์ ทองภาพ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โทร. ๐-๓๘๓๙-๔๙๐๐ ต่อ ๑๒๓, ๑๒๔

โทรสาร ๐-๓๘๓๙-๔๙๐๐ ต่อ ๑๑๒

ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์
- แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 1
- แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2
- แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3
- แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

แบบสัมภาษณ์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

บทนำ

ผู้วิจัยต้องการศึกษาและพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยด้วยการวิจัยแบบเทคนิค Delphi เพื่อให้ได้ “ตัวแบบ” สำหรับการประเมินสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย โดยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมก่อนเข้าสู่กระบวนการ Delphi ในระดับต่อไป (ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญจะถือเป็นความลับ และไม่นำไปใช้ในทางที่ส่งผลกระทบต่อในด้านลบแต่อย่างใด และถือเป็นส่วนหนึ่งในงานวิชาการเพื่อการศึกษาอย่างแท้จริง และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่ง)

บทชี้แจง

สมรรถนะในภาษาไทยมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น ความสามารถ ประสิทธิภาพ ทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ

เช่นเดียวกับสมรรถนะในภาษาอังกฤษที่ใช้คำว่า Competency ก็มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude

David C. McClelland (1973) ผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer ซึ่งในปัจจุบันคือบริษัท HAY Group ได้นิยามความหมายคำว่าสมรรถนะคือ “บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งผลักดันให้บุคคลผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีเหนือกว่าคนอื่น ๆ”

องค์ประกอบของสมรรถนะตามหลักแนวคิดของ McClelland เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยสองส่วนแรก คือ ความรู้ และทักษะ เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถทดสอบหรือสร้างขึ้นมาได้ไม่ยากมาก อีกสามส่วนเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและยากกว่าในการทดสอบหรือสร้างขึ้นมาให้ได้ คือ ความเป็นตัวเอง (Self-image/concept) บุคลิกลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motives)

บทสัมภาษณ์

1. สมรรถนะในทัศนคติของท่านสามารถแบ่งออกได้เป็นกี่ประเภท เช่น

1.1 สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จ

1.2 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในงาน และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job based) ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน สมรรถนะประเภทนี้สามารถเรียกได้อีกหลายคำศัพท์ ได้แก่ สมรรถนะในการทำงาน (Job Competency) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Operational Competency) เป็นต้น

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าหัวหน้างานหรือ Supervisor ต้องมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง เช่น

2.1 การบริหารจัดการตนเอง

2.2 การบริหารจัดการเรื่องคน

2.3 การบริหารจัดการเรื่องงาน

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานหรือ Supervisor ต้องมีสมรรถนะพื้นฐานที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง เช่น
 - 3.1 ต้องมีความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา
 - 3.2 ต้องมีจิตสำนึกในการปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 - 3.3 ต้องมีจริยธรรม และความจริงใจ

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 4. ท่านคิดว่าหัวหน้างานหรือ Supervisor ต้องมีสมรรถนะด้านการบริหารที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง เช่น
 - 4.1 ต้องเชื่อมโยงนโยบาย ภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร ลงไปสู่การปฏิบัติจริง
 - 4.2 ต้องเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างและจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง
 - 4.3 ต้องจัดสรรทรัพยากร มอบหมายงาน ได้อย่างชัดเจน

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าหัวหน้างานหรือ Supervisor ต้องมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง เช่น

5.1 ต้องสามารถแก้ปัญหาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องคน

5.2 ต้องสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ต้องสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีระบบ

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย มีความสำคัญอย่างไรบ้าง เช่น

6.1 เป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม และก่อให้เกิดอุตสาหกรรมอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย เพราะในรถยนต์หนึ่งคันประกอบไปด้วยชิ้นส่วนต่าง ๆ เป็นหมื่น ๆ ชิ้นจากหลากหลายประเภทอุตสาหกรรม

6.2 ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคเอเชีย จนได้รับสมญานามว่าเป็น ดิทรอยส์แห่งเอเชีย โดยปี ค.ศ. 2013 มียอดการผลิตรถยนต์จำนวนถึง 2.8 ล้านคัน และคาดว่าจะถึง 3.5 ล้านคัน ในปี ค.ศ. 2015 ด้วยความต้องการแรงงานกว่า 772,000 คน

6.3 มีความเป็นไปได้สูงสำหรับการเปิดเสรีวิชาชีพทางด้านแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในกลุ่มประเทศอาเซียน หลังการเปิดเสรีทางด้านเศรษฐกิจของ AEC อย่างเต็มตัวและเป็นทางการในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับผู้เชี่ยวชาญและหัวหน้างาน

ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่

.....

.....

.....

.....

.....

จบการสัมภาษณ์

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 1

เรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผู้วิจัยต้องการศึกษาและพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ด้วยการวิจัยแบบเทคนิค Delphi เพื่อให้ได้ “ตัวแบบ” สำหรับการประเมินสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยทั้งหมด 3 รอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย แบบปลายเปิด เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 19 ท่าน ตอบกลับมาพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ เพื่อใช้เป็น “ต้นแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ”

รอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 2 ซึ่งได้มาจากผลที่ได้จากการตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญ ในแบบสอบถามชุดที่ 1 โดยใช้เกณฑ์คำตอบที่เห็นด้วยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และเพิ่มคำถามตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่าง ๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ระบุมาในแต่ละประเด็นคำถามที่มีความสอดคล้องกับกับประเด็นคำถามเดิม นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับความเห็นด้วย แบบปลายเปิด

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

รอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 3 ซึ่งได้มาจากผลที่ได้จากการตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามชุดที่ 2 นำมาสรุปหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วบันทึกค่าทั้งสองนี้ลงในแบบสอบถามชุดที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้พิจารณา ทบทวนคำตอบของตนเอง โดยเลือกที่จะยืนยันตามคำตอบเดิม หรือจะเปลี่ยนแปลงคำตอบก็ได้

โดยการกำหนดค่ามัธยฐานที่ได้ ดังนี้

ค่าที่ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นน้อยที่สุด

ค่าที่อยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นน้อย

ค่าที่อยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้น

ปานกลาง

ค่าที่อยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้น

มากที่สุด

และกำหนดค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ที่ได้ ดังนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น

สอดคล้องกันในคำตอบนั้น

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น
ไม่สอดคล้องกันในคำตอบนั้น

นำคำตอบที่ได้จากรอบที่ 3 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นสอดคล้องกันคือ คำตอบ
ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา สรุปเป็น
“ตัวแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ” เพื่อใช้สำหรับการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง สถานประกอบการที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
ที่รวบรวมไว้ในทำเนียบอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (Thailand automotive industry, directory
2012) (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, 2013)

2. มาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตหมายถึง คุณสมบัติ
ความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งาน
สำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ

3. มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตหมายถึง ความรู้
ทักษะ ความสามารถในงาน และคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job based) สมรรถนะประเภทนี้
สามารถเรียกได้อีกหลายคำศัพท์ เช่น สมรรถนะในการทำงาน (Job competency) สมรรถนะ
ทางเทคนิค (Technical competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Operational competency)
 เป็นต้น สมรรถนะประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันในแต่ละแผนกการผลิต
 อาจกล่าวได้ว่าเป็นสมรรถนะเฉพาะหน่วยงาน

ขอความกรุณาส่งกลับคืนภายในวันที่ 21 กรกฎาคม 2557 และหากมีข้อสงสัย
เกี่ยวกับข้อคำถาม กรุณาติดต่อเบอร์โทร 08-1906-8728 หรือ 08-0947-3443 หรือ sitthiwejk@taisei.co.th

ขอขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง
นายเกียรติสยาม สิทธิเวช
นิสิตปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนางานองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวนทั้งหมด 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยผลที่ได้นั้นจักเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการผลิตของประเทศไทยในระดับมหภาค และการพัฒนากิจกรรมทางวิชาการทางด้านการพัฒนาสมรรถนะในระดับจุลภาค

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)
3. ระดับการศึกษา.....
4. ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)
5. ตำแหน่งงาน.....

ส่วนที่ 2 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา			
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด			

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ			
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อ องค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา			
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม			
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรร ทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่			
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย			
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมี ประสิทธิผล หรือ Constructive feedback			
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง			
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้าง ความไว้วางใจ			
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ			

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมาย ที่ชัดเจน			
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับ หน่วยงานอื่น ๆ			
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัย เรื่องเวลาของทีมงาน			
3.5	ไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้ม และการหยั่งรู้สภาพแวดล้อม			
3.6	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่าง ถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล			
3.7	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความ เข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการ ปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ			
3.8	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และ การปฏิบัติงานตามแผนการบริหาร สิ่งแวดล้อม			
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายใน และภายนอก)			
3.10	การบริหารงานโครงการ			
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือ วงจรคุณภาพ (QCC)			

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข			

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการบริหาร หัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้อง แก้ไข เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตใน อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1	การบริหารจัดการตนเอง			
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา			
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น			

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1.3	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง			
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน			
1.5	ทักษะการนำเสนอ			
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน			
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ			
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet			
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ			
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น			
2	การบริหารจัดการเรื่องคน			
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI			
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและ การประเมินผล			
2.3	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และ ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น กับองค์กรจากการกระทำต่าง ๆ			
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดย การเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับ ปัญหาแทนลูกน้อง			
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ			

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่			
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน			
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และ การจัดการความเครียดจากภาวะความ กดดันต่าง ๆ			
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน			
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และ อาชีวอนามัย			
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ ตามความคาดหวังขององค์กร			
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงาน ของพนักงานให้ได้สูงสุด			
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน แรงงาน			
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม การทำงาน ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และ การพัฒนาาร่วมกัน			
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร			
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์องค์กร			
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน			
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บ จากการทำงาน			
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น			

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการ ตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และ สาธารณูปโภค			
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็น มาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และ ข้อจำกัดต่าง ๆ			

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนก
การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้อง
แก้ไข เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

วันที่.....

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 2

เรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผู้วิจัยต้องการศึกษาและพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ด้วยการวิจัยแบบเทคนิค Delphi เพื่อให้ได้ “ตัวแบบ” สำหรับการประเมินสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยทั้งหมด 3 รอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย แบบปลายเปิด เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 19 ท่าน ตอบกลับมา พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ เพื่อใช้เป็น “ต้นแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ”

รอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 2 ซึ่งได้มาจากผลที่ได้จากการตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญ ในแบบสอบถามชุดที่ 1 โดยใช้เกณฑ์คำตอบที่เห็นด้วยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และเพิ่มประเด็นคำถามตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับประเด็นคำถามเดิม นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับความเห็นด้วย แบบปลายเปิด

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

รอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 3 ซึ่งได้มาจากผลที่ได้จากการตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามชุดที่ 2 นำมาสรุปหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วบันทึกค่าทั้งสองนี้ลงในแบบสอบถามชุดที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้พิจารณา ทบทวนคำตอบของตนเอง โดยเลือกที่จะยืนยันตามคำตอบเดิม หรือจะเปลี่ยนแปลงคำตอบก็ได้

โดยการกำหนดค่ามัธยฐานที่ได้ ดังนี้

ค่าที่ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นน้อยที่สุด

ค่าที่อยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นน้อย

ค่าที่อยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้น

ปานกลาง

ค่าที่อยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้น

มากที่สุด

และกำหนดค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ที่ได้ ดังนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น

สอดคล้องกันในคำตอบนั้น

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น

ไม่สอดคล้องกันในคำตอบนั้น

นำคำตอบที่ได้จากรอบที่ 3 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นสอดคล้องกันคือ คำตอบที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา สรุปเป็น “ตัวแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ” เพื่อใช้สำหรับการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง สถานประกอบการที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่รวบรวมไว้ในทำเนียบอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (Thailand automotive industry, directory 2012) (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, 2013)

2. มาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต หมายถึง คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

3. มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถในงาน และคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job based) สมรรถนะประเภทนี้สามารถเรียกได้อีกหลายคำศัพท์ เช่น สมรรถนะในการทำงาน (Job competency) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Operational competency) เป็นต้น สมรรถนะประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันในแต่ละแผนกการผลิต อาจกล่าวได้ว่าเป็นสมรรถนะเฉพาะหน่วยงาน

ขอความกรุณาส่งกลับคืนภายในวันที่ 25 สิงหาคม 2557 และหากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับ
ข้อคำถาม กรุณาติดต่อเบอร์โทร 08-1906-8728 หรือ 08-0947-3443 หรือ sitthiwejk@taisei.co.th

ขอขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง
นายเกียรติสยาม สิทธิเวช
นิสิตปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวนทั้งหมด 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยผลที่ได้นั้นจักเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการผลิตของประเทศไทยในระดับมหภาค และการพัฒนากิจกรรมทางวิชาการทางด้านการพัฒนาสมรรถนะในระดับจุลภาค

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)
3. ระดับการศึกษา.....
4. ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)
5. ตำแหน่งงาน.....

ส่วนที่ 2 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
1	การบริหารจัดการตนเอง						
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง						
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่น ทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด						

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ						
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อ องค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา						
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม						
2	การบริหารจัดการเรื่องคน						
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรร ทรัพยากร การมอบหมายงาน การ กระจายอำนาจหน้าที่						
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุ เป้าหมาย						
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึง พนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่าง มีประสิทธิผล หรือ Constructive feedback						
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง						
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้าง ความไว้วางใจ						
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน						
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ						

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมาย ที่ชัดเจน						
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับ หน่วยงานอื่น ๆ						
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัย เรื่องเวลาของทีมงาน						
3.5	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่าง ถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล						
3.6	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความ เข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการ ปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ						
3.7	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหาร สิ่งแวดล้อม						
3.8	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ภายนอก						
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ภายใน						
3.10	การบริหารงานโครงการ						
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือ วงจรคุณภาพ (QCC)						

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข						

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการบริหาร หัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้อง แก้ไขเพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
1	การบริหารจัดการตนเอง						
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา						
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น						

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
1.3	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง						
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน						
1.5	ทักษะการนำเสนอ						
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน						
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ						
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet						
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางศ์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ						
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น						
2	การบริหารจัดการเรื่องคน						
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI						
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและ การประเมินผล						
2.3	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และ ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับ องค์การจากการกระทำต่าง ๆ						
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดย การเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับ ปัญหาแทนลูกน้อง						
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ						

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่						
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และ ป้องกัน						
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และ การจัดการความเครียดจากภาวะ ความกดดันต่าง ๆ						
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน						
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และ อาชีวอนามัย						
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ ตามความคาดหวังขององค์กร						
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงาน ของพนักงานให้ได้สูงสุด						
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน แรงงาน						
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม การทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ การพัฒนาาร่วมกัน						
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร						
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์องค์กร						
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน						
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บ จากการทำงาน						
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น						

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและ การตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และ สาธารณูปโภค						
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็น มาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ						

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนก
การผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้อง แก้ไข
เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

วันที่.....

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 3

เรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผู้วิจัยต้องการศึกษาและพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ด้วยการวิจัยแบบเทคนิค Delphi เพื่อให้ได้ “ตัวแบบ” สำหรับการประเมินสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย โดยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยทั้งหมด 3 รอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย แบบปลายเปิด เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 19 ท่าน ตอบกลับมา พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ เพื่อใช้เป็น “ต้นแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ”

รอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 2 ซึ่งได้มาจากผลที่ได้จากการตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญ ในแบบสอบถามชุดที่ 1 โดยใช้เกณฑ์คำตอบที่เห็นด้วยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และเพิ่มประเด็นคำถามตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับประเด็นคำถามเดิม นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับความเห็นด้วย แบบปลายเปิด

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4 = เห็นด้วยมาก

3 = เห็นด้วยปานกลาง

2 = เห็นด้วยน้อย

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

รอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 3 ซึ่งได้มาจากผลที่ได้จากการตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามชุดที่ 2 นำมาสรุปหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วบันทึกค่าทั้งสองนี้ลงในแบบสอบถามชุดที่ 3 ในช่องที่มีตัวอักษร Md. และ I.R. ตามลำดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้พิจารณาผลสรุปคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 19 ท่าน เปรียบเทียบกับคำตอบของท่านในรอบที่ 2 ซึ่งแสดงสัญลักษณ์ * ไว้ในแต่ละช่องคะแนน โดยท่านสามารถเลือกที่จะยืนยันตามคำตอบเดิม หรือจะเปลี่ยนแปลง

คำตอบที่ได้ในรอบนี้ ด้วยการลงคะแนนตามช่องที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่คำตอบของท่านในรอบนี้ไม่สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตามที่ระบุไว้ในช่อง Md. และ I.R. ขอความกรุณาให้ท่านเขียนเหตุผลลงในช่องว่างด้วยจักขอบพระคุณยิ่ง

โดยการกำหนดค่ามัธยฐานที่ได้ ดังนี้

ค่าที่ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นน้อยที่สุด

ค่าที่อยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นน้อย

ค่าที่อยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้น

ปานกลาง

ค่าที่อยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับคำตอบนั้น

มากที่สุด

และกำหนดค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ที่ได้ ดังนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในคำตอบนั้น

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในคำตอบนั้น

จากนั้นจะนำคำตอบที่ได้จากรอบที่ 3 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นสอดคล้องกัน คือ คำตอบที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา สรุปเป็น “ตัวแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ” เพื่อใช้สำหรับการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง สถานประกอบการที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่รวบรวมไว้ในทำเนียบอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (Thailand automotive industry, directory 2012) (สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, 2013)

2. มาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิต หมายถึง คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

3. มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิต หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการ และคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job based) สมรรถนะประเภทนี้สามารถเรียกได้อีกหลายคำศัพท์ เช่น สมรรถนะในการทำงาน (Job competency) สมรรถนะ

ทางเทคนิค (Technical Competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Operational competency) เป็นต้น สมรรถนะประเภทนี้จะแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันในแต่ละแผนกการผลิต อาจกล่าวได้ว่าเป็นสมรรถนะเฉพาะหน่วยงาน

ขอความกรุณาส่งกลับคืนภายในวันที่ 25 กันยายน 2557 และหากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับ
ข้อคำถาม กรุณาติดต่อเบอร์โทร 08-1906-8728 หรือ 08-0947-3443 หรือ sitthiwejk@taisei.co.th

ขอขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง
นายเกียรติสยาม สิทธิเวช
นิสิตปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวนทั้งหมด 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนก
การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยผลที่ได้นั้นจักเป็น
ประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการผลิตของประเทศไทยในระดับมหภาค
และการพัฒนากิจกรรมทางวิชาการทางการพัฒนาสมรรถนะในระดับจุลภาค

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)
3. ระดับการศึกษา.....
4. ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)
5. ตำแหน่งงาน.....

ส่วนที่ 2 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตใน
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความ คิดเห็น					Md.	I.R.	ข้อเสนอแนะ สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1			
1	การบริหารจัดการตนเอง								
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						5.00	2.00	
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการ ทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดี ขึ้นอย่างต่อเนื่อง						4.00	2.00	

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความ คิดเห็น					Md.	I.R.	ข้อเสนอแนะ สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1			
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ						4.00	2.00	
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมาย ที่ชัดเจน						5.00	1.00	
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับ หน่วยงานอื่น ๆ						5.00	3.00	
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัย เรื่องเวลาของทีมงาน						5.00	1.00	
3.5	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่าง ถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล						4.00	1.00	
3.6	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหาร คุณภาพ						5.00	2.00	
3.7	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหาร สิ่งแวดล้อม						4.00	2.00	
3.8	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ภายนอก						4.00	1.00	
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ภายใน						5.00	2.00	
3.10	การบริหารงานโครงการ						4.00	2.00	
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุจริต ทัศนคติ และสร้างนิสัย การปรับปรุง งาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือ วงจรคุณภาพ (QCC)						4.00	1.00	

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความ คิดเห็น					Md.	I.R.	ข้อเสนอแนะ สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1			
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่าง ต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การ วางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข						5.00	1.00	

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการบริหาร หัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้อง แก้ไข เพิ่มเติม
ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตใน
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความ คิดเห็น					Md.	I.R.	ข้อเสนอแนะ สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1			
1	การบริหารจัดการตนเอง								
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา						5.00	2.00	
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้เริ่มการ เปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อ การพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น						5.00	3.00	

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					Md.	I.R.	ข้อเสนอแนะ สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1			
1.3	การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง						4.00	1.00	
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน						4.00	2.00	
1.5	ทักษะการนำเสนอ						4.00	1.00	
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน						5.00	1.00	
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ						4.00	0.00	
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet						4.00	1.00	
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางค์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน สหนิยาม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ						4.00	1.00	
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น						4.00	0.00	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน								
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching counseling OJT JI						4.00	2.00	
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและ การประเมินผล						4.00	2.00	
2.3	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และ ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับ องค์กรจากการกระทำต่าง ๆ						4.00	1.00	
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง						4.00	1.00	

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					Md.	I.R.	ข้อเสนอแนะ สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1			
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ						4.00	1.00	
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่						5.00	2.00	
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และ ป้องกัน						4.00	1.00	
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และ การจัดการความเครียดจากภาวะ ความกดดันต่าง ๆ						4.00	2.00	
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน								
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และ อาชีวอนามัย						5.00	1.00	
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ ตามความคาดหวังขององค์กร						5.00	1.00	
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงาน ของพนักงานให้ได้สูงสุด						5.00	1.00	
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน แรงงาน						5.00	1.00	
3.5	การสร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน						4.00	1.00	
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร						4.00	2.00	
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์องค์กร						4.00	2.00	
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ ทำงาน						4.00	1.00	

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					Md.	I.R.	ข้อเสนอแนะ สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1			
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บ จากการทำงาน						5.00	1.00	
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น						5.00	1.00	
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและ การตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และ สาธารณูปโภค						5.00	1.00	
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็น มาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ						5.00	1.00	

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนก
การผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรจะมีสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้อง
แก้ไข เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

วันที่.....

แบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง
เรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้รวบรวมสังเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิค Delphi สำหรับงานวิจัยในหัวข้อข้างต้น และนำมาให้ท่านได้ช่วยกรุณาพิจารณาตรวจสอบถึงระดับของการใช้สมรรถนะจริงในองค์การของท่าน เนื่องด้วยผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรง ในการที่จะให้ข้อมูลนี้ได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบแบบสอบถามฉบับนี้ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางด้านการผลิตของประเทศไทยในระดับมหภาค และการพัฒนากิจกรรมทางวิชาการทางด้านการพัฒนาสมรรถนะในระดับจุลภาคต่อไป

ขอความกรุณาส่งกลับคืนภายในวันที่ 31 มีนาคม 2558 และหากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับข้อคำถาม กรุณาติดต่อเบอร์โทร 08-1906-8728 หรือ 08-0947-3443 หรือติดต่อทาง e-mail ได้ที่ kiatsiams@gmail.com

ขอขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง

นายเกียรติสยาม สิทธิเวช

นิสิตปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามมาให้ท่าน 1 ฉบับ เพื่อให้ท่านกรุณาตอบกลับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารทางด้านการผลิตในองค์การของท่าน เช่น ผู้จัดการโรงงาน หรือผู้จัดการฝ่ายผลิต

2. แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวนทั้งหมด 5 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลของการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลของการดำเนินงานของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ส่วนที่ 5 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

3. เพื่อความสมบูรณ์ของการวิจัย ขอความกรุณาท่านโปรดตอบให้ครบทุกข้อ หากมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม กรุณาระบุมาในช่องเสนอแนะ เพื่อผู้วิจัยจะได้รวบรวมและสังเคราะห์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ผู้วิจัยได้สอดซองติดแสตมป์ที่แบบสอบถามทุกฉบับไว้ให้แล้ว ขอความกรุณาส่งกลับตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ข้างต้น หรือจะส่งกลับทาง e-mail ตามที่อยู่ที่ให้ไว้ข้างต้นก็ได้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)

3. ระดับการศึกษา.....

4. ประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)

5. ตำแหน่งงาน.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การของท่านกับคู่แข่งชั้น แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ มากที่สุด
 4 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ มาก
 3 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ ปานกลาง
 2 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ น้อย
 1 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

หัวข้อ	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1.	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ						
1.1	ต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์กร						
1.2	การใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตขององค์กร						
1.3	ประสิทธิภาพกระบวนการผลิตขององค์กร						
1.4	ความเข้มงวดในการควบคุมค่าเสียหายและค่าใช้จ่ายแปรผันขององค์กร						
1.5	การกำหนดราคาขายต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์กรอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับราคาในการแข่งขัน						
2.	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่าง						
2.1	การพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (กระบวนการผลิต)						
2.1.1	ผลิตภัณฑ์ (เทคนิคการผลิต) ขององค์กรยากสำหรับการเลียนแบบในการแข่งขัน						
2.1.2	การออกแบบผลิตภัณฑ์ (แม่พิมพ์, อุปกรณ์การผลิต) ขององค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์						

หัวข้อ	ความได้เปรียบในการแข่งขัน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
2.1.3	ผลิตภัณฑ์ (คุณภาพ) ขององค์กร มีข้อได้เปรียบที่สำคัญเหนือกว่าคู่แข่ง						
2.2	ความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาด						
2.2.1	ความสามารถในการศึกษาความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป						
2.2.2	ความสามารถในการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า						
2.2.3	ความสามารถในการเฝ้าระวังคู่แข่ง						
2.2.4	ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์						
2.3	การตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้า						
2.3.1	ความรวดเร็วของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า						
2.3.2	การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า						
2.3.3	ความพยายามที่จะปรับปรุงสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์						
2.4	การตอบสนองต่อตลาดด้านคู่แข่ง						
2.4.1	ความเร็วของการเผยแพร่ข้อมูลภายในองค์กรเกี่ยวกับคู่แข่ง						
2.4.2	การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการแข่งขันทางธุรกิจ						

2. ผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักที่ใช้ในหน่วยงานการผลิตของท่าน (ให้ท่านเลือกตอบเฉพาะดัชนีชี้วัดตัวที่ท่านใช้) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ มากที่สุด
 4 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ มาก
 3 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
 2 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ น้อย
 1 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัด ความสำเร็จหลัก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1.	ตัวชี้วัดด้านการเงิน						
1.1	รายได้จากการขาย (Sale amount) (การบรรลุเป้าหมายด้านรายได้จากการขาย)						
1.2	กำไร (Profit) (การบรรลุเป้าหมายด้านกำไร)						
1.3	ต้นทุน (Cost) (การบรรลุเป้าหมายด้านต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์)						
2.	ตัวชี้วัดด้านการดำเนินการ						
2.1	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า (Customer claim)						
2.2	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพ (Inspection quality)						
2.3	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานการผลิต (In-process quality)						
2.4	การส่งมอบ (Delivery) (ที่ตรงเวลาตามแผนไม่เกิดความล่าช้าจากการขนส่ง)						

หัวข้อ	ผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัด ความสำเร็จหลัก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
2.5	ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต (Production Efficiency)(กระบวนการ ผลิตที่ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพ เป็นไปตามแผนการผลิต)						
2.6	นวัตกรรม (Innovativeness) (จำนวน ผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละปี ระยะเวลาที่ ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับ การลงทุนทางด้านวิจัยและพัฒนา)						

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม

- จำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัทของท่านจำนวน คน
- บริษัทของท่านมีลักษณะการก่อตั้งในรูปแบบใด
 - ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัท จำกัด บริษัท มหาชน
 - อื่นๆ (โปรดระบุ)
- กิจการของท่านมีผู้ร่วมทุนต่างประเทศหรือไม่
 - ไม่มี เพราะคนไทยถือหุ้น 100 %
 - มี เป็นผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างประเทศ (โปรดระบุ).....
- ลูกค้าของบริษัทของท่านส่วนใหญ่เป็นประเภทใด (ตอบเพียง 1 ข้อ)
 - ในประเทศทั้งหมด ต่างประเทศทั้งหมด
 - ทั้งในประเทศ และต่างประเทศในอัตราร้อยละ และ ตามลำดับ
- บริษัทของท่าน เป็นกิจการประเภทใด
 - ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1
 - ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2
 - ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 3
 - อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 4 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการผลิตในองค์กรของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
1	การบริหารจัดการตนเอง						
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยความทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง						
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่น ทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด						
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ						
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา						
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม						

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
2	การบริหารจัดการเรื่องคน						
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่						
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย						
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback						
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง						
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้าง ความไว้วางใจ						
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน						
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ						
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน						
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ						
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน						
3.5	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล						

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
3.6	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหาร คุณภาพ						
3.7	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผน การบริหารสิ่งแวดล้อม						
3.8	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ภายนอก						
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ภายใน						
3.10	การบริหารงานโครงการ						
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การ ปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรม กลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)						
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่าง ต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การ วางแผน การปฏิบัติงาน การ ประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข						

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการบริหาร หัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรใช้สมรรถนะอะไรบ้างที่ ต้อง แก้ไข เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย แบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับของการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการผลิตในองค์กรของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ในองค์กรของท่าน มีการใช้สมรรถนะตามตัวแบบนี้ในระดับน้อยที่สุด

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
1	การบริหารจัดการตนเอง						
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา						
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น						

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
1.3	การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง						
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน						
1.5	ทักษะการนำเสนอ						
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน						
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ						
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet						
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางค์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน สหนิยาม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ						
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น						
2	การบริหารจัดการเรื่องคน						
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI						
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการ ประเมินผล						
2.3	ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิด ขึ้นกับองค์การจากการกระทำต่าง ๆ						
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง						

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ						
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่						
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และ ป้องกัน						
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจาก ภาวะความกดดันต่าง ๆ						
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน						
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และ อาชีวอนามัย						
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ ตามความคาดหวังขององค์กร						
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงาน ของพนักงานให้ได้สูงสุด						
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน แรงงาน						
3.5	การสร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน						
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร						
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ขององค์กร						
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ ทำงาน						

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ
		5	4	3	2	1	
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บ จากการทำงาน						
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณอุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น						
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและ การตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และ สาธารณูปโภค						
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็น มาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่าง ๆ						

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนก
การผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้อง แก้ไข
เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

- ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

IOC (Index of item objective congruence)

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟาย)

- ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

IOC (Index of item objective congruence)

แบบสอบถามสำหรับสถานประกอบการ(กลุ่มตัวอย่าง)

ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
IOC (Index of item objective congruence)
แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟาย)

ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา	
	1	2	3	4	5				
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ									
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2	อายุ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3	ระดับการศึกษา	1	0	1	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
4	ประสบการณ์ในการทำงานด้าน อุตสาหกรรมยานยนต์ ปี (โปรดระบุจำนวนเต็ม)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
5	ตำแหน่งงาน	1	0	1	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
ส่วนที่ 2 สมรรถนะการบริหาร (Managerial competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย									
1	การบริหารจัดการตนเอง								
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กร ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่น ทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อองค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้

ข้อ		คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2	การบริหารจัดการเรื่องคน								
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ หน้าที่	0	1	0	1	1	3	0.60	นำไปใช้ได้
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน								
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.5	ไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้ม และการหยั่งรู้สภาพแวดล้อม	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.6	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	1	1	0	1	0	3	0.60	นำไปใช้ได้

ข้อ		คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
3.7	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.8	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายใน และภายนอก)	1	1	0	1	0	3	0.60	นำไปใช้ได้
3.10	การบริหารงานโครงการ	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือวงจรคุณภาพ (QCC)	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการบริหาร หัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้อง แก่ใจ เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้)									
ส่วนที่ 3 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย									
1	การบริหารจัดการตนเอง								
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้

ข้อ		คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน	0	1	1	1	0	3	0.60	ปรับปรุงแล้ว
1.5	ทักษะการนำเสนอรายงาน	0	1	1	1	0	3	0.60	ปรับปรุงแล้ว
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	0	1	1	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น ญัตติ ไตรยางค์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่าง ๆ	0	1	1	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	0	1	1	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
2	การบริหารจัดการเรื่องคน								
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ เช่น Coaching Counseling OJT II	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.3	หาหน้าที่ที่เป็นที่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรจากการกระทำต่าง ๆ	1	1	1	1	0	4	0.80	นำไปใช้ได้

ข้อ		คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหา แทนลูกน้อง	-	1	1	1	1	4	1.00	นำไปใช้ได้
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.6	การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.7	การรักษาและ การใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน และการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน								
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย และอาชีวอนามัย	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3.2	การควบคุมงาน และการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาาร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้

ข้อ		คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3.11	การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค	1	1	1	1	0	4	0.80	นำไปใช้ได้
3.12	การทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อกำหนดต่าง ๆ	1	1	1	1	0	4	0.80	นำไปใช้ได้
<p>คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่านอกเหนือจากมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น ควรมีสสมรรถนะอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยน ฯลฯ (โปรดเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้).....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>									

ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

IOC (Index of item objective congruence)

แบบสอบถามสำหรับสถานประกอบการ(กลุ่มตัวอย่าง)

ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา	
	1	2	3	4	5				
ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิตของผู้ตอบแบบสอบถาม									
<p>ความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเปรียบเทียบองค์การของท่านกับคู่แข่ง แบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้</p> <p>5 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ มากที่สุด</p> <p>4 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ มาก</p> <p>3 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ ปานกลาง</p> <p>2 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ น้อย</p> <p>1 = มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับ น้อยที่สุด</p>									
1.	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ								
1.1	ต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.2	การใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตขององค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.3	ประสิทธิภาพกระบวนการผลิตขององค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.4	ความเข้มงวดในการควบคุมค่าเสียหายและค่าใช้จ่ายแปรผันขององค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.5	การกำหนดราคาขายต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ขององค์การอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับราคาในการแข่งขัน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.	ความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์ความแตกต่าง								
2.1	การพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (กระบวนการผลิต)								
2.1.1	ผลิตภัณฑ์ (เทคนิคการผลิต) ขององค์การยากสำหรับการเลียนแบบในการแข่งขัน	1	1	1	1	-1	3	0.60	นำไปใช้ได้ (ปรับปรุงแล้ว)

ข้อ		คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
2.1.2	การออกแบบผลิตภัณฑ์ (แม่พิมพ์, อุปกรณ์การผลิต) ขององค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์	1	1	1	1	-1	3	0.60	นำไปใช้ได้ (ปรับปรุงแล้ว)
2.1.3	ผลิตภัณฑ์ (คุณภาพ) ขององค์กรมีข้อได้เปรียบที่สำคัญเหนือกว่าคู่แข่ง	1	1	1	1	-1	3	0.60	นำไปใช้ได้ (ปรับปรุงแล้ว)
2.2	ความสามารถในการรับรู้ต่อสถานการณ์และแนวโน้มทางการตลาด								
2.2.1	ความสามารถในการศึกษาความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
2.2.2	ความสามารถในการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.2.3	ความสามารถในการเฝ้าระวังคู่แข่ง	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.2.4	ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.3	การตอบสนองต่อตลาดด้านลูกค้า								
2.3.1	ความรวดเร็วของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
2.3.2	การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า	1	1	1	1	-1	3	0.60	นำไปใช้ได้
2.3.3	ความพยายามที่จะปรับปรุงสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์	1	1	1	1	0	4	0.80	นำไปใช้ได้
2.4	การตอบสนองต่อตลาดด้านคู่แข่ง								
2.4.1	ความเร็วของการเผยแพร่ข้อมูลภายในองค์กรเกี่ยวกับคู่แข่ง	1	1	0	1	1	4	0.80	นำไปใช้ได้
2.4.2	การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการแข่งขันทางธุรกิจ	1	1	1	1	-1	3	0.60	นำไปใช้ได้

ข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา	
	1	2	3	4	5				
ผลการดำเนินงาน หรือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จหลักที่ใช้ในหน่วยงานการผลิตของท่าน (ให้ท่านเลือกตอบเฉพาะดัชนีชี้วัดตัวที่ท่านใช้) แบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้									
<p>5 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ มากที่สุด</p> <p>4 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ มาก</p> <p>3 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ ปานกลาง</p> <p>2 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ น้อย</p> <p>1 = มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จหลักของหน่วยงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด</p>									
1.	ตัวชี้วัดด้านการเงิน								
1.1	รายได้จากการขาย (Sale amount) (การบรรลุเป้าหมายด้านรายได้จากการขาย)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.2	กำไร (Profit) (การบรรลุเป้าหมายด้านกำไร)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
1.3	ต้นทุน (Cost) (การบรรลุเป้าหมายด้านต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.	ตัวชี้วัดด้านการดำเนินการ								
2.1	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า (Customer claim)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.2	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพ (Inspection quality)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.3	คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต ที่ตรวจสอบโดยหน่วยงานการผลิต (In-process quality)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.4	การส่งมอบ(Delivery) (ที่ตรงเวลาตามแผนไม่เกิดความล่าช้าจากการขนส่ง)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2.5	ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต (Production efficiency) (กระบวนการผลิตที่ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพ เป็นไปตามแผนการผลิต)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้

ข้อ		คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ผลรวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
2.6	นวัตกรรม (Innovativeness) (จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละปี ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระดับการลงทุนทางด้านการศึกษาและพัฒนา)	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
ข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม									
1	1. จำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัทของท่านจำนวน คน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
2	2. บริษัทของท่านมีลักษณะการก่อตั้งในรูปแบบใด <input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วนจำกัด <input type="checkbox"/> บริษัท จำกัด <input type="checkbox"/> บริษัทมหาชน	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
3	3. กิจการของท่านมีผู้ร่วมทุนต่างประเทศหรือไม่ <input type="checkbox"/> ไม่มี เพราะคนไทยถือหุ้น 100% <input type="checkbox"/> มี เป็นผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างประเทศ (โปรดระบุ).....	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
4	4. ลูกค้าของบริษัทของท่านส่วนใหญ่เป็นประเภทใด (ตอบเพียง 1 ข้อ) <input type="checkbox"/> ในประเทศทั้งหมด <input type="checkbox"/> ต่างประเทศทั้งหมด <input type="checkbox"/> ทั้งในประเทศ และต่างประเทศในอัตราร้อยละ และ ตามลำดับ	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
5	5. บริษัทของท่าน เป็นกิจการประเภทใด <input type="checkbox"/> ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 <input type="checkbox"/> ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2 <input type="checkbox"/> ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 3 <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....	1	1	1	1	1	5	1.00	นำไปใช้ได้
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม									

ภาคผนวก ง

ผลการตรวจสอบการออกเสียงวรรณกรรม

ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรม

บทที่ 1 จำนวน 17 หน้า ผลการตรวจจาก Akarawisut team ไม่พบการลอกเลียนแบบ (0.00 %) ดังภาพแสดงหน้าจอคอมพิวเตอร์ ภาพที่ ง-1

Plagiarism Checking Report

Created on Jan 20, 2016 at 12:43 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
172790	Jan 20, 2016 at 12:43 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter 1.docx	Completed	0.00 %

ภาพที่ ง-1 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 1 จาก Akarawisut team

บทที่ 2 จำนวนทั้งหมด 96 หน้า ผลการตรวจจาก Akarawisut team พบการ
ลอกเลียนแบบ แบ่งเป็น

บทที่ 2-1 (ส่วนที่ 1) จำนวน 48 หน้า ผลการตรวจจาก Akarawisut team พบการ
ลอกเลียนแบบ (2.65 %) ดังภาพแสดงหน้าจอบคอมพิวเตอร์ ภาพที่ ง-2-1

Plagiarism Checking Report

Created on Jan 20, 2016 at 12:43 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
172791	Jan 20, 2016 at 12:43 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter 2-1.docx	Completed	2.65 %

ภาพที่ ง-2-1 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 2-1 จาก Akarawisut team

บทที่ 2-2 (ส่วนที่ 2) จำนวน 48 หน้า ผลการตรวจจาก Akarawisut team ไม่พบการลอกเลียนแบบ (0.00 %) ดังภาพแสดงหน้าจอบริบทคอมพิวเตอร์ ภาพที่ ง-2-2

Plagiarism Checking Report
Created on Jan 20, 2016 at 12:44 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
172792	Jan 20, 2016 at 12:44 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหารวิทยาลัยบูรพา	Chapter 2-2.docx	Completed	0.00 %

ภาพที่ ง-2-2 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 2-2 จาก Akarawisut team

บทที่ 3 จำนวน 35 หน้า ผลการตรวจจาก Akarawisut team พบการลอกเลียนแบบ (1.50 %) ดังภาพแสดงหน้าจอคอมพิวเตอร์ ภาพที่ ง-3

Plagiarism Checking Report
Created on Jan 20, 2016 at 12:44 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
172793	Jan 20, 2016 at 12:44 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter 3.docx	Completed	1.50 %

ภาพที่ ง-3 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 3 จาก Akarawisut team

บทที่ 4 จำนวน 90 หน้า ผลการตรวจจาก Akarawisut team ไม่พบการลอกเลียนแบบ (0.00 %) ดังภาพแสดงหน้าจอคอมพิวเตอร์ ภาพที่ ง-4

Plagiarism Checking Report
Created on Jan 20, 2016 at 12:44 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
172794	Jan 20, 2016 at 12:44 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter 4.docx	Completed	0.00 %

ภาพที่ ง-4 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 4 จาก Akarawisut team

บทที่ 5 จำนวน 33 หน้า ผลการตรวจจาก Akarawisut team ไม่พบการลอกเลียนแบบ (0.00 %) ดังภาพแสดงหน้าจอคอมพิวเตอร์ ภาพที่ ง-5

Plagiarism Checking Report
Created on Jan 20, 2016 at 12:44 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
172795	Jan 20, 2016 at 12:44 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Chapter 5.docx	Completed	0.00 %

ภาพที่ ง-5 ผลการตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมในบทที่ 5 จาก Akarawisut team

ภาคผนวก จ

รายนามสถานประกอบการ (กลุ่มตัวอย่าง)

รายนามสถานประกอบการ(กลุ่มตัวอย่าง)
โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling)
แยกตามแหล่งที่ตั้ง จำนวน 480 ราย

1. ผู้ประกอบการยานยนต์ในเขตจังหวัด ฉะเชิงเทรา และระยอง มี 11 รายคือ Toyota Motor Thailand, Isuzu Motors (Thailand), Auto Alliance (Thailand), General Motors (Thailand), BMW Manufacturing (Thailand), Kawasaki Motors Enterprise (Thailand), MMC Sittipol, Honda Automobile (Thailand), Ford Motor (Thailand), Suzuki Motor (Thailand), SAIC Motor-CP สุ่มตัวอย่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในละแวกใกล้เคียง (ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง) จำนวน 152 ราย ดังต่อไปนี้
 1. AGC Automotive (Thailand) Co., Ltd.
 2. Aisin Ai (Thailand) Co., Ltd.
 3. Aisin Takaoka Foundry Bangpakong Co., Ltd.
 4. American Axel & Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
 5. Anden (Thailand) Co., Ltd.
 6. Aoyama Thai Co., Ltd.
 7. Aapico Forging Public Company Limited
 8. Asahi Somboon Metals Co., Ltd.
 9. Ashimori (Thailand) Co., Ltd.
 10. Asia Precision Plc.
 11. Atsumitec (Thailand) Co., Ltd.
 12. Auto Cs Engineering Co., Ltd.
 13. Apgo Autobody and Dies Co., Ltd.
 14. B.T. Auto Part Co., Ltd.
 15. B.V.S. Manufacturing Co., Ltd.
 16. Basf Chemcat (Thailand) Ltd.
 17. Bosch Automotive (Thailand) Co., Ltd.
 18. Bosch Chassis Systems (Thailand) Ltd.
 19. C.C. Auto Part Co., Ltd.

20. C.L. Engineering Co., Ltd.
21. C.N.I. Engineering Supply Co., Ltd.
22. Callian Asia (Thailand) Co., Ltd.
23. Cataler (Thailand) Co., Ltd.
24. Central Precision Parts Co., Ltd.
25. Chuo Thai Cable Co., Ltd.
26. Complete Auto Rubber Manufacturing Co., Ltd.
27. CS Rubber Industry Co., Ltd.
28. Daesung Fine Tec (Thailand) Co., Ltd.
29. Daido Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
30. Daido Sittipol Co., Ltd.
31. Daiwa Asia Limited
32. Delta Thairung Co., Ltd.
33. Delloyd Industries (Thailand) Co., Ltd.
34. DTS Draexlmaier Automotive Systems (Thailand) Co., Ltd.
35. Dyna Metal Co., Ltd.
36. Eftec (Thailand) Co., Ltd.
37. Ever Wealth Plastic (Thailand) Co., Ltd.
38. Excel Metal Forging Co., Ltd.
39. Exedy (Thailand) Co., Ltd.
40. Faurecia Emissions Control Technologies (Thailand) Co., Ltd.
41. FS Auto Parts Co., Ltd.
42. General Seating (Thailand) Co., Ltd.
43. GKN Driveline (Thailand) Ltd.
44. Global-Thaixon Precision Industry Co., Ltd.
45. Halla Climate Control (Thailand) Co., Ltd.
46. Hayashi Telempu (Thailand) Co., Ltd.
47. Hiruta Asteer Summit Co., Ltd.
48. Hitachi Automotive Systems Asia, Ltd.

49. Hitachi Chemical Automotive Products (Thailand) Co., Ltd.
50. Hitachi Powdered Metals (Thailand) Co., Ltd.
51. Honda Lock Thai Co., Ltd.
52. Ihara Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
53. Inergy Automotive Systems (Thailand) Ltd.
54. Ingress Autoventures Co., Ltd.
55. International Casting Products Co., Ltd.
56. International Precision Co., Ltd.
57. IT Forging (Thailand) Co., Ltd.
58. Jibuhin (Thailand) Co., Ltd.
59. John While Springs (Thailand) Co., Ltd.
60. Johnson Controls & Summit Interiors Ltd.
61. Jotun Powder Coatings (Thailand) Ltd.
62. JTEKT (Thailand) Co., Ltd.
63. JEKT Automotive (Thailand) Co., Ltd.
64. Kiat Charoen City Parts Co., Ltd.
65. Kitagawa (Thailand) Co., Ltd.
66. Konsei (Thailand) Co., Ltd.
67. Koyo Joint (Thailand) Co., Ltd.
68. Kulthorn Premier Co., Ltd.
69. KYB (Thailand) Co., Ltd.
70. KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.
71. Kyokuyo Industrial (Thailand) Co., Ltd.
72. Lenso Wheel Co., Ltd.
73. Marui Sum (Thailand) Co., Ltd.
74. MC Metal Service Asia (Thailand) Co., Ltd.
75. Mitsubishi Electric Thai Auto-Parts Co., Ltd.
76. Mitsui Siam Components Co., Ltd.
77. Miyoshi Precision (Thailand) Co., Ltd.

78. MMTH Engine Co., Ltd.
79. Molex (Thailand) Co., Ltd.
80. Molten Asia Polimer Products Co., Ltd.
81. MT Alumet Co., Ltd.
82. N.D. Rubber Co., Ltd.
83. Nichias (Thailand) Co., Ltd.
84. Niles (Thailand) Co., Ltd.
85. Nippon Paint (Thailand) Co., Ltd.
86. Nissei Technology (Thailand) Co., Ltd.
87. Nisshinbo Somboon Automotive Co., Ltd.
88. Nittan (Thailand) Co., Ltd.
89. Nitto Matex (Thailand) Co., Ltd.
90. NRB Bearings (Thailand) Ltd.
91. NSK Bearings Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
92. NTN Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
93. Ogawa Asia Co., Ltd.
94. Pacific Industries (Thailand) Co., Ltd.
95. R C K Rungcharoen Co., Ltd.
96. Pullthana Part And Mold Co., Ltd.
97. Radicon Transmission (Thailand) Co., Ltd.
98. Reform Product Co., Ltd.
99. S.K. Auto Interior Co., Ltd.
100. Saha Seiren Co., Ltd.
101. Saint-Gobain Sekurit (Thailand) Co., Ltd.
102. Sanko Gosei Technology (Thailand) Ltd.
103. Seah Precision Metal (Thailand) Co., Ltd.
104. Sekisui S-Lec (Thailand) Co., Ltd.
105. Siam At Industry Co., Ltd.
106. Siam Calsonic Co., Ltd.

107. Siam Chuyo Co., Ltd.
108. Siam Denso Manufacturing Co., Ltd.
109. Siam Hitachi Automotive Products Ltd.
110. Siam Kyosan Denso Co., Ltd.
111. Siam Metal Technology Co., Ltd.
112. Siam Ngk Spark Plug Co., Ltd.
113. Siam Nissan Sammitr Co., Ltd.
114. Siam Nsk Steering Systems Co., Ltd.
115. Siam Sanpo Co., Ltd.
116. Siam Tire Cord Co., Ltd.
117. Sika (Thailand) Ltd.
118. SNC Sound Proof Co., Ltd.
119. Somboon Somic Manufacturing Co., Ltd.
120. Sony Mobile Electronics (Thailand) Co., Ltd.
121. Sony Technology (Thailand) Co., Ltd.
122. Spheric-Trafalgar (Thailand) Ltd.
123. Stars Technologies Industrial Ltd.
124. STB Textiles Industry Co., Ltd.
125. Sumitomo Electric Sintered Components (T) Co., Ltd.
126. Sumitomo Electric Wiring Systems (Thailand) Ltd.
127. Sumitomo Rubber (Thailand) Co., Ltd.
128. Summit Ansei Auto Parts Co., Ltd.
129. Summit Kurata Manufacturing Co., Ltd.
130. Summit Otsuka Manufacturing Co., Ltd.
131. Summit Showa Manufacturing Co., Ltd.
132. Surtec Asia Pacific Co., Ltd.
133. T. Krungthai Industries Public Company Limited
134. T.Rad (Thailand) Co., Ltd.
135. Tai Shing Li Industry Co., Ltd.

136. Takao Eastern Co., Ltd.
 137. Talaythong Factory Co., Ltd.
 138. Takata-Toa Co., Ltd.
 139. Thai Auto Pressparts Co., Ltd.
 140. Thai Automotive & Appliances Ltd.
 141. Thai DNT Paint Mfg Co., Ltd.
 142. Thai Fine Sinter Co., Ltd.
 143. Thai Forging Parts Co., Ltd.
 144. Thai Fukoku Co., Ltd.
 145. Thai Kansai Paint Co., Ltd.
 146. Thai Kikuwa Industries Co., Ltd.
 147. Thai Kodama Co., Ltd.
 148. Thai Meira Co., Ltd.
 149. Thai Motor Chain Co., Ltd.
 150. Thai Nippon Seiki Co., Ltd.
 151. Thai Nok Co., Ltd.
 152. Thai Seat Belt Co., Ltd.
2. ผู้ประกอบยานยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ มี 10 ราย คือ Toyota Motor Thailand, Isuzu Motors (Thailand), Siam Nissan Automobile, Siam V.M.C. Automobile, Thai Auto Work, International Vehicles, Thai Yamaha Motor, Thai Swedish Assembly, Hino Motors (Thailand) และ Thonburi Automotive Assembly สุ่มตัวอย่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 120 ราย ดังต่อไปนี้
1. A&P Siam Neo Group Public Company Limited
 2. A.P. Honda Co., Ltd.
 3. Abatek (Asia) Co., Ltd.
 4. Aisin Clutch Disc Co., Ltd.
 5. Alexon Co., Ltd.
 6. Ampas Industries Co., Ltd.
 7. Armstrong Rubber & Chemical Products Co., Ltd.

8. Aapico Plastics Plc.
9. B.K.J. Engineering Co., Ltd.
10. Bangkok Diecasting And Injection Co., Ltd.
11. Bangkok Metal Works Co., Ltd.
12. Bangkok Pacific Steel Co., Ltd.
13. Bangkok Sheet Metal Co., Ltd.
14. Bangkok Special Steel Co., Ltd.
15. Bangkok Spring Industrial Co., Ltd.
16. Bangkok Taiyo Springs Co., Ltd.
17. C.B. Tact (Thailand) Co., Ltd.
18. C.M. Industry Co., Ltd.
19. Century Plastic Co., Ltd.,
20. CH. Industry Co., Ltd.
21. CH Autoparts Co., Ltd.
22. Central Motor Wheel (Thailand) Co., Ltd.
23. Chai Watana Tannery Group Public Co., Ltd.
24. Chaorungthai Motor Parts Co., Ltd.
25. Charoenlap Auto Part Co., Ltd.
26. Cheval Electronic Enclosure Co., Ltd.
27. Complete Auto Part Co., Ltd.
28. Conimex Co., Ltd.
29. Deeporn Chareon Co., Ltd.
30. Delta Electronics (Thailand) Pcl.
31. Delta Thai Metal Co., Ltd.
32. Denso (Thailand) Co., Ltd.
33. D-Man Co., Ltd.
34. Enkei Thai Co., Ltd.
35. Feltol Manufacturing Co., Ltd.
36. General Spring Center Co., Ltd.

37. Green Quality Finishing Co., Ltd.
38. Herlix Co., Ltd.
39. Hong Kwang Electro Deposition Coating Co., Ltd.
40. Hwa Fong Rubber (Thailand) Public Company Limited
41. Ineos Asiatic Chemical Co., Ltd.
42. Interhides Public Co., Ltd.
43. Johoku (Thailand) Co., Ltd.
44. Juifa-Industrial Corp., Ltd.
45. KK Parts and Coat Co., Ltd.
46. Kobayashi Autoparts (Thailand) Ltd.
47. KPS Polymer Co., Ltd.
48. Kriangkrai Steel Center Co., Ltd.
49. KSK Autoparts Co., Ltd.
50. Kuru Tannery Co., Ltd.
51. Lohakit Metal Public Company Limited
52. Mahle Siam Filter Systems Co., Ltd.
53. Malaplast Co., Ltd.
54. Menam Stainless Wire Plc.
55. Microtek Products Co., Ltd.
56. Morita Spring (Thailand) Co., Ltd.
57. MSC PR Two Limited
58. Murakami Ampas (Thailand) Co., Ltd.
59. Nano Mirror Industry Co., Ltd.
60. NAS Toa (Thailand) Co., Ltd.
61. National Thai Co., Ltd.
62. New Somthai Motor Work Co., Ltd.
63. NHK Precision (Thailand) Co., Ltd.
64. O.E.I. Parts Co., Ltd.
65. Obara (Thailand) Co., Ltd.

66. P.C. Products International Co., Ltd.
67. Panasonic Automotive Systems Asia Pacific (Thailand) Co., Ltd.
68. Panasonic Battery (Thailand) Co., Ltd.
69. Polyfoam Suvarnabhumi Co., Ltd.
70. Posa Plastic Co., Ltd.
71. Precipart Co., Ltd.
72. S C C Tech Co., Ltd.
73. S.J. Industrial 2000 (Thailand) Co., Ltd.
74. S.Likit Autopart Industry Co., Ltd.
75. S.Y.K. Factory & Products Co., Ltd.
76. Saha Charoen Metal Plactic Product Co., Ltd.
77. Sahabangplagod Industry Co., Ltd.
78. Sang Charoen Foundry (1987) Co., Ltd.
79. Sankyo Oilless Industry (Asia) Co., Ltd.
80. Shibata Manufacturing Co., Ltd.
81. Siam Chita Co., Ltd.
82. Siam Choke Boon Ma Co., Ltd.
83. Siam Electric Industries Co., Ltd.
84. Siam Gs Battery Co., Ltd.
85. Siam Parts Manufacturing Co., Ltd.
86. Siam Sanwa Industry Co., Ltd.
87. Siamscrew Bolt & Nut Co., Ltd.
88. Sigma & Hearts Co., Ltd.
89. Sin Anant Rubber Co., Ltd.
90. SNC Former Plc.
91. Somboon Advance Technology Pcl.
92. Somboon Malleable Iron Industrial Co., Ltd.
93. Srisuwan Industry L.P.
94. Srithai Auto Seats Industry Co., Ltd.

95. Srithepthai Industry Co., Ltd.
 96. Sritong Electro Chemical L.P.
 97. Summit Auto Seats Industry Co., Ltd.
 98. Summit Auto Body Industry Co., Ltd.
 99. Summit Electronic Components Co., Ltd.
 100. Summit Steering Wheel Co., Ltd.
 101. Sun Engineering Pakorn Co., Ltd.
 102. Sunstar Engineering (Thailand) Co., Ltd.
 103. Sure Filter (Thailand) Co., Ltd.
 104. SV Nittan Co., Ltd.
 105. T. Krungthai Industries Public Company Limited (Kingkaew)
 106. T.J.F. Automotive Industry Co., Ltd.
 107. TAC Siam Corp Ltd.
 108. Thai Cheer Powder Industry Co., Ltd.
 109. Thai Chiew Charn Industrial Co., Ltd.
 110. Thai Decal Co., Ltd.
 111. Thai Decoration Lamp Co., Ltd.
 112. Thai Engine Development Co., Ltd.
 113. Thai Forging Engineering Co., Ltd.
 114. Thai Inductions Services Co., Ltd.
 115. Thai Industrial Parts Ltd.
 116. Thai Koito Co., Ltd.
 117. Thai Metal Co., Ltd.
 118. Thai Metal Forging Co., Ltd.
 119. Thai Metro Industry (1973) Co., Ltd.
 120. Thai Nikko Metal Industry Co., Ltd.
3. ผู้ประกอบการยานยนต์ในเขตจังหวัด กรุงเทพมหานคร และสมุทรสาคร มี 4 รายคือ Bangchan General Assembly, Y.M.C. Assembly, Thai Honda Manufacturing และ Thai Rung

Union Car สุ่มตัวอย่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในละแวกใกล้เคียง (กรุงเทพมหานคร นนทบุรี นครปฐม ราชบุรี และสมุทรสาคร) จำนวน 111 ราย ดังต่อไปนี้

1. Aeroklas Co., Ltd.
2. Akzo Nobel Coatings Ltd.
3. Art-Serina Piston Co., Ltd.
4. Bando Manufacturing (Thailand) Ltd.
5. Bangbon Plastic Group Co., Ltd.
6. Bangkok Eagle Wings Co., Ltd.
7. Bangkok Press Parts Co., Ltd.
8. Bangkok Foam Co., Ltd.
9. Bangkok Poly Sheet Co., Ltd.
10. Bangkok Sanyo Spring Co., Ltd.
11. Bomag Co., Ltd.
12. BST Elastomers Co., Ltd.
13. Bunjong Industrial Co., Ltd.
14. Burapa Steel Co., Ltd.
15. C.A.S.H. Autoparts Co., Ltd.
16. C.K. Machine Tool L.P.
17. C P I Industry Co., Ltd.
18. CH. Vatanayont L.P.
19. Cotco Plastics Co., Ltd.
20. D.D. Sprocket (Thailand) Co., Ltd.
21. Dana Spicer (Thailand) Ltd.
22. Deestone Ltd.
23. Dynamic Spring Co., Ltd.
24. E.R. Metal Works Co., Ltd.
25. Eason Paint Pcl.
26. Ekco Forging Products Co., Ltd.
27. Electronics Industry Plc.

28. Engineering Plastic Co., Ltd.
29. Erawan Rubber Co., Ltd.
30. FCC (Thailand) Co., Ltd.
31. First Rubber Co., Ltd.
32. Five Powers Industry Co., Ltd.
33. Flying Star Co., Ltd.
34. General Chemicals (Thailand) Co., Ltd.
35. Greatfoam Products Co., Ltd.
36. Her Cheng Enterprise (Thailand) Co., Ltd.
37. Imperial Cable Industry Co., Ltd.
38. International Iron Works Co., Ltd.
39. International Metal Industry Co., Ltd.
40. International Rubber Parts Co., Ltd.
41. Iwct Co., Ltd.
42. Jomthai Asahi Co., Ltd.
43. K. Powder Metal Co., Ltd.
44. K. Steel Cable Co., Ltd.
45. K.H. Auto Parts Factory
46. Kiata Diecasting Co., Ltd.
47. Kij Marketing Co., Ltd.
48. Kiyoshi (Thailand) Co., Ltd.
49. KLK Industry Co., Ltd.
50. Krungtep Union Manufacturing Co., Ltd.
51. Kulthorn Metal Products Co., Ltd.
52. Lardkrabang Steel Co., Ltd.
53. Mahajak Autoparts Co., Ltd.
54. N.O.K. Industry Co., Ltd.
55. N.Y.K. Filter (Thailand) Limited Partnership
56. Nippo Mechatronics Parts (Thailand) Co., Ltd.

57. NSL Industry Co., Ltd.
58. OCV (Thailand) Co., Ltd.
59. Ogihara (Thailand) Co., Ltd.
60. Otani Tire Co., Ltd.
61. P. Rubber Polymer Co., Ltd.
62. P.C. Hose Co., Ltd.
63. P.C.Y. Body Parts Industry Co., Ltd.
64. Pacific Rubber Works Co., Ltd.
65. Phoon Thong Industrial Co., Ltd.
66. Pmk-Central Glass Co., Ltd.
67. Pongpara Codan Rubber Co., Ltd.
68. Pongpara Polymer Co., Ltd.
69. PPG Coating (Thailand) Co., Ltd.
70. Precision Interplas Co., Ltd.
71. Preecha Plastic Industry L.P.
72. S & L Commercial Co., Ltd.
73. S.C.H. Industry Co., Ltd.
74. S.K. Polymer Co., Ltd.
75. S.K.W. Steels Product Co., Ltd.
76. S.P.T. Rungruang Co., Ltd.
77. S.T. Rubber Industry Co., Ltd.
78. Salom Electric (Thailand) Co., Ltd.
79. Sammitr Autopart Co., Ltd.
80. Sangprateep Autoseat Co., Ltd.
81. Sealand Casting & Machining Co., Ltd.
82. Siam Asia Metal Co., Ltd.
83. Siam Chan Co., Ltd.
84. Siam Mould And Part Co., Ltd.
85. Siam Nippon Steel Pipe Co., Ltd.

86. Siam Pioneer Rubber Co., Ltd.
 87. Siam Rubber Ltd., Part.
 88. Siam Sera F B Co., Ltd.
 89. Siam Sprocket Industrial Co., Ltd.
 90. Siam Technic Shimizu Co., Ltd.
 91. Siam United Rubber Co., Ltd.
 92. Siamese Tyre Co., Ltd.
 93. SKF (Thailand) Ltd.
 94. Solex Metal Industrial Co., Ltd.
 95. Songserm Thai Cast Iron Co., Ltd.
 96. Sriborisuth Industrial Co., Ltd.
 97. Stamford Sport Wheels Co., Ltd.
 98. Standard Rubber L.P.
 99. Std Production Co., Ltd.
 100. Supreme Precision Manufacturing Co., Ltd.
 101. T.K.D. Fiber Co., Ltd.
 102. T.T.C. Engineering Co., Ltd.
 103. Thai Charoen Radiator Co., Ltd.
 104. Thai Furnishing Fabrics Co., Ltd.
 105. Thai Nam Plastic Plc.
 106. Thai Nkk Metal Co., Ltd.
 107. Thai Parapoly Co., Ltd.
 108. Thai Radiator Mfg. Co., Ltd.
 109. Thai Rubb Tech Co., Ltd.
 110. Thai Sin Rubber Industry L.P.
 111. Thai Shinmaywa Co., Ltd.
4. ผู้ประกอบการยานยนต์ในเขตจังหวัด ปทุมธานี และอยุธยา มี 2 ราย คือ Thai Suzuki Motor และ Honda Automobile (Thailand) สุ่มตัวอย่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในละแวกใกล้เคียง (ปทุมธานี อยุธยา นครนายก ปราจีนบุรี สระบุรี นครราชสีมา) จำนวน 97 ราย ดังต่อไปนี้

1. A.S. Tech Co., Ltd.
2. Able Marutsu Industry Co., Ltd.
3. Able Sanoh Industries (1996) Co., Ltd.
4. Advanex (Thailand) Ltd.
5. B.S. Kamiya Co., Ltd.
6. Bestex (Thailand) Co., Ltd.
7. Brady Technologies (Thailand) Co., Ltd.
8. C.I. Technology Co., Ltd.
9. Canon Engineering (Thailand) Ltd.
10. Chaikomol Business Co., Ltd.
11. Colon Industry (Thailand) Co., Ltd.
12. Compart Precision (Thailand) Co., Ltd.
13. CPR Gomu Industrial Public Company Limited
14. CSP Casting (Thailand) Co., Ltd.
15. Daicel Safety Systems (Thailand) Co., Ltd.
16. Daisin Co., Ltd.
17. Daiichi Alloy (Thailand) Co., Ltd.
18. Dionys Hofmann (Thailand) Co., Ltd.
19. Fabrinet Co., Ltd.
20. Federal-Mogul Friction Products (Thailand) Ltd.
21. Fortune Parts Industry Plc.
22. Goko Spring (Thailand) Co., Ltd.
23. Gold Press Industry Co., Ltd.
24. Gomuya (Thailand) Ltd.
25. Hi-Q Plas Co., Ltd.
26. H-One Parts (Thailand) Co., Ltd.
27. Inoac Tokai (Thailand) Co., Ltd. (Ittc)
28. Inoue Rubber (Thailand) Plc.
29. Integrated Metal Finishing (Thailand) Co., Ltd.

30. Integrated Precision Engineering (Thailand) Co., Ltd.
31. Izumi Industry (Thailand) Co., Ltd.
32. J. Phiphat Autopart Industry Co., Ltd.
33. K.V.S. Plating Co., Ltd.
34. Keihin Auto Parts (Thailand) Co., Ltd.
35. Keihin Metal (Thailand) Co., Ltd.
36. Keihin Thermal Technology (Thailand) Co., Ltd.
37. Kevtex Co., Ltd.
38. Kinugawa (Thailand) Co., Ltd.
39. Koei Industrial Decor Co., Ltd.
40. Kosei Aluminum (Thailand) Co., Ltd.
41. Kurashiki Siam Rubber Co., Ltd.
42. Magnecomp Precision Technology Pcl.
43. Maspro Amtech Corporation Ltd.
44. MDI Heat Treatment Co., Ltd.
45. Meiki Engineering (Thailand) Co., Ltd.
46. Metek Kitamura (Thailand) Co., Ltd.
47. Mikuni (Thailand) Co., Ltd.
48. Ming-Hon Industrail Co., Ltd.
49. Musashi Auto Parts Co., Ltd.
50. Nagata (Thailand) Co., Ltd.
51. Nakashima Rubber (Thailand) Co., Ltd.
52. Nawaloha Industry Co., Ltd.
53. Next Products Co., Ltd.
54. Nichirin (Thailand) Co., Ltd.
55. Nikkei Siam Aluminium Ltd.
56. Nissin Electric (Thailand) Co., Ltd.
57. Nmb-Minebea Thai Ltd.
58. Noventa (Thailand) Co., Ltd.

59. Okamoto (Thai) Co., Ltd.
60. P.N.L. Vacuum Coat Co., Ltd.
61. Panasonic Electric Works (Thailand) Co., Ltd.
62. Pioneer Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
63. Precition Manufacturing Co., Ltd.
64. Quality Pipe & Steel Manufacturing Co., Ltd.
65. Riken (Thailand) Co., Ltd.
66. RPS Technologies Ltd.
67. S.C.G. Industry Co., Ltd.
68. Sanden (Thailand) Co., Ltd.
69. Sanshin High Technology (Thailand) Co., Ltd.
70. Sathien Plastic & Fiber Co., Ltd.
71. Shindengen (Thailand) Co., Ltd.
72. Siam Aisin Co., Ltd.
73. Siam Battery Industry Co., Ltd.
74. Siam Fiberglass Co., Ltd.
75. Siam Furukawa Co., Ltd.
76. Siam Lemmerz Co., Ltd.
77. Siam Machinery & Equipment Co., Ltd.
78. Siam Nawaloha Foundry Co., Ltd., The
79. Siam NPR Co., Ltd.
80. Siam Tyre Industry Co., Ltd.
81. Siam Vacuum Coat Co., Ltd.
82. Spe-Enterprise Co., Ltd.
83. Sri Thai Thana Autoparts Co., Ltd.
84. SSI Precision (Thailand) Co., Ltd.
85. Steel Case Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
86. Sum Hitechs Co., Ltd.
87. T. Krungthai Industries Public Company Limited (Kabinburi)

88. Takahashi Spring (Thailand) Co., Ltd.
89. Team Precision Plc.
90. Thai Engineering Products Co., Ltd.
91. Thai Gmb Industry Co., Ltd.
92. Thai Hokuto Precision Co., Ltd.
93. Thai Marujun Co., Ltd.
94. Thai Mitchi Corporation Ltd.
95. Thai Mitsuwa Co., Ltd.
96. Thai Okawa Co., Ltd.
97. Thai Stanley Electric Public Company Limited

ภาคผนวก จ

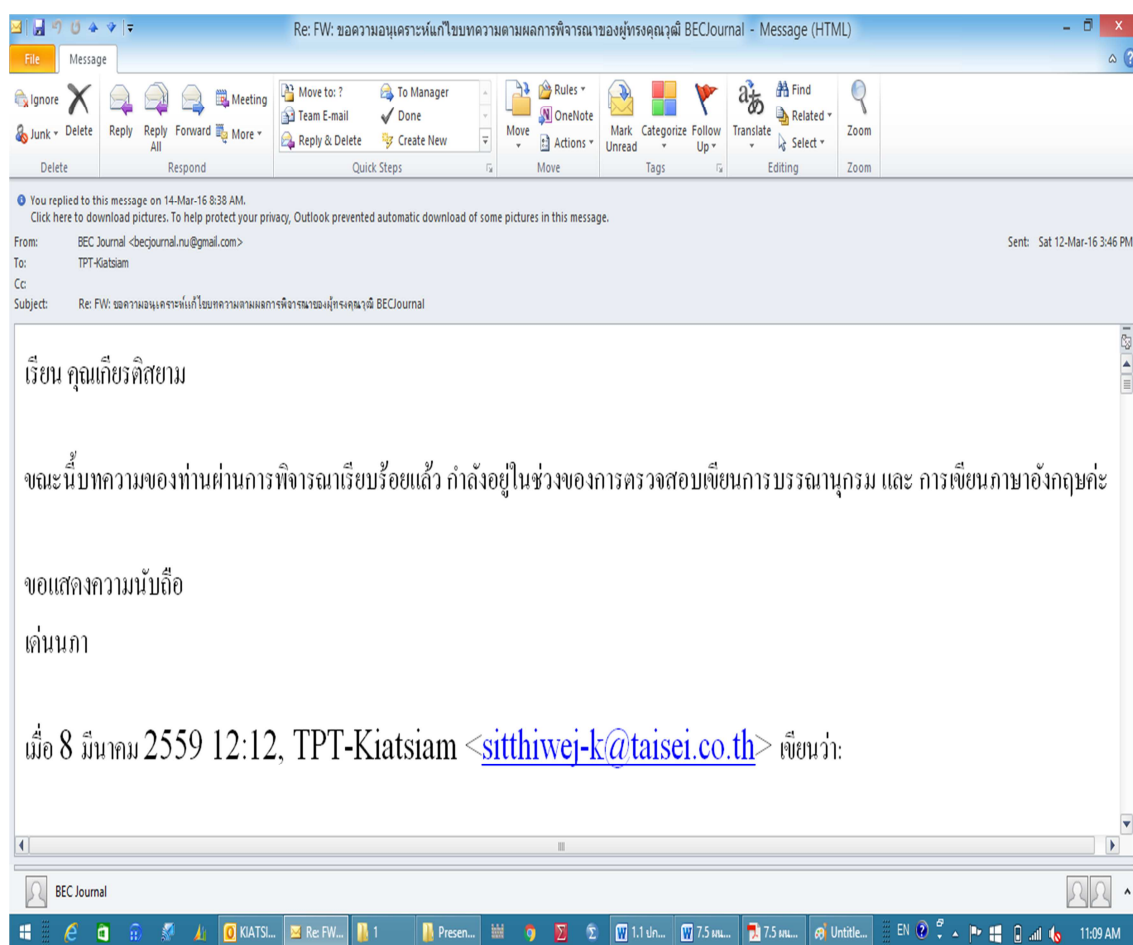
หนังสือตอบรับการตีพิมพ์บทความวิจัย

หนังสือตอบรับการตีพิมพ์บทความวิจัย

หนังสือตอบรับการตีพิมพ์บทความวิจัย

จาก 'BEC Journal' คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

ดังภาพแสดงหน้าจอคอมพิวเตอร์ ภาพที่ ฉ-1



ภาพที่ ฉ-1 หนังสือตอบรับการตีพิมพ์บทความวิจัย


ภาคผนวก ข

- หนังสือรับรองการแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์
- มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

บันทึกตอบรับการยื่นหนังสือรับรองการแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์

ภาพแสดง แบบ ลข. 01 ยื่น ณ. สำนักงานพาณิชย์จังหวัดชลบุรี วันที่ 21 มีนาคม พศ. 2559

แบบ ลข.01

 คำขอแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ ประเภทงานอันมีลิขสิทธิ์		สำหรับเจ้าหน้าที่ เลขคำขอ ลข. รับวันที่ ทะเบียนข้อมูลเลขที่
<input checked="" type="checkbox"/> วรรณกรรม <input type="checkbox"/> นาฏกรรม <input type="checkbox"/> ศิลปกรรม <input type="checkbox"/> โสตทัศนวัสดุ <input type="checkbox"/> สิ่งบันทึกเสียง <input type="checkbox"/> ดนตรีกรรม <input type="checkbox"/> ภาพยนตร์ <input type="checkbox"/> งานแพร่เสียงแพร่ภาพ <input type="checkbox"/> งานอื่นใดในแผนกวรรณคดี แผนกวิทยาศาสตร์หรือแผนกศิลปะ	อัศวิน ฝั่งพิทักษ์ 21/03/59 จ.ชลบุรี. 02-547-4638	เอกสารแนบ <input type="checkbox"/> สำเนาคำขอ ลข.01 <input type="checkbox"/> หนังสือรับรองความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ <input type="checkbox"/> ผลงานหรือภาพถ่าย <input type="checkbox"/> สำเนาบัตรประจำตัวหรือหนังสือรับรองนิติบุคคล <input type="checkbox"/> หนังสือมอบอำนาจ (ถ้ามี) <input type="checkbox"/> เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี)
1. ชื่อเจ้าของลิขสิทธิ์ ชื่อ นายเกียรติสยาม สิทธิเวช สัญชาติ ไทย เลขประจำตัวประชาชน/นิติบุคคล 3409900359403	2. ชื่อตัวแทน ชื่อ สัญชาติ เลขประจำตัวประชาชน/นิติบุคคล	
ที่อยู่ 100/271 หมู่บ้านธารารินทร์ หมู่ที่ 1 ต.ตุ๊กต อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12130	ที่อยู่ รหัสไปรษณีย์	
โทรศัพท์ 08-0947-3443, 08-1906-8728 โทรสาร 0-3834-6207	โทรศัพท์ โทรสาร -	
3. สถานที่ติดต่อในประเทศไทย ...100/290 หมู่บ้านปรารถนา 3 หมู่ที่ 3 ต.เสม็ด อ.เมือง จ.ชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20000.....		
4. ชื่อผู้สร้างสรรค์ หรือนามแฝง ชื่อ นายเกียรติสยาม สิทธิเวช สัญชาติ ไทย เลขประจำตัวประชาชน/นิติบุคคล 3409900359403	5. ชื่อผู้สร้างสรรค์ร่วม หรือนามแฝง ชื่อ นางสาวศรีธยา เลิศพุทธรักษ์ สัญชาติ ไทย เลขประจำตัวประชาชน/นิติบุคคล 324990080931	
ที่อยู่ 100/271 หมู่บ้านธารารินทร์ หมู่ที่ 1 ต.ตุ๊กต อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12130	ที่อยู่ 88/4 หมู่บ้านพฤษพานาราชอย 2 หมู่ที่ 1 ต.เหมือง อ.เมือง จ.ชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20130	
โทรศัพท์ 08-0947-3443, 08-1906-8728 โทรสาร -	โทรศัพท์ 08-1576-7907 โทรสาร 0-3839-2024	
วัน เดือน ปี ที่จดทะเบียนนิติบุคคล	วัน เดือน ปี ที่จดทะเบียนนิติบุคคล	
วัน เดือน ปี ที่ผู้สร้างสรรค์ตาย (เฉพาะบุคคลธรรมดา)	วัน เดือน ปี ที่ผู้สร้างสรรค์ตาย (เฉพาะบุคคลธรรมดา)	

หน้า 1 ของจำนวน 4 หน้า

6. ชื่อผลงาน (โปรดสะกดชื่อผลงานที่ถูกต้อง).....“มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย”.....(Production Supervisor's Competency Standards in the Automotive Part Industries in Thailand).

7. ประเภทของงาน

7. ประเภทของงาน

วรรณกรรม

ลักษณะงาน

- หนังสือ จุลสาร สิ่งเขียน
 สิ่งพิมพ์ ปาฐกถา เทศนา
 คำปราศรัย สุนทรพจน์
 โปรแกรมคอมพิวเตอร์
 งานนิพนธ์อื่น ๆ (ระบุ).....

นาฏกรรม

ลักษณะงาน

- ทำรำ
 ทำเดิน
 การแสดงใบ้
 การทำท่าหรือการแสดง
 ที่ประกอบขึ้นเป็นเรื่องราว

ศิลปกรรม

ลักษณะงาน

- จิตรกรรม (เช่น ภาพวาด)
 ประติมากรรม (เช่น รูปปั้นแกะสลัก)
 ภาพพิมพ์ (เช่น ภาพปกหนังสือ)
 สถาปัตยกรรม (เช่น งานออกแบบอาคาร/สิ่งปลูกสร้าง)
 ภาพถ่าย
 ภาพประกอบ แผนที่ฯ
 ศิลปประยุกต์ (งานที่นำไปใช้ประโยชน์
 อย่างเป็นอื่น)

สิ่งบันทึกเสียง

โสตทัศนวัสดุ

ภาพยนตร์

ดนตรีกรรม

งานแพร่เสียงแพร่ภาพ

งานอื่นใดอันเป็นงานในแผนกวรรณคดี
 แผนกวิทยาศาสตร์หรือแผนกศิลปะ

ลักษณะงาน

- ทำนอง โน้ตเพลง
 ทำนองและคำร้อง แผนภูมิเพลง
 คำร้องที่แต่งเพื่อประกอบทำนอง

ลักษณะงาน

- งานแพร่เสียง
 งานแพร่ภาพ
 งานแพร่เสียงและภาพ

ลักษณะงาน

- ลายฉลุ ลายปัก
 อื่น ๆ (ระบุ).....

ผลงานที่ยื่นประกอบคำขอด้านมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....

8. ความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์

เป็นผู้สร้างสรรค์เอง

เป็นผู้รับโอนลิขสิทธิ์

เป็นผู้รวบรวมโดย

เป็นผู้ว่าจ้าง

รับโอนทั้งหมดในงานสร้างสรรค์

นำเอาผลงานอันมีลิขสิทธิ์ มารวบรวมหรือประกอบเข้ากัน
 โดยได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

เป็นผู้รับจ้าง ซึ่งสัญญาจ้าง
 ทำของกำหนดให้ผู้รับจ้าง
 เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์

รับโอนลิขสิทธิ์บางส่วน

ในรูป พจนานุกรมฯสารานุกรม

เป็นนายจ้างซึ่งมีหนังสือ

ลิขสิทธิ์ในการทำซ้ำ

เว็บเพจ

ตกลงกับลูกจ้างว่า ให้

ลิขสิทธิ์ในการดัดแปลง

อื่น ๆ (ระบุ).....

นายจ้างเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์

อื่น ๆ (ระบุ).....

เป็นผู้นำเอาข้อมูลหรือสิ่งอื่นใดมารวบรวมหรือประกอบเข้ากัน
 ในรูป ฐานข้อมูล

เป็นกระทรวง ทบวง กรม

โดย การแปล

อื่น ๆ (ระบุ).....

หรือหน่วยงานของรัฐหรือของ

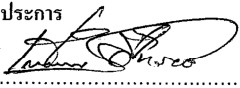
อื่น ๆ (ระบุ).....

ท้องถิ่นที่มีลิขสิทธิ์โดยการจ้างหรือ

ตามคำสั่งหรือการควบคุมของตน

<p>9. ลักษณะการสร้างสรรค</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> สร้างสรรคขึ้นเองทั้งหมด <input type="checkbox"/> สร้างสรรคบางส่วน (ระบุ)</p> <p><input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ)</p>
<p>10. สถานที่สร้างสรรค สร้างสรรคในประเทศ (ระบุ)</p> <p>วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไทย.....</p>
<p>11. ปีที่สร้างสรรค (ระบุ)</p> <p>พ.ศ. 2559.....</p>
<p>12. การโฆษณางาน (การนำเสนองานออกจำหน่ายโดยความยินยอมของผู้สร้างสรรค โดยสำเนาจำนวนมากพอสมควร)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ยังไม่ได้โฆษณา</p> <p><input type="checkbox"/> ได้โฆษณาแล้วโดยโฆษณาครั้งแรกเมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.</p> <p>ณ ประเทศ</p>
<p>13. การแจ้ง/จดทะเบียนลิขสิทธิ์ในต่างประเทศ</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ไม่เคยแจ้งหรือจดทะเบียน</p> <p><input type="checkbox"/> แจ้งหรือจดทะเบียนไว้แล้วที่ประเทศ (ระบุ)</p>
<p>14. การอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์/โอนลิขสิทธิ์</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ไม่เคยอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์ / โอนลิขสิทธิ์</p> <p><input type="checkbox"/> อนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์ / โอนลิขสิทธิ์ให้แก่ เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.</p> <p><input type="checkbox"/> อนุญาต/โอนลิขสิทธิ์ (แนบสำเนาสัญญาหรือนิติกรรม)</p> <p><input type="checkbox"/> ลิขสิทธิ์ทั้งหมด <input type="checkbox"/> ลิขสิทธิ์บางส่วน (ระบุ)</p> <p><input type="checkbox"/> อนุญาต/โอนลิขสิทธิ์ (แนบสำเนาสัญญาหรือนิติกรรม)</p> <p><input type="checkbox"/> ตลอดอายุลิขสิทธิ์ <input type="checkbox"/> มีกำหนดเวลา (ระบุ).....ปี</p>
<p>15. การเผยแพร่ข้อมูลลิขสิทธิ์</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ข้าพเจ้าอนุญาตให้คนอื่นตรวจสอบเอกสารในแฟ้มคำขอแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์และผลงานของข้าพเจ้าได้</p> <p><input type="checkbox"/> ข้าพเจ้าไม่อนุญาตให้บุคคลใดตรวจสอบเอกสารในแฟ้มคำขอฯ และผลงานของข้าพเจ้า</p> <p><input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)</p> <p>ทั้งนี้ข้าพเจ้ารับทราบ ว่า กรมฯ ให้บริการตรวจค้นข้อมูลลิขสิทธิ์แก่ประชาชนทั่วไปทางคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ข้าพเจ้ายินดีเผยแพร่ข้อมูลตามที่ปรากฏในแบบ ลข.01</p>

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นความจริงทุกประการและหลักฐานที่ส่งประกอบคำขอเป็นหลักฐานที่ถูกต้อง หากปรากฏภายหลังว่าข้าพเจ้าไม่ได้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์หรือตัวแทนรับมอบยื่น งานของบุคคลดังกล่าว และก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกรมทรัพย์สินทางปัญญา ข้าพเจ้าขอเป็นผู้รับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้นทุกประการ

ลงชื่อ..........เจ้าของลิขสิทธิ์ / ตัวแทน

(...นายเกียรติสยาม สิทธิเวช...)

...21../...มีนาคม./ 2559

หมายเหตุ ในกรณีที่แบบ ลข.01 มีเนื้อที่ไม่พอ และต้องการระบุรายละเอียดเพิ่ม ให้ใช้ใบต่อท้าย ลข.01 โดยระบุหมายเลขกำกับข้อ และหัวข้อที่แสดงรายละเอียดเพิ่มเติมดังกล่าวด้วย

การดำเนินการตามคำขอนี้ ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมใด ๆ ทั้งสิ้น

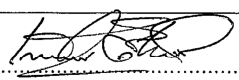
แบบคำขอ ลข. เลขที่

ทะเบียนข้อมูล เลขที่

แบบแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลงานโดยย่อ

ในส่วนนี้บรรยายเกี่ยวกับแนวคิดวิธีการสร้างสรรค์ และลักษณะการทำงาน โดยย่อ โดยบรรยายถึงประโยชน์หน้าที่และลักษณะการใช้งานของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น การคำนวณภาษีอากร การจัดทำฐานข้อมูลของลูกค้า เป็นต้น

“มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยฉบับนี้ เป็นผลงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย (Development of Production Supervisor’s Competency Standards in the Automotive Part Industries in Thailand) ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมี นายเกียรติสยาม สิทธิเวช เป็นผู้วิจัย และ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ เป็นที่ปรึกษาหลัก”

ลงชื่อ..........เจ้าของลิขสิทธิ์ / คัดค้าน

(.....นายเกียรติสยาม สิทธิเวช.....)

...21/..... มีนาคม/.....2559.....

หนังสือรับรองความเป็นเจ้าของงานลิขสิทธิ์

โดยหนังสือฉบับนี้ นาย/นาง/นางสาว/บริษัท/ห้างหุ้นส่วนเกียรติสยาม ลิขธิเวช.....
 ตั้งอยู่เลขที่100/271 หมู่บ้านธารวรินทร์ หมู่ที่ 1 ต.ฤกษ์ อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี 12130.....
 ทะเบียนนิติบุคคลเลขที่ (ถ้ามี)-..... ขอรับรองว่าเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในงานอันมี
 ลิขธิธิประเภทงานวรรณกรรม (สิ่งพิมพ์)..... ชื่อผลงานมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตใน
 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย.....
 ที่ยื่นคำขอแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ไว้ต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญา เมื่อวันที่21 มีนาคม 2559.....แต่เพียงผู้เดียว

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ หากปรากฏภายหลังว่าข้าพเจ้าไม่ได้เป็นเจ้าของ
 ลิขธิธิและก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกรมทรัพย์สินทางปัญญา ข้าพเจ้าขอเป็นผู้รับผิดชอบในความ
 เสียหายที่เกิดขึ้นทุกประการ

ลงชื่อ.....เจ้าของลิขสิทธิ์
 (...นายเกียรติสยาม ลิขธิเวช...)

ตำแหน่ง (ถ้ามี)

ประทับตรา (ถ้ามี)

วันที่ ..21.. เดือน ..มีนาคม.. พ.ศ. ..2559

มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต
ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

จัดทำโดย

เกียรติสยาม สิทธิเวช: ผู้วิจัย

ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์: ที่ปรึกษาหลัก

เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือนิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการพัฒนาศึกษาและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มีนาคม 2559

คำนำ

มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยฉบับนี้ เป็นผลงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย (Development of Production Supervisor's Competency Standards in the Automotive Part Industries in Thailand) ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนางานองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

โดยใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย กับผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน แล้วนำไปประเมินระดับการใช้จริงและอิทธิพลของสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต โดยผู้จัดการส่วนงานการผลิต 336 ท่าน จากอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย แบ่งออกเป็นสมรรถนะการบริหาร 23 ข้อ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ 30 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของสมรรถนะการบริหาร เท่ากับ 3.64 - 4.15 ค่าเฉลี่ยจากผลสำรวจเดลฟาย เท่ากับ 4.05 - 4.79 และค่าเฉลี่ยระดับการใช้จริงของสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ เท่ากับ 3.38 - 4.22 ค่าเฉลี่ยจากผลสำรวจเดลฟายเท่ากับ 3.89 - 4.68 ซึ่งสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 สมรรถนะการบริหารมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และความได้เปรียบในการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ประโยชน์ของมาตรฐานฉบับนี้

1. องค์การที่นำมาตราฐานฉบับนี้ไปพัฒนาประยุกต์ใช้ จะสามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการหาสมรรถนะขององค์การ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นในแวดวงอุตสาหกรรมเดียวกัน และเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีสำหรับวิชาชีพทางด้านแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในกลุ่มประเทศอาเซียน (AEC: ASEAN Economic Community) อย่างเต็มตัวและเป็นทางการ ตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 เป็นต้นไป

2. สถาบันทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาตราฐานสมรรถนะฉบับนี้ ไปประยุกต์ใช้เพื่อจัดหลักสูตร หรือโครงการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือปรับปรุงหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ และสร้างความร่วมมือกับสมาคมหรือสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สถาบันยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมนักศึกษา ก่อนทำงานจริง และเป็นการสร้างมาตรฐานและการยกระดับของสายอาชีพในอุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคต

นิยามคำศัพท์

1. สมรรถนะ (Competency) หมายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะ มโนคติ อุปนิสัย แรงผลักดัน เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล เป็นสิ่งที่แยกจากความเหนือชั้นหรือความโดดเด่น (Superior) กับความปรกติหรืออัตราเฉลี่ย (Average) ของผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถแบ่งแยกออกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ

3. สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน ตามภาระหน้าที่ที่แตกต่างกันไป

ตารางที่ 1 มาตรฐานสมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์การ ด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจ
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดี ต่อ องค์การ ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเอง เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม
2	การบริหารบุคคลในองค์กร
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback
2.4	การบริหารความขัดแย้ง เช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ
3	การบริหารทรัพยากรของงาน
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน
3.5	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล
3.6	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ ความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ

หัวข้อ	สมรรถนะการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
3.7	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดลอม ความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดลอม
3.8	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน
3.10	การบริหารงานโครงการ
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย การปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อย หรือ วงจรคุณภาพ (QCC)
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 2 มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ ของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
1	ทักษะด้านจิตวิทยาตนเอง
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวน เช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น
1.3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน
1.5	ทักษะการนำเสนอ
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet