



การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ Development of Production Supervisor's Competency Standards in the Automotive Part Industries

เกียรติสยาม สิทธิเวช¹ และ ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์²

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Kiatsiam Sitthiwej¹ and Sarunya Lertputtarak²

Graduated School Of Commerce, Burapha University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competencies) และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competencies) ของหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยโดยใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายจำนวนทั้งหมด 3 รอบ ด้วยความอนุเคราะห์จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์จำนวน 19 ท่านได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ผลการสำรวจแบบเดลฟายพบว่าสมรรถนะด้านการบริหารของหัวหน้าแผนกการผลิตฯ มีทั้งหมด 23 ข้อ จาก 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการตนเองจำนวน 6 ข้อ 2) การบริหารจัดการเรื่องคนจำนวน 5 ข้อ 3) การบริหารจัดการเรื่องงานจำนวน 12 ข้อ และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตฯ มีทั้งหมด 30 ข้อจาก 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการตนเองจำนวน 10 ข้อ 2) การบริหารจัดการเรื่องคนจำนวน 8 ข้อ 3) การบริหารจัดการเรื่องงานจำนวน 12 ข้อ

คำสำคัญ: 1) สมรรถนะด้านการบริหาร 2) สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ 3) หัวหน้าแผนกการผลิต 4) อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

Abstract

This research aims to study the production supervisor's managerial competencies and functional competencies in the automotive part industries in Thailand. Delphi technique was applied totally 3 rounds included 19 human competency management experts, acquired by means of purposive sampling.

The Delphi technique result revealed 23 managerial competencies of the production supervisors. Those were clarified into 3 clusters of 1) Managing Self with 6 competencies 2) Managing Man with 5 competencies 3) Managing Job with 12 competencies. And 30 functional competencies were found by the same 3 clusters of 1) Managing Self with 10 competencies 2) Managing Man with 8 competencies 3) Managing Job with 12 competencies.

Keywords: 1) managerial competency 2) functional competency 3) production supervisor 4) automotive part industries

¹ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (Candidate Doctor of Philosophy in Organization Development and Human Capability Management) Email: sitthiwej-k@taisei.co.th

² อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ (Advisor of candidate) Email: sarunya.lmbabuu@gmail.com



บทนำ (Introduction)

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืนเมื่อกล่าวถึงบุคลากรสิ่งที่ต้องกล่าวคู่กันคือสมรรถนะซึ่งมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency จากการศึกษาของ Barney (1991, pp.10-11) ระบุถึงแนวคิดของ Porter ในปี 1985 แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่เป็นผู้นำกลยุทธ์ทางการดำเนินงานในระดับนานาชาติ มีความได้เปรียบจากความแตกต่างที่ชัดเจนของสมรรถนะ Selznick (1957, cited in Long and Vickers-Koch, 1995, pp. 7-22) อธิบายว่าสมรรถนะที่แตกต่างหมายถึงลักษณะของความสัมพันธ์แบบเทียบเคียงที่ดีกว่าคู่แข่ง Hill and Jones (2001, p. 103) ได้กล่าวว่า สมรรถนะที่แตกต่างคือความแข็งแกร่งเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร

หัวหน้างานหรือ Supervisor เป็นตำแหน่งที่เชื่อมโยงนโยบาย ภารกิจต่างๆ ขององค์กร ลงไปสู่การปฏิบัติ สมรรถนะของหัวหน้างานจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาและกำหนดเป็นมาตรฐาน

ประเทศไทยได้รับสมญานามว่าเป็น ดิทรอยส์แห่งเอเชีย คือเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคเอเชีย โอกาสในการเปิดเสรีวิชาชีพแรงงานทางด้านอุตสาหกรรมยานยนต์จึงมีความเป็นไปได้สูงหลังการเปิดเสรีทางด้านเศรษฐกิจของ AEC (ASEAN Economic Community) ในปี พ.ศ. 2558 ในขณะนี้มีการนำร่องอยู่ 7 สายวิชาชีพ คือ วิศวกร พยาบาล สถาปนิก นักสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี เช่นเดียวกับสายวิชาชีพทางด้านธุรกิจการท่องเที่ยว และโรงแรม ที่ได้มีการเตรียมรับกับการเคลื่อนตัวอย่างเสรีของแรงงาน โดยกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาแห่งประเทศไทย ได้จัดทำคู่มือมาตรฐานสมรรถนะหลักและสมรรถนะร่วมสำหรับวิชาชีพทางการท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN Common Core Standard Competency for Tourism Professionals) เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดคุณสมบัติในทุกตำแหน่งงาน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective)

เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

ขอบเขตของการวิจัย (Scope of the Research)

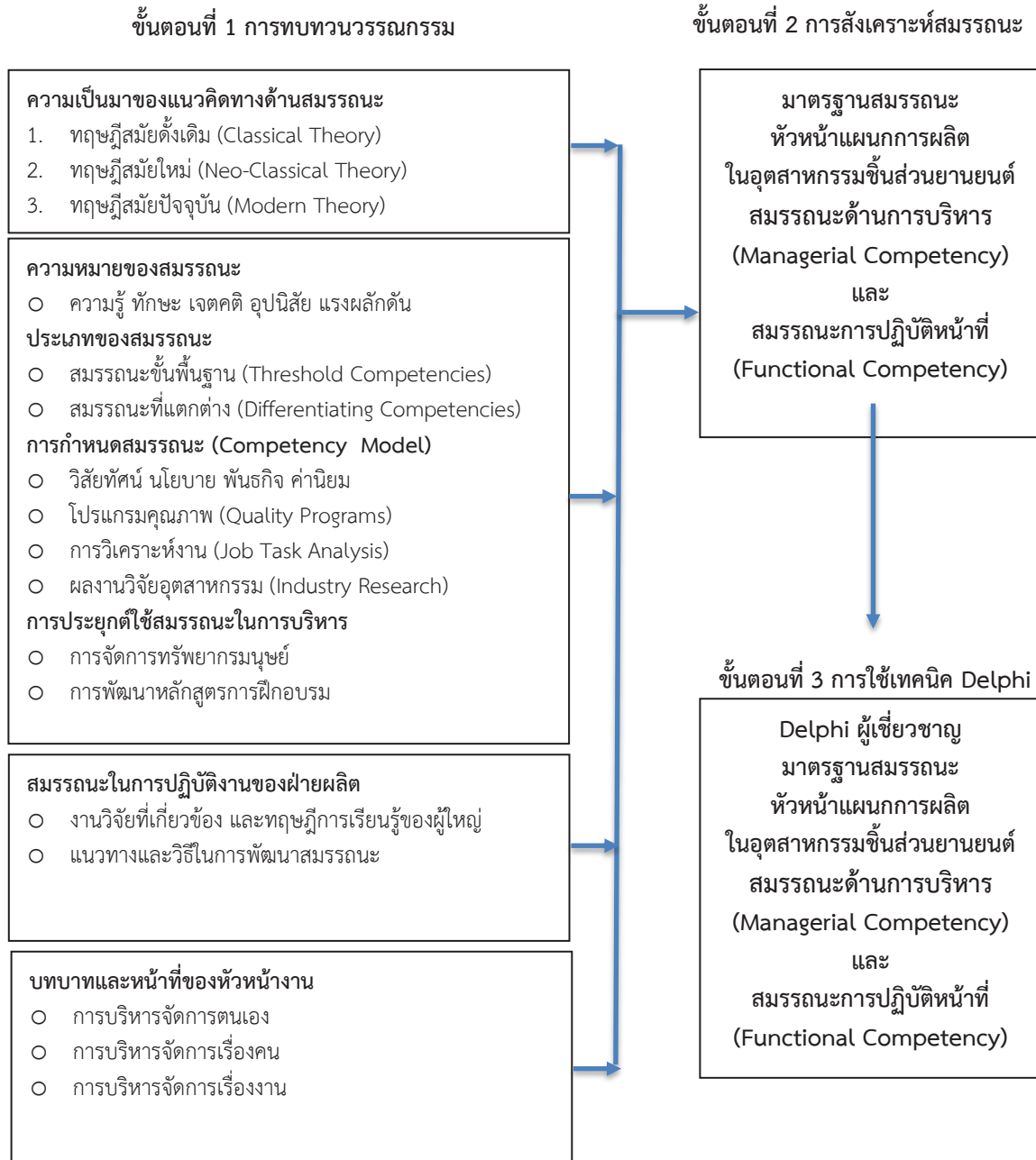
ใช้การวิจัยแบบเทคนิค Delhi โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์จำนวน 19 คน จาก 4 กลุ่มคือ กลุ่มนักวิชาการทางด้านการบริหารจัดการสมรรถนะมนุษย์ จำนวน 2 คน กลุ่มที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาสมรรถนะมนุษย์ในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 “ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” จำนวน 4 คน กลุ่มผู้ตรวจรับรองทางด้านการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน ISO TS16949: 2009 จำนวน 4 คน และกลุ่มผู้จัดการส่วนงานการผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต หรือผู้จัดการแผนกผลิต จำนวน 9 คน

แนวคิดทางด้านสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993, pp. 9-11) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณลักษณะที่สำคัญ (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) Boyatzis (1982, อ้างอิงใน ดนัย เทียนพุด, 2543, หน้า 56-57) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) แรงจูงใจ (Motive) และบุคลิกลักษณะหรืออุปนิสัย (Trait) 2) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเองหรือจินตภาพส่วนตน (Self-Image) และบทบาททางสังคม (Social Role) 3) ทักษะความชำนาญ (Skill) และองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดนอกจากนี้ตามทัศนะของ McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548, หน้า 48) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติหรือแรงจูงใจ



กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะ

ปัจจัยทางด้านสมรรถนะของ McClelland		ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ	บุคลิกภาพ	แรงจูงใจ
1	McClelland (1975, cited in Martenson, Bild, and Nilsson, 2008, pp. 199-200)	○	○	○	○	○
2	Boyatzis (1982, cited in Rothstein and Burke, 2010, p. 63)	○	○	○	○	○
3	Binning and Barrett (1989, cited in Rogelberg, 2007, p. 860)	○	○	○	○	-
4	Boam and Sparrow (1992, cited in Winterton and Winterton, 1999, p. 27)	-	-	-	○	-
5	Mitrani, Dalziel and Fitt (1992, pp. 85-94)	-	-	-	○	-
6	Spencer and Spencer (1993, p. 11)	○	○	○	○	○
7	Hamel and Prahalad (1994, cited in Drejer, 2002, p. 27)	○	○	○	-	-
8	Dales and Hes (1995, อ้างอิงใน สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553, หน้า 17)	-	○	○	-	-
9	Parry (1998, อ้างอิงใน สุภิญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 5)	○	○	○	○	○
10	Klemp (1999, อ้างอิงใน สุภิญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 16)	-	-	-	○	-
11	เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543, หน้า 13-15)	○	○	-	○	-
12	อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543, หน้า 16-17)	○	○	-	○	-
13	ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544, หน้า 1)	○	○	○	○	-
14	Dubois and Rothwell (2004, cited in Nalepka and Ujwary-Gil, 2011, p. 225)	○	○	○	○	○
15	จิรประภา อัครบวร (2549, อ้างอิงใน สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553, หน้า 14)	○	○	○	○	-
16	รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม (2548, หน้า 10-24)	○	○	-	○	-
จำนวน		12	13	10	14	5

หมายเหตุ: ○ หมายถึง มีการกล่าวถึง - หมายถึง ไม่ได้มีการกล่าวถึง

จากตาราง 1 องค์ประกอบของสมรรถนะ นำมาสังเคราะห์ร่วมกับหลักการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต และบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานโดยสรุปสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ การบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการเรื่องคน และการบริหารจัดการเรื่องงาน โดยทั้ง

3 ส่วนนี้ต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการหน่วยงาน ซึ่งสามารถบูรณาการได้เป็นสมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตฯ ดังตาราง 2



ตาราง 2 ต้นแบบมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

หัวข้อ	สมรรถนะ	รัฐนิวยอร์ก (2552, หน้า 1)	University of Missouri (2012, p.1)	APN Consulting (2007, p.1)	Asia Pacific Global Skill (2011, p.8)	ม.สงขลานครินทร์ (2556, หน้า 1)	ประคัลภ์ ปิณฑพัลลังกู (2553, หน้า 1)	ปกรณ์ สุปิ่นานนท์ (2551, หน้า 1)	วิชัย โสวรรณสินดา (2550, หน้า 66)
	สมรรถนะด้านการบริหาร								
1	การบริหารจัดการตนเอง	O	-	-	O	-	-	-	-
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง นำเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	O	-	O	O	-	-	-	-
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กรด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-	-	-	O	-	O	-	-
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด	-	-	-	-	-	-	-	O
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม จริงใจ	-	-	O	-	O	-	-	-
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดีต่อ องค์กรลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-	-	-	O
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเองเช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม	O	-	-	-	-	-	-	-
2	การบริหารจัดการเรื่องคน	O	-	-	O		O	-	-
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงาน การกระจายอำนาจหน้าที่	O	-	-	O	O	-	-	-
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย	O	-	O	O	O	O	-	-
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลเช่น การเข้าใจพนักงาน การเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback	-	O	-	O	O	-	-	O
2.4	การบริหารความขัดแย้งเช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง	-	O	-	O	O	O	-	-
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ	-	-	-	O	-	O	-	O
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน	-	-	-	O	-	O	-	-
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ	-	-	O	-	-	-	O	O
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน	O	-	-	-	O	O	-	O
3.3	การประสานงานและการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่นๆ	O	-	O	-	O	-	-	-
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างความมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน	O	-	O	O	-	O	-	-
3.5	ไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้มและการยังรู้สภาพแวดล้อม	-	-	O	-	-	-	-	-



หัวข้อ	สมรรถนะ	รัชนี คุณานุวัฒน์ (2552, หน้า 1)	University of Missouri (2012, p.1)	APN Consulting (2007, p.1)	Asia Pacific Global Skill (2011, p.8)	ม.สงขลานครินทร์ (2556, หน้า 1)	ประคัลภ์ ปิณฑพัสถ์ (2553, หน้า 1)	ปกรณ์ สุปินานนท์ (2551, หน้า 1)	วิชัย โสสุวรรณ์จินดา (2550, หน้า 66)
3.6	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องเพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	-	-	O	-	-	-	-	-
3.7	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ	-	-	-	O	-	-	-	-
3.8	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อมความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม	-	-	-	O	-	-	-	-
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า(ทั้งภายใน และภายนอก)	-	-	-	O	-	-	-	-
3.10	การบริหารงานโครงการ	-	-	-	O	-	-	-	-
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัยการปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อยหรือวงจรคุณภาพ (QCC)	-	-	-	-	-	-	-	-
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิ่ง PDCA (Plan Do Check Action) คือการวางแผนการปฏิบัติงานการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข	-	-	-	-	-	-	-	-
สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่									
1	การบริหารจัดการตนเอง	O	-	-	O	-	-	-	-
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวนเช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา	O	-	O	O	O	O	-	-
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น	-	-	O	O	-	-	-	-
1.3	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	-	-	O	-	-	-	-	-
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน	-	-	-	O	-	O	-	-
1.5	ทักษะการนำเสนอรายงาน	-	-	-	O	-	O	-	-
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน	-	-	O	O	-	-	-	-
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ	-	-	O	-	-	-	-	-
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet	-	-	-	O	-	-	-	-
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางค์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่างๆ	-	-	-	O	-	-	-	-
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น	-	-	O	-	-	-	-	-



หัวข้อ	สมรรถนะ	รัชนี คุณานุวัฒน์ (2552, หน้า 1)	University of Missouri (2012, p.1)	APN Consulting (2007, p.1)	Asia Pacific Global Skill (2011, p.8)	ม.สงขลานครินทร์ (2556, หน้า 1)	ประคัลลภ์ ปิณฑพัตต์ (2553, หน้า 1)	ปกรณ สุปินานนท์ (2551, หน้า 1)	วิชัย โสสุวรรณ์จินดา (2550, หน้า 66)
2	การบริหารจัดการเรื่องคน	O	-	-	O	-	O	-	-
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่างๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI	-	O	-	O	O	O	O	O
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล	-	O	-	O	-	O	-	-
2.3	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องและชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การจากการกระทำต่างๆ	-	-	O	O	-	-	-	-
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจโดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิด แก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง	O	-	-	O	O	O	-	-
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ	-	-	-	O	-	-	-	-
2.6	การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	-	-	-	O	-	-	-	-
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน	-	-	-	O	-	-	-	-
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียนและการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่างๆ	-	-	-	O	-	-	-	-
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน	-	-	-	O	-	O	-	-
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	-	O	-	O	-	-	-	-
3.2	การควบคุมงานและการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์การ	-	-	-	O	-	O	-	-
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด	-	-	-	O	-	O	-	-
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน	-	-	-	O	-	-	-	-
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน	-	-	-	-	-	-	O	O
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ	-	-	-	-	-	-	-	-
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	-	-	-	-	-	-	-	-
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน	-	-	-	O	-	-	-	-
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน	-	-	-	O	-	-	-	-
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น	-	-	-	O	-	-	-	-
3.11	การควบคุมดูแลการบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมือ อุปกรณ์และสาธารณูปโภค	-	-	-	O	-	-	-	-
3.12	การทำการประเมินการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามกฎหมายข้อกำหนด และข้อจำกัดต่างๆ	-	-	-	O	-	-	-	-

หมายเหตุ: O หมายถึง มีการกล่าวถึง-หมายถึงไม่ได้มีการกล่าวถึง



วิธีดำเนินการวิจัย (Methods)

ศึกษาแนวคิดทางด้านสมรรถนะการผลิต บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานเพื่อกำหนด “กรอบแนวคิดในการวิจัย” และสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถาม “ต้นแบบ” ชนิดเลือกตอบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยปลายเปิด โดยใช้การวิจัยแบบเทคนิค Delhi กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. อธิบายวัตถุประสงค์และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และให้ตอบกลับตามแบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นการชี้เทคนิค Delhi ในรอบที่ 1
2. สังเคราะห์ผลที่ได้โดยใช้เกณฑ์คำตอบที่เห็นด้วยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และเพิ่มคำถามตามข้อเสนอแนะที่มีความสอดคล้อง นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามชุดที่ 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับความเห็นด้วย แบบปลายเปิด
3. สังเคราะห์ผลที่ได้โดยการสรุปหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามชุดที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตอบ
4. สังเคราะห์ผลที่ได้โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องคือ นำคำตอบที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา สรุปเป็น “ตัวแบบจากผู้เชี่ยวชาญ”

ผลการศึกษา (Results)

รอบที่ 1

สมรรถนะด้านการบริหารหัวหน้าแผนกการผลิตฯ ด้านการบริหารจัดการตนเอง เห็นด้วยตามเกณฑ์ทุกข้อ ด้านการบริหารจัดการเรื่องคนเห็นด้วยตามเกณฑ์ทุกข้อ มี 1 ประเด็นที่มีความคิดเห็นแย้งในทางตรงข้ามจากผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่านคือ ประเด็นเรื่องการจัดการแรงงานสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจด้านการบริหารจัดการเรื่องงานเห็นด้วยตามเกณฑ์จำนวน 11 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 12 ข้อ จึงตัดทิ้ง 1 ข้อคือประเด็นเรื่องไหวพริบทางการวิเคราะห์แนวโน้มและการหยั่งรู้สภาพแวดล้อมและเสนอให้แยกคำถามออกจากกันเป็นสองข้อในประเด็นเรื่องการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) จึงมีคำถามจำนวนเท่าเดิมคือ 12 ข้อ

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนกการผลิตฯ ด้านการบริหารจัดการตนเอง เห็นด้วยตามเกณฑ์ทุกข้อ ด้านการบริหารจัดการเรื่องคนเห็นด้วยตามเกณฑ์ทุกข้อ ด้านการบริหารจัดการเรื่องงานเห็นด้วยตามเกณฑ์ทุกข้อ มี 2 ประเด็นที่มีความคิดเห็นแย้งในบางส่วนคือ ประเด็นเรื่องการควบคุมดูแล การบำรุงรักษา และการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค และประเด็นเรื่องการทำกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐาน

รอบที่ 2

สมรรถนะด้านการบริหารหัวหน้าแผนกการผลิตฯ ด้านการบริหารจัดการตนเอง ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์ทุกข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 2 ข้อคือ ประเด็นเรื่องการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ และประเด็นเรื่องอุทิศการทำงานต่อองค์กร ซึ่งเป็นความคิดเห็นในลักษณะการประเมินผลมิได้เป็นความคาดหวังผู้วิจัยจึงได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ จึงยังให้คงประเด็นคำถามเดิมไว้ทั้ง 6 ข้อ ด้านการบริหารจัดการเรื่องคน ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์ทุกข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 2 ข้อคือ ประเด็นเรื่องการจัดการองค์การ และประเด็นเรื่องการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นความคิดเห็นในลักษณะการประเมินผลมิได้เป็นความคาดหวัง ผู้วิจัยจึงได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ จึงยังให้คงประเด็นคำถามเดิมไว้ทั้ง 5 ข้อ ด้านการบริหารจัดการเรื่องงาน ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์ทุกข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 6 ข้อคือ ประเด็นเรื่องความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารคุณภาพประเด็นเรื่องความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม ประเด็นเรื่องการค้าถึงความต้องการของลูกค้าภายในประเด็นเรื่องการบริหารงานโครงการและประเด็นเรื่องการประชุมงาน ซึ่งเป็นความคิดเห็นในลักษณะการประเมินผล มิได้เป็นความคาดหวัง ผู้วิจัยจึงได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ จึงยังให้คงประเด็นคำถามเดิมไว้ทั้ง 12 ข้อ

สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนกการผลิตฯ ด้านการบริหารจัดการตนเอง ค่ามัธยฐาน



ที่ได้ตามเกณฑ์ทุกข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 3 ข้อคือ ประเด็นเรื่องทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ประเด็นเรื่องทักษะการเขียนรายงานและประเด็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นความคิดเห็นในลักษณะการประเมินผล มิได้เป็นความคาดหวัง ผู้วิจัยจึงได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ จึงยังให้คงประเด็นคำถามเดิมไว้ทั้ง 10 ข้อ ด้านการบริหารจัดการเรื่องคน ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์ทุกข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 4 ข้อคือ ประเด็นเรื่องทักษะในการสอนงาน ประเด็นเรื่องการฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องประเด็นเรื่องการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และประเด็นเรื่องปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียน ซึ่งเป็นความคิดเห็นในลักษณะการประเมินผล มิได้เป็นความคาดหวัง ผู้วิจัยจึงได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ จึงยังให้คงประเด็นคำถามเดิมไว้ทั้ง 8 ข้อ ด้านการบริหารจัดการเรื่องงาน ค่ามัธยฐานที่ได้ตามเกณฑ์ทุกข้อ แต่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เข้าเกณฑ์จำนวน 2 ข้อคือ ประเด็นเรื่องการสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรและประเด็นเรื่องจัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรซึ่งเป็นความคิดเห็นในลักษณะการประเมินผล มิได้เป็นความคาดหวัง ผู้วิจัยจึงได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ จึงยังให้คงประเด็นคำถามเดิมไว้ทั้ง 12 ข้อ

รอบที่ 3

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในทั้ง 3 ด้านของสมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตฯ ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นมาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตฯ ดังแสดงได้ในตาราง 3

อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

จากผลการวิจัยสมรรถนะถูกแบ่งย่อยออกตามแนวคิดของ McClelland (1973, อ้างถึงในสถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553, หน้า 11) ซึ่งมีอยู่ 5 ปัจจัย คือ ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และ

แรงจูงใจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิจัยอีกหลายท่าน ดังแสดงไว้ในตาราง 1 โดยมาตรฐานสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตฯ แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่คือ มาตรฐานสมรรถนะด้านการบริหารและมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะบริหาร และสมรรถนะเชิงเทคนิค (ผู้วิจัยได้รวมสมรรถนะบริหารและสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่เข้าด้วยกัน) และใน 2 ส่วนใหญ่ถูกแบ่งออกเป็นส่วนย่อยอีก 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการตนเอง ด้านการบริหารจัดการเรื่องคน และด้านการบริหารจัดการเรื่องงาน ซึ่งสอดคล้องกับ รัชณี คุณานุวัฒน์ (2552, หน้า 1) ที่ระบุว่าหัวหน้างานมีหน้าที่ในการบริหารคนและบริหารงาน University of Missouri (2012, p. 1) กำหนดบทบาทหน้าที่หัวหน้างานในการบริหารจัดการคน ไพรยศ พรหมอินทร์, ศรีธยา เลิศพุทธรักษ์, นาวี ตั้งมโนวิริยะกุล และวีระศักดิ์ เมืองสุวรรณ พบว่าบุคลากรต้องพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่และสมรรถนะส่วนบุคคล Asia Pacific Gateway Skills Table (2011, p. 8) ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับหัวหน้างาน 3 กลุ่มคือ การบริหารตนเอง การบริหารผู้อื่น และการบริหารระบบ และแตกย่อยออกเป็นสมรรถนะในแต่ละประเด็นอีกซึ่งสอดคล้องกับ รัชณี คุณานุวัฒน์ (2552, หน้า 1) เรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” University of Missouri (2012, p. 1) เรื่อง “การบริหารจัดการคน” APN Consulting (2007, p. 1) เรื่อง “แบบตรวจสอบการรับเข้าพนักงานในระดับหัวหน้างาน (Supervisory Skills Check List)” Asia Pacific Gateway Skills (2011, p. 8) เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556, หน้า 1) เรื่อง “ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2553, หน้า 1) เรื่อง “บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน” ปกรณ์ สุปินานนท์ (2551, หน้า 1) เรื่อง “วิธีสอนงานตามรูปแบบคำแนะนำงาน (Job Instruction [JI])” วิชัย โสสุวรรณจินดา (2550, หน้า 66) เรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT”



ตาราง 3 มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

หัวข้อ	สมรรถนะด้านการบริหาร
1	การบริหารจัดการตนเอง
1.1	การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่น รู้จักตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
1.2	อุทิศการทำงานต่อองค์กรด้วยการทุ่มเท พัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
1.3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานมีความมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
1.4	การมีจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม จริงใจ
1.5	การพัฒนาทางด้านเจตคติที่ดี ต่อ องค์กร ลักษณะงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
1.6	การพัฒนาความมั่นใจในตนเองเช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การวางตัว มีสมาธิ สุขุม
2	การบริหารจัดการเรื่องคน
2.1	การจัดการองค์การ เช่น จัดสรรทรัพยากร การมอบหมายงานการกระจายอำนาจหน้าที่
2.2	การสร้างทีมงานและการจูงใจทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย
2.3	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลเช่น การเข้าใจพนักงานการเข้าถึงพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ Constructive feedback
2.4	การบริหารความขัดแย้งเช่น การประนีประนอม การไกล่เกลี่ยและการเจรจาต่อรอง
2.5	การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน
3.1	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ
3.2	การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
3.3	การประสานงาน และการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่นๆ
3.4	การบริหารเวลา โดยสร้างควมมีวินัยเรื่องเวลาของทีมงาน
3.5	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องเพื่อเข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล
3.6	ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพความเข้าใจมาตรฐาน ISO TS16949 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารคุณภาพ
3.7	ความรู้ด้านการบริหารสิ่งแวดล้อมความเข้าใจมาตรฐาน ISO 14001 และการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารสิ่งแวดล้อม
3.8	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก
3.9	การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าภายใน
3.10	การบริหารงานโครงการ
3.11	ความรู้ทางด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น 5ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัยการปรับปรุงงาน (KAIZEN) กิจกรรมกลุ่มย่อยหรือวงจรคุณภาพ (QCC)
3.12	การทำงานอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรของเดมมิง PDCA (Plan Do Check Action) คือการวางแผนการปฏิบัติงานการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข



หัวข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่
1	การบริหารจัดการตนเอง
1.1	ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ไม่สับสน ไม่วกวนเช่น การอธิบาย การฟัง การตีความ การสนทนา
1.2	การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพร้อมรับและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น
1.3	การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการเพิ่มพูนทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
1.4	ทักษะการเขียนรายงาน
1.5	ทักษะการนำเสนอ
1.6	การจัดลำดับความสำคัญในงาน
1.7	สามารถทำงานได้ด้วยตัวเองโดยอิสระ
1.8	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel, PowerPoint, e-mail, Internet
1.9	ทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น บัญญัติไตรยางค์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม สถิติพื้นฐาน และแผนภูมิต่างๆ
1.10	ทักษะทางภาษาต่างประเทศที่จำเป็น เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น
2	การบริหารจัดการเรื่องคน
2.1	ทักษะในการสอนงานแบบต่างๆ เช่น Coaching Counseling OJT JI
2.2	การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล
2.3	ทำหน้าที่เป็นที่พึ่งของพนักงาน เพื่อชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องและชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรจากการกระทำต่างๆ
2.4	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจโดยการเป็นผู้ชี้แนะ ร่วมคิดแก้ไข พร้อมรับปัญหาแทนลูกน้อง
2.5	การนำการประชุม และการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นยินยอมต่อข้อเสนอ
2.6	การปฐมนิเทศพนักงานใหม่
2.7	การรักษาและการใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์และป้องกัน
2.8	ปฏิบัติตามกระบวนการร้องเรียนและการจัดการความเครียดจากภาวะความกดดันต่างๆ
3	การบริหารจัดการเรื่องงาน
3.1	ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
3.2	การควบคุมงานและการทำงานให้ได้ตามความคาดหวังขององค์กร
3.3	การเฝ้าติดตามและปรับปรุงผลงานของพนักงานให้ได้สูงสุด
3.4	ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานแรงงาน
3.5	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน
3.6	การสร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร
3.7	จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
3.8	ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินในสถานที่ทำงาน
3.9	จัดทำโปรแกรมป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงาน
3.10	สอบสวนรายงานสภาวะการณอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
3.11	การควบคุมดูแลการบำรุงรักษาและการตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์และสาธารณูปโภค
3.12	การกำกับการทำงานให้เป็นมาตรฐานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และข้อจำกัดต่างๆ



อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

จากผลการวิจัยสมรรถนะถูกแบ่งย่อยออกมาตามแนวคิดของ McClelland (1973) ซึ่งมีอยู่ 5 ปัจจัย คือ ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิจัยอีกหลายท่านดังแสดงไว้ในตาราง 1 โดยมาตรฐานสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตฯ แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ สมรรถนะด้านการบริหารและมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ที่แสดงในตาราง 4 และตาราง 5 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับจิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะบริหารและสมรรถนะเชิงเทคนิค และใน 2 ส่วนใหญ่ถูกแบ่งออกเป็น ส่วนย่อยอีก 3 ด้านคือ ด้านการบริหารจัดการตนเอง ด้านการบริหารจัดการเรื่องคน และด้านการบริหารจัดการเรื่องงาน ซึ่งสอดคล้องกับรัชณี คุณานุวัฒน์ (2552, หน้า 1) ที่ระบุว่าหัวหน้างานมีหน้าที่ในการบริหารคนและบริหารงานและ University of Missouri (2012, p. 1) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ให้หัวหน้างานต้องบริหารจัดการคนเช่นเดียวกันกับ Asia Pacific Gateway Skills (2011, p. 8) ที่ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับหัวหน้างาน 3 กลุ่มคือ การบริหารตนเอง การบริหารผู้อื่น และการบริหารระบบ เมื่อพิจารณาสมรรถนะในแต่ละประเด็นย่อย ผลการวิจัยจะสอดคล้องกับ รัชณี คุณานุวัฒน์ (2552, หน้า 1) เรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน” University of Missouri (2012, p. 1) เรื่อง “การบริหารจัดการคน” APN Consulting (2007, p.1) เรื่อง “แบบตรวจสอบการรับเข้าพนักงานในระดับหัวหน้างาน (Supervisory Skills Check List)” Asia Pacific Gateway Skills (2011, p.8) เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2556, หน้า 1) เรื่อง “ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมและทักษะของผู้นำทีมงาน” ประคัลภ์ ปันตพาลังกูร (2553, หน้า 1) เรื่อง “บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน” ปกรณ์ สุปินานนท์ (2551, หน้า 1) เรื่อง “วิธีสอนงานตามรูปแบบคำแนะนำงาน (Job Instruction [JI])” วิชัย โสสุวรรณจินดา (2550, หน้า 66) เรื่อง “การฝึกอบรมในงานหรือ OJT”

ข้อเสนอแนะในการวิจัย (Research Suggestions)

ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ควรจะนำรูปแบบมาตรฐานนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการหาสมรรถนะ ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง และเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีวิชาชีพด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ของ AEC มาตรฐานสมรรถนะฯ นี้เป็นรูปแบบสมรรถนะตามแนว American Approach คือ กำหนดขึ้นจากพฤติกรรมที่คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสนองต่อเป้าหมายขององค์กร สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงยากที่จะลอกเลียนแบบ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการนำมาตราฐานสมรรถนะนี้ไปประยุกต์ใช้จึงจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงการตกหลุมพรางของความสัมพันธ์จากการต่อต้านหรือความไม่เข้าใจ โดยต้องชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของคนที่สมรรถนะของงาน และเตรียมรับการปรับเปลี่ยนโดยสิ้นเชิงในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องควรนำมาตรฐานสมรรถนะฯ นี้ ไปประยุกต์ใช้เพื่อจัดหลักสูตรต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์ สร้างความร่วมมือกับสมาคมหรือสถาบันอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สถาบันยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น เพื่อเตรียมความพร้อมนักศึกษาก่อนทำงานจริง สร้างมาตรฐานและยกระดับของสายอาชีพในอุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(Suggestions for future research)

ควรมีการศึกษาให้ละเอียดลึกลงไป โดยการแบ่งกลุ่มองค์กรออก ตามจำนวนพนักงาน รูปแบบการก่อตั้งองค์กร ผู้ร่วมทุนต่างประเทศ ลูกค้าขององค์กร ประเภทของกิจการ ลำดับของผู้ผลิต



ขึ้นส่วนยานยนต์ (Tier 1, Tier 2, Tier 3) และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้จริงของสมรรถนะกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวต่อไป

มาตรฐานสมรรถนะบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ ควรเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะฯ นี้ เพื่อสร้างความเป็นวิชาชีพ (Professional) ให้ครอบคลุมในทุกตำแหน่งที่สำคัญ

มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ควรเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะฯ นี้ เพื่อสร้างความเป็นวิชาชีพ (Professional) ให้ครอบคลุมในทุกอุตสาหกรรมที่สำคัญ

มาตรฐานสมรรถนะบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ควรเปรียบเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะฯ นี้ เพื่อสร้างความเป็นวิชาชีพ (Professional) ให้ครอบคลุมในทุกตำแหน่งที่สำคัญ และในทุกอุตสาหกรรมที่สำคัญ

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Akraboworn, J. (2006). **Build Men Build Works**. Bangkok: K. PolPim.
- APN Consulting, LLC. (2007). **Supervisory Skills Checklist**. Retrieved April 3, 2013, from <http://www.apndairy.com>
- Asia Pacific Gateway Skills. (2011). **Supervisory Skill Development Resource Guide**. Retrieved April 3, 2013, from <http://www.apgst.ca>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- Binning, J.F. and Barrett, G.V. (1989). Validity of Personnel Decisions: A Conceptual Analysis of the Inferential and Evidential Bases. **Journal of Applied Psychology**, 74(3), 478-494.
- Boam, R., and Sparrow, P. (1992). **Designing and Achieving Competency**. N.P.: McGraw-Hill, Reading.
- Boyatzis, R.E. (1982). **Competence at Work**. In a Stewart (Ed.), *Motivation and society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dales, M. and Hes, K. (1995). **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- Dechawattanapaisan, D. (2000). Competency-based Human Resource Management. **KhonMegazine**, 21(4), 11-18.
- Dobois, D.D. and Rothwell, W.J. (2004). **Competency-based Human Resource Management**. CA, Palo Alto: Davies-Black.
- Drejer, A. (2002). **Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application**. USA: Quorum Books.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). **Competing for the Future**. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Hannarong, K. (2001). **Competency**. Retrieved July 25, 2011, from <http://www.novabizz.com/NovaAce/Competency>.
- Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2001). **Strategic Management: An Integrated Approach** (5thed.). Houghton: Mifflin Company.
- Karnchanaket, A. (2000). Personnel Management by Competency Application. **KhonMegazine**, 21(4), 11-18.
- Klemp, G.O. Jr. (1999). **Forging the Lengths among Leadership Competencies, Strategy and Organizational Culture**. In Conference Proceeding of the Sixth International Conference and Exposition on Using Competency Based Tools and Applications to Drive Organizational Performance, Lexington, Maine: Linkage Inc.



- Kunanuwat, R. (2009). **Overview of Supervisor's Duties**. Retrieved April 3, 2013, from <http://www.kroobannok.com/23828>.
- Long, C. and Vickers-Koch, M. (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**, 24(1), 7-22.
- Martensson, P., Bild, M. and Nilsson, K. (2008). **Teaching and Learning at Business Schools: Transforming Business Education**. New York: Routledge.
- McClelland, D.C. (1975). **A Competency Model for Human Resource Management Specialists to be used in the Delivery of the Human Resource Management Cycle**. Boston: Mcber.
- Mitrani, A., Dalziel, M. and Fitt, D. (1992). **Competency Based Human Resource Management: Value Driven Strategies for Recruitment, Development, and Reward**. London: McGraw-Hill.
- Nalepka, A. and Ujwary-Gil, A. (2011). **Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demand**. Waszawa: SOWA.
- Pantapalungkul, P. (2010). **Supervisor's Role and Responsibility**. Retrieved April 9, 2013, from <http://wp.me/pBmlU-bC>.
- Parry, S.B. (1998). Just what is a competency?. **Training**, 35, 58-64.
- Prince of Songkla University. (2013). **Team Theory and Team Leader's Skill**. Retrieved April 3, 2013, from <http://www.learners.in.th/blogs/posts>.
- Rassameethammachot, S. (2005). **Human potential Development by Competency Based Learning** (3rd ed.). Bangkok: Siri Wattana Interprint.
- Rogelberg, S.G. (2007). **Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Rothstein, G.M. and Burke, J. R. (2010). **Self-Management and Leadership Development**. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). **Competence at work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley and Sons.
- Supinanon, P. (2008). **Job Instruction (JI): Job Methods (JM) & Job Relations (JR) Posted by Dr.Kaew**. Retrieved September 19, 2011, from <http://www.oknation.net/blog/learning/2008/08/08/entry-1>.
- Thainput, D. (2000). **21st Century Human Resource Management**. Bangkok: Thai chareonkarnpim.
- Thamrongrachanupab Institution. (2010). **Management tools for Achievement**. Retrieved May 23, 2016, from http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf
- Thosuwanjinda, W. (2007). **Neoindust - On the Job Training (OJT) – OJT**. Retrieved December 26, 2011, from <http://www.gotoknow.org/blog/ojt/115810>.
- University of Missouri. (2012). **Supervisory Skills 101**. Retrieved April 3, 2013, from http://www.missouribusiness.net/sbtdc/docs/supervisory_skills.asp.
- Wanichthanom, R. (2005). Human Resource Management by Competency Application. **Civil Officials' Magazine**, 50(2), 10-24.
- Winterton, J. and Winterton, R. (1999). **Developing Managerial Competence**. London: Routledge.