


สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง
บริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

สวรรยา สมชื่อ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
เมษายน 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ สวรรยา สมชื่อ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.สุณี หงษ์วิเศษ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.สุณี หงษ์วิเศษ)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีธ์ ธารเสนา)

วันที่....10....เดือน.....เมษายน.....พ.ศ....2560.....

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งโดยเฉพาะ อาจารย์ ดร.สุณี หงษ์วิเศษ ที่กรุณาเป็นพี่ปรึกษาและได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ความคิดเห็นในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ อาจารย์ ดร.กาญจนา บุญยัง และอาจารย์ ดร.กฤษณา นันทเพ็ชร ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสัมภาษณ์ และขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์ในวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยเข้ารับการศึกษานี้ ซึ่งความรู้ที่ได้รับนั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย และบริษัทคู่ค้าของธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัย

ท้ายสุดนี้ขอขอบคุณ นายโซเฮ คิตะยะมะ ผู้จุดประกายต่อยอดความคิดและให้โอกาสในการศึกษาระดับปริญญาโท ตลอดจนผู้ร่วมงาน รวมถึงครอบครัวที่สนับสนุนและให้กำลังใจในการวิจัยครั้งนี้ และเพื่อนนิสิตร่วมหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเสมอมา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย ต่อไป

สวรรยา สมชื่อ

58930005: กลุ่มวิชา: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ร.ป.ม. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: สมรรถนะ/ การบริหาร/ ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง

สวรรยา สมชื่อ: สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารงานสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย (THE MANAGERIAL COMPETENCY OF MANAGEMENT FOR CONSTRUCTION MACHINERY BUSINESS:

A CASE STUDY OF THE MIDORI-KAI GROUP THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์:
สุณี หงษ์วิเศษ, ปร.ค. 235 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร และ 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย โดยมีวิธีวิจัย 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิจัยเชิงเอกสาร 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย และบริษัทคู่ค้า จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interview) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัยพบว่า

การสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารตามแนวคิดของเหล่านักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ
- 2) สมรรถนะด้านการบริหารคน
- 3) สมรรถนะด้านการบริหารงาน และ
- 4) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญ สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่ม มิโดริไก ประเทศไทย มีจำนวน 4 ด้าน 12 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งพัฒนาองค์กร การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง 2) ด้านการบริหารคน การปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมาย การพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการบริหารงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่ การงาน การสื่อสาร การเป็นผู้นำ การจัดการความเครียด

58930005: MAJOR: HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION; M.P.A.
(HUMAN RESOURCE ADMINISTRATION)

KEYWORDS: COMPETENCY/ MANAGEMENT/ CONSTRUCTION MACHINERY

SAWANYA SOMCHUE: THE MANAGERIAL COMPETENCY OF MANAGEMENT FOR CONSTRUCTION MACHINERY BUSINESS: A CASE STUDY OF THE MIDORI-KAI GROUP THAILAND) ADVISOR: SUNEE HONGWISSET, Ph.D. 235 P. 2017.

The purposes of this research is to synthesize of management competencies in management position and to study the composition of management competencies in management position which is important for construction machinery business: a case study of the Midori-Kai Group Thailand in two steps of Qualitative; 1) Documentary research and 2) In-depth interviews by Purposive random implemented with the first-line management, middle management, top management, and 12 people from expert Suppliers by Semi-Structured interview with content Analysis. The research found that

The synthesize of management competencies in management position according to the concept of academia in 4 dimensions 1) the management competency 2) Human resource management competency 3) administration competency and 4) personal characteristics competency.

The composition of management competencies which is important for construction machinery business: a case study of the Midori-Kai Group Thailand in 4 dimensions including 12 compositions and the first dimensions: the management competency visioning change management strategic planning and strategic management organization developments negotiation and conflict management 2) Human resource management competency adaptability and flexibility professional managerial teamwork collaboration relationship assignment people development 3) administration competency achievement orientation decision, performance appraisal analytical thinking strategic thinking systematic thinking initiative managing resources, process arrangement customer service orientation 4) personal characteristics competency self-confidence adhering to ethical commitment to the work communication leadership stress management.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
คำถามการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ	8
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโครไก ประเทศไทย	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
3 วิธีดำเนินการวิจัย	69
วิธีการวิจัย	69
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	70
เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	72
การสร้างเครื่องมือ	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล	74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	75
4 ผลการวิจัย	77
ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารแนวคิด รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการสังเคราะห์ สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร	77
ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารแนวคิด รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาองค์ประกอบ สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจ เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย	86
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	141
สรุปผลการวิจัย	141
อภิปรายผล	148
ข้อเสนอแนะ	155
บรรณานุกรม	157
ภาคผนวก	163
ภาคผนวก ก	164
ภาคผนวก ข	174
ประวัติย่อของผู้วิจัย	235

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ.....	79
2	สังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการ ด้านการบริหารคน	81
3	สังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการ ด้านการบริหารงาน	82
4	สังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ ด้านคุณลักษณะ ส่วนบุคคล	85
5	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 1	89
6	จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะทางการบริหาร	90
7	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 2	95
8	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 3	99
9	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 4	103
10	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 5	106
11	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 6	110
12	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 7	114
13	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 8	118

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 9 121
15	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 10 125
16	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 11 128
17	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 12 132
18	ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 13 135
19	ความสอดคล้องของสมรรถนะทางการบริหาร 137

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
2	โมเดลของผลงานสูง (A model of effective job performance).....	10
3	Iceberg model of competencies	17
4	องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร จากการวิเคราะห์ ตามแนวคิดของนักวิชาการ	141
5	องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักร ที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย.....	143

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็น “หัวใจ” ของการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหาร และเป็นผู้ที่ใช้ปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่ทำให้ปัจจัยการบริหารอื่น ๆ มีคุณค่ามากขึ้น ดังนั้นการบริหารองค์กรที่เชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ให้งานสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมได้นั้น องค์กรต้องสามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรภายในองค์กรหรือทรัพยากรมนุษย์ให้ออกมาใช้ปฏิบัติงานสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (อภิญา ลีระฉายกุล, 2555) ยิ่งโลกในปัจจุบันเป็นโลกที่ต้องอาศัยฐานความรู้ อย่างมากก็ยิ่งต้องทำให้มนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้น คนส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงและเข้าใจความรู้ในความหมายที่แคบ แต่ความรู้มีความหมายที่กว้าง ลึกกว่า และยิ่งใหญ่กว่าข้อมูลหรือสารสนเทศ ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้ง ในแง่ขององค์กรความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2556, หน้า 1-2)

องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีความร่วมมือร่วมใจ และทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือองค์กรยุคปัจจุบันได้ขับเคลื่อนเข้าสู่ยุคแห่งสมรรถนะ หรือ Competency เพื่อพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (High performance organizations) การพัฒนาองค์กรด้วย Competency จึงได้เข้ามามีบทบาทในองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาคนและการพัฒนาองค์กร (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2556, หน้า 47)

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับบริหาร ถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหาร แต่แม้มีความสงสัยว่าตนเองมีสมรรถนะในการทำงานในตำแหน่งบริหารได้ดีเพียงใดนั้น มักจะไม่ค่อยจะมีการประเมินผล จึงไม่รู้ว่าการบริหารของคณนั้นมีสมรรถนะดีเพียงใด ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้พิจารณาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมส่วนตัว ในบทบาทขององค์กร (Shartle, 1956)

การที่ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับจากสังคมหรือไม่นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ทั้งนี้ เพราะพฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารอาจสร้างความประทับใจแก่บุคคลอื่น ๆ หรือในทางตรงกันข้ามอาจก่อศัตรูหรือคู่แข่ง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาสมรรถนะขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาว่ามีการกำหนดว่างานใดเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กรและงานนั้น ๆ สามารถดำเนินการไปโดยบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพราะจะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของผู้บริหารด้วย นอกจากนี้สมรรถนะของผู้บริหารที่กล่าวมาแล้ว ยังมีสิ่งที่จำเป็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน มีทักษะการพูด ความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร และบทบาทของตนเอง ในองค์กรในเรื่องวัฒนธรรม สังคม ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง เทคโนโลยี ตลาด ลูกค้าและเจ้าของ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (ไพฑูริย์ วชิรวงศ์กัญญา, 2556)

มิโดริไก (Midori-kai) เป็นกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวของพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการค้าส่ง นำเข้าเพื่อค้าส่ง และส่งออกสินค้า รถทุกชนิดทุกประเภทที่ใช้ในการก่อสร้าง รวมทั้งห้องปฏิบัติการในรถดั่งกล่าว และเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องกล เครื่องเชื่อม รถยก เครน ลอก เครื่องอุปกรณ์ทุกชนิด ทุกประเภทที่ใช้ในการก่อสร้าง อุตสาหกรรมและการพาณิชย์ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้างทุกประเภท รวมทั้งสี แล็กเกอร์ แผ่นเหล็ก อุปกรณ์ไฟฟ้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทุกชนิด ทุกประเภท ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์ โคมัตสึ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทคู่ค้าก่อให้เกิดความร่วมมือทางธุรกิจ รวมทั้งการสนับสนุนการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการทำงานของแรงงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีทักษะฝีมือ และนำไปดำเนินการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถขยายธุรกิจไปยังนานาประเทศ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือด้านทักษะฝีมือแรงงาน ที่นำมาสู่การได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์ โคมัตสึ

ดังนั้นบริษัทในกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย จำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายในการทำงานเป็นหลักอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการกำกับกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามความสามารถของหน่วยงานและตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ (ขวัญชัย เกิดอุบล, 2559) โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันที่จะนำมาซึ่งผลกำไรของกิจการ แต่ในขณะเดียวกันในการปฏิบัติงานที่รองรับกับกระบวนการในการบริหารงาน นั้นหมายความว่าผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง จำเป็นจะต้องรับรู้ถึงปัญหาและแนวทางในการสร้าง

ผู้เชี่ยวชาญเพื่อการเป็นนักบริหาร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย (Walters, 1978, p. 218) อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้มีความสามารถและศักยภาพมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมของกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย ทำให้แต่ละงานในกลุ่มบริษัทเกิดความตระหนักในเรื่องการพัฒนาร่วมกันและสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานแบบใหม่ โดยไม่ยึดติดอยู่กับลักษณะการทำงานแบบเก่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารเข้ามามีส่วนในการผลักดันให้เป้าหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่องสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย โดยผลการวิจัย จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย

คำถามการวิจัย

สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร มีลักษณะอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษางานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหารจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา ผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ รวมทั้ง ข้อมูลจากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ให้ได้สมรรถนะทางการบริหาร
2. ศึกษาเอกสาร หรือประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับลักษณะงาน (JD = Job description)

2.1 นโยบาย

2.2 ยุทธศาสตร์

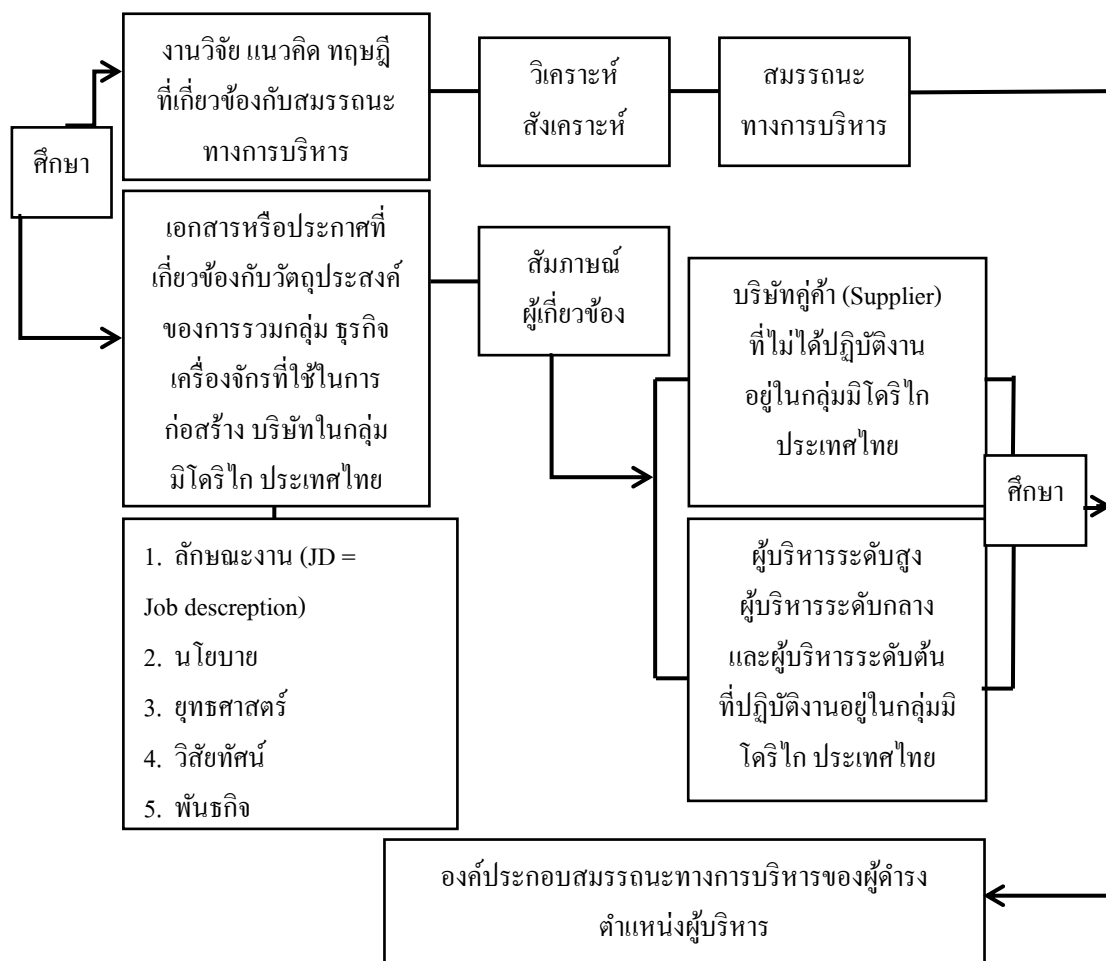
2.3 วิสัยทัศน์

2.4 พันธกิจ

3. นำข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ไปกำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

3.1 ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

3.2 บริษัทคู่ค้า (Supplier) ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย ดำเนินการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร แสดงตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร
2. เพื่อได้อัตราประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะทางการบริหารเพื่อให้ได้แนวทางสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย โดยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารงานวิจัยต่าง ๆ และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบเขตศึกษาต่าง ๆ ดังนี้

ขอบเขตเนื้อหา

สมรรถนะทางการบริหารเพื่อให้ได้แนวทางสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย

ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

กลุ่มเป้าหมาย การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ที่ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย และบริษัทคู่ค้า จำนวน 12 คน

ขอบเขตระยะเวลา

เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อทราบถึงสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย ดำเนินการศึกษาระหว่างเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2559 ถึงเดือน มีนาคม พ.ศ. 2560

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ๆ ซึ่งแสดงออกมาจากพฤติกรรมการทำงานที่วัดผลได้

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ เฉพาะบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ขององค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูง ที่มีความสัมพันธ์

โดยตรงกับการบริหารเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และจำเป็นต่อการบริหารให้ประสบความสำเร็จ มี 4 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง การมุ่งพัฒนาองค์กร การบริหารความขัดแย้ง และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ด้านการบริหารคน หมายถึง การปรับตัวและยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การมอบหมายงาน และความเชี่ยวชาญการบริหาร
3. ด้านการบริหารงาน หมายถึง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ และการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน

4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง การสื่อสาร การยึดมั่นในจริยธรรม การเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน และการจัดการความเครียด

กลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย หมายถึง กลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวของพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการค้าส่ง นำเข้าเพื่อค้าส่ง และส่งออกสินค้า ทุกชนิดทุกประเภทที่ใช้ในการก่อสร้าง อุตสาหกรรมและการพาณิชย์ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้างทุกประเภทรวมทั้งสี แล็กเกอร์ แผ่นเหล็ก อุปกรณ์ไฟฟ้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทุกชนิด ทุกประเภท ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์โคมิตัส

เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง หมายถึง รถทุกชนิดทุกประเภทที่ใช้ในการก่อสร้าง รวมทั้งห้องปฏิบัติการในรถดังกล่าว และเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องกล เครื่องเชื่อม รถยก เครน ลอก เครื่องอุปกรณ์ทุกชนิด ทุกประเภทที่ใช้ในการก่อสร้าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ดูแลหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมและดูแลให้พนักงานปฏิบัติการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นผู้ใกล้ชิดและสั่งการ โดยตรงกับพนักงาน อาจดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้นำกลุ่มในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกลประเทศไทย

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่หลักในการรับวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมายและแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กร และยังมีหน้าที่หลักในการประสานงาน ถ่ายทอดข้อมูล ความคิดและความรู้ของผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นคนกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้จัดการระดับต้น โดยผู้จัดการระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงและสร้างความเข้าใจระหว่างความต้องการของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม อาจดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือผู้จัดการแผนก ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานที่สำคัญขององค์กร เป็นผู้มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบครอบคลุมในวงกว้าง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่ออนาคต ความอยู่รอด ความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร สามารถให้ข้อมูลและขอข้อมูลสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารได้ อาจดำรงตำแหน่งประธาน รองประธาน ผู้จัดการทั่วไป หรือกรรมการผู้จัดการ สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

บริษัทคู่ค้า หมายถึง กลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในบริษัทที่ติดต่อกิจการกับบริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ข้อมูล ตำรา บทความ วิชาการ สืบค้นทางอินเทอร์เน็ต และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาดังประเด็นต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 ความหมายของสมรรถนะ

1.2 ประเภทของสมรรถนะ

1.3 องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งคำว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ซ่อนอยู่ภายใน ที่ช่วยให้ปัจเจกบุคคลสามารถส่งมอบประสิทธิภาพที่เหนือกว่าในงานที่ได้รับมอบหมาย David (1973) กล่าวไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Dales and Hes (1995) อ้างถึงใน อภิญา ลีละฉายกุล, 2555) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) ในขณะเดียวกัน Hayes (1979 อ้างถึงใน นิสาร์ก เวชยานนท์, 2556) มีการเพิ่มเติมคำจำกัดความไว้ นอกจากจะหมายถึง ความสามารถและความเต็มใจในงานแล้ว ยังต้องประกอบด้วยความรู้ มีแรงขับ มีคุณลักษณะ มีบทบาททางสังคม และมีทักษะ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะทำให้เกิดผลงานที่ดีกว่า และสมบูรณ์มากกว่า ซึ่งความหมายนี้ก็ได้รับการสนับสนุนจาก Boyatzis (1982 อ้างถึงใน นิสาร์ก เวชยานนท์, 2556) เพราะ Boyatzis (1982) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคลซึ่งประกอบด้วย แรงขับ บุคลิกภาพที่ถาวร การมีภาพลักษณ์และบทบาททางสังคม รวมถึงความรู้และทักษะที่คนมีและเอามาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดี

เหนือคนอื่น ในส่วนของ Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน กิ่งแก้ว เอี่ยมแจ่ม, 2556) เสนอว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying characteristics of an individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior performance) ส่วนในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554, หน้า 1) ระบุว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับ สุรชัย พรหมพันธุ์ (2554, หน้า 188) ที่ได้ให้นิยามความหมายของสมรรถนะว่าเป็นการแสดงถึงความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ๆ อีกทั้งยังมีแนวคิดภาพรวมของ นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2556, หน้า 33-35) ที่ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถที่จะทำงาน มีความเพียงพอในการดำรงอยู่ในอำนาจ ซึ่งนำไปใช้ใน 2 นัยยะ คือ

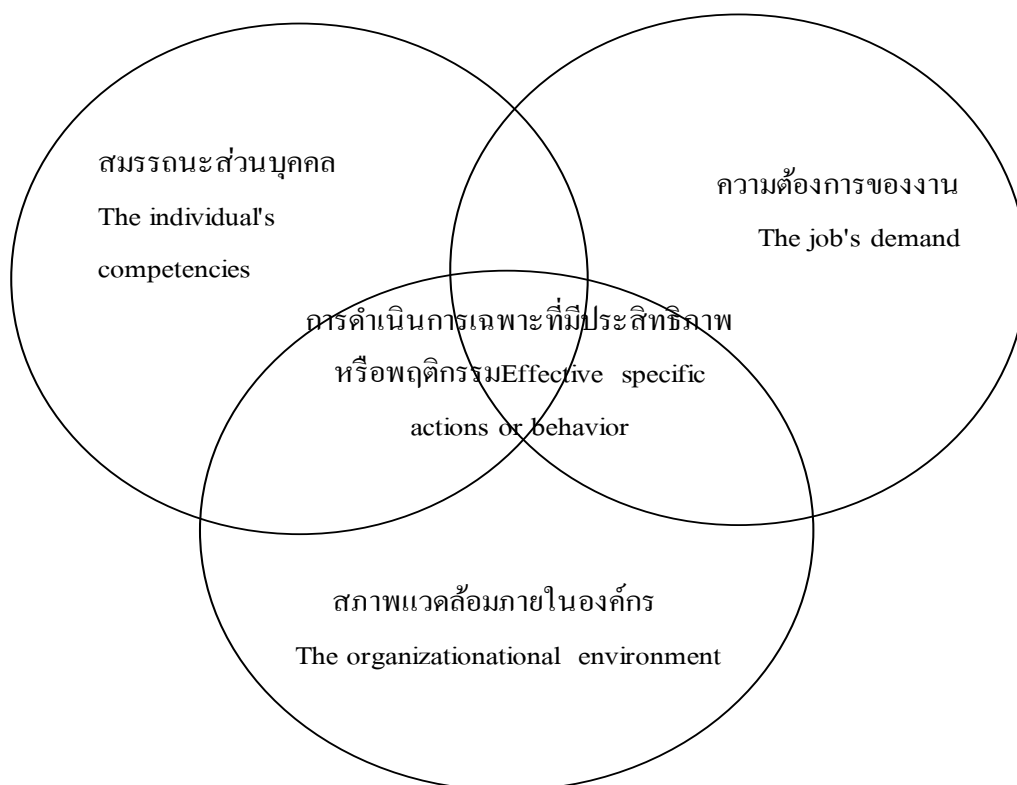
1. เป็นความสามารถของบุคคลที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุ
2. เป็นมิติพฤติกรรมของบุคคลที่นำไปสู่การทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับด้วยความสามารถ นักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะได้ให้ความหมายที่สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ๆ ซึ่งแสดงออกมาจากพฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถนำมาซึ่งผลของการปฏิบัติงานที่วัดผลได้

สำหรับสมรรถนะทางการบริหาร Stoner and Wankel (1986) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำ และการควบคุม โดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร และมุ่งใช้เพื่อ การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับ Peter (1997) กล่าวไว้ว่า การบริหารคือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วง อีกทั้งยังมี Sundburg (2001) ได้สรุปว่า สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารหน่วยงานระดับกองจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรของหน่วยงานรู้ความต้องการของหน่วยงานและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรจะต้องไปให้ถึง รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสาร และ Griffin (2002) กล่าวไว้ว่า การบริหารหมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ซึ่งทางด้าน สุรชัย พรหมพันธุ์ (2554) ได้สรุปความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร โดยใช้ทรัพยากรต่างที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

Richard (1982 อ้างถึงใน นิสิตารักษ์ เวชยานนท์, 2556) ได้ศึกษาไว้ในงานวิจัยเรื่อง “The competent manager: A model for effective performance” เพื่อที่จะตอบคำถามว่าคุณลักษณะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเขาต้องการจะอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีผลงานสูงและโดดเด่นกับผู้บริหารที่มีผลงานธรรมดา ซึ่งผลการศึกษาของ Boyatzis (1982) ได้สร้างโมเดลขึ้นมาซึ่งประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1. หน้าที่หรือภาระกิจของผู้บริหาร (The Jobs demands)
2. สภาพแวดล้อมขององค์กร (The organizational environment)
3. ความสามารถของบุคคล (The individual's competencies)



ภาพที่ 2 โมเดลของผลงานสูง (A model of effective job performance) (Boystzis, 1982)

จากแนวคิดของ Boyatzis (1982) ที่กล่าวถึงผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงหรือ Effective performance จะวัดผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ในการที่ผู้บริหารจะได้ผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงนั้น ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมหรือมีการกระทำบางอย่างที่ Boyatzis (1982) เรียกว่า “Specific actions” ออกมา ซึ่งตัวพฤติกรรมที่ว่านี้เองจะทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ตัวงานที่มีประสิทธิภาพสูง และสิ่งที่ทำให้ตัวผู้จัดการแสดงพฤติกรรมเฉพาะออกมาเองที่ Boyatzis (1982) เรียกคุณลักษณะเหล่านี้ว่า Competencies

Spencer and Spencer (1993) ได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความซื่อสัตย์ มโนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง และ 8) ความร่วมมือประสานงาน

ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมทางการบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร อันเป็นคุณลักษณะในการเป็นนักบริหารมืออาชีพ เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สมรรถนะหลักของนักบริหารที่นำมาใช้เป็นมาตรฐานทางด้านทักษะการบริหารจัดการของนักบริหารระดับสูง

และยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่า สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณสมบัติความสามารถที่บุคคลทุกคนในองค์กร จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของคนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร บริษัท พีโตรเคมี แห่งชาติ (มหาชน) (2548, หน้า 1 อ้างถึงใน กานต์พิชชา วระเดช, 2554)

จากการศึกษาสมรรถนะทางการบริหาร จึงสามารถสรุปความหมายได้ว่า สมรรถนะเฉพาะที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูง

ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทของสมรรถนะแบ่งออกถึงลักษณะความจำเป็นและความเหมาะสมของสมรรถนะที่บุคคลพึงมีตามลักษณะของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันซึ่ง David (1973 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ โพรลักษณ์, 2557) ได้แบ่ง Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. Competency ขั้นพื้นฐานหรือ Threshold competency หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน Competency พื้นฐานนี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากผู้อื่น ดังนั้น Competency ในชุดนี้จึงไม่ค่อยได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก

2. Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่นหรือ Differentiating competency หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าหรือดีกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดผลสำเร็จในงานเป็น Competency ที่นักวิชาการให้ความสำคัญ และควรมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุก ๆ คนในองค์กรต้องมีสมรรถนะเหล่านี้เหมือนกัน

2.2 สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) คือ สมรรถนะ บทบาท หน้าที่ภารกิจของแต่ละตำแหน่งแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะในแต่ละงานไม่เหมือนกัน

2.3 สมรรถนะเฉพาะ (Professional competency) คือ สมรรถนะเฉพาะของบุคคลที่แตกต่างกันตามแต่ละบุคคล

เนื่องจากสมรรถนะกลุ่มนี้สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้ นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามที่ David (1973 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ โภชลักษณ์, 2557) ได้เสนอไว้แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับการแบ่งประเภทของ Spenser and Spenser (1993 อ้างถึงใน สุมนัส จักษ์เมธา, 2558) ที่ได้จำแนกออกเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน และยังมีผู้แบ่งในลักษณะอื่น ๆ อีกดังกล่าว เช่น Shermon (2004 อ้างถึงใน พีรพิช พรหมทอง, 2557) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. Core-competency คือ สมรรถนะที่อยู่บนฐานของระบบค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร สมรรถนะนี้นิยามกลุ่มของทักษะแบบ Soft ที่ซึ่งทุกคนในองค์กรเป็นเจ้าของร่วมกัน

2. Job-competency คือ สมรรถนะพื้นฐานที่สร้างขึ้นจากงานต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะนี้ฉายให้เห็นสิ่งที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถแสดงพฤติกรรมการทำงานเฉพาะ

3. Role-competency มองไปที่บทบาทของบุคคลในองค์กร ซึ่งไม่ได้จำกัดบทบาทของตนเองในองค์กรแต่เป็นการทำให้บทบาทเป็นพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายใหญ่ขององค์กรได้

4. Functional-competency คือ สมรรถนะที่สร้างมาเพื่อทำงานตามหน้าที่หรือฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การเงิน การผลิตและการตลาด ซึ่งจะนิยามทักษะเฉพาะหน้าที่ เช่น ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมีค่าพนักงานที่ทำงานฝ่ายจัดการทรัพยากรมีค่าจำเป็นต้องมีสมรรถนะนี้

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะซึ่งมักจะประกอบด้วยประเภท (Category) หรือกลุ่ม (Groups) ของสมรรถนะ ซึ่งโดยทั่วไปกลุ่มหรือประเภทของสมรรถนะมีด้วยกัน 5 กลุ่ม ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551, หน้า 29-30)

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้บุคลากรในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้อง ต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น
3. สมรรถนะเฉพาะด้านหรือสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงาน หรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของบุคลากรทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้น
4. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพ (Job or technical competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยบุคลากรแต่ละคนจะมีสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน
5. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attributes) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลเป็นอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และความสำเร็จในงานของบุคคล ๆ นั้น เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับ เทียน ทองแก้ว (2551) ที่ได้จำแนกประเภทสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทเช่นกัน แต่มีความแตกต่างในประเภทสมรรถนะขององค์กร (Organization competencies) กับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) โดยได้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว
3. สมรรถนะขององค์กร (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน สำหรับ กิ่งแก้ว เอี่ยมแฉล้ม (2556) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้จำแนกประเภทได้ 2 ประเภท

6. หากแบ่งตามลำดับชั้นขององค์กร ระดับแรก คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลักที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่งหรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ระดับที่สองสมรรถนะทั่วไป (General competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อองค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมายแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์กร และระดับที่สาม สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า Technical professional/ Position/ Job competency หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลแต่ละสายอาชีพจำเป็นต้องมีให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทย่อย คือ (ก) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลแต่ละสายอาชีพเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกัน (Job families) จำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามภาระงานในอาชีพ (UNIDO) แต่ที่นิยมแบ่งประเภทของสมรรถนะอย่างแพร่หลาย โดย อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2558) ได้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

7. หากแบ่งตามระดับความชำนาญการระดับสูงสุด คือ ระดับชำนาญการที่สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานในระดับสูงสุดและสามารถให้คำปรึกษาและชี้แนะคนอื่นได้ ระดับเชี่ยวชาญสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีผู้ชี้แนะและระดับเริ่มต้น แสดงถึงความรู้

ความเข้าใจเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามภาระงานในอาชีพ (UNIDO) แต่ที่นิยมแบ่งประเภทของสมรรถนะอย่างแพร่หลาย โดย อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2558) ได้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง จิตความสามารถหลักหรือสมรรถนะหลักที่พนักงานทุกคนทุกระดับตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี ซึ่ง Core competency นั้น

มีความแตกต่างไปจาก Core value และ Corporate culture ตรงที่ Core value หมายถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่จะเกิดขึ้นจากการแสดงออก การปฏิบัติสืบต่อกันมานาน ดังนั้น หากองค์กรต้องการให้พนักงานมี Core Value เหมือน ๆ กัน องค์กรจะต้องหันมาใส่ใจกับการสร้าง และ ปั้นแต่งพฤติกรรมของพนักงาน นั่นก็คือการนำ Core value ที่กำหนดขึ้นแล้วมากำหนดเป็น พฤติกรรมที่คาดหวังและต้องการ หรือที่เรียกกันว่า Core competency ทั้งนี้หากองค์กรใด มีการกำหนด Core value ไว้แล้ว องค์กรนั้นสามารถนำ Core value ตัวนั้นมากำหนดพฤติกรรม หรือกำหนดเป็น Core competency ขององค์กรได้เลย และหากพนักงานมีการแสดงพฤติกรรม ตาม Core competency ที่กำหนดขึ้นเหมือน ๆ กันเป็นระยะเวลานาน ย่อมจะทำให้เกิด การหล่อหลอมออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือ Corporate culture ในที่สุด

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง จิตความสามารถในด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นตามบทบาทความรับผิดชอบของตำแหน่ง งานในลักษณะของ Role base นั่นก็คือ ตำแหน่งงานที่มีบทบาทความรับผิดชอบในการบริหาร จัดการเหมือนกันจะมี Managerial competency เหมือนกัน พบว่า Managerial competency ส่วนใหญ่ของผู้บริหารที่มีผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นเรื่องการวางแผนงาน ความเป็นผู้นำ การสอนงาน และพัฒนาทีมงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความคิดเชิงวิเคราะห์ อย่างไรก็ตามพนักงานสามารถมี Managerial competency ได้ แต่จำนวนข้อ Managerial competency จะมีไม่เท่ากับตำแหน่งผู้บริหารที่มีผู้ได้บังคับบัญชา โดยส่วนใหญ่ จะต้องเป็น Managerial competency เฉพาะตัวที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การวางแผนงาน การแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ

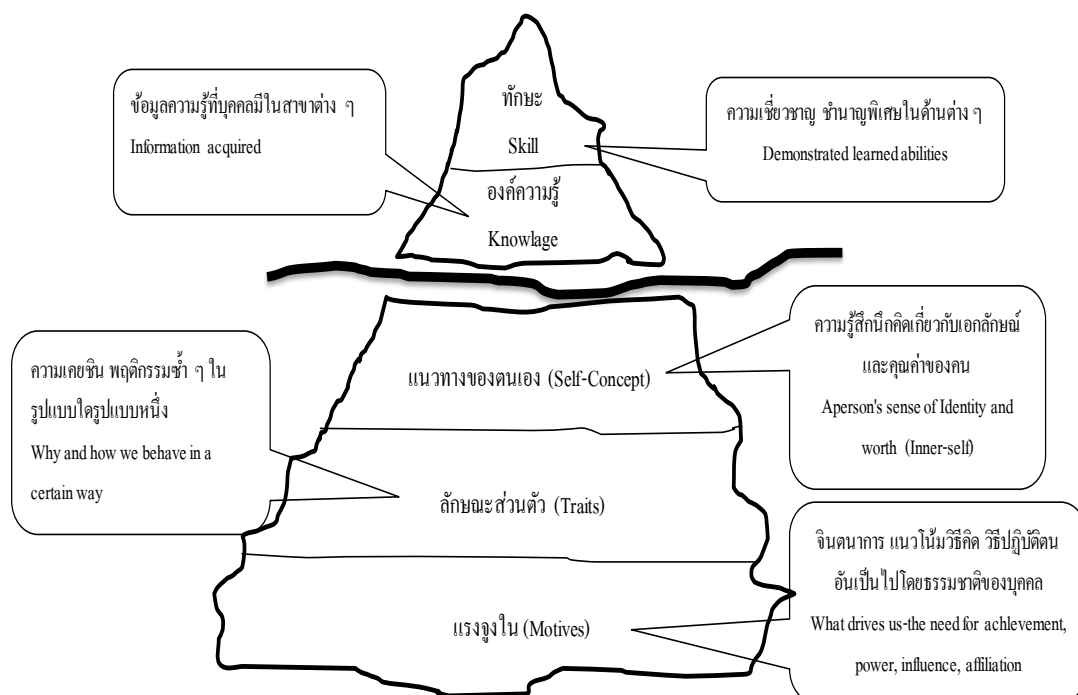
3. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional competency) หมายถึง จิตความสามารถ ในงานเฉพาะด้านที่เฉพาะเจาะจงตามลักษณะงาน พบว่า งานแตกต่างกันย่อมมี Functional competency ที่แตกต่างกัน องค์กรบางแห่งกำหนด Functional competency เจาะลึกลงไปอีกเป็น Common functional competency หมายถึง จิตความสามารถของกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานบุคคล จะต้องมีความรู้ในหน้าที่เฉพาะได้แก่ ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และหากกลุ่มงานบุคคลแยกเป็นกลุ่มงานย่อย ๆ ลงไปอีก เช่น งานฝึกอบรม งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ งานบริหารค่าตอบแทน พบว่า กลุ่มงานย่อย ๆ นั้น จะมี Specific functional competency ที่แตกต่างกัน เช่น กฎหมายแรงงาน การเจรจาต่อรอง แตกต่างจากงานบริหารค่าตอบแทนที่จะต้องมีความรู้ ด้านภาษีอากร ทักษะการคำนวณ ความซื่อสัตย์

องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากคือ การเปรียบเทียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งใช้เรียกกันโดยทั่วไปว่า โมเดลภูเขาน้ำแข็ง หรือ Iceberg model ซึ่งนิยามโดย Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน มยุรี กมลบุตร, 2556) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ

1. ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคลมี ซึ่งความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ และทักษะต่าง ๆ เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่ และมองเห็นยากส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนเป็นอย่างมากเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม แรงผลักดันเบื้องต้น เป็นพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล ลักษณะนิสัยเป็นลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นความเคยชินหรือพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่กำหนดวิธีการปฏิบัติหรือตอบสนองอย่างคงที่ ภาพลักษณ์ของตนเอง เป็นความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์คุณค่าที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไรและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลแสดงออกต่อบุคคลอื่น และต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร



ภาพที่ 3 Iceberg model of competencies (Spencer & Spencer, 1993)

จากแผนภาพดังกล่าว Spencer and Spencer (1993) เชื่อว่าสมรรถนะประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการดำเนินงาน เช่น คนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เป็นต้น
2. ลักษณะส่วนตัว (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น การเป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
3. แนวทางของตนเอง (Self-concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่
4. องค์ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่บุคคลรู้ในข้อเท็จจริงและเข้าใจในหลักการหรือวิธีดำเนินการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านการตลาด มีความรู้ด้านบัญชี ด้านกฎหมาย เป็นต้น
5. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะในการขับรถทักษะในการอ่าน ทักษะในการพูดภาษาอังกฤษ เป็นต้น

และ Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554) ยังได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ

2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมโนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

องค์ประกอบและความหมายของ Competency ที่ Boyatzis (1982) ได้กล่าวไว้คือ

1. แรงขับและบุคลิกภาพ (Motives and Traits) ซึ่งถือได้ว่า องค์ประกอบทั้งสองตัวนี้เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งสององค์ประกอบนี้จะอยู่ทั้งในระดับที่ไม่รู้ตัว (Unconscious) และรู้ตัว (Conscious) แต่องค์ประกอบสองตัวนี้จะมีความแตกต่างกัน คือแรงขับ Motives จะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายมากกว่า ในขณะที่บุคลิกภาพจะปรากฏในความคิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งทั่ว ๆ ไป

2. การมีภาพลักษณ์และบทบาททางสังคม (Self-image and social roles) การมีภาพลักษณ์ของตนเองจะรวมถึง การที่มีภาพของตัวเอง รู้จักว่าตนเองเป็นใคร (Self-concept) และการมีความนับถือตนเอง (Self-esteem) ซึ่งอาจเกิดจากการที่คนเรามีการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นในแต่ละสถานการณ์ ส่วนการที่คนแต่ละคนแสดงบทบาททางสังคมออกมาก็เป็นเพราะบทบาทเหล่านั้นจะทำให้เขาได้รับการยอมรับในการเข้าร่วมกลุ่ม และการที่คนทำบทบาทเช่นนั้นก็เพราะถูกคาดหวังจากกลุ่มหรือสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3. ทักษะ (Skill) ก็คือ ความสามารถที่แสดงออกและคนสามารถสังเกตเห็นได้ เช่น คนที่มีทักษะด้านการวางแผน จะสามารถบรรยายละเอียดของขั้นตอนในการวางแผน และทักษะด้านนี้ คนต้องแยกให้ออกระหว่างงาน (Tasks) หรือหน้าที่ (Functions) ที่ต้องทำในการทำงานหนึ่ง ๆ ในแต่ละงานอาจมีความจำเป็นต้นอาศัยหลายทักษะ ดังนั้น การคัดเลือกพนักงานที่ดี การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ดี พวกนี้เป็นงานที่คนต้องทำ หาใช้ทักษะไม่

สำหรับ Daniel (2002 อ้างถึงใน สุรัชย์ พรหมพันธุ์, 2554) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บังคับบัญชาว่าต้องมีความฉลาดทางอารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพในการนำหรือบริหาร ดังนี้

1. สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal competence)

1.1 ด้านตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self-awareness)

1.1.1 สมรรถนะการตระหนักรู้ตนเอง (Emotional Self-awareness) เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่อ่านอารมณ์ของตนออก จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน เพราะเข้าใจดีว่าถ้าตนแสดงความรู้สึกเช่นนั้นออกไปทันทีทันใด จะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างและงานอย่างไร ผู้บังคับบัญชาที่มีสมรรถนะนี้สูงจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมว่าได้โดยฉับพลัน และมักเป็นคนที่ตรงไป ตรงมา และจริงใจ กล่าวพูดอย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดถ้าตนแสดงออกไปไม่เหมาะสม

1.1.2 สมรรถนะการประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate Self-assessment) ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าในจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Limitation) ของตนได้ดี จึงมักมีอารมณ์ขันกับการกระทำของตนอยู่บ่อยครั้ง คนรอบข้างให้ความชื่นชมต่อผู้บังคับบัญชาที่หมั่นเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองและมีใจกว้างในการรับฟังข้อมูลย้อนกลับตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่น สมรรถนะการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าเมื่อไรที่ตนควรร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และที่ใดบ้างที่ตนสามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ ๆ ต่อการเป็นผู้นำของตน

1.1.3 สมรรถนะความมั่นใจ (Self-confidence) การที่ผู้บังคับบัญชารู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี ทั้งนี้เพราะชอบยื่นหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาโดดเด่นอยู่แถวหน้าของบุคคลอื่น

1.2 ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self-management)

1.2.1 สมรรถนะการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional Self-control) ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ ตลอดจนภาวะกดดัน ภายในตนได้ดี หรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้บังคับบัญชา ก็คือ มีความสงบนิ่ง ไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียวง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

1.2.2 สมรรถนะความโปร่งใส (Transparency) ผู้บังคับบัญชาที่มีความโปร่งใส ยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใส หมายรวมถึง การเปิดเผยถึงความรู้สึก ความเชื่อ และการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิด การพูด และการกระทำที่สอดคล้องกัน นำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อ ถื่อคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่น โดยไม่นิ่งเฉย กล่าวโดยสรุปสมรรถนะด้านความโปร่งใสของผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำก่อให้เกิดความสง่างามและความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ในสายตาผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ขาดมิได้

1.2.3 สมรรถนะการปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชาที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย โดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืน

หรือพลังแต่อย่างใด เปรียบเสมือนกับน้ำที่เปลี่ยนรูปร่างตามภาชนะบรรจุโดยไม่สูญเสียคุณสมบัติแต่อย่างใด เป็นผู้ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้ท่ามกลางปัญหา รุมเร้าและสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กร เป็นผู้ที่สามารถยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

1.2.4 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ผู้บังคับบัญชาที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง จะมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งผลงานของผู้บังคับบัญชาเองและของผู้ร่วมงาน เป็นนักปฏิบัติ (Pragmatic) โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ เป็นผู้ที่สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีกว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ จุดเด่นของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ก็คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

1.2.5 สมรรถนะการริเริ่ม (Initiative) ผู้บังคับบัญชาที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้น แต่ถ้าโอกาสยังไม่มาก็รู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้นขึ้น กล่าวคือ มีอุปนิสัยเชิงรุก (Proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยคอยรอให้โอกาสมาถึงก่อนแล้วจึงเริ่มลงมือทำ ผู้บังคับบัญชาที่มีสมรรถนะด้านนี้จะไม่ลังเลต่อการขจัดขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน (Red tape) ให้หมดไป พร้อมปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค และถ้าจำเป็นก็จะกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ดีกว่าในอนาคต

1.2.6 สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ผู้บังคับบัญชาที่มองโลกในแง่ดี มักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self-motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (Opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (Threat) เป็นผู้ที่มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่นและเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เป็นผู้ที่เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มีอะไรที่สมบูรณ์แบบ (Glass half-full) ดังนั้นจึงคาดว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคตย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

2. สมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social competence)

2.1 ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness)

2.1.1 สมรรถนะการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การเข้าใจผู้อื่น หมายรวมถึงความสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และให้ความสนใจต่อความกังวลใจของคนดังกล่าว ผู้ที่มีความสามารถเข้าใจคนอื่นได้ดี จะเปิดใจตนเองรับรู้กรอบสัญญาณทางอารมณ์ได้อย่างกว้างขวาง จึงไวในการรับรู้ถึงความรู้สึก

ทางอารมณ์ของผู้อื่น โดยไม่ต้องพูด เป็นผู้บังคับบัญชาที่รับฟังอย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นที่เป็นมุมมองของผู้อื่นได้ดี ทำให้เป็นผู้ที่สามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ที่มาจากความหลากหลายทางภูมิหลัง และวัฒนธรรมได้ดี

2.1.2 การตระหนักรู้ด้านองค์การ (Organizational awareness) หมายถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงานรู้เครือข่ายการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์การได้ดี ผู้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจทางสังคมสูง มีความเข้าใจรู้เท่าทันเกมทางการเมือง รู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญและสามารถอ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่าง ๆ ทางสังคมได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาเช่นนี้ จึงสามารถเข้าใจถึงพลังการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การได้ดี ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลักและกฎเกณฑ์ที่มีได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร แต่คนภายในองค์การยึดถือและปฏิบัติ

2.1.3 สมรรถนะทางการบริการ (Service) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถด้านบริการสูงย่อมเข้าใจสร้างบรรยากาศด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับลูกค้าสามารถสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญในการติดตามดูแลตรวจสอบถึงความต้องการมากที่สุด จะอยู่คอยใส่ใจดูแลและเปิดประตูกว้างให้พบปะได้เสมอเมื่อต้องการ

2.2 ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management)

2.2.1 สมรรถนะการสร้างแรงคลใจ (Inspiration) ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการคลใจ ย่อมสามารถเป็นผู้ชี้นำและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บังคับบัญชามองการณ์ไกล และเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2.2.2 สมรรถนะการชี้นำ (Influence) ตัวบ่งชี้ของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อการชี้นำ อาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่าย ๆ เช่น การพูดหวานล้อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม การใช้ชี้นำที่มีอิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การที่ผู้นำวิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวก และเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้น เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาที่เชี่ยวชาญในการชี้นำ มักเป็นนักเจรจาหวานล้อมได้ดีมีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

2.2.3 สมรรถนะการพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำ และ

ให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้ที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคน จากนั้นก็จะเข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษา (Mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches) ของคนเหล่านั้น

2.2.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้น คือ ผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ กล้าที่จะยื่นหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็ง แม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตาม สามารถทำให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวกลายเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำ นอกจากนี้ผู้นำยังรู้จักวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติในการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

2.2.5 สมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) สมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้ง เพื่อมารวมหามุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีปัญหานั้น จากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกันซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้ จะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่าย แล้วจึงพยายามระดมพลังเพื่อปรับทิศทางใหม่ของทุกฝ่ายให้ไปสู่ข้อยุติร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้นั้น

2.2.6 สมรรถนะการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and collaboration) เป็นความสามารถในการทำงานเป็นทีมของผู้นำ กล่าวคือผู้บังคับบัญชาที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีม ย่อมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้ความยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือ และการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะร่วมผูกพัน และใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม (Team spirit and identity) ให้เกิดขึ้น จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้หล่อหลอมและเป็นกาวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นกว่า แค่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว

Hellrigel, Jackson, and Slocum (2001 อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทรศิริศิริ, 2554) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” “การสื่อสาร” หรือ Communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ Competency อื่น ๆ อีก 5 ตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้

เพราะ “การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” และ “ทำอะไร” ซึ่งการสื่อสารหมายรวมทั้ง

2. การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) หมายถึง การแสดงออก “พฤติกรรม” (Behavioral indicator) เพื่อนำเสนอข้อมูลต่อสาธารณะด้วยรูปแบบที่จงใจ และตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึง “พฤติกรรม” ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น การใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่แนบแน่นกับผู้อื่น เป็นต้น

4. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มีทักษะในการสร้างสัมพันธกับผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเอื้อยขัดและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

5. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and administration competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่า งานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่างานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ Competency ในด้านนี้ประกอบด้วย Competency ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

5.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information gathering, Analysis and problem solving) หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา และหาแนวทาง ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

5.2 การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and organizing projects) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดหา และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

5.3 การบริหารเวลา (Time management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่กำหนด

5.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and financial managements) หมายถึง การเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการ ประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้กับบุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

6. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) เป็นที่ทราบกันดีว่าความสำเร็จของงานต่าง ๆ ในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมี Teamwork competency หรือความสามารถในการทำงานเป็นทีมผู้จัดการที่มี Competency ด้านนี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่ง Teamwork competency ประกอบด้วย Competency ย่อย 3 ประการดังนี้

6.1 การสร้างทีมงาน (Designing teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่าง ๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม (Team leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้ และเทคนิคต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

6.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a supportive environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่อง และให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นที่ปรึกษา ที่ปรึกษา และผู้ฝึกสอน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

6.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing team dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้

ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ดีร่วมกันอย่างมีเหตุผล เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความคิดความชอบให้แก่สมาชิกในทีม

7. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจโดยรวม (Overall mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ซึ่งในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา” ต้องสามารถปฏิบัติและแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ Strategic action competency ที่หมายรวมถึงดังนี้

7.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the industry) หมายถึง มีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว ทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของกลุ่มแข่งขัน (Competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partners) ตลอดเวลา และความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7.2 ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the organization) หมายถึง ความเข้าใจความต้องการของ Stake holder เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจขีดความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร

7.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking strategic actions) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์กร

8. ความสามารถในการรับรู้เรื่องราวระหว่างประเทศ (Global awareness competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี Global awareness competency เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ Global awareness competency ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

8.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural knowledge and understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

8.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural openness and sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นได้ อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

9. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management competency) ความสามารถในการควบคุมตนเองถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหาร” ทั้งนี้ เพราะบ่อยครั้งที่ “สิ่งที่คาดหวัง” อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ “งานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมาล่าช้า และคุณภาพไม่ดีเพียงพอ” และอื่น ๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้ มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษหรือกล่าวหา “ผู้อื่น” หรือ “ฝ่าย/แผนกอื่น” ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ “ถูกตำหนิ” งานนั้น ๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด” ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

9.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and ethical conduct) ประกอบด้วย พฤติกรรมการมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจนที่สามารถใช้เป็น “เกณฑ์” ในการดำรงไว้ซึ่ง ความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีความ “กล้า” ที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน

9.2 แรงขับเคลื่อนตัวและการตั้งสติ (Personal drive and resilience) พยายาม ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นั้น ทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์ เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

9.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing work and life issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง “งาน” กับ “ชีวิตส่วนตัว” ด้วยการไม่ให้ความสำคัญ กับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการ ที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเอง ทั้งด้าน “ชีวิตงาน” และ “ชีวิตส่วนตัว”

9.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-awareness and development) มีเป้าหมายทั้งในด้าน “ส่วนตัว” และ “อาชีพ” ที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ และ พยายามปรับปรุง/แก้ไข “จุดอ่อน” ของตน วิเคราะห์และสรุปบทเรียน จากประสบการณ์การทำงาน และชีวิตส่วนตัว

สุรชัย พรหมพันธุ์ (2554, หน้า 188) สมรรถนะมีองค์ประกอบหลักที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวพันกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3 ประการคือ

1. การแสดงออกทางความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ และเป็นกรอบของการผสมผสานระหว่าง ประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท สำหรับการประเมินค่าและนำเอาประสบการณ์ใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของความรู้ได้ดังนี้

1.1 ความรู้ในตัวมนุษย์หรือความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกร่วมกับสติปัญญาและประสบการณ์

1.2 ความรู้เชิงประจักษ์ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของการบันทึกตามรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นสารสนเทศนั่นเอง

2. การแสดงออกทางทักษะ (Skill) หมายถึง การกระทำสิ่งนั้นซ้ำ ๆ หลาย ๆ ครั้ง จนเกิดความชำนาญ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งของการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งมีอยู่ 2 อย่างคือ

2.1 ทักษะทั่วไปหรือทักษะชีวิต (Generic skills) จะเป็นพื้นฐานดั้งเดิมจริง ๆ ของทุกคน ก่อนที่จะเข้ามาสู่องค์กร ซึ่งถ้ามีฐานที่มั่นคงมาจากครอบครัวหรือสิ่งแวดล้อมแล้ว ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ไปต่อยอด และสนับสนุนต่อความสำเร็จของงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

2.2 ทักษะวิชาชีพ หรือทักษะในองค์กร (Profession skills)

3. การแสดงออกทางคุณลักษณะของบุคคลหรือพฤติกรรมของบุคคล (Attributes) ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

โดยจากองค์ประกอบในความหมายของสมรรถนะอาจเกิดจากพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลนั้น ๆ เองหรือเกิดจากความสามารถที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงานภายหลัง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในต่างประเทศที่นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาสมรรถนะทางการบริหาร ได้มีนักศึกษามากท่านด้วยกันที่มีส่วนทำให้แนวคิดสมรรถนะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ คือ รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่

ตามแนวคิดของ Boam and Sparrow (1982 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ, 2556) ซึ่งได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็นสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieving results)
 - 1.1 การวางแผนและการจัดการองค์การ
 - 1.2 การมุ่งสู่ผลลัพธ์
 - 1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 1.4 การควบคุมผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and deciding)
 - 2.1 การคิดในมุมมองกว้าง
 - 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

สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ, 2556) กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคตประกอบด้วย

1. สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (For executives)
 - 1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำตลาด อุปสรรคในการแข่งขัน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรตนเอง เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้คือความสำเร็จ
 - 1.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงาน และทำสัญญาประชาคมร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

1.3 การจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเครือข่ายในหลาย ๆ องค์กร โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้านทั่วไปที่เกี่ยวข้องรวมถึง ส่วนราชการต่าง ๆ สัมพันธภาพที่วันนี้ไม่จำเป็นว่าต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษได้เท่านั้น แต่ใครก็ตามที่น่าจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธภาพที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย

2. สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ (For manager)

2.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้จัดการต้องมีความยืดหยุ่นและความสัมพันธ์ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการ เมื่อต้องนำวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไปปฏิบัติ

2.2 วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (Change implementation) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง สามารถทำการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานเป็นกลุ่ม ดังต่อไปนี้

2.2.1 นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial innovation) การสร้างแรงจูงใจให้ตระหนักถึงการเป็นเลิศในด้านการผลิตใหม่ การบริการที่หลากหลาย และกระบวนการในการผลิต เป็นต้น

2.2.2 ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) ผู้จัดการต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น และตระหนักถึงคุณค่าของความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แตกต่างกัน

2.3 การมอบอำนาจ (Empowering) พฤติกรรมในการบริหารจัดการต้องแบ่งเป็นข้อมูลข่าวสาร สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ การสนับสนุน การพัฒนาของพนักงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับการมอบหมาย การอยู่ภายใต้เงื้อมมือของข้อมูลย้อนกลับ การคาดหวังทางบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลในการปรับปรุงผล การปฏิบัติงานทั้งหมดนี้ คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีฝีมือมากกว่าและเกิดการกระตุ้นรู้ถึงความรับผิดชอบที่ขอดีเยี่ยม

2.4 การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Team facilitation) ทักษะกระบวนการกลุ่ม ต้องการกลุ่มคนที่หลากหลายมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือ การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจน การควบคุม “สิ่งที่ยู่นอกเหนือการเจรจา” ความเจียมของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2.5 ความพร้อมในการทำงาน (Portability) ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและพร้อมเสมอในการทำงานหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือต่างถิ่น หรือที่ใด ๆ ในโลก ผู้จัดการต้องอดทนต่อความเครียดในการเดินทางและต้องเข้าใจวัฒนธรรม ในแต่ละท้องถิ่นเพื่อสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้

Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ, 2556) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่มดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (Achievement and action) ในสมรรถนะกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผลประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement orientation)
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for order, Quality and Accruacy)
3. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
4. การแสวงหาข่าวสาร (Information seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and human service) ในกลุ่มสมรรถนะกลุ่มการบริการคนอื่น และการช่วยเหลือ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)
2. การมุ่งสู่การบริการลูกค้า (Customer service orientation)

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

1. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and influence)
2. การตระหนักถึงองค์การ (Impact and influence)
3. การสร้างสัมพันธภาพ (Relational building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ในสมรรถนะกลุ่มการบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งพัฒนาคนอื่น ๆ (Developing others)
2. การชี้แนะในการใช้อำนาจที่มีอยู่และการยืนกราน (Directiveness: Assertiveness and use of position power)
3. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and cooperation)

4. ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้จักคิด (Cognitive) ในสมรรถนะกลุ่มการรู้จักคิด ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking)
2. การคิดรวบยอด (Conceptual thinking)
3. ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/ วิชาชีพ/ เทคนิค (Technical/ Professional managerial expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal effectiveness) ในกลุ่มสมรรถนะกลุ่มประสิทธิผลส่วนตัว ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมตนเอง (Self-control)
2. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
3. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
4. ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational commitment)

สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้นบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุน สมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะเช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่น ๆ Spencer and Spencer (1993) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใด และแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิผลของสมรรถนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. การควบคุมตนเอง (Self-control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกขู่และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่น หรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ ได้แก่ เป็นคนที่ไม่มียุทธศาสตร์หุนหันพลันแล่น ต่อต้านการขู่จากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่น ๆ บางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ (Directiveness) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำและสัมพันธ์กับการมีผลกระทบ และสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องชี้แจงการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วยการแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพ แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเอง แสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัด เมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและจัดการกับความล้มเหลวนี้ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่น ๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้าม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการ

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรและแสดงในวิธีทางที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็นได้แก่ ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน ทำงานให้สำเร็จ ปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เข้าใจในความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเชี่ยวชาญของตนเอง

อาจจะกล่าวได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายและถูกอ้างอิงมากที่สุดก็ได้

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Boyatzis (1982) อ้างถึงใน ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ, 2556) ได้ค้นพบว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะหรือมีสมรรถนะอย่างไรพบว่า รูปแบบสมรรถนะ (Competency model) แบ่งกลุ่มเป็น 6 กลุ่ม (Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะ 21 สมรรถนะ คือ

1. กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (Goal and action management cluster) ได้แก่
 - 1.1 สมรรถนะในการมุ่งประสิทธิผล

- 1.2 สมรรถนะในการวินิจฉัย
- 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 (Direction 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

ในการศึกษาของ Boyatzis (1982) ได้เก็บข้อมูลการเปรียบเทียบผู้บริหารระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และได้พบข้อมูลแตกต่าง อาทิ ผู้บริหารของภาคเอกชนจะแสดงสมรรถนะทั้ง 4 ประการ ในกลุ่มสมรรถนะการบรรลุเป้าหมายมากกว่าผู้บริหารในภาครัฐ โดยเฉพาะในระดับของทักษะในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารภาคเอกชนจะมีสมรรถนะในการมอง

ภาพรวมและสมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจาได้ดีกว่าผู้บริหารภาครัฐ ในขณะที่สภาพแวดล้อมในภาคเอกชนอาจเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารในภาคเอกชนจำเป็นต้องใช้ขีดสมรรถนะในการนำเสนอมากกว่าภาครัฐ ในขณะที่ในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย

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

1. การมุ่งประสิทธิภาพ
2. การทำงานเชิงรุก
3. ความสามารถในการวินิจฉัย
4. สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง
6. สมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจา
7. สมรรถนะในการมองภาพรวม
8. สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
9. สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
10. สมรรถนะในการรับรู้
11. สมรรถนะในการควบคุมตนเอง
12. ความอดทนและการปรับตัว

โดยตัวที่ 1-7 จะเป็นความสามารถของผู้บริหารในระดับกลางถึงสูง ส่วนตัวที่เหลือจะเป็นสมรรถนะในระดับที่เรียกว่า (Threshold competencies) (สมรรถนะในจุดเริ่มต้น)

Boyatzis (1999) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ จากงานวิจัยของ Goleman (1998); Boyatzis (1982); Spencer and Spencer (1993); Rosier (1994); Jacobs (1997) และจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) ประกอบด้วยความตระหนักในอารมณ์ (Emotional awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self-assessment) และความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)

2. การมีกฎในตนเอง (Self-regulation) ประกอบด้วยการควบคุมตนเอง (Self-control) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Trustworthiness) การปรับตัว (Adaptability) ความระมัดระวัง (Conscientiousness) และนวัตกรรม (Innovation)

3. แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement drive) ความมุ่งมั่น (Commitment) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

4. การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Empathy) ประกอบด้วย ความเข้าใจในผู้อื่น (Understanding others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) การมีจิตมุ่งบริการ (Service orientation) อำนาจการจัดการกับความแตกต่าง (Leveraging diversity) และความรู้เกี่ยวกับการเมือง (Political awareness)

5. ทักษะด้านสังคม (Social skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict management) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความฉับไวในการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (Building bonds) การประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ (Collaboration and cooperation) ความสามารถของทีมงาน (Team capabilities)

Zwell (2000) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือสมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำแต่ละกลุ่มสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task achievement competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1.1 การมุ่งในผลลัพธ์ (Results orientation) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่น เพื่อประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายและพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing performance) ความสามารถนี้บุคคล จะวางแผนยุทธวิธีกลยุทธ์การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหา จากการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้มักจะคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้ เพราะว่าคนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ความสนใจในทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน และนิยามไว้อย่างดี สำหรับการทำงานและความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

1.3 อิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่พัฒนาและเสนอกระบวนการให้เหตุผลที่น่าจูงใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

1.4 ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึง แรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ที่จะทำให้พวกเขาและธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่ง ที่แยกผู้ที่ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่มีการลงมือกระทำโดยปราศจากการถูกถามหรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่ม โครงการของบุคคลหรือกลุ่ม และให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (Production efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานของคุณภาพที่สูง และใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุด บุคคลที่มีความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจ และความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและถูกต้องและมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วน ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ปฏิบัติในหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้าที่งานแต่ละองค์ประกอบ มอบหมายงาน และใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 ความยืดหยุ่น (Flexibility) บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีสมรรถนะทางด้านความยืดหยุ่นสูงนอกจากนี้ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์และตำแหน่งใหม่ ๆ สามารถที่จะตอบสนองเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการกระทำพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็วถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้ และปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำที่คลุมเครือ

1.7 นวัตกรรม (Innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิดวิธีการการแก้ปัญหาใหม่ ๆ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ มีการค้นหาเชิงรุกเพื่อจะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

1.8 ความสนใจในคุณภาพ (Concern for quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงหรือเกินมาตรฐานภายใน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่มีการเตรียมวัสดุวิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวังควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของงานของคนอื่น ๆ และเข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) บุคคลที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้น วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้าทำงาน หรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้น มีการระดมสมองและสร้างแนวคิดใหม่ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการวิเคราะห์ระบบ กระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุงจัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

1.10 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical expertise) เป็นสมรรถนะที่บุคคลต้องฝึกฝนถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการที่บุคคลจะปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะนั้นได้ พฤติกรรมสำคัญได้แก่ มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิคและบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ ๆ

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้แก่

2.1 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีม โดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

2.2 การมุ่งในการบริการ (Service orientation) ความผูกพันที่จะให้บริการ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญต่อสมรรถนะทางด้านนี้การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้นแต่ต้องบริการแก่สัมพันธภาพอื่น ๆ ด้วยเช่น หัวหน้าลูกค้าภายใน และผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและสุขภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

2.3 การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal awareness) เป็นสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของเขาวนอารมณ์ คนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนอง

ต่อความต้องการของผู้อื่น ได้องค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล คือ ความสามารถในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่าง ๆ ของคนอื่น ๆ อย่างตั้งใจจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่น ๆ ในทางที่ไม่คุกคาม

2.4 ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational savvy) การใช้ความรู้ความเข้าใจในองค์กร บุคคลจะเข้าใจและใช้พลวัตขององค์กรในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ ที่จะมียุทธวิธีและมีผลกระทบต่อองค์กร ตัวเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ พัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

2.5 การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship building) ในงานส่วนใหญ่ การประสบความสำเร็จนั้น เกี่ยวข้องกับการได้รับความร่วมมือกันของทุกคน เมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่สัมพันธภาพที่ไว้นื้อเชื่อใจกัน ก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

2.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) จุดประสงค์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วยในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจและเห็นพ้องซึ่งกันและกัน และดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่าย มาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดี และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

2.7 ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to communication) เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารสำคัญ เมื่อติดต่อกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมประจำวัน วิกฤตการณ์ หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาว พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การรวบรวมและแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

2.8 ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross-cultural sensitivity) องค์กรที่สามารถจงใจและพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขัน ได้พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง ปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล

มีความสัมพันธ์กับความเชื่อความรู้สึกและส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

3.1 ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง และระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเอง มีแนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงาน เป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ในการลองสิ่งใหม่ ๆ และพูดในสิ่งที่คิดจะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ

3.2 การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องบุคคลที่มีสมรรถนะทางด้านนี้สูงจะประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้องเช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในการทำงานมีการริเริ่มที่จะระบุถึงทักษะความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตและทำในสิ่งที่นำมาได้ซึ่งทักษะนั้นมีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนา พฤติกรรมที่สำคัญคือการระบุขอบเขตทักษะของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) สามารถทำการตัดสินใจได้แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดสูงความเสี่ยงสูงและสถานการณ์ที่คลุมเครือ สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม เมื่อต้องการลงมือดำเนินการ สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการลงมือกระทำใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูงและกระบวนกรกลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้มีพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจน สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

3.4 คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision quality) พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้นหรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่นปฏิกิริยาของผู้คน และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจ มองถึงผลกระทบในระยะยาว

3.5 การจัดการความเครียด (Stress management) เป็นสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์แสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ย่างยาก สามารถเลือกใช้การแสดงออกของอารมณ์ในการสื่อสารและช่วยให้

สิ่งต่าง ๆ บรรลุผลไปได้ พฤติกรรมที่สำคัญคือ แสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และแสดงออกอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียด โดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

3.6 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์เหตุผล อย่างมีระบบ เพื่อการทำความเข้าใจ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุ ที่เป็นไปได้ของปัญหา พัฒนา และบริหารแผนเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียง ปัญหา ออกเป็นแต่ละส่วน องค์กรประกอบ วิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

3.7 ความคิดรวบยอด (Conceptual thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้แนวคิดและความคิด ทัวไปเพื่อค้นหาความคล้ายคลึงกันและรวบรวมความคิดเข้าด้วยกัน ค้นหาทางที่จะเพิ่มความเข้าใจ แก่ปัญหา มีผลต่อนวัตกรรม สามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้จากสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะ คล้ายคลึงกันมาสร้างแนวทางและวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ระบุปัญหา หลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้สร้างและใช้ตัวอย่างหรือ ความเหมือนกันเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัว ตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลัก ที่สำคัญ คือ การจัดการ โครงการการนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ ประกอบด้วย

4.1 การสร้างทีมการทำงาน (Building teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มี การร่วมมือกัน จัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยพวกให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยกเข้าใจ ในพลวัตของกลุ่ม และใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม และพัฒนาผู้นำทีม ที่เข้มแข็ง พฤติกรรมที่สำคัญคือ การสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับ สมาชิกในทีม ช่วยขจัดสิ่งขวางกั้นขององค์กรและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้

4.2 การจูงใจผู้อื่น (Motivating others) เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความผูกพันของ พนักงานในงานที่ตนเองทำโดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะ ยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจและใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้าง แรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

4.3 การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น (Empowering others) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา สมรรถนะโดยให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระ โดยเพิ่มอำนาจในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้

และพัฒนามอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

4.4 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานหรือไม่ใช้งาน ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ รักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญ เฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ประกอบด้วย

5.1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำสร้าง และสื่อสารภารกิจหลักขององค์การ ที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์ และภารกิจหลัก

5.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การตนเอง ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรม และตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

5.3 การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจและคำนวณความเสี่ยงของธุรกิจ เพื่อสร้างความเติบโตแก่องค์การ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ใช้ความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดีข้อเสีย และความเสี่ยงของธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

5.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสาร ผู้จูงใจนักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์ นักกลยุทธ์ผู้ต่อสู้พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ สามารถระบุ และประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์การประกอบ ด้านวัฒนธรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดหาทรัพยากร ขจัดอุปสรรค และลงมือปฏิบัติ เสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

5.5 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building organizational commitment)

เป็นสมรรถนะในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมที่สำคัญคือ การแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขสบายในองค์กร เข้าไปรับผิดชอบ ในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์กร

5.6 การสร้างจุดรวม (Establishing focus) หัวหน้างานทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้เพราะพนักงานจะสามารถทำงาน ได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเองและเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบขององค์กร โดยภาพรวม พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ช่วยเหลือพนักงานคนอื่น ๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จขององค์กร ทำให้แน่ใจว่าทรัพยากร เวลา และความตั้งใจ ได้ถูกจัดสรรในสัดส่วน ที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

5.7 วัตถุประสงค์หลักการและค่านิยม (Purpose, principle and values) ผู้นำจะแสดง

พฤติกรรมที่สำคัญอันได้แก่ สนับสนุนพนักงานคนอื่น ๆ ให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์กร และใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคลและการตัดสินใจต่อผู้อื่น

ด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับผู้นำนั้น Forster (2000) ได้สร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำของ Assistant deputy ministers และผู้บริหารอาวุโสของ Public service commission of Canada โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual competencies) ประกอบด้วย สมรรถนะ ทางการรู้คิด (Cognitive capacity) เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และชอบที่จะเพิ่มพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ให้กว้างขึ้นและสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นสมรรถนะ ในการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหา สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

2. สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future building competencies) ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการใช้ วิสัยทัศน์ เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการเสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์

3. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management competencies) ประกอบด้วยการจัดการ การกระทำ (Action management) เป็นการมุ่งสู่การกระทำของตนเองคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้น

และระยะยาว มีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องกับภายในองค์กร มีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบ มีการสนับสนุนผู้ร่วมงานคนอื่นที่เสนอมา การตระหนักรู้ในองค์กร (Organizational awareness) เป็นการเสาะแสวงหาความรู้ในองค์กร มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีการจัดการเกี่ยวกับเวลาการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่าง ๆ และเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงาน การสร้างการร่วมมือ (Partnering) เป็นการสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงาน มีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีศักยภาพ การสร้างความสัมพันธ์ในการให้และรับ ทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

4. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ (Relationship competencies) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เป็นการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีการให้และรับการวิพากษ์วิจารณ์ เตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรอง มีการเคารพและสนับสนุน ความหลากหลายในที่ทำงาน การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไป มีการสื่อสารต่อสาธารณะเสนอแนวความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มีการสื่อสารข้ามองค์กร

5. สมรรถนะเฉพาะบุคคล (Personal competencies) ประกอบด้วยความแข็งแรงและต่อต้านความเครียด (Stamina/ Stress resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียด และความวิตกกังวลวิธีการลดความเครียดรักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงจริยธรรมและค่านิยม (Ethics and value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรมทำการตัดสินใจในจริยธรรมที่ยาก ปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถตรวจสอบได้ บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเองมีแรงจูงใจและมีภาวะผู้นำ มีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือพัฒนาความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจหลีกเลี่ยงการกระทำที่มั่นใจเกินไป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะที่กล่าวมา ยังได้มีนักการศึกษาที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ชัดเจนของแต่ละบุคคลที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ มโนทัศน์ในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบในความหมายของสมรรถนะและมีความสำคัญกับการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ดังนี้

Conger and Kanungo (1987 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ โพรตักษณ์, 2557) ได้เสนอทฤษฎี Conger and Kanungo's charismatic theory โดยได้ตั้งข้อสมมติฐานว่าความสามารถพิเศษก็คือปรากฏการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์ เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้
2. มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเสียสละส่วนตัวกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษอาจต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้ และมีการกระทำบางอย่างแบบที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผนร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลทางวิสัยทัศน์
4. คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์สภาวะการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ตลอดจนผู้นำที่มีความพิเศษจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยรู้จักใช้กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับโอกาส
5. บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
6. ติดต่อบริการด้วยความเชื่อในตนเอง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาโดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี
7. รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักความสามารถพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำให้งานประสบความสำเร็จ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งการใช้อำนาจนั้นต้องให้สอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

Dubrin (1998 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ โพรตักษณ์, 2557) ผู้นำมีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders)

1. มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำประเภทนี้จะเสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์ หรือการคาดคะเนมีการบรรยายถึงรูปแบบของความคิดในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานในองค์กรทั้งหมด

2. มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร (Masterful communication skills) เพื่อจูงใจบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสามารถใช้ภาษาที่สดใสสวยงามไพเราะ (Colorful language) มีการใช้คำอุปมาอุปมัย (Metaphors) และการเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน (Analogies)

3. มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to inspire trust) มีความเชื่อว่าความมั่นคงของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ก็คือจะต้องกล้าเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญ

4. มีความสามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ (Able to make group members feel capable) เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยสมาชิกกลุ่มให้รู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ ก็คือการทำให้พวกเขาสามารถบรรลุความสำเร็จด้วยการทำโครงการที่ง่าย ๆ ก่อนแล้วผู้นำก็จะใช้วิธีกล่าวชมเชยแล้วมอบหมายงานที่ทำให้ยากขึ้น ไปอีกเป็นลำดับ

5. มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล (An energy and action orientation) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีพลังและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา

6. มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น (Emotional expressiveness and warmth) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ก็คือความสามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้ที่เข้าใจง่าย ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ร่าเริง มีลักษณะเอื้ออารีและมีการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม

7. ชอบที่จะเสี่ยง (Romanticize risk) เป็นลักษณะผู้นำที่พอใจที่จะเสี่ยง โอกาสที่ยิ่งใหญ่ของคนที่มีความสามารถพิเศษคือ การทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษ เพราะว่าจะช่วยให้เกิดความกล้า

8. ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะ โดดเด่น (ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม) (Unconventional strategies) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ Anita Roddick ผู้ก่อตั้งแต่เครื่องสำอาง The Body Shop ที่มีเครือข่ายทั่วโลก สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้กลยุทธ์นวัตกรรม โดยเดินทางรอบโลกเข้าสู่หมู่บ้านต่าง ๆ เพื่อเสาะแสวงหาผลิตภัณฑ์เสริมความงามผ่านกระบวนการผลิตที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อมหรือสัตว์ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษมักจะ ไม่เลียนแบบผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาด และมีการเลือกใช้รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์

9. มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (A Self-promoting personality) บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้ผู้อื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไร จะมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก

10. พยายามที่จะขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด (Minimum internal conflict) เขาจะพยายามทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความรู้สึกสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะที่กล่าวมาข้างได้มีนักการศึกษาที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ชัดเจนของแต่ละบุคคลที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ มโนทัศน์ในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบในความหมายของสมรรถนะและมีความสำคัญกับการศึกษาสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้

Henderson (2008) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบคือ

1. การยืดหยุ่น (Flexibility) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง
2. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) การกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออก สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
3. ทักษะด้านการเมือง (Political skill) เป็นการเตรียมพร้อมให้ผู้บริหารเพื่อการหลบหลีก เพื่อลดความล่าช้า และเพื่อการทำงานให้เร็วขึ้น ทักษะดังกล่าวนี้มีความจำเป็น และเป็นที่ต้องการขององค์กรทุกชนิด ตัวอย่างทักษะทางการเมืองบางอย่าง เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การเจรจาต่อรอง การประนีประนอม การล้างแค้น การข่มขวัญให้กลัว เป็นต้น
4. ความเข้มแข็งอดทน (Stamina) คนที่ยอมอดกลั้นต่อความอยากของตนเอง เพื่อทำในสิ่งที่เขาต้องทำ เขาเอาชนะความกลัว เพราะต้องทำในสิ่งที่ต้องทำ และนั่นไม่ใช่ว่าพวกเขาไม่กลัวสิ่งที่อยู่ตรงหน้า เขาไม่ใช่แค่เรียงลำดับความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตเท่านั้น แต่เขาทำตามสิ่งที่เขาเรียงลำดับไว้ด้วย และนี่คือสิ่งที่คนที่ประสบความสำเร็จมี พวกเขาเข้มแข็ง อดทน อดทนเพื่อสิ่งที่ต้องการ
5. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเห็นจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีมี 3 องค์ประกอบคือ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การใช้สื่อที่เหมาะสม (Appropriate media) และทักษะในการฟัง (Listening skills) ผู้บริหารที่ขาดทักษะเหล่านี้จะพบความยุ่งยากในการบริหาร

6. การควบคุมการทำงาน (Control) การควบคุมดูแลให้กิจกรรมที่กระทำนั้นดำเนินไปตามแผนที่วางไว้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

7. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input process และ Output)

8. การพัฒนาบุคคลอื่น (Development others) การพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและความรู้ที่สูงขึ้น เพื่อที่จะนำเอาทักษะความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการทำให้องค์กรดีขึ้น

9. ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical skill) การแยกแยะทางความคิดหรือทางวัตถุของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เห็น องค์ประกอบ เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบหรือว่าแยกแยะเพื่อให้เห็นเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดสิ่งนั้น หรือเรื่องนั้น เวลาวิเคราะห์ต้องพยายามหาคำตอบว่า ข้อความ บทความ เนื้อเรื่องนั้นให้ความรู้อะไรบ้าง ผู้เขียนแสดงความคิดเห็นอะไรให้ทราบบ้าง มีความรู้สึกอย่างไร

10. การยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ (Compliance) การยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ หรือการยอมรับการเรียกร้องของสังคมให้เราปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ

Burack and Mathys (2001) ศึกษา รูปแบบสมรรถนะของการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยศึกษาจาก การเทียบเคียงสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทกับพนักงานด้านเทคนิคพบว่า มี 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. มีแนวคิดหรือมุมมองที่ทำได้จริงอย่างเป็นระบบ (Systems perspective)
11. การมองภาพของผู้มีส่วนร่วมภายนอกองค์กร (External constituency perspective)
12. มุมมองด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic perspective, Vision)

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” และ

มีขอบเขตความรับผิดชอบตามคำนิยามที่กำหนดควรมีสมรรถนะหลักทางการบริหาร (Key managerial competencies) ของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency)
 - 1.1 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Formal communication)
 - 1.2 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Informal communication)
 - 1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and administration competency)
 - 2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information gathering, Analysis and problem solving)
 - 2.2 การวางแผนและบริหาร โครงการ (Planning and organizing projects)
 - 2.3 การบริหารเวลา (Time management)
 - 2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and financial managements)
3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency)
 - 3.1 การสร้างทีม (Designing teams)
 - 3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a supportive environment)
 - 3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing team dynamics)
4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic competency)
 - 4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the industry)
 - 4.2 ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the organization)
 - 4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking strategic actions)
5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global awareness competency)
 - 5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural knowledge and understanding)
 - 5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural openness and sensitivity)
6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management competency)
 - 6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and ethical conduct)
 - 6.2 แรงขับเคลื่อนตัวและการตั้งสติ (Personal drive and resilience)

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing work and life demands)

7. ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-awareness and development)

New Zealand Institute of Management (2005) สถาบันการจัดการแห่งประเทศไทย นิวซีแลนด์ ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่ และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหารเป็นกรอบ ในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะ ของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะ ระดับนี้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้านได้แก่

1.1 ด้านการจัดการทั่วไป (Broad management skill and knowledge)

ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผนการจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ

1.2 ด้านการจัดการบุคคล (Personnel management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลา เป็นต้น

1.3 ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถ ขยายคุณค่าของการจัดการองค์การ ได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และ

1.4 ด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (Knowledge of business disciplines)

2. สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (Executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ และความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงของ องค์การ และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ

3. สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติม มากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมของ องค์การ และกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่องค์การ คาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรม ที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของ สังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติ และทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสนองงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะ (Competency) แต่ละตัวยังประกอบด้วยสมรรถนะย่อย (Competencies) หรือที่เรียกว่า (Supporting competencies) อีกหลายตัว เพื่อสนับสนุนให้สมรรถนะหลักแต่ละตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วไปต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน และสร้างสมรรถนะหลักทางด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ศึกษาสมรรถนะของกลุ่มข้าราชการพลเรือน
 2. ศึกษากิจกรรมตามหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับสูง
 3. ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2554) และภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ
 4. กำหนดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับนักบริหารระดับสูงพร้อมทั้งกำหนดระดับของสมรรถนะ
 5. ขอความคิดเห็นและคำแนะนำเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการบริหาร ที่กำหนดขึ้นจากนักบริหารระดับสูงที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงแล้วอีก 250 ท่าน โดยขอความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักเหล่านี้ พร้อมทั้งให้จัดลำดับความสำคัญ
 6. นำข้อมูลที่ได้จากการออกแบบสำรวจมาวิเคราะห์ทางสถิติ
- สมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้มีการกำหนด จำนวน 12 ประการ เรียงลำดับจากสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนี้
1. ความเป็นผู้นำ Leadership
 2. การคิดเชิงกลยุทธ์ Strategic thinking
 3. การตัดสินใจ Decision making
 4. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ Achieving result
 5. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ Strategic planning
 6. การบริหารทรัพยากร Managing resources
 7. การมีทักษะในการสื่อสาร Communication skill
 8. การรับผิดชอบตรวจสอบได้ Accountability
 9. การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change management
 10. การประสานสัมพันธ์ Collaborativeness
 11. การปรับตัวและยืดหยุ่น Adaptability and flexibility และ
 12. การมีจิตมุ่งบริการ Customer service orientation

และมีการจัดกลุ่มไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ความรอบรู้ในการบริหาร (Business acumen) ประกอบด้วย

1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing change) หมายถึง การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จโดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขตขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

1.2 การมีจิตมุ่งบริการ (Customer service orientation) เป็นความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง

1.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากรความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้

2. การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional management) ประกอบด้วย

2.1 การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด ในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

2.2 ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) เป็นความสามารถในการระบุกำหนด ขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

2.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

3. การบริหารคน (Human resource management) ประกอบด้วย

3.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility) หมายถึง การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคลหรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

3.2 ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร (Communication skill) เป็นทักษะและศิลปะในการรับรู้จับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดแก่ผู้ฟังผู้อ่าน โดยการพูดการเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

3.3 การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) ประกอบด้วย

4.1 การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นความสำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันก็มีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจ

4.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.3 การบริหารทรัพยากร (Managing resources) เป็นความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นบุคลากร ข้อมูลเทคโนโลยีเวลาและทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล อย่างสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

Don, Susan, and John (2008 อ้างอิงใน ศิริพงษ์ โพรตักยณ์, 2557) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่ทำงานตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหารควรมีหลักองค์ประกอบสมรรถนะในการบริหาร 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสามารถในการสื่อสารประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่ใชเป็นทางการและการเจรจาต่อรอง

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนแก้ปัญหา การบริหารโครงการ การบริหารเวลาและการเงินและงบประมาณ

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงทีมงาน
4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ เพื่อความเข้าใจในธุรกิจ เข้าใจในองค์กร และการดำเนินกลยุทธ์
5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น ๆ
6. ความสามารถในการควบคุมความเข้าใจพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

Eunju, Joseph, and Jaeuk (2012) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ข้อกำหนดสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้จัดการของอุตสาหกรรมบริการ งานวิจัยนี้พยายามที่จะแยกการกำหนดสมรรถนะหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จของผู้จัดการในอนาคตของอุตสาหกรรมบริการ โครงการนี้ได้แจกแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่างกว่า 296 คน โดยเขาเหล่านั้น เป็นผู้จัดการทางด้านบริการ และนักเรียนในตะวันออกเฉียงใต้ของอเมริกา โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์ในหกมิติของสมรรถนะหลัก ได้แก่ ทักษะการให้บริการ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะหัวหน้างาน ทักษะการจัดการทางด้านอาหารและเครื่องดื่ม ภาวะผู้นำและทักษะการสื่อสาร และการวิเคราะห์สมรรถนะทั้งหมด เพื่อความสำเร็จของการเป็นผู้จัดการในอนาคต สำหรับงานบริการ จากการวิเคราะห์ทำให้เห็นว่ามีแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้จัดการและนักเรียนทางด้านทักษะการจัดการทางด้านอาหารและเครื่องดื่ม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภาวะผู้นำ และพบว่า ทั้งผู้จัดการและนักศึกษา สามารถที่จะใช้งานวิจัยนี้ในการวางแผนหลักสูตรและขยายผลทางด้านทักษะ และสมรรถนะสำหรับผู้นำในอนาคต

ในส่วนของ บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (2548, หน้า 12) ได้มีการกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารที่พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วยสมรรถนะ 12 ตัว คือ

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การประสานความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม
3. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
4. ความรู้ในธุรกิจขององค์กรและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
5. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่
6. ความเป็นผู้นำ
7. การบริหารบุคลากรเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

8. การวางแผน
9. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
10. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ
11. การมุ่งเน้นเทคโนโลยีและ
12. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2557) ได้ให้คำนิยามของความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาขึ้นไปจำเป็นต้องมี ซึ่งความสามารถด้านการบริหารจัดการที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมี ดังต่อไปนี้

1. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving & Decision making) คือ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่ม ให้เกิดการยอมรับโดยมีจุดยืนในการตัดสินใจ และมีผลในการกำหนดทิศทางและอนาคต
2. การวางแผนงานและการจัดการ (Planning and organizing) คือ ความสามารถในการจัดลำดับของงานที่เร่งด่วน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป็นปกติประจำวันและงานที่เร่งด่วนได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติ และการหาวิธีประเมินผลการทำงานของตนเองและทีมงาน
3. ความเป็นผู้นำ (Leadership management) คือ ความรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้นของทีมงาน และนำเสนอความคิดเห็นของตนแก่สมาชิกในทีม รวมทั้งกระตุ้นให้ทีมงานแสดงออกถึงความเป็นผู้นำและพร้อมที่จะนำเสนอความคิดเห็นของตนแก่สมาชิกในทีม
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การวิเคราะห์และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และหน่วยงาน รวมทั้งการคิดหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ตลอดจนการโน้มน้าวชักจูงให้สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5. การบริหารต้นทุน (Cost management) การตระหนักถึงความสำคัญของต้นทุนที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานหรือโครงการ รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนให้เป็นไปตามแผนงบประมาณและแผนงานที่กำหนด ตลอดจนการกำหนดและติดตามผลที่ได้จากการลงทุนในแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม
6. การพัฒนาผู้อื่น (People development) คือ การวางแผนกำหนดรูปแบบ แนวทางการเรียนรู้และพัฒนาผู้อื่น รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตามและการประเมินผลการเรียนรู้ และการพัฒนาพร้อมทั้งสอนแนะ และให้คำปรึกษาแนะนำถึงวิธีการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาขีดความสามารถแก่ผู้อื่น

7. วิทยาศาสตร์เชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ การวางแผนและปรับเปลี่ยนแผนงานในระดับองค์การ และระดับหน่วยงาน รวมทั้งการติดตามประเมิน และการปฏิบัติงานได้ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นและส่งเสริมให้ทีมงานปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ

8. ความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) คือ ความเข้าใจในระบบงานย่อย พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงบูรณาการในลักษณะองค์รวมเพื่อให้เกิดการประสานการปฏิบัติงาน โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

9. ทักษะการสอนงานและการพัฒนางาน (Coaching development) การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการจากการสอนงาน รวมทั้งสอนงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการสอนงานที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจากความแตกต่างของผู้ถูกสอน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบและเทคนิคการสอนงานใหม่ ๆ ให้เหมาะสมและบรรลุผลสำเร็จของงาน

10. การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ ความเข้าใจความหมาย ประเภท วงจรการบริหารความเสี่ยง และเสนอแนะแนวทางป้องกัน รวมทั้งความสามารถในการวางแผน และการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานและองค์การ

11. การบริหารโครงการ (Project management) คือความสามารถในการกำหนดทิศทางของโครงการ แผนงาน โครงสร้างของโครงการ และความสามารถบริหารจัดการการดำเนินโครงการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งสามารถติดตามความคืบหน้าของโครงการและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้

ในส่วนของ สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2557) ได้อธิบายความสามารถทางการบริหาร (Managerial competency) โดยแบ่งเป็น 2 ข้อ คือ

1. การนำทีม (Team leadership) การนำและสนับสนุนทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการสื่อความสม่ำเสมอ ติดตาม กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งให้เห็นถึงจุดเด่นของสมาชิกในทีมและพร้อมจัดหาทุกสิ่งทีที่ทีมงานต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ โดยมีพฤติกรรมคือ

- 1.1 การสื่อสารกับทีมสม่ำเสมอ
- 1.2 พร้อมสนองตอบความต้องการของทีม
- 1.3 เห็นคุณค่าผลงานของทีม
- 1.4 กระจายอำนาจให้ทีม
- 1.5 สร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกในทีม

2. การพัฒนาคน (People development) สนับสนุนการพัฒนาทีมงาน โดยจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมต่อการทำงานและการเติบโตอย่างมืออาชีพ โดยมีพฤติกรรม คือ

- 2.1 แบ่งปันความเชี่ยวชาญกันและกัน
- 2.2 สนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงเป็นรายคน
- 2.3 จัดให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่ขาดตอน
- 2.4 เปิดโอกาสในการพัฒนา
- 2.5 สร้างเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดจากแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สมรรถนะและสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโดริไก ประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ในการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโดริไก ประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่ม มิโดริไก

ประเทศไทย

สำหรับผู้ผลิตสินค้า คู่ค้าทางธุรกิจหรือซัพพลายเออร์ผู้ผลิตวัสดุชิ้นส่วน ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ ถือได้ว่าเป็นพันธมิตรที่สำคัญที่ช่วยผลักดันให้สินค้ามีคุณภาพและก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ กลุ่ม มิโดริไก ถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่สร้างความสัมพันธ์ รวมทั้งเป็นการร่วมมือกันในการสนับสนุนให้เกิดการจัดซื้อจัดจ้างอย่างไม่มีขีดจำกัด ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นอกจากจะขยายการบริหารจัดการ แต่ยังรวมไปถึงการให้ความร่วมมือในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย และในยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนาระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่นนี้ทำให้ความสัมพันธ์ของคู่ค้าทางธุรกิจมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้น

มิโดริไก (Midori-Kai) เป็นการรวมตัวของพันธมิตรทางธุรกิจ ของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการค้าส่ง นำเข้าเพื่อค้าส่ง และส่งออกสินค้า รถทุกชนิดทุกประเภทที่ใช้ในการก่อสร้าง รวมทั้งห้องปฏิบัติการในรถดั่งกล่าว และเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องกล เครื่องเชื่อม รถยก เครน ลอก เครื่องอุปกรณ์ทุกชนิด ทุกประเภทที่ใช้ในการก่อสร้าง อุตสาหกรรมและการพาณิชย์ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้างทุกประเภท รวมทั้งสิ่ แล็คเกอร์ แผ่นเหล็ก อุปกรณ์ไฟฟ้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทุกชนิด ทุกประเภท ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์ โคมดัส ซึ่งเริ่มก่อตั้งขึ้นที่ประเทศญี่ปุ่น ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2506 โดยมีสมาชิกรวมกันทั้งสิ้น 164 บริษัท โดยมีวัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารกับสมาชิกในกลุ่มมิโดริไก ตั้งแต่การประชุมทั่วไปของระดับผู้จัดการ จนถึงแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจในอนาคต ต่อมาในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2546 ได้มีการก่อตั้ง กลุ่มไชน่า ซานตุย มิโดริไก (Chaina Shantui Midori-Kai) ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีสมาชิกรวมกันทั้งสิ้น 63 บริษัท ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2550 ก็ได้มีการร่วมตัวกันก่อตั้ง กลุ่มมิโดริไก อเมริกาเหนือ (North America Midori-Kai) โดยมีสมาชิกทั้งสิ้น 37 บริษัทด้วยความต้องการวางแผนที่จะสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างคู่ค้าทางธุรกิจในภูมิภาคเอเชีย (นอกเหนือจากประเทศญี่ปุ่นและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระดับโลกกับคู่ค้าทางธุรกิจ จึงเป็นจุดกำเนิดของกลุ่ม มิโดริไก ในประเทศไทย ซึ่งรวมตัวกันขึ้น ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2550 โดยเริ่มแรกมีสมาชิกรวมกันทั้งสิ้น 4 บริษัท แต่ ณ ปัจจุบันนี้ ปี พ.ศ. 2560 มีบริษัทสมาชิกในกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย ทั้งสิ้น 12 บริษัทด้วยกัน ได้แก่

1. บริษัท คาบิเทล ไทย จำกัด
2. บริษัท ไคเกียว คอร์ปอเรชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด
3. บริษัท ที.ราด (ประเทศไทย) จำกัด
4. บริษัท เทคโนแฟบ (ประเทศไทย) จำกัด
5. บริษัท ไทย ทลีซูกิ จำกัด
6. บริษัท เน้นเทสโก้ ฟาวเวอร์ คอนโทรล (ไทยแลนด์) จำกัด
7. บริษัท บางกอก โคมัตสุ จำกัด
8. บริษัท บางกอก นากัทสึ จำกัด
9. บริษัท บางกอก-เอเอ็มซี จำกัด
10. บริษัท โยโกฮามา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
11. บริษัท อิทาโอะเทค (ประเทศไทย) จำกัด
12. บริษัท อุชิมูระ (ประเทศไทย) จำกัด

จุดเริ่มต้นของการก่อตั้งกลุ่ม มิโดริไก ประเทศไทย อยู่ภายใต้ Komatsu way ซึ่งกำหนดเป็นนโยบายที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติและสืบทอดไปยังคนรุ่นหลังโดยไม่ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการลดการนำเข้าผลิตภัณฑ์ ชิ้นส่วนที่นำมาผลิตสินค้าจากต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าลดลง สำหรับ Komatsu way ในส่วนของกลุ่มมิโดริไก นั้น มีวัตถุประสงค์คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทคู่ค้า (Relation with suppliers)
 - 1.1 คู่ค้าทุกบริษัทจะต้องมีความเท่าเทียมกัน Suppliers are equal partners
 - 1.2 เพื่อสร้างช่องทางในการสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง Keep communication

1.3 การสนับสนุนในการปรับปรุงพัฒนาบริษัทคู่ค้า (Supporting improvement of suppliers)

1.4 โดยใช้กรอบแนวคิด Farmer-type procurement หรือการจัดซื้อจัดจ้างแบบเกษตรกรรม

1.5 การจัดการความตึงเครียดที่เหมาะสมของบริษัทคู่ค้า Manage right tension with suppliers

2. มีจิตวิญญาณของผู้ซื้อ Spirit of buyers

2.1 ผู้ซื้อเป็นตัวแทนของซัพพลายเออร์ เช่นเดียวกับการเป็นสินค้าของโคมัตสึ

2.2 ความเป็นธรรมในการแข่งขันเป็นหลักการในการเลือกซัพพลายเออร์

2.3 จะไม่ปรับราคาลดลงโดยไม่มีเหตุผลเชิงตรรกะ

2.4 หน่วยงานสำหรับผู้ซื้อที่เป็นหน่วยงานของซัพพลายเออร์

กลุ่มมิโคริโก เป็นผู้สนับสนุนสำหรับการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดการแข่งขันของซัพพลายเออร์ เพื่อที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับซัพพลายเออร์ตามนโยบายที่ได้วางไว้ โดยมี การกำหนดเป็นความสามารถขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย

1. ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติตามข้อกำหนด

2. มีทักษะด้านเทคนิค และวิศวกรรมการผลิต

3. การแข่งขันด้านต้นทุน

4. ระบบการประกันคุณภาพ บวกกับความจำเป็นที่จะต้องมีคือ

5. กลยุทธ์การจัดการ

6. การเงิน

7. ข้อเสนอในการปรับปรุง (Kaizen)

8. การควบคุมการผลิต

9. ความสามารถในการจัดซื้อ

10. การควบคุมซัพพลายเออร์

11. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์ โคมัตสึ ต้องการขอความร่วมมือกับบริษัท ในกลุ่ม มิโคริโก ให้มากกว่าบริษัทในกลุ่มที่ไม่ใช่ มิโคริโก ไม่ว่าจะเป็นการลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มกำลังการผลิตตามนโยบายอื่น ๆ รวมไปถึงการสนับสนุนกลุ่ม มิโคริโก ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนด้านเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นบริษัท ในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย จำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายในการทำงานเป็นหลักอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการกำกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามความสามารถของหน่วยงานและตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ (ขวัญชัย เกิดอุบล, 2559) โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันที่จะนำมาซึ่งผลกำไรของกิจการ แต่ในขณะเดียวกันในการปฏิบัติงานที่รองรับกับกระบวนการในการบริหาร นั้นหมายความว่าผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง จำเป็นจะต้องรับรู้ถึงปัญหาและแนวทางในการสร้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อการเป็นนักบริหาร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหวหรือมีพฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย (Walters, 1978, p. 218) อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้มีความสามารถและศักยภาพมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมของกลุ่ม มิโครโกล ประเทศไทย ทำให้แต่ละงานในกลุ่มบริษัทเกิดความตระหนักในเรื่องการพัฒนาาร่วมกันและสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานแบบใหม่ โดยไม่ยึดติดอยู่กับลักษณะการทำงานแบบเก่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารเข้ามามีส่วนในการผลักดันให้เป้าหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และ
2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 500 คน ที่เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารคนและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุมตนเองและ

การสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยี และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

2. การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จากการสัมมนาโดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านสมรรถนะและผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการสัมมนาสรุปได้ว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำเป็นต้องมีและต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มอีก 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการการเงิน สมรรถนะการจัดการความเสี่ยง และสมรรถนะการมีคุณธรรมและจริยธรรม

3. ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมและผลการประเมินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมจากความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมพบว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยภาพรวมตรงกันอยู่ในระดับมาก

วรณารถ นิลเกต (2555) เรื่องสมรรถนะที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. สำรวจปัจจัยส่วนบุคคล สมรรถนะหลักสมรรถนะบริหาร สมรรถนะเชิงเทคนิคและความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น
2. เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น
3. วิเคราะห์สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น
4. วิเคราะห์สมรรถนะบริหารที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น
5. วิเคราะห์สมรรถนะเชิงเทคนิคที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น ผลการวิจัยพบว่า

5.1 คุณลักษณะกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุ 31-35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงาน 7-9 ปี ประสบการณ์ในการทำงานบริษัทปัจจุบัน น้อยกว่า 4 ปี ตำแหน่งปัจจุบันหัวหน้างาน มีสมรรถนะในภาพรวมด้านสมรรถนะหลักมากที่สุด สมรรถนะหลักที่มีสมรรถนะมนุษย์สัมพันธ์มากที่สุด รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความคิดสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรตามลำดับ สมรรถนะบริหาร มีสมรรถนะการจัดการองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ การวางแผน การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมตามลำดับ สมรรถนะเชิงเทคนิคมีสมรรถนะความรู้และทักษะในการทำงานมากที่สุด ทักษะการสื่อสาร และความรู้ด้านภาษา ตามลำดับ พนักงานบริษัทมีความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการปรับเงินเดือนมากที่สุด รองลงมาคือด้านได้รับการพัฒนาความรู้ ด้านการได้รับหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ด้านการได้รับรางวัลใจ และการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ

5.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานรวม ประสบการณ์ในการทำงานบริษัทปัจจุบัน และตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกันมีระดับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน

5.3 สมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นด้านมนุษยสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อระดับความก้าวหน้าในอาชีพ

5.4 สมรรถนะบริหารของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นด้านการวางแผน การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม มีอิทธิพลต่อระดับความก้าวหน้าในอาชีพ และ

5.5 สมรรถนะเชิงเทคนิคของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นความรู้ด้านภาษา และความรู้ และทักษะในการทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับความก้าวหน้าในอาชีพ

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์กัญญา (2556) เรื่องรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ นิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง และ

2. เพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยองสร้างจากผู้เชี่ยวชาญมี 3 ส่วน ประกอบด้วย 4 ด้าน ส่วนที่ 1 สมรรถนะในการบริหาร ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2) ด้านการบริหารคน 3) ด้านการบริหารส่วนงาน ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหารประกอบด้วย 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล

2. ผลการตรวจสอบ รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม

เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้วยการสนทนากลุ่ม พบว่ารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และมีรูปแบบสมรรถนะเหมือนกับรูปแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

วนิดา ฉินนะ โสิต (2556) เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้น
ในโรงงานผลิตกระเบื้องเซรามิก กลุ่มจังหวัดสระบุรี มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น
2. เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น โรงงานผลิตกระเบื้องเซรามิก กลุ่มจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัย มีดังต่อไปนี้

3.1 องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นประกอบด้วยสมรรถนะ 3 กลุ่ม คือ

3.1.1 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในตำแหน่งงาน และสมรรถนะทางเทคนิค

1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยหน่วยสมรรถนะ จำนวน 8 หน่วยสมรรถนะ ซึ่งมีสมรรถนะย่อยจำนวน 24 สมรรถนะย่อย 2) สมรรถนะในตำแหน่งงาน ประกอบด้วยหน่วยสมรรถนะ จำนวน 4 หน่วยสมรรถนะซึ่งมีสมรรถนะย่อย จำนวน 22 สมรรถนะย่อย 3) สมรรถนะทางเทคนิค ประกอบด้วยสมรรถนะของงาน 2 ส่วน คือ สมรรถนะงานการเพิ่มผลผลิต ประกอบด้วยหน่วยสมรรถนะ จำนวน 5 หน่วยสมรรถนะ ซึ่งมีสมรรถนะย่อย จำนวน 17 สมรรถนะย่อย สมรรถนะงานการผลิต ประกอบด้วยหน่วยสมรรถนะ จำนวน 9 หน่วย สมรรถนะซึ่งมีสมรรถนะย่อย จำนวน 41 สมรรถนะย่อย

3.1.2 เกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3.1.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้น เป็นรูปแบบเชิงความคิดที่จำลองความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ อยู่ในรูปของสัญลักษณ์และการดำเนินงานในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้น โดยมีขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 กรอบทิศทาง ที่ศึกษาวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงงานผลิตกระเบื้องเซรามิก กลุ่มจังหวัดสระบุรี ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์ภาระงานที่มีตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่ 3 กำหนดองค์ประกอบสมรรถนะที่ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่ศึกษาและพัฒนาสมรรถนะ โดยกำหนดเป็นระดับสมรรถนะ ผลการประเมินรูปแบบ พบว่าในภาพรวม รูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

พิมพ์ชนก เต็งเจริญ (2557) เรื่องการพัฒนารูปแบบสมรรถนะตัวแทนฝ่ายบริหาร ด้านคุณภาพในสาขาอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการด้านคุณภาพเกี่ยวกับสมรรถนะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ ในสาขาอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารจัดการคุณภาพ ISO 9000

2. เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบสมรรถนะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ ในสาขาอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารจัดการคุณภาพ ISO 9000

3. เพื่อพัฒนาและประเมินคู่มือสมรรถนะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ ในสาขาอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารจัดการคุณภาพ ISO 9000 ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการด้านคุณภาพเกี่ยวกับสมรรถนะตัวแทน ฝ่ายบริหารด้านคุณภาพทั้ง 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านการบริหารจัดการ

3.2 ด้านการบริหารจัดการคุณภาพ และ

3.3 ด้านการผลิตและการประกันคุณภาพ

พบว่า ในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า ด้านการบริหารจัดการคุณภาพมีสภาพการปฏิบัติที่น้อยที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการผลิตและการประกันคุณภาพ และด้านการบริหารจัดการตามลำดับ สำหรับในด้านองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก (Core competency) ประกอบด้วย 5 หน่วยสมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำการวางแผน พัฒนาองค์กร การจัดการองค์กร การสั่งการ และการควบคุม องค์ประกอบของสมรรถนะด้านหน้าที่ (Functional competency) ประกอบด้วย 4 หน่วยสมรรถนะ ได้แก่ การระบุรายละเอียดของข้อกำหนดระบบบริหารจัดการคุณภาพ การบริหารจัดการตามระบบบริหารจัดการคุณภาพ การร่วมทบทวนรายละเอียดกระบวนการในระบบบริหารจัดการคุณภาพ และการระบุกระบวนการในการปรับปรุงองค์ประกอบอย่างต่อเนื่อง และองค์ประกอบของสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) ประกอบด้วย 4 หน่วยสมรรถนะ ได้แก่ การควบคุมการปฏิบัติตามข้อกำหนดในการผลิต การควบคุมการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การควบคุมการผลิต และการควบคุม การประกันคุณภาพ

ละมุล ศักดิ์ศรีเท้า (2557) เรื่อง ผลกระทบของสมรรถนะด้านการบริหารที่มีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันและอนาคต เป็นเรื่องที่ยากและท้าทายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ต้องแสวงหาแนวทางการบริหารแบบใหม่เพื่อความอยู่รอดในตลาดโลกเสรี สมรรถนะด้านการบริหารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร การส่งเสริมและการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ศักยภาพและความสามารถที่โดดเด่นกลายเป็นจุดแข็งที่แตกต่าง สร้างจุดขายที่คู่แข่งขันไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งการบริหารองค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกแผนกให้มีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะด้านการบริหารการดำเนินงานจึงจะบรรลุผลและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะด้านการบริหารโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านการให้อำนาจผู้อื่น ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนา ศักยภาพคน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ผู้บริหารธุรกิจ ที่มีจำนวนพนักงานและระยะเวลาดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะด้านการบริหารโดยรวมแตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจที่มีทุนในการดำเนินงาน และจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมแตกต่างกัน และผู้บริหารธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านกระบวนการภายในแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบพบว่า

1. สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมและด้านการเงิน
2. สมรรถนะด้านการบริหาร ด้านการให้อำนาจผู้อื่น มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา
3. สมรรถนะด้านการบริหาร ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
4. สมรรถนะด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาศักยภาพคน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

โดยสรุป สมรรถนะด้านการบริหารมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างควรให้ความสำคัญ ในการบริหารจัดการองค์กร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการสื่อสารให้กับบุคลากร ในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร มีการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้านเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง การเปิดการค้าเสรีอาเซียน คู่แข่งทางการค้าในเชิงรุก มีการเตรียมความพร้อมด้านการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพ บุคลากรให้มีศักยภาพในการแข่งขันในระดับนานาชาติ โดยการมอบหมายกระจายอำนาจ การบริหารที่ชัดเจนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และทำงาน ร่วมกันเป็นทีม มุ่งเน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกันเชิงระบบกับหน่วยงานภายในขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรแบบระยะสั้นและระยะยาว อย่างยั่งยืน

ธนัชพร พรหมพันธุ์ (2557) เรื่องรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ในอุตสาหกรรม วิจัยนี้มุ่งเน้นการพัฒนา รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำ และสร้างคู่มือแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ฮาร์ดดิสก์ ไดรฟ์

ผลลัพธ์ของการวิจัย คือรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านการนำองค์กร สมรรถนะด้านการนำตนเองและผู้อื่น สมรรถนะด้านการนำ เพื่อผลสำเร็จและจริยธรรมและสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 จาก 11 ท่าน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงมากที่สุด และมีความคิดเห็นต่อคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำมีความเหมาะสม สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ได้ค่าเฉลี่ย 4.63 จากค่าคะแนน 5 ระดับ

ศิริพงศ์ โพธิ์ลักษณ์ (2557) เรื่องสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำและพัฒนาคู่มือแนวทางการพัฒนา สมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการเป็น ผู้เชี่ยวชาญ (To be expert) มี 15 สมรรถนะ 2) ด้านการนำผู้อื่น (Leading other people) มี 10 สมรรถนะ 3) ด้านการนำองค์กร (Leading organization) มี 7 สมรรถนะ 4) ด้านการบริหารตนเอง (Self-management) มี 5 สมรรถนะ จากนั้นคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ได้ถูกพัฒนาขึ้นท้ายที่สุด รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตและคู่มือแนวทาง

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำถูกประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญว่า มีความเหมาะสมในระดับสูง
จากการประเมินเชิงปริมาณ

สุทัศน์ ผลประเสริฐ (2557) เรื่องสมรรถนะผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารงานบริการ
ธุรกิจโรงแรมที่เป็นเลิศ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารงานบริการธุรกิจโรงแรมที่เป็นเลิศ
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1. สมรรถนะทางด้านความรู้ไม่ส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ
2. สมรรถนะทางด้านทักษะในด้านการมุ่งเน้นที่คุณภาพส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงาน
บริการที่เป็นเลิศ ส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านจิตสำนึกในการให้บริการไม่ส่งผล
เชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ และ

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในด้านการทำงานเป็นทีม
ส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ ส่วนด้านความมุ่งมั่นความสำเร็จ ไม่ส่งผล
เชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการศึกษาครั้งนี้
สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ
ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เสาวภาคย์ ถนอมศักดิ์กุล (2557) เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ
โครงการในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการ โครงการในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์
2. เพื่อสร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ โครงการในกลุ่มพัฒนา
อสังหาริมทรัพย์

3. เพื่อประเมินชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ โครงการในกลุ่มพัฒนา
อสังหาริมทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า

- 3.1 สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ โครงการในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากเทคนิค
เดลฟาย ประกอบด้วย สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการบริหารโครงการ
มุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการบริหารความเสี่ยง สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการสื่อสาร
และมนุษยสัมพันธ์ และสมรรถนะการบริหารความพึงพอใจลูกค้า

- 3.2 โครงร่างชุดฝึกอบรมประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
หลักการชุดฝึกอบรม จุดมุ่งหมาย โครงสร้างเนื้อหา 6 หน่วยการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้วัด

และประเมินผล การตรวจสอบคุณภาพโครงร่างโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความสอดคล้องในทุกองค์ประกอบ

3.3 คะแนนสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ โครงการในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จากการประเมินตนเองของผู้จัดการ โครงการหลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า ก่อนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการประเมิน ความคงทนของสมรรถนะหลังผ่านการอบรมไปแล้ว 12 สัปดาห์ พบว่า คะแนนสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ โครงการในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากการประเมินตนเองของผู้จัดการ โครงการ ไม่แตกต่างจากคะแนนสมรรถนะหลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ โครงการในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

สุนันต์ จักษ์เมธา (2558) เรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทยในยุคประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) ด้าน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4) ด้านการพัฒนา ความสามารถของบุคลากร 5) ด้านการพัฒนาองค์กร 6) ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง และ 7) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร แบ่งเป็นสมรรถนะรายข้อจำนวน 41 รายการ เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 18 ข้อ และสมรรถนะที่มีความจำเป็นอยู่ใน ระดับมากจำนวน 23 ข้อ ซึ่งมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.60-4.90 และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์มีค่าตั้งแต่ 0.20-1.17

สุณี หงษ์วิเศษ (2559) เรื่อง รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานองค์การ มหาชน: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบสมรรถนะของสถาบันวิจัย และพัฒนา อัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ
2. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การ มหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบสมรรถนะสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้แก่ สมรรถนะหลัก มีจำนวน 5 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา 4) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง และ 5) สมรรถนะการดำเนินการเชิงรุก สมรรถนะทางการบริหาร มีจำนวน 4 สมรรถนะ 1) สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ 2) สมรรถนะการสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น 3) สมรรถนะความผูกพันต่อองค์กร และ 4) สมรรถนะการถ่ายทอดข้อมูลและการสื่อสาร สมรรถนะกลุ่มงานมี 4 สมรรถนะคือ 1) สมรรถนะการวางแผนและการพัฒนางาน 2) สมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) สมรรถนะการแก้ไขปัญหาในงาน และ 4) สมรรถนะการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

รูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะหลัก มีจำนวน 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 4) สมรรถนะการดำเนินงานเชิงรุก สมรรถนะทางการบริหาร มี 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะความคิดรวบยอด และ 2) สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบด้วย 1) การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)

เป็นกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ (Competency) จากเอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัยและบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ (Competency) ทั้งเอกสารทางวิชาการ ประเภทต่าง ๆ ภายในประเทศและเอกสารทางวิชาการประเภทต่าง ๆ จากต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลทางวิชาการที่ได้จากการสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือทางเว็บไซต์ต่าง ๆ อันประกอบไปด้วยข้อมูลทางวิชาการอันมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.2 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.3 องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ
- 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

2. วิเคราะห์เพื่อให้ได้สมรรถนะทางการบริหารเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการตั้งคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3. ศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย จากเอกสารหรือประกาศที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย โดยศึกษาข้อมูลดังต่อไปนี้

- 3.1 ลักษณะงาน (JD = Job description)
- 3.2 นโยบาย
- 3.3 ยุทธศาสตร์
- 3.4 วิสัยทัศน์
- 3.5 พันธกิจ

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

1. ดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเป็นเครื่องมือเพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview)
2. กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตอบข้อคำถามตามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ
3. ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร บริษัทกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย
4. บริษัทคู่ค้า โดยสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในบริษัทที่ติดต่อธุรกิจกับบริษัทกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ของการศึกษารุ่นนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย และบริษัทคู่ค้า จำนวน 12 คน ด้วยวิธีการสุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive random) ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิจารณาเลือกด้วยตนเองเพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดังกล่าว มาดำเนินการประมวลผลข้อมูลข้อค้นพบต่อไป

โดยในส่วนของการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ครั้งนี้ ได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโก ประเทศไทย และบริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโก ประเทศไทย ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้บริหารระดับสูง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย ประกอบไปด้วยผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท ดังต่อไปนี้

- 1.1 บริษัท เทลโนแฟบ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 1 ท่าน
- 1.2 บริษัท บางกอกโคมัตสุ จำกัด จำนวน 1 ท่าน
- 1.3 บริษัท ไคเกียว คอร์ปอเรชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 1 ท่าน

2. ผู้บริหารระดับกลาง

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้บริหารระดับกลาง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทในกลุ่ม มิโครโกล ประเทศไทย ประกอบไปด้วยผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท ดังต่อไปนี้

- 2.1 บริษัท ไคเกียว คอร์ปอเรชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 1 ท่าน
- 2.2 บริษัท บางกอกโคมัตสึ จำกัด จำนวน 1 ท่าน
- 2.3 บริษัท คาบิเทค ไทย จำกัด จำนวน 1 ท่าน
- 2.4 บริษัท บางกอก นากัทสึ จำกัด จำนวน 1 ท่าน
- 2.5 บริษัท ไทย ทลีซุกิ จำกัด จำนวน 1 ท่าน

3. ผู้บริหารระดับต้น

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้บริหารระดับต้น ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทในกลุ่ม มิโครโกล ประเทศไทย ประกอบไปด้วยผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท ดังต่อไปนี้

- 3.1 บริษัท บางกอกโคมัตสึ จำกัด จำนวน 1 ท่าน
- 3.2 บริษัท ไคเกียว คอร์ปอเรชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 1 ท่าน

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็นบุคคลที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารในองค์กร บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย เพื่อคัดเลือกให้เป็นผู้ให้ข้อมูล สำคัญในระดับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะเป็นบุคคล ที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารในองค์กร บริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย เพื่อคัดเลือกให้เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับผู้บริหารระดับกลาง

1. บริษัท คู่ค้า

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากบริษัทคู่ค้า คือกลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในบริษัท ที่ติดต่อธุรกิจกับบริษัทในกลุ่ม มิโครโกล ประเทศไทย ประกอบไปด้วยผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท ดังต่อไปนี้

- 1.1 บริษัท ชัส เอ็นจิเนียริง จำกัด จำนวน 1 ท่าน
- 1.2 บริษัท ชันโคซา จำกัด จำนวน 1 ท่าน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มาจาก บริษัท คู่ค้า จะเป็นพนักงานระดับบริหารของบริษัทที่ไม่ได้ อยู่ในบริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย และมีหน้าที่ติดต่อประสานงานทางธุรกิจ และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สามารถ เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงทางความคิดระหว่างกลุ่มสมรรถนะทางการบริหารของบริษัทในกลุ่ม

มิโครโกล ประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา โดยการใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบด้วย

1. วิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารวบรวมข้อมูลแนวทางหนึ่ง โดยการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา ตลอดจนผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ รวมทั้ง ข้อมูลจากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ในการศึกษารูปแบบสมรรถนะทางการบริหาร เป็นแนวทางสำคัญในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากประเด็นคำถาม โดยมีการออกแบบโครงสร้างของคำถามที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามชัดเจนตายตัว โดยเป็นแต่เพียงการกำหนดแนวข้อคำถามเปิดกว้าง หรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด โดยนำมาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย หลังจากนั้นจะเป็นการสัมภาษณ์บริษัทคู่ค้า โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อเก็บข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยประกอบด้วย แนวคิดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554); Boyatzis (1982);

Boam and Sparrow (1982); Spencer and Spencer (1993); Burack and Mathys (2001); Hellriegel, Jackson, and Slocum (2001)

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะทางการบริหาร โดยวิธีการทำเป็นตาราง องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ

3. ร่างรูปแบบเพื่อกำหนดประเด็นองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

4. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หรือประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทยเกี่ยวกับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย โดยศึกษาจาก ลักษณะงาน

(JD = Job description) ของผู้บริหาร นโยบายของบริษัท ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

5. โดยแบบสัมภาษณ์ สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) โดยแยกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย และ สัมภาษณ์บริษัทคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง ที่อยู่ภายนอกกลุ่มกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย ซึ่งแบบสัมภาษณ์จะมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน อายุงาน

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ

1. ประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. ประเด็นเกี่ยวกับการบริหารคน
3. ประเด็นเกี่ยวกับการบริหารงาน
4. ประเด็นเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

6. สร้างแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล นำประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องด้านเนื้อหาลักษณะของข้อคำถาม

7. แก้ไขปรับปรุงเครื่องมือแล้วจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์

8. ภายหลังจากปรับข้อความตามข้อเสนอแนะตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ ผู้วิจัย นำแบบสัมภาษณ์ไปตรวจความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน จากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ได้แก่

8.1 ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ

8.2 ดร.กาญจนา บุญยัง

8.3 ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร

เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา ความครอบคลุมของข้อความ ความเหมาะสมของ ภาษา และความเหมาะสมของรูปแบบแบบสัมภาษณ์ หลังจากนั้นทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากผลการทดลองใช้แบบสัมภาษณ์และนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ อันได้แก่

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูล จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหาร ระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 30 นาทีต่อคน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่กำหนดเป็นประเด็น

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ให้ครบถ้วนทั้งด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของข้อมูลดังนี้

1. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยัน ความถูกต้องของข้อมูล พิจารณาข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่

2. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไป ตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัยที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน

4. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยการที่ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรวิจัยไว้เป็นอย่างดี พร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit trail) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นเองของผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับกระบวนการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (Major themes) จากนั้นจึงนำประเด็นหลัก (Major themes) มาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (Sub-themes) และหัวข้อย่อย (Categories) เป็นกระบวนการวิเคราะห์โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางวิจัยเชิงคุณภาพ และนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่หาความเชื่อมโยงเพื่อสรุปสมรรถนะทางการบริหาร และใช้ความถี่ และการจัดอันดับ โดยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนเลือกจากอันดับสูงสุด

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับกระบวนการวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) มีขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลในการศึกษามีลักษณะเชิงคุณภาพ (Qualitative) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปมาอ่านซ้ำหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้

2. นำข้อมูลที่ได้จากประเด็นคำถามมากำหนดเป็นประเด็นสำคัญพร้อมทั้งทำการนำข้อความหรือประโยคที่สำคัญเกี่ยวข้องกับสมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกข้อมูล (Typological analysis) และใช้ ความถี่ และการจัดอันดับ

3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ (Themes) และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ (Sub-theme)

4. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏ เพื่อสรุปผลการวิจัยเพื่อกำหนด สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial competency) ของธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย ที่เหมาะสมและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์กรเอกชน โดยนำข้อสรุปที่ได้รับจากการศึกษามาอภิปรายผลให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ต่อไป

5. จัดทำรูปเล่มเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิจัย “สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย” โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ได้แก่ การวิจัยเชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร และ 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ที่มีความสำคัญ สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโครโกล ประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารแนวคิดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร

ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารแนวคิดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย นำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 จากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ส่วนที่ 2 บริษัทลูกค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารแนวคิดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้คือ

Boyatzis (1982) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ สมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ สมรรถนะในการบังคับบัญชา สมรรถนะด้านวุฒิภาวะ และสมรรถนะความรู้พิเศษ

Boam and Sparrow (1982) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม คือ ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

Spencer and Spencer (1993) มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ การกระทำและผลสัมฤทธิ์ การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ การใช้อิทธิพลและผลกระทบ การบริหารจัดการ การรู้จักคิด และประสิทธิผลส่วนตัว

Hellriegel et al. (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” และมีขอบเขตความรับผิดชอบตามคำนิยามที่กำหนดควรจะมีสมรรถนะหลักทางการบริหาร (Key managerial competencies) ของผู้บริหาร 6 ประการ คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ ความสามารถในการควบคุมตนเอง

Burack and Mathys (2001) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของการพัฒนาการบริการจัดการ โดยศึกษาจาก การเทียบเคียงสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทกับพนักงานด้านเทคนิคพบว่า 12 สมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 4 กลุ่ม คือ ความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารอย่างมืออาชีพ การบริหารคน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปแนวคิดและแบ่งเป็นกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร

ดำเนินการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้ศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารจัดการ
2. ด้านการบริหารคน
3. ด้านการบริหารงาน
4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

จากการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำสังเคราะห์สมรรถนะและสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหาร โดยอาศัยหลักการ 4 ประการ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ 2) สมรรถนะด้านการบริหารคน 3) สมรรถนะด้านการบริหารงาน และ 4) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ

ที่	สมรรถนะ ทางการบริหาร	Boyatzis (1982)	Boam and Sparrow (1982)	Spencer and Spencer (1993)	Henderson (2008)	Burack and Mathys (2001)	Helriegel et al. (2001)	ตำนานงาน ก.พ. (2554)	อาภรณ์ ภูวิทยา (2548)	กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553)	วรนาถ นิลเกต (2555)	ละมุล ศักดิ์ศรีเท่า (2557)	สรุปผลการวิเคราะห์
1.	ด้านการบริหารจัดการ												
1.1	การมีวิสัยทัศน์		●							●		●	3
1.2	การบริหาร การเปลี่ยนแปลง		●			●		●				●	4
1.3	การวางแผน เชิงกลยุทธ์		●				●	●	●	●	●		6*
1.4	การบริหาร ความขัดแย้ง								●				1
1.5	การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์						●			●			2
1.6	การบริหาร วัฒนธรรม					●	●						2
1.7	การบริหารเวลา						●						1
1.8	การบริหาร ความเสี่ยง									●			1
1.9	หุ้นส่วนทางธุรกิจ			●									1

หมายเหตุ: แทนค่า ● หมายถึง มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะ
ทางการบริหาร ด้านการบริหารจัดการ จากกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 12 แนวคิดดังนี้

Boyatzis (1982) ไม่พบความสอดคล้อง Boam and Sparrow (1982) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อคือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ Spencer and Spencer (1993) พบความสอดคล้อง 3 หัวข้อคือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) หุ่นส่วนทางธุรกิจ Henderson (2008) ไม่พบความสอดคล้อง Burack and Mathys (2001) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 2) การบริหารวัฒนธรรม Hellriegel et al. (2007) พบความสอดคล้อง 4 หัวข้อ คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารวัฒนธรรม 4) การบริหารเวลา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อคือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ อารมณ์ ภู่วิทยา (2548) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารความขัดแย้ง กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) พบความสอดคล้อง 4 หัวข้อ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การบริหารความเสี่ยง วรนารถ นิลเกต (2555) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ ละมุล ศักดิ์ศรีเท่า (2557) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากผลการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารจัดการตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการที่ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารจัดการดังกล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้องผลปรากฏว่า สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารจัดการที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุด คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 ความสอดคล้อง รองลงมา คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ความสอดคล้อง และลำดับที่ 3 คือ การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ความสอดคล้อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารวัฒนธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ความสอดคล้องเท่ากัน และการบริหารความขัดแย้ง การบริหารเวลา การบริหารความเสี่ยง และหุ่นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ความสอดคล้องเท่ากัน

ตารางที่ 2 สัมเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการ ด้านการบริหารคน

ที่	สมรรถนะ ทางการบริหาร	Boyatzis (1982)	Boam and Sparrow (1982)	Spencer and Spencer (1993)	Henderson (2008)	Burack and Mathys (2001)	Helriegel et al. (2001)	ตำนานงาน ก.พ. (2554)	อาคารณ ุวิททยา (2548)	กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553)	วรรณารถ นิลเกต (2555)	ละมุด ศักดิ์ศรีเท้า (2557)	สรุปผลการวิเคราะห์
2.	ด้านการบริหารคน												
2.1	การปรับตัว และ ความยืดหยุ่น				●		●						2
2.2	การทำงาน เป็นทีม		●	●		●			●				4
2.3	การสอนงาน			●				●					2
2.4	การประสานงาน		●					●					2
2.5	การพัฒนา บุคลากร	●		●	●		●					●	5*
2.6	การมอบหมาย งาน										●	●	2

หมายเหตุ: แทนค่า ● หมายถึง มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารคน จากกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 12 แนวคิดดังนี้

Boyatzis (1982) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การพัฒนาบุคลากร Boam and Sparrow (1982) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อคือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การประสานงาน Spencer and Spencer (1993) พบความสอดคล้อง 3 หัวข้อ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การสอนงาน 3) การพัฒนาบุคลากร Henderson (2008) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) การปรับตัว และ

ความยืดหยุ่น 2) การพัฒนาบุคลากร Burack and Mathys (2001) ไม่พบความสอดคล้อง Hellriegel et al. (2001) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การทำงานเป็นทีม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) พบความสอดคล้อง 3 หัวข้อ คือ 1) การปรับตัว และความยืดหยุ่น 2) การประสานงาน 3) การพัฒนาบุคลากร อารมณ์ ภู่วิทยา (2558) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การสอนงาน กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การทำงานเป็นทีม วรนารถ นิลเกต (2555) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การมอบหมายงาน และละมุล ศักดิ์ศรีเท้า (2557) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) การการพัฒนาบุคลากร 2) การมอบหมายงาน

จากผลการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคนตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการที่ได้นำเสนอที่สะท้อนเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคนดังกล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้องผลปรากฏว่า สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคนที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ความสอดคล้อง รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ความสอดคล้อง และการปรับตัวและความยืดหยุ่น การสอนงาน การประสานงาน และการมอบหมายงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ความสอดคล้องเท่ากัน

ตารางที่ 3 สังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการ ด้านการบริหารงาน

ที่	สมรรถนะ ทางการบริหาร	Boyatzis (1982)	Boam and Sparrow (1982)	Spencer and Spencer (1993)	Henderson (2008)	Burack and Mathys (2001)	Hellriegel et al. (2001)	สำนักงาน ก.พ. (2554)	อารมณ์ ภู่วิทยา (2548)	กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553)	วรนารถ นิลเกต (2555)	ละมุล ศักดิ์ศรีเท้า (2557)	สรุปผลการวิเคราะห์
3.	ด้านการบริหารงาน												
	3.1 การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	●	●	●				●					4
	3.2 การคิด เชิงวิเคราะห์		●	●	●		●		●				5*

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ ทางการบริหาร	Boyatzis (1982)	Boam and Sparrow (1982)	Spencer and Spencer (1993)	Henderson (2008)	Burack and Mathys (2001)	Hellriegel et al. (2001)	สำนักงาน ก.พ. (2554)	อาภรณ์ ภูวิทยา (2548)	กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553)	วรรณารถ นิลเกตุ (2555)	ละมุด ศักดิ์ศรีเทวี (2557)	สรุปผลการวิเคราะห์
3.3	การคิด เชิงกลยุทธ์						●						1
3.4	การคิดเชิงระบบ					●				●			2
3.5	การคิดริเริ่ม สร้างสรรค์			●						●			2
3.6	การตัดสินใจ						●	●					2
3.7	การบริหาร ทรัพยากร						●	●					2
3.8	การมีจิต มุ่งบริการ						●						1
3.9	การติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงาน								●				1

หมายเหตุ: แทนค่า ● หมายถึง มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะ
ทางการบริหาร ด้านการบริหารคน จากกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 12 แนวคิดดังนี้

Boyatzis (1982) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ Boam and
Sparrow (1982) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อคือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การคิดเชิงวิเคราะห์
Spencer and Spencer (1993) พบความสอดคล้อง 3 หัวข้อ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การคิด

เชิงวิเคราะห์ 3) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Henderson (2008) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ

1) การคิดเชิงวิเคราะห์ Burack and Mathys (2001) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การคิดเชิงระบบ Hellriegel et al. (2001) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) พบความสอดคล้อง 5 หัวข้อ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การตัดสินใจ 4) การบริหารทรัพยากร 5) การมีจิตมุ่งบริการ อารักษ์ ภู่วิทยา (2548) พบความสอดคล้อง 4 หัวข้อ คือ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ 2) การตัดสินใจ 3) การบริหารทรัพยากร 4) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) การคิดเชิงระบบ 2) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วรรณรท นิลเกต (2555) ไม่พบความสอดคล้อง และละมุล ศักดิ์ศรีเท่า (2557) ไม่พบความสอดคล้อง

จากผลการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการที่ได้นำเสนอที่สะท้อนเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานดังกล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้องผลปรากฏว่า สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุด คือ การคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ความสอดคล้อง รองลงมา คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ความสอดคล้อง การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ความสอดคล้องเท่ากัน และการคิดเชิงกลยุทธ์ การมีจิตมุ่งบริการ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมี ความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ความสอดคล้องเท่ากัน

ตารางที่ 4 สังกะระห์สมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ที่	สมรรถนะ ทางการบริหาร	Boyatzis (1982)	Boam and Sparrow (1982)	Spencer and Spencer (1993)	Henderson (2008)	Burack and Mathys (2001)	Hellriegel et al. (2001)	ตำนานงาน ก.พ. (2554)	อารรณ์ ภูวิทยา (2548)	กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553)	วรณารถ นิลเกต (2555)	ละมุด ศักดิ์ศรีเท้า (2557)	สรุปผลการวิเคราะห์
4.	ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล												
4.1	ความเชื่อมั่นในตนเอง		●	●									2
4.2	การสื่อสาร				●		●	●		●			4*
4.3	การเป็นผู้นำ		●					●	●	●			4*
4.4	ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน					●							1
4.5	การจัดการความเครียด					●							1

หมายเหตุ: แทนค่า ● หมายถึง มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จากกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 12 แนวคิดดังนี้

Boyatzis (1982) ไม่พบความสอดคล้อง Boam and Sparrow (1982) ไม่พบความสอดคล้อง Spencer and Spencer (1993) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การเป็นผู้นำ Henderson (2008) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การสื่อสาร Burack and Mathys (2001) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน 2) การจัดการความเครียด Hellriegel et al. (2001) พบ

ความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) การสื่อสาร 2) การเป็นผู้นำ อาจารย์ ภู่วิทยา (2548) พบความสอดคล้อง 1 หัวข้อ คือ 1) การเป็นผู้นำ กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555) พบความสอดคล้อง 2 หัวข้อ คือ 1) การสื่อสาร 2) การเป็นผู้นำ วรนาถ นิลเกต (2555) ไม่พบความสอดคล้อง และ ละมุล ศักดิ์ศรีเท่า (2557) ไม่พบความสอดคล้อง

จากผลการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการที่ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้องผลปรากฏว่า สมรรถนะทางการบริหารคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุด คือ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ความสอดคล้องเท่ากัน รองลงมาคือความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ความสอดคล้อง และความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน การจัดการความเครียด ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ความสอดคล้องเท่ากัน

จากตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการที่ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารดังกล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้องผลปรากฏว่า สมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุด คือ

1. ด้านการบริหารจัดการ คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. ด้านการบริหารคน คือ การพัฒนาบุคลากร
3. ด้านการบริหารงาน คือ การคิดเชิงวิเคราะห์
4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ การสื่อสาร และ การเป็นผู้นำ

ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะทางการบริหารแนวคิดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

นำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 จากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

ส่วนที่ 2 บริษัทคู่ค้าที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย จำนวน 10 คน และกลุ่มที่ 2 บริษัทคู่ค้าที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโก ประเทศไทย จำนวน 2 คน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัท ตามประเด็นในการสัมภาษณ์ ทั้งหมด 13 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นคำถามที่ 1 สมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านใดมีความจำเป็นและสำคัญมากที่สุด ต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโก ประเทศไทย

ส่วนที่ 1 จากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโก ประเทศไทย

“ตามความคิดแล้วในด้านการบริหารงานและบริหารคนสำหรับบริษัทที่เป็นอุตสาหกรรมหนักอย่างเราหากให้บอกว่าความสามารถที่จำเป็นที่สุด คิดว่าควรเป็นความสามารถด้านความรู้และทักษะในกระบวนการธุรกิจ ซึ่งกระบวนการหลักของเราหากเป็นงานผลิต และพนักงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในงานแต่หาได้ยากที่จะได้ตรงสาขา และถ้ามีค่าจ้างค่อนข้างสูงดังนั้นเราจำเป็นต้องรับพนักงานที่ยังไม่มีความรู้และทักษะในงาน มาอบรมและฝึกฝนจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดังนั้นผู้บริหารต้องจำเป็นจะต้องมีความรู้และทักษะในงานลักษณะของธุรกิจ จึงจะทำให้มีความสามารถในการแข่งขันหรือตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้แต่จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา 12 ปี ก็ทำให้พบว่าการมีความรู้และทักษะในงานธุรกิจของบริษัทเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบริหารงาน และบริหารคนได้บรรลุผลคืออาจจะบริหารได้แต่ไม่ได้ตามเป้าหมายเนื่องจาก ผู้บริหารบางคนขาดความสามารถด้านการสื่อสารผู้บริหารมีองค์ความรู้ มีแบบแผนในการฝึกทักษะแต่ไม่สามารถที่จะนำมาถ่ายทอดให้กับพนักงานเพื่อให้เข้าใจได้อย่างถ่องแท้จนนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ดังนั้นส่วนตัวแล้วคิดว่านอกจากสามารถด้านความรู้และทักษะแล้วรองลงมาผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านการสื่อสารด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“สำหรับตำแหน่งผู้บริหารลักษณะที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นมันจำเป็นทั้งหมด ๆ ด้าน แต่ถ้าถามว่าอันไหนจำเป็นมากที่สุดก็คือการบริหารจัดการเพราะการบริหารจัดการ มันรวมการบริหารงาน การบริหารงานบุคคลอยู่ในนั้นแล้ว การบริหารการจัดการเปรียบเสมือนกับ

การบริหารงานทุก ๆ อย่างในหลาย ๆ ด้านเพราะฉะนั้นการบริหารการจัดการก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“คิดว่าทุกด้านสำคัญทั้งหมด ขาดอะไรไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ด้านการบริหารจัดการสำคัญที่สุด เพราะด้านการจัดการจะผนวกเอาการบริหาร ทุกสิ่งอย่างเข้าด้วยกันไม่ว่าจะเป็นการบริหารคน การบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งผู้บริหารจะต้องรอบรู้ในทุก ๆ มิติด้านการบริหารเป็นอย่างดีจึงจะเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ ด้านการบริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“จากทั้ง 4 ด้านก็ถือมีความสำคัญทั้งหมดเพราะว่าด้านการบริหารจัดการก็คือ กระบวนการต่าง ๆ ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเป็นมุมมอง ด้านกว้าง ๆ ส่วนด้านการบริหารคนก็คือเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลบุคลากรในการทำงาน ในหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อให้บุคคลทำงานตามที่องค์กรต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนด้านการบริหารงานก็คือเป็นกระบวนการหรือการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุ ตามเป้าหมาย ส่วนด้านลักษณะบุคคล ก็เป็นลักษณะเฉพาะของการบริหารแต่ละบุคคล แต่ถ้าให้ เรียงลำดับความสำคัญ ก็คงจะตามด้านการบริหารจัดการนั้นคืออันดับหนึ่ง ด้านการบริหารคน อันดับสอง ด้านบริหารงานอันดับที่ สามแล้วก็ตามด้านลักษณะบุคคลก็อันดับสี่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“องค์กรของเราประกอบด้วยคนในความคิดก็คือ คนคือคนที่สำคัญที่สุดเพราะว่าน่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ขับเคลื่อนกิจกรรมทั้ง 4 นี้ให้บรรลุเป้าหมายได้ฉะนั้นคิดว่าเราควรจะต้ององค์กร ที่ดีควรจะมีบุคคลที่มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อมาจัดการบริหารกระบวนการทั้ง 4 ของเรา ให้สำเร็จลุล่วงไม่ว่าจะเป็นด้านงาน ด้านการจัดการ ด้านบริหารงานหรือคน ก็คือคนที่เข้าไป จัดการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ทั้ง 4 ด้าน การจัดการ การบริหารคน การบริหารงานและลักษณะส่วนบุคคล มองว่า ทั้ง 4 ด้านนี้มีความสำคัญทุกด้าน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“คิดว่า “ด้านการบริหารจัดการ” จำเป็นและสำคัญที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ก็มองเป็นการบริหารจัดการมีความจำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์กร ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“คิดว่าน่าจะเป็น การบริหารจัดการ ที่สำคัญที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 5 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 1

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโตรโก้ ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
1. สมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารด้านการบริหารจัดการด้านการบริหารคนด้านการบริหารงาน และด้านลักษณะส่วนบุคคลด้านใดมีความจำเป็นและสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร	1. การบริหารจัดการ 1.1 เปรียบเสมือนการบริหารงานหลาย ๆ ด้าน การรอบรู้ในทุก ๆ มิติด้านการบริหาร 1.2 ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	-
	2. การบริหารคน 2.1 เพื่อให้มีความรู้และทักษะในการทำงาน 2.2 เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมทั้งหมด	
	3. การบริหารงาน ผู้บริหารต้องมีทักษะการสื่อสาร	
	4. สมรรถนะทางการบริหารทั้งสี่ด้านมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร	

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามเพื่อจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านลักษณะส่วนบุคคล ผู้วิจัยจึงดำเนินการจัดลำดับจากการสัมภาษณ์ตามตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะทางการบริหาร

ที่	สมรรถนะ ทางการบริหาร	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10	ความถี่	จัดอันดับ
1.	ด้านการบริหาร จัดการ		●	●	●	●		●	●	●	●	8	1
2.	ด้านการบริหาร คน	●	●	●			●	●				5	2
3.	ด้าน การบริหารงาน	●	●	●				●				4	3
4.	ด้านลักษณะ ส่วนบุคคล		●	●				●				3	4

หมายเหตุ: แทนค่า ● หมายถึง มีความสำคัญ ต่อสมรรถนะทางการบริหาร

จากผลการวิจัยพบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กำหนดประเด็นคำถาม เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะทางการบริหาร ในตำแหน่งผู้บริหาร ในทุกด้านมีความจำเป็นและสำคัญ แต่ ด้านการบริหารจัดการ จำเป็นและสำคัญมากที่สุด

ประเด็นคำถามที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 1 จากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโคริโก ประเทศไทย

“วิสัยทัศน์จำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมากเพราะวิสัยทัศน์จะทำให้ จุมนงหมายของผู้บริหารที่จะนำพาบริษัท ไปตามเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะนำมาถึง พันธกิจและเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานที่จะต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ บริหารงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรซึ่งในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์นั้น

จำเป็นจะต้องมีการประเมินความสามารถขององค์กรว่าเรามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้างเพื่อนำมาวางแผนเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน เช่น บริษัทของเรามีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เรามองว่าพันธกิจสำคัญที่เราต้องทำอันดับแรกคือ การพัฒนาทักษะฝีมือคน และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถเป็นอันดับ 1 ให้ได้จากเป้าหมายหลักขององค์กรผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องนำไปวางแผนและบริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยคำนึงถึงสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยด้วยไม่สามารถที่จะใช้วิธีเดิม ๆ ในการบริหารได้ตลอด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ คือมี Vision เพราะว่าจำเป็นจะต้องมองไปในอนาคตว่าองค์กรจะไปในทิศทางใด แล้วก็ต้องกำหนดกลยุทธ์ทำให้องค์กรสามารถ ไปในทิศทางที่ผู้บริหารคนนั้นต้องการได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร แต่โชคดีตรงที่ว่าผู้บริหารคนใหม่มาจากบริษัทแม่ส่งมา และใช้นโยบายหรือเงื่อนไขรูปแบบการทำงานเหมือนเดิมจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวอะไรมาก คนใหม่ที่เข้ามาคงใช้เวลาปรับตัวไม่มาก เพียงแค่เดือน สองเดือนก็สามารถปรับตัวได้ ส่วนเทคโนโลยีต่าง ๆ ก็ไม่มีอะไรต้องปรับเปลี่ยน 8 ปีเคยทำแบบไหน เคยใช้อย่างไร ผลิตแบบไหนก็ใช้อยู่เหมือนเดิม ไม่เหมือนกับธุรกิจรถยนต์” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ทุกสิ่งอย่างในข้อคำถามข้างต้นนั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากกับการบริหารจัดการองค์กร เพราะองค์กรที่จะเติบโต และมีสถานะคงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และการแข่งขันทางการตลาด จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ และสามารถถือส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากที่สุดดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับคำว่า การที่จะเปลี่ยนแปลงได้นั้นระดับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดยุทธศาสตร์ พันธกิจ ภารกิจ แผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเสมือนหางเสือที่กำหนดทิศทางของเรือ ซึ่งทัศนะผู้ตอบถือว่าสำคัญมาก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ก็จะมี ถ้ามามีความสำคัญต่อการจัดการองค์กรใหม่ ก็คือจริง ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญเพราะว่าการมีวิสัยทัศน์ เป็นที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งผู้บริหาร

เป็นผู้กำหนดโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ส่วนการบริหารเปลี่ยนแปลงเป็น Cheng management กระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิด การยอมรับของการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งสร้างศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไป ตามเป้าหมายที่เราวางไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“เป็นเรื่องปกติที่ทุกองค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลง และมีความสำคัญ เนื่องจากว่าบุคคล หรือองค์กรของเราทรัพยากรของเราก็คือคน การที่จะมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องเริ่มต้นที่ตัวบุคคล หรือทรัพยากรบุคคล ฉะนั้น เราจะต้องสื่อสารอย่างไร การเปลี่ยนแปลงให้บุคคลแต่ละแผนก ในองค์กรของเราได้เข้าใจให้มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“สำหรับประธานท่านปัจจุบันค่อนข้างโดดเด่นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับ ในมุมมองที่ร่วมงานกันมาปีนี้ซึ่งก็เข้าปีที่ 6 เต็ม ๆ ยกตัวอย่างเช่นการที่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของยอด การผลิตหรือว่าเหตุการณ์ที่เรียกว่าลูกเงิน ท่านจะมองไปข้างหน้าและรวดเร็วกว่าคนอื่น เพราะฉะนั้นวิธีการจัดการหรือว่าวิธีการรับมืออะไร เหล่านี้ เราคิดล่วงหน้าไปแล้วเพราะฉะนั้น เวลาที่มันเกิดขึ้นมาจริง ๆ มันจึงค่อนข้างที่จะลดระดับความรุนแรงลง

คือถ้าเป็นกลยุทธ์ของทางด้านการจัดการองค์กร ส่วนหนึ่งมองวางแผนในเรื่องของ คนอย่างนี้ ตัวของท่านประธานเองก็ค่อนข้างโดดเด่น คือเราทำงานกันมาตั้งแต่เปิดโรงงานตั้งแต่ต้น ก็ค่อนข้างที่จะไปเน้นกลยุทธ์ของการสร้างคนเป็นหลัก คือตั้งแต่ต้นที่เราเริ่มต้นกันมาเพราะฉะนั้น มุมของการสร้างคนจะเป็นกลยุทธ์หลักของประธานท่านปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่น จะทำอย่างไร เราก็มองไปถึง เส้นทางอาชีพว่า จะทำอย่างไรให้คนอยู่วันนี้ไปอีก 5 ปีหรือ 10 ปี จะไปในทิศทาง แบบไหน อันนี้คือสิ่งที่นายมองแล้วก็จะหามุมที่จะสนับสนุน ยกตัวอย่างเช่นในปัจจุบัน แกก็จะ มองว่าอีก 5 ปี 10 ปี สิ่งที่บริษัทเราจะต้องพัฒนากันไป Staff ของเรายังขาดมุมไหนหรือ ต้องส่งเสริมมุมไหน ยกตัวอย่างเช่น ภาษาอังกฤษ อะไรอย่างนี้ ก็จะมีมุมในเรื่องของการสร้างคน เป็นกลยุทธ์

โชคดีว่าการที่ปรับเปลี่ยนตัวประธานคนใหม่ที่จะขึ้นมานี้เป็นคนที่อยู่กับเรามาตั้งแต่ต้น เหมือนกันแต่ว่าปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นไม่ใช่ คนที่มาจากสำนักงานใหญ่ เพราะฉะนั้นความหมาย ก็คือ แกจะเห็นภาพรวมของการเติบโตขององค์กรและคนของเรามาตั้งแต่ต้น เพราะฉะนั้นมองว่า กลยุทธ์ของการจัดการเรื่องของคนและคน น่าจะไม่ได้เปลี่ยนแปลงแบบหวือหวา เพราะว่าเป็น คนที่อยู่ที่นี่มาตั้งแต่ต้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญอย่างแน่นอน เพราะถ้าหากไม่มีแล้ว ก็จะทำให้ ไม่ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรว่าต้องการมุ่งมันไปในทิศทางไหน มุ่งเน้นเรื่องอะไร

เป็นหลัก สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ การดำเนินงานปัจจุบันสวนทางกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับที่นี่ เนื่องจากว่าที่นี่เรามีการขายของค์กร เรามีกระทั่งรวมกับทั้งเคไอเรามีการรับแฮนด์โอเวอร์ ในส่วนของพาร์ทโอเปอเรชั่นหรือเอแพคเข้ามาเรามีระบบโลเทชั่นเป็นซิสเต็มมา เพราะฉะนั้น ทั้งสามอย่างที่พูด ไปมันล้วนเรื่องของการที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งนั้นเป็นเรื่องของ Change management ทั้งนั้น เพราะฉะนั้นเป็นเรื่องที่จำเป็น

การมีวิสัยทัศน์เรื่องนี้ถามว่าความชัดเจนมัน ได้ชัดเจนไหม คิดว่ามันก็เป็นเรื่องจำเป็น แต่มันไม่ถึงขนาดชัดเจนว่าเรื่องนี้มันเป็นเรื่องของสิ่งที่เรา need คือถ้าผู้นำขาดเรื่องนี้ไปเนี่ย ก็จะทำให้ห้องค์กรอ่อนลง ตรงนี้มองว่ามันไม่ได้เป็น point ขนาดนั้นเนื่องจากเราเป็นแล้วก็วิชั่น เราชัดเจนอยู่แล้วว่าเราต้องรับผิดชอบตลาดในส่วนใหญ่ เราต้องรับผิดชอบโปรดักส์อะไร วิชั่น เราชัดเจนอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเรื่องของวิชั่นก็เลยคิดว่ามันน่าจะเป็นตัวหลอก

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ก็คงอาจจะน้อย ไม่จำเป็นมาก ไม่ใช่ไม่จำเป็น มีบ้างก็จะดี เพราะว่าเราคือแพลตฟอร์ม เราไม่ได้ต้องการ result อะไรจากการที่ต้องใช้กลยุทธ์หรือต้องใช้กลยุทธ์ ทางการตลาด ถ้าในมุมมอง ในกลยุทธ์มันเหมาะสำหรับอะไรที่ต้องทำตลาดเอง หรือว่า สามารถที่จะดีไซน์ หรือสามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องของโปรดักส์เองได้ เนี่ยกลยุทธ์อันสำคัญของเราก็เป็นแพลตฟอร์มก็ใช้ได้แค่นิดหน่อยแต่ไม่ได้เป็นตัวหลักที่จะใช้ในการบริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“จริง ๆ แล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญที่สุดก็น่าจะเป็นเรื่องของการสื่อสาร ทำความเข้าใจ ที่มาที่ไป เพราะว่าถ้ามีการสื่อสารถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว การยอมรับก็จะมีมาก แต่ถ้าเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจมีไม่เพียงพอก็อาจจะไม่ได้รับความร่วมมือ นี่เป็นปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงก็คือการบริหารทำความเข้าใจกับคนที่เกี่ยวข้อง ก็คงจำเป็นประเด็นที่บอกว่า อาจจะมีปัญหา ที่เขามีปัญหาเพราะเขาไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลในเชิงบวกหรือเชิงลบ แต่ถ้าเขามีความเชื่อ หรือมีความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลในทางที่ดี ในเรื่องของการขัดแย้งภายในก็จะน้อยลง

วางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เราจะสามารถคาดการณ์ได้ เพื่อที่ไปเตรียมการในการที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงข้างหน้า คือถ้าเราคิดไปข้างหน้าหรือทำไปข้างหน้า มันก็จะทำให้แนวทางกลายเป็นทางที่ดีขึ้นได้

การวางแผนจริง ๆ แล้วมีความสำคัญและจำเป็นเนื่องจากว่าจะทำให้คนที่ดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นรายวัน รายเดือน หรือรายปี มีการทบทวนอยู่ตลอดเวลา ก็ต้องวางแผนด้วย คือ การทำไปล่วงหน้า ถ้าเราไม่มีแผนล่วงหน้ามันก็จะขาดการทบทวน ทุกอย่างก็ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพราะฉะนั้น ถ้ามีการวางแผนก็จะมี การทบทวนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ไปตามในทิศทางที่เรา ต้องการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทผู้ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 1 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโกล ประเทศไทย มีความสามารถ ด้านการจัดการองค์กร ในด้าน การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือไม่ อย่างไร

“ก็ซัพพอร์ตได้ทุกอย่าง ก็มีการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาไปก็ดีสำหรับเรื่องงาน เรื่องคนที่คิด การติดต่อประสานงานก็ทำมาอยู่อย่างนี้ตลอดอยู่แล้ว มันมีช่วงแรก ๆ ที่เราเริ่มทำการซื้อขายหรือ ทดลองงานกันมีปัญหาตรงนั้นนิดเดียว หลังจากนั้นก็ไม่มีปัญหา ก็คืองานตัวใหม่ซึ่งทางตัวเองก็ยังไม่เคยทำ เราก็ส่งงานไปให้ทำ ก็มีแค่นั้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“มีการจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการที่พยายามเอ็คชั่นเร็ว สามารถดำเนินการได้ เป็นอย่างดี ส่วนการมีวิสัยทัศน์ อาจเป็นเรื่องภายในขององค์กรจึงไม่สามารถทราบได้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ก็มีบ้าง มีการแจ้งแผนการดำเนินงานมาอยู่เสมอ ซึ่งทางเราเองก็จะได้ ทราบถึงแผนการดำเนินงานและจะได้เตรียมการรับมือได้ทัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 7 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 2

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่ม มิโครไิก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
2. การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการ เปลี่ยนแปลง การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์	1. วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม 2. วางแผนเชิงกลยุทธ์ 2.1 เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของ องค์กร 2.2 เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ในยุคสมัย ที่เปลี่ยนไป 2.3 การแข่งขันทางการตลาด 2.4 กลยุทธ์ในการสร้างคนเพื่อทดแทน 2.5 ต้องมีการทบทวนแผนอยู่ตลอด 2.6 เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางที่เราต้องการ 3. บริหารงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย 4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4.1 เพื่อให้องค์กรสามารถประกอบธุรกิจ ต่อไปได้อย่างยั่งยืน 4.2 เป็นเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจ 4.3 เพื่อเข้าใจในทิศทางเดียวกัน 4.4 เพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กร 4.5 เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลง 4.6 สร้างศักยภาพเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง 4.7 เพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้ล่วงหน้า	1. วิสัยทัศน์ - 2. วางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการแจ้งแผนการ ดำเนินงานอยู่เสมอ 3. การบริหารการ เปลี่ยนแปลง 3.1 มีการติดต่อ ประสานงาน 3.2 มีการปรับปรุง เมื่อเกิดปัญหาขึ้น 3.3 เมื่อมีงานใหม่ เข้ามาสามารถรองรับ ได้ดี 4. การบริหาร เชิงกลยุทธ์ -

จากผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายของความสำเร็จ โดยวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสาร ทำความเข้าใจเพื่อลดความขัดแย้งและรองรับความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน ได้ล่วงหน้า

ประเด็นคำถามที่ 3 การมุ่งพัฒนาองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

“การมุ่งพัฒนาองค์กรมีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมากเพราะเป็นการปรับปรุง เป็นการเติมเต็มส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงมีการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรและเพื่อให้การบริหารงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุตามเป้าหมายของ องค์กร ได้ซึ่งผู้บริหารของบริษัทฯ ท่านได้ให้ความสำคัญกับการมุ่งพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก ท่านสนับสนุนทั้ง นโยบายและงบประมาณที่จะทำให้บริษัท ฯ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่น เรื่องคนท่านจะให้จัดทำแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลตามตำแหน่งและจุดทำงาน เพื่อให้เกิดแนวคิดการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายเป้าหมายที่ตั้งไว้และ ในส่วนของการปรับตัว ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยทางบริษัท ฯ ได้มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ ในการทำงานเช่นหุ่นยนต์โรบอทเชื่อมและระบบควบคุมประสิทธิภาพการทำงานแต่ละ กระบวนการเพื่อให้ทราบถึงสถานะการผลิตที่เป็นปัจจุบัน และมองเห็นเพื่อทราบปัญหาล่วงหน้า ได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“การมุ่งพัฒนาองค์กรแน่นอน โครงสร้างองค์กรก็ของมันมีผลต่อองค์กรอยู่แล้ว ถ้าโดยเฉพาะในปัจจุบัน โครงสร้างองค์กรอาจจะต้องปรับตัวปรับ โครงสร้างอาจไม่จำเป็นต้องเป็น โครงสร้างที่ใหญ่มากมายแต่เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลง ในที่นี้หมายถึงว่าพัฒนาไปได้เร็วถ้าองค์กรที่ขนาดใหญ่การพัฒนาหรือการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร อาจจะเป็นเรื่องอยาก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ปัญหาที่เรากลัวก็คือคือว่าองค์กรของเราผลิตแค่ผลิตภัณฑ์เดียว ช่วงหลังจึงมีการนำเอา ผลิตภัณฑ์ใหม่มาดำเนินการผลิต และมีการโยกย้ายพนักงานที่มีเพียง 19 คน ให้ทำงาน ได้หลากหลาย เราจะรอให้สินค้าเดิมอย่างเดียวคงไม่ได้ คงต้องพัฒนาให้มีการผลิตที่หลากหลาย ขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“การมุ่งพัฒนาองค์กรตามความเข้าใจของผู้ตอบ หมายถึงรายละเอียดในข้อปลีกย่อย ในการดำเนินกิจกรรมของการบริหารจัดการองค์กรดังนั้นการบริหารองค์การหากขาดความมุ่งหวัง ในการพัฒนาองค์กรย่อมจะไม่มีความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมนั้น ดังนั้นจึงถือว่าสำคัญเฉก เช่นที่กล่าวในข้างต้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญเพราะว่าการพัฒนาองค์กร คือ เป็นความพยายามที่เรามุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นความพยายามที่จะให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ องค์กร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการแต่เราควรที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลแต่ว่าการเปลี่ยนแปลงของ บุคคลก็จะเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“องค์กรของเราที่เห็นมา คิดว่าถ้าให้ประเมินก่อนข้างจะต่ำ วิสัยทัศน์ของการทำงาน แต่ละบุคคล ในเรื่องของการวางแผน การจัดการของแต่ละบุคคลถ้าให้ไปตัดสินเขาเราก็ตัดสินได้ ไม่ทั้งหมด เพราะว่าเราก็ไม่ได้ไปอยู่ในส่วนงานของเขาตรงนั้นแต่ถ้าหากมองว่าภาพรวม ในการ Control คิดว่าถ้าเทียบกับมาตรฐานเราก่อนข้างที่ยังต่ำอยู่ องค์กรของเราประกอบด้วยก็อย่าง หนึ่งในนั้นคือทรัพยากรบุคคลด้วยหรือไม่ เช่นที่กล่าวไป ฉะนั้นคิดว่า ในความคิดเห็นก่อนที่เราจะ พัฒนาในด้านอื่นเราควรที่จะเพิ่มศักยภาพในตัวบุคลากรของเราก่อนเพื่อไม่ว่าจะเป็นในด้านของ การอบรม ส่งไปดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์ในการ รับรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากในบริษัทเราที่ ที่ในบริษัทเราไม่มีอะไรประมาณนี้ จะได้เปิดวิสัยทัศน์ของบุคคลของเรา ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การที่จะมี Direction การที่จะทำให้องค์กรนั้น ไปข้างหน้าและจะไปได้อย่างไรทางประธานปัจจุบันคือจะพูดว่า ทุกระดับคนทุกระดับว่า ทุกคนต้องมีเป้าหมายเพราะว่าเป้าหมายจะเป็นตัวที่จะทำให้คนในองค์กร ทำให้ตัวเองพัฒนา และหลังจากนั้นองค์กรจะพัฒนาไปด้วย เพราะฉะนั้นอย่างของเราเองเราก็จะมี Project ที่จะทำร่วมกันทุก ๆ ปี ว่า ชื่อ My target ตัวนี้ จะเป็น Drive ให้คนคิดถึง Target แล้ว หลังจากนั้นหัวหน้างานของแต่ละคนที่ทางนายเองก็จะพยายามให้เกิดขึ้นก็คือจะต้องเข้าไปช่วยกัน Biff ว่าเพื่อให้ถึง Target นั้นมีวิธีการอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญ เพราะการมุ่งพัฒนาองค์กรจะนำไปสู่การพัฒนาการทำงานแบบเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น มากยิ่งขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ทางด้านการพัฒนาองค์กร มีความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรเนื่องจากว่า เราเรียกว่านโยบายมันชัดเจนว่าเราต้องต่อไปเบอร์หนึ่งคนถัด ๆ ไปก็ต้องเป็นคนในองค์กร แล้วก็ นโยบายเราจะไม่มีมารับผู้บริหารภายนอกอยู่แล้ว มันเป็นการพัฒนาผู้บริหาร แล้วเป็นการพัฒนา ยกระดับจากคนที่เรามีอยู่จากภายใน แล้วก็คนที่จะเติบโตเป็นเบอร์ 1 เบอร์ 2 ถัด ๆ ไป จากนั้นไป ก็ต้องเป็นคนในท้องถิ่น คนในประเทศ จะไม่ได้เอาซีอีโอมาจากต่างประเทศเลยเป็นเรื่องที่สำคัญ มากสำหรับที่นี่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“พัฒนาองค์กร ตัวนี้น่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับบริษัทที่ต้องการที่จะแข่งขัน ในตลาด เพราะว่าการทำงานโดยทั่ว ๆ ไปทุกบริษัทก็ทำได้ และก็ทุกบริษัทก็มีการปรับปรุง เพราะฉะนั้นความแตกต่างที่จะทำให้บริษัทแข่งขันได้และประสบความสำเร็จได้ก็คือ การสามารถ ในการที่จะปรับปรุงองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพราะว่าแน่นอนว่าในเรื่องของระยะเวลาที่ผ่านมาไป เรื่องของบุคลากร เรื่องของอะไรต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าเราขาดการพัฒนา ตรงนี้ก็จะ กลายเป็นปัญหาของเราในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทลูกค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักร ที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 3 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโกล ประเทศไทย มีความสามารถ ด้านการจัดการองค์กรในด้านการมุ่งพัฒนาองค์กรหรือไม่อย่างไร

“เท่าที่ทราบมาคือทางกลุ่มมิโครโกล ก็สามารถซัพพอร์ตงานกับทางเราได้ ได้ดีตลอด ทุกอย่าง อย่างเวลาทำงานเร่งด่วนเราร้องขอก็ได้ตลอด ก็ถือเป็นจุดเด่น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถมองเห็นได้เลยว่า องค์กรมีการพัฒนาไป ในทางที่ดีขึ้น ซึ่งก็ส่งผลดีกับเราที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกันต่อไปได้อย่างราบรื่น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 8 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 3

ประเด็น คำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่ม มิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
3. การมุ่ง พัฒนาองค์กร	1. การมุ่งพัฒนาองค์กร 1.1 ปรับปรุงเพื่อเติมเต็มส่วนที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร 1.2 การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน แทนคน 1.3 ปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อง่ายต่อการบริหาร 1.4 ความพยายามที่เรามุ่งมั่นที่จะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 1.5 ควรเพื่อศักยภาพในตัวบุคลากร 1.6 มีกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน 1.7 การสร้างคนรุ่นใหม่มาทดแทนโดยไม่รับบุคลากร จากภายนอก 1.8 การปรับปรุงองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะแข่งขัน กับตลาด	1. การมุ่งพัฒนา องค์กร 1.1 สามารถ รองรับงาน ได้ตลอด แม้ว่า จะเป็นงานใหม่ หรืองานเร่งด่วน เป็นจุดเด่นของ องค์กร 1.2 องค์กร มีการพัฒนา ไปในทางที่ดีขึ้น 1.3 มี การปรับปรุง อยู่ตลอดเวลา

จากผลการวิจัยพบว่า การมุ่งพัฒนาองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันกับตลาด และเพื่อเติมเต็มส่วนที่เป็นจุดอ่อน และการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อง่ายต่อการบริหารงาน ประเด็นคำถามที่ 4 การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง มีความสำคัญ ต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

“ความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการบริหารงานต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งหากอีกฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน ก็ต้องมีการเจรจาต่อรองกัน เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งในการเจรจาต่อรองนั้นจำเป็นต้อง ทราบข้อเท็จจริงทั้งของเราและของอีกฝ่ายหนึ่งและอธิบาย ด้วยเหตุและผลจนทำให้อีกฝ่ายยอมรับ ได้จึงจะไม่เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ขาดทักษะทั้ง 2 ด้านนี้ มักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จเพราะไม่สามารถ เจรจาให้ได้ตามเป้าหมายกลับกันกลับเกิด

ความขัดแย้งขึ้น ในองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“แน่นอนเพราะว่าอันนี้มันก็เป็นในเรื่องของการบริหารการความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรองมันต้องมีอยู่ในธุรกิจอยู่แล้วและโดยเฉพาะในองค์กรเดียวกันความขัดแย้งมันก็ต้องเกิดขึ้นอยู่แล้วเพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญก็คือทำอย่างไรไม่ให้ความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรแต่ต้องพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นนะ เป็นผลดีต่อองค์กรโดยทำความขัดแย้งนั้นนะให้เป็นเหมือนการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาให้มันดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“องค์กร ไม่มีความขัดแย้ง เพราะมีคนน้อย เพราะถ้ามีปัญหาอะไรก็จะเรียกมาคุยกัน โดยตรง มีการประชุมแถมทุกวัน ออกกำลังกายทุกวัน ถ้าใครหายไปก็รู้ทันที” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“การเจรจาต่อรองถือเป็นสิ่งสำคัญมากกับการบริหารความขัดแย้ง เพราะปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่บั่นทอนประสิทธิภาพของงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ดังกล่าว ซึ่งผู้ที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีศิลปะในการเจรจาต่อรองผู้บริหารฐานะบุคคลดังกล่าวต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรองที่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญเพราะว่าอย่างแรกการเจรจาต่อรองก็คือ การที่เราสนทนาสื่อสาร จุดมุ่งหมายเพื่อให้แก้ไขความขัดแย้งเพื่อสร้างข้อตกลงระหว่างหลายฝ่ายเพื่อจะต่อรองเงื่อนไขหรือสนองความพึงพอใจต่าง ๆ ของแต่ละฝ่าย ซึ่งความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้อง แต่การขัดแย้งที่เหมาะสมจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ขององค์กร ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เราจะต้องสร้างสรรค์อาศัยความสามารถของผู้บริหารรวมถึงฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โยการพิจารณานำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความขัดแย้งนี้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ด้วยปกติธรรมชาติของคน มันย่อมมีในเรื่องของการทำงานที่มีความขัดแย้งโต้แย้งกัน แต่ความขัดแย้งโต้แย้งนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการมีเหตุมีผลในหัวข้อที่เราโต้แย้งกันก็คืองานเราโต้แย้งกันในเรื่องของงานเพื่อให้งานออกมาสำเร็จและผลักดันไปด้วยกันสู่จุดมุ่งหมายที่สำเร็จ เป็นไปไม่ได้ที่จะไม่มีการโต้แย้งกันเกิดขึ้น เพื่อให้งานออกมาสำเร็จ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“มีมาก โดยเฉพาะในมุมมองของฝ่ายบุคคลเองหรือทางด้านของเรา เราคิดว่าเจรจาต่อรองเราอาจไม่ได้ไปต่อรองราคาหรืออะไรอย่างนี้ แต่ว่ามันเป็นการพูดคุยแล้วมองว่าคำว่าเจรจาต่อรองนี้อาจจะหมายถึงทำให้คนในองค์กรมีทัศนคติหรือมุมมองที่ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

ซึ่งอย่างบริษัทเราเองเป็นบริษัทรูปแบบขนาดเล็ก คนประมาณ 100 นี้ แต่ว่ากว่าที่จะสร้างให้คนไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ง่ายเพราะฉะนั้นลักษณะของคำว่าเจรจาต่อรอง ก็มีแต่ไปในทิศทางที่ว่าเจรจาต่อรองเพื่อมองในทิศทางเดียวกัน

ความขัดแย้งไปในเรื่องของทะเลาะวิวาทเราไม่เคยเกินแต่คิดว่าความขัดแย้งมีทุกระดับ เช่นเห็นไม่ตรงกันตั้งแต่ระดับของเด็ก ๆ เอง ที่มองเด็กกับเด็ก เช่นคนนี้ทำแบบนี้ มองแล้วเห็นไม่ตรงกัน เด็กกับหัวหน้าระดับต้น เด็กกับหัวหน้าระดับสูงขึ้นมา รวมถึงคนที่ระดับสูงกับระดับสูงด้วยกันอะไรประมาณนี้ ก็มีทุก ๆ จุด ที่นี้ ถ้าเป็นส่วนที่ 2 เรื่องของการจัดการความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดการทะเลาะวิวาท เน้นอนกฏของบริษัทมันก็มีอยู่แล้วแต่มองว่าการขัดแย้งไม่ใช่มุมที่แยแสเสมอไป ให้มีก็ดี แต่ว่าตัวของคนที่อยู่ในระดับสูงหรือในระดับจัดการจะต้อง Control อย่งไรก็ได้ให้อยู่ในระดับที่ขัดแย้งแต่ไม่ใช่เชิงทะเลาะวิวาทเพื่อทำให้มันเกิดความพัฒนา เพราะถ้ามองไปในทิศทางเดียวกันมันก็มี ที่เขาเรียกว่า Configuration ที่จะทำให้พัฒนาไปเลย คือการใช้ความขัดแย้งเพื่อพัฒนาแต่ต้องจัดการให้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“ความสำคัญ เพราะเป็นการนำ 2 ฝ่ายที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน มาเจรจา รับฟังเหตุผล และสรุปทำข้อตกลงร่วมกัน เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันแล้วก็จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรนั้น เป็นไปด้วยความราบรื่นมากยิ่งขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ทางด้านการเจรจาต่อรอง อันนี้อาจจะยากหน่อยก็เหมือน ๆ กับข้างบน จริง ๆ แล้วเรามี Responsibility ที่ชัดเจนอยู่แล้ว มีคู่ค้าที่ชัดเจนอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเรานั้นในเรื่องของเรียกว่า Win-win relation ดีกว่า เพราะฉะนั้นการเจรจาต่อรองก็ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

ด้านการบริหารความขัดแย้ง อันนี้ก็มีส่วนที่สำคัญ ก็อย่างที่บอกก็คือว่าการที่เรา Hand over งานหลายอย่างแน่นอนว่าแต่ว่า Culture หรือว่า Decision ในองค์กร มันมีความแตกต่าง ผลการรับรู้มันแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นเรื่องการบริหารความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญ การทำอะไรก็ตามต้องระมัดระวัง เพราะมี วัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาอยู่เหมือนกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“เรื่องของความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรอง ประเด็น คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เวลาเราต่อรอง ถ้าเราเอาเฉพาะคำพูดของแต่ละฝ่ายมาใช้ในการตัดสินใจมันคงไม่ใช่ แต่มันเป็นเรื่องของความเชื่อถือระหว่างกัน เพราะฉะนั้น การเข้าเจรจายเป็นจุดสุดท้ายของการดำเนินการ แต่ว่าเราจะต้องมีการสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจกัน และไม่มีอคติต่อกัน ก่อนที่จะเข้าเจรจาแล้ว

หลังจากนั้น การเจรจาทำให้เกิดซึ่งกันและกันและหลังจากการเจรจาแล้วก็ถือว่าต้องยุติ ไม่เก็บเอาไปเป็นปัญหาประเด็นต่อไปในอนาคต เพราะฉะนั้นถ้าเราทำได้ 3 อย่างนี้ ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจ คือ จบแล้วจบเลยที่เกิดในห้องนั้น แต่ว่ามีบางจุดบางช่วงที่เราจะต้องการนำไปปรับปรุงพัฒนาตรงจุดที่เกิดจากความขัดแย้งด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 3 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการองค์กรในด้าน การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง หรือไม่ อย่างไร

“เป็นไปได้ด้วยดี สามารถรองรับงานได้ตลอด เช่น จะมีการเจรจาว่าขออนุญาตเป็นวันอื่น ได้ไหม อะไรอย่างนี้ไหม ประมาณนี้ มี แต่วามันก็ไม่ถึงครบกำหนดการผลิตของเรา แต่ถ้ามีผลกระทบก็จะคุยกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“ด้านการเจรจาต่อรอง เห็นอยู่เสมอ แต่ไม่ใช่เจรจาเพื่อลดราคา แต่มีการต่อรองการส่งมอบ โดยมีเหตุผลทำให้เราเข้าใจว่าสิ่งที่ร้องขอไปเพื่ออะไร แล้วเราก็สามารถไปดำเนินการต่อได้ ด้านความขัดแย้งน้อยมาก เพราะจะจัดการปัญหาก่อนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งถือได้ว่าช่วยให้เราทำงานด้วยกันได้อย่างราบรื่น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 9 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามที่ 4

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่ม มิตรวิโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
4. การเจรจา ต่อรอง และ การบริหาร ความขัดแย้ง	1. การเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเพื่อคนในองค์กรมีทัศนคติ หรือมุมมองเดียวกันได้ 2. การบริหารความขัดแย้ง 2.1 ต้องทราบข้อเท็จจริงและอธิบายด้วยเหตุผล เมื่อต่างฝ่ายต่างยอมรับจะไม่เกิดความขัดแย้ง 2.2 ความขัดแย้งอาจส่งผลเสียต่อองค์กร แต่บางครั้งความขัดแย้งเป็นการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรดีขึ้น 2.3 การสื่อสารจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไข ความขัดแย้ง เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน 2.4 การขัดแย้งหรือโต้แย้งควรอยู่บนพื้นฐาน ของการมีเหตุมีผล และการโต้แย้งเพื่อผลักดัน ให้งานออกมาสำเร็จ 2.5 ประเด็นคือต้องไว้ใจซึ่งกันและกัน ก็สามารถลดความขัดแย้งได้	1. การเจรจาต่อรอง เพื่อให้งานออก มาตามกำหนด และ ไม่มีผลกระทบกับ ทั้งสองฝ่าย 2. การบริหาร ความขัดแย้ง จะจัดการปัญหา ก่อนเกิดความขัดแย้ง เสมอ

จากผลการวิจัยพบว่า การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้ง อาจส่งผลเสียต่อองค์กร แต่บางครั้งความขัดแย้งเป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรดีขึ้น ซึ่งจะต้องเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของเหตุและผลเพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน

ประเด็นคำถามที่ 5 การปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร มีความสำคัญ ต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร

“มีความสำคัญเนื่องจากการบริหารคนเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งต้องใช้ ทั้งการปรับตัว ความยืดหยุ่น และความรู้ความเชี่ยวชาญงานในการบริหารไปควบคู่กัน เพื่อให้เกิด การปรับตัว มีความยืดหยุ่นเนื่องจากคนมีความรู้สึก มีความคิด หากเราใช้ความเชี่ยวชาญ

เพียงบริหารอย่างเดียวก็จะไม่มีความยืดหยุ่น ทำให้คนเกิดความรู้สึก ว่ามาทำงานเพียงอย่างเดียว ไม่ได้มีความรักความผูกพันในองค์กร เพราะเค้ายังไม่ได้รับรู้ถึงความเข้าใจ ความเห็นใจ เห็นในคุณค่าในการทำงานของเขา หากปล่อยไว้นานไปจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องคนขึ้น ดังนั้น ในการบริหารคนเราจะเน้นใช้ทั้ง 2 สิ่งควบคู่กันไปเพราะเป็นการบริหารคนซึ่งมีความคิดและจิตใจ นั่นเอง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ก็ความยืดหยุ่นมันก็ต้องว่าเป็นการบริหารในแง่ไหน ถ้าในแง่ของกฎระเบียบของ บริษัทความยืดหยุ่นก็ถ้ามีน้อยที่สุดก็จะดี แต่ถ้าเกิดว่าจะว่าถ้าไม่มีเลยบางครั้งมันก็จะอาจจะมี ผลเสียได้เพราะว่าบางทีมันก็ต้องดูเหตุผลคุณลักษณะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น บางอย่างมันก็ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นความยืดหยุ่น ก็ต้องเห็นชอบโดยคนส่วนใหญ่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ไม่สำคัญ เพราะเราไม่ได้รับพนักงานใหม่มานานแล้วจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวอะไรมาก ถ้ามองว่ายืดหยุ่นสำคัญไหม คิดว่ามีอะไรที่พอจะช่วยกันได้ก็ช่วย ไปตามนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญอย่างยิ่งขาด เพราะการทำงานที่เป็นปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นที่คน ซึ่งคนเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กรดังนั้นผู้ที่จะเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเข้าใจ ถึงบริบทของการจัดการกับคนโดยใช้หลักการในการปรับตัว และต้องอาศัยความยืดหยุ่น ในการทำงาน อันถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของยุทธวิธีเกี่ยวกับการบริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“มีเพราะว่าการปรับตัวหรือยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การทำงานให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ที่หลากหลายตลอดจนเราสามารถจะเปิดใจ รับฟังความคิดเห็นที่จะนำมาปรับใช้โดยตั้งอยู่บนความเหมาะสมในส่วนของความเชี่ยวชาญ การบริหาร ก็เป็นความสามารถอาจจะด้านใดด้านหนึ่งที่สามารถปฏิบัติได้ดีโดดเด่นเชี่ยวชาญซึ่ง สามารถนำมาใช้ในองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“สำหรับความคิดของตัวเองยอมรับว่ามี คือว่ามันไม่ต้องพิศตายตัวว่ากฎระเบียบ คือ ทุกคนต้องทำตามกฎระเบียบอยู่แล้วใช่หรือไหม กฎระเบียบมีไว้ให้ปฏิบัติแต่ในการปฏิบัติมันต้อง ยืดหยุ่นด้วยเหตุผลของมัน สมเหตุสมผลหรือไม่ประมาณนี้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ปรับตัวและยืดหยุ่นก็คือสูงมากเพราะว่าอย่างในองค์กรของเราจากประสบการณ์ ที่อยู่ที่นี่มันปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เรื่องของยืดหยุ่น อย่างที่บอกในแต่ละวันเองเปลี่ยนแปลง

เยอะมากด้วยความที่องค์กรเราเป็นองค์กรเล็กคือถ้าเป็นองค์กรใหญ่การยืดหยุ่นการเปลี่ยนแปลง อาจจะทำได้ยากแต่ของเรามันเปลี่ยนตลอดเวลาเพราะฉะนั้นตัวของพนักงานระดับเด็ก ๆ อาจจะได้รับผลกระทบในระดับหนึ่งแต่ระดับที่อยู่ติดกับนายอาจจะต้องปรับนิดหนึ่งเรื่องของความยืดหยุ่นส่วนตัว ตัวนายเองก็ต้องเป็นอย่างนั้นด้วยเหมือนกันคือไม่ว่าจะอะไรเข้ามาจะต้องยืดหยุ่นและรับมือกับมันให้ได้

อย่างความเชี่ยวชาญเรื่องของการจัดการองค์กร ก่อนข้างเป็นคนที่มีความสามารถ คือแถม 20 ปี 20 กว่าปี เบสมาทางด้านเซค จัดซื้อ แต่ว่าพอมมาเป็นประธานที่นี้แกต้องดูในมุมมองของ Production ด้วยแกก็จะมีส่วนอยู่และก็สามารถสั่งการและจัดการ ได้เป็นอย่างดี ก็คิดว่าในมุมมองของการจัดการองค์กร การจัดการงานแล้วก็เรื่องของของบุคคลก่อนข้างครบถ้วน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญ เพราะการปรับตัวและยืดหยุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้คนเรามีความพร้อมในการรองรับได้หลายสถานการณ์เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารคนได้อย่างราบรื่นด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“การปรับตัวและความยืดหยุ่นอันนี้ที่สำคัญ แล้วอย่างที่บอกก็คือว่า เรามี เรามีเรื่องของ Rotation เพราะฉะนั้นเนี่ยเรื่องเหล่านี้ถ้ามันจะไปได้ อะไรสักอย่างก็ต้องมีความยืดหยุ่น ต้องมีการปรับตัว

ทางด้านความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร ก็จำเป็น เพราะว่าเราก็สัมผัสได้ว่าแต่ละยุคแต่ละสมัยบุคลิกภาพของผู้นำทุกยุคเนี่ยมันก็มีความแตกต่าง แล้วก็สัมผัสได้ถึงว่าถ้าเป็นเบอร์หนึ่ง ถ้าเบอร์หนึ่งเก่งการเอาจริงเอาจังกับสิ่งต่าง ๆ ก็เราจะเป็น Effective ที่มันชัดเจนกับบุคลิกภาพของผู้นำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ความยืดหยุ่น เราก็ต้องมองว่าสิ่งที่เราพิจารณามันเป็นเรื่องระยะสั้นหรือระยะยาว ถ้าเป็นเรื่องระยะสั้นก็สามารถที่จะให้ความยืดหยุ่นได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องผลกระทบที่สะสมหรือว่าเป็นผลลัพธ์ผูกพันกันในระยะยาวก็จะต้องให้มีความยืดหยุ่นได้น้อย อันนี้คงต้องทำความเข้าใจว่าบางเรื่องบอกว่ายืดหยุ่น แต่ว่ายืดหยุ่นแล้วผูกพันไปอีก 10 ปี 20 ปี เราก็ไม่ควรที่จะไปยืดหยุ่น แต่ถ้าว่ายืดหยุ่นเฉพาะวันนี้ เดือนนี้ หรือว่าปีนี้ มันก็คงพอที่จะยืดหยุ่นกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 4 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการคน ในด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหารหรือไม่ อย่างไร

“มีการปรับตัวหรือว่ามีเรื่องของความยืดหยุ่น สามารถชี้แจงหรือปรับตัวในสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น มีการปรับตัวหรือว่ามียืดหยุ่น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“การยืดหยุ่นค่อนข้างสูง แต่ทราบว่าไม่ได้เป็นผลดีเท่าไรแต่ก็ทำให้เราทำงานกันง่ายขึ้น และเชื่อว่าผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานเพื่อสร้างความยืดหยุ่นที่เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 10 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ประเด็นคำถามที่ 5

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
5. การปรับตัวและการยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร	1. การปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2. ความยืดหยุ่น 2.1 ด้านกฎระเบียบไม่ควรมี 2.2 ดูเหตุผลลักษณะของเหตุการณ์ อาจจำเป็นต้องยืดหยุ่น 2.3 ความยืดหยุ่นเป็นบริบทหนึ่งของการบริหาร 2.4 ความยืดหยุ่นควรพิจารณาถึงผลกระทบถ้าระยะสั้นก็ยืดหยุ่นได้ แต่ถ้าระยะยาวยืดหยุ่นได้น้อย	1. การปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2. ความยืดหยุ่นไม่เป็นผลดีแต่ทำให้การทำงานง่ายขึ้น

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
	3. ความเชี่ยวชาญการบริหาร คนมีความรู้สึก มีความคิด หากเราใช้ ความเชี่ยวชาญการบริหารเพียงอย่างเดียว อาจก่อให้เกิดความไม่ผูกพันในองค์กร	

จากผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวและการยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร ด้านกฎระเบียบไม่ควรมีการยืดหยุ่นแต่ควรพิจารณาถึงผลกระทบ เช่น ผลกระทบระยะสั้น สามารถยืดหยุ่นได้ แต่ผลกระทบระยะยาวไม่ควรยืดหยุ่น เพราะความยืดหยุ่นเป็นบริบทหนึ่งของการบริหารและเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร

ประเด็นคำถามที่ 6 การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมายงาน มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร

“มีความสำคัญเพราะการทำงานในองค์กรนั้นเราไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียวได้ เราต้องมีทีมงานที่คอยช่วยเหลือกัน ซึ่งมีทั้งทีมงานภายในแผนกเดียวกัน และทีมงานต่างแผนก ที่ทำงานตามหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ บรรลุผลร่วมกัน และในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นภายในแผนกเดียวกัน หรือต่างแผนก เราต้องมีการประสานงานกันให้ดี สื่อสารกัน ให้ชัดเจนและรวดเร็วให้ทันเหตุการณ์ ซึ่งบางครั้งเราก็ไม่สามารถตัดสินใจเองได้ ด้วยความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงต้องมีทีมงานที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ นำข้อมูลที่มีไปประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ก็เป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะการที่เราจะได้มาซึ่งการทำงานเป็นทีมหรือการประสานงานที่ดีนั้น เราต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ก่อน การมีมนุษยสัมพันธ์เหมือนเป็นตัวเชื่อมให้เกิดการทำงานเป็นทีมและประสานงานที่มีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“แน่นอนพวกนี้ก็ต้องมีความสำคัญอยู่แล้ว โดยเฉพาะองค์กร องค์กรก็คือคนหลาย ๆ คนร่วมกันทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จเพราะฉะนั้นการทำงานเป็นทีมก็จะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กรนั้น ๆ การที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพก็ยิ่งดีต่อองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“เราให้ความสำคัญเรื่อง โคะเซ็นเป็นหลัก เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม มีการมอบหมายให้ดำเนินการทำโคะเซ็นกลุ่ม ในแต่ละเดือนจะมีการหมุนเวียนมานำเสนอ และจะต้องหมุนเวียนกลุ่มซึ่งจะต้องไม่ซ้ำกัน เพื่อจะทำให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมมีการประสานงานระหว่างกันเป็นอย่างดี ซึ่งบริษัท ก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญมาก เพราะการทำงานนั้น คนไม่ได้ทำงานเพียงโดยลำพัง แต่คนทำงานโดยทำตามความมุ่งหวัง และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ซึ่งระหว่างทางของการจะไปถึงเป้าหมายนั้น ยังต้องมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานของทุก ๆ คน ทุก ๆ ฝ่าย เพื่อร่วมกันบูรณาการ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอันจะนำมาซึ่งการทำงานเป็นทีม และจะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร โดยง่าย ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่จำเป็น เป็นความร่วมมือของบุคคลเพื่อที่จะให้เรามาบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การประสานงานก็เป็นการจัดคนในองค์กรทำงานสัมพันธ์กันโดยไม่ให้เกิดความสับสนขัดแย้งเพื่อให้ทำงานได้อย่างราบรื่นทำให้งานมีประสิทธิภาพ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ก็ถือเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้เกิดความพึงพอใจในงานและก็สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ การมอบหมายงานก็จะเป็นการกระจายพื้นที่รับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นปฏิบัติ ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์ โดยอาจจะทำให้มีเวลามากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้กับพนักงานได้แสดงความสามารถ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมที่พนักงานที่เรามอบหมายงานให้กล้าพิสูจน์ระดับที่สูงกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ทุกหัวข้อที่พูดมาให้ความสำคัญหมด คือว่าการบริหารก็ต้องพึ่งคนในระหว่างที่คนย่อมมีความสัมพันธ์กันในเรื่องของการแต่ละแผนกก็ต้องมีการสานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้การประสานงานของเราราบรื่นไปได้ด้วยดี ทั้งหมดทุกหัวข้อน่าจะสัมพันธ์หรือเดินไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“จำเป็นมากแล้วที่อันนี้น่าจะเป็นจุดเด่นของการทำงานองค์กรญี่ปุ่น ด้วยความที่วัฒนธรรมแบบสไตล์ญี่ปุ่นเองเวลาแบบที่มันเกิดเหตุการณ์อะไรมันต้องมาร่วมตัวกันและก็เบสร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่นด้านคุณภาพสิ่งที่ มันกำหนดเลยเช่นต้องมาคิด Way annalists เพราะฉะนั้นด้วยรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นมันก็สามารถหล่อหลอมความต้องการทำงานเป็นทีมซึ่งถือว่าจำเป็น

ปัญหาด้านการประสานงานมีแน่นอนในเรื่องของสิ่งที่เกิดขึ้นนะตอนนี้ เนื่องจากว่าองค์กรเป็นองค์กรใหม่รวบรวมคนรุ่นใหม่ช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางก็จะมีประมาณหนึ่งคือผู้บริหารระดับสูงคือ ผู้ที่อยู่สำนักงานใหญ่มาแล้วก็มีประสบการณ์จากสำนักงานใหญ่มา 20-30 ปี เพราะฉะนั้น Gap ระหว่างความคิดหรือช่องว่างความเข้าใจในวัฒนธรรมแบบบริษัทของที่นี่ในระบบมีอันนี้อันที่หนึ่ง ต้องยอมรับช่วงแรก ๆ ปรับตัวประมาณ 2 ปีเลยที่เดียวอาจจะมีบอกซ้ายไปขวา บอกขวาไปซ้าย คือสำหรับผู้บริหารระดับสูง และอีกจุดหนึ่งที่ค่อนข้างเป็นปัญหาจากระดับใหญ่ไปสู่ระดับล่างแล้ว อันนี้แน่นอนผลจากระดับการศึกษาที่ดีหน้าที่การงานที่ดี หรืออะไรประมาณนี้ซึ่งตรงนี้ก็ทำให้เกิดปัญหาทางด้านความคิดอยู่พอสมควร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความสำเร็จของงานหรือองค์กร ไม่ได้เกิดขึ้นจากใครคนเดียว แต่เกิดขึ้นจากการทำงานแบบเป็นทีมตามโครงสร้างขององค์กร ฉะนั้นการบริหารคนเพื่อให้เกิดการประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั้งในทีมและต่างทีม รวมทั้งการมอบหมายงาน จึงควรดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ทางด้านการทำงานเป็นทีม การประสานงานตรงนี้ก็สำคัญก็มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างทีม แม้แต่อย่างระดับบริหารเนี่ย เขาก็มีจัดตั้งเป็นสภากาแฟรวมกัน แต่ก่อนทุกวันเลย แต่ตอนนี้ก็ทุกวันจันทร์หลังกินข้าวเที่ยงก็มีสภากาแฟ มันก็เป็นอะไรที่ดี เพราะว่ามันได้นอกจากเรื่องงานแล้วก็มีเรื่องส่วนตัว เรื่องของการรับฟังบางครั้งในที่ประชุมก็อาจจะไม่ได้มีที่ประชุมที่เป็นทางการ การแสดงความคิดเห็นของตัวเองแบบจริง ๆ จัง ๆ หรือแบบตรง ๆ แต่จากการที่เรามีสภากาแฟมีการหยิบยกเรื่องอื่น ๆ บางเรื่องก็บางครั้งในเรื่อง Decision ในเรื่องของความรู้สึกของระดับที่เขาอาจจะมีความรู้สึกที่แตกต่างกันก็อาจจะไม่มีการแสดงในที่ประชุมหลัก แต่ว่าถ้าการประชุมที่ไม่เป็นทางการ การพูดคุยที่ไม่เป็นทางการจะได้รับความเห็นที่ดีกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“การทำงานเป็นทีมมันจำเป็นอยู่แล้ว ประเด็นก็คือว่าจะต้องให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถึงจะเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ถ้าทีมงานไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของเขา การตัดสินใจการทำงานร่วมกันเป็นทีมก็จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าไร”

จริง ๆ เราคงต้องเรื่องของสัมพันธภาพนี่คงต้องให้เรื่องของงานเป็นหลัก ก็ให้การทำงานมีการคาบเกี่ยวกันโดยมุ่งเป้าหมายของงานเป็นหลักแล้วก็ให้ร่วมมือกันทำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 5 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการคน ในด้านการทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมายงาน หรือไม่ อย่างไร

“ส่วนของการประสานงานก็ค่อนข้างดี สมมติส่งงานออกก็จะเป็นฝ่ายคิวซี ประชานคิวซี ฟังโน้นก็จะตรวจสอบดูชิ้นงาน ดูงานถูกต้อง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“ด้านการบริหารทีมงานของที่นี่ถือว่าดีมาก มีการประสานงานกันอยู่ตลอด ยิ่งทุกวันนี้เรามีเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเห็นชัดได้ทันทีว่ามีอาการผิดปกติไปได้อย่างไร และส่งผลให้เราสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่ค้าด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 11 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ประเด็นคำถามที่ 6

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
6. การทำงานเป็นทีม	1. การทำงานเป็นทีม	1. มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
การประสานงาน	1.1 การทำงานไม่สามารถทำคนเดียวได้ ต้องมีทีมที่คอยช่วยเหลือกัน	ในองค์กร
การสร้างมนุษยสัมพันธ์	1.2 การทำงานเป็นทีมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดี เป็นผลดีต่อองค์กร	เพื่อแก้ปัญหา
การมอบหมายงาน	1.3 การให้ความร่วมมือเพื่อให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดี	2. มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อช่วยในการประสานงานได้อย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
	1.4 การทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรม	
	การทำงานแบบญี่ปุ่น เมื่อเกิดปัญหาต้องมารวมตัว กันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน	
	1.5 ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือในการตัดสินใจ จะเกิดความรับผิดชอบ ร่วมกัน	
	2. การประสานงาน	
	2.1 เป็นตัวเชื่อมให้เกิดการทำงานเป็นทีม	
	2.2 การประสานงานที่ดีจะไม่ทำให้เกิด ความสับสน	
	3. การสร้างมนุษยสัมพันธ์	
	3.1 เป็นตัวเชื่อมให้เกิดการทำงานเป็นทีม	
	3.2 การปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะนำมาซึ่ง การทำงานเป็นทีม	

จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมายงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดี เป็นผลดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เมื่อเกิดปัญหาต้องมารวมตัวกันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือในการตัดสินใจ จะเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

ประเด็นคำถามที่ 7 การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่อย่างไร

“มีความสำคัญ เพราะการมีบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถถือว่าบริษัทมีทุนดีไปกว่าเดิม ดังนั้นหากเราต้องการให้องค์กร มีทุนเพิ่มขึ้นก็ต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป ดังนั้นบริษัทจึงมีการวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

ทุก ๆ ปี เพื่อให้พนักงานเองได้เปิดสมอง เปิดความคิด ว่าปัจจุบัน เขามีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ต่าง ๆ และเมื่อเรียนแล้วจะได้นำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาในงาน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“การพัฒนาบุคลากรคือทุกวันนี้คนในองค์กรถือเป็นทรัพยากรสิ่งสำคัญอันหนึ่งขององค์กรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก็ทำให้บริษัทสามารถที่จะประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ให้แต่ไม่มาก ในแง่ของการพัฒนาคน เราพัฒนาคนในหน่วยงานมากกว่า ซึ่งเราจะหมุนเวียนหน่วยงานกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญมาก เพราะการทราบใดที่องค์กรยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้คน ในการขับเคลื่อนการหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร การพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้ที่ทรงคุณภาพ เพียบพร้อมไปด้วยคุณูปการทางด้านความรู้ อันจะนำมาซึ่งการคิด วิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ กล่าวโดยรวมการพัฒนาบุคลากร คือ การหลักการบริหารหนึ่งในการบริหารคน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญเพราะว่า เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ด้านความชำนาญตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก็อาจจะสามารถทำได้โดยการ ฝึกอบรม การดูงาน สาเหตุที่ต้องพัฒนาบุคลากรเพราะว่า เนื่องจากสภาวะภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก็คือ องค์กรต้องการบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น หรืออาจเกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอกขององค์กรและก็เป็น การช่วยละลาย พฤติกรรมของพนักงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ในเรื่องของการพัฒนาคิดว่าน่าจะวิสัยทัศน์ของพนักงานเราต้องให้มุมมองว่า เรามีจุด คือ บริษัทมีเป้าหมายยังไง เราจะทำยังไงให้วิสัยทัศน์ของพนักงานหรือมุมมองของพนักงานมาอยู่ รวมกันแล้วพุ่งไปในทิศทางเดียวกันหมดไม่ใช่ว่าแต่ละคนมีเป้าหมายไปคนละทางอันนี้ไม่น่าจะ ไร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“พอมีช่องว่างการพัฒนาคนมันมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับตัวนโยบายหรือกลยุทธ์ ที่พูดไปตั้งแต่ต้นว่าทางผู้บริหารเองคือเขาค่อนข้างให้ความสำคัญมาตั้งแต่ต้นเกี่ยวกับเรื่องของ ความคิดและทัศนคติของคนในองค์กร คือจะมองว่าคนเก่งก็ส่วนหนึ่ง แต่คนที่จะมีทัศนคติที่ดีและ ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรอันนี้สำคัญ เพราะฉะนั้นรูปแบบการพัฒนาคนของเรา จึงเน้นไปใน เรื่องของการมีมุมมองและมี Awareness ที่ดี

ถ้าถามว่าให้ความสำคัญเดี่ยวยขอตอบว่าเรามีอะไรบ้างแล้วกัน คือเมื่อเข้ามาเราก็จะมีระบบการทดลองงานคิดว่าทุก ๆ องค์กรก็มีเหมือนกัน มันก็จะมีระบบการประเมินผลแบบที่หนึ่งคือทดลองงาน 119 วัน และหลังจากนั้นก็จะมี การประเมินประจำปี เพราะฉะนั้นก็การให้ความสำคัญตรงนี้ ก็วัตถุประสงค์เพื่อที่จะดูในเรื่องของ 3 มุมมอง การประเมิน ในเรื่องที่ 1 ก็จะเป็นในเรื่องของ Performant เรื่องที่ 2 ก็จะเป็นเรื่องของ Attendance เรื่องที่ 3 ก็จะเป็นเรื่องของ Behavior ซึ่งพอเอาทั้ง 3 มุมมองมารวมกัน Level อาจจะมี Criteria ไม่เท่ากัน แต่พอรวมกันเราก็จะให้ เป็นเกรดออกมา เพื่อที่จะดูว่าตรงคน คนนี้มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรที่จะนำไปปรับปรุงในปีถัด ๆ ไป

องค์กรก็ให้ความสำคัญกับการประเมินผลงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความสำเร็จของงานหรือองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้นมีศักยภาพอย่างเพียงพอในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพในการทำงานจึงมีความสำคัญ นำไปสู่การบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ทางด้าน การพัฒนาบุคลากร เรามีการให้ แล้วก็อย่างปีนี้ ก็เริ่มมีการจัดหน่วยงานที่เป็นของเรา หรือว่าเป็นหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งตอนนี้ก็เซตเป็นเซกชั่นนี้ขึ้น แต่ตั้งผู้รับผิดชอบเข้ามาดูแล คือก่อนหน้าหลายปีที่แล้วเราก็ทำพวก skill อะไรต่าง ๆ ตอนนั้นก็ไปเน้นเรื่องของ Skill ก็จะไม่มา Develop ในเรื่องของ Organization เท่าไหร่ แต่ว่าตอนนี้ก็เริ่มมา ปีนี้เราก็เริ่มสตาร์ทตั้งแต่มกราคม ตรงนี้เราก็จะเห็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรง การตัดสินใจส่งพนักงานคนใดคนหนึ่งไปอบรม มีทั้งหัวหน้าหรือ ผู้บริหารเป็นคนเลือกส่งพนักงานไปแจ้งชื่อไป มันมีหลักสูตรที่เรียกว่าหลักสูตรบังคับ คนที่จะมาอยู่ตรงจุดนี้อย่างน้อยก็ต้องผ่านหลักสูตรนี้แล้วก็มีหลักสูตรประเภทประชาสัมพันธ์ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“เรื่องของบุคลากรเราไปยึดเขี่ยคนมันจะไม่ประสบความสำเร็จแต่สิ่งที่องค์กรควรจะทำคือเปิดโอกาสเพราะว่าแต่ละคน ความตั้งใจในการที่จะพัฒนาตนเองมีไม่เหมือนกัน บางคนก็พยายามที่จะพัฒนาตนเอง แต่บางคนก็ไม่มี ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ดังนั้นเราจะทำไปพร้อม ๆ กันทุกคนคงจะยากแต่สิ่งที่บริษัทควรทำก็คือเปิด โอกาส ใครที่มีความพร้อมที่จะไปรู้หรือต้องการที่จะพัฒนาตนเองเราก็ให้โอกาส ส่วนคนที่ไม่กระตือรือร้น นั่นก็เป็นเรื่องที่แล้วแต่แต่ละบุคคล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทลูกค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 6 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการคน ในด้านการพัฒนาบุคลากรหรือไม่อย่างไร

“แล้วด้านการพัฒนาบุคลากรก็ไม่มีปัญหาอะไร คนที่เขาติดต่อมีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวเอง แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ แต่ก็สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ ก็แสดงว่ามีการบอกสอนงานเป็นอย่างดี ถือได้ว่าเป็นการมีการพัฒนาบุคลากรของตนเองได้ดีเลยทีเดียว” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“การพัฒนาบุคลากร เห็นได้ชัดเลยว่า เมื่อไหร่ที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้ประสานงาน จะได้รับการส่งต่องานได้ตรงกันเสมอ ทำให้คิดได้ว่า ผู้บริหารมีความสามารถด้านการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของตนเองเสมอ จริง ๆ ไม่อยากเอาไปเปรียบกับเจ้าอื่น ๆ แต่ที่นี้มีการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดมาก ภายในระยะเวลาที่ได้ติดต่อประสานงานกันมา” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 12 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ประเด็นคำถามที่ 7

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
7. การพัฒนาบุคลากร	1. การพัฒนาบุคลากร 1.1 บุคลากรมีความรู้ความสามารถถือเป็นต้นทุนที่ดีขององค์กร 1.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 1.3 การพัฒนาคนในระดับพนักงานเพื่อให้ทำงานหมุนเวียนกัน	1. สามารถ ดำเนินการได้อย่างดีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
1.4	พัฒนาคนให้เทียบพร้อมด้านความรู้เพื่อสามารถคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	
1.5	เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	
1.6	สร้างให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์เดียวกัน การสร้างจิตสำนึกที่ดี	
1.7	ศักยภาพในการทำงานนำไปสู่การบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
1.8	การพัฒนาบุคลากรควรมีผู้ดูแลเฉพาะ	
1.9	การพัฒนาบุคลากรควรอยู่ภายใต้ความสมัครใจ	

จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทำงานหมุนเวียน และสามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และควรมีผู้ดูแลเฉพาะ

ประเด็นคำถามที่ 8 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการบริหารงานหรือไม่อย่างไร

“มีความสำคัญ เพราะทำให้เห็นถึง แนวคิดและ ความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้บริหาร คือเมื่อได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายมาแล้วต้องแสดงความมุ่งมั่น และการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องตัดสินใจอย่างชัดเจนมีเหตุและผล มีที่ไปที่ไปสามารถให้ทุกฝ่ายยอมรับได้ ซึ่งต้องไม่เป็นความคิดเห็นที่ลำเอียง เพราะถ้าเห็นแก่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะทำให้ เกิดความขัดแย้งได้ และเมื่อเราได้ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ไปแล้วก็ต้องใส่ใจในการติดตามผล ประเมินผลว่าดำเนินการไปแล้ว เป็นไปวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร หากไม่ได้ก็ต้องตัดสินใจดำเนินการใหม่ เพื่อให้แก้ไขหรือปรับปรุง รวมทั้งเราต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ละส่วนงานด้วย เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรต่อไป”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“แน่นอนมันก็ต้องมีผลเพราะว่าการประเมินผลงานนี้ก็เพื่อให้เห็นความเป็นธรรมของผู้ปฏิบัติงานและเพื่อที่จะส่งเสริมผู้ที่ทำงานได้ดีและก็มาปรับปรุงผู้ที่การทำงานยังไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“เราจะวนพนักงาน เช่น ถ้าพนักงานอยู่จุด A อีกสัปดาห์ต่อมาก็จะย้ายไปอีกจุดหนึ่ง เช่นย้ายไปจุด B เขาก็จะได้ทักษะเพิ่ม และถ้าเขาทำงานไม่สำเร็จ ตัวเงินหรือแรงจูงใจก็จะหายไป ดังนั้นจึงถือได้ว่า การเรามีวิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้งานสำเร็จตามแผนที่วางไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“สำคัญ ตามทัศนะของผู้ตอบมองว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดเป้าหมายที่สามารถจับต้องได้จริง ความสัมฤทธิ์ที่ผลที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจก็คือความมีวุฒิภาวะของความเป็นผู้นำ ส่วนการติดตามประเมินผลเป็นการวัดผล ทั้งหมดทั้งหมดนี้มีความเชื่อมโยงกันในทุกมิติ การนำผลงานมาเป็นตัวชี้วัดช่วยทำให้การกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพในตัวบุคคล ซึ่งเป็นหลักการหนึ่งในการบริหารงานเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ทั้งสามส่วนมีความสำคัญ ซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ เน้นประสิทธิภาพเน้นการปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างชัดเจนผลการตัดสินใจก็เป็นทางเลือกหรือค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะทำให้เราบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การติดตามผลก็เป็น การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ได้ตามแผนซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ ส่วนการประเมินผลก็เป็นการรวบรวมข้อมูลและก็นำมาวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบและนำผลที่ได้นำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“มีเพราะว่า เหมือนกับเป้าหมายที่เราตั้งไว้ถ้าเราตั้งเป้าหมายไว้เราก็ต้องมีการติดตามผลแล้วก็ และดูถือว่าเป้าหมายที่เราตั้งไว้สัมฤทธิ์ผลไหมเป็นไปตามที่เราตั้งไว้ไหม ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ตัวที่สำคัญที่สุดเลยเรานั้นที่นโยบายของการที่เป็นแม่หลักเลย เป็น Master แล้ว หลังจากนั้นทุก ๆ ระดับจะต้องเขียน My target ของตนเอง ฉะนั้น 1 คน จะต้องมียังน้อย 4 Target ก็คือ ทางด้าน SL Q DC ทุกคนทุกระดับก็ต้องไปเขียนขึ้นมาแล้วหัวหน้างานจะใช้ตรงนี้ในการประเมินเพื่อให้ทุกคนมีมุมมองและไอเดียไปในทิศทางเดียวกันบริษัทจะได้เคลื่อนที่ไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดว่า จากนโยบายขององค์กรที่มีการกำหนดแนวทางไว้ให้แล้ว เราได้ดำเนินงานอะไรไปบ้างเพื่อส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ตามเป้าหมายนั้น ฉะนั้นการมุ่งผล การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผลงาน จึงมีความสำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“การตัดสินใจแล้วก็การติดตามประเมินผล จริง ๆ ก็ต้องบอกว่าการประเมินผลของเรา ที่นี้มันก็ไม่ได้ชัดเจนแบบว่าจะเป็นการประเมินผลการทำงานจากหัวหน้าสองระดับขึ้นไป จริง ๆ เราไม่ได้มีเรทชัดเจนว่าจะเอาการประเมินไปใช้ต่อในด้านไม่ได้เอาไปใช้ในแง่ของการปรับปรุงเท่าไร แต่ว่าจริง ๆ เรามีการตัดแปลงโดยใช้สตอรี่ย้อนหลังสามปีจริง ๆ ตัวนั้นก็มียุทธศาสตร์อยู่ สำหรับคนที่ไม่เคยดีเลยเนี่ยอย่างนั้นก็จะมีอยู่ระดับต่ำ คนที่ดี ๆ สามปีเขาก็ได้ปรับแน่นอนว่ามันมีการกระโดด คนที่ดีมันก็จะโดดไปเยอะ คนที่ไม่อะไรก็จะย้ายอยู่กับที่ นอกจากประจำปีที่คุณจะได้เกรดต่ำได้ปรับน้อยแล้วคุณก็ไม่มีโอกาสที่จะได้ปรับอีกต่อไปหรือตำแหน่งต่าง ๆ แต่เราก็ดูจากทั้งสองอย่าง หัวหน้างานหรือผู้บริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“จริง ๆ แล้วตัวนี้เราต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ว่า มีแล้วมันมีความเป็นไปได้ในการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เพียงแต่ว่า บางเรื่องอาจจะใช้เวลา ระยะเวลาสั้น บางเรื่องอาจใช้ระยะเวลานาน แต่เราจะต้องพยายามปลูกฝังว่าจะต้องไม่ยอมแพ้หรือไม่ Keep up ทำไปเรื่อย ปีหนึ่งไม่ได้ สองปีอาจจะได้ สองปีไม่ได้สามปีอาจจะได้ก็คือ ขอให้ยึดมั่นอยู่กับเป้าหมายไม่ได้ด้วยวิธีนี้ ก็เอาวิธีอื่นอะไรก็แล้วแต่ เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายนั้น

จริงๆ การติดตามประเมินผลนี้ อันที่หนึ่งก็คือ ต้องมอบหมายงานให้ชัดเจน และก็เปิดโอกาสให้แต่ละคนทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ แล้วก็วัดกันที่ผลสำเร็จของแต่ละงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 7 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการบริหารงาน ในด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน หรือไม่ อย่างไร

“การติดตาม ประเมินผลเรื่องของการทำงานก็มีงานที่ส่งไป อย่างงานที่ส่งไปเราส่งไม่ครบมันก็เป็นปัญหาที่เราต้องแก้ไข และติดตามอยู่เสมอจริง ๆ การติดตามประเมินผลนี้ อันที่หนึ่งก็คือ ต้องมอบหมายงานให้ชัดเจน และก็เปิดโอกาสให้แต่ละคนทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ แล้วก็วัดกันที่ผลสำเร็จของแต่ละงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“การตัดสินใจของผู้บริหารมีความเด็ดขาด และเข้าใจได้ง่าย ส่วนการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน เห็นได้ชัดเลยว่าเรามีส่งข้อมูลเพื่อแจ้งเตือนผลการประเมินเป็นประจำ” (ผู้ให้ข้อมูล สำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 13 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ประเด็นคำถามที่ 8

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
8. การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงาน	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.1 กำหนดนโยบายหรือเป้าหมาย อย่างมีเหตุผลเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ 1.2 กำหนดเป้าหมายที่สามารถจับต้องได้จริง 1.3 มุ่งเน้นผลลัพธ์เน้นประสิทธิภาพ เน้นการปรับปรุง 2. การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.1 เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และนำไปสู่ การปรับปรุงและพัฒนาต่อไป 2.2 เพื่อติดตามงานให้สำเร็จตามแผน 2.3 เพื่อรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ 2.4 เพื่อให้ทุกคนมีมุมมองไปในทิศทาง เดียวกัน	1. มีการติดตาม ประเมินผลงาน อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิด ปัญหา ดำเนินการแก้ไข ได้ทัน 2. มีการตัดสินใจเด็ดขาด 3. ส่งข้อมูลเพื่อเตือน และประเมินผลเป็นประจำ

จากผลการวิจัย พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดนโยบายหรือเป้าหมายอย่างมีเหตุผล เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จจับต้องได้จริง และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงาน ให้สำเร็จตามแผน

ประเด็นคำถามที่ 9 การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร

“มีความสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากถ้าหากเราไม่คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ ในการบริหารงานแล้ว เราจะไม่สามารถทราบได้ว่าวิธีการที่เราจะใช้เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายของ หน่วยงานขององค์กรเรานั้นมีที่วิธี และวิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นจะเป็นวิธีไหน เมื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดได้แล้ว ได้แล้วก็นำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบมีการวิเคราะห์ทุก ๆ ขั้นตอนซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้เราต้องสามารถคิดริเริ่ม ในการสร้างระบบใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการงานได้ครอบคลุมตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“กล่าวมาทั้งหมดก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการทำงานของคนคนนั้น ๆ หลาย ๆ ส่วนก็ที่กล่าวมาทั้งหมดก็เป็นส่วนที่ดีทั้งนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ไม่จำเป็นเพราะเราได้รับพาร์ทมาจากคอมพิวเตอร์ มีคนตรวจสอบให้ ไม่ต้องคิดอะไรมาก มีงานผิดพลาดทางลูกค้าก็วิเคราะห์ออกมาเอง สบาย ๆ ไม่มีอะไรต้องมาคิดมากมาย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“เป็นสิ่งที่สำคัญมาก การบริหารงานที่ดีหากขาดตัวใดตัวหนึ่งในนี้ย่อมที่จะขาดความสมบูรณ์เหมือนห่วงโซ่ที่ขาดหายไปขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งทั้งการวิเคราะห์ซึ่งเป็นกิจกรรมการค้นหาคำตั้งเป็นประเด็นแรก การคิดในเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดใช้เชิงรุกที่จะกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินกิจกรรม การคิดในเชิงระบบคือการคิดที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และการคิดในเชิงสร้างสรรค์คือการคิดเพื่อหาจุดต่าง และ โดดเด่นทางด้านความเป็นผู้นำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ทั้งหมดนี้มันมีความสำคัญ การคิดเชิงวิเคราะห์เป็นการใช้เหตุผลหลักฐานและตรรกะ มาวิเคราะห์ให้แน่ชัดก่อนทำการตัดสินใจ ส่วนการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นเหมือนความสามารถในการหาวิธีหรือทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อมาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการส่วนการคิดเชิงระบบเป็นการคิดถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใดก่อน เป็นการมองภาพรวมขององค์กร และเชื่อมแต่ละจุดย่อย ๆ เพื่อไปทำให้องค์กรสามารถสำเร็จได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“มี เพราะว่าทั้ง 4 หัวข้อนี้มันอยู่ในกระบวนการของการที่จะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่เราวางไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ถ้าพูดถึงบริษัทเรายังไม่ถึงขั้นคิดเชิงกลยุทธ์และในส่วนคิดอย่างเป็นระบบก็อย่างไม่ดีเท่าที่ควร เช่น เวลาเกิดปัญหาเจ้านายอาจเรียกเข้าไปคุยเพื่อที่จะดูว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร เราจะ

เน้นทุกครั้งว่าวิธีการแก้ไขปัญหาต้องแก้ไขให้เป็นระบบและแก้ด้วยระบบ ยกตัวอย่างเกิดปัญหาด้านคุณภาพขึ้นมา ก็จะวิเคราะห์แล้วว่า เพราะคนนี่ คน โน้น คนนั้น

ซึ่งมองว่ามันไม่ใช่ ซึ่งต้องมองไปที่ระบบตอนนี้ระดับของเราจะเน้นในเรื่องของระบบ

การคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการนำเสนอ เริ่มต้นเมื่อ 3-4 ปี แรก ๆ อาจจะยังไม่ถึงขั้นนั้น ก็จะเป็นลักษณะของการสั่งการจากข้างบนลงมา แล้วก็วางรากฐานเอาไว้ แต่เมื่อเข้าปีที่ 5-6 ทางผู้บริหารก็เริ่มอยากจะเป็น Bottom up ก็มีการนำระบบไปเคเซนเข้ามา แต่ก็ยังเป็นจุดเริ่มต้น เพราะเพิ่งมาเริ่มเมื่อปีที่แล้วแต่อย่างน้อยก็เริ่มจะเป็น เอา Bottom up ขึ้นมาแล้วเวลาที่อยู่หน้างาน นายจะบอกเสมอว่าคนที่อยู่หน้างานจะ Expert กว่าหรือไม่ก็เก่งกว่านายด้วยซ้ำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญ เพราะเป็นข้อมูลที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการบริหารงาน และทำให้ผู้บริหารเกิดการรับรู้และมีความเข้าใจถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อดี ข้อเสีย ของสถานการณ์ฯ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร นำไปสู่การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“กระบวนการคิดก็มีความสำคัญ ปัจจุบันเราเริ่มมีการปรับปรุงใหม่ เราเริ่มมีการวัดค่า การมองเห็น การแยกแยะ การวิเคราะห์ แล้วก็การสำรวจ เรามีแบบทดสอบอยู่ คือนอกจากเราต้องเจอปัญหาบางคนเป็น Engineer แต่เรารับเข้ามาด้วยการประสบการณ์ฟังจากสิ่งที่เขาเล่า สิ่งที่เขาทำ แล้วก็รับเข้ามา แต่เราก็มาเจอว่า Engineer บางคนไม่มีเซ็นส์ของ Engineer พอไม่มีเซ็นส์เนี่ยเราก็เริ่มมาวิเคราะห์แล้วว่าจริง ๆ มันจะมีข้อสอบ มันคงจะไม่ต้องเป๊ะ คุณไม่ต้องไปเตรียมตัวหรือไปอะไร ก็ใช้เซ็นส์ในการทำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“อันนี้สำคัญ เพียงแต่ว่า บางครั้งเราต้องให้แต่ละคนได้ใช้ศักยภาพของตัวเองได้อย่างเต็มที่จริง ๆ แล้วคนทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง แต่ว่าไม่มีโอกาสหรือว่าขาดความมั่นใจ ในการที่จะแสดงออกหรือนำมาใช้ ฉะนั้นสิ่งที่เราจะต้องทำก็คือ ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เขาแสดงความสามารถออกมา ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทลูกค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโคริโก ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 8 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการบริหารงาน ในด้าน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี หรือไม่ อย่างไร

“กระบวนการความคิดอย่างเป็นระบบ มีการแก้ไขปัญหาออกมาเป็นขั้นตอน เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการขนส่งเราก็จะมีการแพคกิ้งงาน โดยที่ก่อนหน้านี้เราจะมีการแพคกิ้งงาน แต่คนที่จัดส่ง

งานให้เราก็ก็นำงานมาให้เรา การคิดในส่วนของระบบอย่างเป็นระบบและคิดเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“ไม่มีปัญหา มีการคิดอยู่ตลอดเวลาว่าจะช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างไร อย่างเช่นกิจกรรมคิวซีซี ที่ได้ดำเนินการกันมา ทำให้รู้ว่าเราจะต้องคิดอย่างไร มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ถือได้ว่าทุกครั้งมีการสอนให้เรารู้จักคิดเช่นกัน ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 14 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ประเด็นคำถามที่ 9

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
9. การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1. การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 1.1 กระบวนการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีและเหมาะสม 1.2 การดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง 1.3 ใช้เหตุผลตรรกะมาวิเคราะห์ให้แน่ชัดก่อนตัดสินใจ 1.4 เน้นให้คิดและนำเสนอแนวคิดเพื่อร่วมกันพัฒนา 1.5 รับรู้และมีความเข้าใจถึงจุดอ่อนจุดแข็ง ข้อดี ข้อเสีย 1.6 การเพิ่มศักยภาพในการทำงานด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ	1. มีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. แก้ไขปัญหาด้วยระบบการคิด และร่วมมือกัน

จากผลการวิจัยพบว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีเหมาะสมอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

ประเด็นคำถามที่ 10 การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ มีความสำคัญต่อการบริหารงานหรือไม่อย่างไร

“มีความสำคัญเนื่องจากองค์กรจะสามารถมีกำไรและสามารถอยู่อย่างยั่งยืนได้จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรให้เหมาะสม ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไปมีการกำหนดปริมาณ คุณสมบัติให้ชัดเจนมีการประเมิน มีการคัดเลือก และตรวจสอบตามความเหมาะสม หากเราไม่มีการบริหารจัดการเลย เราก็จะไม่สามารถทราบได้ว่าทรัพยากรที่เราใช้อยู่ มีเพียงพอหรือขาดแคลนและเหมาะสมหรือไม่ทรัพยากรหลัก ๆ ของบริษัทเป็นเหล็กแผ่นเราต้องมีระบบเพื่อบริหารและควบคุมการสั่งซื้อการใช้ให้เหมาะสมเพราะถือว่าเป็นต้นทุนที่สูง และใช้ระยะเวลาในการสั่งซื้อค่อนข้างนานหากมีมากไปทุนก็จม หากมีน้อยไปก็ไม่เพียงพอต่อการผลิต

การจัดกระบวนการก็เช่นกัน การจัดกระบวนการให้มีประสิทธิภาพถือเป็นความสามารถในการแข่งขัน หากกระบวนการ มากเกินไปก็เป็นการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง ทั้งเวลาทำงาน ทั้งอุปกรณ์ของใช้สิ้นเปลืองต่าง ๆ ที่ต้องใช้ยกตัวอย่างง่าย ๆ เช่น ชิ้นงานเชื่อมของบริษัท ฯ หากเชื่อมออกมาไม่สวยต้องซ่อมจะต้องเจียรแต่ง การเจียรแต่งเป็นกระบวนการที่สิ้นเปลือง ดังนั้นหากเราจัดกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ในจุดเชื่อมจุดนั้นจะต้องมีการกำหนดเงื่อนไขในการทำงานว่าต้องใช้กระแสไฟฟ้ากี่แอมป์เปร์ กี่โวลต์ ลวดเชื่อมขนาดเท่าไร และต้องใช้พนักงานระดับเกรดไหนเชื่อมเพียงเท่านี้ก็ไม่มีชิ้นงานที่ต้องเจียรซ่อมอีก

การมีจิตมุ่งบริการมีความสำคัญต่อการบริหารเพราะบริษัทเราเชื่อว่ายิ่งเราให้เรายังได้รับสิ่งดีดีกลับคืนมาเช่นกันดังนั้น ผู้บริหารที่มีจิตมุ่งบริการ มักจะได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรมากกว่าคนที่ไม่มีจิตมุ่งบริการซึ่งการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากคนในองค์กร ก็จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ก็เหมือนกับ Support เหมือนกับว่าคือการที่จะให้เขาปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามที่เราต้องการอันหนึ่งเราก็ต้องเหมือนกับว่ามีการบริการหรือว่ามีการสนับสนุนหรือมีการให้ทรัพยากรเขาเพื่อเขาที่จะสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามที่เรที่ตั้งไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“โรงงานเรานั้นเล็ก มีปัญหาอะไรก็เข้าถึง โดยเรานั้นที่คนก่อน เราบริหารโดยใช้หลักการเข้าถึง เราให้ความสำคัญกับทุกคน เพราะเราก็น้อยมีอะไรก็พูดและก็ทำความเข้าใจ

การให้ความร่วมมือต่าง ๆ ก็ง่าย ปีนี้ปีที่ 4-5 แล้ว แทบจะไม่มี Turnover เลย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“เป็นสิ่งที่สำคัญมาก การบริหารงานที่ดีหากขาดตัวใดตัวหนึ่งในนี้ย่อมที่จะขาด ความสมบูรณ์เหมือนห่วงโซ่ที่ขาดหายไปขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ทั้งการวิเคราะห์ซึ่งเป็นกิจกรรม การค้นหาตั้งเป็นประเด็นแรก การคิดในเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดใช้เชิงรุกที่จะกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินกิจกรรม การคิดในเชิงระบบคือการคิดที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ที่เป็นข้อเท็จจริง และการคิดในเชิงสร้างสรรค์คือการคิดเพื่อหาจุดต่าง และ โดดเด่นทางด้าน การเป็นผู้นำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ความสำคัญการบริหารทรัพยากรก็เป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ก็คือ รวมถึง ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรด้านวัตถุเครื่องจักร รวมถึงทรัพยากรด้านข้อมูล ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สำหรับองค์กรอย่างเหมาะสมในการใช้งานที่สุดส่วนการจัดการ กระบวนการก็เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานสามารถใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ ส่วนการมีจิตบริการก็เป็น เหมือนลักษณะเซอร์วิสเมย์ ก็คือเราต้องมีความรู้สึกรักและก็เต็มใจในการทำงานส่วนความริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นการเชื่อมโยงทางออกหลาย ๆ ทางให้มีความคิด มีความหลากหลายแสวงหา ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“มี เพราะว่าเมื่อใดที่เราบริหารจัดการงานของเราได้ดี วัตถุดิบ ทรัพยากร ในองค์กร ของเราย่อมเกิดประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลทำให้บริษัทเราเจริญเติบโตได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“การจัดการกระบวนการ ทั้งกระบวนการบริหารงาน อันนี้สำคัญ PDCA เราจะนำมาใช้กับ ทุกกระบวนการส่วนเรื่องของการจัดการทรัพยากรเองตัวนายเองก็เน้นทุกอย่าง เราเป็นองค์กรแบบ สมัยใหม่เพราะฉะนั้นในบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการองค์กรคนหนึ่งคนก็จะไม่ได้ เป็นหนึ่งคนหนึ่งงานแล้วก็จะ เป็น Multifunction สำหรับบุคคลเพราะฉะนั้นมุมมองของการจัดการ องค์กรเองก็ Win มุมของตัวพนักงานเองถ้าเขามี Multi skill ตัวเขาก็ Win เหมือนกันแต่เราจะทำ ยังไงให้พนักงานและองค์กรมองในทิศทางเดียวกันอันนี้ก็คิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูล สำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“มีความสำคัญ เพราะเป็นการส่งเสริมต่อทิศทางการบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการเพิ่มคุณภาพและความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้นได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ด้านการบริหารทรัพยากร จำเป็น บางเรื่องเรา Investment บางอย่างมาทิ้งไว้ ถ้าไม่มีการมองพวกนี้ ไม่มีการติดตาม เรียกว่าถ้าพูดถึงแมชชีน หรือว่าเอเจนซีต่าง ๆ ถ้าเราไม่มีการมอนิเตอร์ มันก็กลายเป็นว่าถ้าเรา Invest มาเยอะแยะแล้วเนี่ยก็มาตั้งโซว์ร่อไว้ หรือว่าบางครั้ง แต่ว่าทุกอย่างก็ส่งไปข้างนอกหมด เราก็มีเครื่องจักรก็เอามาอนไว้ ก็ทำแค่บางอย่างที่เคยทำ อะไรที่ไม่ได้ทำก็ไม่ได้คิดที่จะทำหรือเปลี่ยน มี คือจริง ๆ ในฝั่งอาชีพเราเนี่ย ไม่ค่อยมีปัญหา ก็มีอยู่ประเภทพวกคอมเดลที่วอลลุ่มมันน้อย ๆ มีมาลง แต่ว่าลงแล้วโรบอท มันใช้งานได้ไม่เต็มที่ แต่ก็ยังไม่หยุดคิดว่าจะนอกจากมันทำตรงนี้ได้แล้วมันยังทำอะไรได้อีก เราใช้คนเอาไปให้ทำได้ไหม เวลานี้คือไม่หยุดคิด เพราะฉะนั้นเรื่องนี้สำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“จริง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรจะทำเป็นตัวอย่างเพราะว่าเราไม่สามารถที่จะไปดำเนินการบริหารทรัพยากรทั้งหมดด้วยตัวเองได้ สิ่งที่เราทำก็คือ อันไหนที่มีลำดับความสำคัญเร่งด่วนหรือมาก เราก็ดำเนินการเป็นตัวอย่าง แล้วระดับรอง ๆ ลงไปก็นำไปดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทลูกค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโคริโก ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 9 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการบริหารงาน ในด้านการบริหารทรัพยากร การจัดการกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการหรือไม่อย่างไร

“ด้านการมุ่งบริการให้ดีมาก คือปกติงานเร่งงานด่วนอย่างนี้ถ้าตามแล้วบางทีให้ห้องที่เขาตามคุยซึ่งมองเห็นได้ว่าเขามีความมุ่งมั่นในหน้าที่ ให้งานที่ออกมาประสบความสำเร็จ สามารถส่งมอบได้ทันเวลา ส่งงานได้ แต่ทุกเคส ทุกครั้ง และซัพพอร์ตได้ตลอด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“มีการแจ้งให้ทราบเสมอว่า องค์กรมีนโยบายในการลดต้นทุน แต่ก็ดำเนินการภายใต้ความเป็นไปได้ เพื่อให้สามารถส่งมอบงานได้สำเร็จ ไม่ถึงขนาดว่าจะไม่ได้เลยทีเดียว ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 15 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ประเด็นคำถามที่ 10

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักร ที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
10. การบริหาร ทรัพยากร การจัด กระบวนการ การมีจิตมุ่ง บริการ	<p>1. การบริหารทรัพยากร</p> <p>1.1 องค์กรจะสามารถมีกำไรและสามารถ อยู่อย่างยั่งยืน ได้จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากร ให้เหมาะสม</p> <p>1.2 การให้ความร่วมมือในการบริหารทรัพยากร</p> <p>1.3 สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูง ที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้</p> <p>1.4 ผู้บริหารควรจะทำเป็นตัวอย่างเพราะว่า เราไม่สามารถที่จะไปดำเนินการบริหารทรัพยากร ทั้งหมดด้วยตัวเอง</p> <p>2. การจัดการบวนการ</p> <p>ส่งเสริมต่อทิศทางการบริหารงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายเป็นการเพิ่มคุณภาพและความสามารถ ในการทำงาน</p> <p>3. การมีจิตมุ่งบริการ</p> <p>การบริการหรือว่ามีการสนับสนุนให้ทรัพยากร เพื่อสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ</p>	<p>1. สามารถส่งมอบ ได้ทันเวลา</p> <p>2. องค์กรมีนโยบาย ในการการลดต้นทุน แต่ก็จะดำเนินการ ภายใต้ความเป็นไปได้</p>

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากร การจัดการกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ องค์กรจะสามารถมีกำไรจำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อสามารถทำงานได้ ประสบความสำเร็จ สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของ องค์กรได้

ประเด็นคำถามที่ 11 ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่ การงาน เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหรือไม่อย่างไร

“การมีความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรมการมีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารพึงมีซึ่งหาได้ยากที่จะมีในทุกคนได้ครบทั้ง 3 หัวข้อ การเชื่อมั่นในตนเองทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพราะหากผู้บริหารขาดความมั่นใจไม่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ต้องอาศัยความคิดต้องมีคนที่ต้องให้คำแนะนำปรึกษาอยู่เสมอก็จะทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้ความเชื่อมั่นในตนเองสามารถ

สร้างได้ด้วยความรู้และประสบการณ์หากเรามีความเชี่ยวชาญเราก็จะมีความมั่นใจตามมาด้วยการยึดมั่นในจริยธรรมมาจากการปลูกฝังจากครอบครัวและสิ่งแวดล้อมซึ่งการยึดมั่นในจริยธรรมก็เช่นกันจะนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือของคนในองค์กรผู้บริหารที่ไม่มีจริยธรรมมักจะมีข่าวลือที่ไม่ดีต่าง ๆ นา ๆ ทำให้ความน่าเชื่อถือลดลงซึ่งอาจจะส่งผลไปถึงการงานได้ด้วย เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่เชื่อใจ

ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเพราะเป็นผู้นำองค์กร หากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่น คนในองค์กรก็จะอยู่ในสภาพที่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานด้วยเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“อันนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นเพราะว่าผู้บริหารหรือบริษัทที่มีที่เขาเรียกว่า Good government ธรรมชาติที่คิดว่าในระยะยาวจะทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าได้อย่างดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“สำคัญมาก เราต้องสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานเห็นให้เขาเชื่อมั่นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับปัญหาของเขา ถ้ามีตัวอย่างที่เราสามารถแก้ปัญหาได้แล้ว เขาก็จะไปบอกต่อเพื่อน ๆ แล้วเราก็ต้องเป็นแบบอย่างให้เขาับถือ ว่าเราเป็น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ย่อมต้องเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารอยู่แล้ว ความเชื่อมั่นในตนเองนั้นหมายถึงบทบาทที่ผู้บริหารที่จะต้องกล้าในการตัดสินใจ ภายใต้บริบทของศีลธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และความมุ่งมั่นในการทำงานถือว่าเป็นอีกส่วนหนึ่งที่คุณลักษณะเฉพาะที่ผู้บริหารสมควรจะมีมากกว่าพนักงานทั่วไปในองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“เป็นความจำเป็นเพราะว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่นและยึดมั่นในจริยธรรมความมุ่งมั่นในหน้าที่ก็คือเป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการแสดงออก และสามารถถ่ายทอดให้กับบุคคลในองค์กรหรือในหน่วยงานรับทราบได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“โดยพื้นฐานแล้ว จาก 4 หัวข้อนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารต้องมีพนักงานในองค์กร

ต้องมีด้วย ไม่อย่างนั้นคือว่าถ้าทุกคนมีจิตสำนึกหรือมีข้อพวกนี้อยู่ในตัวพนักงานของเราไม่เฉพาะผู้บริหาร องค์กรของเราจะยิ่งเติมโตขึ้นไปเรื่อย ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“สำหรับเรื่องความเชื่อมั่นในตนเองรวมไปถึงการยึดมั่นในจริยธรรมองค์กรที่นี้ให้ความสำคัญแรก ๆ เลยเนื่องจากว่านายไม่เคยทำงานร่วมกับชาวต่างชาติอย่างพวกเราคนไทยก็เหมือนกับเป็นตัวแทนเลย เช่นเจอหน้า ก็คือคนนี่คือคนไทย สิ่งที่เราจะจับคือสิ่งที่ได้ยินว่าคนไทยประมาณนี้ หรือว่าจากบริษัทที่รู้จักกันหรือว่าให้ระมัดระวังเรื่องไหนบ้าง ฉะนั้นแรก ๆ เลย นายค่อนข้างระมัดระวังแล้วก็ให้ความสำคัญก็คือเรื่องจริยธรรมในการทำงานจริยธรรมในเรื่องของการทำธุรกิจ อย่างที่เรารู้หลาย ๆ หน่วยงาน ยกตัวอย่าง Admin เอง คิดต่อเรื่องรถ เรื่องแม่บ้าน ก็จะต้องมีเรื่องการจัดการและก็ดูแลรวมถึงตัวนายเองก็พยายามสอนว่าจะทำอะไรเพื่อให้เคลียร์แล้วก็สะอาดที่สุดจะต้อง ทำรูปแบบ แบบไหน แบบนี้ใหม่ก็จะคุยกันตั้งแต่ต้นเลย ณ ปัจจุบัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“เป็นผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นผู้นำ กล้าที่จะตัดสินใจโดยยึดหลักของความถูกต้อง เป็นธรรมและมุ่งมั่นในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กรด้วย ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“ทางด้านความยึดมั่นในจริยธรรม อันนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่าเรา SLQDC L คือกฎหมาย นั่นก็คือแนวอันดับสอง ความเชื่อมั่นในตนเอง อันนี้สำคัญเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“อันนี้จำเป็นต้องมีอยู่แล้ว เพียงแต่ว่า ในคำว่าความเชื่อมั่นในตนเองก็คือ เป็นความสามารถในการตัดสินใจมากกว่า เพราะว่าจริง ๆ แล้วงานของผู้บริหารส่วนสำคัญที่สุด คือการตัดสินใจ ฉะนั้น การตัดสินใจต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนและไม่ลังเลที่จะต้องตัดสินใจ

ด้านการยึดมั่นในจริยธรรม มีสองส่วน ส่วนหนึ่งก็คือ ต้องทำเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน ส่วนที่สองก็คือ ต้องคอยหาโอกาสในการที่จะทำความเข้าใจในเรื่องของจริยธรรมว่าความหมายจริง ๆ แล้วคืออะไร เพราะว่าบางคนคิดว่าสิ่งที่ทำไม่ผิดแต่ว่ามันอยู่ที่มุมมอง ถ้าเราชี้ให้เห็นมุมมองว่าบางคนบอกว่าสิ่งที่ทำนั้นไม่ผิด แต่อย่าให้คนอื่นรู้ อย่างนี้มันก็ไม่ใช่ เพราะฉะนั้น คำว่า “จริยธรรม” จริง ๆ แล้ว แบบว่าให้ใช้คู่กับคำว่า “โปร่งใส” ก็คือถ้า อะไรที่เราไม่อยากให้คนทั่วไปรู้ก็คืออย่าทำ เราารู้สึกว่ามันไม่ผิดหรอก แต่ว่าอย่าให้ใครรู้ มีคนที่คิดแบบนี้อยู่เหมือนบางคน ยังไม่เข้าใจ เช่น ออกหนังสือไปขอของขวัญจาก Supplier อย่างนี้ เพราะเค้าคิดว่า เป็นเรื่องที่ไม่ผิดอย่างนี้เป็นต้น ซึ่งอะไรก็แล้วแต่ที่ใช้หน้าที่การงานไปเอา ในการที่จะได้

ผลประโยชน์มันไม่ควรทำ ถึงแม้ว่า เรามองว่า เอ๊ะ! ไม่มีใครเดือดร้อน แต่ว่าถ้าผลประโยชน์มันมาที่เรา เราก็ไม่ควรจะทำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 10 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย มีคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้าน ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การหรือไม่อย่างไร

“ค่อนข้างโดดเด่น ในด้านความมุ่งมั่นในหน้าที่เห็นได้จากการประสานงานเพื่อให้งานส่งมอบได้ทันกำหนด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“เห็นได้ชัดเลย ว่ามีความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านจริยธรรมก็เช่นกัน ทางเราไม่เคยได้รับการร้องขอว่าต้องการอะไรหรือของกำนัลใด ๆ ถือว่าที่นี่มีจริยธรรมมาก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 16 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประเด็นคำถามที่ 11

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
11. ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การทำงาน	1. ความเชื่อมั่นในตนเอง 1.1 ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ 1.2 สร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานเห็นให้เขาเชื่อมั่นว่าบริษัท ให้ความสำคัญกับปัญหาของเขา 2. การยึดมั่นในจริยธรรม 2.1 มาจากการปลูกฝังจากครอบครัว และสิ่งแวดล้อม 2.2 ผู้บริหารหรือบริษัทที่มีที่เขาเรียกว่า Good government ธรรมดาภิบาล คิดว่าในระยะยาวจะทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าได้อย่างดี	1. ในด้านความมุ่งมั่นในหน้าที่เห็นได้จากการประสานงานเพื่อให้งานส่งมอบได้ทันกำหนด 2. ทางเราไม่เคยได้รับการร้องขอว่าต้องการอะไร หรือของกำนัลใด ๆ

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
	2.3 บทบาทที่ผู้บริหารที่จะต้องกล้าในการตัดสินใจ ภายใต้บริบทของศีลธรรม และจริยธรรม ในการปฏิบัติงาน	
	2.4 กล้าที่จะตัดสินใจโดยยึดหลักของความถูกต้อง เป็นธรรมและมุ่งมั่นในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร	
	3. ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน หากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่น คนในองค์กรก็จะอยู่ในสภาพที่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน	

จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่ผู้บริหารที่จะต้องกล้าในการตัดสินใจ ภายใต้บริบทของศีลธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะตัดสินใจโดยยึดหลักของความถูกต้อง เป็นธรรม และมุ่งมั่นในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

ประเด็นคำถามที่ 12 การสื่อสาร การเป็นผู้นำ เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหรือไม่อย่างไร

“การสื่อสาร การเป็นผู้นำเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่เป็นจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องสามารถสื่อสารให้ได้ทุกระดับ ต้องสื่อสารนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรให้พนักงานเข้าใจและเป็นผู้นำในการที่จะนำให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการสื่อสารกับแต่ละระดับต้องใช้วิธีใดจึงจะเหมาะสม เช่น การสื่อสารกับพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งไม่ค่อยชอบการอ่านก็ต้องสื่อสารเป็นรูปภาพ กราฟ จะทำให้เกิดความเข้าใจได้มากกว่า ส่วนการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารให้กระชับได้ใจความได้ประเด็นที่สำคัญสามารถสรุปผล และแนวโน้มในส่วนที่สำคัญได้ในกระดานหน้า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ถือเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าผู้บริหารจะต้องมีภาวะการณ์เป็นผู้นำที่ดี และก็สามารถที่จะสื่อสารและถ่ายทอดความต้องการหรือวัตถุประสงค์ตัวเองค์กรให้ผู้ทำงานผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ ถ้าสามารถทำได้เช่นนี้ภายในองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“สำคัญ สำคัญ ที่นี้มีเข้าแถวเข้ามีการประชุมทุกเช้า ผู้บริหารจะต้องเข้าประชุม เราจะไม่แยกไปคุย เรื่องนี้ ยอดขาย เป็นอย่างไร โมเดลใหม่จะเข้ามา เราต้องแจ้งให้พนักงานทราบทุกคน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“การเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องมีองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างซึ่งองค์ประกอบเรื่องการสื่อสารก็เป็นองค์ประกอบย่อยหนึ่ง นอกจากการเป็นผู้บริหารที่เก่งในเรื่องงานแล้วจะต้องเก่งและมีความสามารถในการสื่อสาร การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ ดึงดูดใจอันเป็นศิลปะหนึ่งของผู้บริหารเมื่อมีการสื่อสารที่ดีแล้วก็จะสะท้อนมาในบทบาทความเป็นผู้นำซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“เป็นเพราะว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของการสื่อสารและการเป็นผู้นำ คือการสื่อสารสามารถถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ให้กับคนในองค์กรผู้ได้บังคับบัญชาการสื่อสารที่ดี คือการรับข้อมูลมาถ่ายทอดข้อมูลอย่างครบถ้วน ความเป็นผู้นำคือการเป็นแบบอย่างเป็นลักษณะของผู้บริหารอย่างหนึ่ง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“โดยพื้นฐานแล้วผู้บริหารต้องมีเรื่องของพวกเขาอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการด้านสื่อสาร ทำอย่างไรให้บุคคลผู้ได้บังคับบัญชาของเราปฏิบัติงานหรือว่ามุ่งไปในทิศทางเดียวกันที่เราวางแผนไว้ การสื่อสารก็เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาของเราเข้าใจจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ของบริษัท” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ควรจะต้องมีและยิ่งเรื่องของการสื่อสารเอง เชื่อมั่นว่าสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรทุกระดับเพราะว่าคนที่อยู่ในระดับต่าง ๆ ต่อ ๆ กันมาซึ่งก็ต้องการความชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทิศทางองค์กร นโยบายองค์กร หรือการดำเนินงานในแต่ละวันเด็ก วันนี้จะเป็นอย่างไร จะมีไอทีใหม่หรือว่าลูกค้ามีทิศทางไปในทิศทางไหนก็คิดว่าสื่อสารมีความสำคัญกับผู้นำทุกระดับ

ความเป็นผู้นำนี้พูดอยากแต่ก็ดูจากสิ่งที้ออกมา คือมันคงสอนกันลำบากแต่ถ้าถามว่าสำคัญไหมก็สำคัญมากเช่นกัน เพราะบางคนสื่อสารดีแต่ไม่มีความเป็นผู้นำคนก็ฟังเฉย ๆ เพราะฉะนั้นมันคือการเป็นผู้นำและการสื่อสารถ้าเปรียบก็เหมือนคนต้องกลมกล่อมประมาณนี้คือต้องนำและสื่อสารได้ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“เป็นผู้บริหารที่ดีต้องสามารถใช้การสื่อสารและการเป็นผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือกันทำงานเพื่อผลักดันงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“มีความจำเป็นจริง ๆ เรื่องนี้ก็รวม ๆ คือบุคลิกภาพของผู้นำสูงสุด เนื่องจากว่าเราก็มีการผลัดเปลี่ยนเบอร์หนึ่งมาหลายรอบแล้วก็แต่ละคนก็มีบุคลิกแตกต่างกัน แล้วก็ความคาดหวังคิดว่าคนนี้ต้องเหมือนคนนั้นหรือจะต้องดีกว่าคนนี้นั้นมันมีข้อดีตรงนี้อยู่ ก็เป็นเรื่องที่สำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“การสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญมาก แล้วก็คำว่าสื่อสารมันไม่ได้หมายความว่าพูดให้คนอื่นฟัง เพราะฉะนั้น การรับฟังที่ดีก็เป็นการสื่อสารชนิดหนึ่งเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นการที่เปิดโอกาสที่จะมีการสื่อสารของสองทาง ก็เป็นเรื่องที่จำเป็นแล้วเราก็ไม่ควรไปคาดหวังว่าเราจะได้อะไรในสิ่งที่อยากได้อัน เพราะฉะนั้นเราต้องควรที่จะรับข้อมูลทุกอย่าง ไม่เช่นนั้นส่วนที่เราควรที่จะทราบก็อาจจะไม่ทราบด้วย เราคงต้องใช้วิจารณญาณ บางเรื่องที่เรามองว่ามันเป็นข้อมูลหรือว่าการสื่อสารที่มันเกิดปัญหาขึ้น บางครั้งก็ต้องดูว่ามันเกิดขึ้นจากอะไร บางทีเราไม่ได้มองในส่วนที่เราได้ทำอะไรลงไปมันถึงเกิดความคิดอย่างนั้นขึ้นมา บางทีถ้าเรามองย้อนกลับไปว่าในสิ่งที่เกิดขึ้นมันมีสาเหตุมาจากการดำเนินการอะไรบางอย่างของเราไปก็ได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทผู้ค้าที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 11 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย มีคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านการสื่อสาร การเป็นผู้นำหรือไม่ อย่างไร

“ด้านการสื่อสารมีการประสานงานกันตลอด หากเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ทันท่วงที อีกทั้งยังมีความเป็นผู้นำอยู่มาก คิดว่าเป็นบุคลิกของผู้นำได้ดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“การสื่อสาร มีส่งข้อมูลแผนการผลิตมาตลอด ทำให้เราทราบสถานการณ์การผลิตเสมอ เพื่อเราจะได้อำนาจได้ทัน เป็นสิ่งที่ดี ด้านความเป็นผู้นำก็มีให้เห็นพอสมควร ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 17 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ประเด็นคำถามที่ 12

ประเด็น คำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญธุรกิจเครื่องจักร ที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
12. การสื่อสาร การเป็นผู้นำ	<p>1. สื่อสาร</p> <p>1.1 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรให้พนักงานเข้าใจและเป็นผู้นำในการที่จะนำไปทุกคนปฏิบัติตาม</p> <p>1.2 การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ ดึงดูดใจ อันเป็นศิลปะหนึ่งของผู้บริหารเมื่อมีการสื่อสารที่ดีแล้วก็จะสะท้อนมาในบทบาทความเป็นผู้นำ</p> <p>1.3 การสื่อสารหมายถึงพูดให้คนอื่นฟัง และการรับฟังที่ดี</p> <p>2. การเป็นผู้นำ</p> <p>2.1 ภาวะการเป็นผู้นำที่ดี และก็สามารถที่จะสื่อสารและถ่ายทอดความต้องการหรือวัตถุประสงค์ตัวเองค์กรให้ผู้ทำงาน</p> <p>2.2 การกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือกันทำงานเพื่อผลักดันงานให้สำเร็จ</p>	<p>1. หากเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ทันทีที่ อีกทั้งยังมีความเป็นผู้นำอยู่มาก คิดว่าเป็นบุคลิกของผู้นำได้อย่างดี</p> <p>2. การสื่อสาร มีส่งข้อมูลแผนการผลิตมาตลอด ทำให้เราทราบสถานการณ์การผลิตเสมอ</p>

จากผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารและการเป็นผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือกันทำงานเพื่อผลักดันงานให้สำเร็จ

ประเด็นคำถามที่ 13 การจัดการความเครียด เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหรือไม่อย่างไร

“การจัดการความเครียดเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารอย่างหนึ่ง การจัดการความเครียดคือการควบคุมอารมณ์ สภาพจิตใจในขณะนั้นให้ได้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้ที่

เกี่ยวข้องในการทำงาน และความเครียดส่งผลให้สุขภาพกายและใจแย่ไปด้วย หากผู้บริหารไม่รู้จักรจัดการความเครียดจะทำให้สุขภาพเสื่อมและป่วยโดยไม่รู้ตัวการจัดการความเครียดนั้นเป็นไปตามความชอบส่วนบุคคล เช่น การได้ทำในสิ่งที่ตนเองชอบ เล่นดนตรี การกินอาหารอร่อย การร้องเพลง การไปวัดไปทำบุญ เล่นกีฬา เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ก่อนอื่นเราก็ต้องดูว่าความเครียดที่เกิดขึ้นมันเกิดจากอะไรและที่เราสามารถแชร์หรือว่าหมายถึงว่าปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงานเพื่อมาระดมสมองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างน้อยก็ไม่ใช่ว่าเก็บไว้กับเราคนเดียวมันก็จะทำให้เราเครียดมากและอีกอย่างคือเราก็พยายามที่จะแบ่งส่วนในส่วนที่เครียด ไม่ใช่เครียดอย่างเดียว เราก็ต้องหากิจกรรมอื่นที่พอจะคลายเครียดบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ไม่มีอะไรเครียดมาก เลย พาร์ทไม่ต้องไปเสาะหาเอง ลูกค้าก็มีเจ้าเดียว โบนัสก็ดี เงินก็ดี ไม่ได้เครียดอะไร มีสวัสดิการเช่น มีการไหว้ศาลทุกวันพระ มีผลไม้มีขนมซื้อมาให้พนักงานกินกันตลอด ไม่ต้องเครียดอะไรมาก เครียดอย่างเดียวเรื่องการเดินทาง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“แน่นอน ขึ้นเชื่อว่าเป็นผู้บริหารคือบริหารทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นงาน คน ที่ยอมมีความเครียดตามมาจากการทำงานนั้น การจัดการความเครียดถือเป็นวิธีหนึ่งในการจัดการกับตนเอง ซึ่งเป็นการจัดการภายในก็จะมีวิธีการที่แตกต่างไปตามแต่ลักษณะและความชอบส่วนบุคคล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560)

“ถามว่าปัจจุบันทำงานมีความเครียดไหม เมื่อเราอยู่ในระดับบริหารก็เป็นธรรมดาที่การทำงานเกิดมีส่วนของความเครียด ในส่วนของการกำจัดความเครียดก็เป็นคุณลักษณะหนึ่งในข้อส่วนบุคคลของผู้บริหาร ซึ่งการจัดการความเครียดต่าง ๆ ก็จะมีหลายวิธีต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารแต่ว่าสิ่งหนึ่งเราไม่ควรเอาความเครียดที่เกิดจากการทำงานต่าง ๆ มาแสดงออก มาแสดงให้พนักงานในองค์กรได้เห็น คือควรที่จะเก็บลักษณะอาการความเครียดและมีการจัดการที่แยกออกไปจากในส่วนขององค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้หลายรูปแบบ อาจจะเป็นทางด้านกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“แน่นอนบัญชีมีแน่นอนเพราะว่าเราอยู่กับตัวเลขอยู่กับเอกสารอะไรประมาณนี้ การบัญชีมันเป็นเรื่องอะไรที่จุกจิกฉะนั้นวิธีการจัดการของเราคือ เราจะไม่นำเรื่องของความเครียดนี้ติดตัวกลับออกไปนอกเวลางานแล้ว ก็อาจเป็นการช่วยได้ในระดับหนึ่ง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560)

“ถามว่าที่นี่เครียดไหม เครียดมาก อย่างแต่ก่อนคนมีจำนวนที่พอดีกับงานมาก ๆ ก็จะใช้เวลาอยู่ที่ทำงานนาน กว่า ปกติ เลิกงานที่ 3-4 ทุ่มประมาณนี้

1. ความเครียดอาจเกิดจากเวลาทำงานที่มันอาจจะเยอะกว่าทุก ๆ หลาย ๆ องค์กร เช่น องค์กรอื่นเลิกงาน 5 โมงเย็น เราเลิก 3-4 ทุ่ม อันนี้ก็กลายเป็นความเครียดที่สะสม

2. การทำงานของคนต่างวัฒนธรรมเมื่อต่างวัฒนธรรมรูปแบบการทำงานก็คนละแบบแล้ว Gap ที่มีอยู่เราจะปรับอย่างไรให้มันน้อยสุดแบบนี้ก็เป็นความเครียดของคนหลาย ๆ คน เหมือนกัน

3. ระดับการศึกษาที่ต่างกันก็นำมาซึ่งความเครียดเหมือนกันคิดว่าน่าจะมีผลเพราะระดับการศึกษาอาจจะส่งผลต่อเรื่องของ Awareness attitude มันทำให้ยกตัวอย่างเช่นเราหัวหน้างานจริง ๆ ก็ไม่อยากจะลงไปดู ไปเครียดแต่พอเจอ อย่างเช่น บอกเรื่องรองเท้า Safety บอกหลายครั้งแต่ยังไม่ทำตาม อะไประมาณนี้ หัวหน้างานก็เครียดตัวพนักงานเองก็เครียดคือ มันมี Gap ทางความคิดอยู่ของเราส่วนหนึ่งปี 15-16 ที่ผ่านมาเหตุผลหลักในการลาออกของพนักงานมาจากเรื่องนี้เลย เอาเป็นว่าคำว่าจัดการได้ยังไม่กล้าพูดอย่างเต็มปากว่าจัดการได้ แต่ว่าอยู่ในช่วงที่เราให้ความสำคัญและก็ทำให้เกิดเรื่องของการจัดการที่ดีย้อนกลับมา เรื่องของภาวะผู้นำ เรื่องของคนหลาย ๆ ระดับ เช่น ผู้นำระดับต้น ระดับกลาง เวลาที่เขาไปคุยกับเด็ก ๆ เขาใช้คำพูดเป็นใหม่ เพราะพวกนี้สามารถส่งผลในเรื่องความเครียดได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560)

“เป็น เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานผู้ปฏิบัติหน้างานต่างมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยกันทุกคน หากไม่มีการจัดการความเครียดก็จะส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ และสัมพันธภาพในการทำงานด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“เรื่องความเครียด มันเป็นช่วง ๆ มันก็เหมือน มันก็จะมีช่วงที่มันขึ้นพุ่งขึ้นไป แต่พอไปถึงสูงสุดแล้วมันก็จะเริ่มลงมา ช่วงนี้อยู่กลางอยู่จริง ๆ ความเครียด การจัดการก็คือเรื่องของคำว่าจัดการเรียกว่าการเก็บใจความเครียดมากกว่า Commitment ถึงตัวเองว่าเรา Commit อะไรไว้ แล้วเราเชื่อมั่นว่าผลลัพธ์สุดท้ายมันจะเป็นเรื่องดี ๆ แล้วเรามี Commitment ที่แน่นอน ปณิธานที่แน่นอน แล้วเรายืนยันตรงนั้น แล้วเราอดทนไว้ตรงนั้นมากกว่า การบริหารความเครียดไม่มีวิธีบริหารอย่างอื่นหรอก แต่ว่าเป็นลักษณะนั้นเรียกว่าอดทนมากกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

“อันนี้แน่นอน เรื่องของการจัดการความเครียด จริง ๆ แล้ว เราไปยึดติดกับเหตุการณ์หรือคำพูดหรืออะไรบางอย่าง มันก็ทำให้เกิดความเครียด เพราะฉะนั้นการจัดการความเครียดนี้

ถามว่า จำเป็นไหม จำเป็นแน่นอน แต่ถามว่าแล้วจะทำยังไง คุณต้องปล่อยวาง บางเรื่องมันก็เป็นแค่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ว่าพอมันเกิดขึ้นแล้วเราไปตีความต่อเนื่องต่าง ๆ มันทำให้เกิดเป็นความเครียด แต่ถ้าเราคิดเสียว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมันเกิดขึ้นแล้วมันก็จะจบไป เราไม่ไปตีความต่อเนื่อง มันก็จะลดความเครียดลงไปได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560)

ส่วนที่ 2 บริษัทลูกค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก้ ประเทศไทย

ประเด็นคำถามที่ 12 พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรโก้ ประเทศไทย มีคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้าน การจัดการความเครียดหรือไม่ อย่างไร

“ไม่มีการปล่อยอารมณ์ความเครียดให้เห็น แต่มันก็จะ เป็นปัญหาเกี่ยวกับงานอยู่บ้าง อย่างงานที่เราส่งไปล่าช้า ซึ่งเราส่งไปล่าช้าแต่เราขอร้องเร่งด่วน อันนี้ก็มีปัญหาเหมือนกัน แต่ว่าปกติคุยกันตลอดว่าเราต้องการกี่เซต จำนวนเท่าไร

จุดเด่นของผู้บริหารขององค์กรที่เห็นได้ชัดก็คือรวดเร็ว แล้วคุณภาพออกมาดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

“คนเราเครียดกันทุกคน แต่การแสดงออกว่าจัดการอย่างไรถือเป็นบุคลิกลักษณะของผู้บริหารเลย ตั้งแต่ติดต่อประสานงานกันมา ความเครียดและความกดดันต่าง ๆ มีให้เห็นอยู่เสมอ แต่เราก็สามารถจัดการได้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560)

ตารางที่ 18 ประเด็นคำถามและประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ประเด็นคำถามที่ 13

ประเด็นคำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก้ ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทลูกค้า
13. การจัดการความเครียด	1. การจัดการความเครียด 1.1 การควบคุมอารมณ์ สภาพจิตใจในขณะนั้นให้ได้ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน 1.2 ควรที่จะเก็บลักษณะอาการความเครียด และมีการจัดการที่แยกออกไปจากในส่วนขององค์กร	1. ในฐานะที่เป็นผู้บริหารไม่พบพฤติกรรม การปล่อยอารมณ์ความเครียดให้เห็น

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ประเด็น คำถาม	ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ธุรกิจเครื่องจักร ที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย	
	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจ	บริษัทคู่ค้า
	1.3 จะไม่นำเรื่องของความเครียดนี้ติดตัวกลับไป นอกเวลางาน	แต่มันก็จะ เป็น ปัญหาเกี่ยวกับ
	1.4 หากไม่มีการจัดการความเครียดก็จะส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ	งานอยู่บ้าง
	1.5 การบริหารความเครียดไม่มีวิธีบริหารอย่างอื่น หรือ แต่ว่าเป็นลักษณะนั้นเรียกว่าอดทนมากกว่า	2. ความเครียด และความกดดัน
	1.6 ควรต้องปล่อยวาง บางเรื่องมันก็เป็นแค่เหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น	ต่าง ๆ มีให้เห็นอยู่ เสมอ แต่เราก็ สามารถจัดการได้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดี

จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความเครียดคือการควบคุมอารมณ์ สภาพจิตใจ
ในขณะนั้นให้ได้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประเด็นคำถามทั้ง 13 ประเด็น ผู้วิจัย
จึงดำเนินการสรุปความสอดคล้องของสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารจัดการ
ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ ทาง การบริหาร	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12	สรุปผล
4.2	การสื่อสาร การเป็นผู้นำ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12
4.3	การจัดการความเครียด	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	9

หมายเหตุ: แทนค่า ● หมายถึง มีความสำคัญ ต่อสมรรถนะทางการบริหาร

จากผลจากการวิจัยพบว่า จากประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในด้านการให้
ความสำคัญต่อสมรรถนะทางการบริหาร

ด้านการบริหารจัดการให้ความสำคัญด้านการเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง
มากที่สุด และรองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์
และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งพัฒนาองค์กร

ด้านการบริหารคนให้ความสำคัญด้าน การทำงานเป็น การประสานงาน การสร้าง
มนุษยสัมพันธ์ การมอบหมายมากที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากร และ การปรับตัว
และยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร

ด้านการบริหารงาน ให้ความสำคัญด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตาม
ประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ มากที่สุด
รองลงมาคือ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้ความสำคัญ ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่น
ในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน การสื่อสาร การเป็นผู้นำ รองลงมา คือ การจัดการ
ความเครียด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร และ 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโครไค ประเทศไทย โดยสามารถนำเสนอดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 จากการสังเคราะห์สมรรถนะและสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหาร

ตอนที่ 2 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร

ในตำแหน่งผู้บริหาร

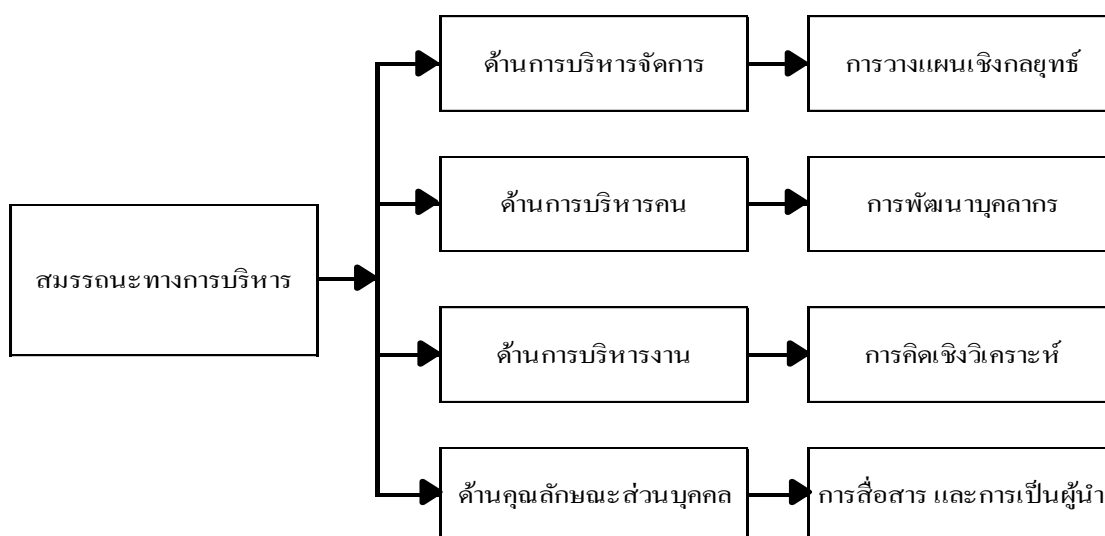
2. อภิปรายผล

3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 จากการสังเคราะห์สมรรถนะและสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหาร

ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารที่ได้จากการวิจัย ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร จากการวิเคราะห์ตามแนวคิดของนักวิชาการ

จากการสังเคราะห์สมรรถนะและสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สมรรถนะและสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหาร โดยอาศัยหลัก 4 ประการ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) สมรรถนะด้านการบริหารคนพบว่า การพัฒนาบุคลากร 3) สมรรถนะด้านการบริหารงานพบว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ และ 4) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า การสื่อสารและการเป็นผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งสามารถแสดงผลการศึกษาตามภาพที่ 4

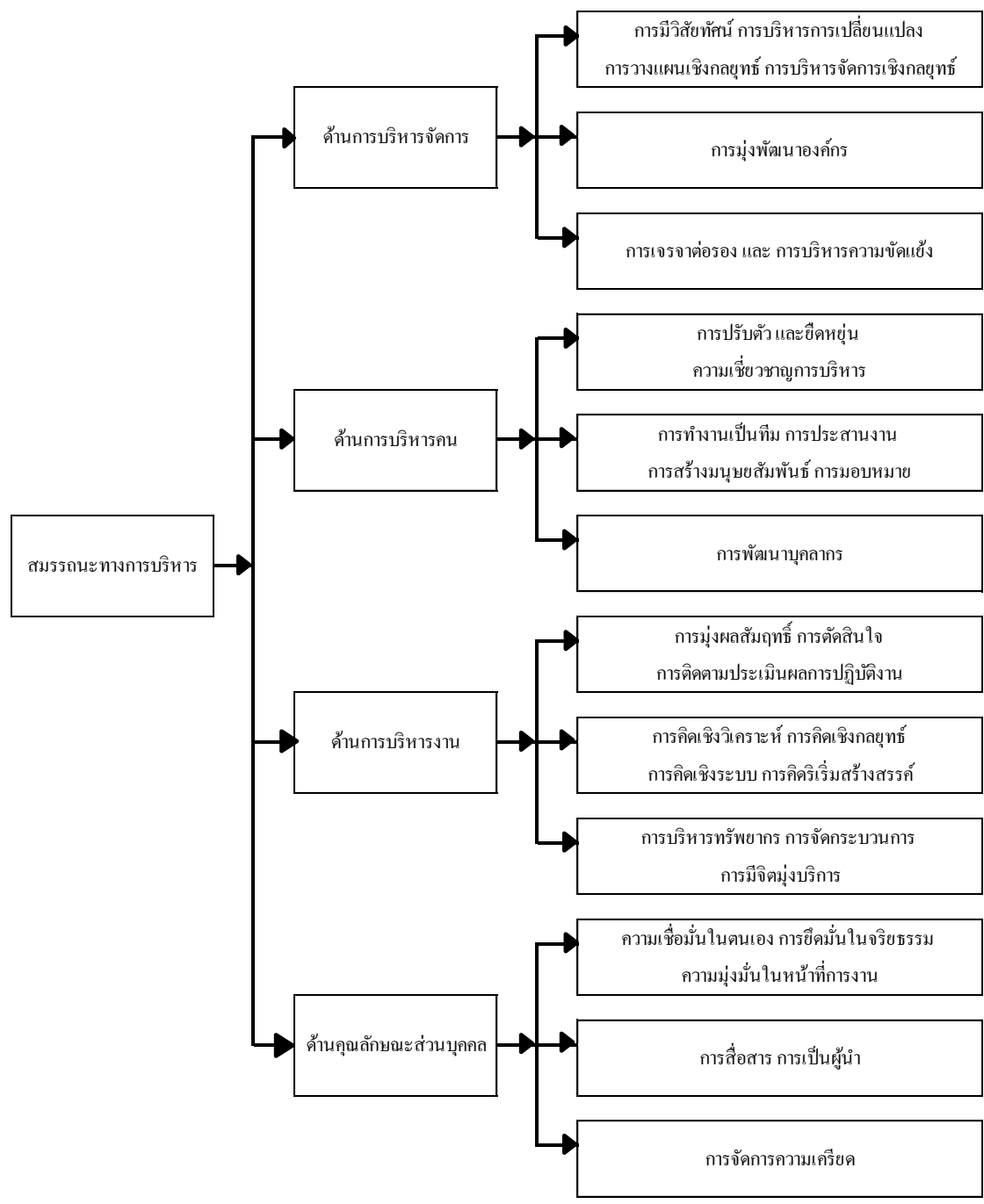
ตอนที่ 2 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร

ในตำแหน่งผู้บริหาร นำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 จากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

ส่วนที่ 2 บริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารที่ได้จากการวิจัย ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักร
ที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโคริโก ประเทศไทย

ส่วนที่ 1 จากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง
ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโคริโก ประเทศไทย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ตรวจสอบพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่ม มิโตริโก ประเทศไทย

1. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหาร องค์กรเป็นลำดับต้น

การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์วิสัยทัศน์ เป็นจุดมุ่งหมายของความสำเร็จ โดยวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทาง ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อลด ความขัดแย้งและรองรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้ล่วงหน้า

การมุ่งพัฒนาองค์กร การมุ่งพัฒนาองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันกับตลาด และเพื่อเติมเต็มส่วนที่เป็นจุดอ่อน และการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อง่ายต่อการบริหารงาน

การเจรจาต่อรองและการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งอาจส่งผลเสียต่อองค์กร แต่บางครั้งความขัดแย้งเป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรดีขึ้น ซึ่งจะต้องเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของ เหตุและผลเพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน

2. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน

การปรับตัว และยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหารด้านกฎระเบียบไม่ควรมีการยืดหยุ่น แต่ควรพิจารณาถึงผลกระทบ เช่น ผลกระทบระยะสั้นสามารถยืดหยุ่นได้ แต่ผลกระทบระยะยาว ไม่ควรยืดหยุ่น เพราะความยืดหยุ่นเป็นบริบทหนึ่งของการบริหารและเพื่อสร้างความผูกพัน ในองค์กร

การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมาย ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดี เป็นผลดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมการทำงาน แบบญี่ปุ่น เมื่อเกิดปัญหาต้องมารวมตัวกันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นหรือในการตัดสินใจ จะเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทำงานหมุนเวียน และสามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และ ควรจะมีผู้ดูแลเฉพาะ

3. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงาน

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดนโยบาย หรือเป้าหมายอย่างมีเหตุผลเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จจับต้องได้จริง และมีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จตามแผน

การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีเหมาะสมอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ องค์กรจะสามารถมีกำไร จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้

4. สมรรถนะทางการบริหารด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน บทบาทที่ผู้บริหารที่จะต้องกล้าในการตัดสินใจ ภายใต้บริบทของศีลธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะตัดสินใจโดยยึดหลักของความถูกต้อง เป็นธรรมและมุ่งมั่นในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

การสื่อสาร การเป็นผู้นำ ในการกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือกันทำงานเพื่อผลักดันงานให้สำเร็จ

การจัดการความเครียด คือการควบคุมอารมณ์ สภาพจิตใจในขณะนั้นให้ได้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

ส่วนที่ 2 บริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย

5. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารจัดการ

การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบจากมีการแจ้งแผนการดำเนินงานอยู่เสมอ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการติดต่อประสานงาน มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหาขึ้น เมื่อมีงานใหม่เข้ามาสามารถรองรับได้ดี

การมุ่งพัฒนาองค์กร สามารถรองรับงานได้ตลอด แม้ว่าจะเป็นงานใหม่ หรืองานเร่งด่วน เป็นจุดเด่นขององค์กร องค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

การเจรจาต่อรอง และ การบริหารความขัดแย้งการเจรจาต่อรอง เพื่อให้งานออกมาตามกำหนด และไม่มีผลกระทบกับทั้งสองฝ่าย การบริหารความขัดแย้ง จะจัดการปัญหาก่อนเกิด ความขัดแย้งเสมอ

6. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน

การปรับตัว และยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร การปรับตัวและการยืดหยุ่น ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความยืดหยุ่นไม่เป็นผลดี แต่ทำให้การทำงานง่ายขึ้น

การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมาย

มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กรเพื่อแก้ปัญหา มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อช่วยในการประสานงานได้อย่างรวดเร็ว

การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการ ได้ดีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ

7. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงาน

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการติดตาม ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดปัญหา ดำเนินการแก้ไขได้ทัน มีการตัดสินใจเด็ดขาด ส่งข้อมูลเพื่อเตือนและประเมินผลเป็นประจำ

การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการคิด แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ แก้ไขปัญหาด้วยระบบการคิด และร่วมมือกัน

การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ สามารถส่งมอบได้ทันเวลา องค์กรมีนโยบายในการการลดต้นทุน แต่ก็จะดำเนินการภายใต้ความเป็นไปได้

8. สมรรถนะทางการบริหารด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การทำงานในด้าน ความมุ่งมั่นในหน้าที่เห็นได้จากการประสานงานเพื่อให้งานส่งมอบได้ทันกำหนด ทางเราไม่เคย ได้รับการร้องขอว่าต้องการอะไร หรือของกำนัลใด ๆ

การสื่อสาร การเป็นผู้นำหากเกิดปัญหาก็สามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง อีกทั้งยังมีความเป็น ผู้นำอยู่มาก คิดว่าเป็นบุคลิกของผู้นำได้อย่างดี การสื่อสาร มีส่งข้อมูลแผนการผลิตมาตลอด ทำให้เราทราบสถานการณ์การผลิตเสมอ

การจัดการความเครียด ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ไม่พบพฤติกรรมการปล่อยอารมณ์ ความเครียดให้เห็น แต่มันก็จะ เป็นปัญหาเกี่ยวกับงานอยู่บ้าง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่ง ผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโตรีไก ประเทศไทย ทั้ง 2 ส่วน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะและสรุปเป็นสมรรถนะทางการบริหาร สามารถสรุปผลการวิจัยในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

9. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารจัดการ

การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ สรุปผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ เป็นจุดมุ่งหมายของความสำเร็จ โดยวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสาร ทำความเข้าใจเพื่อลดความขัดแย้งและรองรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน ได้ล่วงหน้า

การมุ่งพัฒนาองค์กร สรุปผลการวิจัยพบว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันกับตลาด และเพื่อเติมเต็มส่วนที่เป็นจุดอ่อน และการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อง่ายต่อการบริหารงาน

การเจรจาต่อรองและการบริหารความขัดแย้ง สรุปผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งอาจส่งผลเสียต่อองค์กร แต่บางครั้งความขัดแย้งเป็นการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรดีขึ้น ซึ่งจะต้องเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของเหตุและผลเพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน

10. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน

การปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร สรุปผลการวิจัยพบว่า ด้านกฎระเบียบไม่ควรมีการยืดหยุ่นแต่ควรพิจารณาถึงผลกระทบ เช่น ผลกระทบระยะสั้นสามารถยืดหยุ่นได้ แต่ผลกระทบระยะยาวไม่ควรยืดหยุ่น เพราะความยืดหยุ่นเป็นบริบทหนึ่งของการบริหารและเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร

การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมาย สรุปผลการวิจัยพบว่า ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดี เป็นผลดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เมื่อเกิดปัญหาต้องมารวมตัวกันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือในการตัดสินใจ จะเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

การพัฒนาบุคลากร สรุปผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทำงานหมุนเวียนและสามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และควรมีผู้ดูแลเฉพาะ

11. สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงาน

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปผลการวิจัยพบว่า การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายอย่างมีเหตุผลเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จจับต้องได้จริง และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จตามแผน

การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สรุปผลการวิจัยพบว่า เป็นกระบวนการค้นหาวิธีการทำงานที่ตีความเหมาะสมอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ สรุปผลการวิจัยพบว่า องค์กรจะสามารถมีกำไรจำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้

12. สมรรถนะทางการบริหารด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน

สรุปผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่ผู้บริหารที่จะต้องกล้าในการตัดสินใจ ภายใต้บริบทของศีลธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะตัดสินใจโดยยึดหลักของความถูกต้องเป็นธรรมและมุ่งมั่น ในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

การสื่อสาร การเป็นผู้นำ สรุปผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารและการเป็นผู้นำ ในการกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือกันทำงานเพื่อผลักดันงาน ให้สำเร็จ

การจัดการความเครียด สรุปผลการวิจัยพบว่า คือ การควบคุมอารมณ์ สภาพจิตใจ ในขณะนั้นให้ได้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในด้านการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะ ทางการบริหาร ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ให้ความสำคัญด้านการเจรจาต่อรอง และการบริหาร ความขัดแย้งมากที่สุด และรองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผน เชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งพัฒนาองค์กร
2. ด้านการบริหารคน ให้ความสำคัญด้าน การทำงานเป็นการประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมายมากที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาบุคลากร และการปรับตัว และยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร
3. ด้านการบริหารงาน ให้ความสำคัญด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ มากที่สุด รองลงมาคือ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้ความสำคัญ ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่น ในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน การสื่อสาร การเป็นผู้นำ รองลงมาคือ การจัดการ ความเครียด

อภิปรายผล

จากการวิจัยข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตามวัตถุประสงค์ ของการวิจัยเพื่อสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร และเพื่อ ได้องค์ประกอบ สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัท กลุ่มมิโคริโก ประเทศไทย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร
 - 1.1 ด้านการบริหารจัดการ

ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Zwell (2000) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย คือ การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing performance) ความสามารถนี้เกิดจากบุคคลที่จำเป็นจะต้องวางแผนยุทธวิธีกลยุทธ์การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจากการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าอาจเป็นเพราะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอันดับแรกสำหรับการบริหารองค์กร นั่นหมายความว่า ตามแนวคิดนี้ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อ เป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรว่าต้องการมุ่งไปในทิศทางใด และมุ่งเน้นเรื่องใดเป็นหลัก และการวางแผนควรมีการทบทวนอยู่ตลอดเวลาเพื่อดำเนินงานตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้

และท้ายที่สุดผู้วิจัยก็ยังมองเห็นว่า จากผลการวิจัยเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดการวางแผน หรือเกิดการคิดหรือเกิดการปฏิบัติงานมาจากการวางแผนทั้งสิ้นหรือการวางแผนไม่ได้เกิดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงาน แต่เกิดขึ้นเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรได้

1.2 ด้านการบริหารคน

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ Daniel (2002 อ้างถึงใน สุรชัย พรหมพันธุ์, 2554) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะการพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำ และให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้ที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคน จากนั้นก็จะเข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษา (Mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches) ของคนเหล่านั้น

และสอดคล้องกับ สุนันต์ จักษ์เมธา (2558) เรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทยในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ได้แก่ สามารถหาวิธีการแนวทาง หรือรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับกลุ่มคนที่หลากหลายในองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่คนในองค์กรตระหนักและเข้าใจว่าการพัฒนาตนเองไม่ใช่หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือหัวหน้างานเท่านั้น

ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า ที่มีการจัดอันดับด้านการบริหารคน เป็นการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับต้น ๆ นั้นหมายความว่าองค์กรจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึง หรือสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องทำ และเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร หากองค์กร หรือผู้บริหารคิดหรือ

คำนึงถึงการพัฒนาคอนเป็นหลัก ก็ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความตั้งใจ และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เพราะหากองค์กรดำเนินการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทุกคนคงยากที่จะได้รับผลลัพธ์ในการพัฒนาที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ท้ายที่สุดแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร และองค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงว่าบุคลากรคือ ต้นทุนของการดำเนินธุรกิจขององค์กร

1.3 ด้านการบริหารงาน

ผลการวิจัยพบว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับ สุนิ หงษ์วิเศษ (2559) เรื่องรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานองค์การมหาชน: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พบว่า รูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะหลัก มีจำนวน 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 4) สมรรถนะการดำเนินงานเชิงรุก สมรรถนะทางการบริหารมี 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะความคิดรวบยอด และ 2) สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่า อาจเป็นเพราะการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นการใช้เหตุผล หลักฐานและตรรกะมาวิเคราะห์ให้แน่ชัดก่อนทำการตัดสินใจ หรือเป็นการใช้ทักษะความรู้ ความเข้าใจ เพื่อค้นหากระบวนการหรือวิธีการทำงานที่ดีและเหมาะสมอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง รวมไปถึงเป็นกระบวนการในการแก้ไขปัญหาจากการนำปัญหาไปวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล และนำไปสู่แนวทางปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

และในท้ายที่สุดแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า การคิดเชิงวิเคราะห์จะต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ รวมไปถึงประสบการณ์ของผู้บริหารในการจัดการกับปัญหาหรือ ดำเนินการเพื่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพขึ้น

1.4 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับ Don, Susan, and John (2008 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ โพรถลักษณ์, 2557) ได้วิจัยพบว่า ผู้ที่ทำงานตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหารควรมีหลักองค์ประกอบสมรรถนะในการบริหาร 6 องค์ประกอบ สำหรับความสามารถในการสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและการเจรจาต่อรอง การสื่อสาร

ถือได้ว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการโน้มน้าว และสามารถถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่เพียงแค่การพูดให้ผู้อื่นฟังเพียงอย่างเดียว จะต้องเป็นผู้รับฟังที่ดีจึงจะเรียกว่าเป็นการสื่อสารที่ดี

และผลการวิจัยยังพบว่า การเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ สุชาดา สุขสวัสดิ์ (2557)

ได้อธิบายความสามารถทางการบริหาร (Managerial competency) พบว่า การนำทีม (Team leadership) การนำและสนับสนุนทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการสื่อความสม่ำเสมอ ติดตาม กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งให้เห็นถึงจุดเด่นของสมาชิกในทีมและพร้อมจัดหาทุกสิ่งทีที่ทีมงานต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ โดยมีพฤติกรรมคือ 1) การสื่อสารกับทีมสม่ำเสมอ 2) พร้อมสนองตอบความต้องการของทีม 3) เห็นคุณค่าผลงานของทีม 4) กระจายอำนาจให้ทีม 5) สร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกในทีม

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่า การสื่อสารและการเป็นผู้นำ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นผู้บริหาร เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือกันทำงานเพื่อผลักดันงานให้การดำเนินงานสำเร็จ โดยใช้การสื่อสาร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การพูดให้เขาฟัง แต่รวมไปถึงการรับฟังถึงปัญหา และนำไปสู่กระบวนการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ ซึ่งหากผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจ อาจจะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ รวมไปถึงเป็นการส่งต่อแนวความคิดของผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้าใจแนวทางการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้มีความคิดเห็นแตกต่าง ซึ่งหากมีความคิดเห็นแตกต่างกันก็ไม่สามารถดำเนินกรตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารได้วางไว้

ท้ายที่สุดแล้วผู้วิจัยเห็นว่า การสื่อสารจะเป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กันและกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถเข้าใจแนวความคิดและสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ได้

2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย

2.1 ด้านการบริหารจัดการ

ผลการวิจัยพบว่า การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งพัฒนาองค์กร การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับ พิมพ์ชนก เต็งเจริญ (2557) ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบสมรรถนะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพในสาขาอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ของ

ประเทศไทย พบว่า ปัจจุบันในการบริหารจัดการด้านคุณภาพเกี่ยวกับสมรรถนะตัวแทน ฝ่ายบริหาร ด้านคุณภาพทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการบริหารจัดการคุณภาพ และ 3) ด้านการผลิตและการประกันคุณภาพ

และสอดคล้องกับ กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิง กลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารคนและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุม ตนเองและการสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยี และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

และมีความสอดคล้องกับ ละมุล สักดิ์ศรีเทวี (2557) ศึกษาเรื่องผลกระทบของ สมรรถนะด้านการบริหารที่มีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารมีความสัมพันธ์และผลกระทบ เชิงบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างควรให้ ความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการสื่อสารให้กับ บุคลากรในองค์กร ได้รับทราบอย่างทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวัง ขององค์กรมีการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้านเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง การเปิดการค้าเสรี อาเซียน คู่แข่งทางการค้าในเชิงรุก

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารองค์กร ที่ชัดเจน โดยจำเป็นจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงอันมีเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็น การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรว่าต้องการมุ่งไปในทิศทางใด และมุ่งเน้นเรื่องใด เป็นหลัก และการวางแผนควรมีการทบทวนอยู่ตลอดเวลาเพื่อดำเนินงานตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งพัฒนาองค์กร การเจรจาต่อรอง และการบริหารความ ชัดแย้ง เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.2 ด้านการบริหารคน

ผลการวิจัยพบว่า การปรับตัว และยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร การทำงาน เป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมาย การพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้อง กับ สุทัศน์ ผลประเสริฐ (2557) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงาน

บริการที่เป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในด้านการทำงานเป็นทีม ส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศส่วนด้านความมุ่งมั่นความสำเร็จ

และสอดคล้องกับ สุมณัส จักรเมธา (2558) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทยในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4) ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 5) ด้านการพัฒนาองค์กร 6) ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง และ 7) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่า สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย ควรมีการพัฒนาความสามารถ 2 ด้าน คือ พัฒนาความสามารถของตัวผู้บริหารเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญการบริหาร มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายงานและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีการประสานงาน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

และในท้ายที่สุดแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า ด้านการบริหารคน จำเป็นอย่างยิ่งในการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ควบคู่ไปกับการสร้างทีมงาน และคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อการยืดหยุ่น

2.3 ด้านการบริหารงาน

ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารทรัพยากร การจัดการกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ สุมณัส จักรเมธา (2558) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทยในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) ด้านการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4) ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 5) ด้านการพัฒนาองค์กร 6) ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง และ 7) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

และสอดคล้องกับ สุณี หงษ์วิเศษ (2559) เรื่องรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานองค์การมหาชน: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พบว่า รูปแบบสมรรถนะสำหรับองค์การมหาชนที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรขึ้นเพื่อการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ สมรรถนะหลัก มีจำนวน 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) สมรรถนะการคิดเชิงระบบ 3) สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และ

4) สมรรถนะการดำเนินงานเชิงรุก สมรรถนะทางการบริหารมี 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะความคิดรวบยอด และ 2) สมรรถนะการสร้างแรงจูงใจ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่า สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย ควรนำเอาหลักการการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจรวมทั้งมีความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรวมทั้งการบริหารทรัพยากรเพื่อสามารถจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าแล้ว ก็ส่งผลให้องค์กรสามารถมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการคือผลกำไร ตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้

ท้ายที่สุดแล้ว กระบวนการคิด จักเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารควรมีการตั้งสมประสงค์ ทักษะความรู้ ความเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบ และหากผู้บริหารสามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นของพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2.4 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่ การงาน การสื่อสาร การเป็นผู้นำ การจัดการความเครียด ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Eunju et al. (2012) ศึกษาเรื่องข้อกำหนดสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้จัดการของอุตสาหกรรมบริการ ได้กล่าวไว้ว่าทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและภาวะผู้นำ พบว่า ทั้งผู้จัดการและนักศึกษา สามารถที่จะใช้งานวิจัยในการวางแผนหลักสูตรและขยายผลทางด้านทักษะและสมรรถนะสำหรับผู้นำในอนาคต

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย ในฐานะเป็นผู้นำควรมีการยึดมั่นในจริยธรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบกับมีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเพื่อพัฒนาให้งานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นให้กับตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งสามารถจัดการความเครียดได้เป็นอย่างดี ไม่แสดงอารมณ์หรือพฤติกรรมความเครียดให้เห็น เพราะจะสร้างแรงกดดันในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสุข หรือทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี

ท้ายที่สุดแล้ว ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายหรือข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารให้คนในองค์กรได้ทราบ และสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทยควรมีการนำแนวคิดสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางก่อนนำไปใช้ โดยคำนึงถึงการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้าน ให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร

ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ควรนำองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ไปกำหนด เป็นนโยบายเพื่อพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้ชัดเจน และควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และควรมีการสื่อสารภายในองค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และควรมีการนำแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร ในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัท กลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ไปพัฒนาด้านการบริหารจัดการให้กับผู้ประกอบกรที่อยู่ในกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งพัฒนาองค์กร การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง

2. ด้านการบริหารคน ควรมีการนำแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร ในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัท กลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ไปพัฒนาด้านการบริหารคนให้กับผู้ประกอบกรที่อยู่ในกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ประกอบด้วย การปรับตัว และยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร การทำงานเป็น การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมาย การพัฒนาบุคลากร

3. ด้านการบริหารงาน ควรมีการนำแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร ในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัท กลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ไปพัฒนาด้านการบริหารงานให้กับผู้ประกอบกรที่อยู่ในกลุ่มมิโตรีไก ประเทศไทย ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารทรัพยากร การจัดการกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ

4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ควรมีการนำแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะ
ทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัท
กลุ่มมิโตริโก ประเทศไทย ไปพัฒนาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลให้กับผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่ม
มิโตริโก ประเทศไทย ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่น
ในหน้าที่การงาน การสื่อสาร การเป็นผู้นำ การจัดการความเครียด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ เพื่อให้งานวิจัยครอบคลุมเนื้อหาหรือข้อมูลที่จะนำไปใช้
ได้หลากหลาย

บรรณานุกรม

- กฤตชน วงศ์รัตน์. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กาญจนา เทพยุหะ. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- กานต์พิชชา วระเดช. (2554). *การศึกษามรรคนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิ่งแก้ว เอี่ยมแฉล้ม. (2556). *การพัฒนาสมรรถนะแรงงานใหม่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ขวัญชัย เกิดอุบล. (2559). *การสร้างองค์การที่ดีเพื่อสู้วิกฤติ*. *HR Society Magazine*, 14(167), 46-50.
- เฉลิมพล มีชัย. (2558). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิต*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีเทคนิคการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชัชวาล อรวงศ์สุภทัต. (2556). *คัมภีร์สร้าง “คนเก่ง” สู้องค์กร ด้วย HR มืออาชีพ 2*. กรุงเทพฯ: แอปปีบุ๊ก.
- ทิพย์ระวี รัชนีศรี. (2556). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบัณฑิตไทยในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตของนักศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการเรียนรู้และการสื่อสารมวลชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- เทียน ทองแก้ว. (2551). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ชนัชร พรหมทันต์. (2557). *รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม สาร์ดดิส์ก์ไตร์ฟ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

นภัศวรณ เกียรตุฎิกากุญณ์. (2554). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยมหิดล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นิศดาร์ก เวชยานนท์. (2556). *Competency-based approach* (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.

บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). (2548). *บันทึกเหตุการณ์สำคัญ พ.ศ. 2548*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.pttplc.com/th/About/Pages/Background2005.aspx>

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ). (2560, 21 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ). (2560, 21 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ). (2560, 21 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ). (2560, 21 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ). (2560, 22 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ). (2560, 22 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ). (2560, 24 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ). (2560, 29 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ). (2560, 29 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ). (2560, 29 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ). (2560, 23 มีนาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ). (2560, 23 มีนาคม). สัมภาษณ์.

พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.

พิมพ์ชนก เต็งเจริญ. (2557). *การพัฒนารูปแบบสมรรถนะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพในสาขา อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

- พีรพิช พรหมทอง. (2557). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักวิจัยในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
 วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,
 บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ. (2556). *รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม
 เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรมน อุ้เงิน. (2555). *การรับรู้สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของบรรณารักษ์วิเคราะห์ทรัพยากร
 สารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
 บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณีนรัตน์ มั่นกิจเจริญ. (2554). *การศึกษาพฤติกรรมตามสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรชุมชน
 สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มยุรี กมลบุตร. (2556). *การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลสังกัด
 กระทรวงสาธารณสุข*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มัลลิกา เกตุชรารัตน์. (2557). *การศึกษาสมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์ของ
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
 การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ละมุล ศักดิ์ศรีเท้า. (2557). *ผลกระทบของสมรรถนะด้านการบริหารที่มีต่อประสิทธิผลการ
 ดำเนินงานของธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- วนิดา ฉินนะโสต. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้นในโรงงานผลิตกระเบื้อง
 เชรามิก กลุ่มจังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา
 การบริหารอาชีวศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
 ลาดกระบัง
- วรรณรณ นิลเกต. (2555). *สมรรถนะที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น
 ในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

- ศิริพงษ์ โปษถักษณ์. (2557). *สมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2554). *คู่มือสมรรถนะการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-based HRM*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุชาดา สุขสวัสดิ์. (2557). HR competency ในเอเชีย. *HR Society Magazine*, 12(137), 22-25.
- สุณี หงษ์วิเศษ. (2559). *รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานองค์การมหาชน: กรณีศึกษาสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทัศน์ ผลประเสริฐ. (2557). *สมรรถนะผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารงานบริการธุรกิจโรงแรมที่เป็นเลิศจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- สุนันส จักษ์เมธา. (2558). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทยในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). *ค่าเฉลี่ยสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- เสาวภาคย์ ถนอมศักดิ์กุล. (2557). *การพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ โครงการในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อภิญา ทีละฉายากุล. (2555). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อรุณี ส่องสว่าง. (2556). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานตำแหน่ง Staff trainer บริษัท เอ็มเค เรสโตรองค์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2556). *101 HR Tool for Success*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2557). *Competency based HR manual and form (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2558). Core competency เครื่องมือการบริหารและพัฒนาบุคลากร. *HR Society Magazine*, 14(161), 55-64.
- อารยา พัฒนจักร. (2555). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ ของนักศึกษาฝึกงานช่างก่อสร้าง/โยธา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงวิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด ตามความต้องการของสถานประกอบการภายในจังหวัดร้อยเอ็ด*. งานวิจัยครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- อุดมพร บางท่าไม้. (2556). *สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจคนเข้าเมืองเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Boam, R., & Sparrow, P. (1982). *Designing and achieving competency*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. London: Wiley.
- Burack, E. H., & Mathys, N. J. (2001). *Human resource planning a pragmatic approach to manpower staffing and development*. USA: Brace-park.
- David, C., & McClelland, B. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Eunju, S., Joseph, I., & Jaek, S. (2012). Chair of editorial board. *Journal of Hospitality*, 1(10), 20-35.
- Forster, D. (2000). *Career assignment program (cap) competency development resource guide*. Canada: Public Service Commission of Canada.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 10(1), 20-26.

- Griffin, R. W. (2002). *Management* (5th ed.). Houghton: Mifflin.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2001). *Management: A competency based approach* (9th ed.). America: Thompson, South-Western.
- Henderson, B. B. (2008). Edit blindness: The relationship between attention and global change blindness in dynamic scenes. *Journal of Eye Movement Research*, 1(10), 20-30.
- Jacobs, L. M. (1997). *Administration: Emergency*. Boston: Irwin.
- McClelland, J. L. (1993). *Generalization with componential attractors*. New York: Wiley.
- New Zealand Institute of Management. (2005). *Growing companies and leaders of the future*.
 Reverted from <http://www.imnz.co.nz/>
- Peter, D. (1997). *Applying collaborative and e-learning tools to military distance learning*.
 Singapore: Mc-Graw Hill.
- Rosier, J. E. (1994). Networks versus markets in international trade. *Journal of International Economics*, 48(1), 7-35.
- Shartle, C. L. (1956). *Executive performance and leadership*. England: Prentice-Hall.
- Spencer, S. M., & Spencer, L. M. (1993). *Human resource development quarterly*. New York: Wiley.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management*. New York: Prentice-Hall.
- Sundburg, M. C. (2001). *Client teaching: Fundamental of nursing with clinical procedure*.
 Boston: Jones and Barlett.
- Walters, W. W. (1978). Octalk. *Journal of Employment Counseling*, 10(12), 1-10.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: John Wiley and Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง
บริษัทกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย

คำถามชุดที่ 1 สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหาร
ระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่ม
มิโดริไก ประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

อายุงาน.....

วัน/ เดือน/ ปีที่สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร
สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ

1. ด้านการบริหารจัดการ
2. ด้านการบริหารคน
3. ด้านการบริหารงาน
4. ด้านลักษณะส่วนบุคคล

ผู้วิจัยจึงอยากทราบความคิดเห็น หรือแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
ในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย
ตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ให้มีความชัดเจน และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในบริบท
สังคมไทย พร้อมทั้งให้ท่านกำหนดลักษณะสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับ
ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโดริไก ประเทศไทย ตามแนวคิดของท่าน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร

1. ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านใดมีความจำเป็นและสำคัญมากที่สุด ต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า การมุ่งพัฒนาองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า การปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่า การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมายงาน มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่า การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

12. ท่านคิดว่า การสื่อสาร การเป็นผู้นำ เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

13. ท่านคิดว่า การจัดการความเครียด เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจ
เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

คำถามชุดที่ 2 สัมภาษณ์บริษัทคู่ค้า ที่ดำเนินธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างที่อยู่ภายนอกกลุ่ม
กลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

อายุงาน.....

วัน/ เดือน/ ปีที่สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร
สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ

1. ด้านการบริหารจัดการ
2. ด้านการบริหารคน
3. ด้านการบริหารงาน
4. ด้านลักษณะส่วนบุคคล

ผู้วิจัยจึงอยากทราบความคิดเห็น หรือแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
ในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย
ตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ให้มีความชัดเจน และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในบริบท
สังคมไทย พร้อมทั้งให้ท่านกำหนดลักษณะสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับ
ธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรีโก ประเทศไทย ตามแนวคิดของท่าน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร

1. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการองค์กร ในด้าน การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการองค์กรในด้านการมุ่งพัฒนาองค์กร หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการองค์กรในด้าน การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการคน ในด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถ
ด้านการจัดการคน ในด้านการทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์
การมอบหมายงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถ
ด้านการจัดการคน ในด้านการพัฒนาบุคลากร หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถ
ด้านการบริหารงาน ในด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผล
การปฏิบัติงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถ
ด้านการบริหารงาน ในด้าน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ มี หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย มีความสามารถ
ด้านการบริหารงาน ในด้าน การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ หรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย มีคุณลักษณะ
ส่วนบุคคลในด้าน ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การ หรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย มีคุณลักษณะ
ส่วนบุคคลในด้าน การสื่อสาร การเป็นผู้นำ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

12. ท่านคิดว่า ท่านพบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโตรีโก ประเทศไทย มีคุณลักษณะส่วน
บุคคลในด้าน การจัดการความเครียด หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย จำนวน 10 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหารในตำแหน่ง
ผู้บริหารด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน
ด้านการบริหารงาน และด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านใดมีความจำเป็น
และสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร สำหรับธุรกิจ
เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1

ตามความคิดแล้วนะคะในด้านการบริหารงานและบริหารคนสำหรับ
บริษัทที่เป็นอุตสาหกรรมหนักอย่างเรา หากให้บอกว่าความสามารถ
ที่จำเป็นที่สุด คิดว่าควรเป็นความสามารถ ด้านความรู้และทักษะ
ในกระบวนการธุรกิจคะ ซึ่งกระบวนการหลักของเราหากเป็น
งานผลิต และพนักงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่จำเป็นต้องมีความรู้
และทักษะในงานแต่หาได้ยากที่จะได้ตรงสาขา และถ้ามีค่าจ้าง
ค่อนข้างสูงดังนั้นเราจำเป็นต้องรับพนักงานที่ยังไม่มีความรู้และ
ทักษะในงานมาอบรมและฝึกฝนจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้
ดังนั้นผู้บริหารต้องจำเป็นจะต้องมีความรู้และทักษะในงานลักษณะ
ของธุรกิจจึงจะทำให้มีความสามารถในการแข่งขันหรือตอบสนองกับ
ความต้องการของลูกค้าได้แต่จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา 12
ปี ก็ทำให้พบว่าการมีความรู้และทักษะในงานธุรกิจของบริษัท
เพียงอย่างเดียวไม่สามารถบริหารงานและบริหารคนได้บรรลุผลคือ
อาจจะบริหารได้แต่ไม่ได้ตามเป้าหมายเนื่องจาก ผู้บริหารบางคน
ขาดความสามารถด้านการสื่อสารผู้บริหารมีองค์ความรู้ มีแบบแผน
ในการฝึกทักษะแต่ไม่สามารถที่จะนำมาถ่ายทอดให้กับพนักงาน
เพื่อให้เข้าใจได้อย่างถ่องแท้จนนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้
ดังนั้นส่วนตัวแล้วคิดว่านอกจากสามารถด้านความรู้และทักษะแล้ว
รองลงมาผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านการสื่อสารด้วย

- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1** คิดว่าจำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมากเพราะวิสัยทัศน์จะทำให้จุดมุ่งหมายของผู้บริหารที่จะนำพาบริษัทไปเป็นเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะนำมาถึงพันธกิจและเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานที่จะต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ และบริหารงานเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์นั้นจำเป็นจะต้องมีการประเมินความสามารถขององค์กรว่าเรามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้างเพื่อนำมาวางแผนเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน เช่น บริษัทของเรามีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เรามองว่าพันธกิจสำคัญที่เราต้องทำอันดับแรกคือ การพัฒนาทักษะฝีมือคนและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถเป็นอันดับ 1 ให้ได้จากเป้าหมายหลักขององค์กรผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องนำไปวางแผนและบริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยคำนึงถึงสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยด้วยไม่สามารถที่จะใช้วิธีเดิม ๆ ในการบริหารได้ตลอด
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การมุ่งพัฒนาองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1** การมุ่งพัฒนาองค์กรมีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมากเพราะเป็นการปรับปรุง เป็นการเติมเต็มส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงมีการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยเพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร และเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ซึ่งผู้บริหารของบริษัทฯท่านได้ให้ความสำคัญกับการมุ่งพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก

ท่านสนับสนุนทั้งนโยบายและงบประมาณที่จะทำให้บริษัท ฯ มี การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นเรื่องคนท่านจะให้จัดทำแผนฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลตามตำแหน่งและจุดทำงาน เพื่อให้เกิดแนวความคิดการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในส่วนของ การปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตามยุคตามสมัยทางบริษัท ฯ ได้มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ ในการทำงานเช่นหุ่นยนต์โรบอทเชื่อมและระบบควบคุม ประสิทธิภาพการทำงานแต่ละกระบวนการเพื่อให้ทราบถึง สถานะการผลิตที่เป็นปัจจุบันและมองเห็นเพื่อทราบปัญหาล่วงหน้า ได้

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่า การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญ ต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1

มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการบริหารงานต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมี การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งหากอีกฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน ก็ต้อง มีการเจรจาต่อรองกันเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งในการเจรจา ต่อรองนั้นจำเป็นจะต้อง ทราบข้อเท็จจริงทั้งของเราและของอีกฝ่าย หนึ่งและอธิบายด้วยเหตุและผลจนทำให้อีกฝ่ายยอมรับได้จึงจะไม่เกิด ความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ขาดทักษะทั้ง2ด้านนี้มักจะไม่ค่อยประสบ ความสำเร็จเพราะไม่สามารถ เจรจาให้ได้ตามเป้าหมายกลับกันกลับ เกิดความขัดแย้งขึ้น ในองค์กร

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่า การปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1

มีความสำคัญเนื่องจากการบริหารคนเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่ง ต้องใช้ทั้งการปรับตัวความยืดหยุ่น และความรู้ความเชี่ยวชาญงาน ในการบริหารไปควบคู่กัน เพื่อให้เกิดการปรับตัว มีความยืดหยุ่น เนื่องจากคนมีความรู้สึก มีความคิด หากเราใช้ความเชี่ยวชาญเพียง บริหารอย่างเดียวก็จะไม่มีความยืดหยุ่น ทำให้คนเกิดความรู้สึกว่า มาทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ได้มีความรักความผูกพันในองค์กร เพราะเค้ายังไม่ได้รับรู้ถึงความเข้าใจความเห็นใจ เห็นในคุณค่า ในการทำงานของเขา หากปล่อยไว้นานไปจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องคน

- ผู้สัมภาษณ์ ขึ้นดังนั้นในการบริหารคนเราจะเน้นใช้ทั้ง 2 สิ่งควบคู่กันไป
 เพราะเป็นการบริหารคนซึ่งมีความคิดและจิตใจ นั่นเอง
 ท่านคิดว่า การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้าง
 มนุษย์สัมพันธ์ การมอบหมายงานมีความสำคัญต่อการบริหารคน
 หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 มีความสำคัญเพราะการทำงานในองค์กรนั้นเราไม่สามารถทำงาน
 เพียงคนเดียวได้ เราต้องมีทีมงานที่คอยช่วยเหลือกัน ซึ่งมีทั้งทีมงาน
 ภายในแผนกเดียวกัน และทีมงานต่างแผนก ที่ทำงานตามหน้าที่ของ
 ตนเองตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ บรรลุผลร่วมกัน และ
 ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก เราต้อง
 มีการประสานงานกันให้ดี สื่อสารกันให้ชัดเจนและรวดเร็วให้ทัน
 เหตุการณ์ ซึ่งบางครั้งเราก็ไม่สามารถตัดสินใจเองได้ ด้วยความรู้แ
 ละประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงต้องมีทีมงานที่มีความรู้
 และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ นำข้อมูลที่มีไปประสานงานกับ
 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้น การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ก็เป็นเรื่อง
 ที่จำเป็น เพราะการที่เราจะได้มาซึ่งการทำงานเป็นทีมหรือ
 การประสานงานที่ดีนั้น เราต้องสร้างมนุษย์สัมพันธ์ก่อน การมีซึ่ง
 มนุษย์สัมพันธ์เหมือนเป็นตัวเชื่อมให้เกิดการทำงานเป็นทีม
 และประสานงานที่มีประสิทธิภาพ
- ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่
 อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ความสำคัญ เพราะการมีบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถถือว่า
 บริษัทมีทุนดีไปกว่าครั้ง ดังนั้นหากเราต้องการให้องค์กร มีทุนเพิ่มขึ้น
 ก็ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ สูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป ดังนั้น
 บริษัทจึงมีการวางแผนในการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานทุก ๆ ปี
 เพื่อให้พนักงานเองได้เปิดสมอง เปิดความคิดว่าปัจจุบันเค้ามี
 การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ต่าง ๆ และเมื่อเรียนแล้วจะได้นำความรู้ที่ได้มา
 ปรับปรุงและพัฒนาในงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1** มีความสำคัญ เพราะทำให้เห็นถึง แนวคิดและ ความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้บริหาร คือเมื่อได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย มาแล้วต้องแสดงความมุ่งมั่น และการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ต้องตัดสินใจอย่างชัดเจนมีเหตุและผล มีที่มาที่ไปสามารถให้ทุกฝ่ายยอมรับได้ ซึ่งต้องไม่เป็นความคิดเห็นที่ลำเอียง เพราะถ้าเห็นแก่ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะทำให้ เกิดความขัดแย้งได้ และ เมื่อเราได้ตัดสินใจ ดำเนินการใด ๆ ไปแล้วก็ต้องใส่ใจในการติดตามผล ประเมินผลว่า ดำเนินการไปแล้ว เป็นไปวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร หากไม่ได้ก็ ต้องตัดสินใจดำเนินการใหม่ เพื่อให้แก้ไขหรือปรับปรุง รวมทั้ง เราต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ละส่วนงานด้วย เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน และนำไปสู่ การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรต่อไป
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1** มีความสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากถ้าหากเราไม่คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ ในการบริหารงานแล้ว เราจะ ไม่สามารถทราบได้ว่าวิธีการที่เราจะใช้เพื่อให้การทำงานบรรลุผล ตามเป้าหมายของ หน่วยงานขององค์กรเรานั้นมีกี่วิธีและวิธีที่ดี และเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นจะเป็นวิธีไหน เมื่อเลือก กลยุทธ์ที่ดีที่สุดได้แล้ว ได้แล้วก็นำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ทุก ๆ ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้นเราต้องสามารถ คิดริเริ่มในการสร้างระบบใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการงานได้ ครอบคลุมตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ผู้สัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1

ท่านคิดว่า การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร

มีความสำคัญเนื่องจากองค์กรจะสามารถมีกำไรและสามารถอยู่อย่างยั่งยืนได้จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรให้เหมาะสม ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป มีการกำหนดปริมาณ คุณสมบัติให้ชัดเจน มีการประเมิน มีการคัดเลือก และตรวจสอบตามความเหมาะสม หากเราไม่มีการบริหารจัดการเลย เราก็จะไม่สามารถทราบได้ว่าทรัพยากรที่เราใช้อยู่ มีเพียงพอหรือขาดแคลน และเหมาะสมหรือไม่ทรัพยากรหลัก ๆ ของบริษัทเป็นหลักแผนเราต้องมีระบบเพื่อบริหารและควบคุมการสั่งซื้อการใช้ให้เหมาะสม เพราะถือว่าเป็นต้นทุนที่สูง และใช้ระยะเวลาในการสั่งซื้อค่อนข้างนานหากมีมากไปทุนก็จม หากมีน้อยไปก็ไม่เพียงพอต่อการผลิต การจัดกระบวนการก็เช่นกัน การจัดกระบวนการให้มีประสิทธิภาพถือเป็นความสามารถในการแข่งขัน หากกระบวนการ มากเกินจำเป็น ก็ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง ทั้งเวลาทำงาน ทั้งอุปกรณ์ของใช้สิ้นเปลืองต่าง ๆ ที่ต้องใช้ยกตัวอย่างง่าย ๆ เช่น ชิ้นงานเชื่อมของบริษัท ฯ หากเชื่อมออกมาไม่สวยต้องซ่อมจะต้องเจียรแต่ง การเจียรแต่งเป็นกระบวนการที่สิ้นเปลืองดังนั้นหากเราจัดกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ในจุดเชื่อมจุดนั้นจะต้องมีการกำหนดเงื่อนไขในการทำงานว่าต้องใช้กะไฟฟ้ากี่แอมแปร์ กี่โวลต์ ลวดเชื่อมขนาดเท่าไร และต้องใช้พนักงานระดับเกรดไหน เชื่อมเพียงเท่านี้ ก็ไม่มีชิ้นงานที่ต้องเจียรซ่อมอีก การมีจิตมุ่งบริการมีความสำคัญต่อการบริหารเพราะบริษัทเราเชื่อว่ายิ่งเราให้เรายังได้รับสิ่งดีดี กลับคืนมาเช่นกันดังนั้น ผู้บริหารที่มีจิตมุ่งบริการ มักจะได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรมากกว่าคนที่ไม่มีจิตมุ่งบริการ ซึ่งการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากคนในองค์กร ก็จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

- ผู้** ท่านคิดว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน
- สัมภา** เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร
- ษณ์**
- ผู้ให้** การมีความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม การมีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน
- ข้อมูล** เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารพึงมีซึ่งหาได้ยากที่จะมีในทุกคนได้ครบ ทั้ง 3
- สำคัญ** หัวข้อการเชื่อมั่นในตนเอง
- คนที่** ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพราะหากผู้บริหารขาดความมั่นใจ
- 1** ไม่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ต้องอาศัยความคิดต้องมีคนที่ต้องให้คำแนะนำปรึกษาอยู่เสมอก็จะทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้ความเชื่อมั่นในตนเองสามารถสร้างได้ด้วยความรู้และประสบการณ์หากเรามีความเชี่ยวชาญเราก็จะมีความมั่นใจตามมาด้วยการยึดมั่นในจริยธรรมมาจากการปลูกฝังจากครอบครัว และสิ่งแวดล้อมซึ่งการยึดมั่นในจริยธรรมก็เช่นกันจะนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือของคนในองค์กรผู้บริหารที่ไม่มีจริยธรรมมักจะมีข่าวลือที่ไม่ดีต่าง ๆ นา ๆ ทำให้ความน่าเชื่อถือลดลงซึ่งอาจจะส่งผลไปถึงการดำเนินงานได้ด้วยเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่เชื่อใจ ผู้บริหาร
- ควรมีความมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเพราะเป็นผู้นำองค์กร หากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่น คนในองค์กรก็จะอยู่ในสภาพที่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานด้วยเช่นกัน
- ผู้** ท่านคิดว่า การสื่อสาร การเป็นผู้นำ เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร
- สัมภา**
- ษณ์**
- ผู้ให้** การสื่อสาร การเป็นผู้นำเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่เป็นจำเป็นอย่างยิ่ง
- ข้อมูล** ผู้บริหารจะต้องสามารถสื่อสารให้ได้ทุกระดับ
- สำคัญ** ต้องสื่อสารนโยบาย วัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรให้พนักงานเข้าใจและเป็นผู้นำใน
- คนที่** การที่จะนำให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการสื่อสารกับแต่ละระดับต้องใช้
- 1** วิธีใดจึงจะเหมาะสม เช่น การสื่อสารกับพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งไม่ค่อยชอบการอ่านก็ต้องสื่อสารเป็นรูปภาพ กราฟ จะทำให้เกิดความเข้าใจได้มากกว่า ส่วนการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารให้กระชับ ได้ใจความได้ประเด็น
- ที่สำคัญสามารถสรุปผล และแนวโน้มในส่วนที่สำคัญได้ในกระดาษ 1 หน้า
- ผู้** ท่านคิดว่า การจัดการความเครียด เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร

สัมภาษณ์

ษณ์

ผู้ให้ การจัดการความเครียดเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารอย่างหนึ่ง การจัดการ

ข้อมูล ความเครียดคือการควบคุมอารมณ์ สภาพจิตใจในขณะนั้นให้ได้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบ

สำคัญ กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และความเครียดส่งผลให้สุขภาพกายและใจแย่ไปด้วย หาก

คนที่ ผู้บริหารไม่รู้จักจัดการความเครียดจะทำให้สุขภาพเสื่อมและป่วยโดยไม่รู้ตัวการจัดการ

1 ความเครียดนั้นเป็นไปตามความชอบส่วนบุคคล เช่น การได้ทำในสิ่งที่ตนเองชอบเล่น

ดนตรี การกินอาหารอร่อย การร้องเพลง

การไปวัดไปทำบุญ เล่นกีฬา เป็นต้น

ผู้ ขอบคุณคะ

สัมภาษณ์

ษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560

ผู้ ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร ด้านการ

สัมภาษณ์ บริหารจัดการ ด้านการบริหารคน

ษณ์ ด้านการบริหารงาน และด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านใดมีความจำเป็นและสำคัญมากที่สุด ต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย

ผู้ให้ ด้านการบริหารจัดการสำคัญที่สุดครับ เพราะด้านการจัดการจะผนวกเอาการบริหารทุก

ข้อมูล สิ่งอย่างเข้าด้วยกันไม่ว่าจะเป็นการบริหารคน

สำคัญ การบริหารงาน และการบริหารด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

คนที่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรอบรู้ในทุก ๆ มิติด้านการบริหารเป็นอย่างดี

2 จึงจะเป็นผู้ที่มีสมรรถนะด้านการบริหาร

ผู้ ท่านคิดว่า การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการ

สัมภาษณ์ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อ

ษณ์ การบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ ทุกสิ่งอย่างในข้อคำถามข้างต้นนั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากกับการบริหารจัดการองค์กร

ข้อมูล เพราะองค์กรที่จะเติบโต และมีสถานะคงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และ

สำคัญ การแข่งขันทางการตลาด

คนที่ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีเพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ และสามารถถือ

- 2 ส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากที่สุดดังนั้น
จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับ
ดังกล่าว การที่จะเปลี่ยนแปลงได้นั้นระดับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดยุทธศาสตร์ พันธ
กิจ ภารกิจ แผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเสมือนหางเสือที่กำหนดทิศทางของเรือ ซึ่งทัศนะ
ผู้ตอบถือว่าสำคัญมาก
- ผู้ สำนึกคิดว่า การมุ่งพัฒนาองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่
สัมภา อย่างไร
- ษณ์
- ผู้ให้ การมุ่งพัฒนาองค์กรตามความเข้าใจของผู้ตอบ หมายถึงรายละเอียดในข้อปลีกย่อยใน
ข้อมูล การดำเนินกิจกรรมของการบริหารจัดการองค์กรดังนั้นการบริหารองค์กรหากขาดความ
สำคัญ มุ่งหวังในการพัฒนาองค์กรย่อมจะไม่มีความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมนั้น ดังนั้น
คนที่ จึงถือว่าสำคัญเฉกเช่นที่กล่าวในข้างต้น
- 2
- ผู้ สำนึกคิดว่า การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง
สัมภา มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ษณ์
- ผู้ให้ การเจรจาต่อรองถือเป็นสิ่งสำคัญมากกับการบริหารความขัดแย้ง เพราะปัญหาความ
ข้อมูล ขัดแย้งเป็นปัญหาที่บั่นทอนประสิทธิภาพของงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ดังกล่าว
สำคัญ ซึ่งผู้ที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีศิลปะในการเจรจาต่อรองผู้บริหาร
คนที่ ฐานะบุคคลดังกล่าวต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรองที่ดี
- 2
- ผู้ สำนึกคิดว่า การปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร
สัมภา มีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่ อย่างไร
- ษณ์
- ผู้ให้ มีความสำคัญอย่างยิ่งขาด เพราะการทำงานที่เป็นปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นที่คน ซึ่งคน
ข้อมูล เป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กรดังนั้นผู้ที่จะเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้อง
สำคัญ เข้าใจถึงบริบทของการจัดการกับคน โดยใช้หลักการในการปรับตัว และต้องอาศัยความ
คนที่ ยืดหยุ่น
- 2 ในการทำงาน อันถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของยุทธวิธีเกี่ยวกับการบริหาร
- ผู้ สำนึกคิดว่า การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมาย

- สัมภา** งานมีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร
- ษณ์**
- ผู้ให้** มีความสำคัญมาก เพราะการทำงานนั้น คนไม่ได้ทำงานเพียง
- ข้อมูล** ลำพัง แต่คนทำงาน โดยทำตามความมุ่งหวัง และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ซึ่งระหว่าง
- สำคัญ** ทางของการจะไปถึงเป้าหมายนั้น ยังต้องมี
- คนที่** ความจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานของทุก ๆ คน ทุก ๆ ฝ่าย เพื่อ
- 2** ร่วมกันบูรณาการกัน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- อันจะนำมาซึ่งการทำงานเป็นทีม และจะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร โดยง่าย
- ผู้** ท่านคิดว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร
- สัมภา**
- ษณ์**
- ผู้ให้** มีความสำคัญมาก เพราะการตรวจใดที่องค์กรยังคงมีความจำเป็น
- ข้อมูล** ที่จะต้องใช้คนในการขับเคลื่อนการหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อไปสู่ความสำเร็จสูงสุดของ
- สำคัญ** องค์กร การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่ทรงคุณภาพ เพียบพร้อมไปด้วยคุณูปการทางด้าน
- คนที่** ความรู้ อันจะนำมาซึ่งการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ กล่าวโดยรวมการพัฒนาบุคลากรคือ
- 2** การหลักการบริหารหนึ่งในการบริหารคน
- ผู้** ท่านคิดว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มี
- สัมภา** ความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร
- ษณ์**
- ผู้ให้** สำคัญ ตามทัศนะของผู้ตอบมองว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการกำหนดเป้าหมายที่สามารถ
- ข้อมูล** จับต้องได้จริง ความสัมฤทธิ์ที่ผลที่ออกมา
- สำคัญ** อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจก็คือความมีวุฒิภาวะของความเป็นผู้นำ ส่วนการ
- คนที่** ติดตามประเมินผลเป็นการวัดผล ทั้งหมดทั้งมวลนี้
- 2** มีความเชื่อมโยงกันในทุกมิติการนำผลงานมาเป็นตัวชี้วัดย่อมทำให้การกำหนดแนวทาง
- เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ
- ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นหลักการหนึ่งในการบริหารงานเช่นกัน
- ผู้** ท่านคิดว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่ม
- สัมภา** สร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร
- ษณ์**

- ผู้ให้** เป็นสิ่งที่สำคัญมากครับ การบริหารงานที่ดีหากขาดตัวใดตัวหนึ่งในนี้ย่อมที่จะขาดความ
- ข้อมูล** สมบูรณ์เหมือนห่วงโซ่ที่ขาดหายไปขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ทั้งการวิเคราะห์ซึ่งเป็น
- สำคัญ** กิจกรรมการค้นหาดังเป็นประเด็นแรก การคิดในเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดใช้เชิงรุกที่จะ
- คนที่** กำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินกิจกรรม การคิดในเชิงระบบคือการคิด
- 2** ที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และการคิด
- ในเชิงสร้างสรรค์คือการคิดเพื่อหาจุดต่าง และ โดดเด่นทางด้าน
- การเป็นผู้นำ
- ผู้** ท่านคิดว่า การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิต
- สัมภา** มุ่งบริการ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร
- ษณ์**
- ผู้ให้** เป็นสิ่งที่สำคัญมากครับ การบริหารงานที่ดีหากขาดตัวใดตัวหนึ่งในนี้ย่อมที่จะขาดความ
- ข้อมูล** สมบูรณ์เหมือนห่วงโซ่ที่ขาดหายไปขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ทั้งการวิเคราะห์ซึ่งเป็น
- สำคัญ** กิจกรรมการค้นหาดัง
- คนที่** เป็นประเด็นแรก การคิดในเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดใช้เชิงรุก
- 2** ที่จะกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินกิจกรรม
- การคิดในเชิงระบบคือ การคิดที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล
- ที่เป็นข้อเท็จจริงและการคิดในเชิงสร้างสรรค์คือการคิดเพื่อหาจุดต่าง และ โดดเด่น
- ทางด้าน การเป็นผู้นำ
- ผู้** ท่านคิดว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน
- สัมภา** เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร
- ษณ์**
- ผู้ให้** ย่อมต้องเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารอยู่แล้วครับ ความเชื่อมั่น
- ข้อมูล** ในตนเองนั้นหมายถึง บทบาทที่ผู้บริหารที่จะต้องกล้าในการตัดสินใจ ภายใต้บริบทของ
- สำคัญ** ศีลธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ
- คนที่** ความมุ่งมั่นในการทำงานถือว่าเป็นอีกส่วนหนึ่งที่คุณลักษณะเฉพาะที่ผู้บริหารสมควรมี
- 2** มากกว่าพนักงานทั่วไปในองค์กร
- ผู้** ท่านคิดว่า การสื่อสาร การเป็นผู้นำเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร
- สัมภา**
- ษณ์**
- ผู้ให้** การเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องมีองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง

- ข้อมูล** ซึ่งองค์ประกอบเรื่องการสื่อสารที่เป็นองค์ประกอบย่อยหนึ่ง
- สำคัญ** นอกจากการเป็นผู้บริหารที่เก่งในเรื่องงานแล้วจะต้องเก่ง และมีความสามารถในการ
- คนที่** สื่อสาร การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ ดึงดูดใจ
- 2** อันเป็นศิลปะหนึ่งของผู้บริหารเมื่อมีการสื่อสารที่ดีแล้วก็จะสะท้อนมาในบทบาท
ความเป็นผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน
- ผู้** ท่านคิดว่า การจัดการความเครียด เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่
- สัมภา**
- ษณ์**
- ผู้ให้** แน่แน่นอนครับ ขึ้นเชื่อว่าเป็นผู้บริหารคือบริหารทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นงาน คน ที่ย่อมมี
- ข้อมูล** ความเครียดตามมาจากการทำงานนั้น การจัดการความเครียดถือเป็นวิธีหนึ่งในการ
- สำคัญ** จัดการกับตนเอง ซึ่งเป็นการจัดการภายในก็จะมีวิธีการที่แตกต่างไปตามแต่ลักษณะและ
- คนที่** ความชอบ
- 2** ส่วนบุคคล
- ผู้** ขอบคุณคะ
- สัมภา**
- ษณ์**
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560**
- ผู้** เบื้องต้นในส่วนของการวิจัยในครั้งนี้จะทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะทางการบริหาร
- สัมภา** ตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้
- ษณ์** การก่อสร้างในกลุ่มธุรกิจ มิโตรกัยของเรา นะคะ ในส่วนของผู้วิจัย
ได้ไปศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทั้งหมดใช้กรอบแนวคิดทั้งหมด 4กรอบด้วยกันคือ ด้าน
การบริหารจัดการ การบริหารคน
การบริหารงานและด้านลักษณะส่วนบุคคลดังนั้นจึงขอถามเกี่ยวกับสมรรถนะทางการ
บริหารในตำแหน่งผู้บริหารที่ดำรงอยู่นะคะว่า
ท่านคิดว่าสมรรถนะทางการบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารด้านใด
ที่สำคัญมากที่สุด ด้านการบริหารจัดการ การบริหารคน การบริหารงานและด้านลักษณะ
ส่วนบุคคล
- ผู้ให้** ก็สำหรับตำแหน่งผู้บริหารลักษณะที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นมันจำเป็น
- ข้อมูล** ทั้งทุก ๆ ด้าน แต่ถ้าถามว่าอันไหนจำเป็นมากที่สุดก็คือ การบริหารจัดการเพราะการ
- สำคัญ** บริหารจัดการ มันรวมการบริหารงาน

- คนที่ 3** การบริหารงานบุคคลอยู่ในนั้นแล้ว การบริหารการจัดการเปรียบเสมือนกับการบริหารงานทุก ๆ อย่างในหลาย ๆ ด้านเพราะฉะนั้นการบริหารการจัดการก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง
- ผู้สัมภาษณ์** ดังนั้นในส่วนของท่านเองคิดว่าการมีวิสัยทัศน์การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์แต่ว่า ผู้บริหารนะครับ จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์คือมี Vision นะครับเพราะว่าจำเป็นจะต้องมองไปในอนาคตว่าองค์กรจะไปทิศทางใด แล้วก็จะต้องกำหนดกลยุทธ์ทำให้องค์กรสามารถไปในทิศทางที่ผู้บริหารคนนั้นต้องการได้
- คนที่ 3**
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าการมุ่งพัฒนาองค์กรในปัจจุบันนี้มีความสำคัญกับการจัดการองค์กรของเราไหมคะ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** การมุ่งพัฒนาองค์กรแน่นอน โครงสร้างองค์กรคือมันมีผลต่อองค์กรอยู่แล้ว ถ้าโดยเฉพาะในปัจจุบัน โครงสร้างองค์กรอาจจะ ต้องปรับตัวปรับโครงสร้าง อาจไม่จำเป็นต้องเป็นโครงสร้างที่ใหญ่มากมาย
- คนที่ 3** แต่เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงในที่นี้หมายถึงว่าเอาพัฒนาไปได้เร็วถ้าองค์กรที่ขนาดใหญ่การพัฒนาหรือการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร อาจจะเป็นเรื่องอยาก
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วท่านคิดว่าการเจรจาต่อรองการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** แน่แน่นอนเพราะว่าอันนี้มันก็เป็นในเรื่องของการบริหารความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรองมันต้องมีอยู่ในธุรกิจอยู่แล้วและ โดยเฉพาะ
- คนที่ 3** ในองค์กรเดียวกันความขัดแย้งมันก็ต้องเกิดขึ้นอยู่แล้วเพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญก็คือทำอย่างไรไม่ให้ความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรแต่ ต้องพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นนะ เป็นผลดีต่อองค์กร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** โดยทำความขัดแย้งนั้นนะ ให้เป็นเหมือนการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาให้มันดีขึ้น

- ผู้ ท่านคิดว่า การปรับตัวและความยืดหยุ่นหรือความเชี่ยวชาญ
 สัมภา การบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่อย่างไร
 ษณ์
- ผู้ให้ ก็ความยืดหยุ่นมันก็ต้องดูว่าเป็นการบริหารในแง่ไหน ถ้าในแง่ของกฎระเบียบของ
 ข้อมูล บริษัทความยืดหยุ่นก็ถ้ามีน้อยที่สุดก็จะดี แต่ถ้าเกิดว่าจะว่าถ้าไม่มีเลยบางครั้งมันก็จะ
 สำคัญ อาจจะมีผลเสียได้เพราะว่าบางทีมัน
 คนที่ ก็ต้องดูเหตุผลดูลักษณะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น บางอย่างมันก็จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น
 3 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นความยืดหยุ่นก็ต้องเห็นชอบโดย
 คนส่วนใหญ่
- ผู้ และท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การ
 สัมภา มอบหมายงานมีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่ อย่างไรคะ
 ษณ์
- ผู้ให้ แน่พวกนี้ก็ต้องมีความสำคัญอยู่แล้ว โดยเฉพาะองค์กร องค์กรก็คือคนหลาย ๆ คน
 ข้อมูล ร่วมกันทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จเพราะฉะนั้นการทำงานเป็นทีมก็จะก่อให้เกิด
 สำคัญ ผลประโยชน์กับองค์กรนั้น ๆ
 คนที่ การที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพก็ยิ่งดีต่อองค์กร
 3
- ผู้ และท่านคิดว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่ อย่างไรคะ
 สัมภา
 ษณ์
- ผู้ให้ การพัฒนาบุคลากรคือทุกวันนี้คนในองค์กรถือเป็นทรัพยากร
 ข้อมูล สิ่งสำคัญอันหนึ่งขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถ
 สำคัญ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก็ทำให้บริษัทสามารถที่จะประสบความสำเร็จใน
 คนที่ เชิงธุรกิจได้
 3
- ผู้ และท่านคิดว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
 สัมภา มีความสำคัญกับการบริหารงานหรือไม่อย่างไร
 ษณ์
- ผู้ให้ แน่อนันมันก็ต้องมีผลเพราะว่าการประเมินผลงานนี้ก็คือเพื่อให้เห็นความเป็นธรรมของ
 ข้อมูล ผู้ปฏิบัติงานและเพื่อที่จะส่งเสริมผู้ที่ทำงานได้ดีและก็มาปรับปรุงผู้ที่การทำงานยังไม่ได้

สำคัญ ผลดีเท่าที่ควร

คนที่

3

ผู้ และท่านคิดว่าการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการคิด

สัมภา เิงระบบ รวมถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อ

ษณ์ การบริหารงานหรือไม่อย่างไรคะ

ผู้ให้ ที่กล่าวมาทั้งหมดก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ครับ หลาย

ข้อมูล ๆ ส่วนก็ที่กล่าวมาทั้งหมดก็เป็นส่วนที่ดีทั้งนั้น นะครับ

สำคัญ

คนที่

3

ผู้ และท่านคิดว่าการบริหารงานทรัพยากร การจัดการกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ มี

สัมภา ความสำคัญต่อการบริหารงานหรือไม่อย่างไรคะ

ษณ์

ผู้ให้ ก็จิตมุ่งบริการนี้หมายถึงอะไร หมายถึงว่าอาจจะต้องตอบแทน

ข้อมูล ต่อสังคม

สำคัญ

คนที่

3

ผู้ คือ Service ให้ผู้ที่มาทำงานกับเรา

สัมภา

ษณ์

ผู้ให้ ก็เหมือนกับ Support เหมือนกับว่าเป็นการที่จะให้เขาปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามที่

ข้อมูล เราต้องการอันหนึ่งเราก็จะต้องเหมือนกับว่า

สำคัญ มีการบริการหรือว่ามีการสนับสนุนหรือมีการให้ทรัพยากรเขา

คนที่ เพื่อเขาที่จะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามที่เรที่ตั้งไว้

3

ผู้ แล้วท่านคิดว่าความเชื่อมั่นในตัวเอง การยึดมั่นในจริยธรรม

สัมภา ความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหรือไม่ อย่างไร

ษณ์

- ผู้ให้** อันนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นเพราะว่าผู้บริหารหรือบริษัทที่มีที่เขาเรียกว่า Good
ข้อมูล government ธรรมชาติที่ผมคิดว่าในระยะยาว
สำคัญ จะทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าได้อย่างดี
คนที่
 3
- ผู้** และท่านคิดว่าการสื่อสาร การเป็นผู้นำเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารหรือไม่
สัมภา อย่างไร
ษณ์
- ผู้ให้** คือเป็นสิ่งจำเป็นเลยครับเพราะว่าผู้บริหารจะต้องมีภาวะ การเป็นผู้นำที่คืนะครับ และก็
ข้อมูล สามารถที่จะสื่อสารและถ่ายทอดความต้องการหรือวัตถุประสงค์ตัวองค์กรให้ผู้ทำงาน
สำคัญ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถ้าสามารถทำได้อย่างนี้ภายในองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้
คนที่
 3
- ผู้** ปัจจุบันนี้ท่านดำรงตำแหน่งทำงานในตำแหน่งผู้บริหารนี้
สัมภา ท่านมีความเครียดไหม
ษณ์
- ผู้ให้** แน่แน่นอนมันก็ต้องมีความเครียดนะครับ
ข้อมูล
สำคัญ
คนที่
 3
- ผู้** และท่านมีวิธีการจัดการความเครียดอย่างไรคะ
สัมภา
ษณ์
- ผู้ให้** ก่อนอื่นเราก็ต้องดูว่าความเครียดที่เกิดขึ้นมันเกิดจากอะไร และที่เราสามารถแชร์หรือว่า
ข้อมูล หมายถึงว่าปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน
สำคัญ เพื่อมาระดมสมองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนะครับ อย่างน้อยก็คือไม่ใช่ว่าเก็บไว้กับเราคน
คนที่ เดียวมันก็จะทำให้เราเครียดมากและอีกอย่างคือเราก็พยายามที่จะแบ่งส่วนในส่วนที่
 3 เครียด ไม่ใช่ว่าเครียดอย่างเดียว
 เราก็ต้องหากิจกรรมอื่นที่พอจะคลายเครียดบ้าง

ผู้ ขอบคุณสำหรับข้อมูลที่ให้มาทั้งหมดนะคะ

สัมภาษณ์

ษณ์

ผู้ให้ รับประทานดีครับ

ข้อมูล

สำคัญ

คนที่

3

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2560

ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่าในส่วนของสมรรถนะทางการบริหารนี้ถ้าจะต้องเรียงลำดับด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารคน และด้านลักษณะส่วนบุคคลท่านคิดว่าด้านใดมีความจำเป็นมาที่สุดในการบริหารจัดการคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 จากทั้งด้านนะครับ ก็คือ มีความสำคัญทั้งหมดนะครับเพราะว่าด้านการบริหารจัดการก็คือ 4 ประสิทธิภาพนะครับผม ในการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีกระบวนการต่าง ๆ ส่วนด้านการบริหารคนนะครับก็คือ เป็นการดำเนินการที่จะเป็นมุมมองด้านกว้างเกี่ยวกับบุคคล บุคลากรในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อให้บุคคลทำงานตามที่องค์กรต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนด้านการบริหารงานก็คือเป็นกระบวนการหรือการดำเนินการต่าง ๆ นะครับเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ส่วนด้านลักษณะบุคคลนะครับคือ เป็นลักษณะเฉพาะของการบริหารแต่ละบุคคล แต่ถ้าให้เรียงลำดับความสำคัญ ก็คงจะตามด้านการบริหารจัดการนั่นคือ อันดับหนึ่ง ด้านการบริหารคนอันดับสอง ด้านบริหารงานอันดับที่สามแล้วก็ด้านลักษณะบุคคลก็อันดับสี่

ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่าการมีวิสัยทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่อย่างไรคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงการวางแผนเชิงกลยุทธ์

และการบริหารจัดการหอองค์กรเชิงกลยุทธ์ก็จะมีถามว่า มีความสำคัญต่อการจัดการองค์กรใหม่ ก็คือจริง ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นนะ ครับ มีความสำคัญเพราะว่าการมีวิสัยทัศน์ เป็นที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้น ในอนาคตซึ่งผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ส่วนการบริหารเปลี่ยนแปลงนะครับก็จะ เป็น Cheng management กระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการยอมรับของการเปลี่ยนแปลงนะครับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่เราวางไว้

ผู้สัมภาษณ์

การมุ่งพัฒนาองค์กรมีความสำคัญต่อการบริการ ท่านคิดว่าใน ส่วนขององค์กรควรมีการจัดการหรือไม่คะ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4

มีความสำคัญครับ เพราะว่า การพัฒนาองค์กรถือเป็นความพยายาม ที่เรามุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนะครับ เป็นความพยายามที่จะให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบขององค์กร ทั้งเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการเปลี่ยนแปลงแต่เราควรที่จะ มุ่งเน้นการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่ มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลนะครับ แต่ว่าการเปลี่ยนแปลง ของบุคคลก็จะเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม องค์กร

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่า การเจรจาต่อรองและการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญ กับการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่อย่างไรคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4

การเจรจาต่อรองก็คือการที่เราสนทนาสื่อสารมีความสำคัญครับ เพราะว่าอย่างแรกนะครับการเจรจาต่อจุมุ่งหมายเพื่อให้แก้ไข ความขัดแย้งเพื่อสร้างข้อตกลงระหว่าง หลายฝ่ายเพื่อจะต่อรอง เงื่อนไขหรือสนองความพึงพอใจต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายนะครับ ซึ่ง ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็น ไม่สอดคล้องนะครับ แต่การขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือทีมมีความเห็น ไม่สอดคล้องนะครับ แต่การขัดแย้งที่เหมาะสมจะ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมีสร้างสรรค์ขององค์กรนะครับ ซึ่งการ บริหาร

- ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เราจะต้องสร้างสรรค์อาศัย
ความสามารถของผู้บริหารรวมถึงฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการพิจารณานำ
กลยุทธ์
- ผู้สัมภาษณ์** ที่เหมาะสมมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความขัดแย้งนี้
ท่านคิดว่าการปรับตัวและยืดหยุ่นความเชี่ยวชาญการบริหาร
มีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4** มีนะครับเพราะว่าการปรับตัวหรือยืดหยุ่นเป็นความสามารถ
ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานนะครับให้มีประสิทธิภาพ
เหมาะสมกับสถานการณ์ที่หลากหลายตลอดจนเราสามารถจะเปิดใจ
รับฟังความคิดเห็นที่จะนำมาปรับใช้โดยตั้งอยู่บนความเหมาะสม
นะครับ ในส่วนของความเชี่ยวชาญการบริหารนะครับ ก็เป็น
ความสามารถอาจจะด้านหนึ่งที่สามารถปฏิบัติได้ดีโดดเด่น
เชี่ยวชาญนะครับ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในองค์กร
- ผู้สัมภาษณ์** การทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์รวม
ไปถึงการได้รับมอบหมายงานมีความสำคัญต่อการบริหารคน
หรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4** มีความสำคัญครับ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นนะครับ
เป็นความร่วมมือของบุคคล การประสานงานก็เป็นการนะครับ
จัดคนในองค์กรเพื่อที่จะให้เราบรรลุเป้าหมายร่วมกันนะครับ
ทำงานสัมพันธ์กันโดยไม่ให้เกิดความสับสนขัดแย้งเพื่อให้ทำงาน
ได้อย่างราบรื่น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ก็คือ
เป็นการจูงใจนะครับ ให้ผู้ปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้
เกิดความพึงพอใจในงานและก็สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ
ตามเป้าหมายขององค์กรได้นะครับ การมอบหมายงานก็จะเป็น
การกระจายพื้นที่รับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ ภายใต้อขอบเขต
ที่กำหนดให้ผู้อื่นปฏิบัตินะครับ ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริหารได้รับ
ประโยชน์ โดยอาจจะทำให้มีเวลามากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาส
ให้กับพนักงานได้แสดงความสามารถนะครับผมเพื่อเป็น
การเตรียมพร้อมที่พนักงานที่เรามอบหมายงานให้กล้าพิสูจน์ระดับ
ที่สูงกว่านะครับ

- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4** การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญนะครับเพราะว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะด้านความชำนาญตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับนะครับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันก็อาจจะสามารถทำได้โดยการ ฝึกอบรม การดูงาน สาเหตุที่ต้องพัฒนาบุคลากรเพราะว่า เนื่องจากสภาวะภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก็คือ องค์กรต้องการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือ อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอกขององค์กรและก็เป็น การช่วยละลายพฤติกรรมของพนักงาน
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์การตัดสินใจ การติดตามประเมิน การปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานหรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4** ทั้งสามส่วนมีความสำคัญนะครับผมซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เน้นประสิทธิภาพเน้นการปรับปรุงงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างชัดเจนนะครับผลการตัดสินใจก็เป็นทางเลือกหรือค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะทำให้เราบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นะครับ การติดตามผลก็เป็น การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ได้ตามแผนซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ ในการตัดสินใจนะครับ ส่วนการประเมินผลก็เป็น การรวบรวมข้อมูลนะครับและก็นำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและนำผลที่ได้นำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรนะครับ
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ เชิงระบบ และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการบริหารงานหรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4** ทั้งหมดนี้มันมีความสำคัญนะครับผมการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นการใช้เหตุผลนะครับหลักฐานวิเคราะห์ให้แน่ชัดและตรรกะมาคู่ก่อนทำการตัดสินใจนะครับ ส่วนการคิดเชิงกลยุทธ์นะครับเป็นเหมือนความสามารถในการหาวิธีหรือทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อมาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนการคิดเชิงระบบเป็นการคิดถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใดก่อนนะครับ เป็นการมองภาพรวมขององค์กร และ

- ผู้สัมภาษณ์ เชื่อมแต่ละจุดย่อย ๆ เพื่อไปทำให้องค์กรสามารถสำเร็จได้
สำหรับการบริหารทรัพยากร อันนี้รวมไปถึงการบริหารวัตถุดิบต่าง ๆ
อุปกรณ์ต่าง ๆ และกระบวนการจัดการ การมีจิตบริหาร
มีความสำคัญต่อเครื่องใช้ต่าง ๆ หรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 มีความสำคัญครับ การบริหารทรัพยากรก็เป็นการบริหารทรัพยากรที่
มีอยู่นะครับ ก็คือรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านการเงิน
ทรัพยากรด้านวัตถุเครื่องจักร รวมถึงทรัพยากรด้านข้อมูลต่าง ๆ นะ
ครับ ให้เกิดประโยชน์สำหรับองค์กรอย่างเหมาะสมในการใช้งาน
ที่สุดนะครับผม ส่วนการจัดการกระบวนการนะครับก็เป็นการจัดการ
ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงานนะครับ เพื่อให้การทำงานสามารถ
ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนะครับ เพื่อตอบสนอง
ความต้องการขององค์กรได้ ส่วนการมีจิตบริการนะครับก็เป็นเหมือน
ลักษณะเซอร์วิสายนะครับ ก็คือเราต้องมีความรู้สึกรักและก็เต็มใจ
ในการทำงานส่วนความริเริ่มสร้างสรรค์เป็นการเชื่อมโยงทางออก
หลาย ๆ ทางนะครับ ให้ความคิดมีความหลากหลายแสวงหา
ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง และพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น
ผู้สัมภาษณ์ สำหรับในส่วนของความเชื่อมั่นในตนเองการยึดมั่นในจริยธรรม
ความมุ่งมั่นหน้าที่การทำงานนะคะ ถือว่าเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้
ผู้บริหารหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 เป็นความจำเป็นนะครับผม เพราะว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่น
และยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่นะครับ ก็คือเป็น
ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล สิ่งเหล่านี้ะครับจะต้องมีผู้บริหาร
แสดงออก และสามารถถ่ายทอดให้กับบุคคลในองค์กรหรือ
ในหน่วยงานรับทราบได้นะครับ
- ผู้สัมภาษณ์ ว่าการสื่อสาร การเป็นผู้นำเป็นลักษณะส่วนบุคคลของท่านก็
ผู้บริหารหรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งนะครับ เพราะว่าลักษณะส่วนบุคคลของ
ผู้บริหารในเรื่องของการสื่อสารและการเป็นผู้นำนะครับ คือ
การสื่อสารสามารถถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ให้กับคนในผู้ได้บังคับบัญชา
นะครับ การสื่อสารที่ดี คือ การรับข้อมูลมาถ่ายทอดข้อมูลอย่าง

ครบถ้วนนะครับผม ความเป็นผู้นำ คือ การเป็นแบบอย่างเป็นลักษณะ
ของผู้บริหารอย่างหนึ่งนะครับผม

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านทำงานมีความเครียดไหมคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4

ถามว่าปัจจุบันทำงานมีความเครียดไหมนะครับ เมื่อเราอยู่ในระดับ
บริหารก็เป็นธรรมดาเนะครับที่การทำงานเกิดมีในส่วนของ
ความเครียด

ผู้สัมภาษณ์

มีวิธีการจัดการกับความเครียดอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4

ในส่วนของการกำจัดความเครียดก็เป็นคุณลักษณะหนึ่งในข้อ
ส่วนบุคคลของผู้บริหารนะ สิ่งหนึ่งนะก็จะจะมีหลายวิธีต่าง ๆ สำหรับ
ผู้บริหารนะครับแต่ว่า ครับ ซึ่งการจัดการความเครียดต่าง ๆ งานต่าง
ๆ นะครับมาแสดงออก มาแสดงครับเราไม่ควรเอาความเครียดที่เกิด
จากการทำงานให้พนักงานในองค์กรได้เห็น คือ ควรที่จะเก็บลักษณะ
อาการความเครียดนะครับและมีการจัดการที่แยกออกไปจากในส่วน
ขององค์กรนะครับ ซึ่งอาจเป็นไปได้หลายรูปแบบนะครับ อาจจะเป็น
ทางด้านกิจกรรม นันทนาการต่าง ๆ นะครับ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่าในส่วนของสมรรถนะทางการบริหารนี้ถ้าจะต้องเรียงลำดับ
ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารคน
และด้านลักษณะส่วนบุคคลท่านคิดว่าด้านใดมีความจำเป็นมาที่สุด
ในการบริหารจัดการคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5

จากทั้ง 4 ด้านนะครับก็คือมีความสำคัญทั้งหมดนะครับเพราะว่า
ด้านการบริหารจัดการก็คือกระบวนการต่าง ๆ ในการทำให้องค์กร
ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนะครับผมก็จะเป็นมุมมอง
ด้านกว้างๆ ส่วนด้านการบริหารคนนะครับก็คือเป็นการดำเนินการ
เกี่ยวกับบุคคลบุคลากรในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กร
เพื่อให้บุคคลทำงานตามที่องค์กรต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
ส่วนด้านการบริหารงานก็คือเป็นกระบวนการหรือการดำเนินการ
ต่าง ๆ นะครับเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ส่วนด้านลักษณะบุคคล
นะครับถือเป็นลักษณะเฉพาะของการบริหารแต่ละบุคคล แต่ถ้าให้
เรียงลำดับความสำคัญ ก็คงจะตามด้านการบริหารจัดการนั่นคือ

- อันดับหนึ่ง ด้านการบริหารคน อันดับสอง ด้านบริหารงาน อันดับ
ที่ สามแล้วก็ตามลักษณะบุคคลก็อันดับสี่
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงการวางแผน
เชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหาร
จัดการองค์กรหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5** การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงการวางแผนเชิงกลยุทธ์
และการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ก็จะมี ถ้ามีความสำคัญ
ต่อการจัดการองค์กรใหม่ ก็คือจริง ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นนะครับ
มีความสำคัญเพราะว่าการมีวิสัยทัศน์ เป็นที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้น
ในอนาคตซึ่งผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม
ส่วนการบริหารเปลี่ยนแปลงนะครับก็จะเป็น Cheng management
กระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
และสนับสนุนให้เกิดการยอมรับของการเปลี่ยนแปลงนะครับ
พร้อมทั้งสร้างศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
เป็นไปตามเป้าหมายที่เราวางไว้
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าในส่วนของกรมพัฒนาองค์กรมีความสำคัญต่อการบริการ
จัดการองค์กรหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5** มีความสำคัญครับเพราะว่าการพัฒนาองค์กรคือเป็นความพยายาม
ที่เรามุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนะครับ
เป็นความพยายามที่จะให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบขององค์กร
ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการแต่ที่เราควรที่จะมุ่งเน้นการพัฒนา
เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่มุ่งเน้นที่
การเปลี่ยนแปลงของบุคคลนะครับแต่ว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคล
ก็จะเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร
- ผู้สัมภาษณ์** และท่านคิดว่าการเจรจาต่อรองและการบริหารความขัดแย้ง
มีความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5** มีความสำคัญครับเพราะว่าอย่างแรกนะครับการเจรจาต่อรองก็คือ
การที่เราสนทนาสื่อสารจุดมุ่งหมายเพื่อให้แก้ไขความขัดแย้งเพื่อสร้าง
ข้อตกลงระหว่าง หลายฝ่ายเพื่อจะต่อรองเงื่อนไขหรือสนอง
ความพึงพอใจต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายนะครับ ซึ่งความขัดแย้ง

เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน
 นะครับ แต่การขัดแย้งที่เหมาะสมจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
 สร้างสรรค์ขององค์กรนะครับ ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจึงเป็น
 สิ่งจำเป็นที่เราจะต้องสร้างสรรค์อาศัยความสามารถของผู้บริหารร่วม
 ถึงฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการพิจารณานำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้
 เป็นเครื่องมือในการบริหารความขัดแย้งนี้

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่าการปรับตัวและยืดหยุ่นความเชี่ยวชาญการบริหาร
 มีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่อย่างไรคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5

มีนะครับเพราะว่าการปรับตัวหรือยืดหยุ่นเป็นความสามารถ
 ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานนะครับให้มีประสิทธิภาพ
 เหมาะสมกับสถานการณ์ที่หลากหลายตลอดจนเราสามารถจะเปิดใจ
 รับฟังความคิดเห็นที่จะนำมาปรับใช้โดยตั้งอยู่บนความเหมาะสม
 นะครับ ในส่วนของความเชี่ยวชาญการบริหารนะครับก็เป็น
 ความสามารถอาจจะด้านใดด้านหนึ่งที่สามารถปฏิบัติได้ดีโดดเด่น
 เชี่ยวชาญนะครับซึ่งสามารถนำมาใช้ในองค์กร

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม การประสานงานและการสร้างมนุษย์
 สัมพันธ์ร่วมไปถึงการมอบหมายงานมีความสำคัญต่อการบริหารคน
 หรือไม่คะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5

มีความสำคัญครับ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นนะครับ
 เป็นความร่วมมือของบุคคลเพื่อที่จะให้เรามอบบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
 การประสานงานก็เป็นการนะครับจัดคนให้องค์กรนะครับทำงาน
 สัมพันธ์กันโดยไม่ให้เกิดความสับสนขัดแย้งเพื่อให้ทำงานได้
 อย่างราบรื่นทำให้งานมีประสิทธิภาพ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ก็คือ
 เป็นการจูงใจนะครับให้ผู้ปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้เกิด
 ความพึงพอใจในงานและก็สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ
 ตามเป้าหมายขององค์กรได้นะครับ การมอบหมายงานก็จะเป็
 นการกระจายพื้นที่รับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ ภายใต้ขอบเขต
 ที่กำหนดให้ผู้อื่นปฏิบัตินะครับ ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริหารได้รับ
 ประโยชน์ โดยอาจจะทำให้มีเวลามากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาส
 ให้กับพนักงานได้แสดงความสามารถนะครับผมเพื่อเป็น

- การเตรียมพร้อมที่พนักงานที่เรามอบหมายงานให้กล้าพิสูจน์ระดับที่สูงกว่านะครับ
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารคนหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5** การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญนะครับเพราะว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะด้านความชำนาญตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับนะครับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันก็อาจจะสามารถทำได้โดยการ ฝึกอบรม การดูงาน สาเหตุที่ต้องพัฒนาบุคลากรเพราะว่า เนื่องจากสภาวะภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรก็คือ องค์กรต้องการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นหรืออาจเกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอกขององค์กร และก็เป็นการช่วยละลายพฤติกรรมของพนักงาน
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์การตัดสินใจ การติดตามประเมินการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานหรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5** ทั้งสามส่วนมีความสำคัญนะครับผมซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เน้นประสิทธิภาพเน้นการปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างชัดเจนนะครับผลการตัดสินใจก็เป็นทางเลือกหรือค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะทำให้เราบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นะครับ การติดตามผลก็เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ได้ตามแผนซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจนะครับ ส่วนการประเมินผลก็เป็นการรวบรวมข้อมูลนะครับและก็นำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและนำผลที่ได้นำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรนะครับ
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ เชิงระบบ และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการบริหารงานหรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5** ทั้งหมดนี้มันมีความสำคัญนะครับผมการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นการใช้เหตุผลนะครับหลักฐานและตรรกะมาวิเคราะห์ให้เห็นชัดก่อนทำการตัดสินใจนะครับ ส่วนการคิดเชิงกลยุทธ์นะครับเป็นเหมือนความสามารถในการหาวิธีหรือทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อมาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการส่วนการคิดเชิงระบบเป็นการคิดถึง

- ผู้สัมภาษณ์ สิ่งหนึ่งสิ่งใดก่อนนะครับ เป็นการมองภาพรวมขององค์กร และ
เชื่อมแต่ละจุดย่อย ๆ เพื่อไปทำให้องค์กรสามารถสำเร็จได้
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 สำหรับการบริหารทรัพยากรอันนี้รวมไปถึงการบริหารวัตถุดิบต่าง ๆ
อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ และกระบวนการการจัดการกระบวนการ
การมีจิตบริการมีความสำคัญต่อการบริหารงานหรือไม่คะ
- ผู้สัมภาษณ์ มีความสำคัญครับการบริหารทรัพยากรก็เป็นการบริหารทรัพยากร
ที่มีอยู่นะครับก็คือรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านการเงิน
ทรัพยากรด้านวัตถุเครื่องจักรรวมถึงทรัพยากรด้านข้อมูลต่าง ๆ
นะครับ ให้เกิดประโยชน์สำหรับองค์กรอย่างเหมาะสมในการใช้งาน
ที่สุด นะครับผม ส่วนการจัดการกระบวนการนะครับก็เป็นการจัดการ
ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงานนะครับ เพื่อให้การทำงานสามารถ
ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนะครับเพื่อตอบสนอง
ความต้องการขององค์กรได้ ส่วนการมีจิตบริการนะครับก็เป็นเหมือน
ลักษณะเซอร์วิสายนะครับ ก็คือเราต้องมีความรู้สึกรักและก็เต็มใจ
ในการทำงานส่วนความริเริ่มสร้างสรรค์เป็นการเชื่อมโยงทางออก
หลายๆทางนะครับให้ความคิดมีความหลากหลายแสวงหา
ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น
- ผู้สัมภาษณ์ สำหรับในส่วนของความเชื่อมั่นในตนเองการยึดมั่นในจริยธรรม
ความมุ่งมั่นในหน้าที่การทำงานนะคะถือว่าเป็นลักษณะส่วนบุคคล
ของผู้บริหารหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 เป็นความจำเป็นนะครับผมเพราะว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่น
และยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่นะครับก็คือ
เป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้ะครับจะต้องมี
การแสดงออก และสามารถถ่ายทอดให้กับบุคคลในองค์กรหรือ
ในหน่วยงานรับทราบได้นะครับ
- ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่าการสื่อสาร การเป็นผู้นำเป็นลักษณะส่วนบุคคลของ
ผู้บริหารหรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 เป็นนะครับเพราะว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารนะครับ
จำเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของการสื่อสารและการเป็นผู้นำนะครับ คือ
การสื่อสารสามารถถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ให้กับคนผู้ใต้บังคับบัญชา

- นะครับ การสื่อสารที่ดี คือการรับข้อมูลมา ถ่ายถอดข้อมูล
อย่างครบถ้วนนะครับผม ความเป็นผู้นำคือการเป็นแบบอย่าง
เป็นลักษณะของผู้บริหารอย่างหนึ่งนะครับผม
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านทำงานมีความเครียดไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5** ถามว่าปัจจุบันทำงานมีความเครียดไหมนะครับ เมื่อเราอยู่ในระดับ
บริหารก็เป็นธรรมดาเนะครับที่การทำงานเกิดในส่วนของความเครียด
ผู้สัมภาษณ์ มีวิธีการจัดการกับความเครียดอย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5** ในส่วนของการกำจัดความเครียดก็เป็นคุณลักษณะหนึ่งในข้อ
ส่วนบุคคลของผู้บริหารนะครับ ซึ่งการจัดการความเครียดต่าง ๆ
ก็จะมีหลายวิธีต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารนะครับแต่ว่าสิ่งหนึ่งนะครับ
เราไม่ควรเอาความเครียดที่เกิดจากการทำงานต่าง ๆ นะครับมา
แสดงออก มาแสดงให้พนักงานในองค์กรได้เห็น คือควรที่จะเก็บ
ลักษณะอาการความเครียดนะครับและมีการจัดการที่แยกออกไปจาก
ในส่วนขององค์กรนะครับ ซึ่งอาจเป็นไปได้หลายรูปแบบนะครับ
อาจจะเป็นทางด้านกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ นะครับ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2560**
- ผู้สัมภาษณ์** ขอคำถามแรกเลยนะคะคือในส่วนของสมรรถนะ สมรรถนะก็คือ
ความสามารถของผู้บริหารนะคะว่าในตำแหน่งผู้บริหาร
ด้านการจัดการคน การจัดการงาน การบริหารงานลักษณะส่วนบุคคล
ด้านใดมีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุด ซึ่งตรงนี้นะคะอยากให้
จัดลำดับทั้ง 4 ด้านนะคะว่าในความคิดเห็นของท่านด้านใดที่สำคัญ
ที่สุด
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** องค์กรของเราประกอบด้วยคน ในความคิดก็คือ คนคือคนที่สำคัญ
ที่สุดเพราะว่าน่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ขับเคลื่อนกิจกรรมทั้ง 4 นี้
ให้บรรลุเป้าหมายได้ฉะนั้นคิดว่าเราควรจะต้องคนที่ดีควรจะมีบุคคล
ที่มีศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อมาจัดการบริหารกระบวนการทั้ง 4
ของเราให้สำเร็จลุล่วงไม่ว่าจะเป็นด้านงาน ด้านการจัดการ
ด้านบริหารงานหรือคน ก็คือคนนะคะที่จะเข้าไปจัดการ
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วท่านคิดว่าในองค์กรของเรามีการเปลี่ยนแปลงไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** เป็นเรื่องปกติเนะคะที่ทุกองค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลง

- ผู้สัมภาษณ์ แล้วคิดว่าจัดการต่อความเปลี่ยนแปลงนั้นนะคะมีความสำคัญไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 มีความสำคัญคะเนื่องจากว่า บุคคลหรือองค์กรของเราทรัพยากรของเราก็คือคนนะคะ การที่จะมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องเริ่มต้นที่ตัวบุคคล ทรัพยากรบุคคลนะคะ ฉะนั้น เราจะต้องสื่อสารอย่างไร การเปลี่ยนแปลงนะคะให้บุคคลแต่ละแผนกในองค์กรของเรา ได้เข้าใจให้มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันคะ
- ผู้สัมภาษณ์ องค์กรของเรามีวิสัยทัศน์ไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 องค์กรของเราก็เห็นมา คิดว่าถ้าให้ประเมินค่อนข้างจะต่ำนะคะ วิสัยทัศน์ของการทำงานแต่ละบุคคล
- ผู้สัมภาษณ์ แต่ละคนมองดูโดยรวมแล้วคิดว่าพวกเขามีการวางแผนในการทำงานไหมคะ อย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 ในเรื่องของวางแผนนะคะ การจัดการของแต่ละบุคคลนะคะ ถ้าให้ไปตัดสินเขาเราก็ตัดสินได้ไม่ทั้งหมดนะคะเพราะว่าเราก็ไม่ได้ไปอยู่ในส่วนงานของเขาตรงนั้นแต่ถ้าหากมองว่าภาพรวมในการ Control คิดว่าถ้าเทียบกับมาตรฐานเราก่อนข้างที่ยังต่ำอยู่
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วท่านคิดว่าการมุ่งพัฒนาองค์กรมีความสำคัญไหมคะกับการบริหารจัดการ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 องค์กรของเราประกอบด้วยก็อย่าง หนึ่งในนั้นคือทรัพยากรบุคคลด้วย ไซ้ไหมคะ เช่นที่กล่าวไป ฉะนั้นคิดว่าในความคิดเห็นก่อนที่เราจะพัฒนาในด้านอื่นเราควรที่จะเพิ่มศักยภาพในตัวบุคลากรของเราก่อน เพื่อไม่ว่าจะเป็นในด้านของการอบรม ส่งไปดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์ ในการ รับรู้สิ่งใหม่ๆที่นอกเหนือ จากในบริษัทเราที่ ที่ในบริษัทเรา ไม่มีอะไรประมาณนี้นะคะ จะได้เปิดวิสัยทัศน์ของบุคคลของเรา และที่นี้นะคะปัจจุบันนี้พบความขัดแย้งบ้างไหมคะในองค์กร
- ผู้สัมภาษณ์ ด้วยปกติธรรมชาติของคนนะคะ มันย่อมมีคะในเรื่องของการทำงาน ที่มีความขัดแย้งได้เช่นกัน แต่ความขัดแย้งได้แย่งนั้นนะคะขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการมีเหตุมีผลในหัวข้อที่เราได้แย่งกันก็คือ งานนะคะ เราได้แย่งกันในเรื่องของการงานเพื่อให้งานออกมาสำเร็จและผลักดันไปด้วยกันสู่จุดมุ่งหมายที่สำเร็จ เป็นไปไม่ได้ที่จะไม่มีการโต้แย้งกัน

- เกิดขึ้น เพื่อให้งานออกมาสำเร็จ
- ผู้สัมภาษณ์** แสดงว่ามีการบริหารความขัดแย้งที่ระดับหนึ่งนะคะ ที่นี้ะคะเรื่องของการปรับตัวและยืดหยุ่นนะคะมีความสำคัญกับการบริหารคนไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** มีคะสำหรับความคิดของตัวเองขอมมีนคะ คือว่ามันไม่ต้องฟิตตายตัวว่ากฎระเบียบ คือทุกคนต้องทำตามกฎระเบียบอยู่แล้วใช่ไหมคะ กฎระเบียบมีไว้ให้ปฏิบัติแต่ในการปฏิบัติมันต้องยืดหยุ่นด้วยเหตุผลของมัน สมเหตุสมผลหรือไม่ประมาณนี้คะ
- ผู้สัมภาษณ์** และในส่วนของการทำงานเป็นทีมการประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการมอบหมายงานมีความสำคัญต่อการบริหารคนไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** ทุกหัวข้อที่พูดมามีความสำคัญหมดคะ คือว่าการบริหารก็ต้องพึ่งคน ในระหว่างที่คนย่อมมีความสัมพันธ์กันในเรื่องของการงานแต่ละแผนก ก็จะต้องมีการสานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้การประสานงานของเราราบรื่นไปได้ด้วยดีคะ ทั้งหมดทุกหัวข้อน่าจะสัมพันธ์หรือเดินไปในทิศทางเดียวกันคะ
- ผู้สัมภาษณ์** และท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ โดยที่ผ่านมามีเห็นบอกว่ามีความสำคัญ และอยากให้พัฒนาไปในรูปแบบไหนคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** ในเรื่องของการพัฒนาคิดว่าน่าจะวิสัยทัศน์นะ วิสัยทัศน์ของพนักงานเรา ต้องให้มุมมองว่า เรามีจุดคือ บริษัทมีเป้าหมายยังงัย เราจะทำอย่างไรให้วิสัยทัศน์ของพนักงานหรือมุมมองของพนักงานมาอยู่ร่วมกันแล้วพุ่งไปในทิศทางเดียวกันหมด ไม่ใช่ว่าแต่ละคนมีเป้าหมายไปคนละทางอันนี้ไม่น่าจะใช้
- ผู้สัมภาษณ์** และท่านคิดว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์การตัดสินใจ การติดตาม และการประเมินผลในการปฏิบัติงานตอนนี้ ตอนนี้นั้นมีความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่นี้ไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** มีคะเพราะว่าเหมือนกับเป้าหมายที่เราตั้งไว้ถ้าเราตั้งเป้าหมายไว้เราก็ต้องมีการติดตามผลแล้วก็ และดูสิว่าเป้าหมายที่เราตั้งไว้สัมฤทธิ์ผลไหมเป็นไปตามที่เราตั้งไว้ไหม
- ผู้สัมภาษณ์** และท่านคิดว่าการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงระบบ รวมไปถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อ

- การบริหารงานใหม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** มีคะเพราะว่าทั้ง 4 หัวข้อนี้มันอยู่ในกระบวนการของการที่จะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่เราวางไว้
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วในส่วนของการบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการทำงาน มีจิตมุ่งบริการต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการบริหารงานใหม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** มีคะเพราะว่าเมื่อใดที่เราบริหารการจัดการงานของเราได้ดี วัตถุประสงค์ทรัพยากร ในองค์กรของเราย่อมเกิดประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ทำให้บริษัทเราเจริญเติบโตได้คะ
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่าความเชื่อมั่นในตนเองการยึดมั่นในจริยธรรมและการมุ่งมั่นในหน้าที่การงานเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ควรจะมีใหม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** โดยพื้นฐานแล้ว จาก 4 หัวข้อนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารต้องมีพนักงานในองค์กรต้องมีด้วยคะไม่อย่างนั้นคือว่าถ้าทุกคนมีจิตสำนึกหรือมีข้อพวกนี้อยู่ในตัวพนักงานของเราไม่เฉพาะผู้บริหารนะคะ องค์กรของเราจะยิ่งเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ
- ผู้สัมภาษณ์** และท่านคิดว่าการสื่อสาร การเป็นผู้นำเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ควรจะมีหรือไม่อย่างไรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** โดยพื้นฐานแล้วผู้บริหารต้องมีเรื่องของพวกนี้อยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการด้านสื่อสารทำอะไรให้บุคคลผู้ได้บังคับบัญชาของเรา ปฏิบัติงานหรือว่ามุ่งไปในทิศทางเดียวกันที่เราวางแผนไว้ การสื่อสารก็เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาของเราเข้าใจ จุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ของบริษัท
- ผู้สัมภาษณ์** และท่านคิดว่าการจัดการความเครียด ท่านมีวิธีการจัดการความเครียดอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6** แน่นนอนคะบัญชีมีแน่นอนเพราะว่าเราอยู่กับตัวเลขอยู่กับเอกสารอะไรประมาณนี้นะคะ การบัญชีมันเป็นเรื่องอะไรที่จุกจิกฉะนั้นวิธีการจัดการของเราคือ เราจะไม่นำเรื่องของความเครียดนี้คิดตัวกลับออกไปนอกเวลางานแล้ว ก็อาจเป็นการช่วยได้ในระดับหนึ่ง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2560**
- ผู้สัมภาษณ์** ตัวก็คือ 4 เบื้องต้นในส่วนของสมรรถนะทางบริหารที่แยกออกมาเป็น การบริหารจัดการ การบริหารคน บริหารงาน และลักษณะส่วนบุคคล

- ในความคิดเห็นของคุณคิดว่าสมรรถนะทางการบริหารธุรกิจของเรา ควรจะมีด้านใดบ้าง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** จริง ๆ แล้วนะครับถ้าพูดถึงทั้ง 4 ด้าน การจัดการ การบริหารคน การบริหารงาน และ 4 ลักษณะส่วนบุคคลสำหรับผมเองมองว่า ทั้งด้านนี้มีความสำคัญทุกด้านนะครับ
- ผู้สัมภาษณ์** อีก ที่นี้บางที่พวกเราและในส่วนของปลีกย่อยแล้วก็จะแยกออกไป จะเจอกันอยู่แล้วนะคะ คุณคิดว่าการจัดการความเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารของเราเรื่องของการเปลี่ยนแปลงมีไหมเขามีการจัดการ การเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** สำหรับประธานท่านปัจจุบันนะครับค่อนข้างโดดเด่นเรื่องนี้เลยนะ ครับ สำหรับในมุมมองที่รวมงานกันมาปีนี้ซึ่งก็เข้าปีที่ 6 นะครับ ยกตัวอย่างเช่นนะครับการที่ไม่ว่าจะเป็นเต็ม ๆ เรื่องของการผลิตหรือว่าเหตุการณ์ที่เรียกว่าลูกเงินหรืออะไรก็แล้วแต่นะครับ ท่านจะมอง ไปข้างหน้าและรวดเร็วกว่าคนอื่นนะครับ เพราะฉะนั้นวิธีการจัดการ เหยหรือว่าวิธีการรับมืออะไรต่าง ๆ พวกนี้นะครับเราคิดล่วงหน้า ไปแล้วเพราะฉะนั้นเวลาที่มันเกิดขึ้นมาจริง ๆ มันจึงค่อนข้างที่จะลด ระดับความรุนแรงลงครับ
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วในส่วนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือว่าการมีวิสัยทัศน์ของ ท่านเป็นอย่างไรบ้างหรือว่าตัวของคุณหนึ่งเองเป็นอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** ในมุมมองของทางด้านกลยุทธ์นี้นะครับ ผมขอจำกัดความที่อาจจะ ละเอียดกว่านี้นิดหนึ่งนะครับว่าทางด้านในดินะครับ
- ผู้สัมภาษณ์** ทางด้านการจัดการองค์กรคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** คือถ้าเป็นกลยุทธ์ของทางด้านการจัดการองค์กรนะครับ ส่วนหนึ่ง ถ้ามองมาอย่างทางด้านผมเอง ก็จะวางแผนในเรื่องของคนอย่างนี้ นะครับ ตัวของท่านประธานเองก็ค่อนข้าง อึม....คือเราทำงานกันมา ตั้งแต่เปิดโรงงานตั้งแต่ต้นนะครับ ก็ค่อนข้างที่จะไปเน้นกลยุทธ์ของ การสร้างคนนะครับเป็นหลัก ก็ตั้งแต่ต้นที่เราเริ่มต้นกันมา เพราะฉะนั้นมุมมองของการสร้างคนจะเป็นกลยุทธ์หลักของนายท่าน ปัจจุบันนะครับ ยกตัวอย่างเช่น จะทำอย่างไร เราก็มองไปถึง เส้นทาง อาชีพว่าจะทำอย่างไรให้คนอยู่วันนี้ไปอีก 10ปีหรือ 5ปี จะไป

- ในทิศทางแบบไหน อันนี้คือสิ่งที่นายมองแล้วก็จะหาคนที่
สนับสนุน ยกตัวอย่างเช่นในปัจจุบันเราก็จะมองว่าอีก 5 ปี 10 ปี
บริษัทเราจะต้องพัฒนากับไป Staff ของเรายังขาดมุมไหนหรือต้อง
ส่งเสริมมุมไหนยกตัวอย่างเช่น ภาษาอังกฤษ อะไรอย่างนี้ครับ
ก็จะมีส่วนในเรื่องของการสร้างคนเป็นกลยุทธ์ครับ
- ผู้สัมภาษณ์** ที่นี้คิดว่าถ้าหากเราประธานท่านนี้ไม่อยู่แล้ว สิ่งที่ประธานคนใหม่หรือ
ความคาดหวังของเราว่าที่มีในเรื่องของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบนี้
อยู่หรือเปล่าองค์กรของเรา
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** ครับก็คือ โชคดีนะครับว่าการที่ปรับเปลี่ยนตัวประธานอะนะครับ
ประธานคนใหม่ที่จะขึ้นมาเนี่ยครับเป็นคนที่อยู่กับเรามาตั้งแต่ต้น
เหมือนกันแต่ว่าปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นไม่ใช่คนที่มาจากสำนักงาน
ใหญ่ครับ เพราะฉะนั้นความหมายก็คือ เราจะเห็นภาพรวมของ
การเติบโตขององค์กรและคนของเรามาตั้งแต่ต้นครับ เพราะฉะนั้น
ผมมองว่ากลยุทธ์ของการจัดการเรื่องขององค์กรและคนนะครับ
น่าจะไม่ได้เปลี่ยนแปลงแบบหวือหวาเพราะว่าเป็นคนที่อยู่ที่นี้
มาตั้งแต่ต้นครับ
- ผู้สัมภาษณ์** สำหรับในเรื่องของการมุ่งพัฒนาองค์กรนะคะคิดว่ามีความสำคัญกับ
การบริหารจัดการองค์กรหรือเปล่านั้น
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** มีความสำคัญมากครับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหารนะครับ การที่จะมี Direction การที่จะทำให้องค์กรนั้นไป
ข้างหน้าและจะไปได้อย่างไร ทางนายประธาน ท่านปัจจุบัน คือ
จะพูดว่าทุกระดับคนทุกระดับนะครับว่า ทุกคนต้องมีเป้าหมาย
นะครับเพราะว่าเป้าหมายจะเป็นตัวที่จะทำให้คนในองค์กร ทำให้
ตัวเองพัฒนา และหลังจากนั้นองค์กรจะพัฒนาไปด้วยนะครับ
เพราะฉะนั้นนะครับอย่างของเราเองเราก็จะมี Project ที่จะทำร่วมกัน
ทุก ๆ ปีนะครับว่า ชื่อ My target ตัวนี้นะครับจะเป็น Dive ให้คน
คิดถึง Target แล้วหลังจากนั้นนะครับหัวหน้างานของแต่ละคน
ที่ทางนายเองก็จะพยายามให้เกิดขึ้นก็คือ จะต้องเข้าไปช่วยกัน Biff
ว่าเพื่อให้ถึง Target นั้นมีวิธีการอย่างไร
- ผู้สัมภาษณ์** องค์กรเราจําต่อรองนะคะทางคุณหนึ่งเองมีการใช้สมรรถนะหรือ

- ความสามารถตรงในส่วนของนี้บ้างไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** ผมว่าจริง ๆ แล้วเยอะมากนะครับ โดยเฉพาะในมุมมองของฝ่ายบุคคลเอง หรือทางด้านของเรานะครับ เราคิดว่าเราจําต้องรอเราอาจไม่ได้ไปต่อรอราคาหรืออะไรอย่างนี้นะครับ แต่ว่ามันเป็นการพูดคุยแล้ว ผมมองว่าคำว่าเราจําต้องรอนี้อาจจะหมายถึง ทำให้คนในองค์กร มีทัศนคติหรือมุมมองที่ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรซึ่งอย่างบริษัทเราเองเป็นบริษัทรูปแบบขนาดเล็กนะครับ คนประมาณเพราะฉะนั้น ลักษณะนี้นะครับแต่กว่าที่จะสร้างให้คนไปในทิศทางเดียวกันนะ ครับ ไม่ง่ายของคำว่าเราจําต้องรอทางผมก็มีแต่ไปในทิศทางที่ว่า เราจําต้องรอเพื่อนะครับมองในทิศทางเดียวกัน
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วที่นี้มีการขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเพื่อนร่วมงานเองหรือว่าด้วยกันระดับผู้บริหารได้เป็นอย่างดีหรือว่าตัวเราเอง มองเห็นไหมคะ ว่าผู้บริหารของเรามีการจัดการความขัดแย้งเองหรือว่าองค์กรมีการสร้างให้พนักงานของเรามีการจัดการความขัดแย้งบ้างหรือเปล่าคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** คำถามที่ 1 นะครับ องค์กรมีความขัดแย้งหรือเปล่า ความขัดแย้งไปในเรื่องของการทะเลาะทุกระดับ เช่นเห็นไม่ตรงกันนะครับตั้งแต่ระดับวิวาทเราไม่เคยเกินแต่คิดว่าความขัดแย้งมีของเด็ก ๆ เองนะครับ ที่มองเด็กกับเด็ก แบบนี้มองแล้วเห็นได้ตรงกัน เด็กกับหัวหน้าระดับต้น เด็กกับหัวหน้าระดับสูงขึ้นไปมารวมถึงคนที่ระดับสูงกับระดับสูงด้วยกันอะไรประมาณนี้นะครับ ก็มีทุก ๆ จุดนะครับ ที่นี้ตัวผมเองถ้าเป็นส่วนที่เรื่องของการจัดการความขัดแย้งนะครับ เพื่อไม่ให้เกิดการทะเลาะวิวาทแน่นอนกฎของบริษัทอะไรพวกนี้นะครับ มันก็มีอยู่แล้วแต่ว่า ในส่วนตัวผมมองว่าการขัดแย้งไม่ใช่มุมที่แยแสเสมอไปนะ ครับ ให้มีก็ดีนะครับอยู่แล้วแต่ว่า ในส่วนตัวผมมองว่าการขัดแย้งไม่ใช่มุมที่แยแสเสมอไปนะ ครับ ให้มีก็ดีนะครับแต่ว่าตัวของคนที่อยู่ในระดับสูงหรือในระดับจัดการจะต้อง Control อย่งไรก็ได้ให้อยู่ในระดับที่ขัดแย้งแต่ว่าไม่ใช่ทะเลาะวิวาทนะครับเพื่อทำให้มันเกิดความพัฒนาเพราะถ้ามองไปในทิศทางเดียวกันมันก็ไม่มี ที่เขาเรียกว่า Configuration
- ที่จะทำให้พัฒนาไปเลย คือการใช้ความขัดแย้งเพื่อพัฒนาแต่ต้อง

- ผู้สัมภาษณ์ จำเป็นครับ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 หรือว่าแล้วการประสานงานภายในองค์กรมีปัญหาบ้างไหมคะ ระหว่างผู้บริหารด้วยกันหรือพนักงาน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ปัญหาที่แน่นอนครับในเรื่องของสิ่งที่เกิดขึ้นนะตอนนี้ครับ เนื่องจากว่าองค์กรเป็นองค์กรใหม่รวบรวมคนรุ่นใหม่แก่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางก็จะมีประมาณหนึ่งคือผู้บริหารระดับสูงคือผู้ที่อยู่สำนักงานใหญ่มาแล้วก็มีประสบการณ์จากสำนักงานใหญ่มาปี 30-20 เราเข้ามาเรามีประสบการณ์ที่นั่นเมื่อย่างผมก็คือ ปี เพราะฉะนั้น 6Gap ระหว่างความคิดหรือช่องว่างความเข้าใจในวัฒนธรรมแบบบริษัทของที่นี่ะครับในระบบมีนะครับอันนี้อันที่หนึ่งนะครับ ผมปรับตัวปีเลยทีเดียวนะจะมีบอกรายไปขอว่าประมาณต้องยอมรับนะครับช่วงแรก ๆ บอกรายไปช้ายะครับ คือ สำหรับผู้บริหารระดับสูงนะครับ และอีกจุดหนึ่งที่ค่อนข้างเป็นปัญหาจากระดับใหญ่ไปสู่ระดับล่างแล้วนะครับ อันนี้แน่นอนผลจากระดับการศึกษาที่ดี หน้าที่การงานก็ดีหรืออะไรประมาณนี้นะครับ ซึ่งตรงนี้ก็ทำให้เกิดปัญหาทางด้านความคิดอยู่พอสมควร
- ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญกับการบริหารองค์กรบริหารคน จัดการคนอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญกับการบริหารองค์กรบริหารคน จัดการคนอย่างไรบ้าง สืบเนื่องจากคำถามที่แล้วและคำตอบเหมือนข้อที่แล้วเลยว่ามันพอมี Gap การพัฒนาคนนะครับ มันมีความสำคัญนะครับซึ่งสอดคล้องกับตัวนโยบายหรือกลยุทธ์ที่พูดไปตั้งแต่ต้นนะครับว่าทางผู้บริหารเองคือเขาค่อนข้างให้ความสำคัญมาตั้งแต่ต้นเกี่ยวกับเรื่องของความคิดและทัศนคติของคนในองค์กร คือจะมองว่าคนเก่งก็ส่วนหนึ่งนะครับแต่คนที่จะมีทัศนคติที่ดีและไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรอันนี้สำคัญเพราะฉะนั้นรูปแบบการพัฒนาคนของเราะครับจึงเน้นไปในเรื่องของ การมีมุมมองและมี Awareness ที่ดีนะครับ
- ผู้สัมภาษณ์ การติดตามประเมินผลที่นี้ให้ความสำคัญอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ถ้าถามว่าให้ความสำคัญเดียวขอตอบว่าเรามีอะไรบ้างแล้วกันนะครับ

คือเมื่อเข้ามาปุ๊บนะครับเราก็จะมีระบบการทดลองงานคิดว่าทุก ๆ องค์กรก็มีเหมือนกันนะครับ มันก็จะมีระบบการประเมินผลแบบที่หนึ่ง คือ ทดลองงาน วัน และหลังจากนั้นก็จะมี การประเมินประจำปี เพราะฉะนั้นก็ 119 มุมมอง การประเมิน 3 องค์ให้มีความสำคัญตรงนี้นะครับ ก็วัตถุประสงค์เพื่อที่จะดูในเรื่องของ ที่จะเป็นในเรื่อง Performant นะครับ เรื่องที่ 2 ก็จะเป็นเรื่องของ Attendance เรื่องที่ 3 ก็จะเป็นเรื่องของ Behavior ซึ่งพอเอาทั้ง 3 มุมมองมารวมกัน Level อาจจะมี Criteria ไม่เท่ากันนะครับ แต่พอรวมกันเราก็จะให้เป็นการคัดออกมา นะครับเพื่อที่จะดูว่าตรงคน คนนี้มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรที่จะนำไปปรับปรุงในปีถัด ๆ ไป

ผู้สัมภาษณ์

แสดงว่าองค์กรก็ให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานนะคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7

ครับให้ความสำคัญ

ผู้สัมภาษณ์

ส่วนการประเมินผลงานเรามุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ตัวในบ้าง ตามนโยบายขององค์กรหรือว่าตัวบุคคลด้วย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7

ตัวที่สำคัญที่สุดเลยนะครับเราเน้นที่นโยบายขององค์กรที่เป็นแม่หลักเลย เป็น Master แล้ว หลังจากนั้นนะครับทุกๆระดับจะต้องเขียน My Target ของตนเองนะครับ ฉะนั้น 1 คน จะต้องมียังน้อย 4 Target ก็คือทางด้าน S L Q D C ทุกคนทุกระดับก็ต้องไปเขียนขึ้นมาะครับ แล้วหัวหน้างานจะใช้ตรงนี้ในการประเมินเพื่อให้ทุกคนมีมุมมองและโอเคไปในทิศทางเดียวกันบริษัทจะได้เคลื่อนที่ไปในทิศทางเดียวกันนะครับ

ผู้สัมภาษณ์

กระบวนการคิดของผู้บริหารที่นี้มีการสอนอย่างไร คิดอย่างเป็นระบบ คิดเชิงกลยุทธ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7

ถ้าพูดถึงบริษัทเรายังไม่ถึงขั้นคิดเชิงกลยุทธ์นะครับและในส่วนคิดอย่างเป็นระบบก็อย่างไม่ได้เท่าที่ควรนะครับ เช่น เวลาเกิดปัญหาเจ้านายอาจเรียกเข้าไปคุยเพื่อที่จะดูว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร เราจะเน้นทุกครั้งว่าวิธีการแก้ไขปัญหาต้องแก้ไขให้เป็นระบบ และแก้ด้วยระบบนะครับ ยกตัวอย่าง เกิดปัญหาด้านคุณภาพขึ้นมา ก็จะวิเคราะห์แล้วว่า เพราะคนนี่ คน โน้น คนนั้น ซึ่งผมมองว่ามันไม่ใช่ ซึ่งต้องมองไปที่ระบบตอนนี้ระดับของเราจะเน้นในเรื่องของระบบ

- ผู้สัมภาษณ์** การคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการนำเสนอ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** เริ่มต้นเมื่อ 3-4 ปี แรก ๆ นะครับอาจจะยังไม่ถึงขั้นนั้นนะครับ ก็จะเป็นลักษณะของการสั่งการจากข้างบนลงมา แล้วก็วางรากฐาน เอาไว้ แต่เมื่อเข้าปีที่ 5-6 ทางผู้บริหารก็เริ่มอยากจะเป็น Bottom up ก็มีการนำระบบไปเคเซนเข้ามา นะครับแต่ของของก็ยังเป็นจุดเริ่มต้น เพราะเพิ่งมาเริ่มเมื่อปีที่แล้ว นะครับแต่อย่างน้อยก็เริ่มจะเป็น เอา Bottom up ขึ้นมาแล้วเวลาที่อยู่นางานนายจะบอกเสมอว่าคนที่อยู่หน้างานจะ Expert กว่าหรือไม่ก็เก่งกว่านายด้วยซ้ำ นะครับ
- ผู้สัมภาษณ์** การจัดการกระบวนการทั้งกระบวนการบริหารงาน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** อันนี้สำคัญ นะครับ PDCA เราจะนำมาใช้กับทุกกระบวนการส่วนเรื่องของการจัดการทรัพยากรเอง นะครับตัวนายเองก็เน้นทุกอย่าง เราเป็นองค์กรแบบสมัยใหม่เพราะฉะนั้นในบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการองค์กรคนหนึ่งคนก็จะไม่ได้เป็นหนึ่งคนหนึ่งงาน แล้วก็จะเป็น Multifunction สำหรับบุคคลเพราะฉะนั้นมุมมองของการจัดการองค์กรเองก็ Win มุมของตัวพนักงานเองถ้าเขามี Multi Skill ตัวเขาก็ Win เหมือนกันแต่เราจะทำยังไงให้พนักงานและองค์กรมองในทิศทางเดียวกันอันนี้ก็คิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ นะครับ
- ผู้สัมภาษณ์** สำหรับเรื่องความเชื่อมั่นในตนเองรวมไปถึงการยึดมั่นในจริยธรรม องค์กรที่นี้ให้ความสำคัญ นะคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** แรก ๆ เลยเนื่องจากว่านายไม่เคยทำงานร่วมกับชาวต่างชาติอย่างพวกเราคนไทย นะครับก็เหมือนกับเป็นตัวแทนเลย เช่นเจอหน้าผมก็คือ คนนี้คือคนไทย สิ่งที่อยู่ใจก็คือสิ่งที่ได้ยินว่าคนไทยประมาณนี้ หรือว่าจากบริษัทที่รู้จักกันหรือว่าให้ระมัดระวังเรื่องไหนบ้าง ฉะนั้นแรก ๆ เลยนายค่อนข้างระมัดระวัง แล้วก็ให้ความสำคัญก็คือเรื่องจริยธรรม ในการทำงานจริยธรรมในเรื่องของการทำธุรกิจ อย่างที่เรา รู้ นะครับ หลายๆหน่วยงาน ยกตัวอย่าง Admin เองติดต่อเรื่องรถ เรื่องแม่บ้าน ก็ต้องมีเรื่องการจัดการและก็ดูแลรวมถึงตัวนายเองก็พยายามสอนว่า จะทำอย่างไรเพื่อให้เคลียร์แล้วก็สะอาดที่สุดจะต้อง ทำรูปแบบแบบไหนแบบนี้ใหม่ก็จะคุยกันตั้งแต่ต้นเลย นะครับ ณ ปัจจุบัน
- ผู้สัมภาษณ์** การสื่อสาร ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร

- ในองค์กรของเราควรมีไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** ควรจะต้องมีนะครับและยิ่งเรื่องของการสื่อสารเองนะครับตัวผมเองเชื่อมั่นว่าสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรทุกระดับนะครับเพราะว่าคนที่อยู่ในระดับล่าง ๆ ต่อ ๆ กันมาอย่างไรก็ต้องการความชัดเจนนะครับไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทิศทางองค์กร นโยบายขององค์กรหรือการดำเนินงานในแต่ละวันเด็กนะครับ วันนี้จะเป็นอย่างไร จะมีโอทีไหมหรือว่าลูกค้ามีทิศทางไปในทิศทางไหนนะครับก็คิดว่าการสื่อสารนะครับมีความสำคัญกับผู้นำทุกระดับ
- ผู้สัมภาษณ์** และความเป็นผู้นำละคะ สำคัญไหม
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** ความเป็นผู้นำนี้พูดอยากนะครับแต่ก็ดูจากสิ่งทีออกมา คือ มันคงสอนกันลำบากแต่ว่าถ้าถามว่าสำคัญไหมก็สำคัญมากเช่นกันนะครับ เพราะบางคนสื่อสารดีแต่ไม่มีความเป็นผู้นำคนที่ฟังเฉย ๆ เพราะฉะนั้นมันคือการเป็นผู้นำและการสื่อสารถ้าเปรียบก็เหมือนคนต้องกลมกล่อมประมาณนี้นะครับ ก็ต้องนำและสื่อสารได้ด้วยนะครับ
- ผู้สัมภาษณ์** การจัดการความเครียด
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7** ถามว่าที่นี้เครียดไหมนะครับเครียดมาก อย่างแต่ก่อนนะครับคนมีจำนวนที่พอดีกับงานมากๆ ก็จะใช้เวลาอยู่ที่ทำงานนานกว่าปกติ เลิกงานที่ 3-4 ทุ่มประมาณนี้นะครับ
1. ความเครียดอาจเกิดจากเวลาทำงานที่มันอาจจะเยอะกว่าทุก ๆ หลาย ๆ องค์กร เช่นองค์กรอื่นเลิกงาน 5 โมงเย็น เราเลิก 3-4 ทุ่ม อันนี้ก็กลายเป็นความเครียดที่สะสมนะครับ
 2. การทำงานของคนต่างวัฒนธรรมเมื่อต่างวัฒนธรรมรูปแบบการทำงานก็คนละแบบแล้ว Gap ที่มีอยู่เราจะปรับอย่างไรให้มันน้อยสุดแบบนี้ก็เป็นความเครียดของคนหลาย ๆ คนเหมือนกัน
 3. ระดับการศึกษาที่ต่างกันก็นำมาซึ่งความเครียดเหมือนกันคิดว่าน่าจะมีผลเพราะระดับการศึกษาอาจจะส่งผลต่อเรื่องของ Awareness Attitude มันทำให้ยกตัวอย่างเช่นเราหัวหน้างานจริง ๆ ก็ไม่อยากลงไปดู ไปเครียดแต่พอเจอ อย่างเช่น บอกเรื่องรองเท้า Safety บอกหลายครั้งแต่ยังไม่ทำตาม อะไรประมาณนี้นะครับ ตัวหัวหน้างาน

- ผู้สัมภาษณ์ ก็เครียดตัวพนักงานเองก็เครียดคือมันมี Gap ทางความคิดอยู่นะครับ แต่ก็สามารถจัดการได้ ?
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ถามว่าจัดการได้ไหมคือของเรานะครับส่วนหนึ่งปี 15-16 ที่ผ่านมา เหตุผลหลักในการลาออกของพนักงานมาจากเรื่องนี้เลยนะครับ เขา เป็นว่าคำว่าจัดการได้ยังไม่กล้าพูดอย่างเต็มปากว่าจัดการได้นะครับ แต่ว่าอยู่ในช่วงที่เราให้ความสำคัญและก็ทำให้เกิดเรื่องของการจัดการ ที่ดีย้อนกลับมา เรื่องของภาวะผู้นำ เรื่องของคนหลาย ๆ ระดับ เช่น ผู้นำระดับต้น ระดับกลาง เวลาที่เขาไปคุยกับเด็ก ๆ เขาใช้คำพูด เป็นใหม่ เพราะพวกนี้สามารถส่งผลในเรื่องความเครียดได้นะครับ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560
- ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่าสมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหารในตำแหน่ง ผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการ บริหารงาน และด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านใดมีความจำเป็นและ สำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร สำหรับธุรกิจเครื่องจักร ที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตริโก ประเทศไทย
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 คิดว่า “ด้านการบริหารจัดการ” จำเป็นและสำคัญที่สุดครับ
- ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่า การมีวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผน เชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อ การบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 มีความสำคัญอย่างแน่นอนครับ เพราะถ้าหากไม่มีแล้ว ก็จะทำให้ ไม่ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรว่าต้องการมุ่งมัน ไปในทิศทางไหน มุ่งเน้นเรื่องอะไรเป็นหลักสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กรหรือไม่ การดำเนินงานปัจจุบันสวนทางกับวัตถุประสงค์ องค์กรหรือไม่
- ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่า การมุ่งพัฒนาองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ องค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 มีความสำคัญครับ เพราะการมุ่งพัฒนาองค์กรจะนำไปสู่ การพัฒนาการทำงานแบบเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ การบริหารจัดการองค์กรเป็น ไปด้วยความราบรื่นมากยิ่งขึ้น
- ผู้สัมภาษณ์ ท่านคิดว่า การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง

- มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8** มีความสำคัญครับ เพราะเป็นการนำ 2 ฝ่ายที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน มาเจรจารับฟังเหตุผลและสรุปทำข้อตกลงร่วมกัน เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย มีความเข้าใจร่วมกันแล้ว ก็จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรนั้น เป็นไปด้วยความราบรื่นมากยิ่งขึ้น
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8** มีความสำคัญครับ เพราะการปรับตัวและยืดหยุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้คนเรามีความพร้อมในการรองรับได้หลาย สถานการณ์เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถ บริหารคนได้อย่างราบรื่นด้วย
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้าง มนุษยสัมพันธ์ การมอบหมายงานมีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8** มีความสำคัญอย่างยิ่งครับ เพราะความสำเร็จของงานหรือองค์กร ไม่ได้เกิดขึ้นจากใครคนเดียว แต่เกิดขึ้นจากการทำงานแบบเป็นทีม ตามโครงสร้างขององค์กร ฉะนั้นการบริหารคนเพื่อให้เกิด การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั้งในทีมและต่างทีมรวมทั้ง การมอบหมายงาน จึงควรดำเนินการให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ มากที่สุด
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อการบริหารคน หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8** มีความสำคัญอย่างยิ่งครับ เพราะความสำเร็จของงานหรือองค์กร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้นมีศักยภาพ อย่างเพียงพอในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ในการทำงานจึงมีความสำคัญ นำไปสู่การบริหารคนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
- ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8** มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดว่า จากนโยบายขององค์กรที่มี

การกำหนดแนวทางไว้ให้แล้ว เราได้ดำเนินงานอะไรไปบ้าง เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นั้น ฉะนั้น การมุ่งผล การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผลงาน จึงมีความสำคัญ

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8

มีความสำคัญ เพราะเป็นข้อมูลที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการบริหารงานและทำให้ผู้บริหารเกิดการรับรู้และมีความเข้าใจ ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อดี ข้อเสีย ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใน องค์กร นำไปสู่การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่า การบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิต มุ่งบริการ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8

มีความสำคัญ เพราะเป็นการส่งเสริมต่อทิศทางการบริหารงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นการเพิ่มคุณภาพและความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้นได้

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่น ในหน้าที่การงานเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8

เป็นผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นผู้นำ กล้าที่จะตัดสินใจโดยยึดหลักของความถูกต้อง เป็นธรรมและมุ่งมั่น ในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กรด้วย

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่า การสื่อสาร การเป็นผู้นำ เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8

เป็นผู้บริหารที่ดีต้องสามารถใช้การสื่อสารและการเป็นผู้นำ ในการกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือกัน ทำงานเพื่อผลักดันงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้

ผู้สัมภาษณ์

ท่านคิดว่า การจัดการความเครียด เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8

เป็นเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงพนักงานผู้ปฏิบัติหน้างาน

ต่างมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยกันทุกคน หากไม่มี
การจัดการความเครียดก็จะส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพทั้งร่างกาย
และจิตใจ และสัมพันธภาพในการทำงานด้วย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560

ผู้สัมภาษณ์

เริ่มต้นอยากจะสอบถามว่าในความคิดเห็นของคุณอินเลิร์ทค่ะว่า
ด้านบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมา บริหารจัดการ คน งาน และ
ลักษณะส่วนบุคคล ด้านใดที่มีความจำเป็นมากที่สุดในการบริหาร
จัดการ ในตำแหน่งผู้บริหารขององค์กร..(00.23)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9

ยังไงนะ คน งาน แล้วก็ลักษณะบุคคล แล้วก็อะไรอีก

ผู้สัมภาษณ์

การจัดการ บริหารจัดการ บริหารคน บริหารงาน และลักษณะเฉพาะ
บุคคล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9

ก็มองเป็นข้อหนึ่งนะฮะ การบริหารการจัดการ

ผู้สัมภาษณ์

การบริหารจัดการนะคะ แล้วในส่วนของท่านผู้บริหารจำเป็นไหมคะ
ที่จะต้องมีความสามารถทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9

จำเป็นไหม ก็ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับท่านนี้ เพราะว่าท่านนี้เรามี
การขยายองค์กร เรามีกระทั่งรวมกับทั้งเคไอ (01.10) เรามีการรับ
แฮนด์โอเวอร์ในส่วนของพาร์ทโอเปอเรชั่นหรือเอแพคเข้ามา (01.17)
เรามีระบบโลเทชั่นเป็นซิสเต็มมา เพราะฉะนั้นทั้งสามอย่างที่พูดไป
เนี่ยมันล้วนเรื่องของการที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งนั้น เป็นเรื่องของ
Change management ทั้งนั้น เพราะฉะนั้นเป็นเรื่องที่จำเป็น

ผู้สัมภาษณ์

แล้วทางด้านการมีวิสัยทัศน์ล่ะคะ จำเป็นไหม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9

การมีวิสัยทัศน์ เรื่องนี้ถามว่าความชัดเจนมันได้ชัดเจนไหม สำหรับ
ผมคิดว่ามันก็เป็นเรื่องจำเป็นแต่ว่ามันไม่ถึงขนาดชัดเจนว่าเรื่องนี้มัน
เป็นเรื่องของสิ่งที่เรา Need ละนะ คือถ้าผู้นำขาดเรื่องนี้ไปเนี่ยก็จะทำ
ให้องค์กรอ่อนลง ตรงนี้ผมมองว่ามันไม่ได้เป็น Point ขนาดนั้น
เนื่องจากเราเป็น..(01.11) แล้วก็วิชั่นเราชัดเจนอยู่แล้วว่าเราต้อง
รับผิดชอบตลาดในส่วนไหน เราต้องรับผิดชอบไปรคักส์อะไร
วิชั่นเราชัดเจนอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเรื่องของวิชั่นก็เลยคิดว่ามันน่าจะ
เป็นตัวหลอกนะ

ผู้สัมภาษณ์

แล้วการวางแผนเชิงกลยุทธ์ล่ะคะ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** การวางแผนเชิงกลยุทธ์ก็คงอาจจะน้อยนะ เพราะว่าเราคือแฟคทอรีนะ เราไม่ได้ต้องการ Result อะไรจากการที่ต้องใช้กลยุทธ์หรือต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ถ้าในมุมมองผม ในกลยุทธ์เนี่ยมันเหมาะสำหรับอะไรที่ต้องทำตลาดเอง หรือว่าสามารถที่จะดีไซน์ หรือสามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องของโปรดักส์เองได้ เนี่ยกลยุทธ์อันสำคัญของเราก็เป็นแฟคทอรีกลยุทธ์ที่ใช้ได้แค่คิดหน่อยแต่ไม่ได้เป็นตัวหลักที่จะใช้ในการบริหาร
- ผู้สัมภาษณ์** ดังนั้นการบริหารด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็ยังไม่จำเป็นตอนนี้ใช่ไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** ไม่จำเป็นมาก ไม่ใช่ไม่จำเป็น มีบ้างก็จะดี
- ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ แล้วทางการพัฒนาองค์กรล่ะคะ มีความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรไหม
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** อันนี้สำคัญ เพราะว่าเรา..เรียกว่าโออีซีมันชัดเจนว่าเราต้องต่อไปเบอร์หนึ่งคนถัด ๆ ไปก็ต้องเป็นคนในองค์กร แล้วก็โออีซีเราจะไม่มี การรับผู้บริหารภายนอกอยู่แล้ว มันเป็นการพัฒนาผู้บริหารแล้วเป็นการพัฒนากระดับจากคนที่เรามีอยู่จากภายใน แล้วก็คนที่เราจะเติบโตเป็นเบอร์ 1 เบอร์ 2 ถัด ๆ ไป จากนี้ไปก็ต้องเป็นคนในท้องถิ่น คนในประเทศ จะไม่ได้เอาซีอีโอมาจากต่างประเทศเลย...(04.27) เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับที่นี่ครับ
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วทางการเจรจาต่อรองล่ะคะ ที่นี้ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีสมรรถนะหรือความสามารถด้านนี้ไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** อันนี้อาจจะยากหน่อย ก็เหมือน ๆ กับข้างบน จริง ๆ แล้วเรามี Responsibility ที่ชัดเจนอยู่แล้วมีคู่ค้าที่ชัดเจนอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเราเน้นในเรื่องของเรียกว่า Win-win relation ดีกว่าเพราะฉะนั้นการเจรจาต่อรองก็ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ
- ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ ในด้านการบริหารความขัดแย้งล่ะคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** อันนี้ก็มีส่วนที่สำคัญ ก็อย่างที่บอกก็คือว่าการทำงานที่เรา Hand over งานหลายอย่าง..(05.19) เน้นอนว่า..(05.23) ด้วยกัน แต่ว่า Culture หรือว่า Decision ใน..(05.29) มันมีความแตกต่างผลการรับรู้ มันแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นเรื่องการบริหารความขัดแย้งเป็นเรื่อง

- สำคัญ การทำอะไรก็ตามต้องระมัดระวัง เพราะมี 3 ..(05.45)
ที่แตกต่างกันมาอยู่เหมือนกัน
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วทางด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นล่ะคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 การปรับตัวและความยืดหยุ่นเนี่ยอันนี้ที่สำคัญ แล้วอย่างที่บอกก็คือว่า
เรามีเรื่อง..(05.59) เรามีเรื่องของ Rotation (06.01) เพราะฉะนั้นเนี่ย
เรื่องเหล่านี้ถ้ามันจะไปได้เนอะ ไรสักอย่างก็จะต้องมีความยืดหยุ่น
ต้องมีการปรับตัว
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วทางด้านความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารมีความจำเป็นไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ก็จำเป็น เพราะว่าเราก็สัมผัสได้ว่าแต่ละยุคแต่ละสมัยบุคลิกภาพของ
ผู้นำทุกยุคเนี่ยมันก็มีความแตกต่าง แล้วก็สัมผัสได้ถึงว่าถ้าเป็นเบอร์
หนึ่ง ถ้าเบอร์หนึ่งเก่งการเอาจริงเอาจังกับ...(06.46) ต่าง ๆ ก็เราจะเป็น
Effective ที่มันชัดเจนกับบุคลิกภาพของผู้นำ
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วทางด้านการทำงานเป็นทีม การประสานงานล่ะคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ตรงนี้ที่สำคัญครับ
- ผู้สัมภาษณ์ ที่นี้มีการรณรงค์หรือจัดกิจกรรมเพื่อให้มีการส่งเสริมการทำงาน
เป็นทีมบ้างไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ก็มีนะฮะ แม้แต่อย่างระดับบริหารเนี่ย เขาก็มีจัดตั้งเป็นสภากาแฟ
รวมกัน แต่ก่อนทุกวันเลยแต่ตอนนี้ก็ทุกวันจันทร์หลังกินข้าวเที่ยงก็มี
สภากาแฟ มันก็เป็นอะไรที่ดี เพราะว่ามันได้นอกจากเรื่องงานแล้วก็มี
เรื่องส่วนตัว เรื่องของการ..บางครั้งในที่ประชุมก็อาจจะไม่ได้มี
ที่ประชุมที่เป็นทางการ การแสดงความคิดเห็นของตัวเองแบบจริง ๆ
จัง ๆ หรือแบบตรง ๆ แต่จากการที่เรามีสภากาแฟ มีการหยิบยกเรื่อง
อื่น ๆ บางเรื่องก็บางครั้งในเรื่อง Decision ในเรื่องของความรู้สึกของ
ระดับ..(08.06) ที่เขาอาจจะมีความรู้สึกที่แตกต่างกันก็อาจจะไม่มี
การแสดงในที่ประชุมหลัก แต่ว่าถ้าการประชุมที่ไม่เป็นทางการ
การพูดคุยที่ไม่เป็นทางการจะได้รับความเห็นที่ดีกว่า
- ผู้สัมภาษณ์ ทางด้านการพัฒนาบุคลากรที่นี้ให้ความสำคัญต่อการบริหารคนไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ครับ ก็ให้ เรามีการให้ แล้วก็อย่างปีเนี่ยผมก็เริ่มมีการจัดหน่วยงาน
ที่เป็นของเราหรือว่าเป็น..(08.48) ซึ่งตอนนี้ก็เซตเป็นเซตขั้นนี้ขึ้น

- ที่ทางคุณถูกเกณฑ์เข้ามาดูแล คือก่อนหน้านี้อาจมีหลายปีมาแล้วเราก็ทำพวก skill อะไรต่างๆ ตอนนั้นก็ไปเน้นเรื่องของ Skill ก็จะไม่มีมา Develop ในเรื่องของ Organization เท่าไหร่ แต่ว่าตอนนี้ก็เริ่มมา ปีนี้เราก็เริ่มสตาร์ทตั้งแต่มกราคม ตรงนี้เราก็จะเห็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรง
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วการจะส่งพนักงานคนใดคนหนึ่ง ไปอบรม หัวหน้า ผู้บริหารเป็นคนเลือกเองหรือว่าเราส่งไปหรือว่าแจ้งชื่อไป
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** ก็มีทั้งสองแบบ มันมีหลักสูตรที่เรียกว่าหลักสูตรบังคับ คนที่จะมาอยู่ตรงจุดนี้อย่างน้อยก็ต้องผ่านหลักสูตรนี้ แล้วก็จะมีหลักสูตรประเภทประชาสัมพันธ์ด้วย
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วการตัดสินใจ หรือด้านการประเมินผลงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** การตัดสินใจแล้วก็การติดตามประเมินผลจริง ๆ ก็ต้องบอกว่าการประเมินผลของเรานั้นมันก็ไม่ได้ชัดเจนแบบว่าจะเป็นเรื่องของ.. (10.14) หรือเรื่องของ (10.16) มันก็ทั้งสองอย่างแล้วก็จริง ๆ เราไม่ได้มีเรทชัดเจนว่า..(10.24) แต่เราก็ดูจากทั้งสองอย่าง
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วอย่างหัวหน้างานหรือผู้บริหารล่ะคะมีส่วนเข้าไปดำเนินการ ถูกต้อง มีอยู่แล้ว เพราะจริง ๆ การประเมินผลเนี่ยเราให้บุคคลหัวหน้าสองระดับเป็นคนประเมินหัวหน้าทุกคนมีส่วนในการประเมินหมด
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วหลังจากวิธีการประเมินแล้ว ผลการประเมินเราจะใช้ส่วนแค่โบนัส ปรับเงินเดือนอย่างเดียว แล้วมีการเอาผลการประเมินแยอะไรอย่างนี้ เอามาปรับปรุงพวกเขาไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** ไม่ได้เอาไปใช้ในแง่ของการปรับปรุงเท่าไร แต่ว่าจริง ๆ เรามีการตัดแปลงโดยใช้สตอรี่ย้อนหลังสามปีจริง ๆ ตัวนั้นก็ยังมีผลทางอ้อมอยู่ สำหรับคนที่ไม่เคยดีเลยเนี่ยอย่างนั้นก็จะมีอยู่เลเวลต่ำ คนที่ดี ๆ เนี่ยสามปีเขาก็ได้ปรับ แน่แน่นอนว่ามันมีการกระโดด คนที่ดีมันก็จะโดดไปเยอะ คนที่ไม่อะไรก็จะย้ายอยู่กับที่นั่นแหละ นอกจากประจำปีที่คุณจะได้เกรดต่ำได้ปรับน้อยแล้วคุณก็ไม่มีโอกาสที่จะได้ปรับอีกต่อไป
- ผู้สัมภาษณ์** ก็จะใช้เป็นผลการประเมินไว้นะคะ ทางด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ต่าง ๆ

- การคิด กระบวนการคิดน่าจะ มีความสำคัญไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** กระบวนการคิดก็มีความสำคัญอะ ปัจจุบันเราเริ่มมีพุงมัน (12.13)ใหม่เนี่ยเราเริ่มมีการวัดค่าการมองเห็น การแยกแยะ การวิเคราะห์ แล้วก็การสำรวจ เรามีแบบทดสอบอยู่ คือ นอกจากเรา ต้องเจอปัญหาบางคนเป็น Engineer แต่เรารับเข้ามาด้วยการประสบความสำเร็จฟังจากสิ่งที่เขาเล่า สิ่งที่เขาทำแล้วก็รับเข้ามา แต่เราก็มารู้ว่า Engineer บางคนไม่มีเซ็นส์ของ Engineer พอไม่มีเซ็นส์เนี่ยเราก็เริ่มมาวิเคราะห์แล้วว่าจริง ๆ มันจะมีข้อสอบ มันคงจะไม่ต้องเป๊ะ คุณไม่ต้องไปเตรียมตัวหรือไปอะไร ก็ใช้เซ็นส์ในการทำ
- ผู้สัมภาษณ์** เป็นคล้ายๆ EQ ด้วยไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** EQ ด้วย เป็นเรื่องของกรวัด EQ นั้นแหละ
- ผู้สัมภาษณ์** ก็แสดงว่ามีความสำคัญ ให้ความสำคัญกับด้านนี้เลยนะคะ แล้วด้านการบริหารทรัพยากรอันนี้ไม่ใช่เป็นทรัพยากรมนุษย์ อย่างเดียว ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร คิดว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมี ด้านนี้ไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** จำเป็นครับ (13.45) บางเรื่องเรา Investment บางอย่างมาทิ้งไว้ ถ้าไม่มีการมองพวกนี้ ไม่มีการติดตาม เรียกว่าถ้าพูดถึงแมชชีนก็คือ..(14.02) หรือว่าเอเจนซีต่าง ๆ ถ้าเราไม่มีการมอนิเตอร์ มันก็กลายเป็นว่าถ้าเรา invest มาเยอะแยะแล้วเนี่ยก็มาตั้ง ไซร์อไว้ หรือว่าบางครั้ง ยกตัวอย่าง..(14.17-14.23) แต่ว่าทุกอย่างก็ส่งไปข้างนอกหมด เราก็มีเครื่อง..(14.27) ก็เอามาอนไว้ ก็ทำแค่บางอย่างที่เคยทำ อะไร ที่ไม่ได้ทำก็ไม่ได้คิดที่จะ..(14.34)
- ผู้สัมภาษณ์** มีปัญหาเหมือนกัน?
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** มี ๆ คือ จริง ๆ ในฝั่งอาชีพเราเนี่ยไม่ค่อยมีปัญหา ก็มีอยู่ประเภทพวก ดมเดลที่วอลลุ่มมันน้อย ๆ มีมาลง แต่ว่าลงแล้วโรบอทมันใช้งาน ได้ไม่เต็มที่ แต่ก็ยังไม่หยุดคิดว่านอกจากมันทำตรงนี้ได้แล้วมันยังทำ อะไรได้อีก ..(14.58) เราใช้คนเอาไปให้ทำได้ไหม เวลานี้ คือ ไม่หยุดคิด เพราะฉะนั้นเรื่องนี้สำคัญ
- ผู้สัมภาษณ์** ทางด้านความยึดมั่นในจริยธรรม
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** ครับ อันนี้เป็นสิ่งสำคัญเลยครับ เพราะว่าเรา SLQDC (15.115) นั่นก็

- คือแนวอันดับสอง
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วทางด้านความเชื่อมั่นในตนเองล่ะคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** อันนั้นสำคัญครับ
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วทางด้านการสื่อสารกับความเป็นผู้นำ อันนี้ขอถามสองคำถามเลย มีความจำเป็นและสำคัญอย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** มีความจำเป็นครับ จริงๆ เรื่องนี้ก็รวมๆ คือบุคลิกภาพของผู้นำสูงสุด เนื่องจากว่าเราก็มีการผลัดเปลี่ยนเบอร์หนึ่งมาหลายรอบแล้วก็แต่ละคนก็มีบุคลิกแตกต่าง แล้วก็ความคาดหวังคิดว่าคนนี่ต้องเหมือนคนนั้นหรือจะต้องคิดว่าคนนี่มันมี..(16.09) ตรงนี้อยู่ ก็เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดท้าย..เครียดบ้างไหมคะ
- ผู้สัมภาษณ์** มันเป็นช่วงๆ มันก็เหมือน..(16.32) มันก็จะมีช่วงที่มันขึ้นพุ่งขึ้นไป แต่พอไปถึงสูงสุดแล้วมันก็จะเริ่มลงมา ช่วงนี้อยู่ขาลงอยู่
- ผู้สัมภาษณ์** มีการจัดการยังไงบ้างคะความเครียดที่เกิดขึ้น
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9** จริง ๆ ความเครียด การจัดการก็คือเรื่องของ.. คำว่าจัดการเรียกว่า การเก็บงานความเครียดมากกว่า Commitment ถึงตัวเองว่าเรา Commit อะไรไว้ แล้วเราเชื่อมั่นว่าผลลัพธ์สุดท้ายมันจะเป็นเรื่องดี ๆ แล้วเรามี Commitment ที่แน่นอน ทัศนคติที่แน่นอนแล้วเรายืนยันตรงนั้น แล้วเราอดทนไว้ตรงนั้นมากกว่า การบริหารความเครียดนะนะ ไม่มีวิธีบริหารอย่างอื่นหรอก แต่ว่าเป็นลักษณะนั้นเรียกว่า อดทนมากกว่า
- ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ ขอบคุณมากค่ะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2560**
- ผู้สัมภาษณ์** สวัสดีค่ะ เริ่มต้นในส่วนของสมรรถนะหรือความสามารถ ก็จะเน้นไปที่ความสามารถทางการบริหารของผู้บริหาร ดังนั้น ในส่วนของสมรรถนะก็คือสามารถสรุปเบื้องต้น มีการวิจัยในเชิงเอกสารไว้เรียบร้อยแล้ว แล้วก็แบ่งประเภทออกมาเป็น 4 ขั้นตอน คือ การบริหารจัดการ บริหารคน บริหารงาน และลักษณะส่วนบุคคล ที่ผู้บริหารควรจะต้องมีในส่วนของความเห็นของคุณสมศักดิ์ คิดว่าสมรรถนะด้านใดที่สำคัญที่สุดในตำแหน่งผู้บริหาร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** อยากจะให้แยกแยะระหว่าง การบริหารงาน กับ การบริหารจัดการนี้ ความหมายต่างกันอย่างไรครับ

- ผู้สัมภาษณ์** การบริหารจัดการคือ การบริหาร Top Management เค้าจะบริหารจัดการว่ามีวิสัยทัศน์อย่างไรแต่การบริหารงาน ก็คือเป็นระดับกลาง ที่ควรจะมีในส่วนของบริหารงานแต่ถ้า Top Management เราบริหารทั้งองค์กร เรามีวิสัยทัศน์ เรามีกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** คิดว่าน่าจะเป็น การบริหารจัดการ ที่สำคัญที่สุด
- ผู้สัมภาษณ์** ขออนุญาตสอบถามในส่วนของ... ที่นี้มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างจะ... ตั้งแต่เปลี่ยนแปลงเพราะว่าในส่วนของ BANGKOK KOMATSU ก็ 20 ปีแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือในตัวของเราเอง มีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** จริง ๆ แล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญที่สุดก็น่าจะเป็น เรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจ ที่มาที่ไป เพราะว่าถ้ามีการสื่อสาร ถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว การยอมรับก็จะมีมาก แต่ถ้าเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจไม่เพียงพอก็อาจจะไม่ได้รับความร่วมมือ นี่เป็นปัจจัยสำคัญของเรื่องการเปลี่ยนแปลงก็คือ การบริหารทำความเข้าใจกับคนที่เกี่ยวข้อง
- ผู้สัมภาษณ์** แต่ในส่วนของบริหารการเปลี่ยนแปลง ทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นตามมา ทีนี้ ถ้าในมุมมองของผู้บริหารมอง ที่ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางขึ้นมา คิดว่าพวกเขาจำเป็นต้องมี สมรรถนะในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยหรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** ก็คงจำเป็น ประเด็นที่บอกว่า อาจจะมีปัญหา ที่เขามีปัญหาเพราะเขา ไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลในเชิงบวกหรือเชิงลบ แต่ถ้าเขามีความเชื่อ หรือมีความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลในทางที่ดี ในเรื่องของการขัดแย้งภายในก็จะน้อยลง
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วในส่วนของแนวคิดของการบริหารอยู่ระดับสูง มีการวางแผน การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรบ้างไหมคะหรือว่ามันมีการดำเนินการ หรือคิดแนวคิดไว้ล่วงหน้าอย่างไรคะในส่วนของวางแผนการจัดการองค์กรในระดับนี้
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เราจะสามารถคาดการณ์ได้ เพื่อที่ไป

- 10 เตรียมการในการที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงข้างหน้า คือถ้าเราคิดไปข้างหน้าหรือทำไปข้างหน้า มันก็จะทำให้แนวทางกลายเป็นทางที่ดีขึ้นได้
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วความคิดเห็นแล้ว คิดว่าการวางแผนมีความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 จริง ๆ แล้วจำเป็น จำเป็นเนื่องจากจะทำให้คนที่ดำเนินการไม่ว่าจะเป็นรายวัน รายเดือนหรือรายปี มีการทบทวนอยู่ตลอดเวลา ผมเองก็ต้องวางแผนด้วย คือการทำไปล่วงหน้าถ้าเราไม่มีแผนล่วงหน้า มันก็จะขาดการทบทวน ทุกอย่างก็ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพราะฉะนั้น ถ้ามีการวางแผนก็จะมีทบทวนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ไปตามในทิศทางที่เราต้องการ
- ผู้สัมภาษณ์ ค่ะ ในส่วนตัวแล้วเคยเข้ามาประชุม ตั้งแต่ปีแรกที่เข้ามาประชุมที่นี้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ดังนั้นจึงอยากสอบถามว่าในส่วนของการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กร ความคิดเห็นของคุณสมศักดิ์ คิดเห็นเป็นอย่างไร คิดว่ามันจำเป็นหรือว่ามันมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 ตัวนี้ น่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับบริษัทที่ต้องการที่จะแข่งขันในตลาด เพราะว่าการทำงานโดยทั่ว ๆ ไป ทุกบริษัทก็ทำได้ และที่ทุกบริษัทก็มีการปรับปรุง เพราะฉะนั้นความแตกต่างที่จะทำให้บริษัทแข่งขันได้และประสบความสำเร็จได้ก็คือ การสามารถในการที่จะปรับปรุงองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพราะว่าแน่นอนว่าในเรื่องของระยะเวลาที่ผ่านมา เรื่องของบุคลากร เรื่องของอะไรต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าเราขาดการพัฒนา ตรงนี้ก็จะกลายเป็นปัญหาของเราในอนาคต
- ผู้สัมภาษณ์ ขอบคุณค่ะ แล้วเคย โดยส่วนตัวแล้วรู้สึกประทับใจในการเจรจาต่อรอง ในบางครั้งได้ยินมาว่าการเจรจาต่อรองของคุณสมศักดิ์สำเร็จหรือเป็นไปในทางที่บวกค่อนข้างเยอะ ทีนี้ถ้าเกิดเปรียบเทียบกับผู้บริหารทุกๆ คนคิดว่าควรที่จะมีสมรรถนะในการบริหารการจัดการความขัดแย้งนี้ไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 เรื่องของความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรอง ประเด็นคือความไว้วางใจ

10

ซึ่งกันและกัน เวลาเราต่อรอง ถ้าเราเอาเฉพาะคำพูดของแต่ละฝ่ายมาใช้ในการตัดสินใจมันคงไม่ใช่ แต่มันเป็นเรื่องของความเชื่อถือระหว่างกัน เพราะฉะนั้น การเข้าเจรจาเป็นจุดสุดท้ายของการดำเนินการ แต่ว่าเราจะต้องมีการสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจกัน และไม่มีอคติต่อกัน ก่อนที่จะเข้าเจรจา แล้วหลังจากนั้น การเจรจาก็ให้เกียรติซึ่งกันและกันและหลังจากการเจรจาแล้วก็ถือว่าต้องยุติ ไม่เก็บเอาไปเป็นปัญหาประเด็นต่อไปในอนาคตเพราะฉะนั้นถ้าเราทำได้ 3 อย่างนี้ ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจ

ผู้สัมภาษณ์

คือ จบแล้วจบเลยที่เกิดในห้องนั้น แต่ว่ามีบางจุดบางช่วงที่เราจะต้องการนำไปปรับปรุงพัฒนาตรงจุดที่จะเกิดจากความขัดแย้งด้วย ใช่ไหมคะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่

ครับ

10

ผู้สัมภาษณ์

แล้วในส่วนของการยืดหยุ่นของที่นี่หรือยืดหยุ่นในส่วนของการบริหารจัดการ อย่างเช่นกฎระเบียบก็ตามหรือว่ายืดหยุ่นในส่วนของคุณถูกต้องต่าง ๆ เราควรที่จะมีความสามารถในด้านการยืดหยุ่นตรงนี้ เช่นว่า นำส่งมาว่าคุณต้อง Order strict ขึ้นมา แล้วเราต้องมีความยืดหยุ่นระดับไหนถึงสามารถที่จะ...

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่

ความยืดหยุ่น เราก็ต้องมองว่าสิ่งที่เราพิจารณามันเป็นเรื่องระยะสั้นหรือระยะยาว ถ้าเป็นเรื่องระยะสั้นก็สามารถที่จะให้ความยืดหยุ่นได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องผลกระทบที่สะสมหรือว่าเป็นผลลัพธ์ผูกพันกันในระยะยาวก็คงต้องให้มีความยืดหยุ่นได้น้อย

10

ผู้สัมภาษณ์

คะ อันนี้ก็ต้องจำเป็นตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น กลางและสูงขึ้นไปที่จะต้องมีในเรื่องของความสามารถในการตัดสินใจยืดหยุ่นว่า อันนี้ยืดหยุ่นได้ อันนี้...

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่

อันนี้คงต้องทำความเข้าใจว่า บางเรื่องบอกว่ายืดหยุ่น แต่ว่ายืดหยุ่นแล้วผูกพันไปอีก 10 ปี 20 ปี เราก็ไม่ควรที่จะไปยืดหยุ่น แต่ถ้าว่ายืดหยุ่นเฉพาะวันนี้ เดือนนี้ หรือว่าปีนี้ มันก็คงพอที่จะยืดหยุ่นกันได้

10

ผู้สัมภาษณ์

ในด้านการทำงานเป็นทีมและการประสานงานระหว่างกันในมุมมองแล้ว คิดเห็นว่าสำคัญหรือว่ามีจุดไหนที่ตรงนี้ไม่ต้องทำเป็นทีมก็ได้

- ทำเดี๋ยวกี้ดี
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** การทำงานเป็นทีมมันจำเป็นอยู่แล้ว ประเด็นก็คือว่าจะต้องให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถึงจะเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ถ้าทีมงานไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของเขา การตัดสินใจ การทำงานร่วมกันเป็นทีมก็จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าไร
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรก็ตาม มีแนวคิดและวิธีการจัดการอย่างไรบ้างคะมีกิจกรรมอะไรที่ส่งผลให้ดำเนินการในเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างองค์กรเองก็ตาม
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** จริง ๆ เราคงต้องเรื่องของสัมพันธภาพนี่คงต้องให้เรื่องของงานเป็นหลัก ก็ให้การทำงานมีการคาบเกี่ยวกัน โดยมุ่งเป้าหมายของงานเป็นหลักแล้วก็ให้ร่วมมือกันทำ
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วในด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรล่ะคะ มีความคิดเห็นว่ามี ความสำคัญอย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** เรื่องของบุคลากรเราไปยึดยึดมันจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่สิ่งที่องค์กรควรจะทำคือเปิดโอกาสเพราะว่าแต่ละคน ความตั้งใจในการที่จะพัฒนาตนเองมีไม่เหมือนกัน บางคนก็พยายามที่จะพัฒนาตนเอง แต่บางคนก็ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ดังนั้นเราจะทำไปพร้อม ๆ กันทุกคนคงจะยากแต่สิ่งที่บริษัทควรทำก็คือเปิดโอกาส ใครที่มีความพร้อมที่จะไปรู้หรือต้องการที่จะพัฒนาตนเองเราก็ให้โอกาส ส่วนคนที่ไม่กระตือรือร้น นั่นก็เป็นเรื่องที่แล้วแต่แต่ละบุคคล
- ผู้สัมภาษณ์** ในด้านของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ การมุ่งให้งานสำเร็จในส่วนตรงนี้ ถ้าระดับ Top management โอเค ยิ่งไงก็ตาม Target ของเราตั้งไว้ร้อย ๆ ล้าน พันล้าน นะคะมันต้องสำเร็จอยู่แล้ว แต่ในระดับต้น กลาง สูง คิดว่า แต่ละผู้บริหารแต่ละระดับมีเหมือนกันไหมคะ หรือว่าไม่จำเป็นต้องมีก็ได้
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** จริง ๆ แล้วตัวนี้เราต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ว่า มีแล้วมันมีความเป็นไปได้ในการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

- เพียงแต่ว่า บางเรื่องอาจจะใช้เวลาระยะเวลาสั้น บางเรื่องอาจใช้
 ระยะเวลาานาน แต่เราจะต้องพยายามปลูกฝังว่าจะต้องไม่ยอมแพ้
 หรือไม่ Keep up ทำไปเรื่อย ปีหนึ่งไม่ได้ สองปีอาจจะได้ สองปี
 ไม่ได้สามปีอาจจะได้ ก็คือ ขอให้ยึดมั่นอยู่กับเป้าหมาย นะครับ ไม่ได้
 ด้วยวิธีนี้ ก็เอาวิธีอื่นอะไรก็ได้แล้วแต่ เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายนั้น
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วในด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน คือตามที่องค์กร
 ของเราเคยประสบมาก็คือ Bias ก็คือ ฉันรักคนนี้ ฉันชอบคนนี้ ฉันก็
 ประเมินให้ดี ทีนี้เราจะดำเนินการอย่างไร หรือให้ความสำคัญกับ
 การติดตามประเมินผลอย่างไรเพื่อที่จะให้มันเกิดประสิทธิภาพขึ้นมา
 และคิดว่าในการติดตามประเมินผล ผู้บริหารถ้าเกิดว่าเขามี
 ความสามารถด้านนี้ มีความจำเป็นหรือไม่ในการบริหารจัดการ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** จริงๆ การติดตามประเมินผลนี้ อันที่หนึ่งก็คือ ต้องมอบหมายงาน
 ให้ชัดเจน และก็เปิดโอกาสให้แต่ละคนทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ
 แล้วก็วัดกันที่ผลสำเร็จของแต่ละงาน
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วในส่วนของการคิดนะคะ คิดเชิงวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์
 คิดเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ มีความสำคัญกับการบริหารงานหรือไม่
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** อันนี้สำคัญสิ สำคัญ เพียงแต่ว่า บางครั้งเราต้องให้แต่ละคนได้ใช้
 ศักยภาพของตัวเอง ได้อย่างเต็มที่ จริงๆ แล้วคนทุกคนมีศักยภาพ
 ในตัวเอง แต่ว่าไม่มีโอกาส หรือว่าขาดความมั่นใจในการที่จะ
 แสดงออกหรือนำมาใช้ ฉะนั้นสิ่งที่เราจะต้องทำก็คือ ส่งเสริมหรือ
 กระตุ้นให้เขาแสดงความสามารถออกมา
- ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ แล้วในส่วนของการบริหารทรัพยากร ยกตัวอย่างเช่น คือบริหาร
 ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนะคะ ไม่ใช่แค่เพียงแค่บริหารทรัพยากร
 มนุษย์ แต่ทรัพยากรอย่างเช่น อุปกรณ์หรือทรัพย์สินต่าง ๆ ของ
 องค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะหรือว่ามีความสามารถในการ
 บริหารจัดการหรือเปล่านั้น
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** จริงๆ แล้ว ผู้บริหารควรจะทำเป็นตัวอย่างเพราะว่าเราไม่สามารถที่จะ
 ไปดำเนินการบริหารทรัพยากรทั้งหมดด้วยตัวเองได้ สิ่งที่เราทำก็
 คือ อันไหนที่มีลำดับความสำคัญเร่งด่วนหรือมาก เราก็ดำเนินการเป็น
 ตัวอย่าง แล้วระดับรองๆ ลงไปก็นำไปดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน

- มันไม่ควรทำ ถึงแม้ว่า เรามองว่า เอ๊ะ! ไม่มีใครเดือดร้อน แต่ว่า ถ้าผลประโยชน์มันมาที่เรา เราก็ไม่ควรจะทำ
- ผู้สัมภาษณ์** ใช่... แล้วก็ที่บริษัท จะมีส่วนของ Auditor มาใหม่ เพื่อที่จะควบคุมอีกครั้งหนึ่ง คือเบื้องต้นมุมมองว่า เอ๊ะ! ถ้าเกิดว่ามี Auditor มา แสดงว่า เราไม่มีความโปร่งใสหรือเปล่า เราถึงต้องจำเป็นต้องมี auditor ขึ้นมา แต่พอคุณสมศักดิ์พูดขึ้นมาในเรื่องของ... เออ ถ้าเราไม่มีใครมาจับ ตอนนี่เราไม่รู้หรือว่าเข้าใจว่า ทำแล้วไม่ผิด มันก็เลยจำเป็นต้องมี ขึ้นมาแล้วก็ในด้านของการสื่อสาร ความเป็นผู้นำในของผู้บริหาร มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด การสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจหรือว่ามี Feedback ออกมา
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** การสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญมาก แล้วก็คำว่าสื่อสารมันไม่ได้ หมายความว่าพูดให้คนอื่นฟัง เพราะฉะนั้น การรับฟังที่ดีก็เป็น การสื่อสารชนิดหนึ่งเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นการที่เปิดโอกาสที่จะ มีการสื่อสารของสองทาง ก็เป็นเรื่องที่จำเป็นแล้วเราก็ไม่ควรไป คาดหวังว่าเราจะได้ยินในสิ่งที่อยากได้ยิน เพราะฉะนั้นเราควรจะ รับข้อมูลทุกอย่างไม่เช่นนั้นส่วนที่เราควรจะทราบ ก็อาจจะไม่ทราบ ด้วย
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วเวลาถ้าเราเกิดรับข้อมูลสื่อสารเข้ามา แล้วเรามีการคิดไตร่ตรอง อย่างไร ขออนุญาตเอามาเป็นประสบการณ์ของตัวเองนะจะว่า เพราะบางที่รับจากคนนี่มา รับจากคนโน้นมาคือทุก ๆ คน หลาย ๆ ข้อมูลหลายช่องทาง เราก็ยังไม่รู้ว่าอันไหนเท็จจริงอย่างไร ทีนี้ถ้าเรา ตัดสินใจเร็วแล้วอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบได้ ก็เลยกลัวว่า เอ๊ะ ถ้า เกิดเรารับมาหลาย ๆ ด้านขึ้นมาแล้วจะเกิดผลกระทบกับการเข้าใจผิด หรือเปล่าคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** อันนั้นเราคงต้องใช้วิจารณญาณ บางเรื่องที่เรามองว่ามันเป็นข้อมูล หรือว่าการสื่อสารที่มันเกิดปัญหาขึ้น บางครั้งก็ต้องดูว่ามันเกิดขึ้น จากอะไร บางทีเราไม่ได้มองในส่วนที่เราได้ทำอะไรลงไปมันถึงเกิด ความคิดอย่างนั้นขึ้นมา บางทีถ้าเรามองย้อนกลับไปว่าในสิ่งที่เกิดขึ้น มันมีสาเหตุมาจากการดำเนินการอะไรบางอย่างของเราไปก็ได้
- ผู้สัมภาษณ์** เรื่องสุดท้ายนะคะ ในด้านการจัดการความเครียด ตรงนี้คิดว่า ผู้บริหาร

- ทุกระดับจำเป็นต้องมีไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10** อันนี้แน่นอนนะครับ เรื่องของการจัดการความเครียดจริง ๆ แล้วเราไปยึดติดกับเหตุการณ์หรือคำพูดหรืออะไรบางอย่าง มันก็ทำให้เกิดความเครียด เพราะฉะนั้นการจัดการความเครียดนี้ ถ้ามว่า จำเป็นไหม จำเป็นแน่นอน แต่ถ้ามว่าแล้วจะทำยังไง คุณต้องปล่อยวาง บางเรื่องมันก็เป็นแค่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ว่าพอมันเกิดขึ้นแล้วเราไปตีความต่อเนืองต่าง ๆ มันทำให้เกิดเป็นความเครียด แต่ถ้าเราคิดเสียว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมันเกิดขึ้นแล้วมันก็จะจบไป เราไม่ไปตีความต่อเนือง มันก็จะลดความเครียดลงไปได้
- ผู้สัมภาษณ์** นี่ถือว่าสอนลัด เลย ก็ขอบคุณมากค่ะ
- จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 บริษัทคู่ค้า ที่มีความเกี่ยวข้องในการติดต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทในกลุ่มมิโครโกล ประเทศไทย จำนวน 2 คน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560**
- ผู้สัมภาษณ์** ก็เบื้องต้นเนี่ย.. (00.05) การบริหารจัดการมีทั้งหมด 4 ด้าน ก็จะเป็นด้านบริหารจัดการ บริหารคน บริหารงาน แล้วก็ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งในทีนี้นะคะก็ต้องการจะสอบถามว่าในส่วนของการจะติดต่อประสานงานกับผู้บริหารของเรา หรือว่าพนักงานของเราเองเนี่ย ท่านคิดว่าท่านพบผู้บริหารในกลุ่มมิโครโกล (00.26) หรือว่าตอนนี้ขออนุญาตเรียกมิโครโกลนะคะ มีความสามารถทางด้านการจัดการองค์กรในด้านการมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง การวางแผน เชิงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่อย่างไรคะ ในความคิดเห็น
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11** ก็ดีนะครับ ก็ซัพพอร์ตได้ทุกอย่าง ก็มีการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาไปก็ดี สำหรับเรื่องงานเรื่องคนก็ดี การติดต่อประสานงานก็ทำมาอยู่อย่างนี้ตลอดอยู่แล้ว
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วมี Complain หรือ Feedback ตอบรับระหว่างถ้าเกิดมีปัญหาเกิดขึ้นในการบริหารงานเนี่ยคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11** มันมีช่วงแรก ๆ ที่เราเริ่มทำการซื้อขายหรือทดลองงานกันมีปัญหาตรงนั้นนิดเดียวหลังจากนั้นก็ไม่มีปัญหา ก็คืองานตัวใหม่ซึ่งทาง

- ตัวเองก็ยังไม่เคยทำ เราก็ส่งงานไปให้ทำ ก็มีแค่นั้น
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วในส่วนด้านการมุ่งพัฒนาองค์กรล่ะคะ ยังมีอะไรที่สามารถบ่งบอกได้ไหมคะว่าผู้บริหารของเราเนี่ยมีการบริหาร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 เท่าที่ทราบมาคือทาง..(01.42) ก็สามารถซัพพอร์ตงานกับทาง..(01.45) ได้ตลอดทุกอย่าง อย่างเวลาที่งานเร่งด่วนเราร้องขอก็ได้ตลอด ก็คือเป็นจุดเด่นของไคเกียว (01.54)
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วท่านคิดว่าในส่วนของการบริหารจัดการของผู้บริหาร มีการเจรจาต่อรองการบริหารความขัดแย้งเป็นไปได้อย่างไรไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 เป็นไปได้อย่างไรครับ
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วมีด้านไหนที่โชว์เป็นจุดเด่นว่าเขาสามารถดำเนินการได้
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 ของไคเกียว ? (02.14)
- ผู้สัมภาษณ์ ไซ้
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 ก็อันนี้นะครับ ซัพพอร์ตด้านงานได้ตลอด
- ผู้สัมภาษณ์ เขามีเจรจาว่าผมขออนุญาตเป็นวันอื่นได้ไหม อะไรอย่างนี้ไหม
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 มิ แต่ว่ามันก็ไม่ถึงครบกำหนดการผลิตของเรา แต่ถ้ามีผลกระทบผมก็จะคุยกับทาง..(02.34)
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วด้านการบริหารจัดการคนล่ะคะ พวกเขามีการปรับตัวหรือว่ามีเรื่องของความยืดหยุ่นค่อนข้างสามารถบอกได้ไหมคะว่าเขาอาจจะสามารถชี้แจงหรือปรับตัวในสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น มีการปรับตัวหรือว่ามียืดหยุ่นบ้างไหม หรือว่าทุกอย่างต้องเป๊ะเวอร์อะไรอย่างนี้ล่ะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 มี ๆ
- ผู้สัมภาษณ์ ค่ะ แล้วในส่วนของการประสานงานล่ะคะ เป็นยังไงบ้าง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11 ก็ค่อนข้างดี
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วก็การมอบหมายงาน อย่างเช่น มีให้ลูกน้องดำเนินการแทนไหม

- หรือทำเองตลอด
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- ใช่ เหมือนกับว่าระหว่างที่เราติดต่อประสานงานหรือว่าต้อง
คุณนิธิ โดยตรง
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- ก็ไม่ครับ ก็สมมติส่งงานออกก็จะเป็นฝ่ายคิวซีผม ประธานคิวซี
ฝั่งโน้นก็จะตรวจสอบดูชิ้นงาน ดูงานถูกต้อง
ก็มีการประสานงานอยู่แล้ว ค่ะ แล้วด้านการพัฒนาบุคลากรละคะ
คนที่เขามาติดต่อเนี่ยมีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวเองบ้างไหมคะ
ก็ดีนะ ไม่มีปัญหาอะไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- แล้วเรื่องของการติดตาม ประเมินผลเรื่องของการทำงานเขาละคะ
มี Feedback กลับมาที่คุณใหม่ว่าเป็นยังไงบ้างหรือว่างานที่ส่งไป
มีปัญหาไหม มีการติดต่อกลับมาที่คุณบ้างไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- ก็มีงานที่ส่งไป อย่างงานที่ส่งไปเราส่งไม่ครบมันก็เป็นปัญหาที่เรา
ต้องแก้ มันก็มี
มี Feedback กลับมาใช้ใหม่คะ แล้วกระบวนการความคิดของเขาละคะ
จะเป็นยังไง มีการแก้ปัญหาให้คุณได้เด่นชัดไหม
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- มี
- บอกเป็นขั้นตอนหรือการวิเคราะห์ออกมา
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- ก็ผมจะเน้นเกี่ยวกับการขนส่ง..(04.35) เราก็จะมีการแพคกิ้งงาน
โดยที่ก่อนหน้านี้เราจะมีการแพคกิ้งงาน แต่คนที่จัดส่งงานให้เราก็
แพคกิ้งงานให้เรา
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- เป็นการนำเสนอให้ใช้ใหม่คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- ครับ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11
ผู้สัมภาษณ์
- ก็แสดงว่ามีการคิดในส่วนของระบบ อย่างเป็นระบบ และคิด
เชิงสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาใช้ใหม่คะ แล้วด้านการมุ่งบริการละ
คะ ซัพพอร์ตดีไหมคะ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ ให้ดีมากเลย คือปกติงานเร่งงานด่วนอย่างนี้ ถ้าผมตามแล้วบางที ใ้หน้องที่เขาตามคุยกับคุณนิติ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ ตรงนี้นะคะถ้าเกิดว่าในเรื่องของความมุ่งมั่นในหน้าที่ ใ้ทำงานที่ ออกมาประสบความสำเร็จ เขามีความมุ่งมั่น คุณสามารถมองเห็น ได้ชัดเจนไหมคะว่าคนนี้มุ่งมั่นหรือว่าแล้วแต่อะไรก็ได้ ซ้ำ ๆ อะไร อย่างนี้ หรือว่าเป็นยังงี้บ้างคะในสายตาของคุณ หรือว่าในที่ที่คุณพบ เห็นมา
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ ก็อย่างที่พูดไปเมื่อกี้นะครับ กรณีเกิดงานเร่งด่วนเนี่ย..(05.46) ผมก็ ไม่สามารถส่งงานได้แต่ทุกเคส ทุกครั้ง ใครก็ตัวเองก็ซัพพอร์ต ได้ตลอด
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ แล้วในด้านของการสื่อสาร ก็ประสานงานกันตลอด
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ แล้วมีความเป็นผู้นำไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ มีครับ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ แล้วเคยเห็นเขามีความเครียดกลับมาแล้วเขาสามารถจัดการ ความเครียด หรือว่าปล่อยความเครียดนั้นออกมาให้คุณรับฟังบ้างไหม คะ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ ก็ไม่มีครับ แต่มันก็จะ เป็นปัญหาเกี่ยวกับ..อย่างงานที่เราส่งไปล่าช้า ซึ่งเราส่งไปล่าช้าแต่เราขอร่งด่วน อันนี้ก็ปัญหาเหมือนกัน แต่ว่า ปกติคุยกันตลอดว่าเราต้องการกี่เซตจำนวนเท่าไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ แล้วคิดว่าในส่วนผู้บริหารขององค์กรของเราเนี่ยคะ คิดว่าอะไรที่เขา เป็นจุดเด่นของเขาเลย แล้วมันสามารถที่จะทำใ้งานที่คุณ ประสานงานเนี่ยผ่านพ้นไปได้ด้วยดี
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ จุดเด่นก็คือรวดเร็ว แล้วคุณภาพก็โอเคครับ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่
11 ผู้สัมภาษณ์ ขอบคุณมากค่ะ ในส่วนของการสัมภาษณ์นี้เป็นเพื่อการพัฒนาและ ปรับปรุงองค์กรของเราเนาะคะ ยังไงวันนี้ก็ขอบคุณมากสำหรับ ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ขอบคุณมากค่ะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 (นามสมมติ), สัมภาษณ์, 23 มีนาคม 2560

- ผู้สัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการองค์กรในด้านการมีวิสัยทัศน์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 มีการจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการที่พยายามแก้ขั้นเร็วจะสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ส่วนการมีวิสัยทัศน์ อาจเป็นเรื่องภายในขององค์กร จึงไม่สามารถทราบได้แน่ๆ ทางด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ก็มีบ้างนะค่ะ มีการแจ้งแผนการดำเนินงานมาอยู่เสมอ ซึ่งทางเราเองก็จะได้ทราบถึงแผนการดำเนินงานและจะได้เตรียมการรับมือได้ทัน
- ผู้สัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการองค์กรในด้านการมุ่งพัฒนาองค์กร หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถมองเห็นได้เลยว่า องค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งก็ส่งผลดีกับเราที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกันต่อไปได้อย่างราบรื่น
- ผู้สัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการองค์กรในด้าน การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 ด้านการเจรจาต่อรอง ก็เห็นอยู่เสมอ แต่ไม่ใช่เจรจาเพื่อลดราคา แต่มีการต่อรองการส่งมอบ โดยมีเหตุผลทำให้เราเข้าใจว่าสิ่งที่ร้องขอไปเพื่ออะไร แล้วเราก็สามารถไปดำเนินการต่อได้ ด้านความขัดแย้ง น้อยมาก เพราะจะจัดการปัญหาก่อนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งถือได้ว่าช่วยให้เราทำงานด้วยกันได้อย่างราบรื่น
- ผู้สัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการคน ในด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหารหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 การยืดหยุ่นค่อนข้างสูง แต่ทราบว่าไม่ได้เป็นผลดีเท่าไร แต่ก็ทำให้เราทำงานกันง่ายขึ้นและเชื่อว่าผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานเพื่อสร้างความยืดหยุ่นที่เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

- ผู้สัมภาษณ์** พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการคน ในด้านการทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมายงาน หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12** ด้านการบริหารทีมงานของที่นี่ถือว่าดีมาก มีการประสานงานกันอยู่ตลอด ยิ่งทุกวันนี้เรามีเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเห็นชัด ได้ทันทีว่ามีการอัปเดตงานไปแล้วอย่างไร และส่งผลให้เรามีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่ค้าด้วย
- ผู้สัมภาษณ์** พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการจัดการคน ในด้านการพัฒนาบุคลากร หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12** การพัฒนาบุคลากร เห็นได้ชัดเลยว่า เมื่อไหร่ที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้ประสานงาน จะได้รับการส่งต่องานได้ตรงกันเสมอ ทำให้คิดได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถด้านการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของตนเองเสมอจริง ๆ ไม่อยากเอาไปเปรียบกับเจ้าอื่น ๆ แต่ที่นี่มีการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดมาก ภายในระยะเวลาที่ได้ติดต่อประสานงานกันมา
- ผู้สัมภาษณ์** พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการบริหารงาน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือไม่อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12** การตัดสินใจของผู้บริหารมีความเด็ดขาด และเข้าใจได้ง่าย ส่วนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เห็นได้ชัดเลยว่าเรามีส่งข้อมูลเพื่อแจ้งเตือนผลการประเมินเป็นประจำ
- ผู้สัมภาษณ์** พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการบริหารงาน ในด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12** ไม่ลืมปัญหา มีการคิดอยู่ตลอดเวลาว่าจะช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างไร อย่างเช่นกิจกรรม คิวซีซี ที่ได้ดำเนินการกันมา ทำให้รู้ว่าเราจะต้องคิดอย่างไร มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ถือได้ว่าทุกครั้งมีการสอนให้เรารู้จักคิดเช่นกัน
- ผู้สัมภาษณ์** พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโคริโก ประเทศไทย มีความสามารถด้านการบริหารงาน ในด้านการบริหารทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ หรือไม่ อย่างไร

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 มีการแจ้งให้ทราบเสมอว่า องค์กรมีนโยบายในการการลดต้นทุน แต่ก็จะดำเนินการภายใต้ความเป็นไปได้ เพื่อให้สามารถส่งมอบงานได้สำเร็จ ไม่ถึงขนาดว่าจะไม่ได้เลยทีเดียว
- ผู้สัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การ หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 เห็นได้ชัดเลย ว่ามีความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านจริยธรรมก็เช่นกัน ทางเราไม่เคยได้รับการร้องขอว่าต้องการอะไร หรือของกำนัลใด ๆ ถือว่าที่นี่มีจริยธรรมมาก
- ผู้สัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านการสื่อสาร การเป็นผู้นำ หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 การสื่อสาร มีส่งข้อมูลแผนการผลิตมาตลอด ทำให้เราทราบสถานการณ์การผลิตเสมอ เพื่อเราจะได้รองรับได้ทัน เป็นสิ่งที่ดี ด้านความเป็นผู้นำก็มีให้เห็นพอสมควร
- ผู้สัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารในกลุ่ม มิโครโก ประเทศไทย มีคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านการจัดการความเครียด หรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12 คนเราเครียดกันทุกคน แต่การแสดงออกว่าจัดการอย่างไร ถือเป็นบุคลิกลักษณะของผู้บริหารเลยตั้งแต่ติดต่อประสานงานกันมา ความเครียดและความกดดันต่าง ๆ มีให้เห็นอยู่เสมอ แต่เราก็สามารถจัดการได้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดี