

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ

TH0019 (๕)

25 ก.ย. 2556

326621

รับบริการ
24 ต.ค. 2556

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษณัติบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

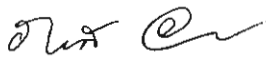
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา


กรกฎาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิตและคณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต ได้พิจารณาคุณวุฒิบัณฑิต
ของ ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

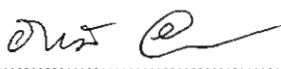
คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิต



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต


..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเตชา)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย สุนทรสมย์)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณวุฒิบัณฑิตฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร)

วันที่... 9 ...เดือน... กรกฎาคม ... พ.ศ. 2556

ประกาศคุณูปการ

คุณุณิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ให้คำแนะนำกับผู้วิจัย ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อุคม ไพรเกษม อธิการบดี มหาวิทยาลัยเนชั่น
ศาสตราจารย์ ดร.เรวัตร ชาตรีวิศิษฎ์ อธิการบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเนชั่น
ดร.อารมณี เพ็ชรมณี ผู้จัดการโรงงาน บริษัทวิค แอนด์ สุกสันต์ จำกัด นายจำเนียร จุลพันธ์
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยทักษิณ อธิการบดีสมาคมนักบริหารสมาคมสันนิบาตเทศบาล
แห่งประเทศไทย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยและร่วมเป็นผู้วิจัยร่วม จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของคุณุณิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทีแค้มปัสการี
บูรพาจารย์ เจ้ากรรมการนาขเวร และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้า
เป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ

53810108: สาขาวิชา : การบริหารการศึกษา; กศ.ต. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: รูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร/ สถานประกอบการ/ พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก
จังหวัดระยอง

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ: รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคม
อุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง (THE ESTABLISHMENT
ADMINISTRATORS COMPETENCY MODEL IN THE EASTERN SEABOARD
INDUSTRIAL ESTATE RAYONG PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมคุุณยัฒนภาพ:
การดี อนันต์นาวี, กศ.ต., เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, ค.ต. 183 หน้า. ปี พ.ศ. 2556.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคม
อุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง และเพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ
ผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยมี
วิธีวิจัย 2 ขั้นตอน คือ 1) สร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
เขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้วยเทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ 18 คน 2) ตรวจสอบ
รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัด
ระยอง โดยผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง
ด้วยการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง
ระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเล
ตะวันออก จังหวัดระยอง สร้างจากผู้เชี่ยวชาญมี 3 ส่วน ประกอบด้วย 4 ด้าน ส่วนที่ 1 สมรรถนะ
ในการบริหาร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ประกอบด้วย 2) ด้านการบริหารคน 3) ด้านการบริหารงาน ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร
ประกอบด้วย 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล

2. ผลการตรวจสอบ รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
เขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
เขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้วยการสนทนากลุ่ม พบว่ารูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร
สถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่สร้างขึ้น
มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และมีรูปแบบสมรรถนะเหมือนกับรูปแบบสมรรถนะ
ที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

53810108: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ADMINISTRATORS COMPETENCY MODEL/ ESTABLISHMENT/

EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE RAYONG PROVINCE

PAITON VASHIRAWONGPINYO: THE ESTABLISHMENT ADMINISTRATORS COMPETENCY MODEL IN THE EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE RAYONG PROVINCE ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., CHAROENWIT SOMPONGTAM, Ph.D. 183 P. 2013.

This research has objectives to create a performance management of industrial zone east coast Executives in Rayong Province, and to check the performance of the administrative establishment of industrial zone east coast of Rayong, in two steps: 1) create a performance management establishments industrial zone east coast in Rayong Province with Delphi technique from expert 18 people, 2) check the performance management of establishments industrial zone east coast in Rayong Province by the executive establishment. the Eastern Seaboard Industrial Estate in Rayong by Focus Group. The statistics used in the analysis were percentage, median and inter-quartile range. The results showed that

1. Competency Model Management Establishment industrial zone east coast in Rayong created by experts from 3 factors in 4 dimensions and the first factor: performance management includes 1) the management, the second factor: operation performance 2) Human Resource management 3) the administration, the third factor: executive character which consists of 4) personal characteristics.

2. Examining results in performance management form eastern seaboard executives, Rayong province by focus group found that performance management of eastern seaboard executives in Rayong created are appropriate and feasible in practice and performance as a performance model is built according to expert opinion.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
สภาพการบริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง.....	14
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ.....	16
รูปแบบของสมรรถนะ.....	45
สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ.....	46
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย.....	54
ความหมายและความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย.....	61
การพัฒนารูปแบบ.....	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	83
ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ นิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง.....	83
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ นิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง.....	90
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบ สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเล ตะวันออก จังหวัดระยอง.....	93
ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไป ปฏิบัติของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง.....	113
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	123
สรุปผลการวิจัย.....	124
อภิปรายผล.....	129
ข้อเสนอแนะ.....	139
บรรณานุกรม.....	140
ภาคผนวก.....	151
ภาคผนวก ก.....	152
ภาคผนวก ข.....	156
ภาคผนวก ค.....	161
ภาคผนวก ง.....	168
ภาคผนวก จ.....	177
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	183

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 โมเดลการคัดเลือกบุคลากร.....	26
3 ลำดับของการสร้างรูปแบบ.....	77
4 การสร้างรูปแบบโดยอาศัยกรณีศึกษา.....	78
5 ขั้นตอนการวิจัยรูปแบบ สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิกมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง.....	92
6 รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิกมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่ง ทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จากผู้เชี่ยวชาญ.....	113
7 รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิกมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่ง ทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จากผู้บริหารสถานประกอบการ.....	115

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	52
สักระยะที่สมรรถนะทางบริหาร ตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการ เพื่อนำไปสู่ การกำหนด เป็นรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานบุคคลในสถานประกอบการ.....	
2	66
ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย.....	
3	94
คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการ.....	
4	96
คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารคน.....	
5	97
คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารงาน.....	
6	99
คำร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	
7	100
คำมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการ รอบที่ 2.....	
8	102
คำมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารคน รอบที่ 2.....	
9	104
คำมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารงาน รอบที่ 2.....	
10	105
คำมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รอบที่ 2.....	
11	107
คำมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการ รอบที่ 3.....	
12	108
คำมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารคน รอบที่ 3.....	
13	110
คำมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารงาน รอบที่ 3.....	
14	111
คำมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รอบที่ 3.....	
15	116
ผลการเปรียบเทียบ รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ นิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่สร้างของ ผู้เชี่ยวชาญกับการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมฯ...	

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนัก คือ การสร้างคนให้มีคุณค่า (Value Creation) เพราะคนเป็นปัจจัยแรกที่ต้องพัฒนาเพื่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร และยิ่งในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีการเปิดการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียน หรือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) จะมีผลบังคับใช้ ประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในประเทศกลุ่มอาเซียน ดังนั้นข้อตกลงดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้กับไทยด้วยเช่นกัน ซึ่งเมื่อมีการเปิดการค้าเสรี แรงงานฝีมือในประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียน จะสามารถโยกย้ายกันได้อย่างเสรี นอกจากนี้การลงทุนข้ามประเทศก็จะง่ายขึ้นได้ง่าย และนั่นหมายความว่า การแข่งขันระหว่างองค์กรก็จะสูงขึ้น เมื่อการแข่งขันมีสูงขึ้น ศักยภาพของคนในองค์กรก็จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาสูงขึ้นเช่นกัน สำหรับองค์กรที่เป็นองค์กรข้ามชาติอยู่แล้ว ก็คงไม่มีปัญหาอะไรมากนัก เกี่ยวกับศักยภาพของคนในองค์กร แต่สำหรับองค์กรที่เป็นแบบไทย ๆ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน จะกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการดูแลอย่างเร่งด่วน และการพัฒนาคนนั้นจำเป็นต้องใช้เวลาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในการพัฒนาในเชิงพฤติกรรมที่ต้องใช้เวลาอย่างมากถึงมากที่สุด การพัฒนาในเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต่าง ๆ ต้องการก็คือทักษะในการทำงาน โดยเฉพาะการจัดการศึกษาจะต้องพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ระบุไว้ว่า เด็กสมัยใหม่ควรมีทักษะจำนวน 6 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะการแก้ปัญหา 2) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม 3) ทักษะในการสื่อสาร 4) ทักษะในการทำงานแบบร่วมมือ 5) ทักษะในการใช้เทคโนโลยีและการจัดการสารสนเทศ และ 6) ทักษะชีวิต (Bellanca & Brandt, 2011)

แนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย โดยการที่การพัฒนาไปสู่การเป็น "ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน" จะก่อให้เกิดผลสำคัญประการหนึ่งก็คือ การที่แรงงานฝีมือทั่วทั้งภูมิภาคของประชาคมอาเซียนมีเงินทุนไหลเวียนโดยเสรี โดยในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการลงนามตกลงร่วมกัน 4 ฉบับที่จะตกลงร่วมกันที่จะเคลื่อนย้ายบุคลากรทักษะด้านวิศวกรรม สถาปนิก พยาบาล และการสำรวจ ก่อนจะขยายกว้างไปถึงแพทย์

ทัศนแพทย์ รวมถึงนักบัญชี นักกฎหมาย และอื่น ๆ ไปถึงปี พ.ศ. 2558 เป็นที่คาดว่า เมื่อมีการเปิดเสรีแรงงานเต็มที่จะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานทักษะ อาทิ สถาปนิกและวิศวกรในอาเซียน ไปที่สิงคโปร์และมาเลเซียมากขึ้น แต่เมื่อกรอบการขยายบวกเป็นอาเซียนบวก 3 อาเซียนบวก 6 บุคลากร ในภาคต่าง ๆ เช่น ภาคการเงิน ธนาคาร และไอที คาดว่าจะมีการเคลื่อนย้ายเข้ามาเมืองไทยมากขึ้น และโอกาสที่คนไทยจะเสียเปรียบจากการถูกแย่งงานก็จะมีมากขึ้น ดังนั้น เมื่อมองจากภาพที่กำลังจะเกิดขึ้นในมิติดังที่ได้กล่าวมา ผู้เขียนมองแนวโน้มด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยมีโอกาสเกิดสถานการณ์ดังต่อไปนี้ การโยกย้ายแรงงานที่ใช้ทักษะสูงจากไทยไปยังประเทศอาเซียนอื่น เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ในทางกลับกันก็จะเกิดการย้ายแรงงานทักษะจากประเทศอื่นมายังประเทศไทย เช่น จากฟิลิปปินส์ กัมพูชา ลาว การแข่งขันด้านแรงงานจะเข้มข้นมากขึ้น โอกาสที่การจ้างงานจะเป็นของนายจ้างมีมากขึ้นเพราะมีตัวเลือกในตลาดแรงงานที่มีจำนวนมากกว่าเดิม มีโอกาสที่จะจ้างงานด้วยค่าจ้างที่ถูกลงกว่าเดิม ช่องว่างของความแตกต่างของศักยภาพของแรงงานทักษะจะมีช่องว่างมากขึ้นกว่าเดิม อันเกิดจากการแข่งขันด้านการจ้างงานที่รุนแรง ทำให้แรงงานทักษะจะต้องพัฒนาตัวเองให้เกิดศักยภาพและความสามารถที่หลากหลายโดดเด่นกว่า “ผู้อื่น” ซึ่ง “ผู้อื่น” นับจากนี้ไปจึงไม่ใช่เป็นเพียงคนในตลาดแรงงานในประเทศของตนเองเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงคนในตลาดแรงงานที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนทั้งหมด 10 ประเทศด้วยกัน ดังนั้น ผู้ที่มีโอกาสในการพัฒนามากกว่าก็จะได้เปรียบมากยิ่งขึ้นไป

เกิดความต้องการทักษะความสามารถบางอย่างสูงกว่าที่เคยเป็นก่อนหน้านี้ โดยอย่างน้อยจะเป็นทักษะความสามารถเกี่ยวกับ ทักษะความสามารถด้านภาษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษและภาษาจีน รองลงมาคือภาษาอื่นในประเทศอาเซียนที่แรงงานทักษะที่ไม่ใช่คนในประเทศนั้นสนใจจะไปทำงาน (ทวิศักดิ์ ตั้งปฐมวงศ์, 2552) กระบวนการบริหารในองค์การ มิตินี้เกี่ยวข้องกับ

1. ด้วนักบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการเตรียมรับมือดังนี้ พัฒนาทักษะความรู้ด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ให้อยู่ในระดับที่ใช้งานได้เป็นอย่างดีทั้งอ่าน พูด และเขียน ปรับวิธีคิดให้เป็นสากล โดยมองการเกิดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อตลาดแรงงานหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบ้านเราด้วยมุมมองที่กว้างกว่าในประเทศเท่านั้น เช่น การขาดแคลนแรงงานในบางสาขา อาจจะต้องคิดถึงการมองหาคนในประเทศอื่น หรือหากเกิดอัตราว่างงานในประเทศเพื่อนบ้านสูงมาก ก็ให้มองเป็นโอกาสในการจ้างงานแทนที่จะมองว่าเป็นปัญหาของประเทศเพื่อนบ้านเพียงอย่างเดียว

2. พัฒนาทักษะด้านการทำงานข้ามวัฒนธรรมและการบริหารความหลากหลายของคนในองค์การ

3. พัฒนาทักษะด้านการทำงานข้ามวัฒนธรรมและการบริหารความหลากหลายของคนในองค์การ และเพิ่มความรู้ความชำนาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสากล เช่น การบริหารค่าจ้างผลตอบแทนของพนักงานระดับสูงที่ไปประจำต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับ

การบริหารการโยกย้ายพนักงานไปประจำที่ต่างประเทศ ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานหรือ
 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น และมิติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ
 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการเตรียมรับมือดังนี้ ปรับเกณฑ์และเงื่อนไขในการคัดเลือก
 สรรหาให้พร้อมต่อการรับมือกับการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เช่น ตั้งเกณฑ์
 การคัดเลือกพนักงานใหม่ให้มีคุณลักษณะมีสมรรถนะ (Competency) ที่พร้อมจะทำงาน
 ในสภาพแวดล้อมที่เป็นสากลด้วยคุณลักษณะดังที่ได้กล่าวไปแล้ว และมีการพัฒนาเงื่อนไขการจ้าง
 งานที่เอื้อต่อการจ้างงานจากนอกประเทศเข้ามาในองค์กร, พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาคบังคับ
 ที่จะเอื้อให้พนักงานเกิดความต้องการพัฒนาทักษะที่พร้อมทำงานข้ามประเทศ, เตรียมนโยบายและ
 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการส่งพนักงานไปประจำที่ต่างประเทศให้พร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
 เงื่อนไขเกี่ยวกับประโยชน์ตอบแทน, สร้างเงื่อนไขในการเลื่อนตำแหน่งโดยมีการวางแผนของการ
 การเคยไปประจำที่ต่างประเทศหรือรับผิดชอบงานต่างประเทศเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการรับ
 การพิจารณา และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อให้ข้อมูลที่จะเป็น
 ประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรที่จะเตรียมแรงงานทักษะให้มีความพร้อมต่อการเกิดขึ้นของ
 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตั้งแต่ยังอยู่ในสถาบันการศึกษา (ดิลก ถือกกล้า, 2554)

แนวความคิดจากหน่วยงานต้นแบบด้านการบริหารองค์กร เช่น บริษัท เซลล์
 ให้ความสำคัญกับคุณค่าที่เรายึดถือ (Our Values) ร่วมกัน มีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับแรงงานที่
 ปฏิบัติงาน (องค์กรอยากได้: เราอยากทำ) มีข้อความดังนี้ ความซื่อสัตย์ คุณธรรม และการให้
 เกียรติผู้อื่น มองความเชื่อในตัวเองคลกก่อนทักษะมีหลักในการดำเนินธุรกิจ (Code of Conduct)
 เป็นธรรมเนียมของบริษัท มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ (Code of Ethics) เกิดจากการปฏิบัติและ
 นำไปเขียน ทุกปีจะมีการทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ ว่าจริยธรรมที่กำหนดทำได้ หรือ ทำไม่ได้
 และมีศูนย์รับเรื่องร้องเรียนและให้คำปรึกษา (Global Helpline) 24 ชั่วโมง โดยรักษาความลับของ
 ผู้ร้องเรียน บริษัท ปตท สร้างวัฒนธรรม ทีมเกรด A: Project X (High Performance Team)
 มีการสำรวจการปฏิบัติโครงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Implementing HRM Project)
 จากพนักงานของบริษัททุกปี ทำกราฟเปรียบเทียบ บริษัท ฮอนด้า ภูเก็ต ผู้บริหารของบริษัท
 สนใจงานที่ปฏิบัติจริงจากการชมรม เรียนรู้งานกับช่าง ตั้งคำถามกับช่างว่า “ปัญหานี้ คุณแก้
 อย่างไร” บริษัท ฮอนด้า ภูเก็ต ไม่สามารถสร้างห้องจำลองได้ แต่ทำทนายช่างของบริษัท
 ด้วยการแข่งรถฟอmulaวัน ให้สำเร็จ และสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขัน เพราะช่างใช้
 ความรู้ ความสามารถในการแข่งรถ การประสบความสำเร็จดังกล่าว เกิดจากผู้บริหารเชื่อมั่นว่า
 ช่างของบริษัททำได้ และให้โอกาสคนดึงศักยภาพของช่างออกมาได้ และมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
 สร้างวัฒนธรรม โดยเริ่มจากให้ความเคารพผู้ใหญ่ มีต้นแบบในการถ่ายทอด การสื่อสารด้วย

กิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้สื่อสารต้องนำเสนอเนื้อหา ในระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายใน องค์กร การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ตอบสนององคยุทธศาสตร์ขององค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ไว จามรมาน, 2553)

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับบริหาร มักมีความสงสัยว่าตนเองมีสมรรถนะใน การทำงานในตำแหน่งบริหารได้ดีเพียงใดนั้น มักจะไม่ค่อยมีการประเมินผลจึงไม่รู้ว่าการบริหาร ของคนนั้นมีสมรรถนะดีเพียงใด ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้พิจารณาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมส่วนตัว ในบทบาทขององค์กร (Shartle, 1956, pp. 135-136) การที่ผู้บริหารจะ ได้รับการยอมรับจากสังคมหรือไม่นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ทั้งนี้ เพราะพฤติกรรมส่วนตัว ของผู้บริหารอาจสร้างความประทับใจแก่บุคคลอื่น ๆ หรือในทางตรงกันข้ามอาจก่อศัตรูหรือคู่แข่ง ข้างกัน ได้ พฤติกรรมส่วนตัวดังกล่าว ประกอบด้วย แนวการปฏิบัติ ความฉลาดความยุติธรรม ความร่วมมือร่วมใจ ความหนักแน่นและความน่าเชื่อถือหรืออาจพิจารณาในแง่ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการสอนแนะผู้อื่นหรือสอนงาน ความสามารถในการเรียนรู้การตัดสินใจหรือการสร้างควมประทับใจเป็นต้น สมรรถนะขององค์กร ในการพิจารณาสมรรถนะขององค์กรจะต้องพิจารณาว่าได้มีการกำหนดว่างานใดเป็นจุดมุ่งหมาย ขององค์กรและงานนั้น ๆ สามารถดำเนินการไปโดยบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพราะจะแสดงให้เห็นถึง สมรรถนะของผู้บริหารด้วยนอกจากสมรรถนะของผู้บริหารทั้ง 2 อย่างนี้แล้ว ยังมีสิ่งที่จำเป็นต่อ สมรรถนะของผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตว่าควรมีสมรรถนะ คือ สื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ผู้บริการ ที่ดีต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน มีทักษะการพูด สามารถโน้มน้าว ให้ผู้อื่นคล้อยตามทัศนคติของตนเองได้สามารถจุดประกายความคิดให้เกิดแรงบันดาลใจ และมีความ กระตือรือร้นตื่นใจกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวของเขาเอง (Lewis, Goodman & Fandt, 2001, pp. 28-29) นอกจากทักษะการพูดแล้วผู้บริหารจะต้องมีทักษะการฟัง และการเขียนด้วย จึงจะเชื่อ ได้ว่าเป็นนักสื่อสารที่ดี ทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการทีมงานสามารถจัดการ ให้ ทุกคนในทีมงานประสานความร่วมมือกันจนวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลผู้บริหารต้อง รับผิดชอบการสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมช่วยให้สมาชิกในทีม ได้มี โอกาสเข้ารับการพัฒนา ทำให้ทุกคนในทีมอุทิศตนในการทำงานอย่างเสียสละให้กับกลุ่ม ตลอดจนแบ่งปันรางวัลที่ได้รับจากการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเสมอภาคกัน รอบรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับระบบงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม เป็นนักแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ทั้งผู้ที่เห็นด้วย และผู้ที่มีความเห็นโต้แย้ง มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีการตัดสินใจฉับไวและรอบคอบ มีคุณลักษณะแบบนักการทูต ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เข้าใจความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงของโลกและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมเป็นเหยื่อของการเปลี่ยนแปลง พยายามเรียนรู้คิดค้นแสวงหานวัตกรรม วิธีทำงานใหม่ ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้อยู่ในฐานะเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ การใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ในยุคของการแข่งขันในปัจจุบัน ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรได้โดยสิ้นเชิงเหมือนในอดีต จึงจำเป็นต้องถ่ายโอนอำนาจ มอบอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานระดับล่าง ให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีสมรรถนะยังต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่อไปนี้

สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้บริหารไม่สามารถจะรู้เรื่องราวทุกสิ่งทุกอย่างภายนอกองค์กรได้ เพราะมีเรื่องมากมายเหลือเกิน หรือไม่ผู้บริหารแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องรู้ทุกสิ่งทุกอย่างของสิ่งแวดล้อม แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ในสิ่งที่สำคัญในบางส่วนของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร และบทบาทของตนเองในองค์กรในเรื่องวัฒนธรรม สังคม ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง เทคโนโลยี ตลาด ลูกค้าและเจ้าของ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย องค์กรทุกแห่งต้องมีวัตถุประสงค์ เช่น อาจจะได้ไม่ได้เขียนเอาไว้และอาจไม่เป็นที่ทราบกันทุกคน แต่บ่อยครั้งที่เดิยวที่วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของกลุ่มย่อยหลายกลุ่มมารวมกันเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร และถูกสื่อความหมายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2534, หน้า 10)

ซึ่งวัตถุประสงค์นี้อาจจะออกมาใช้ในรูปของกฎบัตร กฎหมายแต่วัตถุประสงค์จะต้องสั้นและตรงจุด ความรู้เกี่ยวกับคน ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักคน ต้องรู้ว่าอะไรทำให้คนขยันหรือเฉื่อยชา จะต้องรู้ว่าการจะเข้ากับคนได้นั้น ควรจะทำอย่างไร และจะกระตุ้นให้คนทำงานอย่างเต็มศักยภาพได้อย่างไร ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคน คือ ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับเดียวกัน และกลุ่มคนภายนอกองค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถทำให้ความต้องการของกลุ่มคนเหล่านี้สมดุลกัน งานที่จะต้องทำให้สำเร็จ ผู้บริหารที่มีความสามารถต้องรู้ว่าความต้องการอะไรที่ต้องทำให้สำเร็จและทำอย่างไร ต้องสามารถมองเห็นเป้าหมายในตอนสุดท้ายของหนทาง และต้องมีมโนทัศน์ก่อนลงมือปฏิบัติ ต้องรู้ว่าจะใช้เครื่องมืออะไร ใช้คนและทรัพยากรประเภทไหน จะทำให้

งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้ว่าจะงานถึงขั้นรายละเอียดในการปฏิบัติ แต่ต้องสามารถให้นโยบายและชี้แนะได้ว่า ควรจะดำเนินการแบบไหนอย่างไร นอกจากสิ่งที่ใช้เป็นการประเมินถึงสมรรถนะของผู้บริหาร ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

แนวทางในการประเมินถึงสมรรถนะของผู้บริหาร โดยอาจพิจารณาได้จาก จุดมุ่งหมายขององค์การมีการกำหนดไว้เหมาะสมเพียงใด เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การมีการกำหนดไว้หรือไม่ และสามารถที่จะทำให้สำเร็จได้มากน้อยเพียงใด โครงสร้างขององค์การมีการจัดได้เหมาะสมหรือไม่ สภาพทางการเงินมีปัญหาเล็กน้อยเพียงใด มีวัสดุ เครื่องมือ สถานที่ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมเพียงหรือไม่ มีบุคคลทำงานพอเพียงและมีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่ ชื่อเสียงขององค์การในสายตาของบุคคลทั่วไป ปริมาณและคุณภาพของงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ ในการที่จะประเมินสมรรถนะของผู้บริหารนั้น ควรที่จะนำผลที่ได้จากการประเมินจากหลาย ๆ ฝ่ายมาประกอบกัน (Shartle, 1956, pp. 138-142) จากการศึกษาและการเรียนรู้หลาย ๆ องค์การพบว่า การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินแบบสมรรถนะ (Competencies) อันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติงาน จะทำให้ผลที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการประเมินของผู้บริหารระดับสูงกับบุคคลภายนอก หรือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบกัน เป็นต้น (Winson, 1996, p. 11) ผลลัพธ์ที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน พิจารณาได้จากผลการวิจัยที่ผ่านมาของ (Hemphill, 1955) ได้รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารของแผนกต่าง ๆ ของวิทยาลัยที่สอนวิชาทางสังคมศาสตร์ รวม 22 แผนก โดยให้สมาชิกของแต่ละแผนกที่ตนอยู่ให้ระบุสิ่งที่ดีที่สุดใน 5 ประการ และสิ่งที่แย่ที่สุดอีก 5 ประการ ผลปรากฏว่าทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ในตารางที่แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร มีบางคนที่อธิบายถึงคณบดีในอุดมคติของแผนก แต่ในขณะที่บางคนอธิบายถึงคณบดีคนปัจจุบันคะแนนเฉลี่ยที่เกี่ยวกับคุณสมบัติที่เหมาะสมและสมรรถนะเฉพาะตัว เปรียบเทียบกับความเป็นอุดมคติและความเป็นปัจจุบัน ค่าที่ถูกแตกต่างกันถูกนำมาคำนวณ ซึ่งพบว่า การให้คะแนนแต่ละแผนกนั้นมีความสัมพันธ์สูงมาก และค่าของพฤติกรรมผู้บริหาร ในอุดมคติมีค่าแตกต่างกันสูง แผนกจะได้รับการให้คะแนนหรือการเป็นผู้บริหารต่ำ และสำหรับคณบดีที่อยู่ในแผนกที่มีการเป็นผู้บริหารที่ดีกว่า จะได้รับการให้คะแนนหรือเกณฑ์เฉลี่ยทั้งในด้านคุณสมบัติที่เหมาะสมและความสามารถเฉพาะตัว ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของคณบดีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งพิจารณาโดยคณะ อย่างไรก็ตาม การประเมินครั้งนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงชื่อเสียงทั่ว ๆ ไปของมหาวิทยาลัยมากกว่าสมรรถนะจริง ๆ ที่ผู้ประเมินสังเกตเห็น

ตัวอย่างที่ยกมานี้แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อใช้การประเมินจากคนอื่น ซึ่งเจตคติโดยทั่ว ๆ ไปจะมีผลในการให้คะแนนนี้ด้วย

สถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง เป็นสถานประกอบการที่มีมาตรฐานการผลิตสูงที่สุดในประเทศไทย มีจำนวนแรงงานในพื้นที่มากที่สุด มียอดการส่งออกสูงที่สุด ซึ่งเป็นเพราะทำเล ของพื้นที่ที่อยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพมหานครเมืองหลวงของประเทศไทย สามารถเชื่อมต่อกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นแหล่งงานและวัตถุดิบ รวมไปถึงการติดกับอ่าวไทย ซึ่งเป็นช่องทางเข้าออกสำคัญในการส่งสินค้าทางทะเล ทำให้ภาคตะวันออก เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในเรื่องของความเหมาะสมที่จะพัฒนาอุตสาหกรรม โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก หรือ Eastern Seaboard Development Program (ESB) เกิดขึ้นในรัฐบาลของ พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ในพ.ศ. 2525 ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) เพื่อให้เป็นเขตอุตสาหกรรมขนาดพื้นที่ 8.3 ล้านไร่ ที่ทันสมัยในระดับนานาชาติ บริเวณมาบตาพุด จังหวัดระยอง พัฒนาให้เป็นแหล่งอุตสาหกรรมหลัก และพัฒนาให้เป็นเมืองอุตสาหกรรมใหม่ ประกอบด้วย ท่าเรืออุตสาหกรรมน้ำลึกที่รับเรือขนาดระวางขับน้ำ 60,000 ตัน เพื่อขนถ่ายสินค้านำเข้าและส่งออก ประกอบด้วยท่าเรือสินค้าทั่วไป 1 ท่า และท่าเรือสินค้าเฉพาะ 2 ท่า นิคมอุตสาหกรรม มีพื้นที่เป้าหมาย 8,000 ไร่ เป็นเขตอุตสาหกรรม 6,000 ไร่ มีอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมต่อเนื่องอีกหลายชนิด มีโครงสร้างพื้นฐาน คือ ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการต่าง ๆ และจะมีเขตชุมชนใหญ่ในพื้นที่ 2,000 ไร่ อุตสาหกรรมในมาบตาพุด จะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เป็นอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า เช่น การผลิตน้ำมัน สารเคมี เม็ดพลาสติก ซึ่งต้องใช้ช่างวิศวกร และช่างฝีมือที่มีความรู้สูง มีการลงทุนสูงแต่ใช้แรงงานน้อย นอกจากนั้น สำนักผังเมืองจะได้จัดทำผังเมืองรวมชุมชนเมืองใหม่แหลมฉบัง และชุมชนเมืองใหม่มาบตาพุด เพื่อป้องกันปัญหาการเกิดแหล่งชุมชนแออัดขึ้นในอนาคต ผนวกกับการที่รัฐบาลได้ออกนโยบายการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างโรงงานในพื้นที่เขตส่งเสริมการลงทุน เช่น ให้สิทธิและประโยชน์ด้านภาษีอากร ทำให้พื้นที่อุตสาหกรรมใหม่แห่งนี้สามารถจูงใจนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศมาสร้างโรงงานในเขตพัฒนาอุตสาหกรรมจำนวนมาก จนทำให้วันนี้พื้นที่ในชายฝั่งทะเลตะวันออก กลายเป็นที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรมหลักของประเทศ (ไทยพับลิก้า, 2555) สถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มีปัญหาในสถานประกอบการต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่พบว่าการส่งเสริมพัฒนาแรงงาน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการ ยังไม่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติงานมากไป ทักษะคิพนักงานไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เส้นทางพัฒนาอาชีพไม่ชัดเจน

ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า พนักงานลาออกบ่อยครั้ง ปัญหาการสื่อสารในองค์กร เป็นภาษาอังกฤษ และความเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (โฆนิค ถาวรระ, 2555)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง เพื่อให้การบริหารงานในองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวได้ และเพื่อประโยชน์ต่อสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ได้นำไปดำเนินการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในสถานประกอบการให้เกิดประสิทธิภาพ และคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง
2. เพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

คำถามการวิจัย

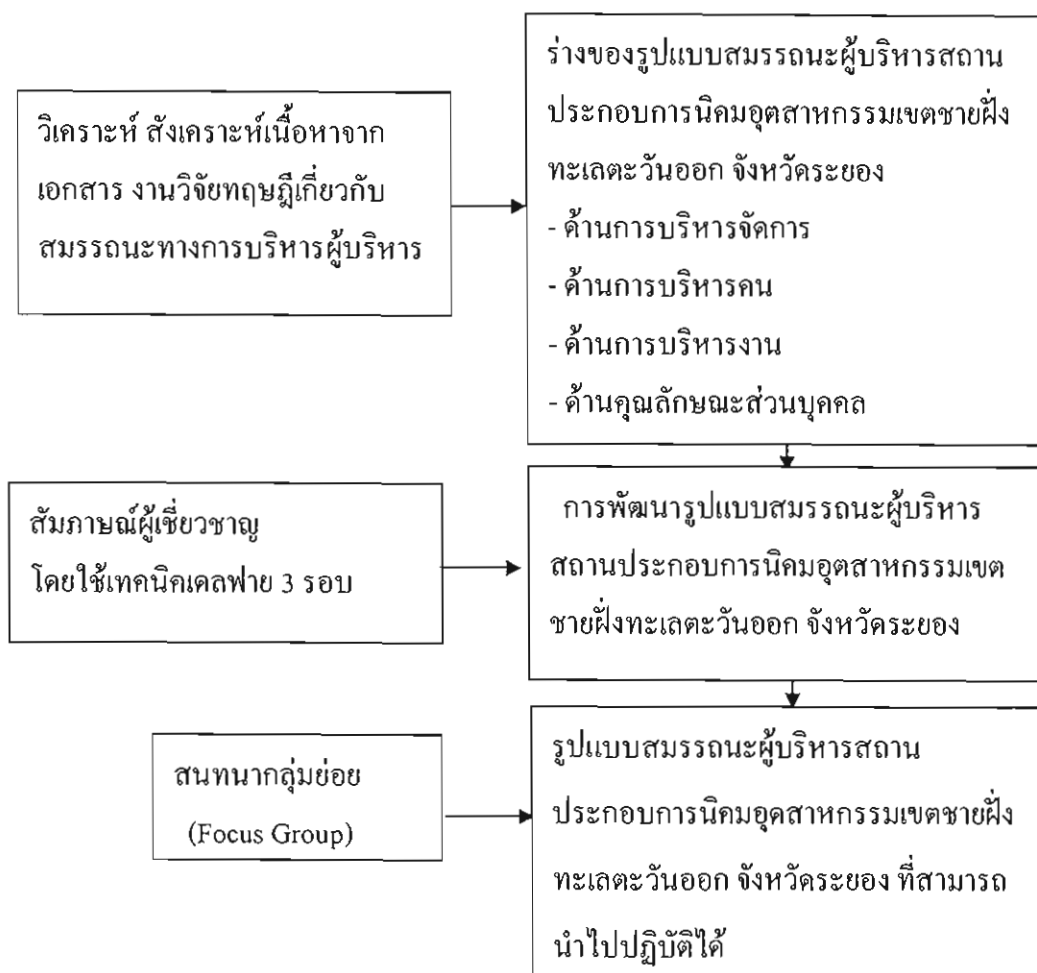
1. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ควรมีรูปแบบอย่างไร
2. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมีลักษณะอย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลให้กับสถานประกอบการนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายทางการบริหาร เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์และนโยบายการบริหารจัดการของสถานประกอบการ
2. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะเพื่อเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อสถานประกอบการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ได้ศึกษาแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย แนวคิดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ของโบมและสพาร์โรว์ (Boam & Sparrow, 1982) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม คือ ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ การกระทำและผลสัมฤทธิ์ การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ การใช้อิทธิพลและผลกระทบ การบริหารจัดการ การรู้จักคิด และประสิทธิผลส่วนตัว โบยาซีต (Boyatzis, 1982) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ สมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ สมรรถนะในด้านการบังคับบัญชา สมรรถนะด้านวุฒิภาวะ และสมรรถนะความรู้พิเศษ ฮักส์ กิเนนทท์ และเคอร์ไรซ์ (Hughes, Ginnett, Curphy, 2002) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 8 กลุ่ม คือ ด้านการบริหารจัดการ ความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ และทักษะในการสื่อสาร โชเอ็นเฟลด์ท์ และสเตเจอร์ (Schoenfeldt & Steger, 1989) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 5 กลุ่ม คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งเน้นไปที่ผู้อื่น และผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ แจคสัน (Jackson, 2008) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ และความสามารถในการควบคุมตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปแนวคิดสามารถสรุปแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยวิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร และใช้การสอบถามผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย และสนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่นำเสนอรูปแบบเชิงมนทัศน์ (Concept) ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 คน ได้แก่ นักบริหารสถานประกอบการ จำนวน 9 คน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สอนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและบริหารงานสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย ด้านนักวิชาการ จำนวน 9 คน โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับ

สมรรถนะทางการบริหารสถานประกอบการ โดยศึกษาประเด็นต่อไปนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการบริหารคน 3) ด้านการบริหารงาน 4) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ไปดำเนินการวิจัย ใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อหาฉันทามติของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ในแต่ละด้านเป็นฐานในการตั้งต้นรูปแบบ และนำผลการวิจัยรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 8 คน

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยมี 2 กลุ่ม

2.1 ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 18 คน ประกอบด้วยนักบริหารสถานประกอบการ จำนวน 9 คน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สอนเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาและบริหารงานสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย ด้านนักวิชาการ จำนวน 9 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง

2.2 ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง คือผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 8 คน โดยเลือกแบบเจาะจง

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทาง ในการสร้างหรือทำซ้ำ หรือลอกเลียนแบบในอนาคต เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่ผู้ศึกษา ได้สร้างขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องหนึ่ง เรื่องใดเฉพาะ

2. ความเหมาะสมของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบที่มีความเหมาะสมสามารถนำไป ปฏิบัติได้จากการสนทนากลุ่มของผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเล ตะวันออก จังหวัดระยอง

3. สมรรถนะผู้บริหารงานสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้บริหารงานสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเล ตะวันออก จังหวัดระยอง ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพและทรงคุณค่า โดยคำว่าคุณลักษณะในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรม และบุคลิกภาพ

ที่มองเห็นได้ และค่านิยม ทักษะ และความสำเร็จ ที่ไม่อาจเห็นได้ แต่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัตินั้น และและบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง การมุ่งพัฒนาองค์การ การบริหารความขัดแย้ง และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

3.2 ด้านการบริหารคน หมายถึง การปรับตัวและความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การมอบหมายงาน และความเชี่ยวชาญการบริหาร

3.3 ด้านการบริหารงาน หมายถึง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ และการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน

3.4 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง การสื่อสาร การยึดมั่นในจริยธรรม การรอบรู้โลกทัศน์สากล การเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน และการจัดการความเครียด

4. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้มีความรู้และความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่อง การบริหารงานของผู้บริหารสถานประกอบการ คือ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สอนเกี่ยวกับการบริหาร นักบริหาร และผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

5. สถานประกอบการ หมายถึง สถานที่หรือบางส่วนของสถานที่ที่มีที่ตั้งที่แน่นอน และมีการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจไม่ว่ากิจกรรมนั้นจะดำเนินงานโดยบุคคลที่เป็นเจ้าของหรือควบคุมกิจการโดยนิติบุคคล ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง และได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000

6. ผู้บริหารสถานประกอบการ หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป จะเป็นผู้ที่บริหารที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับต้น กับ ระดับสูง และอยู่ในองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000

7. นิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออกจังหวัดระยอง หมายถึง นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด นิคมอุตสาหกรรมตะวันออก นิคมอุตสาหกรรมผาแดง นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ นิคมอุตสาหกรรมเอเชีย นิคมอุตสาหกรรมเหมราช

อีสเทิร์นซีบอร์ด พื้นที่ประกอบการ นิคมอุตสาหกรรม อาร์ ไอ แอล เขตประกอบการ
อุตสาหกรรม 5 แห่ง คือ เขตประกอบการสยามอีสเทิร์นอินดัสเตรียลปาร์ค ไออาร์พีซี จี.เค.
แลนด์ บริษัท ระยองที่ดินอุตสาหกรรม จำกัด เขตประกอบการอุตสาหกรรม บริษัท สวน
อุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด และสวนอุตสาหกรรม บริษัท ระยองอินดัสเตรียลปาร์ค จำกัด

8. EQ ชื่อย่อของ Emotional Quotient หมายถึง เซาว์อารมณ์ (Emotional Intelligence)
ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึง ความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่น เพื่อการสร้าง
แรงจูงใจในตนเองบริหารจัดการอารมณ์ต่าง ๆ

9. IQ ชื่อย่อของ Intelligence Quotient หมายถึง ความฉลาดทางสติปัญญา ซึ่งเป็น
ความฉลาด ที่เกี่ยวกับ เซาว์ไวไหวพริบ และ ความสามารถในการ แก้ไขปัญหา ด้านตรรกะ ตัวเลข
ความจำ ความสามารถทางภาษา ความสามารถทางการคิดวิเคราะห์

10. AQ ชื่อย่อของ Adversity Quotient หมายถึง ความฉลาดทางร่างกาย จิตใจและ
ทางกำลังใจ ที่จะอยู่กับความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนของชีวิต ความฉลาดในการเปลี่ยน
วิกฤติให้เป็นโอกาส

11. CQ ชื่อย่อของ Creativity Quotient หมายถึง ความ ฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์
มีความคิด จินตนาการหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเล่นเกม งานศิลปะ การประดิษฐ์
สิ่งของ

12. MQ ชื่อย่อของ Moral Quotient หมายถึง ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม คือ
มีความประพฤติดี รู้จักผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีจริยธรรม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมี ลำดับดังนี้

1. สภาพการบริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
3. รูปแบบของสมรรถนะ
4. สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย
6. การพัฒนารูปแบบ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

แผนงาน พื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก ได้ริเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2524 สมัย ฯพลฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี พื้นที่นี้ถูกกำหนดให้พัฒนาเป็นฐานเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมแห่งใหม่ของประเทศ และเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ อินโดจีน การพัฒนาได้ดำเนินการมาแล้วสองระยะ โดยระยะแรก (ปี พ.ศ. 2524-2537) พื้นที่ เป้าหมายประกอบด้วย 3 จังหวัดในภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัด ฉะเชิงเทรา ดังนี้ พื้นที่แหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี พัฒนาให้เป็นเมืองท่าสมัยใหม่ มีท่าเรือน้ำลึก ที่ได้มาตรฐานระดับนานาชาติ พร้อมทั้งจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมทั้งขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดต้นทุนการผลิต และให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ ตลอดจนมีการควบคุมสถานะ สิ่งแวดล้อมไม่ให้เกิดปัญหามลพิษ พื้นที่มาบตาพุด จังหวัดระยอง กำหนดให้เป็นเมือง อุตสาหกรรม เนื่องจากแนวท่อก๊าซธรรมชาติมาขึ้นที่นี้ โดยระยะแรกจะเป็นอุตสาหกรรมหลักที่ใช้ ก๊าซธรรมชาติเป็นวัตถุดิบ และจะพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องในระยะต่อไป พัฒนาชุมชน เดิมและชุมชนใหม่ โดยพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและบริการทางสังคมเพื่ออำนวยความสะดวก

สะดวกอย่างครบถ้วนไว้รองรับแรงงานและครอบครัวให้เข้ามาอยู่อาศัยได้อย่างถาวร การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ยังคงกระจุกตัวอยู่ภายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นหลัก มีผลต่อการเพิ่มปัญหาความแออัด ก่อให้เกิดปัญหาด้านมลภาวะและมีข้อจำกัดอื่น ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ปัญหาการขนส่งวัตถุดิบและสินค้าหลายทอด ปัญหาขาดแคลนระบบบริการพื้นฐานของรัฐ เป็นต้น จึงจำเป็นที่จะต้องดำเนินการยุทธศาสตร์พัฒนาแหล่งที่ตั้งอุตสาหกรรมหลักอยู่ติดกับท่าเรือน้ำลึก พร้อมบริการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แข่งขันกับตลาดโลกได้ ภาคตะวันออกนับว่าเป็นภาคที่มีระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับภาคอื่น ๆ ของประเทศ ดังจะเห็นได้จากผลผลิตรวมของภาคขยายตัวร้อยละ 9.1 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) สูงกว่าภาคอื่น ๆ ทั้งหมด สาขาการผลิตที่มีสัดส่วนสูงสุดในการผลิตของภาค คือ สาขาอุตสาหกรรม โดยเฉพาะสินค้าหมวดยานยนต์ซึ่งประกอบด้วย รถยนต์นั่งส่วนบุคคล รถบรรทุกส่วนบุคคล และรถจักรยานยนต์ขยายตัวรวมกันร้อยละ 30.5 ของผลผลิตรวมของภาค การพัฒนาครั้งนี้นับว่าประสบความสำเร็จอย่างสูง ส่งผลให้พื้นที่นี้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม แต่ผลกระทบที่ตามมา เช่น ปัญหาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ไม่เพียงพอ ปัญหาขาดแคลนทักษะฝีมือแรงงาน ปัญหาผลกระทบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ก่อให้เกิดมลพิษทั้งทางน้ำและทางอากาศ ปัญหาการจัดการขยะมูลฝอย และปัญหาการบุกรุกพื้นที่ป่า ทำให้สภาพป่าเสื่อมโทรม เป็นต้น

ภาคตะวันออกมีข้อได้เปรียบเทียบในด้านแหล่งที่ตั้ง คืออยู่ไม่ห่างไกลจากกรุงเทพมหานครมากนัก และมีพื้นที่ติดต่อกับเชื่อมโยงกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของแรงงานและวัตถุดิบหลายอย่าง และติดกับอ่าวไทยอันเป็นช่องทางเข้าออกที่สำคัญของสินค้า นอกจากนั้นภาคตะวันออกมีปัจจัยพื้นฐานค่อนข้างสมบูรณ์ คือ มีโครงข่ายด้านคมนาคมและสื่อสารเชื่อมโยงที่ดี มีท่าเรือน้ำลึกและเป็นประตูที่จะนำก๊าซธรรมชาติขึ้นบก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ได้จูงใจให้เอกชนเข้ามาลงทุนพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ หลายประเภท จากสภาพภูมิศาสตร์และเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายที่จะพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก อันได้แก่จังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา เนื้อที่ประมาณ 8.3 ล้านไร่ และประชากร 1.6 ล้านคน ให้เป็นศูนย์กลางความเจริญและแหล่งที่ตั้งของอุตสาหกรรมหลักของประเทศในอนาคตโดยพิจารณาจากข้อได้เปรียบที่พื้นที่ 3 จังหวัดนี้เป็นที่ตั้งท่าเรือน้ำลึก สนามบินอู่ตะเภา พลังงานจากก๊าซธรรมชาติ และโครงข่ายกิจการขั้นพื้นฐานอื่น ๆ ที่สมบูรณ์กว่าพื้นที่ในภาคอื่น ๆ

นิคมอุตสาหกรรมประกอบด้วย จังหวัดระยอง นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด นิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก (มาบตาพุด) นิคมอุตสาหกรรมผาแดง นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด นิคมอุตสาหกรรมเอเชีย นิคมอุตสาหกรรมอาร์ ไอ แอล นิคมอุตสาหกรรมท่าเรือ เอเชีย เทอร์มินัล นิคมอุตสาหกรรมระยอง (บ้านค่าย) นิคมอุตสาหกรรมหลักชัยเมืองยาง มีแรงงานในระบบการจ้างงานประมาณ 400,000 คน มีปัญหาด้านการจัดการสถานประกอบการในหลายด้าน เช่น การขาดแรงงานไร้ฝีมือ แรงงานฝีมือ การจัดการความขัดแย้งด้านสิ่งแวดล้อม การแข่งขันด้านการจัดการเทคโนโลยีใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหาร เป็นต้น (สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดระยอง, 2554)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นคำที่ค่อนข้างมีความสับสนและมีความเข้าใจไม่ตรงกันว่าที่แท้จริงแล้วมีความหมายว่าอย่างไร และเมื่อถูกนำมาใช้ก็อาจจะหมายถึงสิ่งที่แตกต่างกันไปในกรอบของสังคมศาสตร์ทั่วไปหรือศาสตร์ทางการบริการ ดังที่มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

โบยาซีส (Boyatzis, 1982) ให้คำจำกัดว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงจูงใจ บุคลิกที่ค่อนข้างถาวร บทบาททางสังคม หรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง ทักษะ หรือ องค์ความรู้ ที่บุคคลต่าง ๆ ต้องนำมาใช้

ควินน์ (Quinn, 1990) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินการในภาระหน้าที่หรือบทบาทที่ชัดเจน

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า หมายถึงลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและสามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้

ริสเซอร์ (Risser, 1998) ได้เขียนบทความเรื่อง Competency-Based Pay: The next Model for Salary Management เขากล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วเป็นที่เข้าใจว่าสมรรถนะก็คล้าย ๆ กันกับทักษะแต่ความหมายที่กว้างไปกว่านั้น คือ ทักษะที่สัมพันธ์กับอาชีพด้วย

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ให้คำจำกัดว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

ดูบอยส์ (Dubois, 2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคล และนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ในแนวทางที่ถาวรเพื่อบรรลุผลปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะเฉพาะเหล่านี้รวมถึงความรู้ ความชำนาญ ลักษณะของมโนภาพในตัวเอง แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะเฉพาะของบุคคล แบบแผนความคิด ความตั้งใจ แนวทางของความคิด ความรู้สึก

เชอร์มอน (Shermon, 2005) ให้คำจำกัดความว่าสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรม ส่วนบุคคลหรือกลุ่มของพฤติกรรม สมรรถภาพ และตัวบุคคล

สามารถ หงส์วิไล (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถ ที่มาจากตัวตนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างยอดเยี่ยม (Superior Performance) ที่เราต้องการ โดยมีที่มาจาก พื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

สุจิตรา ชนานันท์ (2548) กล่าวว่าโดยทั่วไป จิตความสามารถ (Competency) จะหมายถึงศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในแต่ละพฤติกรรม ที่แตกต่างกันออกไป หรืออาจกล่าวได้ว่า จิตความสามารถ (Competency) หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

คณีย์ เทียนพูน (2550) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ

สรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะมโนทัศน์ในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ผสมผสานกันจนทำให้บุคคลนั้น ๆ แสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วยฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) ในทัศนะของโบยาตซิส (Boyatzis, 1982) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะหมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล
2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคน ในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับ ที่มีสติและไม่มีสติ
3. ภาพลักษณ์ (Self-Image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง
4. บทบาททางสังคม (Social Role) คือ การรับรู้ว่าคุณเองประพฤติตามบรรทัดฐานในสังคมที่เป็นที่ยอมรับและเหมาะสมกับกลุ่มหรือองค์กรทางสังคมที่คุณอยู่
5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) อธิบายว่าภายใต้ความหมายของคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

1. แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดถึงตลอดเวลาหรือมักต้องการตลอดเวลาซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่องขณะเดียวกันก็ชี้ทาง และจัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ
2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำให้สัมพันธ์กับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ
3. มโนทัศน์ในตน (Self - Concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล
4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข่าวสารหรือข้อมูลที่คุณคนมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ
5. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

ประเภทสมรรถนะต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ความรู้ และทักษะเป็นสมรรถนะที่อาจมองเห็นได้ (Visible) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคลในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง และเหตุจูงใจเป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็นและซ่อนลึก (Invisible & Hidden) อยู่ภายในใจของบุคคลสภาพของบุคคล ความรู้และทักษะอันเป็นพื้นผิวภายนอกเป็นสมรรถนะที่ง่ายต่อการที่จะพัฒนาการฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ได้ผลที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสามารถเหล่านี้ขณะเดียวกันเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะเป็นสมรรถนะที่เป็นแก่นหรือฐานรากของภูเขาน้ำแข็งอันแสดงบุคลิกภาพ

ของบุคคล ซึ่งยากที่สุดในการวัดประเมินและพัฒนาวิธีการที่ดี คือ การคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะที่ว่ามี คาแพน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2004) แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์กรกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น
2. ทักษะ (The skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษา และทักษะในการบริหาร โครงการ เป็นต้น
3. คุณค่า (Values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีมบางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างคุณค่าให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

มานัส และมัวร์ (Manus & Mohr, 1997) ได้นำเสนอรูปแบบสมรรถนะโดยในองค์ประกอบของกรอบนี้จะมีทั้งความสามารถที่ติดตัวมา (Innate) และความสามารถที่สร้างขึ้น (Acquired) ความสามารถที่สร้างขึ้นอาจเกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ โดยที่สุดยอดของปีรามิดจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลรวมของความสามารถทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว คือ

1. พฤติกรรม (Behaviors)
2. ทักษะ (Skills)
3. ความรู้ (Knowledge)
4. ทศนคติ (Attitude)
5. ลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics)

จากการอธิบายถึงองค์ประกอบในความหมายของสมรรถนะในทัศนะของโบยาซีส (Boyatzis, 1982) สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) คาแพน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2004) มานัส และมัวร์ (Manus & Mour, 1997) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบในความหมายของสมรรถนะ คือ

1. แรงจูงใจ (Motives)
2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) หรือลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics)
3. ภาพลักษณ์ (Self-Image) หรือมโนทัศน์ในตน (Self-Concept)
4. ความรู้ (Knowledge)
5. ทักษะ (Skills)
6. คุณค่า (Values)
7. พฤติกรรม (Behaviors)

8. ทักษะ (Attitude)

โดยจากองค์ประกอบในความหมายของสมรรถนะอาจเกิดจากความสามารถของบุคคลนั้น ๆ เองหรือเกิดจากความสามารถที่สร้างขึ้นได้ภายหลังซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

ความสำคัญของสมรรถนะ

ในการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาปรับใช้ในการบริหารคนให้เกิดการทำงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นตามที่เสนอของนักวิชาการ ซึ่ง นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) ได้รวบรวมข้อมูลพบว่า มี 2 ปัจจัยที่ทำให้แนวคิดนี้มีความสำคัญและนำมาใช้ในการนำมาใช้ใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. ความล้มเหลวของโครงการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือความประพฤติส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กร ได้ลงทุนอย่างมากมาในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การให้การศึกษา การใช้วงจรกิจกรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเสียทั้งเงินและเสียทั้งเวลา แต่ผลของการเปลี่ยนแปลงกลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ นอกจากนั้นตัวหัวหน้าเองก็ไม่ได้เข้าร่วมอย่างจริงจังที่จะช่วยให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างดีที่ได้ก็คือ การอบรมแต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานได้ เพราะเมื่อสิ้นสุดการอบรมพนักงานก็กลับมามีพฤติกรรมแบบเดิม มีนักวิชาการ เช่น เบียร์ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าโครงการการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้มเหลวเพราะการไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนได้ทางที่องค์กรควรสร้างความต้องการสำหรับพฤติกรรม ที่พึงปรารถนาขึ้น

2. ความต้องการความสามารถและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษนี้ ผลการวิจัยของเฮนดรี (Hendry) เพททิกริด (Pettigrew) และสแปโรล (Sparrow) ในปี ค.ศ. 1998 พบว่าองค์กรในประเทศอังกฤษ 20 แห่งต้องเผชิญกับแรงกดดันไม่เฉพาะแต่ภายนอกองค์กรเท่านั้นแต่ต้องเผชิญกับแรงกดดันภายในองค์กรด้วย ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องปลดคนงานออกอย่างมากและลดงานทางด้าน การสรรหาพนักงานใหม่ลงงานใหม่เกิดขึ้น แต่องค์กรขาดพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน

แรงกดดันในด้านการแข่งขันทำให้องค์กรต้องยอมรับว่าช่องว่างที่เกิดขึ้นเป็นเพราะองค์กรขาดพนักงานที่มีทักษะ ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ได้มีความสำคัญยิ่งยวดมากขึ้นทั้งในด้านการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทนซึ่งทำให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญมากขึ้น ดังที่ มอร์แกน (Morgan) ได้อธิบายว่า ในอดีตสมรรถนะของพนักงานถูกมองในรูปของการครอบครองทักษะและสมรรถนะ

เฉพาะทางเท่านั้นแต่ปัจจุบันได้ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม กรอบแนวคิดที่จะช่วยให้คนสามารถเข้าใจ เข้าถึง และจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เข้ามารุมเร้าองค์กรได้

จากการศึกษาค้นคว้าของ โบมา และสพาร์โรว์ (Boama & Sparrow, 1982) พบว่า ระบุ สาเหตุมี 2 สาเหตุที่องค์กรเห็นความสำคัญของการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารคือ

1. ความล้มเหลวของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรนำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาการจัดการ ซึ่งโครงสร้างเหล่านี้ไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ วิธีที่ดีกว่านั้นคือควรกำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้นมาก่อน

2. มีผลวิจัยที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ของงานกับพฤติกรรมของพนักงานมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นถ้าองค์กรต้องการผลงานที่มีคุณภาพองค์กรต้องเลือกพฤติกรรมของบุคลากรที่สอดคล้อง

แนวคิดสมรรถนะ (Competency) สามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์กรได้อย่างกว้างขวาง และยังสามารถทำให้องค์กรบรรลุงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้โดยการดึงศักยภาพของพนักงานในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งตามทัศนะของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) กล่าวว่า การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มีประโยชน์ดังนี้

1. แนวคิดสมรรถนะ (Competency) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ แลกกลยุทธ์ขององค์กร และช่วยการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ แลกกลยุทธ์ขององค์กรและเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้ดีและเร็วขึ้น

2. แนวคิดสมรรถนะ (Competency) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

3. แนวคิดสมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

3.1 การคัดเลือกบุคลากร

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้นเพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงหรือประสบการณ์ดีแต่อาจจะไม่เหมาะกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะกับลักษณะของของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกเพราะหลายครั้งผู้ที่ทำหน้าที่ การคัดเลือกมีประสบการณ์น้อยกว่าผู้สมัครงาน

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม

3.2.1 ใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ต้องมีสมรรถนะในเรื่องอะไรบ้างและ ช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับสมรรถนะที่บุคคลนั้นมีจริงห่างกันมากน้อย เพียงใดเพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลต่อไป

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไปโดยพิจารณาทั้งในเรื่องของสมรรถนะในงานและสมรรถนะทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านระบบการคิด เป็นต้น

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่

3.4.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปนั้นมีหรือมีสมรรถนะอะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะ ไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและทั้งกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานไม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับสมรรถนะ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับสมรรถนะของบุคคลที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงาน

สถาบันรัฐบุรุษ (2548) ได้จัดทำระบบสมรรถนะและระบุถึงประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency) ว่ามีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อที่ว่า เมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำระบบสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ และในขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะนั้น องค์กรจะต้องตระหนักว่ากำลังวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว เสมือนกับการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะต้องพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วพิจารณาว่าบุคลากรในองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ระบบสมรรถนะยังช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักนี้จะเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุได้ดี และเร็วยิ่งขึ้นและการนำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะทำให้องค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกและสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในเรื่องของความก้าวหน้า หรือการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางและสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยเน้นที่ศักยภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่เราต้องการสร้างและพัฒนาองค์กรซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเห็นได้ว่าการนำระบบสมรรถนะเข้ามาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น ยังคงมีผลทำให้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้ อันเนื่องมาจากการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญต่อองค์กรนั้น มีจุดเริ่มต้นจากการวิเคราะห์กลยุทธ์และเป้าหมาย ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งทำให้สามารถกำหนดศักยภาพและความสามารถของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการขององค์กรได้

นิสตากร์ เวชยานนท์ (2550) กล่าวว่าประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อนำเอาแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ในการบริหารคนคือ

1. ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร
2. ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคคล
3. ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
4. ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
5. ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและพัฒนาตนเอง
6. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน
7. ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง
8. ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
9. ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้น

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549) กล่าวว่า การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency)

ไปประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติกับหน่วยงานนั้นสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งไม่ได้ใช้ทั้งหมด ร้อยเปอร์เซ็นต์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ คือ

1. ใช้เป็นข้อมูลในการจัดแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
2. ใช้เป็นข้อมูลประกอบการขึ้นเงินเดือนประจำปีและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการนำแนวคิดสมรรถนะ

(Competency) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก

- 1.1 ทำให้มองเห็นภาพรวมของความต้องการในงานแต่ละตำแหน่ง
- 1.2 คัดสรรคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
- 1.3 ลดเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์การในการหาพนักงาน
- 1.4 ใช้ในการสัมภาษณ์รับพนักงานใหม่
- 1.5 ช่วยในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่จะพัฒนาได้ง่ายและคนที่จะพัฒนาได้ยาก

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา

- 2.1 ช่วยทำให้พนักงานต้องหันมาสนใจการพัฒนาเรื่องทักษะ ความรู้และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
- 2.2 ช่วยในการจัดระเบียบพนักงานให้เป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ
- 2.3 ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาให้คุ้มค่าใช้จ่ายและเวลา
- 2.4 สร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผล

3. การประเมินผล

3.1 ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดตามและการวัดผล

3.2 ช่วยสนับสนุนในการประเมินผลการทำงาน

3.3 ใช้เป็นการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน

4. การจ่ายผลตอบแทน

4.1 ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น

4.2 ช่วยสนับสนุนผลของการประเมินความสามารถ

4.3 มีความเป็นธรรมต่อพนักงานที่มีความสามารถตามมาตรฐานขององค์การที่

กำหนด

5. การบริหารจัดการคนเก่ง

5.1 ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในความเข้าใจในเรื่องของทักษะ ความรู้และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง

5.2 ใช้ในการพิจารณาคัดสรรและประเมินเส้นทางอาชีพของพนักงาน

5.3 ช่วยในการเติมความสามารถที่ยังไม่มีเพียงพอของพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม

5.4 ใช้เป็นดัชนีตัวหนึ่งในการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การ

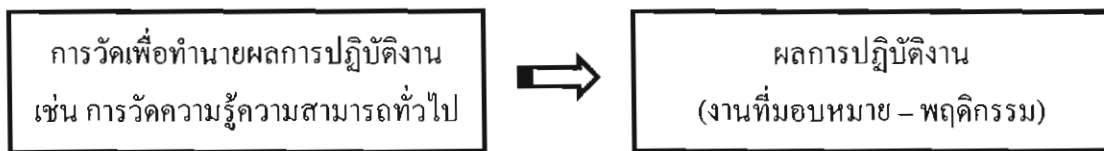
5.5 ใช้ในการแบ่งประเภทของพนักงานตามศักยภาพการทำงานเพื่อนำไปสู่

การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากรขององค์การ

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการบริหารผลงาน ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก ในกระบวนการการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ นั้น สมรรถนะ (Competency) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอย่างไร ระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าระบบการคัดเลือก เน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากยิ่งขึ้นสมรรถนะเป็นสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานเมื่อมองจากแนวคิดของ โมเดลการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะสามารถใช้

เป็นสิ่งที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติก็ได้ โมเดลการคัดเลือกบุคคลากรอย่างง่าย แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการคัดเลือกบุคคลากร

จะเห็นได้ว่าการวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนที่เน้นในกระบวนการคัดเลือก และกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้แล้วยังมีการนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกอีกด้วย ด้วยการให้หลักว่า “พฤติกรรมในอดีตใช้ทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่คล้ายกัน และในเวลาที่ไม่ห่างกันจนเกินไปนัก” ประโยชน์ที่นำมาใช้ เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมในอดีตคล้ายกับพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานต้องการหรือไม่ กล่าวโดยละเอียด คือ ถ้าต้องการค้นหาว่าผู้สมัครเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหรือไม่ ก็สัมภาษณ์ประวัติเพื่อดูว่าผู้สมัครมีลักษณะของความขยันขันแข็ง รับผิดชอบ เอาใจใส่ (ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพฤติกรรมของการมุ่งผลสัมฤทธิ์) มาในอดีตหรือไม่ เป็นต้น โดยสรุปสมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใดต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกดังนี้

- 1.1 ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้
- 1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ เช่น การสัมภาษณ์
- 1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
- 1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน
- 1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่เดิมในด้านการพัฒนาอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ ทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนถึงหาหนทาง ในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ภาระของการ ประโยชน์ของ การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนา ดังนี้

2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

2.2 ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีคุณสมบัติเรื่องอะไรบ้างและ ช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริง ห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปพัฒนา บุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3. การประเมินผลงาน กระบวนการประเมินผลขณะปฏิบัติงานของบุคลากร จะดูทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Input) และผลที่เกิดขึ้น (Output) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาตนเอง ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ ในการประเมิน ดังนี้

3.1 ช่วยให้เราทราบว่า สมรรถนะ (Competency) เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

4. การบริหารผลตอบแทน ผลการประเมินผลสมรรถนะ (Competency) จะมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในบทบาทของภาคเอกชน เพราะเขาเชื่อว่าบุคลากรในองค์กร มีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน หรือสมรรถนะ (Competency) ของคนให้อยู่ในระดับสูง อยู่ตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลต่องานโดยรวมขององค์กร ดังนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่ กำหนดหรือสูงกว่า องค์กรก็จะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ แต่โดยหลักทั่วไปแล้วไม่ควร นำเรื่องการให้ผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับผลการประเมินสมรรถนะ เพราะจะทำให้การประเมิน มีการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและ องค์กรโดยตรง ดังนั้นการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรสิ่งแรกที่ได้มีการพิจารณา นำไปใช้ประโยชน์ คือมองในเรื่องของการพัฒนาเพียงอย่างเดียว ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

4.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

4.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

5. การบริหารผลงาน หรือที่เรียกว่าเป็นการรักษาไว้และใช้ประโยชน์

การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศทำงานที่ไม่ดี และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น องค์การอาจจะไม่สามารถรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่

5.1 การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด

5.2 การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง

5.3 การพัฒนาความสามารถของบุคลากร

5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ

5.5 การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไรก็ตามในที่นี้เน้นการบริหารผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเท่านั้น การบริหารผลงานในส่วนของงานที่มอบหมายนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงานเท่านั้น ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือกระบวนการประเมิน และเมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว (รวมกับการประเมินงานที่มอบหมาย) การจ่ายค่าตอบแทนควรทำให้สัมพันธ์กัน เป็นการให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งหลักการของการบริหารผลงาน คือ บุคลากรที่มีผลงานดีควรมากกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย

พริยะ อนุกุล (2551) กล่าวถึง ประโยชน์ของการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือ วางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือเป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น

เครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นมาตรฐาน การแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ดังนั้นแนวคิดสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่กระบวนการ บริหารคน ในการช่วยให้การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานมีทิศทางที่ชัดเจนตรงตามความจำเป็นของ แต่ละบุคคลอย่างแท้จริง ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่าง แท้จริง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้อง พัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะ จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้างช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่ สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กร ต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานประกอบการ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศที่นำมาเป็นแนวทางในการศึกษา รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารงานบุคคลในสถานประกอบการ ในครั้งนี้มี 4 แนวคิดที่สำคัญของ นักการศึกษาหลายท่านด้วยกันและที่มีส่วนทำให้แนวคิดสมรรถนะนำมาใช้ให้เกิดประ โยชน์และ เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ คือ รูปแบบ สมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของ โบรม และสพาร์โรว์ (Boam & Sparrow) สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของโบยาร์ต (Boyatzis) และสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของโกล์แมน โบยาซีส และแมคคีย์ (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2003) โดยมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของ โบรม และ สพาร์โรว์ (Boam & Sparrow, 1982)

โบม และสพาร์โรว์ (Boam & Sparrow, 1982) ได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็นสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieving Results)
 - 1.1 การวางแผนและการจัดองค์การ
 - 1.2 การมุ่งสู่ผลลัพธ์
 - 1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 1.4 การควบคุมผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and Deciding)
 - 2.1 การคิดในมุมกว้าง
 - 2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์
 - 2.3 ความเข้าใจในภาระงาน
 - 2.4 การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with People)
 - 3.1 ความเชื่อด้วยเหตุและผล
 - 3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 3.3 ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.4 การจัดการแบบยืดหยุ่น

สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993)

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) กล่าวถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต ประกอบด้วย

1. สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (for Executives)
 - 1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำตลาด การอุปสรรคในแข่งขัน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การตนเอง เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้คือความสำเร็จ
 - 1.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กร

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญาประชาคมร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

1.3 การจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship Management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่นในหลาย ๆ องค์กร โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้านทั่วไปที่เกี่ยวข้องรวมถึง ส่วนราชการต่าง ๆ สัมพันธภาพที่วุ่นไม่จำเป็นว่าต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษได้เท่านั้น แต่ใครก็ตามที่น่าจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธภาพที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย

2. สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ (for Managers)

2.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้จัดการต้องมีความยืดหยุ่นและความพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการ เมื่อต้องนำวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไปปฏิบัติ

2.2 วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในเรื่อง ทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานเป็นกลุ่มดังต่อไปนี้

2.3 นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Innovation) การสร้างแรงจูงใจให้ตระหนักถึงการเป็นเลิศในด้านการผลิตใหม่ การบริการที่หลากหลายและกระบวนการในการผลิต เป็นต้น

2.4 ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) ผู้จัดการต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น และตระหนักถึงคุณค่าของความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แตกต่างกัน

2.5 การมอบอำนาจ (Empowering) พฤติกรรมในการบริหารจัดการต้องแบ่งเป็นข้อมูลข่าวสาร สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ การสนับสนุนการพัฒนาของพนักงาน ความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย การอยู่ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลย้อนกลับ การคาดหวังทางบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งหมดนี้ คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีฝีมือมากกว่าและเกิดการกระตุ้นรู้ถึงความรับผิดชอบ ที่ยอดเยี่ยม

2.6 การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Team Facilitation) ทักษะกระบวนการกลุ่มต้องการกลุ่มคนที่หลากหลายมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือ

การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจน การควบคุม “สิ่งที่อยู่นอกเหนือการเจรจา” ความเจ็บของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2.7 ความพร้อมในการทำงาน (Portability) ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและพร้อมเสมอในการทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือต่างถิ่น หรือที่ใด ๆ ในโลก ผู้จัดการต้องอดทนต่อความเครียดในการเดินทางและต้องเข้าใจวัฒนธรรม ในแต่ละท้องถิ่นเพื่อสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่ม ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) ในสมรรถนะกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผลประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง
3. ความคิดริเริ่ม
4. การแสวงหาข่าวสาร

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ในสมรรถนะกลุ่มการบริการคนอื่น และการช่วยเหลือ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. การมุ่งสู่การบริการลูกค้า

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ในสมรรถนะกลุ่มการใช้อิทธิพลและผลกระทบ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ
2. การตระหนักถึงองค์การ
3. การสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ในสมรรถนะกลุ่มการบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งพัฒนาคนอื่น ๆ
2. การชี้แนะในการใช้อำนาจที่มีอยู่และการขึ้นกราน
3. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม
4. ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ในสมรรถนะกลุ่มการรู้คิด ประกอบด้วย สมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงวิเคราะห์
2. การคิดรวบยอด
3. ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/ วิชาชีพ/ เทคนิค

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness) ในสมรรถนะกลุ่ม ประสิทธิภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมตนเอง
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความยืดหยุ่น
4. ความมุ่งมั่นต่อองค์การ

อาจจะกล่าวได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมแพร่หลายและถูกอ้างอิงมากที่สุดที่ว่าได้

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของบอยาซีต (Boyatzis)

บอยาซีต (Boyatzis, 1982) ได้ค้นพบว่าผู้บริหารควรมีลักษณะหรือมีสมรรถนะอย่างไร พบว่ารูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) แบ่งกลุ่มเป็น 6 กลุ่ม (Cluster) ประกอบด้วย สมรรถนะ 21 สมรรถนะ คือ

1. กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (Goal and Action Management Cluster) ได้แก่
 - 1.1 สมรรถนะในการมุ่งประสิทธิภาพ
 - 1.2 สมรรถนะในการวินิจจัย
 - 1.3 สมรรถนะในการทำงานเชิงรุก
 - 1.4 สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ
2. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Cluster) ได้แก่
 - 2.1 สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
 - 2.2 สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
 - 2.3 สมรรถนะในการมองเชิงบวก
 - 2.4 สมรรถนะในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง
3. กลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership Cluster) ได้แก่
 - 3.1 สมรรถนะในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง

- 3.2 สมรรถนะในการมองภาพรวม
- 3.3 สมรรถนะในการนำเสนอด้วยการพูด
- 3.4 สมรรถนะในการคิดอย่างมีเหตุผล
- 4. กลุ่มสมรรถนะในด้านการบังคับบัญชา (Directing Subordinates Cluster) ได้แก่
 - 4.1 สมรรถนะในการใช้อำนาจ
 - 4.2 ความมีสัตยชาติญาณ
 - 4.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น
- 5. กลุ่มสมรรถนะอื่น ๆ (Focus on Others) ซึ่งในที่นี้หมายถึงความมีวุฒิภาวะสูง ได้แก่
 - 5.1 สมรรถนะในการควบคุมตนเอง
 - 5.2 สมรรถนะในการรับรู้
 - 5.3 ความอดทนและการปรับตัว
 - 5.4 สมรรถนะในการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด
- 6. กลุ่มความรู้พิเศษ (Specialized Knowledge Cluster) ได้แก่
 - 6.1 ความจำ
 - 6.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ในการศึกษาของบอยาซีต (Boyatzis, 1982) เขาได้เก็บข้อมูลการเปรียบเทียบผู้บริหารระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และได้พบข้อมูลแตกต่าง อาทิ ผู้บริหารของภาคเอกชนจะแสดงสมรรถนะทั้ง 4 ประการในกลุ่มสมรรถนะการบรรลุเป้าหมายมากกว่าผู้บริหารในภาครัฐ โดยเฉพาะในระดับของทักษะในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหารภาคเอกชนจะมีสมรรถนะในการมองภาพรวมและสมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจา ได้ดีกว่าผู้บริหารภาครัฐ ในขณะที่สภาพแวดล้อมในภาคเอกชนอาจเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารในภาคเอกชนจำเป็นต้องใช้ขีดสมรรถนะในการนำเสนอมากกว่าภาครัฐ ในขณะที่ในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย

โดยสรุป บอยาซีต (Boyatzis, 1982) กล่าวว่าใน 21 สมรรถนะนั้นมีเพียง 12 ตัวแปรที่มีลักษณะที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competencies) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การมุ่งประสิทธิภาพ
2. การทำงานเชิงรุก
3. ความสามารถในการวินิจฉัย
4. สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง

6. สมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจา
7. สมรรถนะในการมองภาพรวม
8. สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
9. สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
10. สมรรถนะในการรับรู้
11. สมรรถนะในการควบคุมตนเอง
12. ความอดทนและการปรับตัว

โดยตัวที่ 1-7 จะเป็นความสามารถของผู้บริหารในระดับกลางถึงสูง ส่วนตัวที่เหลือจะเป็นสมรรถนะในระดับที่เรียกว่า Threshold Competencies (สมรรถนะในจุดเริ่มต้น)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะที่กล่าวมาข้างได้มีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ชัดเจนของแต่ละบุคคลที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ มโนทัศน์ในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบในความหมายของสมรรถนะและมีความสำคัญกับการศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร ดังนี้

เฮลเลอร์ และพอร์เตอร์ (Heller & Porter, 1966) ศึกษาคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จของผู้บริหารชาวอังกฤษและอเมริกัน โดยศึกษาจากองค์ประกอบคุณลักษณะของบุคคล 16 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น (Ability to Understand People)
2. ความเฉลียวฉลาด (High Intelligence)
3. การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (Acceptance of New Ideas)
4. การตัดสินใจที่รวดเร็ว (Rapid Decision-Making)
5. ความสามารถในการพูด (Verbal Ability)
6. ความเต็มใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Willingness to Seek other Opinions)
7. ความเต็มใจในการนำส่งข้อมูล (Willingness to Pass on Information)
8. ความเต็มใจในการยอมรับข้อผิดพลาด (Willingness to Admit Mistake)
9. ความพร้อมในการอภิปรายกับผู้ร่วมงาน (Available for Discuss with Workers)
10. ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Ability)
11. ความรู้สึกลดทอนขบขัน (Sense of Humor)
12. การให้ความเคารพตลอดจนความใกล้ชิดสนิทสนม (No loss of Respect Through Familiarity)

Familiarity)

13. ความเป็นผู้เข้าสังคมหรือทำการติดต่อได้อย่างยอดเยี่ยม (Good Mixer)
14. การเป็นผู้สังเกตการณ์กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (Strict Observer of Regulations)
15. การมีลักษณะท่าทางที่สง่างาม (Smart Appearance)
16. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ (Ability to do Job done by Worker)

ออกเกน (O'Hagan, 1996) ศึกษา สมรรถนะหลักของการทำงานในสังคม พบว่าการทำงานร่วมกันในสังคมมีองค์ประกอบของสมรรถนะ 6 องค์ประกอบ คือ

1. การสื่อสารและการนัดหมาย (Communicate and Engage)
2. การส่งเสริมและมอบอำนาจ (Promote and Enable)
3. การประเมินและวางแผนงาน (Assess and Plan)
4. การแทรกแซงและการบริการ (Intervene and Provide Services)
5. การทำงานร่วมกันในองค์กร (Work in Organizations)
6. การพัฒนาสมรรถนะสู่มืออาชีพ (Develop Professional Competence)

เฟรดเดอริก (Frederick, 1998) ศึกษา โครงสร้างสมรรถนะพื้นฐานในเชิงการแข่งขันของนักศึกษาที่จบจากสถานศึกษาและเข้ามาทำงานเป็นพนักงาน พบว่า ต้องมีสมรรถนะพื้นฐานดังนี้

1. การจัดการตนเอง (Managing Self)
2. การสื่อสาร (Communicating)
3. การจัดการคนและภาระงาน (Managing People and Tasks)
4. การระดมนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง (Mobilizing Innovation and Change)

บูเรค และมาซีส (Burack & Mathys, 2001) ศึกษา รูปแบบสมรรถนะของการพัฒนาการบริการจัดการ โดยศึกษาจาก การเทียบเคียงสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทกับพนักงานด้านเทคนิคพบว่ามี 12 สมรรถนะจำเป็น ดังนี้

1. การมีวุฒิภาวะ มุ่งเน้นในการทำงาน (Career Focus, Maturity)
2. การพัฒนาตนเอง (Personal Development)
3. การจัดการด้านการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การเพิ่มคุณค่าในการปรับตัวให้เข้าใจกัน (Value Added Orientation)
5. มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Focus)
6. การมีอิทธิพลต่อบุคคลและองค์กร (Personnel Organizational Influence)

7. การจัดการความเครียด (Stress Management)
 8. การรับรู้ด้านวัฒนธรรมและความเหมาะสม (Culture Awareness, Fit)
 9. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว (Change Management, Adaptation)
 10. มีแง่คิดหรือมุมมองที่ทำได้จริงอย่างเป็นระบบ (Systems Perspective)
 11. การมองภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ (External Constituency Perspective)
 12. มุมมองด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Perspective, Vision)
- ฮักส์ กิเนตต์ และเคอร์รี่ (Hughes, Ginnett & Curphy, 2002) ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบ

สมรรถนะของบริษัทไอเทค 500 บริษัท พบว่ามีรูปแบบสมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skill)
 - 1.1 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.2 มุ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ
 - 1.3 ค้นหาวิธีการการบริหารจัดการ
 - 1.4 กำหนดแผนงาน
2. ด้านความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล (Personal Value and Mastery)
 - 2.1 การทำงานด้วยความซื่อสัตย์
 - 2.2 การกล้าแสดงความรู้สึกและความมั่นใจในตนเอง
 - 2.3 เห็นคุณค่าของความแตกต่าง
 - 2.4 การพัฒนาตนเอง
3. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy)
 - 3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
 - 3.2 การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส
 - 3.3 มุ่งความต้องการของลูกค้า
 - 3.4 วางระบบการคิดเชิงกลยุทธ์
4. ด้านการจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ (Aligning People and Process)
 - 4.1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์
 - 4.2 แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การที่รอบรู้
 - 4.3 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
 - 4.4 การออกแบบระบบและกระบวนการในการทำงาน
5. ด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Sponsoring Change)
 - 5.1 การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- 5.2 การเป็นผู้ชนะการเปลี่ยนแปลง
- 5.3 การบริหารความขัดแย้ง
- 5.4 การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น
- 6. ด้านการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น (Motivation and Development of Other)
 - 6.1 การสอนแนะนำงานและการพัฒนา
 - 6.2 ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างแรงจูงใจกับสิ่งรอบตัว
- 7. ด้านผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieve Results)
 - 7.1 การรักษาคำมั่นสัญญา
 - 7.2 การแสดงออกถึงการปรับตัว
- 8. ด้านทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill)
 - 8.1 การแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการสื่อสาร
 - 8.2 การสนับสนุนการสื่อสารอย่างเปิดเผย

โซเอ็นเฟลด์ท์ และสเตเจอร์ (Schoenfeldt & Steger, 1989) ศึกษา รูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการระดับกลาง โดยศึกษาจากผู้จัดการ 2000 กว่าคนใน 12 องค์กร พบว่า มีรูปแบบสมรรถนะ ดังนี้

- 1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
 - 1.1 การใช้พลังอำนาจทางสังคม
 - 1.2 การเค็ดขาดในการพิจารณา
 - 1.3 การจัดการกระบวนการกลุ่ม
 - 1.4 ความแม่นยำในการประเมินตนเอง
- 2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
 - 2.1 ความมั่นใจตนเอง
 - 2.2 การนำเสนอด้วยพูด
 - 2.3 การคำนึงถึงผลกระทบ
 - 2.4 การวินิจฉัยโดยใช้ข้อคิดเห็น
- 3. การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา (Directing Subordinates)
 - 3.1 การใช้อำนาจฝ่ายเดียว
 - 3.2 ความเป็นตัวของตัวเอง
 - 3.3 การพัฒนาผู้อื่น
- 4. การมุ่งเน้นไปที่ผู้อื่น (Focus on Other)

- 4.1 การหยั่งรู้ข้อเท็จจริงภายนอก
- 4.2 การควบคุมตนเอง
- 4.3 ความทรหดอดทนและการปรับตัว
- 4.4 การคำนึงถึงสัมพันธภาพ
- 5. การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ (Specialized Knowledge)
 - 5.1 ความจำ
 - 5.2 การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้เฉพาะงาน

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 2008) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบ คือ

1. การยืดหยุ่น (Flexibility)
2. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)
3. ทักษะด้านการเมือง (Political Skill)
4. ความเข้มแข็งอดทน (Stamina)
5. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
6. การควบคุมการทำงาน (Control)
7. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
8. การพัฒนาบุคคลอื่น (Development Others)
9. ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill)
10. การยอมรับข้อในตกลงต่าง ๆ (Compliance)

จากการศึกษาและวิจัยของเฮลริเกิล เจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” และมีขอบเขตความรับผิดชอบตามคำนิยามที่กำหนดควรมีสสมรรถนะหลักการบริหาร (Key Managerial Competencies) ของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency)
 - 1.1 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ
 - 1.2 การสื่อสารที่เป็นทางการ
 - 1.3 การเจรจาต่อรอง

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency)

- 2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา
- 2.2 การวางแผนและบริหารโครงการ
- 2.3 การบริหารเวลา
- 2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)

- 3.1 การสร้างทีม
- 3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน
- 3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency)

- 4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ
- 4.2 ความเข้าใจในองค์กร
- 4.3 การดำเนินกลยุทธ์

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency)

- 5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย
- 5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Management Competency)

- 6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
- 6.2 แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ
- 6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
- 6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะ (Competency) แต่ละตัวยังประกอบด้วยสมรรถนะย่อย (Competencies) หรือที่เรียกว่า Supporting Competencies อีกหลายตัวทีเดียว เพื่อสนับสนุนให้สมรรถนะหลักแต่ละตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วไปต้องการ สมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ของ โกล์แมน โบยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2003)

โกล์แมน โบยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis & Mckee) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การรู้จักตนเอง (Self-Awareness)

1.1 การรู้จักอารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้นำที่รู้จักอารมณ์ตนเองดี จะสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งที่อยู่รอบตัว ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสามารถมองเห็นภาพ โดยรวมแม้จะอยู่ในสภาพที่ยุ่งยากก็ตาม ผู้นำเช่นนี้จะเป็นคนที่เปิดเผยน่าเชื่อถือ กล้าจะบอก ความรู้สึกและมีความมั่นใจในสิ่งที่เขาคิด

1.2 การประเมินตนเองที่ถูกต้อง (Accurate Self-Assessment) ผู้นำที่มีความรู้จักตนเองสูงจะรู้ส่วนที่ดีและส่วนด้อยของตน เขาจะมีความเยือกเย็นในการรับเอาคำติชมเพื่อนำไปสู่ การปรับปรุงและรู้ว่าควรจะต้องขอความช่วยเหลือเมื่อใด

1.3 ความเข้าใจในตนเอง (Self-Confidence) การรู้อย่างถูกต้องว่าตนเองมีความสามารถเพียงใดจะช่วยให้นำความแข็งแกร่งมากขึ้น ผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวเองพร้อม สำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก ผู้นำที่สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ จะเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่น

2. การจัดการกับตนเอง (Self-Management)

2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้นำที่มีการควบคุมอารมณ์จะสามารถจัดการกับสิ่งที่รบกวนและปัญหาที่มากกระทบ และอาจเปลี่ยนแปลงปัญหาให้กลายเป็นประโยชน์ได้ ลักษณะของผู้นำที่มีการควบคุมตนเอง ได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็นและมีสติ แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤติหนักหนาเพียงใดก็ตาม

2.2 มีความโปร่งใส (Transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใสเป็นผู้ที่มีคุณค่าควรแก่การยกย่อง การเป็นคนกล้าเปิดเผยความรู้สึกและความเชื่อของตนเองอย่างตรงไปตรงมา ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ ผู้นำต้องกล้ารับผิดและกล้าเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่ใช่แกล้งทำเป็นมองไม่เห็น

2.3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว จะสามารถจัดการกับปัญหาที่หลากหลายได้โดยที่ยังมั่นคงในแนวทางของตนและสามารถใช้ชีวิตอยู่ในองค์กรที่น่าเบื่อได้อย่างสบาย ผู้นำบางคนมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเมื่อเผชิญหน้าสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ มีการปรับเปลี่ยนความคิดอย่างรวดเร็วเมื่อได้รับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่

2.4 ความสำเร็จ (Achievement) ผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จเป็นบุคคลที่มีมาตรฐานสูงทำให้คิดถึงการปรับปรุงการทำงานของตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ เขาจะเป็นคนที่มิทริฐอบสิ่งที่เป็ นตัวชี้วัดหรือคิคว่านวนอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผู้นำลักษณะนี้ชอบการเรียนรู้ และสั่งสอนเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ดีกว่า

2.5 ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้นำจะต้องไม่รอคอยโอกาสแต่จะต้องฉกฉวยโอกาสทันทีที่ทำได้หรือสร้างโอกาสขึ้นมา ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มที่จะตัดสินใจที่เป็นภาระยุ่งยากแต่ไม่เกิดประโยชน์กับงานออกไป ยกเลิกกฎระเบียบที่ล้าสมัย

2.6 การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะมีความแคล่วคล่องในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ ยกตัวอย่าง แก้วที่มีน้ำอยู่ครึ่งแก้ว ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะคิดว่ายังเหลือน้ำอยู่อีกตั้งครึ่งแก้ว แทนที่จะคิดว่าเหลือเพียงครึ่งแก้ว

3. ความตระหนักรู้ด้านสังคม (Social Swareness)

3.1 รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้ผู้นำเข้าได้กับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ แม้ว่าจะมีความเป็นมาที่แตกต่างกันหรือมีวัฒนธรรมแตกต่างกันก็ตาม

3.2 ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Awareness) ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจสังคมดี เปรียบเหมือนนักการเมืองที่ชาญฉลาดย่อมจะรู้โยงใยความเกี่ยวพันในสังคมและรู้ถึงความสัมพันธ์ของข่าวอำนาจในองค์กร

3.3 การบริการ (Service) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้กับลูกน้อง มีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อกับลูกค้า

4. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

4.1 แรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำมีหน้าที่ต้องกระตุ้นให้ทุกคนมีวัตถุประสงค์ตรงกันและวัตถุประสงค์นั้นต้องทำให้การทำงานมีความตื่นเต้นเร้าใจ ไม่น่าเบื่อ การกระตุ้นของผู้นำอาจเป็นการชักจูง หรือการบังคับ หรือการมอบภารกิจให้ทำร่วมกันก็ได้

4.2 อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะต้องรู้ว่าการจะพูดเรื่องอะไรกับใคร ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญต้องสามารถพูดชักชวนและสนับสนุนให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้

4.3 พัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำจะต้องช่วยเหลือคนอื่นให้มีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ให้เขาเหล่านั้นเข้าใจเป้าหมาย เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ผู้นำต้องทำตัวเปรียบเสมือนครูฝึกหรือโค้ช

4.4 เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำต้องคำนึงถึงโอกาสที่ท้าทายและความเป็นเลิศ โดยต้องสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง การโต้แย้งเรื่องที่ถูกบิบบังคับให้ทำ ผู้นำจะต้องหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้

4.5 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่จัดการกับความขัดแย้งได้ดี จะเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้

4.6 การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน โดยต้องเป็นแบบอย่าง ในด้านการให้ความเคารพผู้อื่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการร่วมมือกันทำงาน สร้างจิตวิญญาณและเอกลักษณ์ของกลุ่มต้องให้เวลากับการหล่อหลอมความสัมพันธ์ไม่ใช่มุ่งเพียงการทำงานเท่านั้น

ซาติน ศึกษา วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีสมรรถนะ ในเรื่องต่อไปนี้

1. มุ่งสู่ความเป็นผู้นำ (Focused Leadership)
2. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill)
3. ความน่าเชื่อถือได้ (Trustworthiness)
4. เคารพตนเองและผู้อื่น (Respect for Self and Others)
5. การรับมือกับความเสี่ยง (Risk-Taking)
6. การมอบอำนาจความเป็นผู้นำ (Empowered Leadership)
7. การกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาว (Long-Term Vision)
8. ภาวะผู้นำในองค์กร (Organization Leadership)
9. ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership)

ดัลฟ์ และลิ้ม (Dalf & Richard, 2005) ศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ โดยสรุปจากการศึกษาของคิรทพาทริค (Kirtpatrick) ลอคค์ (Locke) รวมถึงการศึกษาของสตอกคิลล์ (Stogdill) พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics)
 - 1.1 กำลังความสามารถ
 - 1.2 ความแข็งแรงของร่างกาย
2. ความเฉลียวฉลาดและความสามารถ (Intelligence and Ability)
 - 2.1 ไหวพริบและการรับรู้
 - 2.2 องค์กรความรู้
 - 2.3 การวินิจฉัยและความสามารถในการตัดสินใจ
3. บุคลิกภาพ (Personality)
 - 3.1 ความมั่นใจตนเอง
 - 3.2 ความซื่อสัตย์สุจริต
 - 3.3 ความกระตือรือร้นในการทำงาน
 - 3.4 ความต้องการเป็นผู้นำ

- 3.5 ความเป็นอิสระภาพไม่ขึ้นอยู่กับการควบคุมของผู้อื่น
4. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)
 - 4.1 ทักษะการเข้าสังคมและการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล
 - 4.2 การร่วมมือกับผู้อื่น
 - 4.3 ความสามารถในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กร
 - 4.4 ไหวพริบปฏิภาณและความชำนาญในการเจรจา
5. คุณลักษณะในการทำงานร่วมกัน (Work-Related Characteristics)
 - 5.1 แรงขับและความต้องการที่จะเหนือกว่าผู้อื่น
 - 5.2 ความรับผิดชอบในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
 - 5.3 การยืนหยัดที่จะต่อสู้กับอุปสรรค
6. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)
 - 6.1 การศึกษา
 - 6.2 การโยกย้าย

เนฟฟ์ และคิทริน (Neff & Citrin, 1999) ศึกษา การค้นหาสุดยอดผู้นำทางธุรกิจของอเมริกา พบว่า ประเด็นหลักที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ คือ

1. ดำเนินชีวิตด้วยความซื่อสัตย์ (Live with Integrity)
2. พัฒนาให้เกิดชัยชนะเชิงกลยุทธ์ (Develop a Winning Strategy)
3. สร้างการจัดการที่ยอดเยี่ยมในเวลาที่กำหนด (Build a Great Management Term)
4. สร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน (Inspire Employees)
5. สร้างสรรค์ให้เป็นองค์กรแบบยืดหยุ่น (Create a Flexible Organization)
6. วางระบบการทำงานที่ตรงจุด (Implement Relevant Systems)

นักวิจัยแห่งสถาบัน CLL (The Center for Creative Leadership, 2012) ศึกษา ลักษณะเฉพาะทักษะ และสมรรถนะด้านอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ พบว่ามีสมรรถนะที่จำเป็นดังต่อไปนี้

1. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)
2. การป้องกันข้อผิดพลาดในการทำงาน (Eefensiveness)
3. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
4. ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Skills)
5. ทักษะด้านเทคนิคและความรู้ความเข้าใจ (Technical and Cognitive Skills)

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศที่ คือ แนวคิดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ของโบม และสพาร์โรว์ (Boam & Sparrow, 1982) แนวคิดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารที่มีสมรรถนะตามแนวคิดของ โบยาซีต (Boyatzis) และแนวคิดสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ของ โกล์แมน โบยาซีต และแมคคี (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2003) รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาเป็นสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำที่นำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัย ในประเด็นต่อจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารงานบุคคล ในสถานประกอบการ

รูปแบบของสมรรถนะ

ผู้บริหารที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรต้องพัฒนากิจกรรมและทำความเข้าใจกับกระบวนการการเรียนรู้ว่าการบริหารงานในตำแหน่งนั้น ๆ ว่าควรจะมีสมรรถนะด้านใดบ้างและสามารถพรรณนาได้ถึงตัวชี้วัดของภาระงานในทุก ๆ งานเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบสมรรถนะในองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายของรูปแบบสมรรถนะไว้ ดังนี้

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) กล่าวว่า ต้นฉบับของรูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การจัดกลุ่มสมรรถนะ 3-6 กลุ่ม โดยมีตัวสมรรถนะ 12-27 สมรรถนะ ในแต่ละสมรรถนะมี 3-7 ตัวชี้วัดพฤติกรรม (รวมถึงตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์) การบรรยายและการอธิบาย บางขั้นตอนจะมีหลายตัวอย่างและหลายคำอธิบาย ขณะที่บางขั้นตอนอาจจะมีคำอธิบาย คำบรรยาย หรือตัวอย่างแค่เพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยก็เป็นได้

ฮักส์ กิเนนทท์ และเคอร์ไรซ์ (Hughes Ginnett & Curphy, 1999) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ และความสามารถหรืออื่น ๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

คูบอยส์ (Dubois & others, 2004) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จหรือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในงานแต่ละประเภท การทำงานเป็นทีม แขนก ขอบเขตหรือในองค์กร

เชร์มอน (Shermon & others, 2005) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง เครื่องมือในการการประเมินและการตัดสินใจที่จะกำหนดคู่มือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุผล

สำเร็จหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเขตพื้นที่นั้น ๆ โดยรูปแบบมักจะแบ่งส่วนโดยอาชีพและรวมไปถึงในส่วนของความสามารถด้านเทคนิคและการมอบอำนาจ

ดูบอยส์ และริชมนอนด์ (Dubois & Richmond, 2009) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ คือ รูปแบบของการพรรณนาถึงความสามารถหรือประสบการณ์และการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่น ๆ ในเรื่องผลการปฏิบัติงานหรือระบบการดำเนินงานของบุคคลในแต่ละบทบาทให้ประสบความสำเร็จ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง รูปแบบการจัดกลุ่ม Competency ขององค์การหน่วยงานหนึ่ง ๆ โดยรูปแบบดังกล่าวมักเกิดจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Values) หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์การมาพิจารณาร่วมกับงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ รูปแบบของสมรรถนะมักจะประกอบด้วยประเภท (Category) หรือ (Groups) ของสมรรถนะประมาณ 2-4 กลุ่ม ซึ่งในตำราต่าง ๆ เรียกกลุ่มดังกล่าวว่า Cluster โดยแต่ละส่วนหรือแต่ละ Cluster ก็จะประกอบด้วยสมรรถนะประมาณ 2-5 ตัว (อาจจะมากหรือน้อยกว่านี้ก็ได้)

จากความหมายของรูปแบบสมรรถนะดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การนำรายการสมรรถนะมาจัดกลุ่ม แล้วเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์หรือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในงานแต่ละด้านที่สามารถทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ

สมรรถนะผู้บริหารงานบุคคลในสถานประกอบการในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารงานบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานในการบริหารจัดการงานบุคคลในสถานประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์หาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารงานบุคคลในสถานประกอบการซึ่งจะนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาตามโปรแกรมต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐเพื่อนำมาใช้ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสมรรถนะของนักบริหารระดับสูงดังกล่าว ประกอบด้วย สมรรถนะหลักทางการบริหาร 4 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2546)

1. การบริหารคน ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร ดังนี้ 1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) คือ ความสามารถในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือ กลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน 2) ทักษะในการสื่อสาร (Communication) คือ ความสามารถที่เป็นทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นในการฟังและการอ่านตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและ โน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน และ 3) การประสานสัมพันธ์ (Collaborative) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เื้อื่อการทำงาน โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะในการบริหารจัดการและการบริหารดังนี้ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) คือ ความสามารถในการริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จโดยมุ่งเน้นด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) คือ ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้อง สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และ 3) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ ความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีภาระระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลาทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและ โอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

3. การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหารดังนี้ 1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) คือ สำนึกในบทบาท หน้าที่ มุ่งเน้น เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่นในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันตามแผนและเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ

3) การบริหารทรัพยากร (Managing Resources) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลาและทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ เป็นต้น มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามเป้าหมาย

4. การบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร ดังนี้

1) การตัดสินใจ (Decision Making) คือ ความสามารถในการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาสปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด ในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือ ความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไข ที่เหมาะสมอีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ และ 3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์การ โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการใช้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้ สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานหรือระดับ องค์การในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหาร ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การคิดในเชิงวิเคราะห์ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) การบริหาร คน และ 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 7) การบริหารความขัดแย้ง

อาภรณ์ ภู่วิทยา (2548) ได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหาร ว่าหมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 15 สมรรถนะ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การแก้ไขปัญหา 3) การวางแผน 4) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 5) การวิเคราะห์ธุรกิจ 6) การตัดสินใจ 7) การมีไหวพริบ 8) การสร้างทีมงาน 9) การมอบหมายงาน 10) การบริหารทรัพยากร 11) การคิดเชิงวิเคราะห์ 12) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 13) การสอนงาน 14) การติดตามงาน และ 15) การบริหาร ความขัดแย้ง

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญ ของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหา

ข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6) ความคิดเชิงมโนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง และ 8) ความร่วมมือประสานงาน

สเน็ด (Sneed, 1996) ได้สรุปสมรรถนะทางการบริหารที่ปรากฏในรายงานของ
Commission On Achieving Necessary Skills: Scans ที่รายงานใน America 2000 จำแนกสมรรถนะ
ทางการบริหารซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร (Handle Resource) ประกอบด้วย
4 สมรรถนะย่อยดังนี้ 1) การบริหารจัดการเวลา 2) การบริหารจัดการการเงิน 3) การบริหารจัดการ
วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และ 4) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ความสามารถในการจัดการสารสนเทศ (Handle Information) ประกอบด้วย
4 สมรรถนะย่อยดังนี้ 1) การใช้และประเมินผลสารสนเทศ 2) จัดระบบและบำรุงรักษาสารสนเทศ
3) การแปลความและการสื่อสารสารสนเทศ และ 4) การใช้คอมพิวเตอร์ในการประเมินผล
สารสนเทศ

3. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย ดังนี้
1) การมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกของทีมงาน 2) การสอนงาน 3) การให้บริการผู้รับบริการหรือ
ลูกค้า 4) การแสดงภาวะผู้นำ 5) การเจรจาต่อรองเพื่อการตัดสินใจ และ 6) การปฏิบัติงานใน
วัฒนธรรมที่หลากหลายได้

4. การบริหารจัดการระบบ (Handle System) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย ดังนี้
1) มีความเข้าใจระบบ 2) การตรวจสอบและแก้ไขการทำงาน และ 3) การปรับระบบและ
การพัฒนาระบบ

5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี (Handle Technology) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย
คือ 1) การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงาน และ 3) การบำรุงรักษา
และแก้ไขเทคโนโลยี

สถาบันการศึกษาแห่งชาติด้านรัฐประศาสนศาสตร์ (The National Academy of Public
Administration model for HR professionals, 1997) ได้นำเสนอสมรรถนะผู้บริหารงานบุคคลไว้
ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ 2) พันธมิตรทางธุรกิจ 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) ความเชี่ยวชาญการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) ให้บริการสนับสนุน

เดวิส และเอลลิสัน (Davies & Ellison, 1997) กล่าวว่า ศูนย์ประเมินการศึกษาแห่งชาติ
(National Educational Assessment Center: NEAC) ของประเทศอังกฤษ ได้กำหนดสมรรถนะ
ที่สำคัญของนักบริหารระดับกลาง ไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ
ความไวต่อการรับรู้ ความทนทานต่อความเครียด 2) สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสาร

ทางวาจา และลายลักษณ์อักษรหรือภาษาเขียน 3) สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัดองค์การ และ 4) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และแรงจูงใจส่วนบุคคล

ลูเซีย และเลพซิงเกอร์ (Lucia & Lepsinger Model, 1999) ได้นำเสนอสมรรถนะผู้บริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ 1) ลักษณะส่วนตัว 2) ทักษะ 3) ความรู้ 4) ทักษะ และ 4) พฤติกรรม สถาบันการศึกษาแห่งชาติด้านรัฐประศาสนศาสตร์ (NAPA Model of Competencies for HR in a Technology Driven Environment, 2002) ได้นำเสนอสมรรถนะผู้บริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ 1) การประมวลผล 2) การวิเคราะห์เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การจัดหาเงินทุน และการให้คำปรึกษา 4) การบูรณาการ และ 5) ความเป็นผู้นำ

บล็อกแบงค์ และริช (BrockBank & Ulrich, 2003) ได้นำเสนอสมรรถนะผู้บริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) ความรู้ทางธุรกิจ 3) ความน่าเชื่อถือส่วนตัว 4) ส่งมอบงานทันเวลา และ 5) เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมาคมบริหารระหว่างประเทศ (International Public Management Association-HR Model, 2005) ได้นำเสนอสมรรถนะผู้บริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ 2) พันธมิตรทางธุรกิจ 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สโลคัม แจ็คสัน และเฮลทริเกิล (Slocum, Jackson, Hellriegel, 2008) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหาร ไว้ 6 สมรรถนะ (Six Core Managerial Competencies) ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร (Communication Competency) มีองค์ประกอบ ดังนี้
 - 1) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) 2) การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) และ 3) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
2. สมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร (Planning Administration Competency) ประกอบด้วย
 - 1) การรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) 2) การวางแผนและการจัดการ โครงการ (Planning and Organizing Projects) 3) การบริหารเวลา (Time Management) และ 4) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Management)
3. สมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) ประกอบด้วย
 - 1) ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) 2) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) และ 3) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)
4. สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง (Self-Management Competency) ประกอบด้วย
 - 1) การควบคุมและประพฤติตามจริยธรรม (Inquiry and Ethical Conduct) 2) การแรงจูงใจและ

ความยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล (Personal Drive and Resilience) 3) การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและการทำงาน (Balancing Work and Life Eemand) และ 4) การสร้างความตระหนักและการพัฒนาตนเอง (Self - Awareness and Development)

5. สมรรถนะด้านการผสมผสานวัฒนธรรม (Multicultural Competency) ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมแห่งความรู้ (Cultural Knowledge and Understanding) และ
- 2) วัฒนธรรมการตอบสนองอย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา (Cultural Openness and Sensitivity)

6. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย

- 1) การออกแบบทีม (Designing Teams) 2) การเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (Creating a Supportive Environment) และ 3) การจัดการทีมอย่างค่อเนื่อง (Managing Team Dynamic)

บล็อกแบงค์ และริช (BrockBank & Ulrich, 2011) ได้กล่าวไว้ว่าความสามารถในอนาคตของผู้บริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมจะต้องความสามารถในการวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ 2) ด้านการจัดการ คือสามารถสร้างความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้เป็นผู้มีอาชีพ,ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ,เป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง และมีนวัตกรรมในการบริหารและมีความหลากหลายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อักบาร์ และอักบาร์ (Akbar & Akbar, 2012) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบความสามารถ สำหรับบริษัทธนาคารปากีสถาน ได้กล่าวไว้ว่า 1) ความน่าเชื่อถือ 2) วัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นคู่ค้าทางธุรกิจ 4) ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานบุคคล 5) ความเก่งในการจัดการ 6) การออกแบบองค์กร และ 7) ความสามารถในการเป็นผู้นำ

ฮาดี มิลาต ฮามมิด และเพจแมน (Hadi Moazen Jamshidi, Milad Zeinahvazi, Hamid Aadal, Pejman Ghasemi Poor Sabet, 2012) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้เชี่ยวชาญด้านในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ไว้ว่า 1) การสื่อสาร 2) ความสำเร็จในการปฐมนิเทศ 3)การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม 4) ความเป็นผู้นำ 5) ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานบุคคล 6) การบริหารเวลา 7) การบริหารความเสี่ยง 8) การบริหารวิกฤติ 9) การบริหารความเครียด 10) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 11) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 12) เพิ่มขีดความสามารถ

จากการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำสังเคราะห์สมรรถนะและสรุปเป็นสมรรถนะผู้บริหารในสถานประกอบการจังหวัดระยองที่จะนำมาเป็นกรอบในรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยอาศัยหลักการ 4 ประการ ดังนี้

1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ 2) สมรรถนะด้านการบริหารคน 3) สมรรถนะด้านการบริหารงาน และ 4) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์สมรรถนะทางบริหาร ตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนด เป็นรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารในสถานประกอบการ

ที่.	สมรรถนะทางการบริหาร	สำนักงาน ก.พ. (2546)	เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546)	อาภรณ์ ภูวิทยา (2548)	Spencer & Spencer (1993)	Sneed (1996)	NAPA model for HR (1997)	Davies & Ellison (1997)	Lucia and Lepsinger model (1999)	NAPA model (2002)	Brock Bank and Ulrich model (2003)	IPMA-HR model (2005)	Slocum (2008)	Jackson (2008)	Hellriegel (2008)	Dave Ulrich and Faculty (2011)	Raja M. Akbar and Aisha (2012)	Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012)	สรุปผลการวิเคราะห์
1 ด้านการบริหารจัดการ																			
1.	การมีวิสัยทัศน์				✓														1
2.	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓	✓				✓					✓				✓	✓	✓	7*
3.	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓						✓			✓	✓	✓	✓			8*
4.	การบริหารความขัดแย้ง		✓	✓															2
5.	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์										✓								1
6.	การบริหารวัฒนธรรม																✓		1
7.	การบริหารเวลา										✓							✓	2
8.	การบริหารความเสี่ยง																	✓	1
9.	การบริหารวิกฤติ																	✓	1
10.	หุ้นส่วนทางธุรกิจ						✓					✓							2
2 ด้านการบริหารคน																			
1.	การปรับตัวและความยืดหยุ่น	✓																	1
2.	การทำงานเป็นทีม				✓	✓							✓	✓	✓			✓	6*
3.	การสอนงาน			✓	✓	✓													3
4.	การประสานงาน	✓																	1
5.	การสร้างมนุษยสัมพันธ์					✓													1
6.	การพัฒนาบุคลากร	✓	✓		✓	✓							✓	✓	✓	✓		✓	9*
7.	การมอบหมายงาน			✓															1
8.	ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล						✓				✓						✓	✓	4
9.	บูรณาการและนวัตกรรมทรัพยากรมนุษย์									✓						✓		✓	3
10.	การบริหารความสามารถ																✓		1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	สำนักงาน ก.พ. (2546)	กรีกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546)	อาภรณ์ ภู่วิทยา (2548)	Spencer & Spencer (1993)	Sneed (1996)	NAPA model for HR (1997)	Davies & Ellison (1997)	Lucia and Lepsinger model (1999)	NAPA model (2002)	Brock Bank and Ulrich model (2003)	IPMA-HR model (2005)	Slocum (2008)	Jackson (2008)	Heltriegel (2008)	Dave Ulrich and Faculty (2011)	Raja M. Akbar and Aisha (2012)	Mir Hadi Moazen Jamshtidi (2012)	สรุปผลการวิเคราะห์	
3	ด้านการบริหารงาน																			
1.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓			✓														✓	3
2.	การคิดเชิงวิเคราะห์			✓			✓			✓										3
3.	การคิดเชิงกลยุทธ์	✓																		1
4.	การคิดเชิงระบบ						✓													1
5.	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์				✓														✓	2
6.	การตัดสินใจ	✓	✓	✓		✓	✓													5
7.	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี						✓				✓					✓				3
8.	การบริหารทรัพยากร	✓		✓		✓														3
9.	การจัดกระบวนการ						✓	✓		✓								✓		4
10.	การมีจิตมุ่งบริการ	✓					✓													2
11.	การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน			✓																1
4	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล																			
1.	ความเชื่อมั่นในตนเอง				✓															1
2.	การสื่อสาร	✓	✓				✓					✓	✓	✓				✓		7*
3.	การรอบรู้โลกทัศน์								✓											1
4.	การเป็นผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓				✓	✓	✓		11*
5.	ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน						✓													1
6.	การจัดการความเครียด							✓			✓								✓	3
7.	ความน่าเชื่อถือ																	✓		1
8.	บุคลิกภาพ								✓											1
9.	ทัศนคติ								✓											1

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีความสอดคล้อง, (-) หมายถึง ไม่มีความสอดคล้อง

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการที่ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารดังกล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้องปรากฏว่า สมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุด 6 อันดับ ได้แก่

1) การเป็นผู้นำ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง
5) การสื่อสาร และ 6) การทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจึงนำไปเป็นกรอบในสร้างรูปแบบสมรรถนะ
ผู้บริหารในสถานประกอบการ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา บางครั้งเรียกว่าการวิเคราะห์เชิงบรรยาย การวิเคราะห์สาระ
การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการวิเคราะห์จึงต่างกันตามผู้วิเคราะห์
การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการพรรณานเนื้อหา
เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ มีความเป็นภาวะวิสัย (Objective) กล่าวคือ “ไม่ว่าจะวิเคราะห์ โดย
ใครก็ได้ผลไม่แตกต่างกัน” มีความเป็นระบบและเป็นปริมาณ” (อุทุมพร จามรมาน, 2551, หน้า 9)
ส่วน สุภางค์ จันทวนิช (2539, หน้า 144) กล่าวว่า “การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล
เอกสารอย่างหนึ่ง โดยการทำให้ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ถ้อยคำ ประโยค หรือใจความในเอกสาร
เป็นจำนวนที่วัดได้แล้วเจนนับจำนวนของถ้อยคำ ประโยคหรือใจความเหล่านั้น”

บุญธรรม กิจปรีตาภิวัตน์ (2532, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหาไว้
ว่า “เป็นการวิเคราะห์จากเอกสารหรือหลักฐานที่เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย มีลักษณะใกล้เคียงกับ
การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ จะแตกต่างกันตรงที่เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์และข้อสรุปที่ต้องการ”

อุทุมพร จามรมาน (2531, หน้า 98) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหาไว้ว่า
“เป็นการวิเคราะห์เนื้อเรื่องเป็นเทคนิควิจัยเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ โดยการดึงเอาเนื้อหา
ในหลักฐานทั้งหลายออกอย่างมีระบบระเบียบ สามารถตีเป็นตัวเลขได้และมีความเป็นปรนัย”

คาร์นี (Camey, 1972, pp. 24-25) ได้กล่าวว่า “การวิเคราะห์เนื้อหาคือวิธีการที่ใช้ใน
การศึกษาเนื้อหาสาระของเอกสารอย่างมีหลักเกณฑ์และกำหนดขั้นตอนไว้อย่างมีระบบ”

คริสเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 1980, p. 21) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า “เป็นเทคนิค
การวิจัยอย่างหนึ่งจากข้อมูลที่คล้ายคลึงกันทำเครื่องมือในการวิเคราะห์เนื้อหาให้มีความน่าเชื่อถือ
เพื่อผลสรุปที่ถูกต้องเที่ยงตรงจากข้อมูลไปสู่สภาวะแวดล้อมของข้อมูล”

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารหรือหลักฐาน
ที่ใช้ในการวิจัยอย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบในเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและผลสรุป
มีความถูกต้องเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ไม่ว่าใครจะเป็นผู้วิเคราะห์และมีความใกล้เคียงกับการวิจัย
เชิงประวัติศาสตร์

ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการจำแนก ได้แก่

คริสเพนดรอซ (Krippendorff, 1980, pp. 35-48) ได้เสนอการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

- 1) วิเคราะห์เนื้อหาาระบบ เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของเนื้อหาสาระที่จะนำมาวิเคราะห์
- 2) วิเคราะห์เนื้อหามาตรฐาน เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินค่าของสาระเนื้อหาว่า มีคุณค่า มากน้อยเพียงไร หรือเพื่อวิเคราะห์ว่าเนื้อหาสาระแตกต่างไปจากมาตรฐาน มากน้อยเพียงไร
- 3) วิเคราะห์เนื้อหาดัชนีบางอย่าง เช่น ความถี่ของคำ สัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็น แรงจูงใจของผู้เขียน หรือหาดัชนีเพื่อชี้ให้เห็นความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจต่อเหตุการณ์บางอย่าง
- 4) วิเคราะห์เนื้อหา เพื่อหากลุ่มต่าง ๆ เช่น ตำแหน่ง ยศ ปี สถานที่ ชื่อ เป็นต้น
- 5) วิเคราะห์เนื้อหา เพื่อหาความหมาย เช่น การสรุปประเด็นการหาสาเหตุและผล การอธิบายพฤติกรรม
- 6) การวิเคราะห์เนื้อหากระบวนการภายใน เช่น การวิเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีของคนไทยแต่ละพื้นที่ต่อการทำนุบำรุงสภาพแวดล้อมในพื้นที่ของตน

ขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา

สุภางค์ จันทวนิช (2539, หน้า 145-150) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยต้องตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นสำหรับการคัดเลือกเอกสารและหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ ใครก็ตามที่จะมาเป็นผู้วิเคราะห์เนื้อหาต่อไป จะต้องมีกฎเกณฑ์เกี่ยวกับในการคัดเลือก
- 2) ผู้วิจัยต้องวางเค้าโครงของข้อมูลโดยการทำรายชื่อกำ หรือข้อความในเอกสารที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วมาแบ่งไว้เป็นพวก ๆ กระทำเช่นนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์สามารถตัดสินใจ ได้ว่า จะดึงคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสาร หรือค้นพบและจะทิ้งหรือตัดข้อความใดออกไป
- 3) ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงบริบทหรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ด้วย ผู้วิจัยควรตั้งคำถามเกี่ยวกับเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ใครเป็นผู้เขียน เขียนให้ใคร อ่านช่วงเวลาใด ที่เขียนเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้งขึ้น
- 4) โดยปกติ การวิเคราะห์เนื้อหาจะกระทำกับเนื้อหาตามที่ปรากฏในเอกสารมากกว่าเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ การวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารก็หมายถึงคำหรือข้อความที่มีอยู่ไม่ใช่คำหรือข้อความที่ผู้วิจัยตีความไว้ การตีความข้อความจะกระทำในอีกขั้นตอนหนึ่งภายหลังเมื่อผู้วิจัยจะสรุปข้อมูล
- 5) ขั้นตอนนี้ยังเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ระหว่างนักวิจัยเชิงปริมาณกับนักวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเมื่อทำตาม 4 ขั้นตอนมาแล้ว ก็ถือว่าผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลอย่างแม่นยำและนำข้อมูลไปอ้างอิงกับประชากรทั้งหมด แต่สำหรับนักวิจัยเชิงคุณภาพมักมีข้อทักท้วงอยู่บ้าง โดยที่นักวิจัย

เชิงคุณภาพ เห็นว่าความถี่ของคำหรือข้อความที่ปรากฏ มีอาจแสดงถึงความสำคัญของคำหรือข้อความนั้นก็ได้ เช่น คำวาทที่มีคำว่า “ชาติ” “รักชาติ” ปรากฏถี่หลายครั้ง อาจไม่ได้เน้นสาระของเรื่องชาติ และความรักชาติก็ได้

ความเชื่อถือได้ของผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์เนื้อหาหมักจะอิงกับผู้วิเคราะห์ส่วนใหญ่ ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเดียวกัน แต่ต่างกันที่คนวิเคราะห์มักให้คำตอบแตกต่างกัน ทั้งนี้มาจากแหล่งความคลาดเคลื่อนหลายอย่าง เช่น ลักษณะและความสามารถของผู้วิเคราะห์ ความสมบูรณ์ของข้อมูล การสุ่มข้อมูลวิเคราะห์ วิธีการวิเคราะห์และการจัดทำรายงาน ความเชื่อถือได้ จำแนกออกได้เป็นความเที่ยง (Reliability) กับความตรง (Validity)

ความเที่ยง หมายถึง ความคงที่ ความเหมือนเดิม และความแม่นยำ ซึ่งตรวจสอบได้ โดยการวิเคราะห์ซ้ำ ๆ แล้วเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ทั้งสองครั้งว่ามีความแตกต่างกันหรือเหมือนกัน การตรวจสอบขั้นตอนการวิเคราะห์ทุกขั้นตอนและตรวจสอบเกี่ยวกับเกณฑ์หรือมาตรฐานในทุก ๆ ขั้นตอน

ความตรง หมายถึง ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วยความตรงเกี่ยวกับข้อมูล ความตรงตามความหมาย ความตรงตามการสุ่ม ความตรงตามวิธีการ และความตรงตามทฤษฎี

การวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคต (Future Research) เป็นการศึกษาเพื่อมองเห็นถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปหรือกล่าวได้ว่า การวิจัยอนาคต หมายถึง “วิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือกของเรื่องที่ศึกษา ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ (Possible) หรือน่าจะเป็นไปได้ (Probable)” (เทียชญา กิระนันท์, 2539, หน้า 103)

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2548, 19-31) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตว่า หมายถึง “วิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง”

จุมพล พูลภัทรชีวิน ยังได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตว่า หลักของการวิจัยอนาคต มิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นในเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และป้องกันหรือจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปหรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่าแนวโน้มจะ

เกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่นำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์และการป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์

พันธุสุรย์ ลดาวัลย์ (2527, หน้า 8) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงอนาคตเพิ่มเติมไว้ คือ 1) เพื่ออธิบายให้ทราบถึงทางเลือกในอนาคต (Alternative Futures) ซึ่งคาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคมหนึ่ง 2) เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตและความรู้ความสามารถของตนเองในการคาดการณ์อนาคตที่จะเป็นไปได้ 3) เพื่อชี้ให้ทราบถึงการแก้ไขปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากอนาคตที่คาดการณ์ไว้ 4) เพื่อเป็นการเตือนให้ทราบล่วงหน้าจากสิ่งบอกเหตุที่ไม่พึงปรารถนาต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และ 5) เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่บนพื้นฐานนั้น

การวิจัยอนาคตเป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับความสนใจพร้อม ๆ กับอนาคตศาสตร์และมีระเบียบวิธีในการศึกษา (Methodology) การศึกษาอนาคตศาสตร์ โดยนิยามการวิจัยอนาคตเป็นระเบียบวิธีการค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับอนาคตด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) “ความรู้ของอนาคตศาสตร์ประกอบด้วยภารกิจและงานของมนุษย์ในทุกด้าน เช่น ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา” (กฤษดา กรุดทอง, 2530, หน้า 13) ทั้งนี้เพื่อต้องการเปลี่ยนความคิดเห็นที่ว่า อนาคตเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งแท้จริงแล้วอนาคตมีหลายทางเลือกที่เราสามารถจะหลบหลีกอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ และเพื่อขยายแนวความคิดของการพยากรณ์แบบง่ายไปสู่การอภิปรายผลของกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป็นช่องทางที่จะสามารถกำหนดนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถหาเงื่อนไขเพื่อให้เกิดอนาคตที่พึงประสงค์และสิ่งที่ต้องตระหนัก

เบล (Bell, 1997, p. 73) ได้อธิบายถึงจุดประสงค์ของการวิจัยอนาคตว่า “เป็นการค้นพบการสอบและการประเมินค่าของความเป็นไปได้ ความน่าจะเป็นไปได้ที่สุด และอนาคตที่น่าจะเป็นกล่าวอีกอย่างหนึ่ง ผู้ทำการวิจัย คือ ผู้ซึ่งพยายามศึกษาอนาคตเพื่อให้รู้ว่า อะไรจะเกิดขึ้นหรืออะไรที่จะเป็นไปได้ และอะไรคือสิ่งที่สมควรจะเป็น และอะไรมีโอกาสเป็นไปได้

นอกจากนี้เบล (Bell, 1997, p. 111) ได้อธิบายถึงจุดประสงค์ที่สำคัญของการศึกษาอนาคตไว้ว่า คือ การที่จะรักษา หรือปรับปรุงสภาพที่ดีเกี่ยวกับมนุษย์ และชีวิตที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก นักอนาคตศาสตร์แสวงหาเพื่อที่จะรู้ว่า อะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการขับเคลื่อนภายใต้การพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเกี่ยวกับการเมือง เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ เกี่ยวกับสังคมและแบบแผนทางวัฒนธรรมอื่น ๆ นักอนาคตศาสตร์หาทฤษฎีที่จะอธิบายการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อช่วยให้ผู้คนได้รู้จักและเข้าใจเป็น

การค้นหาเพื่อตัดสินใจสิ่งซึ่งสามารถถูกเปลี่ยน โดยการกระทำอันเกี่ยวเนื่องมนุษย์ อะไรที่จะมีแนวโน้มที่จะถูกเร่งให้เร็วขึ้น หรืออะไรที่ควรป้องกัน หรืออะไรคือปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงเป็นการส่วนตัว หรือเกิดจากการกระทำของมนุษย์โดยรวม

เทกเตอร์ (Textor, 1990, p. 139) ได้อธิบายถึงการวิจัยอนาคตไว้ว่า “หมายถึงวิธีศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่างๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มสังคมใดกลุ่มหนึ่ง โดยการวิจัยอนาคตมีความหมาย” ดังนี้

1) บรรยายอนาคตในรูปแบบต่าง ๆ (Alternative Futures) ที่จะเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรที่ศึกษา 2) ประเมินสถานภาพในปัจจุบันเกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ ที่เรามีอยู่เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้แต่ละทาง 3) บ่งชี้ผลกระทบและผลต่อเนื้อที่ที่เป็นไปได้ต่าง ๆ ของแต่ละอนาคต 4) ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์อาจเกิดขึ้นได้ 5) เข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

การวิจัยอนาคตมีความแตกต่างจากการวิจัยทั่วไปในด้านมิติของเวลา ซึ่งมุ่งศึกษาปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีก 10 ถึง 30 ปีข้างหน้า เช่น การศึกษาไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า และแนวโน้มการวิจัยทางการศึกษาในทศวรรษหน้า เป็นต้น ซึ่งถ้าหากการวิจัยเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ก็จะอยู่กับสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วเป็นเวลานาน แต่ถ้าหากเกี่ยวกับสภาพการณ์ปัจจุบันก็จะเป็นการวิจัยร่วมสมัย ส่วนลักษณะที่สำคัญของการวิจัยอนาคตจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในประเด็นที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการตัดสินใจ การวางแผน การกำหนดนโยบาย ซึ่งถึงทางเลือกที่เป็นไปได้หลายวิธี มีมุมมองทั้ง ในด้านดีและในด้านร้าย การวิจัยอนาคตมุ่งพัฒนาอนาคตที่ควรจะเป็น (Probabilistic Future) และพยายามทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

โพลีส (Fowles, 1978 อ้างถึงใน สมพร ใหม่แก้ว, 2537, หน้า 12) ยังเห็นว่า นักวิจัยอนาคตแตกต่างจากนักวิจัยโดยทั่วไปตรงที่ “เรามีมุมมองที่กว้างไกลและลึกซึ้งซึ่งกว่านักวิจัยทั่วไป ทั้งนี้ นักวิจัยอนาคตจะไม่ใช่เป็นเพียงสำรวจและสังเคราะห์เนื้อหาเท่านั้น แต่จะสะท้อนถึงแนวคิดที่ได้จากการศึกษาว่าอะไรควรจะเป็น ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำหรับใช้ในการวางแผนและการกำหนดนโยบาย”

สมพร ใหม่แก้ว (2537, หน้า 12) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิจัยอนาคตในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ช่วยในด้านกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน ถึงแม้ว่าผลการวิจัยเป็นเพียงความเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นมากกว่าความถูกต้องแน่นอนก็ตาม นอกจากนั้นก็จะช่วยการตัดสินใจเพื่อหาทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหลายๆ ทางเลือก และช่วยให้สามารถประเมินทางเลือกของนโยบายและการปฏิบัติ 2) ช่วยในการเตรียมคนสำหรับอนาคตที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ซึ่งช่วยให้ประชาชนยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและปรับตัวได้ ทำให้การเข้าสู่อนาคตมีความ สัมพันธ์น้อยทางจิตใจน้อยลง 3) ส่งเสริมให้เกิดการปรองดองและร่วมมือ เนื่องจากการมุ่งอนาคต ทำให้คนลืมนึกถึงอดีต และหันมาให้ความร่วมมือกัน เพราะการมุ่งอนาคตทำให้ผู้คนคำนึงถึง แต่ด้านดี 4) ช่วยให้การสร้างสรรค์ การวิจัยอนาคตจะช่วยชักจูงและให้ความสนใจต่อการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ เพราะเป็นการมองอนาคตที่ห่างไกลมากกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า 5) ช่วยใน การสร้างปรัชญาแห่งชีวิต การวิจัยอนาคตช่วยให้บุคคลเกิดความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายชีวิตอย่างเป็น ระบบ จะทำให้บุคคลเปลี่ยนบทบาทของตนจากการมีปฏิกิริยา (Reaction) กับปัญหาเป็นการเตรียม ตัวป้องกันต่อปัญหาล่วงหน้า

การวิจัยอนาคตมีการพัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน โดย ดี ซี กิลฟิลแลม (D.C.Gilfillam) เป็นบุคคลแรกที่ได้นำเสนอวิธีการศึกษาอนาคต เมื่อปี ค.ศ. 1907 และ ในปี ค.ศ. 1960 การวิจัยอนาคตเริ่มมีเทคนิคการพยากรณ์ที่เป็นวิทยาศาสตร์ชัดเจนมากขึ้น ซึ่ง ได้ถูก นำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผน สำหรับเทคนิคการพยากรณ์นั้น โจเซฟ อี ซี ได้จำแนกหลักการพื้นฐานไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การพยากรณ์เชิงสำรวจ (Exploratory Forecasting) เป็นการพยากรณ์ที่อาศัย ปรากฏการณ์ในอดีตและปัจจุบันมาเป็นแนวโน้มที่บอกถึงอนาคตที่เป็นไปได้ โดยให้ความสนใจ เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ (Probable Future) และ โอกาสที่จะเป็นไปได้ (Plausible Future)
- 2) การพยากรณ์เชิงปทัสสถาน (Normative Forecasting) เป็นการพยากรณ์ที่เริ่มต้นจากเป้าหมายใน อนาคตที่พึงปรารถนาไว้ก่อน แล้วจึงสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ที่จะให้เกิดผลตามเป้าหมายที่พึง ปรารถนาที่กำหนดไว้ หรือการให้ความสนใจเกี่ยวกับอนาคตที่น่าจะเลือก (Preferable Future)
- 3) การพยากรณ์ที่อาศัยรูปแบบหรือแบบจำลอง (Forecasting Modeling) หรือ (Forecasting Simulation) โดยอาศัยกฎเกณฑ์ธรรมชาติมาเป็นแนวทางในการพยากรณ์ เช่น กฎธรรมชาติ ด้านกายภาพ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำมาเป็นรูปแบบหรือ แบบจำลองที่จะทำความเข้าใจโครงสร้างของอนาคตที่จะพยากรณ์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 11-12)

จากหลักการพื้นฐานข้างต้น ทำให้มีวิธีการหรือเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบต่าง ๆ ซึ่ง โจเซฟ อี ซี ได้จำแนกวิธีการวิจัยออกเป็น 13 วิธี ดังนี้

- 1) เทคนิคการพยากรณ์เชิงสำรวจแนวโน้ม (Trend Exploratory Forecasting) เป็นการ สํารวจเรื่องราวในอดีตเพื่อแสวงหาแนวทางที่สืบเนื่องมาสู่ปัจจุบันและสู่อนาคตโดยเชื่อว่าแนวโน้ม ของสิ่งต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ต่อเนื่องกันไป 2) เทคนิคการพยากรณ์แบบเดลฟาย (Delphi Forecasting) เป็นการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องอนาคต

จากบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง 3) เทคนิคการพยากรณ์แบบภาพอนาคต (Scenario Forecasting) เป็นเทคนิคที่ใช้การเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตเป็นแนวทางในการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และกระบวนการสร้างภาพจะทำให้ผู้เขียนหรือผู้อ่านได้แนวทางในการตรวจสอบอนาคตและการตัดสินใจในแนวทางต่าง ๆ 4) เทคนิคการพยากรณ์แบบเมตริกซ์ (Matrix Forecasting) เป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มหรือเหตุการณ์ต่างๆ อาจมีผลกระทบต่อกันและกันอย่างไรใช้เป็นวิธีทางสำหรับพิจารณาว่าแรงผลักดันต่าง ๆ ล้วนมีส่วนในการสร้างอนาคตอย่างไร ซึ่งเป็นการแยกแยะอนาคตที่มีความซับซ้อนเป็นองค์ประกอบย่อยๆ โดยแต่ละองค์ประกอบย่อยมีอิสระออกจากกันให้มีการเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน เช่น ในด้านประสิทธิผล การลงทุนและผลที่ได้ความเป็นไป และความต้องการ

5) เทคนิคการพยากรณ์แบบแขนงต้นไม้พันซ์และแผนที่บริบท (Relevance Tree and Contextual Map Forecasting) เป็นวิธีการพยากรณ์ที่มุ่งเป้าหมายเป็นหลัก โดยมีทางเลือกต่าง ๆ เป็นแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายอนาคตที่ตั้งไว้ เทคนิคนี้เป็นการวางแผนว่า เขาจะไปสู่ออนาคตหรือหลีกเลี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างไร และเป็นเครื่องมือสำหรับการกำหนดข้อจำกัด และการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอนาคตที่ตกลงไว้ 6) เทคนิคการพยากรณ์สถานการณ์จำลอง (Simulation Forecasting) เป็นการสร้างอนาคตจำลอง และใช้พยากรณ์ความเป็นไปได้ของอนาคตมักจะใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์หรืออาจจะอยู่ในรูปของโมเดลและเกม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับนักการศึกษานักธุรกิจ และนักปกครอง 7) เทคนิคการพยากรณ์แบบวิเคราะห์ของมอนติคาร์โล (Monte Carlo Analysis Forecasting) เป็นวิธีที่เน้นกระบวนการทางสถิติเพื่อการวิจัยในสิ่งที่สัมพันธ์กับความเป็นไปได้ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นที่ได้จัดลำดับก่อนหลังไว้แล้ว 8) เทคนิคการพยากรณ์แบบ Morphological เป็นวิธีการผสมผสานระหว่างแบบ Exploratory แบบ Normative และแบบ Modeling Simulation เป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ปัญหาปัจจุบันหรืออนาคตหรือโอกาสต่าง ๆ มุ่งเพื่อพิจารณาและสร้างแนวทางแก้ปัญหา เพื่อจะนำมาใช้เป็นเป้าหมาย 9) เทคนิคการพยากรณ์แบบทางเลือก (Alternative Futures) 10) เทคนิคการพยากรณ์เชิงสถิติของเบย์เซียน (Bayesian Statistical Forecasting) เป็นวิธีการที่เป็นระบบที่ใช้สำหรับการอ้างเหตุผลทางสถิติเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่แน่นอน และการตัดสินใจในสิ่งที่ไม่แน่ใจ 11) เทคนิคการพยากรณ์แบบพลังขับ (Force Analysis Forecasting) แรงผลักดันอาจจะเป็นเหตุการณ์ ความกดดัน ปัญหาประชากร โอกาส เทคโนโลยี ปฏิบัติทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการพิจารณาวิเคราะห์และพยากรณ์ว่าอนาคตของสิ่งเหล่านี้ จะมีผลกระทบต่อสิ่งที่เรากำลังสำรวจหรือไม่ 12) เทคนิคการพยากรณ์แบบลูกโซ่สัมพันธ์ของ มาสคอฟ (Maskow Chain Forecasting) การวิเคราะห์กฎเกณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีความเป็นไปได้และเป็นกระบวนการที่ใช้รูปแบบของการจัดทำลำดับทางคณิตศาสตร์

โดยใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาอธิบายกระบวนการต่างๆ ว่ามีการเคลื่อนไหวเป็นลำดับขั้นตอนอย่างไรและใช้สำหรับวิเคราะห์เหตุการณ์หรือแนวโน้มปัจจุบันเพื่อความมุ่งหมายที่จะพยากรณ์หรือคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต 13) เทคนิคการพยากรณ์แบบสิ่งบอกเหตุ (Precursor Forecasting) เป็นการมองสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นคือผู้พยากรณ์ที่จะพิจารณาเรื่องเฉพาะด้าน เช่น การศึกษา ซึ่งจะพิจารณาว่า “อะไรจะเกิดขึ้น หรือสามารถเกิดขึ้นได้” เป็นการค้นหาส่วนหนึ่งของอนาคตซึ่งจะได้รับการควบคุม (นาตยา ปิลาธนานนท์, 2526, หน้า 132-158)

เทคนิคการพยากรณ์ดังกล่าวข้างต้นได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการ การบริหารเพื่อใช้พยากรณ์แนวโน้มหรือทางเลือกอนาคต การประเมินคุณค่า การคาดการณ์ การเสนอแนะ การวางแผน กำหนดนโยบาย การควบคุม โดยเตรียมแผนและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นเทคนิควิจัยที่ผู้วิจัยระดมความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปหรือตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ว่าจะเป็นข้อสรุปที่เป็นแนวคิด หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งโดยปกติการวิจัยอนาคต (Future Research) จะมีมากมายหลายวิธี หนึ่งในวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือการวิจัยแบบเทคนิคของเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นการวิจัยค้นหาข้อมูลเชิงอนาคตที่ได้มาจากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นเป็นอย่างดีโดยที่แต่ละคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลการพิจารณาถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นเทคนิคที่นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยการสัมภาษณ์หรือการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่มีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นนั้นจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น จึงสามารถจัดอิทธิพลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่จะส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของคนอื่นวิธีการนี้ผู้ทำการวิจัยจะขอให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำการวิจัยนั้นรวบรวมคำตอบแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบของตนเองอีกหลังจากนั้นผู้วิจัยรวบรวมผลการตอบ ทำเช่นนี้ติดต่อกัน 2-3 ครั้ง เพื่อให้ได้คำตอบที่สอดคล้องและเป็นไปแนวเดียวกันทั้งกลุ่ม (Dalkey, 1950 อ้างถึงใน ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2547, หน้า 196)

ความหมายและความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

เจนเซน (Jensen, 1996, p. 857) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็น โครงการ จัดทำรายละเอียด ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูล และความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณา การตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จอห์นสัน (Johnson, 1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิค ของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่ม หรือมติของที่ประชุม

สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการ วิธีการ ที่ใช้ในการค้นหา รวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตจากผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลไม่มีโอกาสเจอกัน

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

คำว่า “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารศักดิ์สิทธิ์สมัยกรีกโบราณซึ่งประชาชนนิยมไปขอ คำทำนายอนาคต หรือทำนายเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ในขณะเดียวกันการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ก็เป็นเทคนิคการทำนายเหตุการณ์ หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัย ฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ว่าจะเป็นข้อสรุป ที่เป็นแนวคิด หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือความเป็นไปได้ในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้จะสามารถนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ทั้งในเชิงวิชาการและ การบริหาร

การศึกษาวิจัยโดยอาศัยประโยชน์จากข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขา หรือ ประเด็นที่ต้องการ ได้รับการเปิดเผยเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2505 อย่างไรก็ตาม แท้จริงแล้วการใช้ เทคนิควิธีการดังกล่าวมีมานานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 แต่ถูกปกปิดเป็นความลับ เนื่องจากเป็นเทคนิค ที่กองทัพอเมริกันใช้ศึกษาและวิจัยสิ่งต่าง ๆ ผู้ที่นำเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายมาเผยแพร่ ได้แก่ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน ซี ดาลกี (Norman C. Dalkey) ซึ่งเป็นนักวิจัยของ บริษัทแรนด์ (Rand Corporation) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา อันเป็นบริษัทที่ทำ หน้าที่เกี่ยวกับการค้าอาวุธสงคราม ทั้งสองได้เขียนบทความเรื่อง “An Experiment of the Delphi Method to the Use of Experts” ตีพิมพ์ในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือน เมษายน พ.ศ. 2506 หลังจากนั้นคณะของเขาก็ได้ศึกษาค้นคว้าข้อดีข้อเสียของวิธีการและได้พัฒนา จนเป็นเทคนิควิธีการที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายมักถูกนำมาใช้ เมื่อผู้ศึกษาต้องการทราบความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และหรือมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น อีกนัยหนึ่งการวิจัยแบบนี้เป็นการระดมความคิด โดยผู้ที่ให้ข้อคิดไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากัน ดังนั้น จึงสามารถป้องกันมิให้ผู้ใดผู้หนึ่งมีอิทธิพลครอบงำการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อคิดเห็นสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริง และเหตุผลอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะ

1. ผู้เข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัยไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่ทราบว่ามีคนอื่นมีความคิดเห็นอย่างไร ในประเด็นที่ศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้เชี่ยวชาญทุกคนจะตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจะกำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในเวลาใกล้เคียงกัน

2. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัยจะต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้ทุกขั้นตอน ซึ่งอาจมี 2-4 รอบ ทั้งนี้โดยการสอบถามครั้งแรกจะเป็นคำถามปลายเปิด ส่วนคำถามรอบต่อ ๆ ไปจะอยู่ในลักษณะมาตราประเมินค่า ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอน มีโอกาสถกเถียงคำตอบของตนอย่างละเอียดรอบคอบ จนกระทั่งมีความมั่นใจในคำตอบและสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 59-60)

ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลสมบูรณ์ ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือน จึงอย่างไรก็ตามอาจใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด

ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้ทำการวิจัยควรคำนึงถึง

1. ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง ไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อได้ง่าย

2. ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ และมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมและสละเวลาอีกด้วย

3. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มและประเด็นที่ศึกษาเป็นสำคัญ หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogenous Group) อาจจำเป็นต้องใช้เพียง 10-15 คน แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันมีลักษณะเป็นอนเอกพันธ์ (Heterogeneous Group) อาจต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของแมคมิลแลน (Maemillan, 1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2531, หน้า 27) พบว่าหากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมากโดยมีค่าความคลาดเคลื่อน 0.02 และมีค่าความคลาดเคลื่อนคงที่

แบบสอบถาม การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเคลฟาย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นควรสร้างแบบสอบถามให้ชัดเจน สละสลวย ง่ายแก่การอ่านและเข้าใจ นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมหุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้

ผู้ทำการวิจัย ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียงแม้ว่าในข้อนั้น ๆ จะมีบางคนไม่ตอบก็ตาม ทั้งยังควรมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างดีในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยแบบเคลฟาย

กระบวนการของเทคนิคเคลฟาย กระบวนการของการวิจัย เริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมตอบแบบสอบถามและเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความจริง และน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3-4 รอบ ดังนี้ (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 63-65)

รอบที่ 1 ในขั้นแรกผู้วิจัยจะต้องกำหนดกรอบ (Frame) ของการวิจัยเนื่องจากประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นประเด็นเชิงคุณลักษณะซึ่งมีขอบข่ายกว้างขวาง การกำหนดกรอบในการวิจัยจะทำให้เห็นภาพการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้น กรอบของการวิจัยอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิบางคน เมื่อได้กรอบของการวิจัยแล้วจึงนำมาสร้างแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งจะเป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาวิจัย คำถามในรอบแรกนี้มักจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด

รอบที่ 2 นำข้อความที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบแรกมารวบรวมเข้าด้วยกัน โดยตัดทอนข้อความที่ซ้ำกัน หรือตัดส่วนที่เกินจากรอบการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป ในการรวมข้อความเข้าด้วยกันนี้ ผู้วิจัยอาจหาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมดได้ แต่ทั้งนี้จะต้องคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ด้วย จากนั้นนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) และจัดส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดให้นำหนักความสำคัญของเรื่องนั้น ๆ รวมทั้งเขียนเหตุผลเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ในตอนท้ายประโยค นอกจากนี้หากมีข้อคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจน หรือควรมีการแก้ไขส่วนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถเขียนคำแนะนำลงในช่องว่างดังกล่าวได้อีกด้วย และในบางครั้ง ผู้ทำการวิจัยอาจไม่ได้เริ่มต้นด้วยการส่งแบบสอบถามปลายเปิดอย่างในรอบแรก แต่สร้างแบบสอบถามฉบับแรกในลักษณะคล้าย ๆ กับแบบสอบถามรอบที่สอง และสร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังวิจัยขึ้นเองแล้วจึงส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอให้จัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ แบบสอบถามในลักษณะนี้

ผู้ทำการวิจัยควรให้มีคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสอบถามเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญ แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบที่ 2 มาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วส่งแบบสอบถามในรอบที่สามที่มีข้อความ เหมือนกับแบบสอบถามรอบที่สอง พร้อมกับเพิ่มเติมการรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้ ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม โดยแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานของกลุ่มและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้น ๆ ตอบในแบบสอบถามรอบที่สอง ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของคนเมื่อเทียบกับคำตอบ ของกลุ่ม จะได้เป็นการทบทวนคำตอบของตนในรอบที่สามนี้ โดยอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบของตน เข้ามาอยู่ในตำแหน่งพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือยืนยันคำตอบเดิมของตน แต่หากคำตอบเดิมอยู่นอก พิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำตอบจะต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ผู้วิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่สามคือ คำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ จากคำตอบที่ได้มาใหม่ แล้วใส่ลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบและเนื้อหา เช่นเดียวกับแบบสอบถามในรอบที่สาม รวมทั้งใส่ตำแหน่งของผู้ตอบคนนั้น ๆ ในฉบับที่สามด้วย จากนั้นส่งกลับไปให้ผู้ตอบพิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้ง

จำนวนรอบที่เหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่า จะได้คำตอบที่สอดคล้องกันของสมาชิกในกลุ่ม จำนวนรอบที่เหมาะสมของเทคนิคเดลฟาย ขึ้นอยู่ กับการได้ข้อสรุปที่มีฉันทามติหรือจนกว่าสามารถให้เหตุผลได้ว่าทำไมจึงไม่สามารถได้ข้อสรุปที่มี ฉันทามติ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้ 2 รอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยไม่สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้าว่าจะต้องใช้กระบวนการเก็บข้อมูล กี่รอบ ขึ้นอยู่กับระดับมติของกลุ่มว่าจะสามารถบรรลุผลในรอบใด

โดยปกติแล้วนิยมใช้แบบสอบถามเพียง 2-3 รอบ โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ประกอบ หากพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก กล่าวคือ ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์แคบมาก อาจยุติกระบวนการวิจัยลงได้ และจากการวิจัยที่ได้ทำมาการวิจัยจำนวน มากได้ตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่สี่ไป ทั้งนี้เพราะเท่าที่ผ่านมามีความแตกต่างกันน้อยมาก กับความคิดเห็นในรอบที่สาม และข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมนี้ก็ไม่คุ้มค่ากับความพยายามในการ ดำเนินการจัดทำ (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 65)

ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งนักวิจัยควรจะได้ทราบเพื่อจะได้พิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับปัญหาที่ต้องการศึกษา พอสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย (เกษม บุญอ่อน, 2531)

ข้อดี	ข้อจำกัด
1. คำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นคำตอบที่เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบอย่างแท้จริง โดยปราศจากอิทธิพลจากบุคคลภายนอกหรือเสียงส่วนมาก	1. ถ้ากระบวนการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญไม่ดีพออาจไม่ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถ หรือมีความรู้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้
2. เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้ไตร่ตรองและปรับปรุงความคิดเห็นของตน โดยอาศัยผลได้จากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ร่วมงานภายในกลุ่ม	2. ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยก็จะได้แบบสอบถามกลับคืนมาไม่ครบ ทำให้งานวิจัยขาดความน่าเชื่อถือ
3. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยสามารถรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากโดยไม่ต้องเสียเวลามาจัดประชุม และไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเดินทาง	3. ถ้าผู้เชี่ยวชาญขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบอาจส่งผลให้การวิจัยคลาดเคลื่อน
4. สามารถลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งสอดคล้องในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี	4. แบบสอบถามมักเกิดการสูญหายหรือได้รับกลับมาไม่ครบในแต่ละรอบ ส่งผลให้ได้ข้อมูลไม่ครบตามต้องการ
5. วิเคราะห์ง่ายเทคนิคเดลฟายใช้ค่าสถิติเพียง 2 ตัวเท่านั้น คือ มัชฌิมาน (Median) กับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range)	5. การกำหนดระยะเวลาของการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่พึงระวัง เพราะหากกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายเหตุการณ์ในระยะเวลาอันใกล้หรือไกลเกินไป อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายได้ด้วยความยากลำบากและเกิดความคลาดเคลื่อนได้

เทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique) เป็นวิธีการอันหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้นๆ และยังทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อ

สิ่งเร้าคำถามในวงสนทนากลุ่มจะถามถึงความรู้สึก การตัดสินใจ การให้เหตุผล แรงจูงใจ หรือสถานะภายในต่างๆ ของบุคคล การสนทนากลุ่มมีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางของผู้เข้าร่วมสนทนากับนักวิจัย การถกประเด็นสนทนามีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นตลอดจนการโต้แย้ง ปัญหาหรือหัวข้อการสนทนาถูกกำหนดโดยนักวิจัยหรือผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องสั้น ๆ แล้วเลือกสรรบุคคลที่คิดว่าสามารถให้คำตอบในเรื่องที่สนใจได้ตรงประเด็นที่สุดเข้าร่วมในการสนทนา

เทคนิคการรวบรวมข้อมูลแบบจัดสนทนากลุ่มเกิดจากการจัดให้มีการนั่งสนทนากันระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มคนที่มีความรู้ที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม อาชีพหรือคุณลักษณะภูมิหลังต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันที่สุดและคาดว่าเป็นกลุ่มที่สามารถตอบประเด็นคำถามที่นักวิจัยสนใจศึกษาได้ดีที่สุด สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้คำตอบที่เป็นเหตุผลที่ดีที่สุด กลุ่มของวงสนทนาควรประกอบด้วยผู้เข้าร่วมสนทนา 7-8 คน เพราะเหมาะที่จะทำให้เกิดการถกประเด็นปัญหา ถ้าหากกลุ่มมีขนาดใหญ่กว่านี้เป็น 9-12 คน ก็จะมีลักษณะเป็นกลุ่มใหญ่ซึ่งวงสนทนาอาจมีการแบ่งกลุ่มย่อยหันหน้าเข้าสนทนากันเอง อันเป็นการยากต่อการสรุปประเด็นปัญหาหรือวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มเกิดจากสมมติฐานที่เชื่อว่าเราจะรู้ถึงปฏิกิริยาโต้ตอบของคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้งด้วยการกระตุ้นให้คนหันมาสนใจในสิ่งเดียวกันและมาแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ในลักษณะความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม (Group Dynamics) และนักวิจัยก็จะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่ศึกษา ตลอดจนบันทึกการโต้ตอบกันภายในกลุ่มด้วยการบันทึกเทปหรือการจดบันทึกเอาไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 139-141)

องค์ประกอบของเทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจศึกษา
2. กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาเพื่อนำมาสร้าง

เป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา

3. แนวทางการสนทนากลุ่ม ได้จากการนำตัวแปรที่กำหนดไว้มาเรียบเรียงเป็นข้อย่อจัดลำดับเรื่องเป็นขั้นตอนตามลำดับ

4. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มควรมีแนวทางในการคัดเลือกบุคคลที่สามารถให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรประกอบไปด้วย

1. พิธีกร เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาของกลุ่มให้เป็นไปตามแนวทางของหัวข้อที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนภายในเวลาที่กำหนด พิธีกรต้องเป็นผู้นำ รู้ปัญหา รู้ทฤษฎี

และวิธีการควบคุมการสนทนาเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องชักจูงให้สมาชิกร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นออกมาต่อประเด็นปัญหาที่ศึกษา

2. ผู้จัดบันทึกการสนทนา ทำหน้าที่จัดบันทึกคำสนทนาทุกคำพูดเท่าที่จะจดทัน ตลอดจนอาจทำปฏิกิริยาท่าทางของสมาชิกที่ร่วมสนทนากลุ่ม เพราะกิริยาท่าทางเช่นพยักหน้า ส่ายหน้า ก็เป็นการแสดงออกถึงคำตอบด้วย จึงจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้ ผู้จัดบันทึกคำสนทนายังมีหน้าที่คอยเตือนพิธีกรในกรณีที่ลืมคำถามที่เตรียมไว้ หรือข้ามคำถาม

3. เจ้าหน้าที่บริการทั่วไป อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เช่น จัดที่นั่ง จัดโต๊ะเก้าอี้ บริการน้ำดื่ม อาหารว่าง เครื่องขยายเสียง บันทึกเทป ตลอดจนกันไม่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปเสนอความคิดเห็นหรือรบกวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

4. อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ต้องมีความพร้อม เช่น มีกระดานบันทึกข้อมูล ดินสอ ปากกา ขางลบ รวมทั้งเทปบันทึกเสียงขณะที่มีการสนทนากลุ่ม มีการจัดเตรียมเทปสำรองเพื่อจะดับบันทึกข้อมูลอย่างต่อเนื่องหรือถ่ายทำเป็นวีดิทัศน์ถ้าสามารถหามาได้

5. สถานที่จัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดล่วงหน้าอย่างแน่นอน เป็นสถานที่ สะอาด เงียบสงบ ไม่มีเสียงดังรบกวน สะดวกในการเดินทางของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน มีเครื่องมืออุปกรณ์ประกอบการสนทนากลุ่มครบถ้วน

6. ระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม ควรคำนึงถึงความสะดวกของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เป็นส่วนใหญ่ อาจเป็นช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายก็ได้ แต่การสนทนากลุ่มไม่ควรใช้เวลาเกิน 2 ชั่วโมง เพราะนานกว่านี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอาจเบื่อหน่าย ขาดความสนใจที่จะแสดงความคิดเห็นได้ (โยธิน แสวงดี, 2541, หน้า 143-145)

การดำเนินการสนทนากลุ่ม

เมื่อสมาชิกกลุ่มมาพร้อมกันแล้ว ก็เริ่มการสนทนา เริ่มจากพิธีกรแนะนำตนเอง ผู้จัดบันทึก ผู้บริการทั่วไป และผู้สังเกตการณ์ถ้ามี จากนั้นอธิบายจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม แล้วเกริ่นนำ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง สร้างความคุ้นเคยให้กับผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ลำดับต่อมาจึงเริ่มต้นคำถามเปิดประเด็น ไปตามที่ได้จัดเตรียมไว้ให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ พิธีกรจะทำหน้าที่ควบคุมไม่ให้มีการผูกขาดการพูด มีการ โยนประเด็นให้สมาชิกที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้มีโอกาสพูดแสดงความคิดเห็นทุก ๆ คน เมื่อมีการอภิปรายจนได้ข้อสรุปแล้วพิธีกรก็เปิดประเด็นคำถามใหม่ที่เตรียมไว้เป็นลำดับ จนกระทั่งได้ข้อสรุปของคำตอบในทุก ๆ ประเด็นปัญหา (โยธิน แสวงดี, 2541, หน้า 145-146) เมื่อใกล้หมดเวลาพิธีกรควรสรุปคำตอบเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการยืนยันมติของการสนทนากลุ่ม

หากปัญหาที่นำมาอภิปรายยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้เพราะผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันก็ต้องมีการบันทึกเหตุผลที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้มาไว้ด้วย

การวิเคราะห์

การรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม ข้อมูลจะถูกบันทึกลงในเทปบันทึกเสียงและใบแนบจดบันทึกคำสนทนา ข้อมูลในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นคำสนทนาอย่างละเอียดทุกคำพูด เพราะถือว่าประเด็นสำคัญอยู่ที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม การถอดละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจและมองเห็นภาพการสนทนากลุ่มนั้นว่ามีบรรยากาศอย่างไร การมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นปัญหาเป็นอย่างไร มีการโต้แย้งเหตุผลกันอย่างไร

การถอดเทปข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพราะง่ายต่อการอ่านและสรุปคำตอบ ข้อมูลที่ได้นอกจากจะใช้วิเคราะห์เรื่องที่สนใจแล้ว ยังสามารถนำไปวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ได้อีก ซึ่งอยู่นอกประเด็นที่ศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูล นักวิจัยจะถอดเทปแล้วจดคำตอบอย่างละเอียดพร้อมทั้งเหตุผลที่ดีที่สุดในกระดาษบันทึกข้อมูลซึ่งจัดทำไว้แล้วเขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูดว่าเป็นคำพูดของใคร เรื่องอะไร อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์จะมีการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 149-150)

ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. การสนทนาระหว่างนักวิจัยกับผู้รู้ทำให้เกิดความชัดเจนในการหาข้อสรุปประเด็นที่เป็นปัญหา ไม่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
2. การสนทนากลุ่ม มีบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่ต้องอายหรือเกรงใจเพราะถือว่าทุกคนย่อมมีเหตุผลเป็นของตนเอง
3. วิธีการสนทนากลุ่ม ถ้าคำตอบไม่มีความชัดเจน สามารถถามใหม่เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้อภิปรายประเด็นคำถามนั้นได้
4. คำตอบจากการสนทนากลุ่มมีคำตอบเชิงเหตุผล ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงมากกว่าการตอบคำถามตามหลักทฤษฎี
5. ประหยัดเวลาและงบประมาณ เพราะเป็นการระดมพลังสมองของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในคราวเดียว ไม่ต้องเสียเวลาไปสัมภาษณ์ข้อความคิดเห็นทีละคน
6. สภาพของการสนทนากลุ่มช่วยเร้าให้เกิดข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วนเพราะเกิดจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เปิดเผยมานการอภิปรายอย่างกว้างขวาง (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 147-148)

ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. ถ้าวัตถุประสงค์ของการวิจัยไม่ชัดเจน การสนทนากลุ่มจะสับสนและได้คำตอบไม่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. การสร้างแนวคำถามต้องไม่วกวน ควรมีการทดลองก่อนใช้จริงมิฉะนั้นจะทำให้คำถามไม่ต่อเนื่อง

3. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไม่ควรเลือกคนที่ไม่ถูกกันอยู่ก่อนมาเข้ากลุ่ม เพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดเห็นจนยากจะหาข้อสรุปได้

4. พิธีกรต้องมีประสบการณ์หรือได้รับการฝึกฝนมาพอสมควรในการควบคุมการสนทนากลุ่ม ไม่ให้มีการพูดนอกประเด็นหรือผูกขาดการพูดโดยคนเพียงไม่กี่คน

5. การสนทนากลุ่มทำได้เพียงบางเรื่องเท่านั้น มิใช่ทำการศึกษาได้ทุกเรื่อง นักวิจัยจึงต้องพิจารณาก่อนว่าเรื่องใดควรใช้การสนทนากลุ่ม ถ้าใช้แล้วจะได้คำตอบที่คุ้มค่ากับการจัดสนทนากลุ่ม

6. เรื่องที่นำมาเป็นหัวข้อสนทนากลุ่มต้องคำนึงถึงเพศของพิธีกรด้วย เพราะบางเรื่องไม่เหมาะสมกับพิธีกรเพศชาย และบางเรื่องก็ไม่เหมาะสมกับพิธีกรเพศหญิง

7. เทปบันทึกข้อมูลต้องมีความพร้อมสามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องตลอดการสนทนากลุ่ม หากเกิดความบกพร่องไม่สามารถบันทึกข้อมูลระหว่างการสนทนากลุ่มได้ จะทำให้เสียข้อมูลไปเลย หากการจัดสนทนากลุ่มใหม่อีกครั้งผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มก็อาจเกิดความไม่พอใจ ไม่ให้ความร่วมมือ (โยธิน แสงวงค์, 2541, หน้า 148-149)

การพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษ “Model” ได้มีคำที่ใช้ในภาษาไทยหลายคำ เช่น แบบจำลอง ตัวแบบ หุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา โมเดล เป็นต้น นักวิชาการได้ให้ความหมายรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็น
ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือ
บรรยายเป็นภาษาก็ได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 31) ให้ความหมายว่า คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึง
ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญนั้น ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520, หน้า 206) ให้ความหมายว่า คือ ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบาย
พฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นของจริงอย่างหนึ่ง (Reality)

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982, p. 70 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537,
หน้า 13) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับ
ปรากฏการณ์ที่เราสนใจ” เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และหรือ บรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ และ
อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของ
ปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบาย
ปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้น จะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและ
ยุ่งยากเกินไปในการทำควมเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไปส่วนการที่จะระบุว่า
รูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมี
องค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

อิงลิช และอิงลิช (English & English, 1985, p. 326 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาที, 2536,
หน้า 40) กล่าวว่ามีความหมายต่างกัน คือ

1. แบบจำลองของจริง
2. ตัวแบบที่แบบอย่าง
3. รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์ และหลักการของระบบ
4. แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในระบบ

จริงหรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึง
รูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นรูป
แบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองอาคารศูนย์การค้า เป็นต้น และ
รูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือ สัญลักษณ์ เช่น
รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System Contingency Model) ของบราวน์และ โมเคิร์ก
(Brown & Wankel, 1986, pp. 16-17 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 12) และรูปแบบ
การควบคุมวิธานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2533, หน้า 3)

สโตนเนอร์และแวนเคิล (Stoner & Wankel, 1986, p. 12) ให้ทัศนะว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น และวิลเลอร์ (Weller, 1967, p. 15 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 13) กล่าวว่า “รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์” (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rational) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้องส่วน สไตน์เนอร์ (Steiner, 1988, p. 9) ได้กล่าวว่า รูปแบบ คือ สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของโมเดลเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. โมเดลเชิงกายภาพ (Physical Models) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น
 - 1.1 โมเดลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น
 - 1.2 โมเดลเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น
2. โมเดลเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model) แบ่งออกได้ ดังนี้
 - 2.1 โมเดลเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว
 - 2.2 โมเดลเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

สมาน อัสวภูมิ (2537, หน้า 13) ได้กล่าวว่า รูปแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบในอนาคต เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องหนึ่งเรื่องใดเฉพาะ

ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1988 b, p. 561) ได้แบ่งประเภทของโมเดลโดยยึดแนวทางของแคปแลน และทัตสุโอกะ (Caplan & Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)

ลักษณะเป็นโมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กัน สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทนี้ที่ใช้ในวงการการศึกษา เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียน (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท็งก์น้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียนประกอบด้วยอัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ สัดส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน ประกอบด้วยอัตราการย้ายออกจากพื้นที่อัตราการออกจากโรงเรียนตามระบบและอัตราการออกจากโรงเรียนเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้ ก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียน นั่นเอง

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะตามหลักการทำให้เหตุผลตรรกะ อย่างไรก็ตามโมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อน คือไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างจำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Model)

ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ ก็คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้ได้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้ก็คือ ขาดความชัดเจน ยกแก่การศึกษาเพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น ในโมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1960 แรก ๆ นำมาใช้ในด้านการวัดผลการศึกษา ก่อนค่อยๆ ขยายไปใช้กับการวิจัยทางการศึกษา สาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model)

4.1 โมเดลระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็น โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มี

4.2 โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non Recursive Model) คือ โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใน โมเดลตัวหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายใน โมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือ มีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง

จอยซ์ และวีล (Joyce & Weil, 1985 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 15) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ชี้ชัดหลักการความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ จัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคล จัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่งทั้งหลาย

3. Social Interaction Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982, pp. 70-72 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 15) ได้ให้ทัศนะถึงแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Model และ Group Location Models เป็นต้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจ

เกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามแนวคิดของ บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, pp. 16-17 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 13) นั้น ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบรูปแบบของบราวน์ และ โมเบิร์ก ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision

Making)

การพัฒนารูปแบบ

คีฟส์ (Keeve, 1988 b, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิใช่ประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา นอกจากนั้นรูปแบบยังเป็นเครื่องมือในพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (สมาน อัสวภูมิ, 2537 อ้างถึงใน Willer, 1967, p. 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น

ตัวอย่างในเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบท ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย เสือน สุริหาร (2532, หน้า 45) ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาและประมวลคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (โดยการศึกษาหลักสูตรประถมศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่สร้างเสริมคุณลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

สำหรับการทดลองใช้รูปแบบและประเมินผลการทดลอง การพัฒนารูปแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ที่ บุญชม ศรีสะอาด (2533, หน้า 3-5) ซึ่งดำเนินการพัฒนารูปแบบเพื่อการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบในด้านการพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัยจุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบตามหลักให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

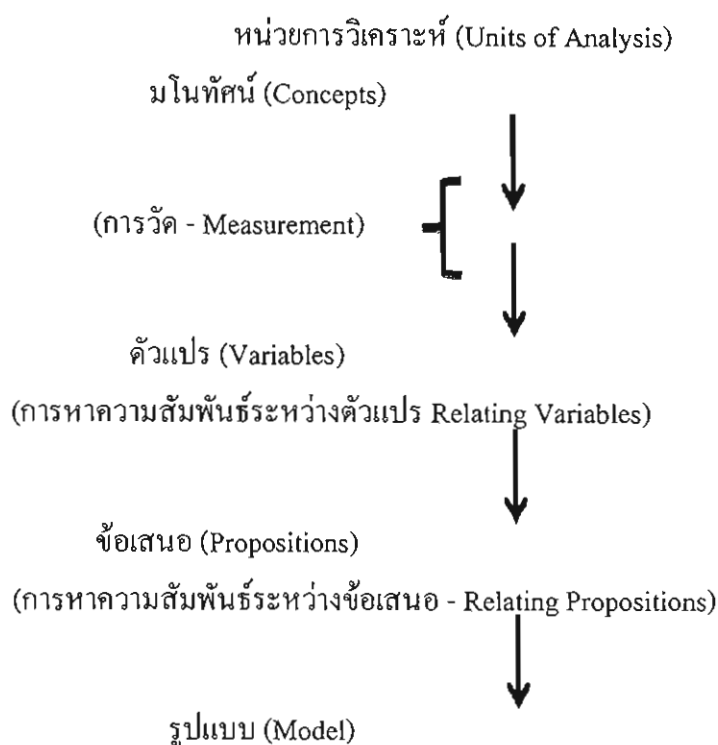
โดยสรุปแล้วพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ

ในทางการวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของหลักการทางวิทยาศาสตร์ การสร้างรูปแบบ (Model Building) หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการหาความสัมพันธ์ของมโนทัศน์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์ความรู้รอบตัวเรา เพื่อจัดเข้าด้วยกันเป็นชุด (Sets) ของข้อเสนอ (Propositions) ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

การสร้างรูปแบบนั้นผู้วิจัยต้องนำมโนทัศน์มาบรรจุหรือฝังลงในรูปแบบตามทิมมโนทัศน์เหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันจริง ๆ (Steiner, 1990) และรูปแบบเสนออะไรอย่างไรหรือก่อให้เกิดการอธิบายอะไรต่อไปต้องถือว่าเป็นไปตามความเป็นจริง (Reality) ของปรากฏการณ์ (Phenomenon) ที่ศึกษานั้น ๆ

ลำดับขั้นในการสร้างรูปแบบที่มีการเสนออย่างชัดเจนได้แก่ข้อเสนอของนักสังคมวิทยา และนักสถิติกลุ่มหนึ่ง แสดงขั้นตอนดัง ภาพที่ 3

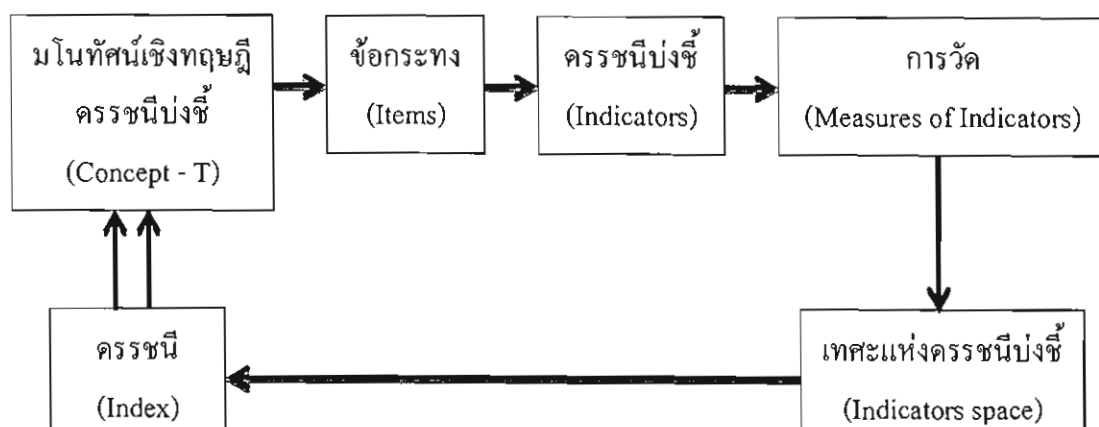
ลำดับขั้นตอนของการสร้างรูปแบบ



ภาพที่ 3 ลำดับของการสร้างรูปแบบ

ในกระบวนการสร้างรูปแบบนั้นมีการจำแนกมโนทัศน์ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ มโนทัศน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Concept หรือ Concept - T) และมโนทัศน์การสังเกต (Observed Concept หรือ Concept - O) Concept - T ได้มาจากการพิจารณาองค์ประกอบที่ศึกษาโดยหลักการเหตุผลเชิงตรรกะ อันอาจมีฐานมาจากทฤษฎีอื่น หรือผลการวิจัยผู้ที่พิจารณามีได้มีประสบการณ์ในการสังเกตโดยตรง ส่วน Concept - O ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้พิจารณาเอง (Boyle, 1966; Stinchcombe, 1968)

เคอร์ติส และแจ็กสัน (Curtis & Jackson, 1992) ได้นำเรื่องของมโนทัศน์สองประเภทดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาเรื่องกรณีบ่งชี้ (Indicators) ในการสร้างรูปแบบ (Model) อย่างชัดเจนตามภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 4 การสร้างรูปแบบโดยอาศัยครรชนิปังชี้

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีในการสร้างรูปแบบกำหนดเป็นฐานในการวิจัย เพื่อการพัฒนาารูปแบบ ให้มีการเก็บข้อมูลและจัดกระทำข้อมูลโดยกระบวนการ Inductive และ Deductive การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หน่วยการวิเคราะห์ มโนทัศน์ ตัวแปร การวัดและแสดงความสัมพันธ์ของมโนทัศน์เหล่านี้ในรูปแบบของข้อเสนอเพื่ออธิบายหรือค้ำประกันเชิงรูปธรรมของปรากฏการณ์ ที่ศึกษานั้น ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมพร ใหม่แก้ว (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “เปรียบเทียบผลการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคอิเอฟอาร์กับเดลฟาย มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยอนาคตจากการวิจัยใน 2 รูปแบบ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลักษณะการให้บริการแก่ชุมชนที่เหมาะสม และรูปแบบการบริหารงานเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่ชุมชนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคอิเอฟอาร์ และเดลฟายภายใต้บริบทเดียวกัน ในการศึกษาใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ผลการวิจัยพบว่า เทคนิคอิเอฟอาร์ให้ภาพอนาคตที่เป็นภาพรวมหรือภาพกว้าง ๆ ได้แก่ บทบาทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และลักษณะการให้บริการวิชาการชุมชน แต่เทคนิคเดลฟายให้ภาพอนาคตที่เป็นรายละเอียดหรือหัวข้อย่อยภายใต้เนื้อหาเดียวกันได้ดี โดยไม่มีการกล่าวถึงอนาคตที่เป็นภาพรวม

เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การ โทรศัพท์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้แบบศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง พบว่า 1) สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ สมรรถนะทางด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน 2) สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะการณืเป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การวางแผนและการจัดการการติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง ที่ว่าสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิด สร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการณืเป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศและวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่าง

พุดิ เด่นสมพรพันธ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะเพื่อเป็นแนวทาง ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระ 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสมรรถนะมาตรฐานในงาน (Standard Job Competency) ของงานสินเชื่อและงานปฏิบัติการสินเชื่อ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้รูปแบบของสมรรถนะมาตรฐานที่ศึกษาได้มาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยใช้กรณีศึกษาสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่ตั้งขึ้นโดยมีเป้าหมายที่จะให้บริการทางการเงิน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลก ทำให้ธนาคารมีสมรรถนะหลักที่สนับสนุนเป้าหมายอย่างชัดเจน คือ

การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการทางการเงินแก่ผู้ส่งออก ส่งผลให้เกิดการจัดกรอบของการให้บริการของธนาคาร ที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้ส่งออกทางด้านการเงินแบบครบวงจร โดยมีหน่วยงานสินเชื่อและบริการสินเชื่อเป็นหน่วยงานหลัก โดยที่มีรูปแบบของสมรรถนะเพื่อรองรับสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงาน ในงานสินเชื่อ ใช้ในการดำเนินงานบริการ ด้านการเงินทุกประเภท ที่สำนักงานสาขาดำเนินการ และภายใต้กรอบระเบียบ ในการดำเนินงานของทั้งธนาคาร และกฎระเบียบการค้ำระหว่างประเภท 20 สมรรถนะ คือ ความรู้และทักษะในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียนรายงานและการนำเสนอ การจัดกระบวนการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจการบริหาร นโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่ม การคิดนวัตกรรม และการมองภาพในอนาคต การพัฒนา การอำนวยความสะดวก และการบริหารงานภาวะผู้นำ และการบริการลูกค้า ซึ่งจากการศึกษาตามรูปแบบของสมรรถนะทั้ง 20 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะมาตรฐานในงานสินเชื่อและปฏิบัติการสินเชื่อจะต้องประกอบไปด้วย 8 สมรรถนะ คือ ความรู้และความสามารถการทำงานในหน้าที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียนและการนำเสนอรายงาน การจัดกระบวนการทำงานแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ การทำงานเป็นทีมและการบริการลูกค้า

เบลนเชโร โบ โรสกี และเดอร์ (Blancero, Boroski & Dyer, 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วนด้วย โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 2) สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้าง

ผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้ำ (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและตีความ (Questioning) และความรู้สึกลูกค้ำ (Organization astuteness) 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role-Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist/ Generalist) การริเริ่มและคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

เฮิร์น (Hearn 1997) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพ ในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า ในการศึกษากรู่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสาขาอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วม ในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้ำ

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2008) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหาร จำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (Broad Management Skill and Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการการวางแผน การจัดองค์การ

การจัดการบุคลากรกระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (Personnel Management Skill) ที่สำคัญ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลาเป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (Knowledge of Business Disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (Executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ และด้านการสร้างผู้นำเชื่อถือต่อส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐานและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การและกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมค่านิยมหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ และการกำกับติดตามรวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย แนวคิดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ของโบม และสปาร์โรว์ (Boam & Sparrow) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม คือ ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ การวิเคราะห์และการตัดสินใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ การกระทำและผลสัมฤทธิ์ การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ การใช้อิทธิพลและผลกระทบ การบริหารจัดการ การรู้จักคิด และประสิทธิผลส่วนตัว โบยาซีส (Boyatzis) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ สมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ สมรรถนะในด้านการบังคับบัญชา สมรรถนะด้านวุฒิภาวะ และสมรรถนะความรู้พิเศษ ฮักส์ กิเนนทท์ และเคอร์ไซ มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 8 กลุ่ม คือ ด้านการบริหารจัดการ ความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ และทักษะในการสื่อสาร โชเอ็นเฟลด์ท์ และสเคเจอร์ มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 5 กลุ่ม คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งเน้นไปที่ผู้อื่น และผู้เชี่ยวชาญ ด้านองค์ความรู้ เจคสัน และสโตคัม มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ ความสามารถ

ในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ และความสามารถในการควบคุมตนเอง จำแนกเป็นประเด็นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นการพัฒนา รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

2. ร่างรูปแบบจำลองเพื่อพัฒนา รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยการสังเคราะห์ผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

3. การพัฒนา รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้บริหารฝ่ายบุคคล นักบริหารงานบุคคล และนักวิชาการในระดับมหาวิทยาลัย โดยการนำรูปแบบจำลองจากขั้นที่ 2 มาศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยใช้เทคนิค เดลฟาย 3 รอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

3.2 นำคำถามที่ยกร่างขึ้นปรึกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.3 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จำนวน 5 คน ดังมีรายนามต่อไปนี้

3.3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

3.3.2 ศาสตราจารย์ ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

3.3.3 ดร.ไกรภพ โกศลธรรม ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แคบริค (ไทยแลนด์) จำกัด

3.3.4 ดร.อารมณีย์ เพ็ชรเมธี ผู้จัดการโรงงาน บริษัท วิค แอนด์ ซุกกันด์ จำกัด

3.3.5 นายโฆษิต ถาวระ ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดระยอง

3.4 แก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.5 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ณ สถานที่ทำงานของผู้เชี่ยวชาญ โดยนัดหมายทางโทรศัพท์ พร้อมทั้งส่งแบบสัมภาษณ์และงานวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้า ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 18 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย ด้านนักวิชาการ จำนวน 9 คน และนักบริหารสถานประกอบการ ด้านผู้ปฏิบัติ จำนวน 9 คน โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้

3.5.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ

3.5.2 มีประสบการณ์การบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี ในตำแหน่งระดับนโยบาย หรือ เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ หรือ

3.5.3 เป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือ ตำรา บทความวิชาการลงในวารสาร วิชาการ และเป็นวิทยากรบรรยายในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ หรือ

3.5.4 เป็นอาจารย์ หรือ เป็นอาจารย์พิเศษในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

3.5.5 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

3.5.5.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย ด้านนักวิชาการ จำนวน 9 คน

ประกอบด้วย

- ดร.อุคม ไพรเกษตร รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเนชั่น
- ศ.ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ อดีตนิตินะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเนชั่น
- ดร.อารมณั์ เพ็ชรมณี ผู้จัดการโรงงาน บริษัท วิค แอนด์ ฮุคสันด์ จำกัด
- นายจำเนียร จุลพันธ์ อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยทักษิณ

อดีตกรรมการบริหารสมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย

- ดร.อักรศักดิ์ จิตธรรมา อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดร.จิรวัดน์ วรวิชัย อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
- นายโฆษิต ถาวรระ ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน

จังหวัดระยอง

- พ.ท.ดร.บรรเจิด วรวิชัย อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยการจัดการ

เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ

3.5.5.2 นักบริหารสถานประกอบการ ด้านผู้ปฏิบัติ จำนวน 9 คน

ประกอบด้วย

- ดร.ไตรภพ โกศลธรรม ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แคบริค (ไทยแลนด์) จำกัด
- นายอัญชลิต จุฑามณี ผู้จัดการบริหาร บริษัท โคเบล โก้ แอนด์ แมทีเรียลส์ คอปเปอร์ ทิว (ไทยแลนด์) จำกัด
- นายสมเจตน์ ภิรมณ์มาก ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท คอนติเนนทอล ออโตโมทีฟ (ประเทศไทย) จำกัด
- นางสาวจิตภา สิริพิเพทย์ นายกสมาคมการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย
- นายชาติรี บุญนาค ประธานบริหารงานบุคคลระยะของ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทยฟิล์ม อินดัสตรี จำกัด(มหาชน)
- นางจุฑารัตน์ สิงห์รักษ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และธุรการ บริษัท โพลแมกซ์ ฟิลเทรชั่น จำกัด
- นางเกษศิริพันธ์ บุญคุณ ผู้จัดการแผนกบริหารและพัฒนาบุคลากร บริษัท โตโยต้า วิชั่น จำกัด
- นางมะลิ ไพบุลย์บุษราคัม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลอาวุโส บริษัท คาร์ดิแนล เฮลท์ 222 (ประเทศไทย) จำกัด
- นางกุลิสรา ปภาสทิธมิงคผล ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรการ บริษัท ซีออน แอควานซ์ โพลีเม็กซ์ จำกัด

3.6 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จัดเป็นหมวดหมู่ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พยายามคงรูปภาษาจำนวนเดิมไว้ จากนั้นจำแนกเป็นข้อกระทง หากข้อความใดมีเนื้อหาใกล้เคียงกันก็ได้นำมาไว้ในข้อเดียวกัน จากนั้นคำนวณค่าร้อยละ โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป

3.7 นำข้อความจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ที่มี ความเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป สร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ได้ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Best & Kalm, 1993, pp. 246-250) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับน้อย

1 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

3.8 นำแบบสอบถามฉบับที่ 2 ปรึกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.9 นำแบบสอบถามฉบับที่ 2 ที่สมบูรณ์ไปสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จำนวน 18 คน

3.10 สร้างแบบสอบถามฉบับที่ 3 โดยนำข้อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากแบบสอบถาม ในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยนำข้อความที่มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) 1.5 ลงมาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 233-234)

3.10.1 ค่ามัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อความนั้นว่าจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาหรือไม่

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยน่าจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.49 ลงไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

เกณฑ์ความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น พิจารณาในระดับมากและมากที่สุดคือ ค่าคะแนนมัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00

3.10.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จะเป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

นั้นไม่สอดคล้องกัน และการคัดเลือกข้อความที่จะมาเป็นกรอบความคิดในการอภิปรายผลได้นั้น จะต้องเป็นข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเท่านั้น ส่วนข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันก็จะถูกตัดทิ้งไป (จุมพล พุทธิพรชีวิน, 2546, หน้า 14)

3.11 นำแบบสอบถามฉบับที่ 3 ปรึกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก แล้วจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม ซึ่งในแบบสอบถามฉบับที่ 3 นี้ ได้รวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile Range) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทราบค่าตอบของกลุ่มและค่าตอบของตนเองว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณา ทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งว่า ควรเปลี่ยนคำตอบตามความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่ ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มและยืนยันคำตอบเดิมก็ให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนอธิบาย เหตุผลประกอบ

3.12 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามในรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile Range) แล้วเลือกข้อความ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันตามเกณฑ์ที่กำหนดสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร สถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดเป็นหมวดหมู่ โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจำแนกเป็นข้อ กระทง หากข้อความใดมีเนื้อหาใกล้เคียงกันก็นำมาไว้ในข้อเดียวกัน จากนั้นคำนวณค่าร้อยละ โดยคัดเลือกข้อความที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปนำมาสร้างแบบสอบถาม รอบที่ 2

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ มัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ตามเกณฑ์ที่กำหนด (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 233-234) ไว้ดังนี้

2.1 ค่าใช้มัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้น เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อความนั้นว่าจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาหรือไม่

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยน่าจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.49 ลงไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

สูตรการคำนวณ

$$\text{Median} = L_0 + (N/2 - cf) i / f$$

เมื่อ Median (Mdn) คือ ค่ามัธยฐาน

L_0 คือ จุดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่มีค่ามัธยฐานตกอยู่

cf คือ ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดถึงคะแนนที่เป็นขีดจำกัดบนของคะแนนในชั้นก่อนชั้นที่มีค่ามัธยฐาน

f คือ ความถี่ของชั้นคะแนนที่ค่ามัธยฐานตกอยู่

i คือ อัตรากว้างชั้นคะแนน

N คือ จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จะเป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ถ้าค่าที่คำนวณได้ข้อความใดที่มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน และการคัดเลือกข้อความที่จะมาเป็นกรอบความคิดในการอภิปรายผลได้นั้นจะต้องเป็นข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเท่านั้น ส่วนข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันก็จะถูกตัดทิ้งไป (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2546, หน้า 14) ใช้สูตรในการคำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ดังนี้

$$IR = Q_3 - Q_1$$

เมื่อ IR คือ พิสัยระหว่างควอไทล์

Q_3 คือ ควอไทล์ที่ 3

Q_1 คือ ควอไทล์ที่ 1

ในการคำนวณหาควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 มีสูตรคำนวณดังนี้

$$Q_1 = L_0 + i \{ (N/4) - cf \} / f$$

$$Q_3 = L_0 + i \{ (N/4) - cf \} / f$$

เมื่อ L_0 คือ จดจำกัดล่างจริงของชั้นที่มีควอไทล์ที่ต้องการทราบค่าอยู่

i คือ ค่าอันตรภาคชั้น

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

cf คือ ความถี่สะสมของชั้นที่อยู่ข้างควอไทล์ แต่เป็นชั้นที่มีคะแนนน้อยกว่า

f คือ ความถี่ของคะแนนในชั้นควอไทล์

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคม

อุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามฉบับที่ 4 ปรึกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2. นำแบบสอบถามฉบับที่ 4 ไปใช้ในการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ซึ่งผู้วิจัย จัดขึ้น และเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายในวันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2556 เพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 8 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ หรือผู้บริหารองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล หรือเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก ดังมีรายนามต่อไปนี้

- 2.1 ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อีลาส โดมิกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.2 ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม บริษัท ออโต้ฮิลลายนแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.3 ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท โรกิ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.4 ผู้จัดการจัดฝ่ายบุคคลและผู้จัดการทั่วไป บริษัท ไทยทราฟโฟ แมนูแฟคเจอร์ริง

จำกัด

- 2.5 ผู้จัดการโรงงาน บริษัท โพลแมกซ์ ฟิลเทรชั่น จำกัด
- 2.6 ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท ไทยซัมมิท อิโรเทค จำกัด
- 2.7 ผู้จัดการแผนกประกันคุณภาพและแผนกฝึกอบรม บริษัท โคนัลด์สัน

(ประเทศไทย) จำกัด

- 2.8 ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ริโก้ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

3. ขั้นตอนการอภิปรายกลุ่ม

3.1 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดความเป็นมาของการวิจัยและพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายได้มีความรู้ความเข้าใจ ก่อนดำเนินการอภิปรายกลุ่ม

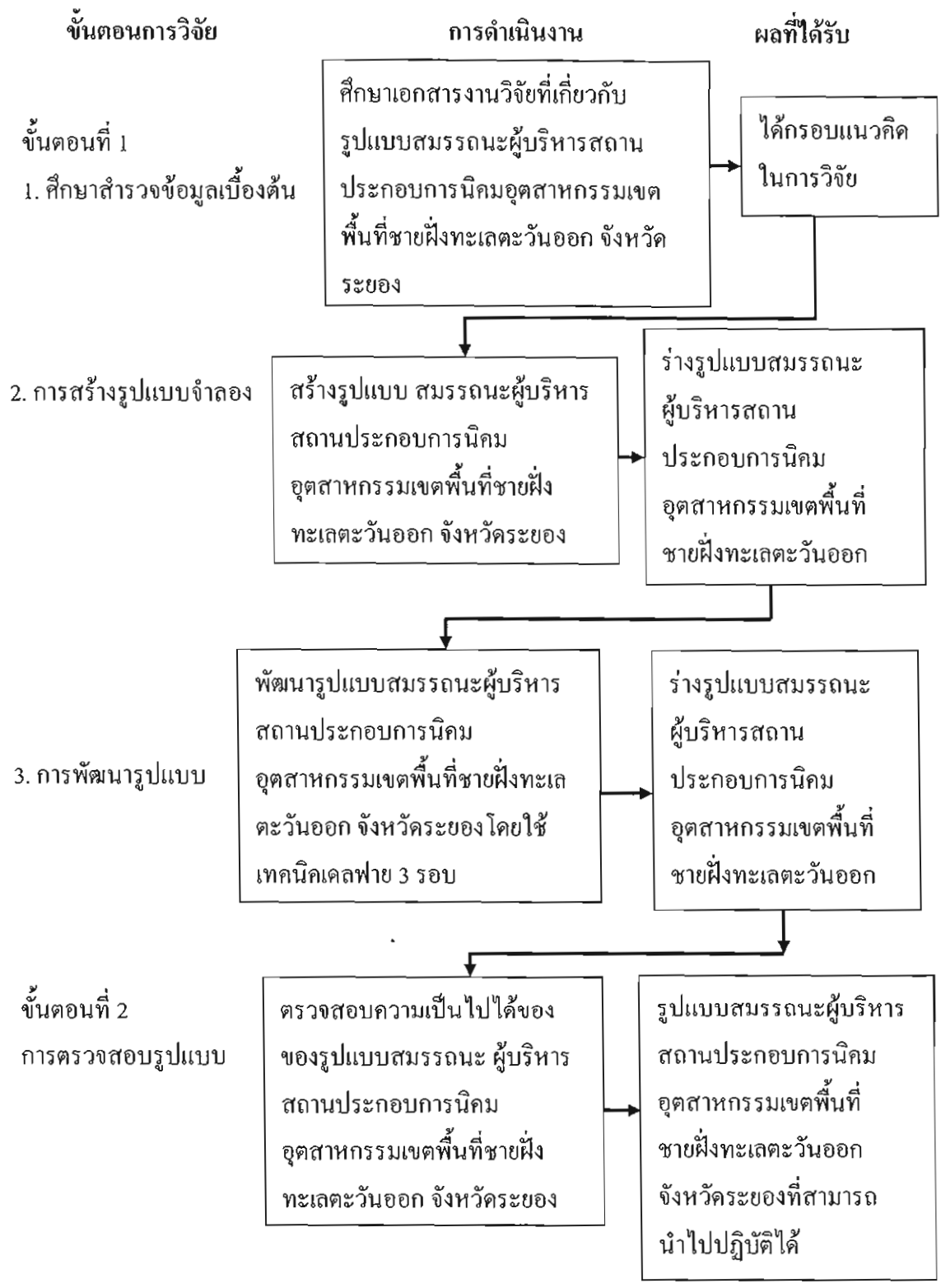
3.2 ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดอภิปรายกลุ่มในครั้งนี้ให้ผู้สมาชิกทุกคนได้ทราบและให้การดำเนินการในครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.3 นำเสนอรายละเอียดการพัฒนาแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยองพร้อมเอกสารประกอบ

3.4 นำเข้าสู่การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่ารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ ด้วยการให้ผู้ร่วมอภิปรายเป็นผู้แสดงความคิดเห็น โดยที่ผู้วิจัยจะทำการสรุปประเด็นความคิดเห็นที่ได้ในแต่ละประเด็น เพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลอีกครั้ง ทั้งนี้ผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้บันทึกความคิดจากผู้เข้าร่วมอภิปรายเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้น

4. สรุปความคิดเห็นที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เป็นรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ซึ่งกระบวนการวิจัยทั้ง 2 ขั้นตอนสามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิจัยรูปแบบ สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง รอบที่ 1
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง รอบที่ 2
3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง รอบที่ 3

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ รอบที่ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ เป็นเพศชาย 12 คน เพศหญิง 6 คน เมื่อได้ข้อมูลแล้วนำมาเรียบเรียงเป็นข้อความที่แสดงถึงรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง 4 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการ การบริหารคน การบริหารงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง รอบที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้าน ได้ข้อความตามตาราง ดังนี้
 ตารางที่ 3 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการ

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1.	กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กรได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด	18	100.00	1
2.	ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การบริหารนโยบาย การบริหารกลยุทธ์ การบริหารแผนงาน	18	100.00	1
3.	ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรม องค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การออกแบบองค์การ พฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม การบริหารวัฒนธรรมองค์การ การสร้างค่านิยม	17	94.44	2
4.	ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการ แรงงาน การบริหารสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทน	17	94.44	2
5.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กร โดยรวม การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารคุณภาพ การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก	16	88.89	3
6.	ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชีได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการบัญชี การจัดการเงิน สมัยใหม่ การจัดการเงินทุนหมุนเวียน การจัดโครงสร้าง เงินทุน การวิเคราะห์และการวางแผนทางการเงิน	10	55.56	7
7.	ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้ การบริหารความรู้ในองค์กร การจัดการการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร	15	83.33	4

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
8.	ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง การทำแผนบริหารความเสี่ยง การบริหารเวลา	12	66.67	6
9.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้ การวางแผนโครงการ การควบคุมโครงการ การจัดการทีมงาน การติดตามและ ประเมินโครงการ	14	77.78	5
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard Benchmarking Lean Manufacturing Customer Relationship Management Activity based Coting Six Sigma Kaizen Innovation Management Competency Management Total Productive Maintenance	15	83.33	4

จากตารางที่ 3 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารจัดการผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเป็นอันดับแรก คือ กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กรได้แก่ กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การบริหารนโยบาย การบริหารกลยุทธ์ การบริหารแผนงาน อันดับที่สอง คือ ความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การออกแบบองค์กร พฤติกรรมองค์กร พฤติกรรมบุคคลและกลุ่มการบริหารวัฒนธรรมองค์กร การสร้างค่านิยม และ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการแรงงาน การบริหารสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทน อันดับที่สาม คือ ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กร โดยรวม การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารคุณภาพ การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก

ตารางที่ 4 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารคน

ข้อ	ด้านการบริหารคน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1.	ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การสรรหาและการคัดเลือก การมอบหมายงานและการสั่งงานการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน การปรับเปลี่ยน โยกย้าย	18	100.00	1
2.	ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน การแนะนำงาน การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร	18	100.00	1
3.	ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดการการเมืองในองค์กร	17	94.44	2
4.	ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	15	83.33	4
5.	ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร การบริหารขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวและ มีความยืดหยุ่น	14	77.78	5
6.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารอำนาจการบริหารความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ภาวะการนำตนเอง	16	88.89	3
7.	ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูดโน้มน้าว จิตวิทยาการเจรจา	13	72.22	6
8.	ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารความก้าวหน้า ในอาชีพการสร้างความสุขในที่ทำงาน การบริหารแรงงาน ให้เกิดเสถียรภาพ	12	66.67	7

ตารางที่ 4 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารคน

ข้อ	ด้านการบริหารคน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
9.	ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ. คู่สมรสแรงงาน พ.ร.บ.ประกันสังคม พ.ร.บ.กองทุนเงินทดแทน พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ร.บ.อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน พ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน	8	44.44	9
10.	ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ	11	61.11	8

จากตารางที่ 4 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารคน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การสรรหาและการคัดเลือกการมอบหมายงานและการสั่งงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน การปรับเปลี่ยน โยกย้าย และ ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน การแนะนำงาน การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร

อันดับสอง คือ ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดการการเมืองในองค์กร อันดับที่สาม คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารอำนาจ การบริหารความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ภาวะการนำตนเอง

ตารางที่ 5 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารงาน

ข้อ	ด้านการบริหารงาน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1.	ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การจัดลำดับงาน การออกแบบระบบงาน	17	94.44	1
2.	ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	13	72.22	5
3.	ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ ได้แก่ สถิติและคณิตศาสตร์พื้นฐาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงมิติ	8	44.44	8

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารงาน	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
4.	ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิด เชิงสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ	7	38.39	9
5.	ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารต้นทุน การบริหารพลังงาน การบริหารซัพพลายเชน	10	55.56	7
6.	ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบ บริหารคุณภาพ ISO การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการสิ่งแวดล้อม	15	83.33	3
7.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหารการผลิต การบริหารการดำเนินงาน การสร้าง มาตรฐานงาน การวางแผนกระบวนการ การศึกษา การทำงาน การวางแผนการผลิต	16	88.89	2
8.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียน แผนโครงการ การวางแผนโครงการ การบริหารโครงการ การติดตามประเมินผล	15	83.33	3
9.	ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน มาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงาน การประเมิน ความเสี่ยงในการทำงาน การบริหารอาชีวอนามัยและ ความปลอดภัยในการทำงาน	12	66.67	6
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5 ส. การดำเนินกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ Q.C.C. การดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษา โดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT การผลิตระบบ TPS การลดความสูญเสีย 7 ประการ ดำเนินกิจกรรมการใช้ระบบคัมบัง การดำเนินกิจกรรม KYT	14	77.78	4

จากตารางที่ 5 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเป็น

อันดับแรก คือ ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การจัดลำดับงาน การออกแบบระบบงาน อันดับที่สอง คือความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหารการผลิต การบริหารการดำเนินงาน การสร้างมาตรฐานงาน การวางแผนกระบวนการ การศึกษาการทำงาน การวางแผนการผลิต อันดับที่สาม คือ ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการสิ่งแวดล้อม และความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ การวางแผนโครงการ การบริหารโครงการ การติดตามประเมินผลโครงการ

ตารางที่ 6 ค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ข้อ	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1.	ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น การจัดการอารมณ์ตนเอง การจัดการอารมณ์เพื่อนร่วมงาน	18	100.00	1
2.	ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ การคิดเชาว์ปัญญา การใช้เหตุผล	14	77.78	5
3.	ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก อดทนและทนทาน ต่อปัญหา มีเจตคติที่ดี	12	66.67	6
4.	ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่ คิดนอกกรอบ	10	55.56	7
5.	ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	15	83.33	4
6.	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น ทันสมัย มีภาวะการนำตนเอง	15	83.33	4
7.	มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม รอบครอบ หนักแน่น รอบรู้ กล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจ	17	94.44	2
8.	มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายเรียบร้อย มีวัจนภาษาที่ดี มีอวัจนภาษาที่ดี ลักษณะการพูดที่ดี สุขภาพดี	18	100.00	1

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
9.	มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา มีความเป็นระเบียบ ความเรียบร้อย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	16	88.89	3
10.	มีธรรมาสัย ได้แก่ ยึดเข้มแข็งไม่ใส อ่อนน้อมถ่อมตน พูดคุยเป็นกันเอง ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	16	88.89	3

จากตารางที่ 6 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเป็นอันดับแรก คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น การจัดการอารมณ์ตนเอง การจัดการอารมณ์เพื่อนร่วมงาน และมีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายเรียบร้อย มีวจนภาษาที่ดี มีวจนภาษาที่ดี ลักษณะการพูดที่ดี สุขภาพดี อันดับที่สอง คือ มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม รอบครอบ หนักแน่น รอบรู้ กล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจ อันดับที่สาม คือ มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา มีความเป็นระเบียบ ความเรียบร้อย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีธรรมาสัย ได้แก่ ยึดเข้มแข็งไม่ใส อ่อนน้อมถ่อมตน พูดคุยเป็นกันเอง ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง รอบที่สอง ด้านการบริหารจัดการ, ด้านการบริหารคน, ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้แบบสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้านได้ข้อมูลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารจัดการ รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กรได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด	5.00	0.00

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
2.	ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การบริหารนโยบาย การบริหารกลยุทธ์ การบริหารแผนงาน	5.00	0.00
3.	ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรม องค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การออกแบบองค์การ พฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม การบริหารวัฒนธรรมองค์การ การสร้างค่านิยม	5.00	0.50
4.	ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการ แรงงาน การบริหารสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทน	5.00	0.00
5.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์การโดยรวม การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารคุณภาพ การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก	5.00	0.50
6.	ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชีได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการบัญชี การจัดการเงิน สมัยใหม่ การจัดการเงินทุนหมุนเวียน การจัดโครงสร้าง เงินทุน การวิเคราะห์และการวางแผนทางการเงิน	4.00	1.00
7.	ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์การ ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้ การบริหารความรู้ในองค์การ การจัดการการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ	4.00	1.00
8.	ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมิน ความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง การทำแผนบริหารความเสี่ยง การบริหารเวลา	4.00	0.50

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
9.	ความสามารถในการบริหารโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ การวางแผนโครงการ การควบคุมโครงการ การจัดการทีมงาน การติดตาม และประเมินโครงการ	4.00	0.50
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard Benchmarking Lean Manufacturing Customer Relationship Management Activity based Coting Six Sigma Kaizen Innovation Management Competency Management Total Productive Maintenance	5.00	0.00

จากตารางที่ 7 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารจัดการ ตามความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่า มัชยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
ต่ำกว่า 1.50 ลงมา จำนวน 10 ข้อ

ตารางที่ 8 ค่ามัชยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารคน รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการบริหารคน	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การสรรหาและการคัดเลือก การมอบหมายงานและการสั่งงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน การปรับเปลี่ยน โยกย้าย	5.00	0.00
2.	ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน การแนะนำงาน การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร	5.00	0.00

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารคน	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
3.	ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดการการเมืองในองค์กร	5.00	0.00
4.	ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	5.00	0.50
5.	ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร การบริหารขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น	5.00	0.50
6.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารอำนาจการบริหารความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีภาวะการนำตนเอง	5.00	0.50
7.	ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูด โน้มน้าว จิตวิทยาการเจรจา	4.00	1.00
8.	ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความสุขในที่ทำงาน การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ	5.00	0.50
9.	ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน พ.ร.บ. ประกันสังคม พ.ร.บ. กองทุนเงินทดแทน พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ร.บ. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน	4.00	1.00
10.	ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ	4.00	1.00

จากตารางที่ 8 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารคน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมาจำนวน 10 ข้อ

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารงาน รอบที่ 2

ข้อ	ด้านการบริหารงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การจัดลำดับงาน การออกแบบระบบงาน	5.00	0.00
2.	ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.50
3.	ความสามารถในการคิดเชิงตรรกได้แก่ สถิติและคณิตศาสตร์พื้นฐาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงมิติ	4.00	1.00
4.	ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ	4.00	1.00
5.	ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารต้นทุน การบริหารพลังงาน การบริหารซัพพลายเชน	4.00	0.50
6.	ความสามารถในการบริหารคุณภาพได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการสิ่งแวดล้อม	5.00	0.00
7.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหารการผลิต การบริหารการดำเนินงาน การสร้างมาตรฐานงาน การวางแผนกระบวนการ การศึกษาการทำงาน การวางแผนการผลิต	5.00	0.00
8.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ การวางแผนโครงการ การบริหารโครงการ การติดตามประเมินผลโครงการ	5.00	0.00

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารงาน	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
9.	ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน มาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงาน การประเมิน ความเสี่ยงในการทำงาน การบริหารอาชีวอนามัยและ ความปลอดภัยในการทำงาน	5.00	0.50
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5 ส. การดำเนินกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ Q.C.C. การดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษา โดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT การผลิตระบบ TPS การลดความสูญเสีย 7 ประการ ดำเนินกิจกรรม การใช้ระบบคัมบัง การดำเนินกิจกรรม KYT	5.00	0.00

จากตารางที่ 9 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัชยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา จำนวน 10 ข้อ

ตารางที่ 10 ค่ามัชยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รอบที่ 2

ข้อ	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	มัชยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น การจัดการอารมณ์ตนเอง การจัดการอารมณ์เพื่อนร่วมงาน	5.00	0.00
2.	ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ การคิดเชาว์ปัญญา การใช้เหตุผล	4.00	0.50
3.	ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก อดทนและทนทาน ต่อปัญหา มีเจตคติที่ดี	4.00	0.50

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
4.	ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่ คิดนอกกรอบ	4.00	0.50
5.	ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	5.00	0.00
6.	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น ทันท่วงที มีภาวะการนำตนเอง	4.00	0.50
7.	มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม รอบครอบ หนักแน่น รอบรู้ กล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจ	5.00	0.50
8.	มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายเรียบร้อย มีวงนภาษาที่ดี มีวงนภาษาที่ดี ลักษณะการพูดที่ดี สุขภาพดี	5.00	0.00
9.	มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา ความเป็นระเบียบ ความเรียบร้อย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	5.00	0.00
10.	มีธรรมาจริย ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส อ่อนน้อมถ่อมตน พูดคุยเป็นกันเอง ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	5.00	0.50

จากตารางที่ 10 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารงานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา จำนวน 10 ข้อ

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง รอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ, ด้านการบริหารคน, ด้านการบริหารงาน, ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มคอบ แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มพร้อมทั้งคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิเคราะห์แต่ละด้านพบข้อมูลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารจัดการ รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด	5.00	0.00
2.	ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การบริหารนโยบาย การบริหารกลยุทธ์ การบริหารแผนงาน	5.00	0.00
3.	ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การออกแบบองค์การ พฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม การบริหารวัฒนธรรมองค์การ การสร้างค่านิยม	5.00	0.50
4.	ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการแรงงาน การบริหารสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทน	5.00	0.50
5.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กร โดยรวม การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารคุณภาพ การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก	5.00	0.50
6.	ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการบัญชี การจัดการเงินสมัยใหม่ การจัดการเงินทุนหมุนเวียน การจัดโครงสร้างเงินทุน การวิเคราะห์และการวางแผนทางการเงิน	4.00	1.00
7.	ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้ การบริหารความรู้ในองค์กร การจัดการการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.00	0.50

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
8.	ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง การทำแผนบริหารความเสี่ยง การบริหารเวลา	4.00	1.00
9.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้ การวางแผนโครงการ การควบคุมโครงการ การจัดการทีมงาน การติดตามและประเมินโครงการ	4.00	0.50
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard Benchmarking Lean Manufacturing, Customer Relationship Management Activity based Coting Six Sigma Kaizen Innovation Management Competency Management Total Productive Maintenance	5.00	0.50

จากตารางที่ 11 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารจัดการ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 มีข้อที่มี ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา จำนวน 10 ข้อ

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารคน รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการบริหารคน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การสรรหาและการคัดเลือก การมอบหมายงานและการสั่งงาน การติดตามและประเมินผลการทำงาน การวิเคราะห์งาน การปรับเปลี่ยน โยกย้าย	5.00	0.00

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารคน	มาตรฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
2.	ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน การแนะนำงาน การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร	5.00	0.50
3.	ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดการการเมืองในองค์กร	5.00	0.00
4.	ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	5.00	0.50
5.	ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร การบริหารขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น	4.00	0.50
6.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารอำนาจ การบริหารความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีภาวะการนำตนเอง	5.00	0.00
7.	ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูดโน้มน้าว จิตวิทยาการเจรจา	4.00	1.00
8.	ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความสุขในที่ทำงาน การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ	4.00	1.00
9.	ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน พ.ร.บ.ประกันสังคม พ.ร.บ.กองทุนเงินทดแทน พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ร.บ.อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน	4.00	1.00
10.	ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ	5.00	0.50

จากตารางที่ 12 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารคน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา จำนวน 10 ข้อ

ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน รอบที่ 3

ข้อ	ด้านการบริหารงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การจัดลำดับงาน การออกแบบระบบงาน	4.00	0.50
2.	ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.50
3.	ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ ได้แก่ สถิติและคณิตศาสตร์พื้นฐาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงมิติ	4.00	1.00
4.	ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ	4.00	1.00
5.	ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารต้นทุน การบริหารพลังงาน การบริหารซัพพลายเชน	4.00	0.50
6.	ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการสิ่งแวดลอม	5.00	0.50
7.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหารการผลิต การบริหารการดำเนินงาน การสร้างมาตรฐานงาน การวางแผนกระบวนการ การศึกษาการทำงาน การวางแผนการผลิต	5.00	0.00
8.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ การวางแผนโครงการ การบริหารโครงการ การติดตามประเมินผลโครงการ	5.00	0.50

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารงาน	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
9.	ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน มาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงาน การประเมิน ความเสี่ยงในการทำงาน การบริหารอาชีวอนามัยและ ความปลอดภัยในการทำงาน	4.00	1.00
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5ส. การดำเนินกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ Q.C.C. การดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษา โดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT การผลิตระบบ TPS การลดความสูญเสีย 7 ประการ, ดำเนินกิจกรรม การใช้ระบบคัมบัง การดำเนินกิจกรรม KYT	5.00	0.00

จากตารางที่ 13 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา จำนวน 10 ข้อ

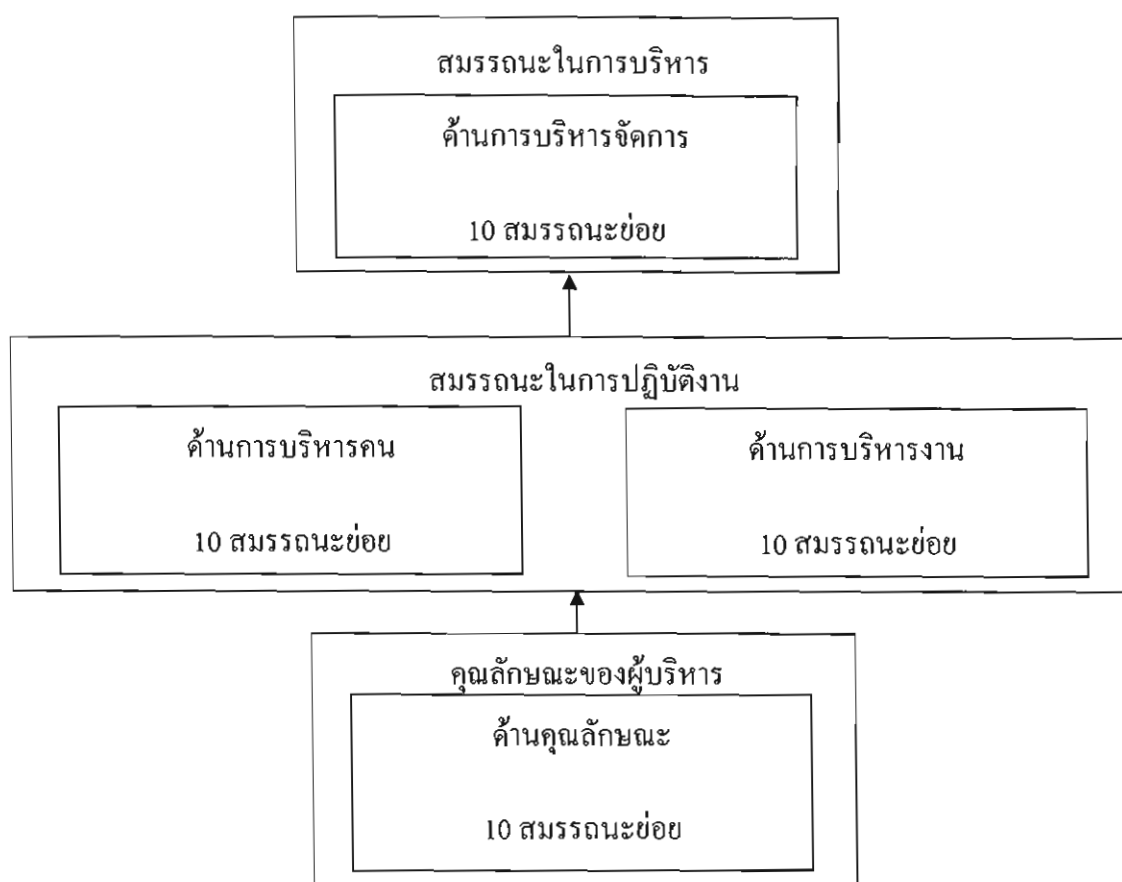
ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รอบที่ 3

ข้อ	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
1.	ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น, การจัดการอารมณ์ตนเอง, การจัดการอารมณ์เพื่อนร่วมงาน	5.00	0.00
2.	ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ การคิดเชาว์ปัญญา การใช้เหตุผล	4.00	1.00
3.	ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก อดทนและทนทาน ต่อปัญหา มีเจตคติที่ดี	4.00	1.00

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	มัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์
4.	ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่ กิคนอกกรอบ	4.00	1.00
5.	ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.00	1.00
6.	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น ทันทสมัย มีภาวะการนำตนเอง	4.00	1.00
7.	มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม รอบครอบ หนักแน่น รอบรู้ กล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจ	5.00	0.50
8.	มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายเรียบร้อย มีวัจนภาษาที่ดี มีวัจนภาษาที่ดี ลักษณะการพูดที่ดี สุขภาพดี	5.00	0.50
9.	มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา ความเป็นระเบียบ ความเรียบร้อย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	5.00	0.00
10.	อธยาศัยดี ได้แก่ ชี้มเข้มแจ่มใส อ่อนน้อมถ่อมตน พูดคุยเป็นกันเอง ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	4.00	1.00

จากตารางที่ 14 พบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา จำนวน 10 ข้อ ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ สามารถสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จากผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม โดยเชิญผู้บริหารสถานประกอบการเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 8 คน มาร่วมอภิปรายเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการสนทนากลุ่มสรุปได้ว่า รูปแบบมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

ผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มีความคิดเห็นว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ ด้านการบริหารจัดการคือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กร มีความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กร การพัฒนาองค์กร การจัดการทรัพยากร การกำหนดทิศทางและแผนงาน การบริหารขององค์กร การจัดการกระบวนการและการจัดการคุณภาพ การจัดการการเงินและบัญชี การจัดการความรู้ในองค์กร การบริหารความเสี่ยง การบริหารโครงการและความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร

2. ด้านการบริหารคน

ผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มีความคิดเห็นว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ ด้านการบริหารคน คือ มีความสามารถในการมอบหมายงาน ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ความสามารถในการบริหารทีมงาน ความสามารถในการให้คำปรึกษา ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการรักษาพนักงาน ความสามารถด้านกฎหมาย และมีความสามารถในการชนะใจคน

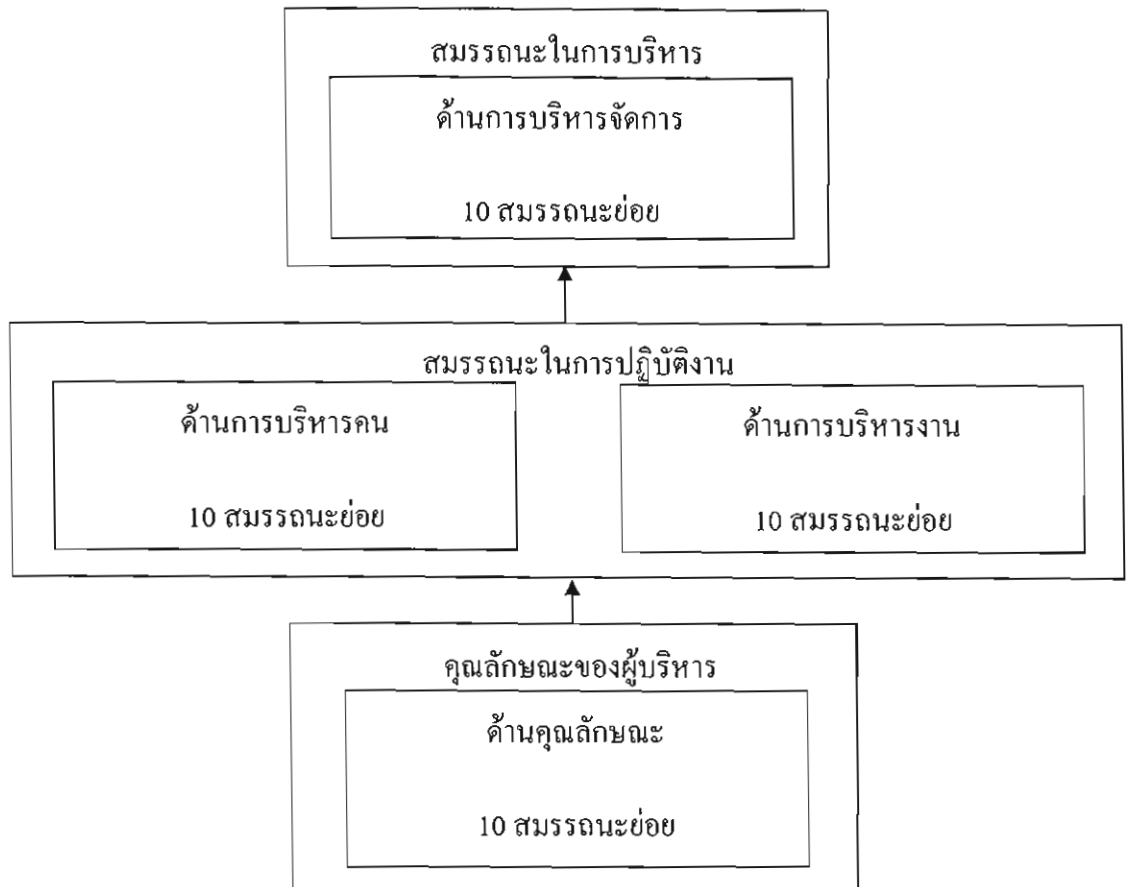
3. ด้านการบริหารงาน

ผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มีความคิดเห็นว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ ด้านการบริหารงาน คือ มีความสามารถในการบริหารระบบงาน ความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ความสามารถในการบริหารโครงการ ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีความสามารถในการใช้เครื่องมือเทคนิคในการเพิ่มผลผลิต

4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มีความคิดเห็นว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้ใหญ่ มีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย มีมนุษยสัมพันธ์และมีอิทธิพลดี

ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จากผู้บริหารสถานประกอบการ

การเปรียบเทียบ รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จากการสร้างของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย และการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) สรุปได้ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบ รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่สร้างของผู้เชี่ยวชาญกับการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยผู้บริหารสถานประกอบการ

ผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร	ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร
<p>1. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้</p> <p>1.1 กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กรได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด</p> <p>1.2 ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การบริหารนโยบาย การบริหารกลยุทธ์ การบริหารแผนงาน</p> <p>1.3 ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรม องค์การได้แก่ โครงสร้างองค์การ การออกแบบขององค์การพฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมบุคคลและกลุ่มการบริหารวัฒนธรรมองค์การ การสร้างค่านิยม</p> <p>1.4 ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการแรงงาน การบริหารสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทน</p> <p>1.5 ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์การ โดยรวมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารคุณภาพ การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก</p>	<p>1. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้</p> <p>1.1 กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กรได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดด้วย BSC</p> <p>1.2 ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การบริหารนโยบาย การบริหารกลยุทธ์ การบริหารแผนงาน แผนกลยุทธ์</p> <p>1.3 ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรม องค์การได้แก่ โครงสร้างองค์การ การออกแบบขององค์การพฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมบุคคลและกลุ่มการบริหารวัฒนธรรมองค์การ การสร้างค่านิยม</p> <p>1.4 ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการแรงงาน การบริหารสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทน การบริหารเส้นทาง การพัฒนาอาชีพ การประเมินผลงาน</p> <p>1.5 ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์การ โดยรวมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารคุณภาพ การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ</p>

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร	ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร
<p>1.6 ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการบัญชี การจัดการเงินสมัยใหม่ การจัดการเงินทุนหมุนเวียน การจัดโครงสร้างเงินทุน การวิเคราะห์ และการวางแผนทางการเงิน</p> <p>1.7 ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้ การบริหารความรู้ใน องค์กรการจัดการการเรียนรู้ การบริหารการ เปลี่ยนแปลงองค์กร</p> <p>1.8 ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง กระบวนการบริหารความ เสี่ยง การทำแผนบริหารความเสี่ยง การบริหารเวลา</p> <p>1.9 ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้ การวางแผนโครงการ การควบคุมโครงการ การจัดการทีมงาน การติดตาม และประเมินโครงการ</p> <p>1.10 ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard Benchmarking Lean Manufacturing Customer Relationship Management Activity based Costing Six Sigma Kaizen Innovation Management, Competency ,Management, Total Productive Maintenance</p>	<p>1.6 ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการบัญชี การจัดการเงินสมัยใหม่ การจัดการเงินทุนหมุนเวียน การวิเคราะห์และการวางแผนทางการเงิน</p> <p>1.7 ความสามารถในการจัดการความรู้ใน องค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้ การบริหาร ความรู้ในองค์กร การจัดองค์การการเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร</p> <p>1.8 ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง,กระบวนการบริหารความ เสี่ยง, การทำแผนบริหารความเสี่ยง, การบริหารเวลา</p> <p>1.9 ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้ การวางแผนโครงการ การควบคุมโครงการ การติดตามและประเมิน โครงการ</p> <p>1.10 ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard Benchmarking Lean Manufacturing Customer Relationship Management Activity based Costing Six Sigma Kaizen Innovation Management Competency Management Total Productive Maintenance Corporate Social Responsibility</p>

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร	ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร
<p>2. ด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้</p> <p>2.1 ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การสรรหาและการคัดเลือก การมอบหมายงานและการสั่งงาน การติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน การปรับเปลี่ยน โยกย้าย</p> <p>2.2 ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน การแนะนำงาน การเพิ่มสมรรถนะของ บุคลากร</p> <p>2.3 ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบ มีส่วนร่วมการจัดการการเมืองในองค์กร</p> <p>2.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา มนุษย์สัมพันธ์ใน การทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>2.5 ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร การบริหารขวัญและกำลังใจเพื่อน ร่วมงาน การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น</p> <p>2.6 ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะ ผู้นำ การบริหารอำนาจ การบริหารความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ภาวะการนำตนเอง</p> <p>2.7 ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูด โน้มน้าว จิตวิทยาการเจรจา</p>	<p>2. ด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้</p> <p>2.1 ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบหมายงาน การสั่งงาน การติดตามงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน โยกย้ายงาน</p> <p>2.2 ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน การแนะนำงาน การพัฒนาพนักงาน</p> <p>2.3 ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบ มีส่วนร่วมการจัดการการเมืองในองค์กร</p> <p>2.4 ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา การสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน การสร้าง บรรยากาศในการทำงาน</p> <p>2.5 ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสารการประสานงาน การสร้างขวัญและ กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวและมีความยืด หุ่น</p> <p>2.6 ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ภาวะผู้นำ การบริหารอำนาจ การบริหารความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ภาวะการนำตนเอง</p> <p>2.7 ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูด โน้มน้าว จิตวิทยาการเจรจา การพูดใน ที่ชุมชน</p>

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร	ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร
<p>2.8 ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความสุขในที่ทำงาน การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ</p>	<p>2.8 ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความสุขในที่ทำงาน การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ</p>
<p>2.9 ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ. คู่สมรสแรงงาน พ.ร.บ. ประกันสังคม พ.ร.บ. กองทุนเงินทดแทน พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ร.บ. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพแรงงาน</p>	<p>2.9 ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ. คู่สมรสแรงงาน พ.ร.บ. ประกันสังคม พ.ร.บ. กองทุนเงินทดแทน พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ร.บ. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพแรงงาน</p>
<p>2.10 ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ</p>	<p>2.10 ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ</p>
<p>3. ด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้</p>	<p>3. ด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้</p>
<p>3.1 ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การจัดลำดับงาน การออกแบบระบบงาน</p>	<p>3.1 ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การจัดลำดับงาน การออกแบบระบบงานกำหนดระบบ</p>
<p>3.2 ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การปรับปรุงงานอย่างค่อเนื่อง</p>	<p>3.2 ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การปรับปรุงงานอย่างค่อเนื่องการพัฒนางาน</p>
<p>3.3 ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ ได้แก่ สถิติและคณิตศาสตร์พื้นฐาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงมิติ</p>	<p>3.3 ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเป็นระบบ คิดอย่างมีเหตุมีผล การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงมิติ</p>
<p>3.4 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ</p>	<p>3.4 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ</p>

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร	ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร
3.5 ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารต้นทุน การบริหารพลังงาน การบริหาร ทรัพย์สินหลายชน	3.5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารต้นทุน การบริหารทรัพยากรการผลิต การบริหารวัตถุดิบ
3.6 ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการ สิ่งแวดล้อม	3.6 ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการ สิ่งแวดล้อม
3.7 ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่การบริหารการผลิต การบริหารการดำเนินงาน การสร้างมาตรฐานงาน การวางแผนกระบวนการ การศึกษาการทำงาน การวางแผนการผลิต	3.7 ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่การบริหารการผลิต การบริหารการดำเนินงาน การสร้างมาตรฐานงาน การวางแผนกระบวนการ การศึกษาการทำงาน การวางแผนการผลิต
3.8 ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ การวางแผนโครงการ การบริหารโครงการ การติดตามประเมินผล โครงการ	3.8 ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ การวางแผนโครงการ การบริหารโครงการ การติดตามประเมินผล โครงการ
3.9 ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมใน การทำงานมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงาน การประเมินความเสี่ยงในการทำงาน การบริหาร อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน	3.9 ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อม ในการทำงานมาตรฐานสภาพแวดล้อมใน การทำงาน การประเมินความเสี่ยงในการทำงาน การบริหาร อาชีวอนามัยและความปลอดภัยใน การทำงาน
3.10 ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อ การเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5 ส. การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ Q.C.C. การดำเนิน กิจกรรมการบำรุงรักษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT การผลิตระบบ TPS การลดความสูญเสีย 7 ประการ การใช้ระบบคัมบัง การดำเนินกิจกรรม KYT	3.10 ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อ การเพิ่มผลผลิต ได้แก่การดำเนินกิจกรรม 5 ส. การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ Q.C.C. การดำเนิน กิจกรรมการบำรุงรักษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT การผลิตระบบ TPS การลดความสูญเสีย7 ประการ การดำเนินกิจกรรม KYT

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร	ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร
<p>4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้</p> <p>4.1 ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น การจัดการอารมณ์ตนเอง การจัดการอารมณ์เพื่อนร่วมงาน</p> <p>4.2 ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ การคิดเชาว์ปัญญา การใช้เหตุผล</p> <p>4.3 ความสามารถในการฝ่าฝืนฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก อดทนและทนทาน ต่อปัญหา มีเจตคติที่ดี</p> <p>4.4 ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่ คิดนอกกรอบ</p> <p>4.5 ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น</p> <p>4.6 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงซัดหุ่่น ทันสมัย มีภาวะการนำตนเอง</p> <p>4.7 มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม รอบครอบ หนักแน่นรอบรู้ กล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจ</p> <p>4.8 มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายเรียบร้อย มีวัจนภาษาที่ดี มีอวัจนภาษาที่ดี ลักษณะการพูดที่ดี สุขภาพดี</p>	<p>4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้</p> <p>4.1 ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น การจัดการอารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์</p> <p>4.2 ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ การคิดเชาว์ปัญญา การใช้เหตุผล</p> <p>4.3 ความสามารถในการฝ่าฝืนฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก อดทนและทนทานต่อปัญหา มีเจตคติที่ดี คิดบวก</p> <p>4.4 ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่ คิดนอกกรอบ รู้จักปรับเปลี่ยนสถานการณ์</p> <p>4.5 ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่</p> <p>4.6 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงซัดหุ่่น ทันสมัย มีภาวะการนำตนเอง</p> <p>4.7 มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม รอบครอบ หนักแน่นรอบรู้ กล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ</p> <p>4.8 มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายดูเหมาะสมมีวัจนภาษาที่ดี มีอวัจนภาษาที่ดี ลักษณะการพูดที่ดีสุขภาพดี</p>

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร	ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร
4.9 มีระเบียบวินัยได้แก่ ตรงต่อเวลา มีความเป็นระเบียบ ความเรียบร้อย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.9 มีระเบียบวินัย ได้แก่ตรงต่อเวลา มีความเป็นระเบียบ ความเรียบร้อย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
4.10 มีอัธยาศัยดี ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส อ่อนน้อม ถ่อมตน พุดคุยเป็นกันเอง ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	4.10 มีอัธยาศัยดีได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส อ่อนน้อม ถ่อมตนพุดคุยเป็นกันเอง ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ นิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ซึ่งผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษา ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงมีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางการบริหาร การจัดการ และเลือกแบบเจาะจงมาจากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ การจัดการในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา จากนั้นใช้เทคนิคการบอกล้อ (Snow Balls) ได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ดังนี้ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่อง สมรรถนะการจัดการและการบริหาร คือผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถาน ประกอบการ นิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 9 คน 2) กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร หรือการสอนทางด้านบริหาร การจัดการ คือผู้บริหาร หรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สอนเกี่ยวกับการบริหารการจัดการ จำนวน 9 คนและการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง สู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการจำนวน 8 รูป

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามฉบับที่ 1 เป็นแบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สอบถามผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร การจัดการ, ด้านการบริหารคน, ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แล้ววิเคราะห์ หาค่าร้อยละจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ได้สมรรถนะ จำนวน 40 ด้าน สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มเดิมเป็นรอบที่ 2 จากนั้นวิเคราะห์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ไปค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา และรอบที่ 3 นำข้อความที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 3 ตาม ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมโดยให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ ของตน กำหนดเป็นรูปแบบเป็น 3 ระดับ จำนวน 40 ด้าน จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับที่ 3 ไปเพิ่มข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน นำไปให้ผู้บริหารสถานประกอบการตรวจสอบรูปแบบความ เป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยจัดสนทนากลุ่มแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมากำหนด

เป็นรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 40 คำน

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามฉบับที่ 1 ใช้วิธีคำนวณหาค่าร้อยละโดยคัดเลือกข้อความที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2 สำหรับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ใช้วิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา นำไปกำหนดเป็นสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ส่วนการสนทนากลุ่มนำข้อมูลที่สรุปได้มาเพิ่มเติมข้อเสนอแนะแล้วนำไปใช้กับการสนทนา แล้วนำไปกำหนดเป็นรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ส่วนที่ I สมรรถนะในการบริหาร

1.1.1 ด้านการบริหารจัดการ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย

- 1) กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร
- 2) ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3) ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์กร
- 4) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 5) ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ
- 6) ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี
- 7) ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร
- 8) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง
- 9) ความสามารถในการบริหารโครงการ
- 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร

1.2 ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1.2.1 ด้านการบริหารคน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการมอบหมายงาน
- 2) ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน
- 3) ความสามารถในการบริหารทีมงาน
- 4) ความสามารถในการให้คำปรึกษา
- 5) ความสามารถในการประสานงาน
- 6) ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 7) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง
- 8) ความสามารถในการ

การรักษาพนักงาน 9) ความสามารถด้านกฎหมาย 10) ความสามารถในการชนะใจคน

1.2.2 ด้านการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย

1) ความสามารถในการบริหารระบบงาน 2) ความสามารถในการพัฒนางาน 3) ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ 4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร 6) ความสามารถในการบริหารคุณภาพ 7) ความสามารถในการบริหารกระบวนการ 8) ความสามารถในการบริหารโครงการ 9) ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต

1.3 ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

1.3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย

1) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) 2) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) 3) ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) 4) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) 5) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) 6) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) มีความเป็นผู้ใหญ่ 8) มีบุคลิกภาพที่ดี 9) มีระเบียบวินัย 10) มีอิทธิพลดี

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

2.1 ส่วนที่ 1 สมรรถนะในการบริหาร

2.1.1 ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1) กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, กลยุทธ์, การกำหนดตัวชี้วัด

2) ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย, การบริหารนโยบาย, การบริหารกลยุทธ์, การบริหารแผนงาน, แผนกลยุทธ์

3) ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ, การออกแบบองค์การ, พฤติกรรมองค์การ, พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม การบริหารวัฒนธรรมองค์การ, การสร้างค่านิยม

4) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, การจัดการแรงงาน, การบริหารสมรรถนะ, การบริหารค่าตอบแทน, การบริหารเส้นทางการพัฒนาอาชีพ, การประเมินผลงาน

5) ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กรโดยรวม, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, ระบบบริหารคุณภาพ, การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก, การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ

6) ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการเงิน, การจัดการเงินสมัยใหม่, การจัดการเงินทุนหมุนเวียน, การจัดโครงสร้างเงินทุน, การวิเคราะห์ และการวางแผนทางการเงิน

7) ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้, การบริหารความรู้ในองค์กร, การจัดการองค์ความรู้, การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

8) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมิน ความเสี่ยง, กระบวนการบริหารความเสี่ยง, การทำแผนบริหารความเสี่ยง, การบริหารเวลา

9) ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้, การวางแผนโครงการ, การควบคุมโครงการ, การติดตามและประเมินโครงการ

10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard, Benchmarking, Lean Manufacturing, Customer Relationship Management, Activity based Costing, Six Sigma, Kaizen, Innovation Management, Competency Management, Total Productive Maintenance, Corporate Social Responsibility

1.2 ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1.2.1 ด้านการบริหารคน ประกอบด้วย

1) ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน, กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ, การมอบหมายงาน, การสั่งงาน, การติดตามงาน, ประเมินผลการปฏิบัติงาน, การวิเคราะห์งาน, การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน, โยกย้ายงาน

2) ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน, การแนะนำงาน, การพัฒนาพนักงาน

3) ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน, การพัฒนาทีมงาน, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การจัดการการเมืองในองค์กร

4) ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา, การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน, ความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน, การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

5) ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร, การประสานงาน, การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน, การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

6) ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การบริหารอำนาจ, การบริหารความขัดแย้ง, การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ, ภาวะการนำตนเอง

7) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูดโน้มน้าว, จิตวิทยาการเจรจา, การพูดในที่ชุมชน

8) ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ, การบริหารจัดการคนเก่ง, การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ, การสร้างความสุขในที่ทำงาน, การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ

9) ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ. คู่สมรสแรงงาน, พ.ร.บ. ประกันสังคม, พ.ร.บ. กองทุนเงินทดแทน, พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์, พ.ร.บ. อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน, พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน, พ.ร.บ. ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน

10) ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์, ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น, การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ

1.2.2 ด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย

1) ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน, การจัดลำดับงาน, การออกแบบระบบงาน

2) ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน, การวิเคราะห์ข้อมูล, การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

3) ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเป็นระบบ, คิดอย่างมีเหตุมีผล, การคิดเชิงวิเคราะห์, การคิดเชิงมิติ

4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์, การคิดนอกกรอบ

5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรการผลิต, การบริหารวัตถุดิบ

6) ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO, การควบคุมคุณภาพ, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, การจัดการสิ่งแวดล้อม

7) ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหารการผลิต, การบริหารการดำเนินงาน, การสร้างมาตรฐานงาน, การวางแผนกระบวนการ, การศึกษาการทำงาน, การวางแผนการผลิต

8) ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ,

การวางแผนโครงการ, การบริหารโครงการ, การติดตามประเมินผลโครงการ

9) ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน, มาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงาน, การประเมินความเสี่ยงในการทำงาน, การบริหารอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการผลิต ได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5 ส. การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ Q.C.C. การดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษา โดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM, การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT, การผลิตระบบ TPS, การลดความสูญเสีย 7 ประการ, การดำเนินกิจกรรม KYT

1.3 ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

1.3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น, การจัดการอารมณ์ตนเอง, การควบคุมอารมณ์
- 2) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ, การคิดเชาว์ปัญญา, การใช้เหตุผล
- 3) ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก, อดทนและทนทานต่อปัญหา, มีเจตคติที่ดี, คิดบวก
- 4) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่, คิดนอกกรอบ, รู้จักปรับเปลี่ยนสถานการณ์
- 5) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี, มีความรับผิดชอบ, มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม, เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 6) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง, ยืดหยุ่น, ทนสมัย, มีภาวะการนำตนเอง
- 7) มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม, รอบครอบ, หนักแน่น, รอบรู้, กล้าแสดงออก, มีความเชื่อมั่นในตนเอง, กล้าตัดสินใจ
- 8) มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายดูเหมาะสม, มีวินัยภาษาที่ดี, มีวินัยภาษาที่ดี, ลักษณะการพูดที่ดี, สุขภาพดี, การสื่อสาร
- 9) มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา, มีความเป็นระเบียบ, ความเรียบร้อย, ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 10) มีอัธยาศัยดี ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส, อ่อนน้อมถ่อมตน, พุดคุยเป็นกันเอง, ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

1.1 ส่วนที่ 1 สมรรถนะในการบริหาร

1.1.1 ด้านการบริหารจัดการ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย

- 1) กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร
- 2) ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3) ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์กร
- 4) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 5) ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ
- 6) ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี
- 7) ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร
- 8) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง
- 9) ความสามารถในการบริหารโครงการ
- 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร

ซึ่งด้านการบริหารจัดการผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเป็นอันดับแรก คือการกำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร ได้แก่ กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร, การวิเคราะห์ SWOT, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, กลยุทธ์, การกำหนดตัวชี้วัด และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย, การบริหารนโยบาย, การบริหารกลยุทธ์, การบริหารแผนงาน

อันดับที่สอง คือ ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร, การออกแบบองค์กร, พฤติกรรมองค์กร, พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม, การบริหารวัฒนธรรมองค์กร, การสร้างค่านิยม และความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, การจัดการแรงงาน, การบริหารสมรรถนะ, การบริหารค่าตอบแทน

อันดับที่สาม คือ ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กร โดยรวม, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, ระบบบริหารคุณภาพ, การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก ซึ่ง เจมส์จี ไพนูลย์สวัสดิ์ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย สมรรถนะหลัก ที่จำเป็น คือการวางแผนและการจัดการ วิสัยทัศน์ในการทำงาน พุทธิ เต็นสมพรพันธ์ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเพื่อเป็นแนวทาง ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระ 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พนักงานควรมีสมรรถนะในการมองภาพในอนาคต แบลนเชโร โบโรสกี และเดออร์ (Blancero, Boroski & Dyer, 1996) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน อันแรกคือ นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากร

มนุษย์ สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2008) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐานและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรและกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์กร การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง สอดคล้องกับ Spencer & Spencer (1993) ควรมีวิสัยทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), กรีกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546), NAPA model for HR (1997), IPMA-HR model (2005), Dave Ulrich and Faculty (2011), Raja M. Akbar and Aisha (2012), Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องควรมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), กรีกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546), อารณีย์ ภู่วิทยา (2548), NAPA model (2002), Slocum (2008), Jackson (2008), Hellriegel (2008), Dave Ulrich and Faculty (2011) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Brock Bank and Ulrich model (2003) มีความคิดเห็นสอดคล้องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ Raja M. Akbar and Aisha (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันควรมีด้านการบริหารวัฒนธรรม ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร Brock Bank and Ulrich Model (2003), Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันควรมีการบริหารเวลา, การบริหารความเสี่ยง และการบริหารวิกฤติ.

1.2 ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1.2.1 ด้านการบริหารคน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร

สถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการมอบหมายงาน
- 2) ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน
- 3) ความสามารถในการบริหารทีมงาน
- 4) ความสามารถในการให้คำปรึกษา
- 5) ความสามารถในการประสานงาน
- 6) ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 7) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง
- 8) ความสามารถในการรักษาพนักงาน
- 9) ความสามารถด้านกฎหมาย
- 10) ความสามารถในการชนะใจคน ด้านการบริหารคน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน, กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ, การสรรหาและการคัดเลือก, การมอบหมายงานและการสั่งงาน, การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน, การวิเคราะห์งาน, การปรับเปลี่ยน, โยกย้าย และ ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน,

การแนะนำงาน, การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร อันดับสอง คือ ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน, ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน, การพัฒนาทีมงาน, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การจัดการการเมืองในองค์กร อันดับที่สาม คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การบริหารอำนาจ, การบริหารความขัดแย้ง, การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ, ภาวะการณำตนเอง ซึ่ง พุฒิ เต็นสมพรพันธ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะเพื่อเป็นแนวทาง ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระ 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย กล่าวไว้ว่า สมรรถนะของพนักงาน จะต้องมีภาวะผู้นำ และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม แบลนเชโร โบโรสกี และเคอร์ (Blancero, Boroski & Dyer, 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 3 ลักษณะ ในการทำงานเป็นทีม สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2008) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการจัดการบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ควรมีความสามารถในการมอบหมายงาน อารมณ์ ภู่วิทยา (2548), Spencer & Spencer (1993), Sneed (1996) ควรมีความสามารถในการสอนงาน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546), Spencer & Spencer (1993), Sneed (1996), Slocum (2008), Jackson (2008), Hellriegel (2008), Dave Ulrich and Faculty (2011) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการพัฒนาพนักงาน Spencer & Spencer (1993), Sneed (1996), Slocum (2008), Jackson (2008), Hellriegel (2008) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นส่วนของความสามารถในการบริหารทีมงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ควรมีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น การประสานงาน และ Sneed (1996) ควรมีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ ความสามารถในการประสานงาน NAPA model for HR (1997), Raja M. Akbar and Aisha (2012) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีความสามารถความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล และ Raja M. Akbar and Aisha (2012) ควรมีความสามารถในการบริหารความสามารถ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการรักษาพนักงาน

1.2.2 ด้านการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการบริหารระบบงาน 2) ความสามารถในการพัฒนางาน 3) ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ 4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร 6) ความสามารถในการบริหารคุณภาพ 7) ความสามารถในการบริหารกระบวนการ 8) ความสามารถในการบริหารโครงการ 9) ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ซึ่ง สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2008) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ ได้แก่ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหาร โครงการสอดคล้องกับ Sneed (1996), NAPA model for HR (1997), NAPA model (2002) และ Raja M. Akbar and Aisha (2012) ควรมีความสามารถ การจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการบริหารระบบงาน อากรณ์ ภู่วิทยา (2548), Davies & Ellison (1997) และ NAPA model (2002) ควรมีความสามารถการคิดเชิงวิเคราะห์ และ Sneed (1996) ควรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ Spencer & Spencer (1993) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีความสามารถการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), อากรณ์ ภู่วิทยา (2548) และ Sneed (1996) ควรมีความสามารถการบริหารทรัพยากร อากรณ์ ภู่วิทยา (2548) ควรมีความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการบริหารโครงการ

1.3 ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

1.3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) 2) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) 3) ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) 4) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) 5) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) 6) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) มีความเป็นผู้ใหญ่ 8) มีบุคลิกภาพที่ดี 9) มีระเบียบวินัย 10) มีธรรมาจริยธรรม ซึ่งเบลนเชโร โบโรสกี และเดียร์ (Blancero, Boroski & Dyer, 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วนด้วย โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่ง

งานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจ โดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) กลุ่มที่ 3 ลักษณะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมมือร่วมใจ สอดคล้องกับ Davies & Ellison (1997), Brock Bank and Ulrich Model(2003) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีคุณลักษณะการจัดการความเครียด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) Davies & Ellison (1997) ควรมีคุณลักษณะด้านความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน และ Lucia and Lepsinger model (1999) ควรมีทัศนคติที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะในการฝ่าฟันปัญหา อุปสรรค (AQ) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), อภรณ์ ภู่วิทยา (2548), Spencer & Spencer (1993), Sneed (1996), NAPA model for HR (1997), Davies & Ellison (1997), Brock Bank and Ulrich model(2003), Dave Ulrich and Faculty(2011), Akbar and Aisha (2012) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Spencer & Spencer (1993) ควรมีคุณลักษณะด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะด้านมีความเป็นผู้ใหญ่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546), Davies & Ellison (1997), Slocum (2008), Jackson (2008), Hellriegel (2008) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีคุณลักษณะ ด้านการสื่อสาร, Akbar and Aisha (2012) ควรมีคุณลักษณะด้านความน่าเชื่อถือ และ Lucia and Lepsinger Model (1999) ควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี

2. การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

2.1 ส่วนที่ 1 สมรรถนะในการบริหาร

2.1.1 ด้านการบริหารจัดการ ผลการตรวจสอบพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร 2) ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3) ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ 4) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5) ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ 6) ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี 7) ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์การ 8) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง 9) ความสามารถในการบริหารโครงการ 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ในด้านนี้ผู้บริหารสถานประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารสถานประกอบการมีคิดเห็นว่ารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ในด้านการบริหารจัดการ สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer & Spencer (1993) ควรมีวิสัยทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), กรีกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546), NAPA Model for HR (1997) , IPMA-HR model (2005), Dave Ulrich and Faculty (2011), Akbar and Aisha (2012), Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องควรมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์การ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), กรีกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546), อารมณ์ ภู่วิทยา (2548), NAPA Model (2002), Slocum (2008), Jackson (2008), Hellriegel (2008), Dave Ulrich and Faculty (2011) มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Brock Bank and Ulrich Model (2003) มีความคิดเห็นสอดคล้องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ Akbar and Aisha (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ควรมีด้านการบริหารวัฒนธรรม ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ Brock Bank and Ulrich model (2003), Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันควรมีการบริหารเวลา, การบริหารความเสี่ยง และการบริหารวิกฤติ

2.2 ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

2.2.1 ด้านการบริหารคน ผลการตรวจสอบพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการมอบหมายงาน 2) ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน 3) ความสามารถในการบริหารทีมงาน 4) ความสามารถในการให้คำปรึกษา 5) ความสามารถในการประสานงาน 6) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 7) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง 8) ความสามารถในการรักษาพนักงาน 9) ความสามารถด้านกฎหมาย 10) ความสามารถในการชนะใจคน ซึ่งสอดคล้องกับอารมณ์ ภู่วิทยา (2548) ควรมีความสามารถในการมอบหมายงาน อารมณ์ ภู่วิทยา (2548), Spencer & Spencer (1993), Sneed (1996) ควรมีความสามารถในการสอนงาน และ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) กรีกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546), Spencer &

Spencer (1993), Sneed (1996), Slocum (2008), Jackson (2008), Hellriegel (2008), Dave Ulrich and Faculty (2011) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการพัฒนาพนักงาน Spencer & Spencer (1993), Sneed (1996), Slocum (2008), Jackson (2008), Hellriegel (2008) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการบริหารทีมงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ควรมีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น การประสานงาน และ Sneed (1996) ควรมีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ ความสามารถในการประสานงาน NAPA model for HR (1997), Akbar and Aisha (2012) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีความสามารถความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล และ Raja M. Akbar and Aisha (2012) ควรมีความสามารถในการบริหารความสามารถ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการรักษาพนักงาน

2.2.2 ด้านการบริหารงาน ผลการตรวจสอบพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการบริหารระบบงาน 2) ความสามารถในการพัฒนางาน 3) ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ 4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร 6) ความสามารถในการบริหารคุณภาพ 7) ความสามารถในการบริหารกระบวนการ 8) ความสามารถในการบริหารโครงการ 9) ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับ Sneed (1996), NAPA model for HR (1997), NAPA model (2002) และ Akbar and Aisha (2012) ควรมีความสามารถ การจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการบริหารระบบงาน อารมณ์ ภู่วิทยา (2548), Davies & Ellison (1997) และ NAPA Model (2002) ควรมีความสามารถ การคิดเชิงวิเคราะห์ และ Sneed (1996) ควรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ Spencer & Spencer (1993) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีความสามารถการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), อารมณ์ ภู่วิทยา (2548) และ Sneed (1996) ควรมีความสามารถการบริหารทรัพยากร อารมณ์ ภู่วิทยา (2548) ควรมีความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถ ในการบริหารโครงการ

2.3 ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

2.3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการตรวจสอบพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) 2) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) 3) ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) 4) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) 5) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) 6) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) มีความเป็นผู้ใหญ่ 8) มีบุคลิกภาพที่ดี 9) มีระเบียบวินัย 10) มีทัศนคติ ซึ่งสอดคล้องกับ Davies & Ellison (1997), Brock Bank and Ulrich model (2003) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีคุณลักษณะการจัดการความเครียด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) Davies & Ellison (1997) ควรมีคุณลักษณะด้านความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน และ Lucia and Lepsinger model (1999) ควรมีทัศนคติที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), อารมณ์ ภู่วิทยา (2548), Spencer & Spencer (1993), Sneed (1996), NAPA model for HR (1997), Davies & Ellison (1997), Brock Bank and Ulrich model (2003), Dave Ulrich and Faculty (2011), Akbar and Aisha (2012) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Spencer & Spencer (1993) ควรมีคุณลักษณะด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะด้านมีความเป็นผู้ใหญ่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546), Davies & Ellison (1997), Slocum (2008), Jackson (2008), Hellriegel (2008) และ Mir Hadi Moazen Jamshidi (2012) ควรมีคุณลักษณะด้านการสื่อสาร, Raja M. Akbar and Aisha (2012) ควรมีคุณลักษณะด้านความน่าเชื่อถือ และ Lucia and Lepsinger model (1999) ควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะระดับสถานประกอบการ

1.1.1 สถานประกอบการควรนำสาระและรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร

สถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปกำหนด เป็นนโยบายเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารในสถานประกอบการ

1.1.2 สถานประกอบการควรกำหนดผู้รับผิดชอบในระดับสถานประกอบการ โดยแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นทีมหลัก กำหนดแผนงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของ สถานประกอบการ ให้มีความรู้ ความเข้าใจในสมรรถนะของผู้บริหารสถานประกอบการ และ ขยายผลให้กับผู้บริหารทุกตำแหน่ง

1.1.3 สถานประกอบการ ควรกำหนดแผนงาน งบประมาณ และจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะ ตามรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคม อุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

1.1.4 การพัฒนาอุตสาหกรรมขึ้นในประเทศเพื่อขยายการค้าการพาณิชย์และเป็น แหล่งที่มาของการเพิ่มขึ้นของผลผลิต รายได้ การจ้างงาน เงินออมภายในประเทศและเงินตรา ต่างประเทศ โดยยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจหลักของประเทศ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาโดยพึ่งพา อาศัยทรัพยากรต่างประเทศ ผลทำให้เกิดอุตสาหกรรมมากมายขึ้นในประเทศ และในขณะเดียวกัน การเติบโตของอุตสาหกรรมก็ก่อให้เกิดปัญหามลพิษที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความเสื่อมโทรมของ ทรัพยากรธรรมชาติ การเสียดุลของธรรมชาติ ปัญหาโลกร้อน และปัญหาอื่น ๆ ในทำนอง เดียวกัน ซึ่งสถานการณ์ปัญหาเหล่านี้นับวันจะมีมากและรุนแรงขึ้นตามลำดับ สถานประกอบการ ควรมีการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ความรู้ความเข้าใจเรื่องการแก้ปัญหามลพิษ ผลกระทบสิ่งแวดล้อม

1.2 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

1.2.1 ควรมีการนำแนวคิดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคม อุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปพัฒนาด้านการบริหารจัดการให้กับ ผู้บริหารสถานประกอบการ ประกอบด้วย กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร, ความสามารถ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, ความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร, ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์, ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ, ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี, ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร, ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง, ความสามารถในการบริหาร โครงการ และความสามารถใน การใช้เครื่องมือบริหาร

1.2.2 ควรมีการนำแนวคิดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคม อุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปพัฒนาด้านการบริหารคนให้กับ ผู้บริหารสถานประกอบการ ประกอบด้วย ความสามารถในการมอบหมายงาน, ความสามารถในการ

การพัฒนาพนักงาน, ความสามารถในการบริหารทีมงาน, ความสามารถในการให้คำปรึกษา, ความสามารถในการประสานงาน, ความสามารถในการเป็นผู้นำ, ความสามารถในการเจรจาต่อรอง, ความสามารถในการรักษาพนักงาน, ความสามารถด้านกฎหมาย และความสามารถในการชนะใจคน

1.2.3 ควรมีการนำแนวคิดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปพัฒนาด้านการบริหารงานให้กับผู้บริหารสถานประกอบการ ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารระบบงาน, ความสามารถในการพัฒนางาน, ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ, ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์, ความสามารถในการบริหารทรัพยากร, ความสามารถในการบริหารคุณภาพ, ความสามารถในการบริหารกระบวนการ, ความสามารถในการบริหารโครงการ, ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต

1.2.4 ควรมีการนำแนวคิดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลให้กับผู้บริหารสถานประกอบการ ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ), ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ), ความสามารถในการฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ), ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ), ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ), มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีความเป็นผู้ใหญ่, มีบุคลิกภาพที่ดี, มีระเบียบวินัย และมีอัธยาศัยดี

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการในบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารสถานประกอบการปิโตรเคมี ผู้บริหารสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้บริหารสถานประกอบการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วน เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้

2.2 ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม

2.3 ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับมีการพัฒนาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากธุรกิจของคนไทยที่แท้จริง เมื่อเปิดเขตการค้าเสรีประชาคมอาเซียนแล้ว ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง อาจมีความสามารถในการแข่งขันน้อย เพราะเนื่องจากประเทศไทยไม่ส่งเสริมให้คนในชาติมีการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์น้อยมาก

อย่างเช่นงานวิจัยที่พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในลำดับท้าย ๆ โดยให้เหตุผลว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ใช้ในสถานประกอบการมีความสำคัญน้อย เพราะสถานประกอบการในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการของต่างประเทศ มีการออกแบบผลิตภัณฑ์มาจากต่างประเทศ ประเทศไทยเป็นเพียงผู้ผลิต หรือประกอบอย่างเฉิว ไม่ต้องคิดออกแบบหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์

บรรณานุกรม

- กฤษฎา กรุดทอง. (2530). การวิจัยในอนาคต. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนา*, 3, 12-18.
- เกษม บุญอ่อน. (2531). เคลฟายเทคนิคการวิจัย. *คูรุปริทัศน์*, 4, 26-28.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ:
โกลบอลคอนเซิร์น
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2546). *ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR*. คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). *ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR*. *วารสารบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 1(2), 19-31.
- เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์. (2543). *การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดฝ่ายพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษาของกิจการ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เจมส์ เบลลันกา (James Bellanca) และ รอน แบรินต์ (Ron Brandt). (2554). *21st Century Skills :
Rethinking How Students Learn*, มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- โฆสิต ฉาวระ. (2555). *การศึกษาความต้องการแรงงานจังหวัดระยอง*. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน
จังหวัดระยอง.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2534). ทักษะการฟังสำหรับนักบริหาร. *วารสารเพิ่มผลผลิต*, 30, 9-14.
- ชนิตา รักษ์พลเมือง. (2541). *การวิจัยแบบเทคนิคเคลฟาย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2548). *Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี*. กรุงเทพฯ:
บริษัทเอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ดิลก ถือกกล้า. (2554). *บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*.
วันที่ค้นข้อมูล 15 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก [http://www.hrm-excellence.com/
index.php/component/content/article](http://www.hrm-excellence.com/index.php/component/content/article)
- दनัย เทียนพูน. (2550). *ความสามารถในทรรศนะ ดร.दनัย เทียนพูน*. กรุงเทพฯ:
บริษัท เอ.อาร์.อินฟอร์เมชัน แอน พับลิเคชัน จำกัด.
- ทวีศักดิ์ ตั้งปฐมวงศ์. (2552). *ประชาคมอาเซียนและกฎบัตรอาเซียน คืออะไรและสำคัญอย่างไร*
มหาสารคาม: วิทยาลัยการเมืองการปกครอง, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2539). *นวัตกรรมด้านการจัดการระบบการศึกษาในการปฏิรูปการศึกษา
การสร้างสรรคภูมิปัญญา*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์วิชาการและมูลนิธิศตศรี-สตยต์วังศ์.

- ไทยพับลิก้า. *กว่าจะมาเป็นอีสเทิร์นซีบอร์ด*. (2555). วันที่ค้นข้อมูล 28 มิถุนายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://thaipublica.org/2012/11/30-years-eastern-seaboard-development>
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นาคตา ปัตินธนานนท์. (2526). *อนาคตศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นิสคารก์ เวชยานนท์. (2550). *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- นิสคารก์ เวชยานนท์. (2551). *การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนของไทย*. วันที่ค้นข้อมูล 20 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://journal.nida.ac.th/journal/attachments/p000110.pdf>
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์. (2532). *ปณานุกรมการวิจัย*. กรุงเทพฯ: การพิมพ์พระนคร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พันธุ์สุรย์ ลดาวัลย์. (2527). *ทางเลือกในอนาคตของสังคมไทย: ในทัศนะของนักวิชาการ*. เชียงใหม่: คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิริยะ อนุกุล. (2551). *สมรรถนะ: Competency*. วันที่ค้นข้อมูล 10 สิงหาคม 2551, เข้าถึงได้จาก <http://gotokow.org/blog/jed/59979>
- ไพรัตน์ วงษ์นาม. (2547). *หลักการวิจัยทางการศึกษา*. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โยธิน แสงวดี. (2541). *การสนทนากลุ่ม*. ใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (บรรณาธิการ), *รวมบทความทางวิธีวิทยาการวิจัย เล่ม 2* (หน้า 139-150). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดือน สุริหาร. (2532). *รูปแบบการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- วิเชียร วิทญูตม. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ศิริชัย กาญจนวาตี. (2536). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สวัสดิ์ สุคนธรังสี. (2520). โมเดลการวิจัย: กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. *พัฒนาบริหารศาสตร์*, 17(2), 205-236.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2534). *การจัดการระบบการวิจัยและพัฒนาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัยการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สมพร ใหม่แก้ว. (2537). *การเปรียบเทียบผลการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค อี เอฟ อาร์ กับเดลฟาย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและสถิติการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกานต์ จันทวนิช. (2539). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). *การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูล Competency*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). *การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- สามารถ หงส์วิไล. (2547). สมรรถภาพที่พึงประสงค์ของบุคลากร. *The Quality 11*, 84-89.
- สุชาติ โสมประยูรและวรรณ โสมประยูร. (2547). *เทคนิคและประสบการณ์งานวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.).
- _____. (2548). [ออนไลน์]. *เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ*. วันที่ค้นข้อมูล 15 ตุลาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?module=document&documentID=doc0000015>
- สถาบันธัญญารักษ์. (2548). *ประโยชน์ของระบบสมรรถนะ*. วันที่ค้นข้อมูล 15 ตุลาคม 2555. เข้าถึงได้จาก <http://www.thanyarak.go.th/thai>
- สีมา สีมานันท์. (2548). ว่าด้วยเรื่องสมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ.. *วารสารข้าราชการ*, 50(1), 1-4.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- เสนห์ จุ้ยโต. (2548). การพัฒนาทรัพยากรสู่ Competency-based Development. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 3(1), 11-13.
- สุจิตรา ชนานันท์. (2548). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: ชรรมาเพลส.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรวุฒิ ัญญฤกษ์. (2550). *การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 2/2555*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อุทุมพร จามรمان. (2531). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ*. กรุงเทพฯ: พันนี้พับลิชชิง.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โนเดล. *วารสารวิชาการ*, 1(2), 22-24.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *รายงานการวิจัยการศึกษานโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. ในโครงการวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. *วารสารบริหารคน*, 21(4), 11-18.
- อาภรณ์ ภูวิฑฒัน. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบการวิจัย : วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Anderson, J. D. (1997). Leadership training initiatives for community college administrators: a focused synthesis of the literature. *Community College Review*, 24, 27-54.
- Bass, B. M. (1952). Ultimate criteria of organization worth. *Personnel Psychology*, 11(3), 157-173.

- Boyle, R. P. (1966). Causal theory and elementary principal in school community relation. *Dissertation Abstracts International*, 32(6), 6026-A.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Boam, R., & Sparrow, P. (1982). *Designing and achieving competency*. New York: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Bardo, J. W., & Hardman, J. J. (1982). *Urban sociology: a systematic introduction*. Illinois: F.E. Peacock.
- Borge, W. R. (1982). *Applying educational research: A practical guide for teachers*. New York: Longman.
- Best, J. W., & Kalm, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed). Boston: Allyn and Bacon
- Blancero, D., John, B., & Dyer, L. (1996). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. *Human Resource Management*, 35, 383-403.
- Bell, W. (1997). *Foundation of future studies*. New Brunwicck, NJ: Transation Publishers.
- Bush, T. (1999). *Theories of education management*. London: Harper and Row.
- Burack, E. H., & Nicholas, J. M. (2001). *Human resource planning a pragmatic approach to manpower staffing and development*. The United States of America: Brace-Park Press.
- Brockbank, W. ,& Ulrich, D. (2003). *Competencies of new HR*. Arlington,VA: Society of Human Resource Management.
- Castetter, W. B., & Young, P. I. (2000). *The human resource function in educational administration* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Clark, D. (1999). *Introduction to Competencies*. Retrieved June 30, 2009, from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/competl.html>
- Clarke, J. R. (1979). *Executive power: How to use it effectively*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Curtis, R. F., & Jackson, E. F. (1992). Multiple indicators a merican. *Journal of Sociology*, No.68, 195-204.
- Corcoran, T. B. (1995). *Helping Teachers Teach Well: Transforming Professional Development: Policy Briefs*. New York: Consortium for Policy Research in Education.

- Carney, T. (1972). *Content analysis: A technique for systematic inference from communications*.
Winnipeg: University of Manisoba Press.
- Davis, B., & Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21st century*. London: Rutledge.
- De Simone, R. L., & Harris, D. M. (1998). *Human Resource Development*. (2nd ed.). Orlando:
Dryden press.
- Delmont, T. J. (2002). *A competency model for the position of chair/head of Academic Unit at
the University of Minnesota*. Retrieved August 8, 2002, from
<http://www.umm.edu/ohr/adp/heads>
- Desseler, G. (2002). *A framework for human resource management* (2nd ed.). New Jersey:
Prentice Hall.
- Dissertations IUMI Number 3042337. (2002). *ProQuest Information and Learning Company
Retrieved*. [Online]. Available: <http://www.lip.umi.com/dissertations/previewall>
3042337. (Access date : October 15, 2012).
- David, D. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. The United State of
America: Davies-Black Publishing a division of CPP.
- Dalf, R. L. (2005). *The Leadership Experience*. Canada: South-Weatern, part of Thomson
Corporation, and the Thomson logo trademarks.
- Dubois, D. D., & Richmond, L. J. (2009). *Competency Models: A Roadmap to Exemplary
Performance*. [Online]. Available: <http://www.careertrainer.com/Request.jsp?IView>.
(Access date: October 15, 2012).
- Dessler, G., & Huat, T. C. (2006). *Human resource management: An Asian Perspective*.
Singapore : Pearson Prentice Hall.
- Dave, U., Jon, Y., Wayne, B., & Mike, U. (2011). *2012 HR Competencies for the Future*.
The State of the HR Profession.
- Eith, G. L. (2002). *Visions, roles and competencies of the 21st century community college
continuing education department head*. Teacher College, Columbia University, Digital.
- Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College
Press.
- Frederick, T. (1998). *The Base of Competence: skill for lifelong learning and employability*.
San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- Getzels, J. W. & Guba, E.G. (1957). *Social behavior and the administration process*. JSTOR: *The School Review*, 65(4), 423-441.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Guskey, T. R. (1995). *Professional Development in Education: in Search of the Optimal Mix*. In T.R. Guskey, and M. Huberman (eds.), *Professional Development in Education: New Paradigms and Practices*. New York: Teachers College Press.
- Gilley, J. W., & Eggland, S. (2002). *Principles of Human Resource Development* (2nd ed.). Cambridge, Mass: Pursues.
- Goleman, D., Richard, B.s, & Annie, M. (2003). *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Great Britain:Clays Ltd,St Ives plc.
- Hemphill, J. K. (1955). Leadership behavior associated with the administrative deputation of college department. *The Journal of Education Psychology*, 7, 385-401.
- Heller, F. A., & Porter, L. W. (1966). Perceptions of managerial needs and skills in two national samples. *Occupational Psychology*, 40, 1-13.
- Husen, T., & Postlethwaite, T. N. (1994). *International encyclopedia of education* (2nd ed.). New York: Pergamon.
- Hearn, G. (1997). *Defining Generic Professional Australia: Toward a Framework for Professional*. *Journal of Human Resources* (January 1997), 157-180.
- Hughes, A. L. (1999). Phylogenies of developmentally important proteins do not support the hypothesis of two rounds of genome duplication early in vertebrate history. *Journal of Molecular Evolution*, 48(5), 565-576.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2001) . *Management : A Competency- Based Approach* (9th ed.). United State of America : Thompson, South-Western Educational Publishing.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Management: A competency based approach* (11th ed.). Ohio: South-Western College Publisher.
- Hughes, G., & Curphy. (2002). *LEADERSHIP : Enhancing the Lesson of Experience*. New York: The McGraw-hill Publishing Companies.
- Henderson, L. S. (2008). Managerial competencies: Tree dimension to managerial effectiveness?. [Online]. Available: [http://alummi.absmba.com/ablmmi/pdf/managerial competencies.pdf](http://alummi.absmba.com/ablmmi/pdf/managerial%20competencies.pdf) (Access date December 21, 2008).

- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J.L. (1989). *Management: Principles and function* (4th ed.). Illinois: Irwin.
- Ingvarson, L. (1998). Professional development as the pursuit of professional standards: The Standards-based professional development system. *Teaching and Teacher Education*, 14(1), 127-140.
- International Public Management Association for Human Resources (IPMA). (2005). *IPMA-HR Competency Model*. [Online]. Available: <http://www.ipma-hr.org/content.cfm> (Access date October 15, 2012)
- Johnson, R. B. (1976). *Organization and management of training*. In R.L Craig (Ed.), *Training and development handbook: A Guide to human resource development* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Johnson, R. E. (1993). *How to design frameworks*. n.p.
- Jensen, N. (1996). Speed Disk-Snabb, obegrnsad lagring med Amazon S3 och flertrdnng. [Online]. Available: <http://hdl.Handle.net/2082/>. (Access date December 21, 2008).
- Knowles, M. S. (1960). *Handbook of Adult Education in the United States*. Chicago: Adult Education Association of U.S.A.
- Krippendorff, C. (1980). Content analysis. In *An introduction to its methodology*. Beverly Hill: Sage Publication.
- Keeves, J. P. (1997). *Educational research methodology and measurement* (4th ed.). New York: Pergamon Press.
- Keeves. (1988 b). *Model and model building*. Educational research methodology and measurement: An international handbook(pp.559-565). Oxford: Pergamun Press.
- Kaplan, R. S., & David, P. N. (2004). *Strategy MAPS: converting intangible assets into tangible outcome*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lynton, R. P, & Pareek, U. (1967). *Training for Development*. USA: Kumarian.
- Lucia AD, L. R. (1999). *Toward an Understanding of Competency Identification and Assessment in Health Care Management*.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M (2001). *Management*. West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul 535-553.

- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (2001). *Management challenges in the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- McClelland, D. C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologists*, 17(7), 57-83.
- Manus, A., & Mohr, L. (1997). *Sales Competencies for the Twenty-First Century*. Report Published Using Research Conducted by Manus and MOHR. Stamford/ Ridgebiela, Cann.: Manus and MOHR.
- McShane, S. L., & Von Gilnow, M. A. (2000). *Organizational Behavior*. Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
- McKeen, J. D., & Smith, H. A. (2003). *Making IT Happen: Critical Issues in IT Management*. Ontario: Wiley.
- Mir Hadi Moazen Jamshidi, Amran Rasli and Rorlinda Yusof. (2012). *Essential Competencies for the Supervisors of Oil and Gas Industrial Companies*. Pending publication in Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences (ScienceDirect & Scopus indexes).
- Nadler, L. (1989). *Development Human Resources* (3rd ed.). San Francisco: Josses-Bass.
- National Academy of Public Administration (NAPA). (1997). *Model for HR Professionals*. DC. _____ . (2002). *model of competencies for HR in a technology driven environment*. DC.
- New Zealand Institute of Management. (2008). *Competency Model: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration(ETA)*. U. S. Department of Labor.
- O'Hagan, K. (1996). *Competence in Social Work Practice: A Practical Guide for Professionals*. Great Britain: Atheneum Press, Gateshead, Tyne and Wear.
- Pace, R. W., Mills, G. E., & Smith, P. C. (1991). *Human Resource Development: The Field*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the Impact of Traisin*. Alexanda, VA: American Society of Training and Development.
- Quinn E. R. (1990). *Becoming a Master Manager a Competency Framework*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Rosenbach, W. E., & Taylor, R. L. (1989). *Contemporary issues in leadership*. Colorado: Westview Press.

- Robert, J. N. (1990). Leadership program: A Sampler. *Liberal Education*, 76, 42-49.
- Risser, H. (1998). *New Strategies for Public Pay*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Raja, M. A., & Aisha, A. (2012). Human resource management competency model for Pakistani banking companies. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(38).
- Shartle, C. L. (1956). *Executive performance and leadership*. New York: Prentice-Hall.
- Stinchcombe, A. (1968). *Constructiong social theory*. New York: Harper and Row.
- Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (3rd ed.). New Delhi: Prentice-Hall.
- Seldin, P. (1988). *Evaluating and developing administrative performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steiner, E. (1990). *Methodology of theory construction*. Sydney: Etruscology Research Associates.
- Shermon, D. (2005). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centre's*. New Delhi: Tata McGraw-hill.
- Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Hellriegel, D. (2008). *Competency-Based Management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Sparks, D., & Loucks, H. S. (1989). Five models of development for teacher. *Journal of Staff Development*, 10(4), 40-57.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Summers, D. (1987). *Longman dictionary of contemporary English*. England: Longman.
- Sneed, J. G. (1996). *The Effectiveness of School Quality Review in stimulating school*. Abstracting from ProQuest File: Disserrtation
- Sydanmaanlakka, P. (2002). *An intelligent organization*. Oxford: Capstone.
- Schoenfeldt, L. F., & Steger, J. A. (1989). *Identification and Development of Managerial Talent*. Pp. 121 - 181 in *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 7), edited by G.R. Ferris and K.M. Rowland. Greenwich, CT: JAI Press.
- Textor, R. B. (1990). *The middle path for the future of Thailand: Technology in harmony with culture and environment*. Honolulu: Institute of Culture and Communication, East-West Center.

- Thomas, J. N., James, M. C. (1999). *Lessons from the Top: In Search of the Best Business Leaders*. Diane Publishing Company
- The Center for Creative Leadership. (2012). Center for Creative Leadership Leadership.[Online]. Available: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/aboutCCL/CCL2012AnnualReport.pdf> (Access date October 15, 2012).
- Vinson, M. N. (1996). The pros and cons of 360 degree feedback : Making it work. *Training and Development*, 50(4), 11-12.
- Warner, D., & Crosthwaite, E. (1995). *Human Resource Management in Higher and Further Education*. London: The society for research into higher education & Open University Press.
- Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2009). *Human Resource Development* (5th ed.). Mason OH: South-Western Cengage Learning.
- Willer, D. (1986). *Scientific: Theory and Method*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Mir Hadi Moazen Jamshidi, Milad Zeinavazi, Hamid Aadal, Pejman Ghasemi Poor Sabet. (2012). *Essential Competencies for the Human Resource Managers and Professionals in Construction Industries*. Journal of Basic and Applied Scientific Research .

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย
เรื่อง รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

- | | |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ
ผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ | คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเนชั่น
ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการจัดการ |
| 3. ดร.ไตรภพ โกศลธรรม | ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แคนบริค (ไทยแลนด์) จำกัด
ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการจัดการ
สถานประกอบการ |
| 4. ดร.อารมณีย์ เพ็ชรมณี | ผู้จัดการโรงงาน บริษัท วิกเอนด์ยูคลันด์ จำกัด
ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการจัดการ
สถานประกอบการ |
| 5. นายโฆษิต ถาวรระ | ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน
จังหวัดระยอง ความเชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารการจัดการสถานประกอบการ |

ผู้เชี่ยวชาญ ที่สัมภาษณ์ยกร่างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย ด้านนักวิชาการ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

- 1.1 ดร.อุคม ไพเราะศร รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเนชั่น
- 1.2 ศ.ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเนชั่น
- 1.3 ดร.อารมณี เพ็ชรมณี ผู้จัดการโรงงาน บริษัท วิก แอนด์ สุกัลันด์ จำกัด
- 1.4 นายจำเนียร จุลพันธ์ อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยทักษิณ อดีตรองอธิการบดีบริหาร

สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย

- 1.6 ดร.อักรศักดิ์ จิตธรรมา อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 1.7 ดร.จิรวัดน์ วรวิชัย อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
- 1.8 นายโฆษิต ถาวรระ ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดระยอง
- 1.9 พ.ท.ดร.บรรเจิด วรวิชัย อดีตรองผู้อำนวยการวิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยทักษิณ

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย ด้านผู้ปฏิบัติ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

- 2.1 ดร.ไตรภพ โกศลธรรม ผู้จัดการทั่วไป บริษัท แคบริค (ไทยแลนด์) จำกัด
- 2.2 นายอัญญพล จุฑามณี ผู้จัดการบริหาร บริษัท โคเบล โก้ แอนด์ แมททีเรียลส์
คอปเปอร์ ทิว (ไทยแลนด์) จำกัด
- 2.3 นายสมเจตน์ ภิรมณ์มาก ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท คอนดิเนนทอล ออโตโมที
(ประเทศไทย) จำกัด
- 2.4 นางสาวจิตภา สิริพิเพทย์ นายกสมาคมการจัดการและการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ไทย
- 2.5 นายชาติรี บุญนาค ประธานบริหารงานบุคคลระยอง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ไทยฟิล์ม อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)
- 2.6 นางจุฑารัตน์ สิงห์รักษ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และธุรการ บริษัท โพล
แมกซ์ ฟิลเทรชั่น จำกัด
- 2.7 นางเกษศิริินทร์ บุญคุณ ผู้จัดการแผนกบริหารและพัฒนาบุคลากร บริษัท
โตโยต้า วิชั่น จำกัด
- 2.8 นางมะลิ ไพบุลย์บุษราคัม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลอาวุโส บริษัทคาร์ดิเนล เซลท์ 222
(ประเทศไทย) จำกัด

2.9 นางกุลิสรา ปภาสทธิมงคล ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจบริษัท ซีออน แอดวานซ์ โพลีเม็กซ์ จำกัด

ผู้เชี่ยวชาญ ที่ตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

1. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อีลาสโตมิคซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม บริษัท ออโต้ฮัลลายนแอนซ์(ประเทศไทย) จำกัด
3. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท โรกิ (ประเทศไทย) จำกัด
4. ผู้จัดการจัดฝ่ายบุคคลและผู้จัดการทั่วไป บริษัท ไทยทราฟโฟ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
5. ผู้จัดการโรงงาน บริษัท โพลแมกซ์ ฟิลเทรชั่น จำกัด
6. ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท ไทยซัมมิท อิโรเทค จำกัด
7. ผู้จัดการแผนกประกันคุณภาพและแผนกฝึกอบรม บริษัท โดนัลด์สัน (ประเทศไทย) จำกัด
8. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ริโก้ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2556

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ - สกุล.....วุฒิการศึกษา.....

อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

2. ผู้วิจัยต้องการศึกษาการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตม

อุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแนวคิดของ โบรมและสปาร์โรว์ (Boam &
Sparrow) แนวคิดสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) แนวคิดของโบยาซีส
(Boyatzis) แนวคิดของ โกล์แมน โบยาซีส และแมคคี (Goleman Boyatzis and Mckee) คือ

1. ด้านการบริหารจัดการ

2. ด้านการบริหารคน

3. ด้านการบริหารงาน

4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้วิจัยจึงอยากทราบความคิดเห็น หรือแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะ
ผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง
ตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ให้มีความชัดเจน และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในบริบท
สังคมไทย พร้อมทั้งให้ท่านกำหนดลักษณะสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ตามแนวคิดของท่าน

แนวทางในการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1. การบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเล
ตะวันออก จังหวัดระยอง ควรมีสมรรถนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 2
การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

จุดมุ่งหมาย เพื่อสร้าง ตรวจสอบ และนำเสนอรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน ขอให้ท่านกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ของท่านในรอบที่ 1 แล้วนำมา

วิเคราะห์หาค่าร้อยละของข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป สร้างเป็นแบบสอบถาม ในการตอบแบบสอบถามรอบนี้ ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นในมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------|
| 5 หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ดังนั้นขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยขอเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ.....
2. วุฒิกการศึกษา.....
3. อายุ.....
4. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ
นิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	การบริหารจัดการ กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, กลยุทธ์, การกำหนดตัวชี้วัด					
2.	ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย, การบริหารนโยบาย, การบริหารกลยุทธ์, การบริหารแผนงาน					
3.	ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ, การออกแบบองค์การ, พฤติกรรมองค์การ, พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม, การบริหารวัฒนธรรมองค์การ, การสร้างค่านิยม					
4.	ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, การจัดการแรงงาน, การบริหารสมรรถนะ, การบริหารค่าตอบแทน					
5.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กร โดยรวม, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, ระบบบริหารคุณภาพ, การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6.	ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการบัญชี, การจัดการเงินสมัยใหม่, การจัดการเงินทุนหมุนเวียน, การจัดโครงสร้างเงินทุน, การวิเคราะห์และการวางแผนทางการเงิน					
7.	ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้, การบริหารความรู้ในองค์กร, การจัดการการเรียนรู้, การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
8.	ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง, กระบวนการบริหารความเสี่ยง, การทำแผนบริหารความเสี่ยง, การบริหารเวลา					
9.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้, การวางแผนโครงการ, การควบคุมโครงการ, การจัดการทีมงาน, การติดตามและประเมินโครงการ					
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard, Benchmarking, Lean Manufacturing, Customer Relationship Management, Activity based Costing, Six Sigma, Kaizen, Innovation Management, Competency Management, Total Productive Maintenance					
	การบริหารคน					
1.	ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน, กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ, การสรรหาและการคัดเลือก, การมอบหมายงานและการสั่งงาน, การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน					
2.	ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน, การแนะนำงาน, การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร, การหมุนเวียนงาน, การมอบหมายงานพิเศษ					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3.	ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน, การพัฒนาทีมงาน, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การจัดการการเมืองในองค์กร					
4.	ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา, มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน, การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
5.	ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร, การบริหารขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน, การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น					
6.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การบริหารอำนาจ, การบริหารความขัดแย้ง, การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ, ภาวะการนำตนเอง					
7.	ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูดโน้มน้าว, จิตวิทยาการเจรจา					
8.	ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ, การบริหารจัดการคนเก่ง, การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ, การสร้างความสุขในที่ทำงาน, การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ					
9.	ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน, พ.ร.บ.ประกันสังคม, พ.ร.บ.กองทุนเงินทดแทน, พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์, พ.ร.บ. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน, พ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน					
10.	ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์, ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น, การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	การบริหารงาน ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน, การจัดลำดับงาน, การออกแบบระบบงาน					
2.	ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน, การวิเคราะห์ข้อมูล, การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
3.	ความสามารถในการคิดเชิงตรรก ได้แก่ สถิติและคณิตศาสตร์ พื้นฐาน, การคิดเชิงวิเคราะห์, การคิดเชิงมิติ					
4.	ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิด เชิงสร้างสรรค์, การคิดนอกกรอบ					
5.	ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหาร ต้นทุน, การบริหารพลังงาน, การบริหารซัพพลายเชน					
6.	ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหาร คุณภาพ ISO , การควบคุมคุณภาพ, การปรับปรุงคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง, การจัดการสิ่งแวดล้อม					
7.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหาร การผลิต, การบริหารการค้า, การสร้างมาตรฐานงาน , การวางแผนกระบวนการ, การศึกษาการทำงาน, การวางแผน การผลิต					
8.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียน แผนโครงการ, การวางแผนโครงการ, การบริหารโครงการ, การติดตามประเมินผลโครงการ					
9.	ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน, มาตรฐานสภาพแวดล้อม ในการทำงาน, การประเมินความเสี่ยงในการทำงาน, การบริหารอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5 ส., การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ Q.C.C., การดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM, การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT, การผลิตระบบ TPS, การลดความความสูญเสีย 7 ประการ, การใช้ระบบคัมบัง, การดำเนินกิจกรรม KYT					
	คุณลักษณะส่วนบุคคล					
1.	ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น, การจัดการอารมณ์ตนเอง, การจัดการอารมณ์เพื่อนร่วมงาน					
2.	ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ, การคิดเชาว์ปัญญา, การใช้เหตุผล					
3.	ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก, อดทนและทนทานต่อปัญหา, มีเจตคติที่ดี					
4.	ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่, คิดนอกกรอบ					
5.	ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี, มีความรับผิดชอบ, มีความซื่อสัตย์, มีจริยธรรม, เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่, เห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
6.	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง, ยืดหยุ่น, ทันสมัย, มีภาวะการนำตนเอง					
7.	มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม, รอบครอบ, หนักแน่น, รอบรู้, กล้าแสดงออก, มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
8.	มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายเรียบร้อย, มีวินัยภาษาที่ดี, มีอวัจนภาษาที่ดี					
9.	มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา, ความเป็นระเบียบ, ความเรียบร้อย, ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
10.	มีอิทธาศัยดี ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส, อ่อนน้อมถ่อมตน, พுகุศุขเป็นกันเอง, ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน					

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 3

แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 3

การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิกมอุตสาหกรรม

เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

จุดมุ่งหมาย เพื่อสร้าง ตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ
นิกมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน ขอให้ท่านกรอรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านในรอบที่ 2 แล้ว
นำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) เพื่อให้ท่าน
รับทราบคำตอบของกลุ่มและคำตอบของท่านว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด เพื่อให้ท่านได้
พิจารณาทบทวนคำตอบของท่านอีกครั้งว่าควรเปลี่ยนคำตอบตามความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่ามัธยฐาน (Median) ใช้คำย่อว่า Mdn. หมายถึงค่ากลางของคำตอบทั้งหมดในแต่ละ
ข้อซึ่งแสดงด้วยเครื่องหมายดอกจัน (*) เมื่อเครื่องหมายดอกจันปรากฏอยู่ในช่องความเหมาะสมใด
ก็หมายความว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของข้อความ
ดังกล่าวในระดับนั้น เช่น เครื่องหมายดอกจันปรากฏอยู่ในช่องความเหมาะสม 4 หมายความว่า
ข้อความนั้นกลุ่มมีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับมาก

2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) ใช้คำย่อว่า I.R. เป็นค่าแสดงความกระจ่าง
ของคำตอบในแต่ละข้อ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ข้อที่มี I.R. มาก แสดงว่าข้อความนั้นมีคำตอบกระจายมากหรือแสดงว่าผู้ตอบมีความเห็น
สอดคล้องกันน้อย

ข้อที่มี I.R. น้อย แสดงว่าข้อความนั้นมีคำตอบกระจายน้อยหรือแสดงว่าผู้ตอบ
มีความเห็นสอดคล้องกันมาก

3. วิธีตอบ

3.1 ให้ท่านพิจารณาคำตอบของท่านซึ่งแสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย/ เปรียบเทียบกับ
คำตอบของกลุ่มซึ่งแสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย (*) ว่าอยู่ในช่องเดียวกันหรืออยู่ห่างกันกี่ช่อง

3.2 ถ้าเครื่องหมายทั้งสองอยู่ในช่องเดียวกัน หมายความว่า คำตอบของท่านตรงกับ
คำตอบของกลุ่มหมายความว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ท่านไม่ต้องทำอะไรทั้งสิ้น

3.3 ถ้าเครื่องหมาย / กับเครื่องหมาย * อยู่ห่างกัน 1 ช่อง เช่นเครื่องหมาย * อยู่ที่ช่อง ความเหมาะสม 4 และเครื่องหมาย / อยู่ที่ช่องเหมาะสม 5 หรือ 3 หมายความว่าคำตอบของท่าน ใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่ม หรือท่านมีความคิดเห็นค่อนข้างสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี หากท่านเห็นว่าคำตอบของท่านเหมาะสมแล้วท่านก็ไม่จำเป็นต้องทำอะไรในข้อนี้ แต่ถ้าว่านเห็นควรตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มมากขึ้นอีก ให้ท่านทำเครื่องหมาย + และทำเครื่องหมาย / ใหม่ลงในช่องเดียวกับเครื่องหมาย *

3.4 ถ้าเครื่องหมาย / กับเครื่องหมาย * อยู่ห่างกันตั้งแต่ 2 ช่องขึ้นไป เช่นเครื่องหมาย * อยู่ที่ช่องความเหมาะสม 4 และเครื่องหมาย / อยู่ที่ช่องความเหมาะสม 1 หรือ 2 หมายความว่า คำตอบของท่านแตกต่างจากคำตอบของกลุ่ม หรือท่านมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ในกรณีนี้ขอให้ท่านพิจารณาทบทวนว่าท่านเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มหรือไม่ ถ้าว่านเห็นด้วยให้ทำเครื่องหมาย + ทับเครื่องหมายเดิมและทำเครื่องหมาย / ใหม่ลงในช่องเดียวกับ เครื่องหมาย * หรือช่องใกล้เคียงก็ได้แต่หากท่านไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มก็ให้ท่านยืนยัน ในคำตอบเดิม และขอให้ท่านโปรดอธิบายเหตุผลที่ท่านไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มลงในช่อง เหตุผลประกอบ

ผู้วิจัยขอเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง หรือหากท่านมีความประสงค์ที่จะ ส่งคืนด้วยตนเอง ท่านสามารถส่งคืนมาที่ 4387953@gmail.com หรือทางไปรษณีย์ตามที่อยู่นี้ นายไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ เลขที่ 22 ถนนไอ-หนึ่ง ค.มาบตาพุด อ.เมืองระยอง จ.ระยอง 21150 ตามซองเอกสารที่แนบมานี้จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ.....
2. วุฒิการศึกษา.....
3. อายุ.....
4. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ นิคม

อุตสาหกรรม

เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	การบริหารจัดการ กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, กลยุทธ์, การกำหนด ตัวชี้วัด	*/					0.00	
2.	ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย, การบริหาร นโยบาย, การบริหารกลยุทธ์, การบริหาร แผนงาน	*	/				1.00	
3.	ความสามารถในการจัดการองค์กรและ พฤติกรรมองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร, การออกแบบองค์กร, พฤติกรรมองค์กร, พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม, การบริหาร วัฒนธรรมองค์กร, การสร้างค่านิยม	*	/				0.50	
4.	ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, การจัดการแรงงาน, การบริหารสมรรถนะ, การบริหารค่าตอบแทน	*/					0.00	

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1		
5.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กรโดยรวม, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, ระบบบริหารคุณภาพ, การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก	*	/				0.50	
6.	ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการบัญชี, การจัดการเงินสมัยใหม่, การจัดการเงินทุนหมุนเวียน, การจัดโครงสร้างเงินทุน, การวิเคราะห์และการวางแผนทางการเงิน	*	/				0.50	
7.	ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้, การบริหารความรู้ในองค์กร, การจัดการการเรียนรู้, การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร	*/					0.00	
8.	ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง, กระบวนการบริหารความเสี่ยง, การทำแผนบริหารความเสี่ยง, การบริหารเวลา	*/					0.00	
9.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้, การวางแผนโครงการ, การควบคุมโครงการ, การจัดการทีมงาน, การติดตามและประเมินโครงการ	*/					0.00	
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard, Benchmarking, Lean Manufacturing, Customer Relationship Management, Activity based Costing, Six Sigma, Kaizen, Innovation Management, Competency Management, Total Productive Maintenance	*	/				0.50	

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	การบริหารคน ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน, กำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบ, การสรรหาและ การคัดเลือก, การมอบหมายงานและ การสั่งงาน, การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน	*	/				0.50	
2.	ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน, การแนะนำงาน, การเพิ่ม สมรรถนะของบุคลากร, การหมุนเวียนงาน, การมอบหมายงานพิเศษ	*	/				0.50	
3.	ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน, การพัฒนาทีมงาน, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การจัดการ การเมืองในองค์กร	*	/				0.50	
4.	ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา, มนุษย์สัมพันธ์ ในการทำงาน, การสร้างแรงจูงใจใน การทำงาน	*/					0.00	
5.	ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร, การบริหารขวัญและกำลังใจ เพื่อนร่วมงาน, การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น	*/					0.00	
6.	ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การบริหารอำนาจ, การบริหารความขัดแย้ง, การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ, ภาวะการนำ ตนเอง	*/					0.00	
7.	ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูดโน้มน้าว, จิตวิทยาการเจรจา	*	/				0.50	

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1		
8.	ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ, การบริหารจัดการคนเก่ง, การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ, การสร้างความสุขในที่ทำงาน, การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ	*	/				0.50	
9.	ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน, พ.ร.บ. ประกันสังคม, พ.ร.บ. กองทุนเงินทดแทน, พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์, พ.ร.บ. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน, พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน	*/					0.00	
10.	ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์, ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น, การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ	*/					0.00	
1.	การบริหารงาน ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน, การจัดลำดับงาน, การออกแบบระบบงาน	*/					0.00	
2.	ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน, การวิเคราะห์ข้อมูล, การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	*	/				0.50	
3.	ความสามารถในการคิดเชิงตรรก ได้แก่ สถิติและคณิตศาสตร์พื้นฐาน, การคิดเชิงวิเคราะห์, การคิดเชิงมิติ	*/					0.00	
4.	ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์, การคิดนอกกรอบ	*		/			1.50	
5.	ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารต้นทุน, การบริหารพลังงาน, การบริหารชีพหลายเซน	*	/				0.50	

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1		
6.	ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO, การควบคุมคุณภาพ, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, การจัดการสิ่งแวดล้อม	*	/				1.00	
7.	ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหารการผลิต, การบริหารการค้าดำเนินงาน, การสร้างมาตรฐานงาน, การวางแผนกระบวนการ, การศึกษาการทำงาน, การวางแผนการผลิต	*	/				1.00	
8.	ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ, การวางแผนโครงการ, การบริหารโครงการ, การติดตามประเมินผลโครงการ	*	/				1.00	
9.	ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน, มาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงาน, การประเมินความเสี่ยงในการทำงาน, การบริหารอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน	*/					0.00	
10.	ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5 ส., การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ Q.C.C., การดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM, การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT, การผลิตระบบ TPS, การลดความสูญเสีย 7 ประการ, การใช้ระบบคัมบัง, การดำเนินกิจกรรม KYT	*	/				0.50	

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ	ระดับความคิดเห็น					ค่า I.R.	เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1		
1.	คุณลักษณะส่วนบุคคล ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น, การจัดการอารมณ์ ตนเอง, การจัดการอารมณ์เพื่อนร่วมงาน	*	/				0.50	
2.	ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ, การคิดเชาว์ปัญญา, การใช้ เหตุผล	*/					0.00	
3.	ความสามารถในการฝ่าฝืนปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก, อดทน และทนทานต่อปัญหา, มีเจตคติที่ดี	*/					0.00	
4.	ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (AQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่, คิดนอกกรอบ	*/					0.00	
5.	ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี, มีความรับผิดชอบ, มีความซื่อสัตย์, มีจริยธรรม, เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่, เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	*/					0.00	
6.	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ขอมรับ การเปลี่ยนแปลง, ชัดหยุ่น, ทนสมัย, มีภาวะการนำตนเอง	*	/				0.50	
7.	มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม, รอบครอบ, หนักแน่น, รอบรู้, กล้าแสดงออก, มีความเชื่อมั่นในตนเอง	*	/				0.50	
8.	มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายเรียบร้อย, มีวินัยภาษาที่ดี, มีอวัจนภาษาที่ดี	*/					0.00	
9.	มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา, ความเป็น ระเบียบ, ความเรียบร้อย, ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	*	/				0.50	
10.	มีอิทธาศักดิ์ ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส, อ่อนน้อม ต่อมตน, พுகุยเป็นกันเอง, ปรับตัวเข้ากับ เพื่อนร่วมงาน	*/					0.00	

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามฉบับที่ 4

แบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 4

แบบสอบถามเพื่อการสนทนากลุ่ม

เรื่อง การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม

เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

.....

รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่สร้างขึ้น โดยเทคนิคเดลฟายประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ดังข้อความด้านล่างนี้ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคิดว่าข้อความใดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือไม่สามารถปฏิบัติได้ กรุณาให้กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพื่ออภิปรายกลุ่ม ในอันที่จะทำให้รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น การบริหารจัดการ

1. กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กรได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, กลยุทธ์, การกำหนดตัวชี้วัด
2. ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย, การบริหารนโยบาย, การบริหารกลยุทธ์, การบริหารแผนงาน
3. ความสามารถในการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การได้แก่ โครงสร้างองค์การ, การออกแบบองค์การ, พฤติกรรมองค์การ, พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม, การบริหารวัฒนธรรมองค์การ, การสร้างค่านิยม
4. ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์, การจัดการแรงงาน, การบริหารสมรรถนะ, การบริหารค่าตอบแทน
5. ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กร โดยรวม, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, ระบบบริหารคุณภาพ, การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก
6. ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการเงิน, การจัดการเงินสมัยใหม่, การจัดการเงินทุนหมุนเวียน, การจัดโครงสร้างเงินทุน, การวิเคราะห์และการวางแผนทางการเงิน
7. ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้, การบริหารความรู้ในองค์กร, การจัดการการเรียนรู้, การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

8. ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง, กระบวนการบริหารความเสี่ยง, การทำแผนบริหารความเสี่ยง, การบริหารเวลา
9. ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้, การวางแผนโครงการ, การควบคุมโครงการ, การจัดการทีมงาน, การติดตามและประเมินโครงการ
10. ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Balanced Scorecard, Benchmarking, Lean Manufacturing, Customer Relationship Management, Activity based Costing, Six Sigma, Kaizen, Innovation Management, Competency Management, Total Productive Maintenance

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การบริหารคน

1. ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน, กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ, การสรรหาและการคัดเลือก, การมอบหมายงานและการสั่งงาน, การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน, การแนะนำงาน, การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร, การหมุนเวียนงาน, การมอบหมายงานพิเศษ
3. ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน, การพัฒนาทีมงาน, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การจัดการการเมืองในองค์กร
4. ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา, มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน, การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
5. ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร, การบริหารขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน, การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น
6. ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การบริหารอำนาจ, การบริหารความขัดแย้ง, การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ, ภาวะการนำตนเอง

7. ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูดโน้มน้าว, จิตวิทยาการเจรจา

8. ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ, การบริหารจัดการคนเก่ง, การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ, การสร้างความสุขในที่ทำงาน, การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ

9. ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน, พ.ร.บ.ประกันสังคม, พ.ร.บ.กองทุนเงินทดแทน, พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์, พ.ร.บ. อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน, พ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

10. ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์, ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น, การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การบริหารงาน

1. ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน, การจัดลำดับงาน, การออกแบบระบบงาน

2. ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน, การวิเคราะห์ข้อมูล, การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

3. ความสามารถในการคิดเชิงตรรก ได้แก่ สถิติและคณิตศาสตร์พื้นฐาน, การคิดเชิงวิเคราะห์, การคิดเชิงมิติ

4. ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์, การคิดนอกกรอบ

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารต้นทุน, การบริหารพลังงาน, การบริหารชีพหลายชน

6. ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO, การควบคุมคุณภาพ, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, การจัดการสิ่งแวดล้อม

7. ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหารการผลิต, การบริหารการดำเนินงาน, การสร้างมาตรฐานงาน, การวางแผนกระบวนการ, การศึกษาการทำงาน, การวางแผนการผลิต

8. ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ, การวางแผนโครงการ, การบริหารโครงการ, การติดตามประเมินผลโครงการ

9. ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน, มาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงาน, การประเมินความเสี่ยงในการทำงาน, การบริหารอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

10. ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5 ส., การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ Q.C.C., การดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM, การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT, การผลิตระบบ TPS, การลดความความสูญเสีย 7 ประการ, การใช้ระบบคัมบัง, การดำเนินกิจกรรม KYT

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะส่วนบุคคล

1. ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น, การจัดการอารมณ์ตนเอง, การจัดการอารมณ์เพื่อนร่วมงาน

2. ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ, การคิดเชาว์ปัญญา, การใช้เหตุผล

3. ความสามารถในการฝ่าฝืนฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก, อดทนและทนทานต่อปัญหา, มีเจตคติที่ดี

4. ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่, คิดนอกกรอบ

5. ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี, มีความรับผิดชอบ, มีความซื่อสัตย์, มีจริยธรรม, เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่, เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

6. มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง, ยืดหยุ่น, ทันสมัย, มีภาวะการนำตนเอง

7. ความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม, รอบคอบ,หนักแน่น, รอบรู้, กล้าแสดงออก, มีความเชื่อมั่นในตนเอง

8. มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายเรียบร้อย, มีวัจนภาษาที่ดี, มีอวัจนภาษาที่ดี

9. มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา, ความเป็นระเบียบ, ความเรียบร้อย, ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10. มีอัธยาศัยดี ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส, อ่อนน้อมถ่อมตน, พுகุศลเป็นกันเอง, ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....