

การศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่
เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการ
กรณีศึกษา โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ แห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่เพื่อส่งเสริม
การบริหารจัดการ กรณีศึกษา โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ แห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2566



ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



นางสาวจิตติมาศ ศิริเต็มกุล

ผู้วิจัย



ชนัยนันท์ ชนันทพัฒน์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

กฤติกา คงสุนทรกิจกุล

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ณัฐวุฒิ พิมพา

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุริม โอทกานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาสำหรับคำแนะนำในการทำวิจัย คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ การช่วยเหลือและตรวจสอบแก้ไขจนสารนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษางานวิจัยได้เป็นอย่างดี รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกจนงานวิจัยสำเร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้ความร่วมมือและสละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณหัวหน้างานที่คอยให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านการเรียนและให้คำปรึกษาในการทำสารนิพนธ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กรรุ่น 24B ที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมไปถึงครอบครัวของผู้วิจัยที่ถือเป็นกำลังใจสำคัญที่คอยปลุกดันและส่งเสริมตลอดระยะเวลาที่เรียนและการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จิตติมาศ ศิริเต็มกุล

การศึกษาศมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่ เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการ
กรณีศึกษา โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ แห่งหนึ่ง

THE STUDY OF THE ESSENTIAL LEADERSHIP COMPETENCY FOR PRODUCTION
MANAGEMENT LEVEL IN NEW ERA TO PROMOTE THE MANAGEMENT: A CASE STUDY
OF JEWELRY MANUFACTURER

จิตติมาศ ศิริเต็มกุล 6450264

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุริม โอทกานนท์, Ph.D., รองศาสตราจารย์
ณัฐวุฒิ พิมพา, Ph.D., ธนัยนันท์ ธนนท์พัฒน์, Ph.D., กฤติกา คงสุนทรกิจกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศมรรถนะผู้นำที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารยุค
ใหม่ของสายการผลิต เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการขององค์กร กรณีศึกษาโรงงานผลิตและส่งออก
เครื่องประดับแห่งหนึ่ง โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative research) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์
เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายผลิตทั้งหมด 11 ท่านที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวคิด
มุมมองเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้นำระดับบริหารของฝ่ายผลิตในยุคใหม่ที่เหมาะกับองค์กร

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารยุคใหม่ในสายการผลิต
ของโรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับมีทั้งหมด 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้ กลุ่มที่ 1. ด้านการขับเคลื่อน
องค์กร กลุ่มที่ 2.ด้านทักษะระหว่างบุคคล กลุ่มที่ 3.ด้านความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง กลุ่ม
ที่ 4.ด้านการบริหารจัดการ กลุ่มที่ 5.ด้านความสามารถส่วนบุคคล กลุ่มที่ 6.ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
ซึ่งกลุ่มสมรรถนะเหล่านี้สามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับบริหาร
ฝ่ายผลิต เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการงานและนำพนักงานฝ่ายผลิตให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้นำ/ ผู้นำระดับบริหารฝ่ายผลิต/ ยุคใหม่

สารบัญ

| | | หน้า |
|----------------|--|-----------|
| | กิตติกรรมประกาศ | ข |
| | บทคัดย่อ | ค |
| | สารบัญตาราง | ฉ |
| บทที่ 1 | บทนำ | 1 |
| | 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | 1.2 คำถามวิจัย | 3 |
| | 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย | 3 |
| | 1.4 ขอบเขตการวิจัย | 3 |
| | 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| | 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ | 4 |
| บทที่ 2 | แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 5 |
| | 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ | 5 |
| | 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ | 11 |
| | 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารและคุณลักษณะผู้นำ | 14 |
| | 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 21 |
| บทที่ 3 | วิธีการดำเนินการวิจัย | 28 |
| | 3.1 วิธีการศึกษา | 28 |
| | 3.2 ประเภทของข้อมูล | 29 |
| | 3.3 ประชากรกลุ่มเป้าหมาย | 29 |
| | 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล | 29 |
| | 3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล | 31 |
| | 3.6 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล | 31 |
| บทที่ 4 | ผลการวิจัย | 32 |
| | 4.1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ | 32 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|-----------|
| 4.2 ข้อมูลมุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารระดับบริหาร ในฝ่ายผลิตยุคใหม่ | 34 |
| 4.3 ผลการวิจัยสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารฝ่ายผลิต | 42 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัยและอภิปรายผล | 46 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย | 46 |
| 5.2 การอภิปรายผล | 47 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ | 52 |
| บรรณานุกรม | 53 |
| ภาคผนวก | 57 |
| ประวัติผู้วิจัย | 65 |

สารบัญตาราง

| ตาราง | | หน้า |
|-------|--|------|
| 4.1 | ตารางจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารฝ่ายผลิต | 33 |
| 4.2 | ตารางจำนวนประโยชน์ของการให้ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่จำเป็น | 41 |



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ผลักดันมูลค่าส่งออกที่สำคัญของประเทศไทย มีมูลค่าส่งออกคิด 1 ใน 10 ตลอดระยะเวลาหลายปี มีลำดับมูลค่าสินค้าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ(รวมทองคำ)สูงสุดเป็นอันดับ 3 ของไทยในปี 2563 แต่ถ้าเป็นมูลค่าของอัญมณีและเครื่องประดับ (ไม่รวมทองคำ) มีมูลค่าลดลงถึงร้อยละ 42.26 (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2563) เป็นผลมาจากการหยุดชะงักของกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพราะสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในช่วงปี 2563 ทำให้ประชาชนมีความระวังในการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยและการใช้จ่ายใช้สอย จะกันเงินไว้ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อสุขอนามัยเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า และต่อมาในปี 2564 มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ (ไม่รวมทองคำ) มีมูลค่าเติบโตสูงขึ้นร้อยละ 26.87 (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2564) ซึ่งเพิ่มขึ้นมาจากความต้องการที่ฟื้นตัวจากเศรษฐกิจและค่อยฟื้นตัวอย่างช้า ๆ จนมาถึงช่วงเดือนมกราคมของปี 2565 เมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ (ไม่รวมทองคำ) ของเดือนมกราคมปี 2564 พบว่ามีการเติบโตสูงขึ้นถึงร้อยละ 48.16 เนื่องมาจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มประเทศที่ได้รับการแก้ไขสถานการณ์โดยการฉีดวัคซีนป้องกันโควิดของประชากร ส่งผลให้ห่วงโซ่การผลิตกลับมามีความต่อเนื่องมากขึ้น มีความต้องการสินค้าของผู้บริโภคตลาดโลกมากขึ้น ส่งผลให้มีการส่งออกสินค้าอัญมณีมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2565) และถึงแม้ภาพรวมของเศรษฐกิจโลกในช่วงปัจจุบันจะอยู่ในช่วงที่กำลังฟื้นตัว แต่ก็ยังมีปัจจัยเสี่ยงอื่นอีก เช่น อัตราเงินเฟ้อ หนี้สิน ความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้ ปัญหาความขัดแย้งก่อเกิดสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในอนาคตถัดไปได้ ส่งผลกับความต้องการสินค้าฟุ่มเฟือยอย่างประเภทสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับได้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าสถานการณ์ของเศรษฐกิจและสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19 ทั่วโลก ในช่วงปี 2563 เป็นต้นมา ได้เกิดวิกฤตการณ์ที่เป็นตัวกระตุ้นก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เกิดเป็นยุคใหม่ ที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิต หลายคนต้องปรับตัวในการใช้ชีวิตยุคหลังโควิดนำเทคโนโลยีมากขึ้น (สำนักพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์,2564) หลายธุรกิจ และองค์กรทั่วโลกต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่จะเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจทั้งด้านการผลิตและบริการ นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive Advantage) (ศิริพงศ์ โพธิ์ถักษณ์,2559) เมื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในรูปแบบใหม่ๆ เติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นยุคดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน (Digital transformation) รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป ซึ่งหากธุรกิจหรือองค์กรใดไม่มีการเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ก็จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานจนถึงผลประกอบการ บางองค์กรไม่สามารถอยู่ในสภาวะนี้ได้เพราะไม่ได้มีการเตรียมพร้อมไว้สำหรับอนาคตก็อาจถึงขั้นปิดกิจการ และในสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนอันเนื่องมาจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งปัญหาอื่น เช่น ความเสื่อมโทรมของทรัพยากร การเข้าสู่สังคมสูงวัย (ศิริพงศ์ กลั่น ไพฑูรย์ ,2564) ที่ยังเข้ามาท้าทายทำให้เป็นเรื่องที่คาดเดายากถึงแนวโน้มในอนาคตว่าจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของยุคใหม่ในรูปแบบอื่นๆอีกอย่างไร ซึ่งนั่นจึงทำให้บทบาทผู้นำระดับสูงของแต่ละองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งว่าจะคาดการณ์แนวโน้มของธุรกิจไปในทิศทางใด จะเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอย่างไรจากการมองผ่านวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรและเมื่อมาถึงในยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปก็ต้องทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ และมีการเติบโตโดยวางรากฐานในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก (World Class Manufacturing) เพราะคน หรือทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยทางการบริหารที่ทรงคุณค่าประการหนึ่งที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยทรัพยากรบุคคลนั้นคือหน่วยประมวลผลที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรด้วย ให้ทำงานเพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการดำเนินงาน (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559)

จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวข้างต้นที่ส่งผลกระทบต่อทุกธุรกิจรวมถึงธุรกิจการผลิตและส่งออกเครื่องประดับ และวิสัยทัศน์ของผู้นำแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้มีสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละบุคคล ต่างหน้าที่ ต่างตำแหน่งงานในองค์กรต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาโรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับแห่งหนึ่ง เพื่อทำการศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของบุคลากรและเป็นแนวทางในพัฒนาผู้บริหารฝ่ายผลิตที่เหมาะสมสำหรับกรณีศึกษานี้เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมงานบริหารจัดการในฝ่ายผลิตที่เป็นเลิศ นำไปสู่เป้าหมายของการดำเนินงานจนไปถึงเป้าหมายร่วมขององค์กรได้ โดยต้องการเน้นที่ฝ่ายผลิตเนื่องจากเป็นหน่วยงานใหญ่ขององค์กรและ

เป็นส่วนงานสำคัญที่จะส่งมอบมาตรฐานคุณภาพสินค้าถึงลูกค้าทั่วโลกให้ลูกค้ายังเชื่อมั่นในสินค้า เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรได้

1.2 คำถามวิจัย

ผู้นำของระดับบริหารฝ่ายผลิตควรมีสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นอย่างไรบ้างที่เหมาะสมกับ โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับที่เป็นกรณีศึกษา

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่ของสายการผลิต เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาหาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่ เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับ โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ โดยการรวบรวมแนวคิดที่ได้และความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ และมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้างนี้เป็นบุคลากรของ โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายผลิตซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับจัดการผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการและงานผลิต เป็นผู้มีส่วนในการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยมีกลุ่มเป้าหมาย แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับรองประธานสายงานฝ่ายผลิต(VP)
2. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายผลิต (Production Director)
3. ระดับผู้จัดการอาวุโส (Senior manager)

1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย

ฝ่ายผลิต ของโรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับแห่งหนึ่ง

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นและเหมาะสมกับ โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ
2. เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในปัจจุบันที่ใช้ได้จริงและได้ประสิทธิผล

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะผู้นำ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับจัดการพึงมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบความสำเร็จ และผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน
2. ยุคใหม่ หมายถึง ยุคที่โลกดำเนินเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากอดีต เกิดวิวัฒนาการของโลกในหลายด้าน จนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามามากขึ้น มีระบบอินเทอร์เน็ต จนเข้าสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมายทั้งสังคม เศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาในวิถีชีวิตผู้คนมากขึ้นเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เกิด Digital Disruption หรือสถานะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ จนเข้ามาสู่ช่วงสถานการณ์ไวรัสโควิด-19 และนำไปสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคใหม่ ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเองและปรับการดำเนินให้ธุรกิจอยู่รอดและการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรรูปแบบใหม่

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารฝ่ายผลิตยุคใหม่ เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับโรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ ซึ่งในการศึกษารุ่นนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สอดคล้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษา รวมไปถึงการหาข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ(Leadership)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับผู้นำและคุณลักษณะผู้นำ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ภาวะผู้นำ Leadership

เมื่อมีการรวมกลุ่ม เป็นทีมหรือองค์กร จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) แล้ว ผู้นำนั้นจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติ ให้ไปในทิศทางเดียวกันให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กร ประกอบกับการที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ก็คือกระบวนการที่บุคคล พยายามใช้อิทธิพลของตน กระตุ้น ชี้นำ ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ชัยวัช เนียมศิริ, 2560) ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำและพาบุคคลในองค์กรหรือกลุ่มให้ปฏิบัติงานแล้วประสบความสำเร็จ(ชาอุชัย ชัยรุ่งเรือง, 2558)และผู้นำต้องสามารถนำพาทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานและต้องตอบสนองความต้องการของลูกทีมให้ได้ ทำให้มีบทบาทที่ต่างจากลูกทีมคนอื่น เช่นการเป็นตัวแทนหน่วยงานในทุกสถานการณ์(Figurehead) มีบทบาทการเป็นนักเจรจาต่อรอง(Negotiator) บทบาทนักพูด(Spokesperson) สอนงาน (Coach)สร้างทีมงาน(Team builder) บทบาทการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical problem solver)และบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ(Entrepreneur) (นฤมล เพ็ญ

สิริวรรณ,2561) ซึ่งภาวะผู้นำก็เป็นสิ่งที่สามารถจะพัฒนาและเรียนรู้ได้ โดยความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารและการเป็นผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กันเป็นความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้โดยมีผู้นำเป็นกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรแล้วจัดการบริหารคนพร้อมสื่อสารวิสัยทัศน์ (กรรณิการ์ วัชโรทยาน,2563) ทำให้มีนักวิจัยทำการศึกษามากมายเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ เพื่อนำไปพัฒนาสมรรถนะผู้นำให้เหมาะสมตามแต่ละบริบทขององค์กรที่ไม่เหมือนกันของแต่ละองค์กรและตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามบทบาทหน้าที่อย่างไม่หยุดยั้งนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะงานในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์หรือวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย เช่น จากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร(รัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์,2564)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ จะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรใช้ อิทธิพล อำนาจ กระตุ้นให้ผู้ตามในองค์กรมีพฤติกรรมและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และจะได้ประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และบริบทขององค์กร และผู้นำที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จาก The leadership code : five rules to lead by มีแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ข้อ ดังนี้ (Dave Ulrich, Norm Smallwood, Kate Sweetman, 2008)

1. ผู้นำต้องเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำต้องรู้ว่าเป้าหมายอย่างไรในอนาคต เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปให้ถึงจุดนั้นและแน่ใจว่า ทุกคนในองค์กรก็เข้าใจในทิศทางนั้น เสนอกลยุทธ์แนวทางปฏิบัติจากสิ่งที่มีในปัจจุบันเพื่อบรรลุความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

2. ผู้นำต้องดำเนินการนำพาไปสู่ความสำเร็จ จะทำอย่างไรให้มั่นใจว่านำองค์กรและทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยผู้นำต้องนำกลยุทธ์มาเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น วางระบบการทำงาน บริหารทีมที่ต้องทำงานร่วมกัน มอบหมายงาน สามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้

3. ผู้นำต้องสามารถบริหารคนเก่งได้ ผู้นำต้องรู้ว่าบุคลากรลักษณะแบบใดที่ผู้นำต้องการ ต้องรู้ว่าใครที่มีทักษะ มีความสามารถ ผู้นำต้องพัฒนาและดึงศักยภาพให้คนเก่งทำงานกับองค์กรเพื่อให้ผลลัพธ์สูงสุด บริหารคนเก่งและรักษาไว้เพื่อพัฒนาพนักงานและเป็นประโยชน์กับองค์กร

4. ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาทุนมนุษย์ เมื่อผู้นำคาดการณ์ในอนาคต ก็ต้องเข้าใจว่าบุคลากรควรมีสมรรถนะอย่างไร ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จทั้งในระยะสั้น และ

มองถึงความสามารถในระยะยาวที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแล้วพัฒนาคน เพื่อสรรหาและสร้างคนรุ่นใหม่ต่อไป

5. ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญ ต้องพัฒนาตนเองให้เก่งตลอดเวลา เรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้งจากสิ่งต่างๆ ทั้งจากความสำเร็จหรือต้องพบความล้มเหลวเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จากประสบการณ์ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

องค์กรหรือกลุ่มที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ได้สะท้อนมาจากความสามารถของผู้นำ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่านตั้งแต่นักจิตวิทยาให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อจะได้หาแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่จะสามารถเป็นผู้นำได้และประสบความสำเร็จ หรือเป็นความล้มเหลวในการบริหารงาน (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2557) จึงขอกล่าวถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

งานวิจัยในยุคแรกนี้ ได้มีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยคุณลักษณะที่ทำการศึกษาได้แก่ สติปัญญา ค่านิยม ความเชื่อมั่น และลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก คุณลักษณะบุคลิกภาพ ซึ่งงานวิจัยก็ได้พบคุณลักษณะที่หลากหลายซึ่งไม่สามารถตอบคำถามในเรื่องการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ มีข้อโต้แย้งในเรื่องลักษณะทางกายภาพของผู้นำที่นำมาเปรียบเทียบกันว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น ลินคอล์น หรือ ฮิตเลอร์ ก็ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะทางกายภาพหรือรูปร่างที่สูงเหมือนกัน ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะมีความสนใจลดน้อยลง แต่ก็ยังคงมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Lussier, 2006) พบว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ มีดังนี้

1. มีความสามารถในการบังคับบัญชา
2. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายอาชีพ
3. ความฉลาด สติปัญญาดี มีความสามารถในการทำงาน
4. กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เหมาะสม
5. มีความหนักแน่นทางอารมณ์สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. มีการคิดค้นหาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่อย่างสร้างสรรค์

2.1.2.2 ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory)

เมื่อคุณลักษณะเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้นำได้ จึงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ เพื่อกำหนดรูปแบบที่แตกต่างกันของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) โดยมีทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

ทฤษฎีผู้นำจากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ช่วงปี 1930s นักวิชาการมหาวิทยาลัยไอโอวา Kurt Lewin และคณะ ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม สามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 3 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบผู้นำเผด็จการ (Autocratic leadership style) ผู้นำรวบรวมอำนาจการตัดสินใจ สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา
2. รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และมีอิสระในการทำงาน
3. รูปแบบผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership style) ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพัง ให้ตัดสินใจเอง ไม่ติดตามงาน

ทฤษฎีผู้นำจากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

นักวิจัยได้กำหนดรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ผลเกี่ยวกับพฤติกรรม ไว้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน (Job-centered) และผู้นำที่มุ่งคน (Employee-centered)

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Job-centered) จะสนใจในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ แม้จะไม่ได้วางเป้าหมายสูง แต่จะดูแลอย่างใกล้ชิด โดยสร้างแรงกดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ กำลัง ซึ่งผู้นำจะไม่เชื่อใจพนักงานในการทำงาน
2. ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee-centered) หรือมุ่งคน จะพยายามสร้างคน กลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะสนใจในคน หรือระบบสังคมแต่ละแผนก สื่อสารเป้าหมายในการทำงานให้พนักงาน ผู้นำมีเป้าหมายและคาดหวังในการปฏิบัติงานสูง

โดยสรุป ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ ผู้นำที่ทำงานโดยมุ่งคนและสามารถสร้างกลุ่มทำงานที่ได้ผลปฏิบัติงานสูงและผู้นำมีพฤติกรรมในทางสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ซึ่งคณะผู้วิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกนเชื่อว่าผู้นำที่มุ่งเน้นที่งานก็สามารถทำให้ผลผลิต

มากขึ้น ได้จริงแต่อาจเกิด ผลลัพธ์ที่ไม่สร้างสรรค์ขึ้นเช่น ทักษะที่ไม่ดีของพนักงาน ทำให้เกิดการหยุดงานที่บ่อยขึ้น พนักงานลาออก ไม่เชื่อใจผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำจากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท

นักวิจัยได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อถามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ ผลการวิจัยระบุถึงพฤติกรรมที่สำคัญ 2 อย่าง คือ การคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่นและการริเริ่มโครงสร้าง

1. ผู้นำเน้นการสร้างสัมพันธ (Consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเน้นคนเป็นสำคัญ นึกถึงจิตใจผู้อื่นแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเชื่อใจกันทั้งสองฝ่าย เพราะผู้นำจะรับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ดูแลขวัญและกำลังใจของพนักงานเป็นอย่างดี เกิดความเชื่อใจกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นเรื่องการสร้างสัมพันธต่ำ วิจารณ์งาน ไม่ให้คำแนะนำ ก็จะไม่มีความผูกพันระหว่างบุคคล

2. ผู้นำริเริ่มที่โครงสร้าง (Initiate Structure) หรือเน้นโครงสร้างการทำงาน ผู้นำเน้นเรื่องงานเป็นสำคัญ ผู้นำจะกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาทำงาน อธิบายงานที่ต้องทำให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะไม่ถามถึงคำแนะนำหรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ปล่อยให้ริเริ่มงานเอง ซึ่งหากในองค์กรที่มีผู้นำลักษณะริเริ่ม โครงสร้างสูงและการบริหารงานที่เข้มงวด อาจส่งผลกับการลาออกของพนักงาน ความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่หากมีพฤติกรรมในระดับที่พอดี จะช่วยเรื่องพัฒนาบุคลากรและความชัดเจนในการทำงาน

โดยนักวิจัยกลุ่มนี้พบว่า ผู้นำที่มีลักษณะหรือพฤติกรรมในการมุ่งงานสูง ก็จะทำให้ผลผลิตของสูงขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจลดการลาออก แต่บางสถานการณ์พฤติกรรมการมุ่งคนก็สามารถทำให้ผลผลิตสูงได้ สถิติการลาออกลดลงได้เช่นกัน สรุปคือ ไม่มีผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ เพราะทั้งสองแบบก็จะมีผลกับความพึงพอใจและการลาออกของพนักงานเสมอ

2.1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

จากแนวคิดของ John McGregor Burns และ Bernard Bass ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่รูปแบบที่มีวิสัยทัศน์ไปสู่ความจริงแล้วนำไปปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำจะทำงานที่ท้าทายและกำหนดการ

จัดการเชิงกลยุทธ์ เน้นเปลี่ยนผู้นำแบบเก่ามาเป็นผู้นำแบบใหม่ เน้นการมอบอำนาจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างมากในการทำงานปัจจุบัน และมีคุณธรรม ซึ่งหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้แก่ ความมีเสน่ห์ของผู้นำ (Charismatic leadership) เป็นผู้นำมีพลังและความสามารถในตนเองทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่น มีลักษณะที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเชื่อถือยอมรับไว้วางใจ โดยการดึงเอาความภาคภูมิใจ ความเคารพ และการมีพรสวรรค์ออกมาให้ผู้อื่นเห็น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ที่ถูกพัฒนาโดย Bernard Bass & Ronald Riggio (2006) มี ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence :II) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ กระบวนการที่ทำให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อมั่น ไว้วางใจ ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงคุณธรรม จริยธรรม เน้นเรื่องวิสัยทัศน์ คำนิยาม และเป้าหมาย ผู้นำส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการเรียนรู้และก้าวหน้า
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational amotivation: IM) หมายถึง ผู้นำมีการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานหรือคนในทีม มีแรงจูงใจจากภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยใจรัก เห็นคุณค่าของงาน ได้ผลงานเกินความคาดหวัง
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้คิด มีการวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นถึงวิธีการหรือแนวทางในการทำงาน เพื่อการแก้ปัญหา คิดอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการที่คำนึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถรายบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำ พัฒนาพนักงาน ปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับแต่ละคน

2.1.2.4 แนวคิดภาวะผู้นำแบบ Adaptive leadership

แนวคิดของ Dr. Ronald Heifetz เกี่ยวกับ Adaptive leadership เป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติสำคัญที่ผู้นำควรมีในยุคปัจจุบันที่โลกผันผวน คาดการณ์ได้ยาก เกิดการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตมากมายเช่น Covid-19 ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกมากมาย ผู้นำควรมี ซึ่งก็คือ ผู้นำที่ยืดหยุ่นพร้อมจะปรับตัวเองเพื่อหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันความเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขปัญหาที่เปลี่ยนแปลงที่ผันผวนตลอดเวลาได้ เมื่อบริบทของโลกเปลี่ยนไป ต้องเรียนรู้และเข้าใจทักษะใหม่ ไม่หยุดนิ่ง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและก้าวหน้าผู้อื่นอยู่

เสมอ ผู้นำในอนาคตจะแก้ไขปัญหาด้วยการยอมรับว่าตัวเองไม่รู้แล้วลงมาเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน
ทีมงาน(นครินทร์ วรกิจไพบูลย์,2021)

3 องค์ประกอบ ของ Adaptive Leadership

1. ระบุสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงให้ได้ ว่าสิ่งไหนควรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้ากับยุคสมัย
2. พัฒนาและทดลอง แก้ไขปัญหาไปเรื่อยๆ อย่างรวดเร็ว หลากหลาย โดยใช้ทีมงานเข้ามาช่วย
3. เมื่อได้ผลลัพธ์จากการทดลองว่าเป็นวิธีที่ได้ผล นำมาผสานเข้าการทำงาน นำมาใช้กับองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) ในปี ค.ศ. 1960 กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทำทดสอบบุคลิกภาพ เป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถแต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบมากกว่า ดังนั้น McClelland จึงได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ว่า สมรรถนะ และต่อมาในปี ค.ศ 1973 McClelland ก็ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligence ที่นำเสนอว่า IQ ที่ประกอบด้วยความรู้ ความเข้าใจ ความถนัด ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จ โดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลคือสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า

Spencer & Spencer (1993) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะที่สอดคล้องกับ McClelland คือ สรรถนะหมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an individual) ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ ซึ่งนักวิชาการและนักวิจัยส่วนใหญ่ก็จะให้ความหมายของสมรรถนะไปในทางที่สอดคล้องกันตามแนวคิด ของ McClelland ที่ว่า Competencies เป็นความสามารถต่างๆที่นำมาใช้เพื่อการทำงานหรือคุณลักษณะภายในแต่ละบุคคลที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ (Richard Boyatzis,1982)

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพที่จำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอย่างไร (อาานนท์ สักดิ์วีระวิชัย, 2547) สมรรถนะจะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ (เทียน ทองแก้ว, 2549) ในการทำงานหนึ่งๆนั้น บุคคลต้องมีสมรรถนะอย่างไรมีความรู้ ข้อมูลแบบใด ต้องรู้ว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อแสดงพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างที่จะทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรและนำไปสู่การพัฒนา (เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล, 2543) องค์กรต่างๆจึงได้มีการเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาการบริหาร การบริการ และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร(ชัยวัฒน์ โหมสิตาภา, 2560)

องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระ ข่าวสาร ข้อเท็จจริง
2. ทักษะ (skill) คือ ความสามารถที่จะแสดงออก การกระทำ ต้องการให้ปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วองไว เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์
3. ด้านมโนทัศน์ในตน (Self-concept) หรือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง
4. ด้านลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะทางกายภาพ อุปนิสัย หรือ บุคลิก เช่น คนที่ลักษณะน่าเชื่อถือได้ น่าไว้วางใจได้จะมีความเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับภายในบุคคล ทำให้แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย ผลักดันให้มีการกระทำนำไปสู่ความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ในโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) อธิบายว่าคุณลักษณะแบ่งเป็นสองส่วนของภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่น้ำแข็งอยู่เหนือน้ำ คือส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือความรู้ และทักษะ ที่สามารถพัฒนาได้ ด้วยการศึกษาค้นคว้า ลงมือปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ ส่วนน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเปรียบเหมือนส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคล สังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม บุคลิกประจำตัวบุคคล แรงจูงใจ ซึ่งเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่งแบ่งสมรรถคังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานได้

2. สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะพื้นฐาน(Different) หมายถึง สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง เป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้จากการผู้ที่ทำงานแล้วได้ผลงานที่ดีและผู้ที่ได้ผลงานปานกลาง

อากรม์ ภาววิทยพันธ์ (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะนี้จะถูกกำหนดโดยใช้วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยบุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ อุปนิสัย ที่จะช่วยให้ทั้งตนเองและองค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

2. ความสามารถด้านการบริหาร(Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นความสามารถของระดับผู้บริหาร หรือระดับพนักงานที่มีผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอาจตามกันตามตำแหน่งทางการบริหารที่ได้รับผิดชอบ เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทีมงาน

3. ความสามารถตามตำแหน่ง(Functional Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถในงาน ที่เป็นความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ

สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2550) สมรรถนะ สามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) คือสมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักดนตรี นักกีฬา

2. สมรรถนะเฉพาะงาน(Job Competencies) คือสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น การซ่อมแซมเครื่องจักร ความสามารถทางการเจรจาต่อรอง

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) คือความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กร เช่นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องประดับ บางบริษัทมีความสามารถในการผลิตยาธิรักษาโรค

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) คือสมรรถนะที่ต้องมีเพื่อทำให้บรรลุผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักในการวิเคราะห์วางแผน ตัดสินใจ การบริหารจัดการ การพัฒนาทีมงาน

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) คือ ความสามารถของบุคคลที่ตามหน้าที่ในตำแหน่งเหมือนกันแต่มีความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น เป็นตำรวจเหมือนกัน แต่บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน บางคนมีสมรรถนะทางการปราบปราม

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า สมรรถนะถูกจำแนกออกมาหลายประเภทโดยทั้งนี้งานวิจัยจะมุ่งเน้นในการศึกษาในสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือระดับบริหารที่มีผู้ได้บังคับบัญชา

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับผู้บริหารและคุณลักษณะผู้นำ

สมรรถนะทางการบริหาร คือความสามารถในการบริหารจัดการตามที่กำหนดโดยจะเป็นทักษะที่เน้นด้านการบริหารจัดการมากกว่าด้านเทคนิค เป็นความสามารถที่คาดหวังจากระดับผู้บริหารหรือระดับหัวหน้างานขึ้นไป เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และคาดหวังจากผู้บริหารองค์กร (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์,2553)ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะด้านบริหารและความเป็นผู้นำในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องมี (พิรชร บุญยรัตพันธุ์,2552) เช่น ความเป็นผู้นำ การวางแผนและแก้ไขปัญหา การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสอนและพัฒนาทีมงาน

จากการศึกษานักวิชาการหลายท่านนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

Boam and Sparrow (1992) (อ้างอิงใน ทศนา อัครจิตพิงศ์,2556) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เรื่อง “The Structure of The Competency for the three New Managerial Roles” โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 ด้าน มีจำนวน 12 ข้อดังนี้ สมรรถนะด้านที่ 1 ชัดความสามารถสู่การบรรลุผลสำเร็จได้แก่ 1. การวางแผนและการจัดองค์การ 2.การมุ่งเน้นผลลัพธ์ 3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4. การตรวจสอบและประเมินผล

สมรรถนะด้านที่ 2 ชัดความสามารถด้านการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ได้แก่ 5.การคิดอย่างกว้าง 6.การคิดเชิงวิเคราะห์ 7.การเข้าใจในธุรกิจ 8.การตัดสินใจมุ่งวัตถุประสงค์

สมรรถนะด้านที่ 3 ชัดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ 9.การชักจูงด้วยเหตุผล 10.การทำงานเป็นทีม 11.การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีประสิทธิผล 12. การบริหารจัดการรูปแบบที่ยืดหยุ่น

Tanmay Vora, 2016 ได้นำเสนอเกี่ยวกับ Leadership competency ในบทความ 12 Critical Competencies for Leadership in the Future ที่จะเป็นสมรรถนะที่ช่วยให้ผู้นำมีความสามารถรับมือกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง ได้ ดังนี้

1. พัฒนาการอบความคิด (mindset) เป็นแบบ Adaptive สามารถปรับตัวได้ตลอดเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ มีการทดลองเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คาดการณ์ไปยังอนาคต
3. ยอมรับความคิดเห็น ใช้ปัจจุบันมองไปอนาคตก่อนผู้อื่น

4. สาขาระบบนิเวศเพื่อการมีส่วนร่วมของมนุษย์ ทำความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างๆ เพื่อทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้

5. สร้างการเปลี่ยนแปลง

6. ตระหนักรู้ในตนเอง

7. ผู้นำเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำความเข้าใจในภาพรวมที่ใหญ่ขึ้น

8. สร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกับคนทั้งในและนอกองค์กร

9. มุ่งเน้นที่ลูกค้า สร้างคุณค่าให้ลูกค้าเป็นสำคัญ รับฟังเสียงลูกค้า

10. พัฒนาคน พัฒนาศักยภาพทีมงาน สร้างผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

11. ออกแบบระบบเพื่ออนาคต คำนึงถึงความหลากหลาย

12. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความต่างของวัฒนธรรม หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เสริมสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

เมื่อเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาความท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงเพิ่มความสำคัญมากขึ้น ผู้นำในอนาคตต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ธุรกิจทุกองค์กรต้องปรับตัว การดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดขึ้นอยู่กับผู้นำ ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความฉลาด และความมุ่งมั่น ผู้นำยุคใหม่ต้องมีทักษะ มีความเข้าใจและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจอยู่เสมอ โดยใช้ความรู้ความสามารถที่ตนมีสร้างโอกาสให้เกิดขึ้น(สุรัชวดี ไกรสร,2559) เมื่อธุรกิจองค์กรปรับตัว นั้นหมายถึง การนำไปสู่ภาวะผู้นำยุคใหม่ ที่จะต้องแตกต่างไปจากเดิม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเข้ามามากขึ้น มีแหล่งข้อมูลมากขึ้น ต้องรวบรวมข้อมูลความรู้เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงการเป็นผู้นำ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบจาก ผู้บัญชาการ มาเป็น ผู้สนับสนุน ผู้นำแบบใหม่เปิดกว้างต่อความคิด และข้อเสนอใหม่ๆ หาประสบการณ์ใหม่ และปรับวิธีสื่อสารกับพนักงานใหม่ ใช้วิธีตั้งคำถามมากขึ้น และปรับภาวะผู้นำให้เข้ากับยุคใหม่มากขึ้น ลักษณะการดำเนินการจะไม่ได้อยู่ที่ผู้นำคนเดียวแต่จะรวมไปถึงพนักงานทุกคนที่ต้องทำงานร่วมกัน ผู้นำจึงต้องเป็นเหมือนนักพัฒนา ที่จะต้องพัฒนาทักษะสำคัญทั้งของผู้ใต้บังคับบัญชาและตัวผู้นำเองเพื่อการรับมือต่อแนวโน้มในศตวรรษหน้า (ทวีสันต์ วิชยวงษ์, รศ.ดร. ยุภาพร ยุภาศ,2562) จึงได้ผู้นำยุคใหม่แห่งความสำเร็จ ดังนี้

1. ตัดสินใจเด็ดขาดอย่างถูกต้องและมีเหตุผล

2. มีเป้าหมายชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วขึ้น

3. รู้จักใช้คน มอบหมายงาน ได้ตรงความสามารถของพนักงาน รู้ว่าคนไหนมีข้อบกพร่องก็พยายามแก้ไขให้สมบูรณ์

4. ซื่อสัตย์ต่อองค์กร บริหารค่าใช้จ่ายอย่างเป็นธรรม

5. สนับสนุนลูกน้อง เปิดโอกาสให้ลูกน้องสร้างผลงาน ผลักดัน สนับสนุน
6. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทั้งในและนอกองค์กร รู้จักยืดหยุ่น
7. รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง
8. บุคลิกภาพดี แต่งกายเหมาะสม น่าเชื่อถือ
9. มีศิลปะในการเจรจา พูดอย่างไต่ตรอง รู้คิด รู้สถานการณ์ กาลเทศะ ตรงประเด็น
จริงใจ

10. มีความเป็นผู้นำ มีความคิดเฉียบคม ประสานงาน สามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เข้าใจองค์กร

แนวคิดสมรรถนะการบริหาร (Leadership competencies) โดยนักวิจัย John H.Zenger, Joseph R. Folkman Scott K. Edinger จากบทความวิชาการ Making yourself indispensable จากนิตยสาร Harvard Business Review แปลโดย ชลประคัลภ์ ปัทมพิลา (2021) ได้สรุปสมรรถนะที่ผู้นำพึงมีในยุคสมัยนี้และมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานต่อองค์กร มี 16 ข้อ 5 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มบุคลิก ลักษณะ (Character)

1. ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ (Displays honesty and integrity) ทำในสิ่งที่ตนพูด ซื่อตรงต่ออาชีพการงาน ทำให้พนักงานให้ความเชื่อถือเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

กลุ่มความสามารถส่วนบุคคล (Personal Capability)

2. ผู้นำต้องมีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถในเชิงเทคนิคหน้างาน (Exhibits Technical/Professional Expertise) ทำให้พนักงานมั่นใจได้ว่าผู้นำมีไอเดีย มีความรู้ในสายอาชีพของตนเองที่ดี

3. ผู้นำต้องวิเคราะห์สถานการณ์ได้ (Solves problems and analyzes issues) ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นซึ่งบางสถานการณ์อาจไม่เคยคาดการณ์มาก่อนได้ สร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ สามารถให้คำแนะนำพนักงานในการวิเคราะห์แง่มุมของปัญหาที่เกิดขึ้นได้

4. ผู้นำที่สร้างสรรค์ (Innovates) ต้องมีการคิดค้น สร้างสรรค์วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่ตลอด ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างได้ผล

5. ผู้นำต้องพัฒนาตัวเอง เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา (Practice Self Development) ผู้นำต้องมีการฟังอย่างตั้งใจ จับประเด็น คิดว่าตนเองต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ

กลุ่มมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Getting Result)

6. ผู้นำต้องมุ่งไปที่เป้าหมาย (Focus on result) ผู้นำที่ดีในยุคนี้ต้องมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่กำหนด วางแผนงาน บริหารงานตามที่วางแผนไว้ มีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

7. มุ่งมั่นสร้างสรรค์งานให้ได้มากกว่าเป้าหมาย (Establish stretch goals) มองเป้าหมายเป็นจุดเริ่มต้น แต่มุ่งมั่นพยายามที่จะทำให้อัตราผลผลิตของงานที่มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เสมอ

8. สร้างสรรค์เป้าหมายและผลลัพธ์ (Takes initiatives) ผู้นำจะหาวิธีการใหม่ ระบบการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่าของเดิม ไม่ทำงานแบบอยู่กับที่ พยายามคิดหาวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่เร็วขึ้น ผลลัพธ์มากขึ้น

กลุ่มทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skill)

9. ผู้นำต้องสื่อสารอย่างมีพลัง (Communicates Powerfully and broadly) พฤติกรรมการสื่อสารที่สื่อแล้ว พนักงานรู้สึกมีกำลังใจ อยากจะทำงานให้สำเร็จ รู้จักใช้สถานการณ์ต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารและต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

10. ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ (Inspires and motivates others) และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้อย่างดี พนักงานอยากทำงานให้สำเร็จ

11. ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Builds Relationship) ต้องส่งเสริมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นได้อย่างราบรื่น รู้จักฟังผู้อื่นอย่างเข้าใจ สร้างเครือข่าย (network) กับผู้อื่นทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

12. การพัฒนาผู้อื่น (Develop Others) การพัฒนาผู้อื่นให้เก่งขึ้น หรือพัฒนาคนในทีมให้เป็นผู้นำในรุ่นถัดไปได้ ต้องมีความสามารถและความเต็มใจที่จะพัฒนาผู้อื่นให้เก่งขึ้น ถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น

13. ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างทีม (Collaborates and Fosters teamwork) ผู้นำที่ดีต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง บริหารจัดการความขัดแย้งได้ เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และประสานให้เกิดพลังในการทำงาน

กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

14. ผู้นำต้องมีความสามารถในด้านกลยุทธ์ (Develop Strategic Perspective) ต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ อ่านสถานการณ์ อ่านคู่แข่ง รู้จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง เพื่อนำไปบริหารจัดการองค์กร

15. บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Champions Change) ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น แก้ไขปัญหา และสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

16. ผู้นำสามารถเชื่อมโยงองค์กรกับโลกภายนอก สามารถนำเอาการเปลี่ยนแปลงระดับโลกหรือระดับสากลเข้ามาปรับประยุกต์กับการทำงานในองค์กร ทำให้พนักงานทุกคนมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับโลกด้วยเช่นกัน

นครินทร์ วนกิจไพบูลย์ (2021) ได้เสนอ คุณลักษณะผู้นำแบบ Adaptive Leadership สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีท่ามกลางสถานการณ์โลกที่ผันผวน คาดการณ์ไม่ได้ จะทำให้ผู้นำสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และมองบริบทขององค์กรให้ออก
 2. เข้าใจความเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับความสำคัญของปัญหา
 3. ต้องให้อำนาจ ให้ความรับผิดชอบทีมงาน ผลักดันศักยภาพ สนับสนุนทีมงาน
 4. ผู้นำต้องโปร่งใส ซื่อสัตย์ สร้างความเท่าเทียม ยอมรับความหลากหลาย
 5. รับฟังแบบเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีความฉลาดทางอารมณ์
 6. สื่อสารให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง และเชื่อใจ สร้าง trust
 7. เน้นผลลัพธ์มากกว่าแค่วิธีการ วางแผนงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
 8. มีความยืดหยุ่น มีหลักการ แต่ต้องรู้จักปรับ มีแผนแต่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้
 9. ลงมือทำและปรับตัวตลอดเวลา ว่าเป็นพลวัต ไม่หยุดที่จะพัฒนาตัวเอง
 10. ไม่หยุดที่จะเรียนรู้
- 5 คุณลักษณะของผู้นำแบบ Adaptive Leadership

จากแนวคิดของ Dr. Ronald Heifetz และ Marty Linsky ได้กำหนดรูปแบบ 5 คุณลักษณะของผู้นำแบบ Adaptive Leadership ที่สามารถพาที่ทีมงานให้ทำงานเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ผู้สร้างคุณค่าที่แตกต่างและเอาตัวรอดได้ในความไม่มั่นคง โดย Keri Bennington (2021) ขององค์กร WDH B ได้กล่าวถึงดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ การตระหนักรู้ในตัวเอง สามารถควบคุมตนเองได้ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเข้าใจความรู้สึกเพื่อนร่วมงาน
2. มีการบริหารจัดการอย่างยุติธรรม ผู้นำที่เที่ยงตรง ไม่ลำเอียง ตีความปัญหาได้อย่างถ่องแท้ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตลอด
3. Win-Win problem solving ร่วมมือกับคู่แข่งเพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งคู่ เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้กิจการเข้มแข็งมั่นคง และยั่งยืน
4. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ต้องออกจากกรอบเดิม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความคิดสร้างสรรค์ไม่ซ้ำใคร มองภาพรวมให้ออก

5. การพัฒนาอย่างยั่งยืน เปิดรับการเรียนรู้ พร้อมที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง ใช้นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาที่ยั่งยืน

และในปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลง สังคมโลกมีการดำเนินไปอย่างซับซ้อนขึ้น ยังต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะเพิ่มขึ้น (ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง,2558) เพื่อนำมาปรับใช้ให้ทันต่อสถานการณ์โลก หากเราสามารถรู้ก่อนปรับตัวได้ก่อนก็จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ดี ซึ่ง มีคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ โดย Marshall Goldsmith ได้กำหนดคุณลักษณะ 5 ประการของผู้นำแห่งอนาคต (The Global Leader of the future : New Competencies for a new era) (ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง,2558)ดังนี้

1. ผู้นำต้องคิดถึงภาพรวมโลก (Thinking Globally) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทำให้ทุกสิ่งเชื่อมถึงกันทั้งโลก เหตุการณ์และข้อมูลที่สามารถส่งต่อรับรู้ได้ทั่วโลกและรวดเร็ว ผู้นำต้องคิดถึงภาพรวม มีความรู้ความเข้าใจด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย และงานสายอาชีพของตน เพื่อนำมาใช้เป็นหลักเพื่อวางแผนวางแนวทางในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ สร้างกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้

2. ผู้นำต้องเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cross Cultural Diversity) เมื่อผู้นำต้องทำงานกับผู้คนหลายประเทศ หลากหลายวัฒนธรรม ผู้นำต้องปฏิบัติงานท่ามกลางวัฒนธรรมที่หลากหลาย จะต้องบริหารความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรต่อชาวต่างชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องใช้ให้เหมาะสมกับการรับรู้และเข้าใจของคนในวัฒนธรรมนั้น ๆ

3. ผู้นำต้องบริหารจัดการเทคโนโลยี (Developing Technology) ผู้นำแห่งอนาคต ต้องเข้าใจบทบาทของเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับองค์กร เรียนรู้ พัฒนาจิตใจทีมงาน บริหารและลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ

4. สร้างหุ้นส่วนหรือพันธมิตร (Developing Alliances and Partnerships) เพื่อสร้างพันธมิตร เปลี่ยนจากศัตรูคู่แข่ง องค์กรเดียวกันอาจเป็นทั้งลูกค้า ผู้จัดส่ง หุ้นส่วน หรือคู่แข่งในเวลาเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและแบบ win-win

5. แบ่งปันประสบการณ์ผู้นำ (Sharing Leadership) เมื่อปัจจุบันสามารถหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ทีมงานจะมีความรู้มากขึ้นการบริหารงานทีมงานก็จะยากขึ้น คนเก่งจะอยู่ไม่นาน ดังนั้นจะต้องมีผู้นำที่เก่งกว่ามีทักษะในการบริหารคนเก่ง ด้วยการแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ต่อทีมงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้ผู้นำโดดเด่น

Dr. Ginger Lapid-Bogda (2552) ได้สรุป Leadership competencies ไว้ในหนังสือ พิชิต 7 Leadership competencies ด้วยเอ็นเนียแกรม แปลโดย วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช (2552) ว่าเพื่อการ

เป็นผู้นำชั้นเลิศ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน และเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในขีดความสามารถหลัก 7 ประการดังนี้

1. ผลักดันงานให้สำเร็จ เพื่อการส่งมอบงานที่มีคุณภาพ สร้างผลงานอย่างต่อเนื่องและพัฒนาศักยภาพของตนเองทำให้ได้เปรียบในเชิงผลิตภาพ มีความเชี่ยวชาญในองค์ประกอบเรื่องการกำหนดทิศทางและเป้าหมายหลักขององค์กร สร้างแผนงานที่ใช้การได้ มอบหมายงานอย่างได้ผล กำหนดผลงานที่ต้องการ คอยกำกับตรวจสอบ ประเมินผลงานนำไปใช้ประโยชน์ได้

2. มุ่งมั่นเอาชนะตนเอง คือการที่สามารถเข้าใจ ยอมรับและเปลี่ยนแปลงความคิด เข้าใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็น โอกาสที่ดีในการพัฒนาตัวเอง ตระหนักรู้ในตนเอง ตอบสนองต่อฟีดแบค แสดงความรับผิดชอบต่อพฤติกรรมของตนเอง บริหารตนเองและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวบนความสุจริต มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. รอบรู้ธุรกิจ คิดและลงมือทำอย่างมียุทธศาสตร์ ผู้นำต้องเข้าใจในธุรกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ สามารถคิดและดำเนินการอย่างมียุทธศาสตร์ รู้จักตลาด รู้จักลูกค้า การเงิน เทคโนโลยี แล้วคิดและลงมือทำอย่างมี

4. สื่อสารเป็นเลิศ ผู้นำต้องสื่อสารกับคนทุกระดับทั้งภายในและนอกองค์กรสร้างสัมพันธภาพอย่างจริงจัง สื่อสารในเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยทักษะและศิลปะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการสื่อสารให้ชัดเจน ตั้งใจฟัง ให้ฟีดแบคอย่างได้ผล เป็นการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

5. นำทีมสมรรถนะสูง ผู้นำต้องสามารถออกแบบโครงสร้างและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ผลักดันและแสดงภาวะผู้นำ ดึงดูดคนเก่งให้มาร่วมทีมและพัฒนาทีม คอยเป็น coaching เป็นพี่เลี้ยง สร้างวัฒนธรรมในทีม ให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางความคิด สร้างขวัญและกำลังใจ มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของงาน

6. ตัดสินใจให้เหมาะสมที่สุด ผู้นำต้องมีทักษะการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและฉับไว ผู้นำควรเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ตัดสินใจภายในขอบเขตและอำนาจที่มี คำนึงถึงบริบทของเรื่องที่ต้องตัดสินใจ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลใช้ใจรับฟังความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น

7. นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสามารถชี้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและทีมงาน ให้เดินไปสู่ทิศทางที่อาจไม่ได้คาดคิดมาก่อน โดยต้องเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เข้าใจสถานการณ์ บริหารการเปลี่ยนผ่าน โดยพัฒนาแผนและดำเนินการ ลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ออกแบบองค์กรในอนาคตทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นยั่งยืน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขวัญกมล สายเส้น (2561) ผู้วิจัยทำการศึกษาหัวข้อผู้นำสายพันธุ์ใหม่ในยุค 4.0 พบว่าองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาให้ทันต่อเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ สภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยที่ผู้นำก็ต้องปรับเปลี่ยนสไตล์เป็นแบบใหม่ ขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมุ่งไปข้างหน้าโดยอาศัยพลังร่วม (Synergy) ผู้นำยุค 4.0 เข้าใจความแตกต่างของแต่ละคน ฟังเก่งด้วยหัวใจ (Deep listening) ฝึกฝนคนได้ (Coaching) มีทักษะของการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitation) มีทักษะการเล่าเรื่องเก่ง (Storytelling) และผู้วิจัยมีคาคว่า 1.ผู้นำในอนาคตต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ Service mentality ยกเลิกทัศนคติการเป็นนาย ยึดมั่นหลักการ Integrity 2.มุมมองกว้างไกลระดับโลก (Global perspective) 3.เข้าใจองค์กรรูปแบบใหม่ 4. ยืดหยุ่นสูงเปิดกว้าง มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage change) 5. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีใหม่ มีทักษะด้านสื่อสาร บริหารความขัดแย้ง เทคนิคการเจรจาต่อรอง 6.สร้างสมดุลได้ระหว่างงานในหน้าที่ผู้นำและชีวิตส่วนตัว

สาริสา เจนเขว้า, เสวียน เจนเขว้า (2560) ทำการวิจัยเรื่องการเป็นนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0 จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เป็นทั้งผู้นำด้วยจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การมีภาวะผู้นำแบบร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับ ซึ่งผู้นำควรมีคุณลักษณะดังนี้ 1.ทางด้านบุคลิกภาพ อารมณ์จิตใจมั่นคง สร้างความน่าเชื่อถือ 2.ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มั่นใจ มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม ตรงต่อเวลา 3. ด้านความรู้ความคิด ฉลาด มีไหวพริบ มีความคิดสร้างสรรค์ 4.ด้านการสื่อสาร การใช้ภาษา บริหารความขัดแย้ง 5. ด้านการบริหารเชิงรุก มีการถ่ายทอดสอนงาน เปิดเผย โปร่งใส 6.ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม

สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มิมานะ, คุชฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560) ทำการศึกษาวินัยเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21พบว่า ในการบริหารองค์กร จะมีผู้นำอันหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพล มีอำนาจ เป็นผู้ผลักดันผู้สร้างพลังร่วม และแรงจูงใจเพื่อนำพาสมาชิกในองค์กรปฏิบัติให้สำเร็จตามที่วางเป้าหมายไว้ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่สำคัญรวมถึงภาวะผู้นำ ที่จะเป็นปัจจัยคู่ ที่ต้องนำมาใช้ในการบริหารงานในกระแสโลกยุคใหม่หรือยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญทางเทคโนโลยี โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังนี้ 1.การรอบรู้ในศาสตร์ด้านต่างๆ ศิลปะในการบริหารองค์กร ทักษะ การบริหารคน 2.อุดมการณ์ ความเชื่อ เจตคติ ความคิดหลัก ยึดมั่นคุณธรรม เชื่อมั่นในตนเอง รับผิดชอบ 3. รู้เท่าทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆและความท้าทายในยุคปัจจุบัน 4.กล้าตัดสินใจ ความคิดที่เร็วบนหลักความแม่นยำ 5.วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 6.สร้างทีมงาน(team work) มั่นใจในทีม มอบหมายงานตามความสามารถ 7.ใฝ่บริการ(service mind) เสียสละ อดทน รอบคอบ คิดบวก

อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ(2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุค Thailand 4.0 เพื่อการนำพาองค์กรไปสู่ Value-Based Economy ในยุค Thailand 4.0 ต้องอาศัยการบริหารองค์กรโดยผู้บริหารที่มี ภาวะผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่จะสามารถบริหารงานและสอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 มีดังนี้ 1. มีความคิดและสติปัญญาดี (Conceptual Characteristics) ฉลาดรู้ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา วิสัยทัศน์กว้างไกล 2. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) 3. มุ่งมั่นในการทำงาน (Technical working characteristics) มั่นคงในการปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถให้งานสำเร็จ 4. ผู้มีคุณธรรม (Merit Personal Characteristics) มีสัจจะ พูดจริง ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดี 5. บุคลิกภาพที่ดี (Physical Characteristics) ภาพลักษณ์ มีผลต่อความเชื่อมั่น เชื่อถือ 6. ผู้มีสถานะทางสังคม (Social background characteristics) สังคมไทยจะยอมรับและคาดหวังต่อผู้นำที่มีสถานะทางสังคม จะได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นในการบริหาร

สุวัฒนา ศุ้งสวัสดิ์(2560) ทำการศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 ในมุมมองของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรในภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรม จังหวัดนครราชสีมา การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับไทยแลนด์ 4.0 ในด้านของพฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และหลักธรรมาภิบาล โดยผลการศึกษา ในด้านพฤติกรรมผู้นำ มีลักษณะดังนี้ 1. คุณธรรมและจริยธรรม 2. รับผิดชอบต่อเสียสละ 3. จิตสาธารณะ มีจิตสำนึกที่ดี 4. รู้จักตัวเองมีความฉลาดทางอารมณ์ สร้างสมดุลของภาวะใจและแรงขับของตน ในด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1. รู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การให้ความสำคัญกับบุคคลและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4. การสื่อสารและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 1. หลักนิติธรรม ทำงานยึดถือตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ 2. มีคุณธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง 3. ทำงานด้วยความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ 4. ความมีส่วนร่วมในการพัฒนา 5. รับรู้ เสนอความเห็น 6. ความรับผิดชอบต่อ 6. บริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการใช้เป้าหมายมีตัวชี้วัดชัดเจน

ทวีสันต์ วิชัยวงษ์, รศ.ดร.ยุภาพร(2562) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร พบว่าในการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงนั้นควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้สิ่งใหม่และปรับตัวเองให้ดีขึ้น ทักษะผู้นำที่ดีต้องโน้มน้าวผู้ตามให้ลงมือทำงานด้วยความเต็มใจจนบรรลุเป้าหมาย สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน โดยใช้แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ และนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อการบริหารภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำ ย่อมเป็นปัจจัย

สำคัญยิ่งในการบริหารงานยุคใหม่ คุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา,คมสันต์ ชีระพีช, วิชิตา จันทรเวโรจน์(2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่ พบว่า เมื่อสถานการณ์โลกได้เข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ท่ามกลางการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ทำให้วิถีชีวิตของผู้คนเปลี่ยนแปลงสู่วิถีชีวิตใหม่(New normal) ดังนั้นผู้นำยุคใหม่ ควรตระหนักถึงการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์โลก VUCA ที่ทำให้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการขององค์กร ผู้นำยุคใหม่ต้องตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ปรับตัว เปิดกว้างทางด้านข้อมูลข่าวสาร รูปแบบการทำงาน คำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ ส่งเสริมการพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพที่สูงขึ้นให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการนำเครื่องมือ PEST Analysis มาช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อปรับหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในยุควิถีชีวิตใหม่

รัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์(2564) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน กรณีศึกษาบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาความต้องการของบุคลากรที่มีต่อองค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน สรุปการวิจัยคือ การพัฒนาบุคลากรตามบทบาทหน้าที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงไปของลักษณะงานในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมให้มีสมรรถนะสำหรับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานที่อาจได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์หรือวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น จากการแพร่ระบาด COVID-19 ที่มี การเปลี่ยนแปลงวิธีการและการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้มากขึ้น ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

วิสุทธีณี ธาณิรัตน์(2561) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้นำเทศบาลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาลักษณะรูปแบบสมรรถนะของผู้นำเทศบาลสมรรถนะผู้นำควรที่จะส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1.สมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันคิดวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ สื่อสารให้กับคนในองค์กรได้รับทราบและขับเคลื่อนการดำเนินการ 2. สมรรถนะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อใช้ในการแยกแยะสิ่งที่ถูกที่ควรให้ชัดเจน เพราะหากผู้นำไม่มีจริยธรรม ขาดความซื่อสัตย์ โปร่งใสในการดำเนินงานแล้วก็จะส่งผลกับความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงขององค์กร 3.สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นกระบวนการทัศนคติของผู้นำยุคใหม่ เพื่อนำองค์กรให้อยู่รอดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อมีภาวะการเปลี่ยนแปลงใด ผู้นำจะมีส่วนส่งเสริมในการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การได้มาของความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อีกด้วย

ชัยรัช เนียมศิริ(2560-2561) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความรอบรู้ ชื่อสัตย์ สุจริต รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความเป็นธรรม และยุติธรรม ใช้ธรรมาภิบาล(Good Governance) เป็นหลักในการบริหาร ทำงานเป็นทีม มีทักษะการบริหารและการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ มีความเป็นโค้ช สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งหมด 5 ด้านคือ 1.ด้านความเป็นผู้นำ 2.คุณธรรมและจริยธรรม 3.วิสัยทัศน์ 4.ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น 5.ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองการทำงานในยุค Thailand 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพงศ์ โปธิลักษณ์, กฤษดา อัสวรุ่งแสงกุล วิชัย รุ่งเรืองอนันต์ ธนสาร อินทรกำธรชัย (2559) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะภาวะของผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ จากวัตถุประสงค์งานวิจัยคือเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำและพัฒนาคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับจัดการการผลิต สรุปว่า สมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต ที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับจัดการ มี 4 องค์ประกอบตามลำดับความสำคัญ คือ 1.สมรรถนะด้านความเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ตนเองทำ มีพฤติกรรมมุ่งมั่น มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ ส่งผลให้มีอำนาจ Expert power 2.สมรรถนะด้านการนำผู้อื่น 3. สมรรถนะด้านการนำองค์กร ในด้านการสื่อสารและทิศทาง สร้างความไว้วางใจและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ผลักดันสู่ความสำเร็จ บริหารการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองและผู้อื่น 4.สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง สามารถจัดการตนเองได้ภายใต้สภาพการทำงานที่กดดัน ความเครียด

เกียรติสยาม สิทธิเวช, สรinya เลิศพุทธรักษ์(2559) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า มาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตโดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1. สมรรถนะด้านการบริหาร แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1.1ด้านการบริหารจัดการตนเอง คือ ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ ทำงานด้วยความทุ่มเท ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน มีจริยธรรม มีความมั่นใจในตัวเอง 1.2 การบริหารจัดการเรื่องคน คือสามารถมอบหมายงานการกระจายอำนาจหน้าที่ สร้างทีมงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การบริหารความขัดแย้ง การจัดการแรงงานสัมพันธ์ สร้างความไว้วางใจ 1.3 การบริหารจัดการเรื่องงาน ควรมีความรู้เกี่ยวกับองค์กร การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การบริหารเวลา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ความรู้ด้านการทำงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องเช่น การใช้วงจรเดมมิ่ง PDCA 2.สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ แบ่งเป็น 3 ด้าน 2.1 การบริหารจัดการตนเองคือ ต้องมีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการพร้อมรับ

และริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวปรับวิธีการทำงานเพื่อการพัฒนา มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี 2.2 การบริหารจัดการเรื่องคน ควรมึทักษะในการสอนงาน เช่นการ โค้ช การฝึกอบรมพัฒนาลูกน้องและการประเมินผล แก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การรักษาและใช้ข้อบังคับ ระเบียบวินัย 2.3 การบริหารจัดการเรื่องงาน ต้องปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ควบคุมงานให้ได้ตามความคาดหวัง ติดตามปรับปรุงการทำงาน สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน ควบคุมดูแลกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด กฎหมาย โดยการนำรูปแบบมาตรฐานดังกล่าวไปใช้ จะเป็นการประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายในการหาสมรรถนะ ความได้เปรียบการแข่งขัน การดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ทวีวัฒน์ มหาศิริอภิรักษ์, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์, ปรีดา อัดวินิจตระการ (2564) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานฝ่ายผลิตเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากการศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพหัวหน้างานผลิตในด้านความสามารถการสร้างนวัตกรรม ผลจากการวิจัยได้สรุป รูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ หัวหน้างานฝ่ายผลิตเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม มีองค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน ขององค์กรซึ่งประกอบด้วย 1.การสื่อสารและนำเสนอผลงาน 2.การทำงานอุทิศตนเพื่อองค์กร ส่วน องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะและบทบาทของหัวหน้างานประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1.ภาวะผู้นำ หัวหน้างานต้องมีจริยธรรม จรรยาบรรณ ซื่อสัตย์ การเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างให้ ผู้ร่วมงาน 2. ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา 3.การ วางแผน การจัดการ ความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์ 4.การสอนงาน ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ แนะนำให้คำปรึกษา 5.การสื่อสาร ประสานงาน ทำงาน เป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ 6.แรงจูงใจ มีมุมมองที่ดีแก่ตนเองและองค์กร สามารถบริหารการ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สุรัชวดี ไกรสร(2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้นำที่พึงประสงค์: กรณีศึกษา ผู้บริหาร ระดับสูงบริษัทผู้ผลิตเหล็กแห่งหนึ่ง สรุปได้ว่า เพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้นำให้มีลักษณะผู้นำที่พึง ประสงค์ ควรพัฒนาผู้นำระดับผู้บริหารขององค์กร ในด้านความรู้ความสามารถ ขยายธุรกิจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ เป็นตัวอย่างที่ดี มีอิทธิพลต่อความคิดและการทำงานของ องค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีวิสัยทัศน์เชิงรุก และสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจาก รูปแบบของคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาผู้นำให้ ประสบความสำเร็จในด้านบริหารระดับผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหาร

ระดับต้นควรพัฒนาในเรื่องความมุ่งมั่นในการนำองค์กร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

กรณีการ์ วัชโรทยาน (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร กรณีศึกษารัฐกิจการบินในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมองการณ์ไกลและความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับสูงขององค์กร จากการวิจัยพบว่าลักษณะผู้นำในอนาคตควรมีการปรับตัวและตัดสินใจรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจากเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อการจัดการบริหารองค์กรและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความท้าทาย โดยสรุปลักษณะผู้นำในการมองอนาคตที่มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์กรมี 3 ด้าน ดังนี้ 1.ด้านวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและแนวโน้มในอนาคต วิเคราะห์ ตัดสินใจและสื่อสารได้ชัดเจน 2.ด้านนวัตกรรมจัดการ ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรม 3. ด้านบริหารองค์กร มีกลยุทธ์ชัดเจน ผู้นำควรเป็นแบบอย่างหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ภาวิดา พูลเกิด (2560) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจนเนอร์เรชั่น วาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจนเนอร์เรชั่นวาย ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานและคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจนเนอร์เรชั่นวาย จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะในด้านการรักษาคำมั่นสัญญาของผู้บังคับบัญชาที่จะส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงเจนเนอร์เรชั่นวายมากที่สุด และรองลงมาคือ ด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงาน การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ความกล้า และความซื่อสัตย์สุจริต มาตามลำดับ หัวหน้างานสามารถนำไปเป็นแนวทางเพื่อสร้างความไว้วางใจต่อพนักงานเพื่อบริหารจัดการและพัฒนาพนักงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้

นฤมล เพ็ญศิริวรรณ(2018) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พบว่า ผู้นำต้องสามารถนำพาทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานและต้องตอบสนองความต้องการของลูกทีมให้ได้ ทำให้มีบทบาทที่ต่างจากลูกทีมคนอื่น เช่นการเป็นตัวแทนหน่วยงาน บทบาทการเป็นนักเจรจาต่อรอง บทบาทนักพูด สอนงาน สร้างทีมงาน บทบาทการแก้ปัญหาด้านเทคนิค และบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ โดยพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร 4 ประการ คือ ด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านการออกแบบแก้ปัญหาองค์กร เพื่อให้มีคุณลักษณะแบบเดียวกับหลักการ 7 Habits of Highly effective people (Stephen R. Covey,1989)

และนอกจากนี้คุณลักษณะของผู้นำต้องมีจิตสำนึกแห่งความดีงามมุ่งมั่นคิดดีทำดีเพื่อส่วนรวม มีความกล้าหาญทางคุณธรรม จริยธรรม กล้าที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำที่พูดและทำจริงเพื่อปกป้องประโยชน์ส่วนรวมและจิตเป็นสาธารณะจะแสดงออกมาทางสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียงประกอบคำพูด ทำให้พิจารณาได้ว่าผู้นำนั้นคิดดี มีความจริงใจหรือมัย

รพีพรรณ ฉัตรลิขิต(2019) ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล สมรรถนะหลัก และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบไปด้วย ด้านภาวะผู้นำเชิงบริหารมีและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพราะผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ควบคุมอารมณ์ ให้คำแนะนำ สนับสนุนส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความเคารพ เชื่อมั่นในตัวผู้นำ ส่วนด้านความสามารถด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านภาวะกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพราะหัวหน้างานมีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ สามารถสร้างความเชื่อถือ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้มองภาพรวมไปถึงวิสัยทัศน์องค์กรมากกว่าประโยชน์ของกลุ่ม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและความคาดหวังไปในระดับที่สูงขึ้นได้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการ กรณีศึกษาโรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ แห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาที่เน้นการเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้เครื่องมือการเก็บข้อมูลเพื่อตีความสิ่งที่เกิดขึ้น เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ และไม่ได้มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลที่เป็นตัวเลขมาทำการวิเคราะห์ (ดร.ณวรรณ อรัญดร, 2558) สอดคล้องในการทำวิจัยนี้ ที่ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อทำการศึกษเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่จำเป็น โดยศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Methodology) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากที่สุด โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 วิธีการศึกษา
- 3.2 ประเภทของข้อมูล
- 3.3 ประชากรกลุ่มเป้าหมาย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- 3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล
- 3.6 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการศึกษา

จากการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ ไม่สามารถทำในรูปปริมาณ การเก็บข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งวิธีที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์งานวิจัยคือการหาคำตอบเชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ และใช้ชุดคำถามแบบกึ่งโครงสร้างกำหนดคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา เพื่อให้อธิบาย บอกเหตุผล ซึ่งการสัมภาษณ์นี้จะใช้ได้ดีกับการศึกษาเรื่องพฤติกรรม ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพต่างๆ (กรแก้ว จันทภาษา, 2552) ซึ่งผู้วิจัยจะทำการนัดสัมภาษณ์ พูดคุยด้วยตนเอง พร้อมกับจดบันทึกบันทึกเสียงการสนทนาเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2 ประเภทของข้อมูล

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ เป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่มผู้บริหารระดับจัดการที่ต้องการศึกษาเพื่อให้ข้อมูลด้วยการใช้ชุดคำถามเพื่อทำการสัมภาษณ์

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการหาข้อมูล บทความวารสาร ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบในการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนองานวิจัยนี้

3.3 ประชากรกลุ่มเป้าหมาย

การศึกษางานวิจัยนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ผู้วิจัยเลือกเอง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายผลิต เป็นผู้บังคับบัญชาของระดับบริหารที่ต้องการศึกษา มีประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในฝ่ายผลิต มีทัศนคติความรู้และความสามารถที่จะตอบคำถามได้ มีจำนวน 11 คน ดังนี้

- | | |
|---|------------|
| 1. ระดับรองประธานสายงานฝ่ายผลิต(VP) | จำนวน 1 คน |
| 2. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายผลิต (Production Director) | จำนวน 6 คน |
| 3. ระดับผู้จัดการอาวุโส (Senior manager) | จำนวน 4 คน |

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงได้เตรียมดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบคำถามเป็นแบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi Structure Question) ที่เข้าใจง่าย ไม่ชี้นำคำตอบ และเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็น อธิบายสิ่งที่มีความหมายและมีความสำคัญ ให้ข้อมูลได้ในหลากหลายมุม โดยไม่มีการกำหนดคำตอบไว้ล่วงหน้า โดยคำถามจะมีความยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์อภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระ เพื่อให้ได้มุมมองที่ครบถ้วนรอบด้าน โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมืองานวิจัยเชิงคุณภาพจากการทบทวนวรรณกรรมและคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2. กำหนดวัตถุประสงค์และแยกประเด็นของคำถาม สร้างชุดคำถาม
 3. ตรวจสอบความถูกต้องและขอคำแนะนำเพื่อแก้ไขเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานจากอาจารย์ที่ปรึกษา
 4. นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้
- ซึ่งชุดคำถามจะมี 1 ชุดใช้แบบเดียวกันทั้งหมดในการสัมภาษณ์ โดยจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

- เพศ
- ตำแหน่ง
- อายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเพื่อผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น ทศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ดังนี้

1. เมื่อโลกปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความท้าทายมากมาย ท่านคิดว่าคุณลักษณะการบริหารงานของผู้นำในยุคปัจจุบัน จะมีความแตกต่างจากการบริหารงานของผู้บริหารในยุคก่อนหน้าในสมัยเดิมอย่างไรบ้าง
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการทำงานระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในฝ่ายผลิตขององค์กร
3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะใดของผู้บริหารที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายผลิตไม่ได้ประสิทธิภาพหรือไม่ได้ตามเป้าหมาย ที่อาจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือความสามารถของผู้นำในด้านใด ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องพัฒนาแก้ไขเพื่อการบริหารงานในอนาคต
4. ท่านคิดว่าคุณลักษณะใดของผู้บริหารที่ทำได้แล้วและต้องการให้ทำต่อไป ที่คิดว่าเป็นความสามารถหรือทักษะที่โดดเด่นของผู้นำ ที่ทำให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างมาก
5. ท่านมีมุมมองเกี่ยวกับความท้าทายของผู้บริหารฝ่ายผลิตใน 5 ปีข้างหน้าไปอย่างไร
6. จากข้อ 5 ท่านมีความคาดหวังว่าผู้บริหารฝ่ายผลิตในอนาคตอีก 5 ปีข้างหน้าควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเพื่อรับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นนั้น
7. ท่านคิดว่า 3 คุณลักษณะที่จำเป็นที่สุดของผู้บริหารฝ่ายผลิตในยุคใหม่ขององค์กร

3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล

ในการวิจัยเพื่อศึกษาการศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่ เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการ ทัศนศึกษา โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ นั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อผู้ให้สัมภาษณ์จากรายชื่อของผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายผลิตทั้ง 11 คน ผ่านทางอีเมลล์เพื่อแนะนำตัว แจ้งรายละเอียดการสัมภาษณ์ เพื่อขอทำการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์
2. ทำการนัดหมายล่วงหน้าผ่านทางช่องทางของบริษัท เพื่อนัดวัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์แบบออนไลน์ (Microsoft team meeting) โดยใช้เวลาไม่เกิน 40 นาทีของแต่ละท่าน
3. เมื่อถึงเวลาสัมภาษณ์ ทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้สัมภาษณ์ทราบ ขออนุญาตฉบับที่กและบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ แล้วดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้แบบคำถามที่เตรียมไว้ และสร้างบรรยากาศให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตึงเครียดหรืออึดอัด และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน หลากหลายแง่มุม ตรงตามวัตถุประสงค์ทุกประเด็น
4. หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูล ถอดเทปบันทึกการสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ จากการถอดเทปการสัมภาษณ์แล้วจัดบันทึกอย่างละเอียดให้อยู่ในรูปแบบของเอกสาร จัดเรียงข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อทำการวิเคราะห์ การแยกข้อมูลทั้งหมดที่มีความหมายเฉพาะและจับรวมกันเป็นกลุ่ม ตามความหมายที่บอกเรื่องเดียวกันให้ออกมาทีละประเด็น เปรียบเทียบข้อมูลที่จะเป็นคำตอบของคำถามงานวิจัย ประมวลผลข้อมูลที่ได้เพื่อเชื่อมโยงกันของข้อมูล โดยมีการนำข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการสืบค้นจากบทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกันมาเป็นการอ้างอิงหรือข้อโต้แย้ง เพื่อให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่ในการนำเสนอตามวัตถุประสงค์งานวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการ ทัศนศึกษา โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ แห่งหนึ่ง” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure question) จำนวน 7 ข้อ โดยมีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 11 คน มีอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 2 ปีขึ้นไป ดังนี้

- | | |
|---|------------|
| 1. ระดับรองประธานสายงานฝ่ายผลิต(VP) | จำนวน 1 คน |
| 2. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายผลิต (Production Director) | จำนวน 6 คน |
| 3. ระดับผู้จัดการอาวุโส (Senior manager) | จำนวน 4 คน |

ทั้งนี้ เพื่อมิให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลถูกเปิดเผย ผู้วิจัยจึงใส่รหัสตัวเลข แทนชื่อของผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดถูกนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นและได้นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

4.1 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 11 คน มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะผู้นำที่จำเป็นจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด 7 คำถาม โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลสำคัญทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการ content analysis และพบว่าสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารฝ่ายผลิตยุคใหม่ มีทั้งหมด 17 สมรรถนะ สามารถจัดได้เป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

ตาราง 4.1 ตารางจัดกลุ่มสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารฝ่ายผลิต

| ลำดับที่ | กลุ่มสมรรถนะ | สมรรถนะ |
|----------|-----------------------------------|--|
| 1 | ด้านการขับเคลื่อนองค์กร | 1. วิสัยทัศน์กว้างไกล คาดการณ์อนาคต และความเข้าใจในธุรกิจ |
| | | 2. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) |
| 2 | ด้านทักษะระหว่างบุคคล | 3. การสื่อสาร |
| | | 4. ทำงานเป็นทีม และ มนุษย์สัมพันธ์ |
| | | 5. ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น |
| | | 6. วุฒิภาวะทางอารมณ์ |
| | | 7. พัฒนาทีมงาน |
| 3 | ด้านความสามารถการนำการเปลี่ยนแปลง | 8. บริหารการเปลี่ยนแปลง |
| | | 9. ทักษะด้านความคิดเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรม |
| | | 10. ปรับตัว ยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง |
| | | 11. ภาวะผู้นำ |
| 4 | ด้านการบริหารจัดการ | 12. วางแผนงานและบริหารจัดการ |
| | | 13. บริหารความหลากหลายและความเท่าเทียม |
| 5 | ด้านความสามารถส่วนบุคคล | 14. มีความรู้ในงานผลิตและความสามารถด้านภาษา |
| | | 15. วิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจ |
| | | 16. พัฒนาตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง |
| 6 | ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล | 17. จริยธรรมผู้นำและความซื่อสัตย์ |

4.2 ข้อมูลมุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่

4.2.1 สมรรถนะที่ 1 วิสัยทัศน์กว้างไกล คาดการณ์อนาคต และความเข้าใจในธุรกิจ

จากการวิจัย ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำควรมีมุมมองและสายตาที่กว้างไกล มองภาพองค์กรเป็นภาพใหญ่ มองไปข้างหน้าแล้วคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดผลกระทบใดกับองค์กรบ้างเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ต้องอัปเดตข่าวสารให้ทันสถานการณ์ มีอะไรที่อาจกระทบกับการผลิตบ้างในมิติต่างๆ การมองงานใน quarter ถัดไปว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างเพื่อเตรียมตัวปรับแผนงาน

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "มุมมองวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและผู้นำ สถานการณ์เปลี่ยนแปลง เราขยับตัวก่อนรู้ก่อนทันเหตุการณ์ ทำให้เราสามารถมองได้ว่าในอนาคตจะอย่างไรดี" และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 อีกความคิดเห็นว่า "เรื่องของ vision เพื่อที่จะคาดเดาว่าอนาคตกำลังจะเจอกับอะไรแต่เราคงจะบอกอนาคตไม่ได้ทั้งหมด แต่เป็นลักษณะที่จะ forecast ได้ล่วงหน้าว่าจะมีอะไรและก็เตรียมตัวเพื่อที่จะตั้งรับมัน"

4.2.2 สมรรถนะที่ 2 แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลได้ให้มุมมองและความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน เกี่ยวกับการมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ว่า ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและธุรกิจหลักขององค์กร มีความเข้าใจในกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อนำมาแปลงเป็นแผนกลยุทธ์ กำหนดแผนในการดำเนินงานของฝ่ายผลิตหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และอธิบายถ่ายทอดให้กับพนักงานให้เข้าใจถึงกลยุทธ์ให้เข้าใจตรงกันได้

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "ต้องรู้เรื่องกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญกับตรงนั้นด้วย ไม่อย่างนั้นเราก็จะทำแผนปีต่อไปอย่างนั้น แต่แผน 2 ปี 3 ปี ไม่รู้อะไรเลยก็อาจจะปิดความเสี่ยงก็จะลำบากนิดนึง ถึงแม้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแต่ในเชิงกลยุทธ์ต้องเตรียมอะไรไว้บ้างเพื่อรองรับสิ่งนั้น" และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 ให้ความเห็นที่ "การถ่ายทอดกลยุทธ์ลงมา หรือ deploy strategic ลงมาสู่ project... ถ้าไม่มี leader หรือ แบ่ง layer ในการทำในแต่ละทีมเพื่อให้มีทิศทางในการทำให้ตรงกัน หลายๆทีมก็จะพยายามทำงานของเค้าแล้วเกิด conflict หรืออาจไปทางเดียวกันหรือคนละทาง ก็เป็นเรื่อง strategic ว่าเราอยากเป็นอะไรใน 3 ปี 5 ปี ข้างหน้า "

4.2.3 สมรรถนะที่ 3 การสื่อสาร

จากการวิจัยผู้ให้ข้อมูลได้ให้มุมมองและความคิดเห็นว่า การสื่อสารของผู้นำฝ่ายผลิตมีความจำเป็นมากเพราะต้องสื่อสารกับพนักงานฝ่ายผลิตที่มีจำนวนมากดังนั้น ที่ผู้นำองค์กรควรมีคือต้องสื่อสารให้ชัดเจน ตรงประเด็น รูปแบบการอธิบายที่เหมาะสม มีวิธีการสื่อสารที่จะแยกแยะเนื้อหาให้เหมาะกับผู้ฟังในแต่ละระดับขององค์กรให้ได้รับสารที่ต้องการสื่ออย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ทักษะการนำเสนอเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อออกไป มีการสื่อสารอย่างเป็นเหตุเป็นผลบนหลักความจริง มีทักษะการฟังอย่างตั้งใจ มีการสื่อสารสองทาง (two way communication) เพื่อการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นกันได้พร้อมด้วยทักษะการตั้งคำถาม โนมิน่าว จูงใจ กระตุ้นให้พนักงานคิดและปฏิบัติตามด้วยความเข้าใจ รวมถึงการสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้ง

จากการวิจัยพบว่า มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “หากเราไม่มีการ presentation หรือ communication ที่ดี คือเราควรจะสื่อสารยังไงให้คนเค้าเข้าใจว่านี่คือสิ่งที่เราอยากได้ ที่มันควรจะเป็น ดังนั้นต้องสื่อสารให้เก่งกว่านี้เพื่อทำให้ทุกคนเข้าใจ” และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 อีกความคิดเห็นว่า “เราไม่มีการ presentation หรือ communication ที่ดี คือเราควรจะสื่อสารยังไงให้คนเค้าเข้าใจว่านี่คือสิ่งที่เราอยากได้ ที่มันควรจะเป็น ดังนั้นต้องสื่อสารให้เก่งกว่านี้เพื่อทำให้ทุกคนเข้าใจ”

4.2.4 สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม และ มนุษย์สัมพันธ์

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน พบว่า การทำงานเป็นทีม คือ การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ช่วยกันแก้ปัญหา ทำให้คนในทีมได้มีการ brainstorm เสนอความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ยอมรับความสามารถของคนอื่นในทีมที่จะมาช่วยกันทำให้บรรลุเป้าหมายได้ เปิดใจรับฟังพูดคุยทำความเข้าใจกัน อยู่กันแบบ care เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในทีม รวมไปถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์สนับสนุนการทำงานกับคนนอกแผนกนอกองค์กร หรือทั้ง chain ที่เกี่ยวข้องกับงานผลิตที่จะมาช่วยกันผลักดันความสำเร็จ

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “การทำงานเป็นทีมค่อนข้างเยอะ ไม่ได้ point finger ไปที่ใครมาก เช่น เราเกิดปัญหา เรารู้ว่า มีต้นตอสาเหตุของปัญหาแน่ ๆ อาจจะเกิดที่พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง แต่เราก็ไม่ได้ไป point finger ว่าคุณต้องผิดต้องถูก แต่มันเป็นการร่วมกันไปแก้ปัญหามากกว่า คือการทำงานเป็นทีมจริงๆ” และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 อีกความคิดเห็นว่า

"มีการปฏิบัติที่ทำให้เรารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม อย่างจริงใจ ถ้าต้องการสนับสนุนให้เราทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม "

4.2.5 สมรรถนะที่ 5 ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นเรื่องความสามารถในการจูงใจผู้อื่นว่า ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจพนักงานเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานปฏิบัติตามและแสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวัง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการของพนักงาน แล้วตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ที่เป็นแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เช่น ค่าตอบแทน ค่าชมเชย เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "การสร้างแรงจูงใจ motivation เพราะเรายังเป็น manufacturing การทำงานถ้าคนไม่มีความสุขงานก็ออกมาไม่ดี" และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 อีกความคิดเห็นว่า "การ motivation จะมีการเสริมสร้างพลังน้อง ๆ ให้สามารถต่อสู้ ให้น้องรู้สึกฮึกเหิม ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป"

4.2.6 สมรรถนะที่ 6 วุฒิภาวะทางอารมณ์

จากการวิจัยพบว่า การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์คือ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดหรือความขัดแย้งแล้วแสดงออกอย่างเหมาะสม และการบริหารจัดการการแสดงบุคลิกของตนเองด้วยความยิ้มแย้มดูเป็นมิตร พร้อมทั้งจะรับฟังสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น มีเทคนิคสามารถปรับเปลี่ยนอารมณ์ผู้อื่นให้ดีขึ้นได้

โดยมีตัวอย่างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "การมีวุฒิภาวะ เราต้องควบคุมอารมณ์ให้ได้ ต่อให้เราารู้สึกว่าเค้าพูดจาไม่ดี ก็ต้องควบคุมอารมณ์ให้ได้ มันจะทำให้มีความน่าเชื่อถือ ไม่ใช่อะไรนิดหน่อยก็หงุดหงิด โวยวายอารมณ์เสีย " และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 อีกความคิดเห็นว่า "เราต้องยอมรับได้ทุกสถานการณ์ และรอยยิ้มในทุกสถานการณ์ให้เค้ารู้สึกมีกำลังใจ แม้ในสภาวะที่ตึงเครียดให้เค้ามีกำลังใจ.. แม้ว่าเราจะมีสถานการณ์หนักแค่ไหน "

4.2.7 สมรรถนะที่ 7 พัฒนาทีมงาน

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน พบว่า การพัฒนาทีมงาน คือ ผู้นำต้องมีการพัฒนาคนในทีมเพื่อเพิ่มศักยภาพโดยมีการ Coaching แนะนำ การให้ feedback เพื่อให้ได้พนักงาน ได้รู้จักบทบาทแล้วปรับปรุงแก้ไข หรือให้ได้พัฒนาจุดเด่นให้ดียิ่งขึ้น บอกเทคนิควิธีการทำงานให้พนักงานทำงานได้ด้วยตนเอง ใช้คำถาม

เพื่อกระตุ้นให้ทีมได้คิด ส่งเสริมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อเพิ่ม skill ที่จำเป็นให้กับตนเองและ สนับสนุน empower พนักงานให้ได้ใช้ความรู้และทักษะแสดงความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "ต้องมีการ empower หลังจากเค้าทำงานได้ด้วยตัวเอง ต้องให้เค้ามีสิทธิ์ตัดสินใจ ต้อง delegate งานบางอย่างไปให้เค้า เป็นการสร้างภาวะผู้นำให้เค้าไปในตัวเป็นการ develop people ไปในตัว" และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 อีกความคิดเห็นว่า "Empower people เพราะเราเองก็จะไม่ได้อยู่ตรงนี้ตลอด ต้องมูฟต้องเดบิต ก็ควรมีคนที่พร้อมมาแทนทันที เพราะการเปลี่ยนแปลงมีบ่อยก็ต้องมีคนที่จะพร้อมจะขยับมานั่งกับเรา"

4.2.8 สมรรถนะที่ 8 บริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า ผู้นำต้องมีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ให้ความร่วมมือในแนวการทำงานใหม่เพื่อเป็นตัวอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถชี้แจงให้ พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนเพื่อลดการต่อต้าน ให้คำแนะนำและที่ปรึกษาแก่ผู้อื่นในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

โดยมีตัวอย่างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "ตัวเราเองจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้วย คือ การอัพเดทสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเข้าใจทั้งให้คำแนะนำเรื่องการปรับตัวเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในอนาคตให้เค้า" และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 อีกความคิดเห็นว่า "change management และบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรก็ยังคงจำเป็นอยู่ในทุกยุคทุกสมัย ว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ถ้ามันจำเป็นต้องเปลี่ยน ก็ต้องปรับ target เปลี่ยนก็ต้องปรับ"

4.2.9 สมรรถนะที่ 9 ทักษะด้านความคิดเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรม

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ทักษะด้านความคิดเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรมว่า ในยุคปัจจุบันที่มีเป็นยุคดิจิทัล และ เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่มากมาย เป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องศึกษา นำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มผลผลิตและลด cost ดังนั้นผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ หาไอเดีย นวัตกรรม หรือ หา tool อื่นๆ ที่จะเข้ามาช่วยในการผลิตให้ทันสมัยมากขึ้น และตอบสนองการผลิตรูปแบบดิจิทัล product ใหม่ๆ ในอนาคตเพื่อสร้างความแตกต่างและนำคู่แข่ง

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "เทคโนโลยีใดที่เกิดขึ้นแล้วซึ่งสำคัญมาก เพราะทุกวันนี้เน้นไปที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะต้องเอาเข้ามาใช้ นี่คือสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ ต้องมองหา มีความรู้ สามารถนำเอาเข้ามาตลอดเวลา" และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 อีก

ความคิดเห็นว่า "เรื่องของ digitalization มันเป็นเรื่องที่ required เพราะ โลกปัจจุบันมันแน่นอน ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน เพราะฉะนั้นระบบต่างๆที่มันล้าหลังไปแล้วมันจะไม่เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงกับโลกภายนอก"

4.2.10 สมรรถนะที่ 10 ปรับตัว ยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันมากที่สุด และได้ให้มุมมองและความคิดเห็น เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำ เรื่องการปรับตัว ยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ่อย ผู้นำควร เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนความคิด ปรับตัวให้ ทันและสอดคล้องตามสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการ เปลี่ยนแปลงนั้นๆ พร้อมปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานได้ตลอดเวลาให้ธุรกิจยังคงอยู่ และต้องปรับ ให้เร็วเพื่อให้ทันคู่แข่ง เป็นผู้นำในธุรกิจ

โดยมีตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “ถ้าในสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงบ่อยและรวดเร็ว ถ้าผู้บริหารไม่ตามอัปเดต ก็จะไม่ได้อะไรแล้วเพราะเค้าไม่สามารถปรับตัว ได้ตาม ทั้งหมดคือ flexibility การปรับตัวได้ตามสถานการณ์” และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 อีกความ คิดเห็นว่า “แต่ที่คิดอย่างบริษัทเราในอีก 5 ปีจะต้องเปลี่ยนตัวเองตลอดเวลา ถ้าเราไม่คิดเปลี่ยนตัว เอง บริษัทเราก็จะไปไม่รอดเหมือนกัน..เรื่องของการปรับตัว จากยุครุ่งเรือง ปรับตัวไม่ได้ก็ล้มหาย ตายจากไป แต่ที่ปรับตัวได้ก็ยังคงอยู่”

4.2.11 สมรรถนะที่ 11 ภาวะผู้นำ

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลได้ให้มุมมองและความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการบริหารจัดการงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย บริหารทรัพยากรที่มีให้ใช้เกิด ประโยชน์สูงสุด มีแนวทางในการบริหารสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นได้ สามารถสร้างความเชื่อใจ ให้กับทีม เป็นตัวอย่างที่ดี มีความสามารถในการทำให้คนในทีมปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "การมี leadership คือ ผู้บริหาร ต่างจากผู้จัดการ ผู้บริหารคือบริหารสิ่งที่มี บริหารสถานการณ์ บริหารทรัพยากร บริหารให้ดีที่สุด คำว่าบริหารไม่ใช่ลงไปจัดการ ถ้าผู้บริหารไม่สามารถบริหารในทุกสถานการณ์ได้มันคงไม่ใช่ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี" และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 ให้อีกความเห็นที่ว่า "ความเป็น leadership มัน แน่นนอนอยู่แล้ว คือเบื้องต้นที่ผู้บริหารต้องมี "

4.2.12 สมรรถนะที่ 12 วางแผนงานและบริหารจัดการ

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า การวางแผนงานและการจัดการ คือ ผู้นำต้องเข้าใจเป้าหมายของทีมงานเพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงานหลัก กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำได้แล้ว ดำเนินการผลักดันงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้ และวางแผนงานสำรองหากแผนงานหลักไม่สำเร็จ

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "เราเห็นแล้วว่าtrend หรือแนวโน้มอะไรก็ตามเราจะมีวิธีการ ป้องกันการเกิดปัญหาไว้ก่อน ทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ไม่สะดุด ไม่ติดขัด ดำเนินงานต่อได้อย่างราบรื่น " และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 อีกความคิดเห็นว่า "ต้องคิดวางแผนและต้องแก้ปัญหามาให้ไว..ต้องรีบ และให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด"

4.2.13 สมรรถนะที่ 13 การบริหารความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก (Diversity and Inclusion)

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลได้ให้มุมมองและความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่า ความเห็นที่ว่า ผู้นำต้องให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของความแตกต่างแต่ละบุคคลไม่ว่าจะเป็น เชื้อชาติ อายุ เพศ ศักยภาพ แวดล้อม และความพร้อมทางกายภาพร่างกาย ผู้นำในองค์กรต้องเน้นเรื่องของการยอมรับความแตกต่างของคนหลาย generation ที่มีลักษณะการแสดงออก และความคิดที่แตกต่างกัน บริหารให้เกิดความเท่าเทียม รวมถึงการเตรียมพร้อมรับกับ culture ใหม่ หากมีการขยายฐานการผลิตในอนาคต

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "ผมมองว่าแต่ละเจนมีความต่าง มีวิถีคิดต่างกันแต่ผสมผสานกันได้ ถ้าเป็นเราจะมีความคิด ไอเดียแต่ละช่วงเจนจะทำให้งานราบรื่นได้ บางที่เราคิด แต่ด้วยความที่เราอายุเยอะ ถ้าเราไม่ทำความเข้าใจว่าเจนนี้ มีวิถีคิดแบบนี้จะอย่างไร น่าจะลำบากในอนาคต"และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่10 ให้อีกความเห็นที่ "เราอาจจะเคยอยู่กับคนที่ familiar เป็น comfort zone พอวันนึงต้องไปเจอคนหลากหลาย ต่างวัฒนธรรม ต่างมิติวิถีคิด ต่างภาษา เราได้มีการพัฒนาตัวเองมัย เรามีความเข้าใจมัยว่าทำไมเค้าคิดแบบนั้น"

4.2.14 สมรรถนะที่ 14 ความรู้ในงานผลิตและความสามารถด้านภาษา

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ การมีความรู้ในงานผลิตและความสามารถด้านภาษา ว่าผู้นำต้องมีความรู้ในกระบวนการผลิตนั้นๆเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะในหน้าที่ต้องรับผิดชอบดูแล เพื่อใช้ความรู้ความเข้าใจด้านการผลิตมาช่วย ในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และออกแบบขั้นตอนการทำงาน การทดลองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และการที่องค์กรมีชาวต่างชาติเยอะ ก็จำเป็นที่ต้องพัฒนาความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อพูดคุยสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน และอาจมีการพัฒนาภาษาอื่น ๆ เพื่อรองรับการขยายฐานผลิตในอนาคต เช่น ภาษาเวียดนาม

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “ ผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องมีความเข้าใจในงานที่เค้าทำ specific ในหน้างาน เช่น คนทำ casting ต้องรู้เรื่อง casting คนทำ enamel ต้องรู้เรื่อง enamel มีความรู้ในงานนั้นๆ ประมาณ 50% ต้องเข้าใจในหน้างานตัวเอง” และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 อีกความคิดเห็นว่า “เรื่อง science-based approach เพราะก่อนหน้านี้เราจะใช้วิธี trial and error ว่าถ้าวิธีไหนดี เราก็ลองไปสลับวิธี อันไหน work ก็เอาอันนั้น แต่ที่นี้เราไม่มีเวลาเยอะขนาดนั้น คือก่อนที่จะลองต้อง เข้าใจ properties ของ material ต้องเข้าใจหลักการของมันก่อนว่ามันยังง..อย่างน้อยเราต้องเข้าใจหลักการก่อนเพราะอย่างน้อยเวลาที่เรากลับแบบการทดสอบ อย่างน้อยเราจะได้รู้.. ทำให้ระยะเวลาการได้ result ก็จะเร็วขึ้น”

4.2.15 สมรรถนะที่ 15 วิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจ

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน พบว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การทำความเข้าใจจากข้อมูลที่มีแล้วสามารถนำมาแจกแจงสาเหตุ วิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาให้ได้หลายมุมมองแล้วเลือกแนวทางที่จะแก้ปัญหาได้ในระยะยาวได้ การใช้ข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์แล้วตัดสินใจในการเลือกวิธีการ (action) ที่จะทำได้เร็ว เหมาะสมและแม่นยำขึ้น ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์โอกาส ความเสี่ยงจากการทำโครงการต่างๆ ผลกระทบกับแผนกรอบข้าง และจัดสรรการใช้ต้นทุนอย่างเหมาะสม

โดยมีตัวอย่างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “เอาข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ทำโครงการต่างๆ เพื่อลดต้นทุนปรับปรุงในเชิงวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ” และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 อีกความคิดเห็นว่า “เรื่องของ data analysis คือการวิเคราะห์เชิงข้อมูล จะมีความสำคัญมากขึ้น ไม่ใช่แค่ผลิตแล้วแพลงนึ่งส่งมาให้ผลิตแล้วจบ”

4.2.16 สมรรถนะที่ 16 พัฒนาตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลได้ให้มุมมองและความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่า ผู้นำต้องมีการพัฒนา เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่องเมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป การหาโอกาสที่จะเรียนรู้อบรมเพื่อพัฒนาปรับปรุง ขยายความรู้ความสามารถของตนเอง การเพิ่มทักษะใหม่ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการปัจจุบัน ไม่ยึดติดวิธีการขั้นตอนเดิม ๆ พัฒนาตนเองในทุกมิติ ทั้งความรู้ ทักษะ การ

พัฒนาด้านความคิดให้มี growth mindset เรียนรู้ เปิดกว้าง ทดลองสิ่งใหม่เรื่อย ๆ รวมถึงการมี Entrepreneur mindset เพื่อเป็นกระบวนการความคิดในการพัฒนา เรียนรู้ การแก้ปัญหาได้ต่อเนื่อง

ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "การเรียนรู้ learning อยู่ตลอดเวลาเพราะความรู้ไม่อยู่นิ่ง และมีช่องทางหลากหลาย ทั้งออนไลน์ก็ดี ก่อนข้างเปิดกว้าง open หากอยากเป็นผู้นำหรือพัฒนาองค์กร พวกหลักสูตรใหม่ๆ...หากเรายังคงไปยึดอยู่กับหลักสูตรเก่าๆ วิธีการทำเหมือนเดิมถ้าไม่ศึกษา tools ใหม่ๆเพื่อช่วยในการทำงาน ก็จะกลายเป็นคนตกยุคได้" และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 อีกความคิดเห็นว่า "ทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆคือสเกลลำดับที่ 1 ของผู้นำยุคใหม่ที่ต้องเรียนรู้"

4.2.17 สมรรถนะที่ 17 จริยธรรมผู้นำและความซื่อสัตย์

จากการวิจัยพบว่า ผู้นำสามารถปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ทำงานด้วยโปร่งใสเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน

โดยมีตัวอย่างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า "integrity หรือ honestly ถ้าผู้บริหารไม่ได้มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ ก็อาจทำให้ทำงานลำบาก ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานไม่ trust " และมีผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ให้อีกความเห็นที่ " ต้องแชร์ข้อมูลที่ transparent

และจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด พบว่าผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง มุมมองและความคิดเห็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารฝ่ายผลิตยุคใหม่ขององค์กร โดยสามารถเรียงลำดับตามจำนวนประโยชน์ที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของแต่ละสมรรถนะของผู้นำ ตามตารางดังนี้

ตาราง 4.2 แสดงจำนวนประโยชน์ของการให้ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่จำเป็น

| ลำดับ | สมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารฝ่ายผลิต | ประโยชน์ | % |
|-------|--|----------|--------|
| 1 | ปรับตัว ยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง | 51 | 15.41% |
| 2 | การสื่อสาร | 48 | 14.50% |
| 3 | ทำงานเป็นทีม และ มนุษย์สัมพันธ์ | 39 | 11.78% |
| 4 | ความคิดเชิงวิเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจ | 24 | 7.25% |
| 5 | พัฒนาทีมงาน | 23 | 7.01% |

| | | | |
|----|--|-----|---------|
| 6 | พัฒนาตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 21 | 6.95% |
| 7 | วิสัยทัศน์กว้างไกล คาดการณ์อนาคต ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ | 20 | 6.34 % |
| 8 | ทักษะด้านความคิดเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรม | 18 | 6.04% |
| 9 | มีความรู้ในงานผลิตและความสามารถด้านภาษา | 17 | 5.44% |
| 10 | แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) | 12 | 5.14% |
| 11 | ภาวะผู้นำ | 11 | 3.63% |
| 12 | ความหลากหลายและความเท่าเทียม | 10 | 3.02% |
| 13 | ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น | 10 | 3.02% |
| 14 | วางแผนงานและการจัดการ | 9 | 2.72% |
| 15 | บริหารการเปลี่ยนแปลง | 7 | 2.11% |
| 16 | วุฒิภาวะทางอารมณ์ | 6 | 1.81% |
| 17 | จริยธรรมผู้นำและความซื่อสัตย์ | 5 | 1.51% |
| | รวม | 331 | 100.00% |

4.3 ผลการวิจัยสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารฝ่ายผลิต

จากการผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้บริหารระดับสูงฝ่ายผลิต ที่ได้ให้แนวคิด มุมมอง และทัศนคติ เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำฝ่ายผลิตในยุคใหม่ พบว่ามีการให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบันอย่างมาก โดยเฉพาะจากการมีบทเรียนจากช่วง COVID-19 ที่ผ่านมา ทำให้ยิ่งเห็นได้ชัดว่า องค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในหลายด้าน รูปแบบการทำงานที่ต้องเปลี่ยนตามสถานการณ์แล้วผู้นำต้องรับมืออย่างไร ดังนั้นการเป็นผู้นำระดับบริหารที่มีผู้ได้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานและพนักงานจำนวนมากในฝ่ายการผลิต เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำพนักงานในฝ่ายผลิตให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ตรงตามวิสัยทัศน์องค์กรและเพื่อส่งผลให้องค์กรยังคงเป็นผู้นำด้านการผลิตเครื่องประดับให้ได้ ดังนั้นสมรรถนะของผู้นำที่จำเป็นก็ต้องมีเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามให้ทันโลก นำคู่แข่ง เพื่อให้

ปรับตัวได้ทันอย่างเหมาะสม โดยจากการวิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารฝ่ายผลิตยุคใหม่ สามารถนำมาจัดกลุ่มได้ 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

4.3.1 สมรรถนะด้านการขับเคลื่อนองค์กร

ผู้นำในระดับบริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คาดการณ์อนาคตว่าจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพเศรษฐกิจ สังคม จะมีผลกระทบอย่างไรกับองค์กรหรือไม่ มองให้รอบด้าน เพื่อคิดเตรียมการรับมือ มองภาพองค์กรเป็นภาพใหญ่และมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจองค์กร เข้าใจเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะนำมาคิดต่อเชิงกลยุทธ์ กำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ และถ่ายทอดต่อให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับของฝ่ายผลิต เพื่อขับเคลื่อนให้ฝ่ายผลิตสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

4.3.2 สมรรถนะด้านทักษะระหว่างบุคคล

ผู้นำระดับบริหารจัดการของฝ่ายผลิตที่ดีได้ว่าเป็นหน่วยงานหลักขององค์กร ที่ต้องทำงานร่วมกับหลายแผนก และมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากที่สุด ดังนั้นสมรรถนะสำคัญที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้นำต้องสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้พูดที่สามารถแยกแยะเนื้อหาแล้วส่งสารให้เหมาะสมได้ในแต่ละระดับของพนักงาน และสื่อสารไปแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้รับสารทำตามที่คาดหวังซึ่งสะท้อนประสิทธิภาพการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ผู้นำควรตั้งใจฟังสิ่งที่ผู้พูดต้องการจะสื่อเพื่อไม่พลาดประเด็นสำคัญ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของทีม เพราะงานฝ่ายผลิตต้องอาศัยความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่ายเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ เข้ามาช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ดำเนินการผลิตต่อไปได้ การสื่อสารเพื่อแสดงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หลีกเลี่ยงการสื่อสารที่เป็นเชิงลบ สามารถประเมินผู้ฟัง รู้ว่าบุคลิกลักษณะของพนักงานเป็นอย่างไร ประเมินสถานการณ์ได้เพื่อสื่อสารจูงใจให้พนักงานทำตามและทำงานให้ได้เต็มศักยภาพแม้สถานการณ์ที่แย่ และตัวผู้นำเองควรต้องรู้จักประเมินตนเอง การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการแสดงออกเพราะสะท้อนไปถึงความศรัทธา (trust) ที่พนักงานมีต่อตัวผู้บริหารด้วย และผู้นำหากต้องการให้ทีมประสบความสำเร็จทำงานได้ตามเป้าหมาย การพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงาน คือสิ่งสำคัญเพราะความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่เกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นเราเองต้องตามให้ทัน คนในทีมที่ได้พัฒนา ก็จะได้ นำความสามารถที่ตัวเองมีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น มีโอเคเดียวในการผลิตมากขึ้น ทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน งานก็ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.3 สมรรถนะด้านความสามารถการนำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อทีมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำพร้อมที่จะเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ เพื่อลดความขัดแย้งหรือ feedback ด้านลบ และต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำความเข้าใจและยอมรับกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อพัฒนาให้ดีกว่าเดิมได้ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (agility) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการยอมรับใน technology และ innovation สำคัญยุคที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ นวัตกรรมการผลิตที่เกิดขึ้นมากมาย ฝ่ายผลิตเอง ก็ต้องพร้อมรับที่จะนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้เพราะปัจจุบันที่เทคโนโลยี นวัตกรรมก้าวล้ำไปอย่างรวดเร็ว ช่วยเรื่องการผลิตได้เป็นอย่างดี ก็จะช่วยให้ผลิตได้ตามเป้าหมาย เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุนการผลิตได้เป็นอย่างดี

4.3.4 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

ผู้นำต้องสามารถวางแผนงานปฏิบัติงานให้พนักงานในฝ่ายผลิตสามารถทำงานได้ บริหาร จัดการ ผลักดันงานให้บรรลุเป้าหมาย และต้องมีวางแผนสำรองเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ปรับเปลี่ยนแผนงานได้ รวมไปถึงในยุคปัจจุบันที่มีพนักงานเข้ามาหลาย generation แล้วผู้นำจะมีวิธีในการเตรียมพร้อม และการบริหารพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไร หรือหากมีการโยกย้ายฐานผลิต มีความหลากหลายของ culture มาเกี่ยวข้อง ความต่างของภาษา วิถีคิด ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารความหลากหลายและความไม่แบ่งแยกด้วย

4.3.5 สมรรถนะด้านความสามารถส่วนบุคคล

ผู้นำระดับบริหารฝ่ายผลิต ควรมีความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต และเจาะจงไปยังพื้นที่หน้างานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการทำงาน แก้ปัญหา การวางแผน วิเคราะห์งาน ถึงแม้ว่าในระดับบริหารที่สูงขึ้นจะต้องมีการใช้ทักษะทางด้านแนวคิด การบริหารจัดการมากขึ้น แต่ก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการผลิตที่ตนรับผิดชอบด้วย ซึ่งความรู้ด้านเทคนิคและการปฏิบัติงานผลิตนี้ ก็จะทำให้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ เมื่อต้องใช้ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะทางการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (data analytic tool) จะทำให้การวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้แม่นยำและรวดเร็วมากมากขึ้น การพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อัปเดตข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ เพื่อเป็นการพัฒนาทางด้านกรอบความคิด เช่นการมีทัศนคติแบบยืดหยุ่นและเติบโต (Growth mindset) และ แนวคิดแบบ

ผู้ประกอบการ (Entrepreneur mindset) เพื่อพัฒนางาน การมีความสามารถทางด้านภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ ยิ่งโดยเฉพาะกับองค์กรที่มีผู้บริหารชาวต่างชาติ

4.3.6 สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้นำที่จะสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาให้เกิดแก่พนักงานและองค์กรแล้ว ควรเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณองค์กร เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานซึ่งมีจำนวนมากในฝ่ายผลิต



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการ กรณีศึกษา โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ แห่งหนึ่ง” โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่ของสายการผลิต เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

โดยการศึกษาวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาให้ครอบคลุมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะที่จำเป็นของผู้นำยุคใหม่ที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการฝ่ายผลิตให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดในยุคที่องค์กรและตัวผู้นำเองก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะไปอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และแบบคำถามเป็นลักษณะกึ่ง โครงสร้าง เพื่อให้ผู้บริหารฝ่ายผลิตขององค์กรได้แสดงความคิดเห็น อธิบายและให้แนวคิดอย่างหลากหลาย โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายผลิตทั้งหมด 11 ท่าน ที่มีประสบการณ์ตรงกับการทำงานในฝ่ายผลิตสามารถให้ข้อมูลที่แสดงความคิดเห็น มุมมองเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำฝ่ายผลิตได้เป็นอย่างดี จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธี Content analysis ซึ่งสามารถสรุปผลและอภิปรายงานวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารยุคใหม่ในสายการผลิตของโรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำพนักงานในฝ่ายผลิตให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ให้ผู้นำสามารถพัฒนาตามทันสถานการณ์โลกและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ให้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม มีทั้งหมด 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

5.1.1 สมรรถนะด้านการขับเคลื่อนองค์กร ประกอบไปด้วย 1. วิสัยทัศน์กว้างไกล คาดการณ์อนาคตและความเข้าใจในธุรกิจ 2. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)

5.1.2 สมรรถนะด้านทักษะระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย 1.การสื่อสาร 2.การทำงานเป็นทีมและมีมนุษยสัมพันธ์ 3.ความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น 4.มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 5. พัฒนาทีมงาน

5.1.3 สมรรถนะด้านความสามารถการนำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 1.การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. ทักษะด้านความคิดเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรม 3. ความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4.การมีภาวะผู้นำ

5.1.4 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบไปด้วย 1.วางแผนและบริหารจัดการ 2. การบริหารความหลากหลายและความเท่าเทียม

5.1.5 สมรรถนะด้านความสามารถส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย 1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานผลิตและความสามารถด้านภาษา 2. การวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ 3. พัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5.1.6 สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคคล คือ 1. จริยธรรมผู้นำและความซื่อสัตย์

5.2 การอภิปรายผล

จากการวิจัย การศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่ เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะที่ผู้นำฝ่ายผลิตยุคใหม่พึงมีเพื่อส่งเสริมการบริหารและจัดการของบริษัทผลิตและส่งออกเครื่องประดับ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงความแตกต่างของสมรรถนะรูปแบบเดิมและสมรรถนะที่ผู้นำควรเปลี่ยนแปลงหรือมีเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เหมาะกับยุคใหม่นี้ โดยพบว่าสมรรถนะในรูปแบบเดิม ผู้นำยังคงยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการเดียวที่ทำมาตลอดอยู่แล้ว หากที่จะเปลี่ยนแปลง มีการผลิตที่คำนึงถึงตัวองค์กรเป็นหลัก โดยไม่ได้สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับ business ภายนอก การสื่อสารที่เป็น การสื่อสารทางเดียว(one way communication) เป็นการบอกงานเพื่อให้ทีมเข้าใจหรือสั่งงานเท่านั้น มีการเน้นการวิเคราะห์แก้ไขปัญหานำงานจากประสบการณ์ หรือทำการทดลองหลายครั้งจึงสามารถหาคำตอบได้ ซึ่งทำให้เสียเวลา และไม่ทันกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งต่างจากปัจจุบันยุคใหม่ที่เป็นยุคของข้อมูล การใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีต่างๆ ที่เข้ามาช่วยทำให้การแก้ไขปัญหารวดเร็ว การตัดสินใจแม่นยำขึ้น มีลักษณะการ

ทำงานที่ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเสมอ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ ทำงานเป็นทีมและสร้างมนุษยสัมพันธ์ ก็เป็นส่วนหนึ่งใน 17 สมรรถนะของผู้นำฝ่ายผลิตยุคใหม่ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารระดับสูงได้ให้มุมมอง แนวคิดต่างๆ ที่แสดงถึงการให้ความสำคัญและตระหนักดีว่า ผู้นำฝ่ายผลิตไม่สามารถมีสมรรถนะในรูปแบบเดิมได้ต่อไป เพราะโลกปัจจุบัน เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เพื่อให้การผลิตขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องเริ่มที่ตัวผู้นำที่ต้องพัฒนาตนเองให้ได้มีสมรรถนะใหม่ที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายในสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารฝ่ายผลิตยุคใหม่ ในด้านที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงมากที่สุดซึ่งสะท้อนถึงการให้ความสำคัญใน 6 อันดับแรก ดังแสดงตามตาราง 4.2

5.2.1 การปรับตัว ยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

จากการวิจัยพบว่าเป็นสมรรถนะที่ผู้ให้ข้อมูลได้ถูกกล่าวถึงมากที่สุดจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์จากระยะที่ผ่านมา โลกเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจ สังคมทำให้พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป หรือผลกระทบจากช่วงโควิดที่ผ่านมา สิ่งเหล่านี้เข้ามามีผลกับการผลิตทั้งหมด เช่น กำลังการผลิตลดลง หรือแม้แต่การมี Digital transformation ดังนั้นจากการที่เคยต่อต้านว่าการผลิตรูปแบบเดิมคืออยู่แล้วไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนก็ผลิตได้ หรือ มีคำถามเกิดขึ้นมากมายอยู่ตลอดว่าทำไมต้องเปลี่ยน ทำให้ปัจจุบันผู้นำฝ่ายผลิตมีการปรับความคิด ปรับวิธีการทำงานให้ยืดหยุ่น ตอบสนองได้รวดเร็วมากขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง อย่างเทคโนโลยีในการผลิตหรือนวัตกรรมต่างๆที่ก้าวหน้าไปไว หากเราปฏิเสธก็อาจเสียโอกาสในการพัฒนากระบวนการผลิตที่ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น และมีผลกับ cost การผลิตสูงขึ้น ก้าวไม่ทันคู่แข่ง ดังนั้นผู้นำเองก็ควรต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อปรับตัวได้ทัน จากตัวอย่างที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า "บริษัทเราในอีก 5 ปี จะต้องเปลี่ยนตัวเองตลอดเวลา ถ้าเราไม่คิดเปลี่ยนตัวเอง บริษัทเราก็จะไปไม่รอดเหมือนกัน..เรื่องของการปรับตัว จากยุครุ่งเรือง ปรับตัวไม่ได้ก็ล้มหายตายจากไป แต่ที่ปรับตัวได้ก็ยังมีอยู่" ซึ่งผู้นำฝ่ายผลิตเองก็ต้องตระหนักเช่นเดียวกัน

5.2.2 การสื่อสาร

จากการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการสื่อสารของผู้นำในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม เนื่องจากการสื่อสารของผู้นำ เป็นบทบาทสำคัญที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของฝ่ายผลิต หากสื่อสารไม่เข้าใจ ไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ก็จะเกิดผลเสีย

ได้ ซึ่งการสื่อสารในก่อนหน้านี้อาจเป็นการสื่อสารทางเดียว (one way communication) คือการบอกหรือสั่งให้ทำ หรือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง แต่ปัจจุบันควรเป็น two way ที่มีการพูดคุยกัน แสดงความคิดเห็น รับฟัง ให้ข้อเสนอแนะกันมากขึ้น และมีความชัดเจนของสาร ดังนั้นผู้นำต้องมีความสามารถที่จะสื่อสาร ทำความเข้าใจสารก่อนสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารที่เป็นวิสัยทัศน์องค์กรหรือเป้าหมาย ผู้นำเองต้องมีการเตรียมตัวทำความเข้าใจวางแผนในการสื่ออย่างดี สื่อสารอย่างต่อเนื่อง อย่างมีพลังสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะการบริหาร (Leadership competencies) โดยนักวิจัย John H. Zenger, Joseph R. Folkman Scott K. Edinger แยกแยะประเด็นหรือเนื้อหาของ การพูดที่จะถ่ายทอดให้กับผู้ฟังแต่ละระดับ เนื่องจากผู้นำฝ่ายผลิตต้องมีการสื่อสารทั้งกับพนักงานผลิต จะต้องเลือกสารที่เหมาะสมที่พนักงานเข้าใจและโน้มน้าวให้ปฏิบัติตามได้ ยกตัวอย่างการให้ ข้อมูลที่ว่า "ต้องเปลี่ยนโหมคการสื่อสารในแบบใหม่ แม้แต่ใน layer เดียวกัน เช่น ใน peer ของผมเอง กับ layer ในเลเวลถัดไป เพราะอย่างนี้เราจะ influence ยังไง " การมีทักษะการนำเสนอ การใช้ เทคนิคเพื่อสร้างความรู้สึทางบวก การเป็นผู้ฟังที่ดี ทำความเข้าใจในสิ่งที่ฟังอย่างตั้งใจ การ ประสานงาน การสื่อสารเพื่อพัฒนาทีมงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จที่จะ ผลักดันงานผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย ยกตัวอย่างการให้ข้อมูลที่ว่า "การที่จะไปสื่อสารให้คนอื่นทำ ตามมันสำคัญมากๆ ทำให้คนอื่นทำงานช่วยเรา โน้มน้าวเค้าได้ โดยเราไม่ต้องลงแรง คือเราแค่พูดนี้แหละ ให้รู้สึกมันมีพลัง" ผู้นำจึงควรรหาโอกาสเพื่อจะพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลของการสื่อสารจะสะท้อนมาจากมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่คาดหวังให้เกิดขึ้นหลังการ สื่อสารด้วย

5.2.3 ทำงานเป็นทีม มนุษย์สัมพันธ์

จากการวิจัยพบว่า ฝ่ายผลิตในปัจจุบันมีการทำงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากต่าง แผนกในองค์กรเป็นอย่างดี เพราะแต่ละแผนกจะเข้าใจดีว่า ฝ่ายผลิตเป็นหน่วยใหญ่ขององค์กรที่เป็น ส่วนผลิต product ที่มีคุณภาพ ไปยังลูกค้า การทำงานต้องมีหลายฝ่ายเข้าช่วยกัน ฝ่ายผลิตต้องการ ความเชี่ยวชาญของแต่ละแผนกในองค์กรเพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งทุกฝ่ายเองก็มี จุดประสงค์ในการสนับสนุนงานในฝ่ายผลิตให้สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีปัญหา แผนกที่เกี่ยวข้องก็เข้าร่วมแก้ไขช่วยกัน แต่อาจมีบางครั้งที่เกิดความไม่เข้าใจกันในเรื่องปัญหาที่ แท้จริงหรือข้อจำกัดของฝ่ายผลิต ก็ควรมีการจัดประชุมชี้แจงหรือการหาวิธีสื่อสารเพื่อทำให้ทุก แผนกได้เข้าใจในปัญหาจริงๆของฝ่ายผลิตแล้วมาช่วยกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกันต่อไป ได้ในระยะยาว ส่วนภายในทีมของฝ่ายผลิตเองนั้นปัจจุบัน ผู้นำได้มีการส่งเสริมในการทำงานเป็นทีม มากขึ้น การช่วยเหลือกัน ทำงานเป็น team work สร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจกัน ซึ่งก็เป็นผล

มาจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นไปในเชิงบวกของทีม หากผู้นำมีความสัมพันธ์สูงต่อพนักงาน ผลของการปฏิบัติงานก็ดีขึ้น ความเข้าใจในพฤติกรรมของคน สนับสนุนให้ทุกคนในทีมก็กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีการระดมสมอง (brainstorm) มากขึ้น มีมุมมองที่หลากหลายก็นำไปสู่การแก้ปัญหาที่ดีได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ผู้นำยุคใหม่ควรทำความเข้าใจในความหลากหลายของคนภายในทีมที่มีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่ต่างกัน ไปของแต่ละคนในทีมเมื่อนำความสามารถผสมผสานกันก็จะยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของทีมผลิตมากขึ้นซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องสร้างให้ได้

5.2.4 ความคิดเชิงวิเคราะห์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจ

สมรรถนะที่สำคัญของผู้นำฝ่ายผลิตยุคใหม่ คือการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจุบันในยุคที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้ามากขึ้น มีเครื่องมือหรือโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลมากมาย เหมาะกับการนำมาใช้ในฝ่ายผลิตเพราะการใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data driven) จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้แม่นยำ รวดเร็ว มากขึ้น ส่งผลให้ผู้นำสามารถคิด ตัดสินใจบนข้อมูลที่เป็น fact ได้อย่างแม่นยำ ลดความผิดพลาดจะทำให้แก้ปัญหาได้เร็วมากขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์ตัวเลขและข้อมูลเหล่านี้ก็สามารถช่วยวิเคราะห์เพื่อวางแผน และลดต้นทุนในฝ่ายผลิตได้ด้วย ผู้นำระดับบริหารในฝ่ายผลิตปัจจุบัน ยังขาดสมรรถนะข้อนี้อยู่ ควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้เรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการอบรม และส่งเสริมการนำมาปฏิบัติ ใช้งานได้จริง

5.2.5 พัฒนาทีมงาน

ผู้นำระดับบริหารฝ่ายผลิตที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระดับหัวหน้างานและพนักงานฝ่ายผลิตที่มีจำนวนมากเพื่อที่จะผลักดันการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ให้ตามเทคโนโลยีได้ทัน ให้ได้พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ช่วยแนะนำปรับปรุงวิธีการในการทำงานของพนักงาน ผู้นำควรดึงศักยภาพที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีออกมาใช้ให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งผู้นำฝ่ายผลิตขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ปัจจุบันมีสมรรถนะด้านการพัฒนาทีมงานในระดับที่ดี มีการใช้วิธีการต่างๆ เข้ามาช่วย ทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับ การสอนงาน มอบหมายงาน การกระตุ้นให้พนักงานได้ลองคิด ลงมือทำ เพื่อเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า "ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้น้อง ๆ ได้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นสิ่งสำคัญ ต้องส่งเสริมให้น้องกล้าลองกล้าทำ

“ได้มี project... ให้เค้าได้มีโอกาสในการกล้าทำ” และ “เราให้เป็นโจทย์หรือคำถามที่จะต้องดึง brain power ของ supervisor หัวหน้างานออกมาเพิ่มขึ้นมา” นอกจากนี้ ผู้นำต้องเป็นเหมือนนักพัฒนา มนุษย์ ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะ ความสามารถ เข้าใจในสมรรถนะที่จำเป็นของ พนักงานเพื่อประยุกต์ใช้ในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ จาก The leadership code : five rules to lead by โดย Dave Ulrich, Norm Smallwood, Kate Sweetman (2008) ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับผู้ในระดับบริหารที่ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของหัวข้อการอบรม พัฒนาและการนำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดกับฝ่ายผลิตมากที่สุด นั่นก็คือ เมื่อพนักงานมีความรู้ ความสามารถทักษะการผลิตที่เพิ่มขึ้น ก็จะช่วยลดเวลาการทำงาน ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลผลิตได้ และก็จะเป็ประโยชน์กับตัวพนักงานเองที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ ความสามารถ ความ เชี่ยวชาญ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคตที่อาจมีความซับซ้อนยากขึ้น รวมไปถึงการ เตรียมความพร้อมเพื่อโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นเป็นคนที่องค์กรต้องการด้วย เช่นกัน

5.2.6 พัฒนาตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ในระดับบริหารของฝ่ายผลิต ในยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง ยุคที่เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเทคโนโลยีขึ้นมากมาย ผู้นำเองต้องมีการพัฒนาตนเองเสมอเพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถที่ จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับ การบริหารจัดการ วางแผนงาน บริหารคนในฝ่ายผลิต ซึ่งสามารถ พัฒนาได้ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ พัฒนา skill ใหม่ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม มีตัวอย่างผู้ให้ ข้อมูลว่า “ต้องพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยความที่ธุรกิจมันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเราก็ต้อง พัฒนาตัวเองตลอดเวลาด้วย คำว่าพัฒนาตัวเองในที่นี้ก็คือการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้น” ซึ่งผู้ นาระดับบริหารฝ่ายผลิตขององค์กรในรูปแบบเดิมจะ โฟกัสและทุ่มเทเวลาไปที่การตามงานในฝ่ายผลิต ให้ได้ตามเป้าหมาย จนไม่มีเวลาที่จะพัฒนาตนเอง ดังนั้น การหาโอกาสให้ตนเองได้มีการพัฒนา ความรู้ ทักษะ มีการ Reskill Upskill และ คุณลักษณะส่วนตัวที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จใน งาน จึงสำคัญมาก ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงว่า “ควรปรับ mindset ของตัวเองยังงหรือกระตุ้นตัวเอง ด้วย purpose อีกอันนึงได้มัย นั่นคือสิ่งที่ต้องเข้าใจตัวเอง ปรับทัศนคติตัวเอง มันจะเป็น growth mindset ก็ได้” นั่นคือ อีกหนึ่งสิ่งที่ ผู้นำควรมีการพัฒนากรอบความคิดให้มี Growth mindset มากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพตนเองและเปิดใจเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Tanmay Vora (2016) ได้นำเสนอเกี่ยวกับ การเรียนรู้พัฒนาตัวเองของผู้นำใน 12 Critical Competencies for Leadership in the Future ที่จะเป็นสมรรถนะที่ช่วยให้ผู้นำมีความสามารถ ทักษะ

ที่เตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และได้ใช้ศักยภาพ ความรู้ความสามารถที่ตัวเองมีช่วยขับเคลื่อนฝ่ายผลิตให้บรรลุเป้าหมายใหญ่ไปกับองค์กรได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากการศึกษาวิจัย หัวข้อเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการ กรณีศึกษา โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับแห่งหนึ่ง” ที่ได้สมรรถนะที่จำเป็นของผู้นำฝ่ายผลิต ทางองค์กรสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการออกแบบโปรแกรมเพื่อการพัฒนาของผู้นำระดับบริหารหรือผู้จัดการฝ่ายผลิตจากการใช้ competency based ทำการประเมินผู้จัดการฝ่ายผลิตจากพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อหา competency ที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม โดยมีผู้ประเมินเป็นผู้ร่วมงานและผู้บริหารระดับสูงที่รายงานตรง แล้วออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะเป็น IDP (Individual Development Program) ที่เหมาะสมกับแต่ละท่านได้ และสามารถใช้ตาราง 4.2 เพื่อจัดลำดับสมรรถนะในการพัฒนาก่อนหลัง ที่ถูกเรียงลำดับมาจากการที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงจำนวนมากที่สุดลงมาตามลำดับ และออกแบบการประเมินแบบมีระดับสเกลในการศึกษาระดับความเชี่ยวชาญของแต่ละสมรรถนะหรือระดับการแสดงผลของพฤติกรรม เช่นมีระดับความเชี่ยวชาญมาก ปานกลาง หรือ น้อย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำได้อย่างแม่นยำมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้พิจารณาเป็น competency เพื่อการรับผู้จัดการฝ่ายผลิตคนใหม่ที่มีสมรรถนะตรงกับที่องค์กรต้องการ

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยครั้งถัดไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงสถานการณ์โควิดทำให้จำเป็นต้องมีการสัมภาษณ์ผ่านทางออนไลน์ ซึ่งเสี่ยงกับปัญหาด้านอินเทอร์เน็ต หากการวิจัยครั้งถัดไปในสถานการณ์ปกติ อาจมีการสัมภาษณ์ในรูปแบบอื่นตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล เช่น กรณีที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการสัมภาษณ์ทางออฟไลน์หรือการสัมภาษณ์ในรูปแบบเผชิญหน้า ที่จะทำให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่นมากกว่าออนไลน์ และทำให้ได้ข้อมูลในมุมที่แตกต่างออกไปด้วย

บรรณานุกรม

- กรณีการ์ วัชโรทยาน.(2563).การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีต่อการคาดการณ์อนาคตในการบริหารองค์กร กรณีศึกษาธุรกิจการบินในประเทศไทย.ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต.วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เกียรติสยาม สิทธิเวช, ศรีนยา เลิศพุทธรักษ์.(2559).การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์.วารสารบริหารธุรกิจ .เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 11(2) ; 103-116.
- ขวัญกมล สายเซ็น.(2018). ผู้นำสายพันธุ์ใหม่ในยุค 4.0. รายงานการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 2 “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2018”; 120-128.
- ชลประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. (5 เมษายน 2021). Leadership Competency 16 ตัวสำหรับการเป็นผู้นำที่ดีในยุคนี้. Prakal’s Blog : HR knowledge Community. สืบค้นจาก Leadership Competency 16 ตัว สำหรับการเป็นผู้นำที่ดีในยุคนี้ (ตอนจบ) – Prakal's Blog: HR Knowledge Community
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี.(2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง.(2558).ผู้นำแห่งอนาคต เข้าใจวัฒนธรรมต่างและรู้ทันโลก.วารสารจันทร์เกษมสาร,21(41) ; 1-8.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2543). Competency-based Human Resource Management. วารสารการบริหารคน,21, (ตุลาคม-ธันวาคม 2543); 11-18.
- ทวีวัฒน์ มหาศิริอภิรักษ์, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์, ปรีดา อัดวินิจตระการ.(2564).รูปแบบการพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานฝ่ายผลิตเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 12(2) ; 180-191
- ทวีสันต์ วิชัยวงษ์, รศ.ดร.ยุภาพร.(2562).ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร.วารสารแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ,16(2),(กรกฎาคม-ธันวาคม2562); 667- 680.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทัศนาศาสตร์.(2556). ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างขนาดกลาง.ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต.สาขาวิชาการจัดการ.บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม.
- รัชชัย เนียมศิริ.(2560). ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร.วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- นกรินทร์ วณกิจไพบูลย์. (23 สิงหาคม 2021). Adaptive Leadership ทักษะที่ผู้นำยุคนี้ต้องมี. The Standard Podcast : The Secret Sauce (426) . สื่ บ ค ้น จ า ก <https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce426/>
- นฤมล เพ็ญศิริวรรณ.(2018). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 4(2) ; 117-125.
- ภาวิดา พูลเกิด. (2560).ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานช่วงอายุเจนเอเรชั่น วาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต.วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รพีพรรณ ฉัตรลิขิต.(2018). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล สมรรถนะหลัก และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ.วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์,14(2); 140-150.
- รัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์.(2564).กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน กรณีศึกษาบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต.ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต.วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิสุทธิณี ธานีรัตน์.(2561).สมรรถนะของผู้นำเทศบาลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน.การประชุมวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ; 125-134.
- ศิริพงศ์ โพธิ์ลักษณะ, กฤษดา อัสวรุ่งแสงกุล, วิชัย รุ่งเรืองอนันต์ และ ธนสาร อินทรกำจรชัย (2559). สมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์.วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 26(2): 309-317.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก
- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา,คมสันต์ ชีระพีช, วิชิตา จันทรเวโรจน์.(2564). บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์ ,23(2), (กรกฎาคม – ธันวาคม 2564); 257- 266.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2563). สถานการณ์ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยเดือนมกราคม-พฤศจิกายน ปี 2563. <https://infocenter.git.or.th/article/article-20210111>
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2564). สถานการณ์ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ไทยเดือนมกราคม-ตุลาคม ปี 2564. <https://infocenter.git.or.th/th/article/article-20211203-1>
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2565). สถานการณ์ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ไทยเดือนมกราคม ปี 2565. <https://infocenter.git.or.th/th/article/article-20220309>
- สนุก สิมหัตถ, พิภูม มีมานะ, คุชฎีวัฒน์ แก้วอินทร์.(2560).คุณลักษณะภาวะผู้นำของบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21.การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2560; 487-493.
- สาริสา เจนเขว่า, เสวียน เจนเขว่า. (2560).การเป็นนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0.JOURNAL OF NAKHONRATCHASIMA COLLEGE, 11(3), (กันยายน-ธันวาคม 2560); 268-276.
- สำนักพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). E-commerce ไทย ยุคหลัง covid-19. <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/Knowledge-Sharing/Perspective-on-Future-of-e-Commerce.aspx>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.(2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ Competency Based Learning. พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพ : ศิริพัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุรัชชาติ ไกรสร.(2558). ผู้นำที่พึงประสงค์: กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับสูงบริษัทผู้ผลิตเหล็กแห่งหนึ่ง. หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต. ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวัฒนา ตั้งสวัสดิ์.(2560).องค์ประกอบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 ในมุมมองของผู้บริหาร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การในภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรม จังหวัด นครราชสีมา. SURANAREE J.Soc.Sci, 6(2) (July-December 2018);128-139.
- อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ.(2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุค Thailand 4.0.วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์,6(2) (ฉบับพิเศษ) เมษายน-มิถุนายน2560; 219-232.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์.(2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. Chulalongkorn Review, 16, (กรกฎาคม- กันยายน); 57-72.
- Dave Ulrich, Norm Smallwood, Kate Sweetman. (2008). The Leadership Code: Five rules to lead by. Boston: Harvard Business School publishing.
- Ginger Lapid-Bogda. (2552). แพลตฟอร์ม วาจาสิทธิ์ ลอเสรีวานิช (2552).พิชิต 7 Leadership competencies ด้วยเอ็นเนียแกรม (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สยามเอ็นเนียแกรม คอนซัลติ้ง
- Keri Bennington. (27 January 2021). What is Adaptive Leadership: Definition & Heifetz Principle. สืบค้นจาก <https://wdhb.com/blog/what-is-adaptive-leadership/>
- McClelland,D. C. (1973) . Testing for Competence rather than for Intelligence, American Psychologist. 28,1-4.
- Tanmay Vora. (2016, April). 12 Critical Competencies for Leadership in the Future. Stretch Magazine. สืบค้นจาก <https://medium.com/stretch-magazine/12-critical-competencies-for-leadership-in-the-future-379aebdedald>



ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง

**การศึกษาสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่ เพื่อส่งเสริมการบริหาร
จัดการ กรณีศึกษา โรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ แห่งหนึ่ง**

คำชี้แจง

คำถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าให้ทราบถึงสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของระดับบริหารในฝ่ายผลิตยุคใหม่ กรณีศึกษาโรงงานผลิตและส่งออกเครื่องประดับ โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่ประการใด และไม่มีการเปิดเผยข้อมูลรายบุคคลที่ใด ซึ่งจะนำไปใช้สำหรับข้อมูลในงานวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ โดยแบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับมุมมอง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารจำนวน 7 ข้อ

เพื่อเป็นการรักษาข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้รหัสของผู้ให้ข้อมูลแทนการใช้ชื่อจริง โดยมีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 11 คน ดังนี้

- | | |
|---|------------|
| 1. ระดับรองประธานสายงานฝ่ายผลิต(VP) | จำนวน 1 คน |
| 2. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายผลิต (Production Director) | จำนวน 6 คน |
| 3. ระดับผู้จัดการอาวุโส (Senior manager) | จำนวน 4 คน |

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ (รหัส) :

เพศ : อายุ : ปี

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน :

อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน : ปี

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับมุมมอง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหาร

1. เมื่อโลกปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความท้าทายมากมาย ท่านคิดว่าคุณลักษณะการบริหารงานของผู้นำในยุคปัจจุบัน จะมีความแตกต่างจากการบริหารงานของผู้บริหารในยุคก่อนหน้านี้ในสมัยเดิมอย่างไรบ้าง

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการทำงานระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาในฝ่ายผลิตขององค์กร

3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะใดของผู้บริหารที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายผลิตไม่ได้ประสิทธิภาพหรือไม่ได้ตามเป้าหมาย ที่อาจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือความสามารถของผู้นำในด้านใด ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องพัฒนาแก้ไขเพื่อการบริหารงานในอนาคต

4. ท่านคิดว่าคุณลักษณะใดของผู้บริหารที่ทำได้ดีแล้วและต้องการให้ทำต่อไป ที่คิดว่าเป็นความสามารถหรือทักษะที่โดดเด่นของผู้นำ ที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ได้อย่างมาก

5. ท่านมีมุมมองเกี่ยวกับความท้าทายของผู้บริหารฝ่ายผลิตใน 5 ปีข้างหน้าไปอย่างไรบ้าง

6. จากข้อ 5 ท่านมีความคาดหวังว่าผู้บริหารฝ่ายผลิตในอนาคตอีก 5 ปีข้างหน้าควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนไปอย่างไรเพื่อรับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นนั้น

7. ท่านคิดว่า 3 คุณลักษณะที่จำเป็นที่สุดของผู้บริหารฝ่ายผลิตในยุคใหม่ขององค์กร