

สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น  
ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซีดี ระยอง

นายอนุพล ชูทรัพย์

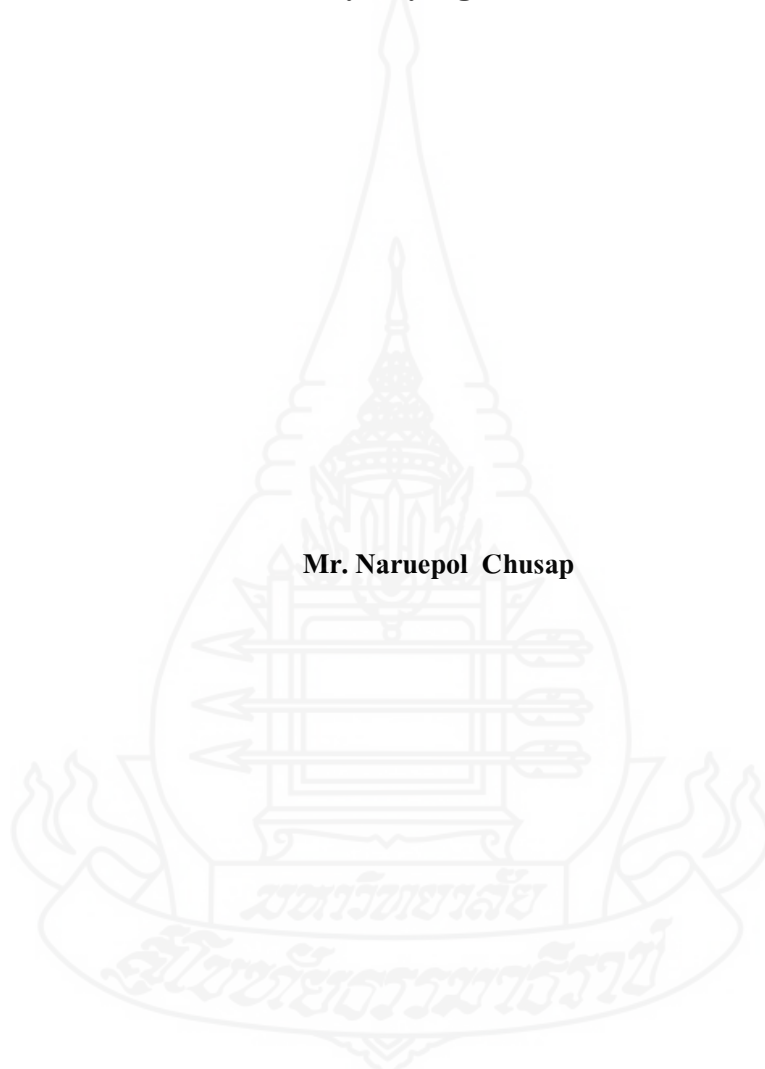


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

**Desired Thai Labor Competency of Japanese Executives in Automotive Industry  
of Amata City Rayong Industrial Estate**

**Mr. Naruepol Chusap**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรม  
ยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง  
ชื่อและนามสกุล นายณฤพล ชูทรัพย์  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ  
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะ ใจติ

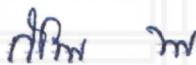
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง)



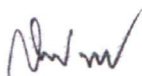
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะ ใจติ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์  
นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

**ผู้วิจัย** นายณฤพล ชูทรัพย์ รหัสนักศึกษา 2613002266 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ

**ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอมตะซิตี้ ระยอง 2) จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง 3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวน 39 คน โดยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการอุปนัยและการจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสมรรถนะแรงงานที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ อันดับแรก คือ ด้านความซื่อสัตย์ และมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่และองค์กร รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการทำงาน ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอันดับสุดท้าย ด้านการสื่อสารและการนำเสนอ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ที่สำคัญ ได้แก่ ควรจัดอบรมทบทวนและเปิดโอกาสให้ทดลองทำเพื่อฝึกฝนทักษะให้ดียิ่งขึ้น ควรฝึกฝนให้พนักงานเป็นผู้ที่ตรงต่อเวลา และการทำงานเป็นทีม ควรฝึกฝนให้พนักงานเข้าใจถึงกระบวนการทำงานอย่างแท้จริง และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และการร่วมแก้ไขปัญหา

**คำสำคัญ** สมรรถนะแรงงานไทย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้  
ระยอง

**Thesis title:** Desired Thai Labor Competency of Japanese Executives in Automotive Industry of Amata City Rayong Industrial Estate

**Researcher:** Mr. Naruepol Chusap; **ID:** 2613002266;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor;

(2) Dr. Pavin Chinachoti, Assistance Professor; **Academic year:** 2019

### **Abstract**

The objectives of this research were 1) To study for desired Thai labor competency of Japanese executives in automotive industry of Amata City Rayong industrial estate. 2) To prioritize desired Thai labor competency of Japanese executives in automotive industry of Amata City Rayong industrial estate. 3) To suggest how to improve Thai labor for automotive industry follow Japanese executives desired.

This research was an integrated research by blending method. The population were Japanese executives in automotive industry of Amata City Rayong of 39 persons and all of them are sample group. The instrument of the research used were interview forms and questionnaires. The statistics used included frequency, percentage, mean and standard deviation. Qualitative data was analysed using induction method and data classified systematically.

The results showed that 1) The Japanese executives in automotive industry of Amata City Rayong industrial estate were satisfied with Thai labor competencies in moderate level. 2) The prioritizer of Thai labor that Japanese executives desired were, the most were honest&attitude skills, in the second place were quality skills, in the third place were operation skills, in the fourth place were efficiency&successful skills, in the fifth place were safety skills and the last place were presentation&communication skills. 3) Suggesting on how to improve competencies of Thai labor to desired by Japanese executive in automotive industry are re-training and trial for skills improve practicing, to emphasizing punctuality people, team work, clearly understanding for working process, opportunity to express opinion, root cause analysis and joining for making countermeasures.

**Keywords:** Thai labor competencies, Japanese executives, Automotive industry, Amata City Rayong industrial estate

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถดำเนินการและสำเร็จได้ด้วยดีจากความกรุณาเป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ และช่วยเหลือในหลายๆ สิ่งหลายๆ อย่าง จนกระทั่งงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบคุณอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือสนับสนุนรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์สำหรับติดต่อประสานงานผู้ติดต่อกลุ่มตัวอย่าง อุตสาหกรรมยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

ขอขอบคุณผู้ประสานงานในโรงงานอุตสาหกรรมกลุ่มตัวอย่าง และผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ทั้ง 39 โรงงาน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ประสาน และเสียสละเวลาอันมีค่าช่วยทำแบบสอบถาม

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เปิดการเรียนการสอนทางไกล และให้โอกาสผู้วิจัยเข้าศึกษาต่อตั้งแต่ระดับปริญญาตรี จนถึงระดับปริญญาโท

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาทุกท่าน หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รุ่นที่ 18 (MBA18) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ช่วยให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจตลอดมา

และที่ขาดเสียไม่ได้ ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่ง คุณแม่เจริญ ชูทรัพย์ ภรรยาคุณจินนิพา นุชเล็ก และลูกสาวเด็กหญิงชิตติกาญจน์ ชูทรัพย์ สำหรับความห่วงใย และกำลังใจจนกระทั่งผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นฤพล ชูทรัพย์

พฤศจิกายน 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
ข้อตกลงเบื้องต้น .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดด้านสมรรถนะ .....	8
มาตรฐานแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ .....	48
แนวคิดวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น .....	55
แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ .....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	65
บทสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	72
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	72
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	75
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	80

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	85
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจ .....	90
ตอนที่ 3 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น.....	112
ตอนที่ 4 สรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่น .....	114
ตอนที่ 5 แนวทางพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ .....	118
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	122
สรุปการวิจัย .....	122
อภิปรายผล .....	124
ข้อเสนอแนะ.....	127
บรรณานุกรม .....	128
ภาคผนวก .....	133
ก ผู้ทรงคุณวุฒิ ทดสอบความเชื่อมั่น (Validity) ของแบบสอบถาม .....	134
ข แบบสอบถาม.....	135
ค แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	149
ง ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม.....	152
จ รายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารชาวญี่ปุ่น.....	158
ประวัติผู้วิจัย .....	161



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	แสดงระดับความพึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อสมรรถนะแรงงานไทย ..... 76
ตารางที่ 3.2	แสดงระดับความพึงพอใจแบบอันตรภาค (Interval Scale) ชั้น 5 ระดับ ..... 81
ตารางที่ 3.3	แสดงการแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ..... 83
ตารางที่ 4.1	แสดงความถี่และร้อยละของตำแหน่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ..... 85
ตารางที่ 4.2	แสดงความถี่และร้อยละของอายุผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ..... 86
ตารางที่ 4.3	แสดงความถี่และร้อยละของการศึกษาผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ..... 87
ตารางที่ 4.4	แสดงความถี่และร้อยละของประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ..... 88
ตารางที่ 4.5	แสดงความถี่และร้อยละของเงินเดือนผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ..... 89
ตารางที่ 4.6	แสดงระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานด้านทักษะการปฏิบัติงาน ..... 90
ตารางที่ 4.7	แสดงระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานด้านทักษะประสิทธิภาพและ ผลสำเร็จในการทำงาน ..... 91
ตารางที่ 4.8	แสดงระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานด้านทักษะเพื่อคุณภาพ ของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ ..... 92
ตารางที่ 4.9	แสดงระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานด้านทักษะความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ..... 93
ตารางที่ 4.10	แสดงระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานด้านทักษะการสื่อสาร และการนำเสนอ ..... 94
ตารางที่ 4.11	แสดงระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานด้านทักษะความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร ..... 95
ตารางที่ 4.12	แสดงระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานในทุกด้าน ..... 97
ตารางที่ 4.13	แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับสมรรถนะ แรงงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ..... 99
ตารางที่ 4.14	แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับ สมรรถนะแรงงาน ด้านทักษะประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน ..... 100
ตารางที่ 4.15	แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับสมรรถนะ แรงงาน ด้านทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ ..... 101

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น กับสมรรถนะแรงงานด้านทักษะความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	102
ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น กับสมรรถนะแรงงานด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ.....	103
ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น กับสมรรถนะแรงงานด้านทักษะความซื่อสัตย์ ที่สนคิดต่อหน้าที่และองค์กร.....	104
ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น กับสมรรถนะแรงงานในทุกด้าน.....	105
ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะ การปฏิบัติงานกับสมรรถนะด้านอื่นๆ.....	120
ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะ ประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงานกับสมรรถนะด้านอื่นๆ.....	107
ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะ เพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์กับสมรรถนะด้านอื่นๆ.....	108
ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับสมรรถนะด้านอื่นๆ.....	109
ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะ การสื่อสารและการนำเสนอกับสมรรถนะด้านอื่นๆ.....	110
ตารางที่ 4.25 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	111
ตารางที่ 4.26 แสดงการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น.....	112

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 แสดงประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของคณะกรรมการประสานความร่วมมือ การศึกษาระหว่างประเทศ .....	13
ภาพที่ 2.2 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของแมคเคิลแลนด์ .....	19
ภาพที่ 2.3 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของ Boyatzis .....	20
ภาพที่ 2.4 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของ Spencer & Spencer .....	21
ภาพที่ 2.5 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของ Scott B. Parry .....	22
ภาพที่ 2.6 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของจอร์จดี ฮาญณรงค์ .....	23
ภาพที่ 2.7 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของกรมที่ดิน .....	25
ภาพที่ 2.8 แสดงแนวคิดความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะของ Davies and Ellison .....	44
ภาพที่ 2.9 แสดงแนวคิดความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะของ Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivassata .....	45
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างเครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนไทย .....	49
ภาพที่ 2.11 สัดส่วนโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนไทย .....	50
ภาพที่ 2.12 แสดงสาขาแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เรียงตามกระบวนการ .....	53
ภาพที่ 2.13 อิทธิพลจากพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	58
ภาพที่ 2.14 ความต้องการ 5 ชั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ .....	62
ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการวิจัย .....	74

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive Industry) ในประเทศไทย มีประวัติศาสตร์ที่ยาวนานกว่า 6 ทศวรรษ โดยเริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2503 ในสมัยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ที่มีการออกพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนเพื่อกิจการอุตสาหกรรม พ.ศ.2503 (หนังสือ 50 ปี บีโอไอ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2559, น.73) มีเนื้อหาในการส่งเสริมการลงทุนด้วยการให้สิทธิประโยชน์ลดอัตราอากรขาเข้าของชิ้นส่วนครบชุดสมบูรณ์ (Complete Knock-Down :CKD) และการนำเข้าชิ้นส่วน (Parts) เพื่อนำเข้ามาประกอบให้มีต้นทุนต่ำกว่าการนำเข้ารถยนต์ทั้งคัน (Complete Built-Up :CBU) ในอัตราถึงร้อยละ 50 จึงเป็นผลให้นักลงทุนต่างชาติเริ่มมีการเข้ามาลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมประกอบและผลิตรถยนต์ในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง (กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์, 2562) จนกระทั่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ ที่มีการจ้างแรงงานเป็นจำนวนมาก และเป็นสายการผลิตที่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการเติบโตในระบบเศรษฐกิจของชาติระดับมหภาคอย่างมหาศาล โดยมีตัวเลขจากแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยมียอดการผลิตและประกอบรถยนต์ในแต่ละปี ประมาณ 2 ล้านคัน (สภาอุตสาหกรรม, 2562) ซึ่งยอดการผลิตยานยนต์รวมทุกประเภทของประเทศไทยในปี พ.ศ.2561 และปี พ.ศ.2562 ยังสูงเป็นอันดับที่ 11 ของโลกอีกด้วย (International Organization of Motor Vehicle Manufactures: OICA, 2019) และอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีการก่อตั้งโรงงานผลิต และประกอบกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ในประเทศไทย แต่มีศูนย์กลางการผลิตและประกอบหลักในเขตภาคตะวันออก โดยเฉพาะแถบจังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง เนื่องจากอยู่เขตชายภูมิที่ติดใกล้ท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบังง่ายต่อการนำเข้า-ส่งออกอะไหล่และรถยนต์สำเร็จรูป รวมทั้งยังไม่ไกลจากสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ ซึ่งผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมสามารถเดินทางไปประชุม หรือเดินทางไปประสานงานติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศได้โดยสะดวก อีกทั้งในปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายการสนับสนุนโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ซึ่งจะก่อให้เกิดการเชื่อมต่อระบบการเดินทางสมบูรณ์ทั้งรถไฟความเร็วสูง รวมทั้งการผลักดันสนามบินอู่ตะเภาให้เป็นสนามบินนานาชาติต่อไปในอนาคตอีกด้วย

อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนหลักจาก นักลงทุนสัญชาติญี่ปุ่น โดยในปี พ.ศ.2559 มีอัตราส่วนยอดผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย สูงถึงร้อยละ 74.6 (วรรณายงพิศาลภพ, 2560) และโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นดังกล่าว ยังมีการตั้งในพื้นที่เขตภาคตะวันออกเป็นส่วนใหญ่ เช่น บริษัทรถยนต์โตโยต้า (Toyota) มีการตั้ง โรงงานประกอบ 3 โรงงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา บริษัทรถยนต์นิสสัน (Nissan) มีการตั้งโรงงานผลิต และประกอบ 2 โรงงานในจังหวัดสมุทรปราการ และอีก 1 โรงงานในจังหวัดระยอง บริษัทรถยนต์ ฮอนด้า (Honda) มีการตั้งโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์ 2 โรงงานในจังหวัดชลบุรี และอีก 1 โรงงานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา บริษัทรถยนต์มาสด้า (Mazda) มีการตั้งโรงงานผลิตและประกอบ รถยนต์ 1 โรงงานในจังหวัดระยอง บริษัทรถยนต์อิซูซุ (Isuzu) มีการตั้งโรงงานผลิตและประกอบ รถยนต์ 1 โรงงานในจังหวัดสมุทรปราการ และ 1 โรงงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา บริษัทรถยนต์ (รถบรรทุก) ฮีโน่ (Hino) มีการตั้งโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์ 2 โรงงานในจังหวัดสมุทรปราการ และอีก 1 โรงงานในจังหวัดชลบุรี บริษัทรถยนต์มิตซูบิชิ (Mitsubishi) มีการตั้งโรงงานผลิตและประกอบ รถยนต์ 1 โรงงานในจังหวัดชลบุรี ซึ่งสามารถสรุปได้ว่ามีโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์ญี่ปุ่นใน ประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 16 โรงงาน โดยตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการจำนวน 5 โรงงาน จังหวัด ฉะเชิงเทราจำนวน 4 โรงงาน จังหวัดชลบุรีจำนวน 4 โรงงาน จังหวัดระยองจำนวน 2 โรงงาน และ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวน 1 โรงงาน และนอกจากโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์หลักแล้ว ยังมีโรงงานผลิตอะไหล่เพื่อสนับสนุนโรงงานประกอบดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมากกระจายอยู่ตาม นิคมอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งภาคตะวันออก และในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตอะไหล่รถยนต์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งสิ้น 39 โรงงาน

ในปี พ.ศ.2557 ประเทศไทยออกพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2557 มีเนื้อหาให้มีการกำหนดและแบ่งระดับความสามารถ หรือทักษะแรงงานในสาขา ต่างๆ มีการทดสอบ การให้หนังสือรับรองระดับความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดการพัฒนาฝีมือ แรงงานในสาขาต่างๆ ซึ่งหลังจากพระราชบัญญัตินี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2557 กระทรวงแรงงาน โดยคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้ขานรับนโยบาย และออกประกาศมาหลายฉบับเพื่อบังคับใช้และสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตาม และพัฒนาฝีมือ แรงงานในสาขาต่างๆ แต่ที่เกี่ยวข้องกับสาขาในอุตสาหกรรมยานยนต์ มีจำนวนทั้งสิ้น 43 ฉบับ ใน 3 เรื่องหลัก คือ มาตรฐานฝีมือแรงงาน คุณสมบัติผู้เข้าทดสอบฝีมือแรงงาน และวิธีการทดสอบฝีมือ แรงงาน

นอกจากนี้ สำนักนายกรัฐมนตรียังได้ออกแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 –พ.ศ.2564) โดยมีเนื้อหาใน ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ มีเนื้อหาพัฒนาความรู้และทักษะของ แรงงานให้ตรงกับตลาดงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน และยกระดับคุณภาพ การเรียนรู้ตลอดชีวิต

อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานที่มีสมรรถนะในการทำงาน สูง ซึ่งสมรรถนะ ดังกล่าว ต้องประกอบด้วยทักษะที่หลากหลาย ทั้งยังมีเรื่องภาษาและการสื่อสาร รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่อาจแตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ซึ่งหากแรงงานไทยมีสมรรถนะที่ไม่สามารถตอบสนองความพึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้ อาจส่งผลให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นนักธุรกิจนักลงทุนต้องมองหาแหล่งแรงงานแหล่งใหม่ ในต่างประเทศ และย้ายฐานการผลิตไปในที่สุด และนั่นจะเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออย่าง รุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยเป็นอย่างมาก

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิติ ระยอง” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ นำผลลัพธ์ที่ได้ไปเป็นข้อมูลให้ผู้ที่สนใจในอุตสาหกรรมยานยนต์นำไปพัฒนาสมรรถนะแรงงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่น อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุน พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2557 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – พ.ศ.2564) ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ อีกด้วย

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิติ ระยอง

2.2 จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแรงงานไทยในด้านของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิติ ระยอง

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### ตัวแปรต้น

##### ปัจจัยส่วนบุคคล

1. ตำแหน่งทางการบริหาร
2. การศึกษา
3. อายุ
4. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย
5. เงินเดือน

#### ตัวแปรตาม

##### สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

1. ทักษะด้านการปฏิบัติงาน
2. ทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน
3. ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์
4. ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ
6. ทักษะด้านความซื่อสัตย์ที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ระดับของสมรรถนะแรงงานไทยเป็นที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ในระดับปานกลาง

4.2 ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้านแตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

##### 5.1 ด้านประชากร

5.1.1 ศึกษาเฉพาะผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวน 39 คน (ตัวแทนจาก 39 โรงงาน)

##### 5.2 ด้านเนื้อหา

5.2.1 การสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของ Dr.David C McClelland และมาตรฐานฝีมือแรงงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

5.2.2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วยทฤษฎีรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ BCIT Curriculum Development และการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรม โดยใช้รูปแบบการประเมินของ Kirk Patrick Donald L.

5.2.3 ระยะเวลาการศึกษา มีระยะเวลา 4 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 – เดือนกรกฎาคม 2563

#### 6. ข้อตกลงเบื้องต้น

6.1 ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นตอบแบบสอบถามด้วยความเข้าใจ เนื่องจากแบบสอบถามมี 3 ภาษา ทั้ง ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น

6.2 ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 1 ท่านจาก 1 สถานประกอบการถือว่าเป็นตัวแทนจากการตอบแบบสอบถามในสถานประกอบการนั้นๆ



## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 สมรรถนะแรงงานไทย หมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้เป็นอย่างดี อันประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน คือ

7.1.1 **ทักษะการปฏิบัติงาน** ประกอบไปด้วย 6 ข้อย่อยได้แก่ ความสามารถในการ กลึงชิ้นงาน ความสามารถด้านการประกอบ ความสามารถด้านการเชื่อมงาน ความสามารถในการ พันสี ความสามารถในการซ่อมบำรุง และความสามารถด้านไฟฟ้า

7.1.2 **ทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน** ประกอบไปด้วย 6 ข้อย่อย ได้แก่ ปฏิบัติงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด ปฏิบัติงานถูกต้องตามคู่มือการทำงาน จดบันทึกข้อมูล การผลิตครบถ้วนถูกต้อง ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงาน ใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบ อย่างคุ้มค่า และความสามารถในการจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าอย่างเป็นระบบ

7.1.3 **ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์** ประกอบไปด้วย 6 ข้อย่อย ได้แก่ ทำงานทุกชิ้นได้คุณภาพตามที่กำหนด ทำงานทุกชิ้นได้คุณภาพสม่ำเสมอ ความสามารถในการใช้เครื่องมือวัด ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพชิ้นงาน ความรู้ด้านระบบ คุณภาพมาตรฐานต่างๆ (ISO) และการตัดสินใจหยุดการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบเมื่อพบปัญหา ด้านคุณภาพ

7.1.4 **ทักษะด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน** ประกอบไปด้วย 6 ข้อย่อยได้แก่ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบความปลอดภัย สวมใส่อุปกรณ์คุ้มครอง ความปลอดภัยครบถ้วนถูกต้อง แยกขยะถูกต้องตามถึงที่กำหนด เข้าใจและปฏิบัติได้ตามหลัก 5ส เคลื่อนไหวร่างกายถูกต้องตามหลักกายศาสตร์ และมีสุขภาพที่ดีจากการออกกำลังกายสม่ำเสมอ

7.1.5 **ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ** ประกอบไปด้วย 6 ข้อย่อยได้แก่ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เขียนรายงานด้วยตัวอักษรและตัวเลขที่ชัดเจน รายงานปัญหาทุกครั้ง ที่พบปัญหา รายงานด้วยข้อมูลที่ครบถ้วน นำเสนอแนวความคิดการปรับปรุงงานต่อหัวหน้างานได้อย่าง เข้าใจได้ง่าย และรายงานถูกต้องตามลำดับขั้นบังคับบัญชา

7.1.6 **ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร** ประกอบไปด้วย 6 ข้อย่อยได้แก่ ไม่นำอุปกรณ์เครื่องมือบริษัทไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคล เข้าทำงานตรงเวลา หมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ ทักทายเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าด้วยอัธยาศัยที่ดี ช่วยเหลือและคอยสอนงานพนักงานใหม่ และร่วมมือกับกิจกรรมของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

7.2 แรงงานไทย หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต ประกอบรถยนต์ หรือในกระบวนการผลิตอะไหล่รถยนต์

7.3 ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น หมายถึง ผู้บริหารที่มีสัญชาติญี่ปุ่น โดยมีตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการขึ้นไป เช่น ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ผู้ช่วยประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต

7.4 อุตสาหกรรมยานยนต์ หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิต ประกอบรถยนต์ หรือโรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อส่งต่อให้โรงงานผู้ผลิตประกอบชิ้นส่วนเป็นรถยนต์

7.5 นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง หมายถึง นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ตามประกาศการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมเขต ตำบลบ่อวิน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี และตำบลมาบยางพร อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

7.6 ฟิงประสงค์ หมายถึง ความต้องการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ได้ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านสมรรถนะแรงงานไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

8.2 ได้ข้อมูลลำดับความสำคัญของสมรรถนะแรงงานไทยในด้านที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยองให้ความสำคัญ

8.3 ได้รับผลวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในมุมมองของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการทำวิจัยเรื่อง สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ได้แบ่งเนื้อหาตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านสมรรถนะ
2. มาตรฐานแรงงานไทย สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์
3. แนวคิดวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น
4. แนวคิด และทฤษฎีความพึงพอใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดด้านสมรรถนะ

แนวคิดด้านสมรรถนะ (Concept of Competency) มีจุดเริ่มต้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ใน ปี ค.ศ.1970 (พ.ศ.2513) โดยทางรัฐบาลประเทศสหรัฐอเมริกามีการสรรหาบุคลากร เพื่อเข้าทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม การสรรหาบุคลากรดังกล่าวมีการทำข้อสอบ ทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือก แต่เมื่อมีการบรรจุผู้ที่ผ่านการคัดเลือกกลุ่มดังกล่าวเข้าทำงาน กลับพบว่าเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการคัดเลือกได้คะแนนสูงกลุ่ม ดังกล่าวไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามกลุ่มบุคคลบางส่วนที่ทำคะแนนจากการคัดเลือกได้น้อยกลับทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ทางรัฐบาลประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ตั้งสมมติฐานว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป” ดังนั้นรัฐบาลประเทศสหรัฐอเมริกา จึงต้องหาวิธีจัดทำแบบประเมินเพื่อคัดสรรบุคลากรที่ดีที่สุดให้เข้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และในปีเดียวกันนั้น รัฐบาลประเทศสหรัฐอเมริกา โดย US State Department ได้ติดต่อคือกเตอร์เดวิด แคลเรนซ์ แมคเคลแลนซ์ (Dr.David Clarence McClellence) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งในขณะนั้นเป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารบริษัท McBer ให้เข้ามาศึกษาและทำแบบทดสอบเพื่อสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งคือกเตอร์เดวิด แคลเรนซ์ แมคเคลแลนซ์ (David Clarence McClellence) ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for

competence rather than for intelligence” ลงในหนังสือวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดรวมทั้งแบบประเมินใหม่ที่เขาคิดขึ้นชื่อว่า Behavioral Event Interview : BEI ซึ่งเป็นเครื่องมือประเมินผู้ที่มีผลปฏิบัติงานดี และคือกเตอร์เดวิด แคลเรนซ์ แมคเคลแลนด David Clarence McClelland เรียกมันว่า “สมรรถนะ: Competency”

**1.1 ความหมายของสมรรถนะ (Meaning of Competency)** มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ: competency” ไว้มากมาย โดยสามารถนำมาสรุป และอธิบายได้ดังนี้

### **1.1.1 ความหมายของสมรรถนะจากนักวิชาการต่างประเทศ**

David McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง บุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้คนๆ นั้นสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลที่ดี หรือตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดซึ่งได้รับมอบหมายตามความรับผิดชอบ

Good (1973) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถของตัวบุคคลในการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ หลักการ เทคนิค และวิธีการในสาขาที่ปฏิบัติให้เข้ากับสภาพการณ์ที่ปฏิบัติงาน

Webster's (1978) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถและความเหมาะสม

Grobe (1988) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง การมีความรู้ตามที่กำหนด รวมทั้งมีทักษะและสมรรถภาพที่จะทำหน้าที่ในบทบาทและงานตามที่ได้รับมอบหมาย

Alspach (1991, p. 9-11) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง การที่ผู้ให้บริการสามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วนบุคคลอย่างเหมาะสมในการที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่ได้กำหนดไว้

Simpson and Weiner (1992) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการลงมือทำหรือปฏิบัติงาน

Lloyd and Cook (1993, p. 14) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามความคาดหวัง

Spencer & Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคล ที่เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานที่ได้รับมอบหมาย

Vertanen (1996, p. 56) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง สิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใต้บุคลิกลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดประสิทธิผล หรือผลการทำงานที่ดี ดังนั้นสมรรถนะจึงเปรียบเสมือนตัวชีวิต ซึ่งหน่วยงานต้องการที่จะกำหนดขึ้นเพื่อความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งความแตกต่างของสมรรถนะก่อให้เกิดผลการทำงานที่มีประสิทธิผลต่างกันด้วย

Davies and Ellison (1997, pp. 39 – 40) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หรือเกิดผลผลิตที่ดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองนี้เป็นปัจจัยชี้้นำที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน

Kelly-Thomas (1998) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง การที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการเลือกใช้ทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

Krozek and Scoggins (1999) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ประสิทธิภาพของตัวบุคคล ในการใช้ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหว ซึ่งเป็นปฏิกิริยาตอบโต้ขบวนการทางจิต การคิดอย่างมีวิจารณญาณรวมทั้งทักษะในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติที่ตกลงร่วมกันอย่างมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

McShane and Gliow (2004) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

### **1.1.2 ความหมายของสมรรถนะจากองค์กรภายในประเทศ**

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถ และหมายถึงการมีคุณสมบัติในการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สำนักงานศาลยุติธรรม (2553) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2554) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สำนักงานที่ดิน (2554) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะ แลพคุณนิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และพหุคุณนิสัยที่พึงปรารถนา (attributes)

การยางแห่งประเทศไทย (2562) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า เพื่อนำองค์กรประสบความสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง

อันประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 สิ่ง คือ ความรู้ หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” ทักษะ หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” คุณลักษณะหรือพฤติกรรม หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น”

### 1.1.3 ความหมายของสมรรถนะจากนักวิชาการภายในประเทศ

อานนท์ สักดิ์วีระชัย (2547, น. 61) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆอะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณสมบัตินั้นประการ

สุกัญญา รัศมิธรรม โขติ (2548, น. 17) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง องค์ประกอบของความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือพฤติกรรม (Skills, Knowledge and Attributes) ที่รวมกันและบุคคลใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆต้องการ ทั้งนี้ สมรรถนะ (competency) ก็ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อเจตคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคนด้วย

อารียา จารุกุมิ (2559) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้หรือสูงกว่า

ศตวรรษ กล้าดิษฐ์ (2560, น. 9) สมรรถนะ หมายถึง จิตความสามารถทั้งหมดของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เด่นชัดที่สุดในการทำงานของคนคนนั้นๆ ส่งผลให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีประสิทธิภาพสูง และมีส่วนอย่างมากที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยความคาดหวังของทั้ง 3 องค์ประกอบ (ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ)

จอมภัก จันทะคีต (2561, น. 4) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างสูง คุณลักษณะนั้นประกอบด้วย แรงจูงใจ (Motivation) ทัศนคติที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Attitudes) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills)

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การประกอบไปด้วย ความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนสามารถเป็นกำลังสำคัญในการช่วยสนับสนุนพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณสมบัติภายในตัวบุคคล อันประกอบด้วย ประเภทและองค์ประกอบหลายด้าน (ซึ่งรายละเอียดของประเภทและองค์ประกอบสมรรถนะ จะได้ศึกษาและสรุปในหัวข้อถัดไป) ซึ่งเมื่อนำสมรรถนะ ไปใช้ในการปฏิบัติงานแล้วสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าที่มาตรฐานขององค์กรได้ตั้งเอาไว้

## 1.2 ประเภทของสมรรถนะ

จากบทสรุปความหมายของสมรรถนะข้างต้นแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะ มีส่วนประกอบจากคุณลักษณะในตัวบุคคลหลายๆด้าน ซึ่งได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทย และต่างประเทศได้กำหนดประเภทของสมรรถนะไว้ โดยสามารถสรุป และอธิบายได้ ดังนี้

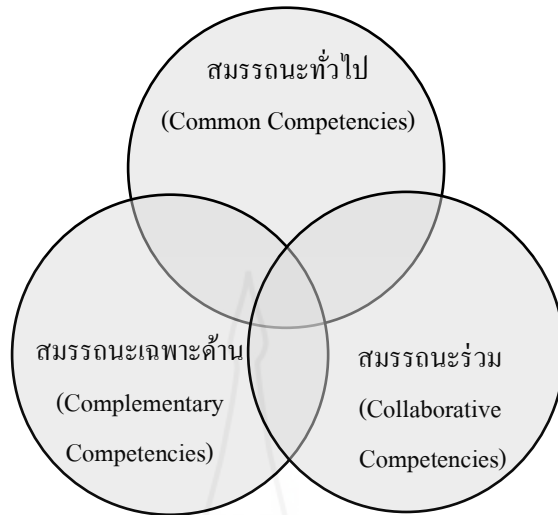
### 1.2.1 ประเภทของสมรรถนะในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ

Interprofessional Education Collaborative Expert Panel (2011) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1) *สมรรถนะทั่วไป (Common Competencies)* หมายถึง สมรรถนะในการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทุกคน ทุกตำแหน่งหน้าที่งานควรมี เช่น การอ่านหนังสือ จดบันทึกข้อมูลได้ ความเข้าใจในหน้าที่ เข้าใจในวิสัยทัศน์และทราบถึงนโยบายขององค์การ

2) *สมรรถนะเฉพาะด้าน (Complementary Competencies)* หมายถึงสมรรถนะในการทำงานที่เป็นความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เฉพาะตำแหน่งหน้าที่ เช่น พยาบาลต้องมีสมรรถนะความสามารถในการปฐมพยาบาลดูแลผู้ป่วย วิศวกรต้องมีความรู้ด้านการคำนวณ ด้านช่าง เป็นต้น

3) *สมรรถนะร่วม (Collaborative Competencies)* หมายถึงความรู้ และความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับกับตำแหน่ง หรือส่วนงานอื่นๆ



ภาพที่ 2.1 แสดงประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของคณะทำงานประสานความร่วมมือ การศึกษาระหว่างประเทศ

ที่มา: Interprofessional Education Collaborative Expert Panel (2011)

David C. McClelland (1973) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะขั้นพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้า ที่ตนทำการขายอยู่ เป็นต้น

2) สมรรถนะที่ทำให้ตนแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่ง สมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆรวมทั้งค่านิยม ทักษะคิด แแรงจูงใจ

Spencer & Spencer (1993) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท อันประกอบไปด้วย

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ ขององค์กร



สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่มีเฉพาะในบางตำแหน่งงานในองค์กร เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญ และบุคลิกภาพที่ต้องมีในการทำงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันไป เช่น นักบัญชี โปรแกรมเมอร์ เป็นต้น

### 1.2.2 ประเภทของสมรรถนะในมุมมองขององค์กรภายในประเทศ

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน: ก.พ. (2553) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) 5 ด้าน กล่าวคือ มุ่งผลสัมฤทธิ์บริการที่ดี ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ยึดมั่นความถูกต้อง / จริยธรรม และทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competencies) 6 ด้าน กล่าวคือ สภาวะผู้นำ ควบคุมตนเอง สอนและมอบหมายงาน วิสัยทัศน์ วางกลยุทธ์ภาครัฐ และศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competencies) โดยให้แต่ละส่วนงานดำเนินการออกแบบสมรรถนะเฉพาะตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 26 - 30) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมกัน เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือคุณลักษณะที่สะท้อนถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในตำแหน่งงานนั้นๆ

การยางแห่งประเทศไทย (2560) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท อันประกอบไปด้วย

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- 2) สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency)
- 3) สมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency, Technical Competency, Job Competency)

### 1.2.3 ประเภทของสมรรถนะในมุมมองของนักวิชาการภายในประเทศ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547, น. 10-11) กล่าวว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ บุคลิกลักษณะของตัวบุคคลที่สะท้อนออกมาแสดงถึงตัวบุคคลนั้น มองให้เห็นได้ถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Competency) คือ บุคลิกลักษณะของตัวบุคคลที่สะท้อนออกมาแสดงถึงตัวบุคคลนั้น มองให้เห็นได้ถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนคนนั้นที่จะช่วยส่งเสริมให้สร้างผลงานหรือปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานขององค์กร

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) คือ บุคลิกลักษณะของตัวบุคคลที่สะท้อนออกมาแสดงถึงตัวบุคคลนั้น มองให้เห็นได้ถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนคนนั้นที่จะช่วยส่งเสริมให้สร้างผลงานหรือปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นทั่วไป

จิรประภา อัครบวร (2549, น. 68) กล่าวว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติหรือความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553, น. 59 – 62) กล่าวว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท อันประกอบไปด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) คือ ความสามารถหลัก หรือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์หลักที่คาดหวัง ต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน ซึ่งความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะวิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ หรือ นโยบายขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดสมรรถนะหลักเพื่อใช้เป็นกรอบแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสายงานหรือกลุ่มงานต่างๆจะร่วมกันวิเคราะห์ และกำหนดความสามารถหลักที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีจำนวนไม่มากนัก ไม่เกิน 5 ข้อ ซึ่งความสามารถหลักของแต่ละสายงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะไม่เหมือนกัน

2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency: MC) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร หรือ Professional Competency: PC หรือ Structure Competency: SC อย่างไรก็ตามถึงแม้จะเรียกชื่อไม่เหมือนกัน แต่แนวคิดเหมือนกัน คือเป็นความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปที่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และคาดหวังจากผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นในองค์กรจะมีจำนวนไม่มากนักประมาณไม่เกิน 5 ข้อ ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่คาดหวังจากผู้บริหารองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มงานหรือสายงานต่างๆ พบว่า โดยส่วนใหญ่ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารขององค์กร เช่น ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การวางแผนงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารเปลี่ยนแปลง การสอนและการพัฒนาทีมงาน ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

3) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้าน (Functional Competency: FC) หมายถึงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้าน ตำแหน่งที่มีหน้าที่ต่างกัน FC ของแต่ละตำแหน่งงานจะไม่เหมือนกัน

กึ่งพร ทองใบ (2561) ได้กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่

1) สมรรถนะระดับองค์กร (Organizational Competency) เป็นสมรรถนะหลักที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามกลยุทธ์ และบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

1) สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่แตกต่างกันตามสายงาน โดยสามารถกำหนดลงในคำพรรณาลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้แต่ละบุคคลในแต่ละสายงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) สมรรถนะเฉพาะตัวบุคคล (Personal Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะตัวบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อตำแหน่งงาน สมรรถนะระดับนี้เป็นสมรรถนะระดับบุคคล (Individual Competency) ที่จำเป็นสำหรับองค์กรด้วย

3) สมรรถนะเชิงการจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหาร เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผน และการควบคุม เป็นต้น

ซึ่งจากการให้ความหมายของนักวิชาการจากทั้งในประเทศและนักวิชาการจากต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภทหลักดังต่อไปนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงความสามารถทั่วไปที่องค์กรต้องการให้พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนต้องมี และเป็นพื้นฐานในการทำงาน เช่น ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ เป็นต้น

2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการงานให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การวางนโยบาย การจัดผังองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุมงาน เป็นต้น

3) สมรรถนะเฉพาะด้าน (Functional Competency) หมายถึงความสามารถเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งเฉพาะนั้นๆ เช่น นักบัญชีต้องมีความสามารถในการคำนวณ แพทย์ศัลยกรรมต้องมีความสามารถในการผ่าตัด สถาปนิกต้องมีความสามารถในการออกแบบ เป็นต้น

### 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

นอกจากประเภทของสมรรถนะแล้ว นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศยังได้ทำการศึกษา และให้คำจำกัดความขององค์ประกอบของสมรรถนะไว้อย่างหลากหลาย โดยสามารถรวบรวมและนำมาสรุปได้ ดังนี้

#### 1.3.1 องค์ประกอบของสมรรถนะในทัศนคติของนักวิชาการต่างประเทศ

David C McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ

ที่ทำให้เกิดทักษะ (Skills) ในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า "Hard Skills" ในขณะที่องค์ประกอบ ส่วนที่เหลือ คือ Self - concept (เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Traits (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motives (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า "Soft Skills" แนวคิดดังกล่าวอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้ว่า ความแตกต่าง ระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ที่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ซึ่ง David C McClelland ได้อธิบายความหมายของ องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

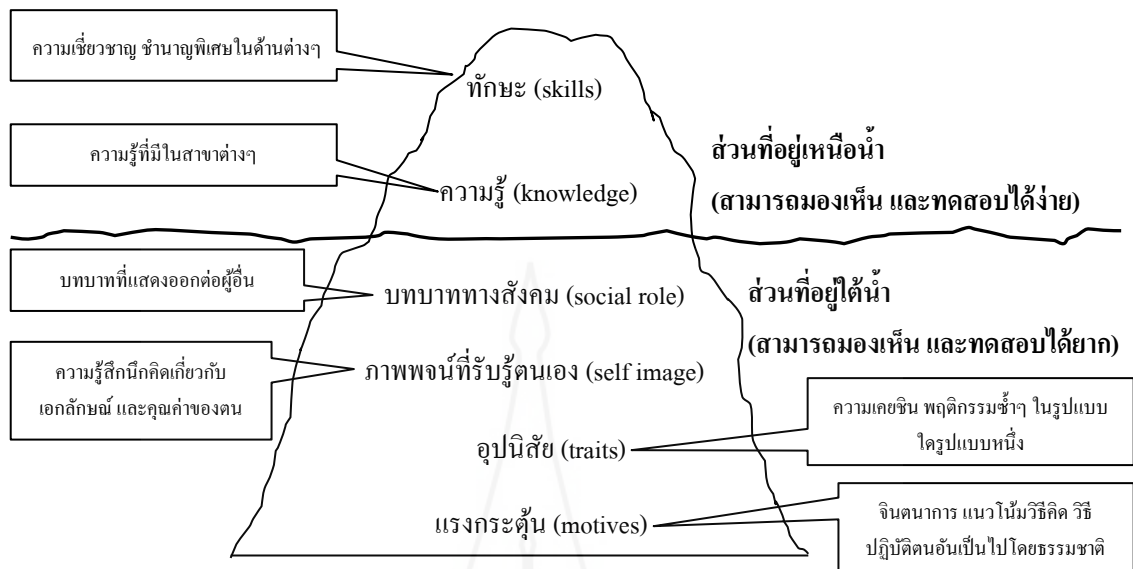
1) ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิด ความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือ เจ็บ

2) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3) เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคล เชื่อว่าตนเองเป็น (Self - concept) เช่น Self - concept ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่า ตนเองสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นพลังที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการ ทำงานของตนเองตลอดเวลา



ภาพที่ 2.2 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของแมคเคลแลนด

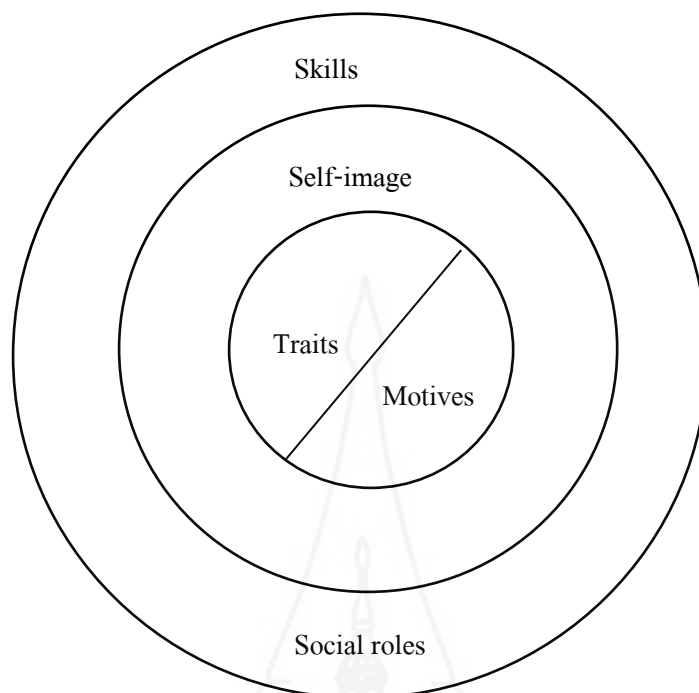
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 4)

Boyatzis (1982) อ้างโดย นภัสนันท์ ผาสุข (2559) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจและอุปนิสัย (Motive and Traits) โดยองค์ประกอบทั้ง 2 ตัวนี้เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งแบบรู้ตัว (conscious) และแบบไม่รู้ตัว (unconscious) แต่องค์ประกอบทั้ง 2 ตัวนี้มีความแตกต่างกันคือ แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการทำงาน ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จ แต่อุปนิสัยจะแสดงให้เห็นในความคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ไป

2) ภาพลักษณ์ตัวเองและบทบาททางสังคม (self-image and social roles) องค์ประกอบ 2 ตัวนี้จะเป็นภาพที่แต่ละบุคคลจะรับรู้และแสดงออกมา โดยภาพลักษณ์ตัวเองเป็นการรับรู้ว่าตัวเองเป็นอย่างไร (self-concept) และรวมถึงมีความนับถือตัวเอง (self esteem) ส่วนบทบาททางสังคม เป็นการแสดงบทบาทออกมาของแต่ละบุคคล อาจจะทำให้ได้รับการยอมรับในการเข้าร่วมกลุ่ม หรืออาจจะถูกคาดหวังจากกลุ่มหรือสังคมที่บุคคลนี้เป็นสมาชิกอยู่

3) ทักษะ (Skills) คือความสามารถที่แสดงออกมา และคนสามารถเห็นได้



ภาพที่ 2.3 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของ Boyatzis (1982)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Boyatzis (1982) และนภัสนันท์ ผาสุข (2559)

Spencer & Spencer (1993) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 5 ส่วน ดังนี้

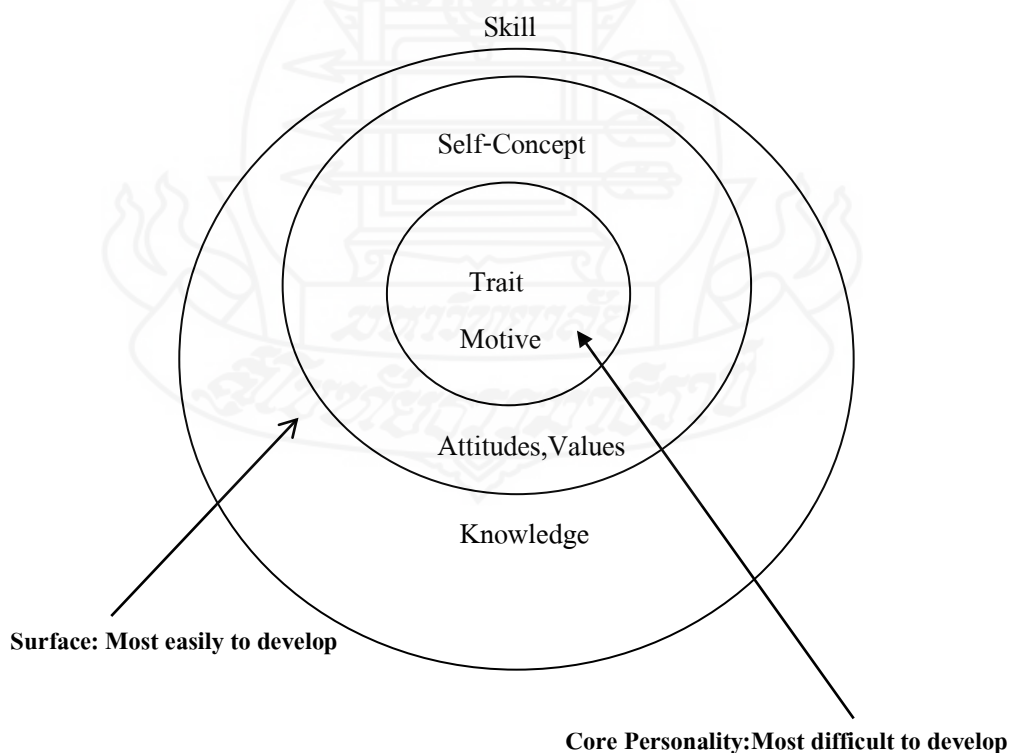
1) *แรงจูงใจ (motive)* หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดนึกหรือต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งผลักดันให้แสดงพฤติกรรมเป็นแรงจูงใจเป็นแรงส่งเสริมให้เลือกที่จะทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและเป็นเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น คนที่มีลักษณะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง (achievement) ก็จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายให้กับตนเองอย่างท้าทาย

2) *คุณลักษณะเฉพาะ (traits)* หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่างๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้นๆ สม่่าเสมอ เช่น การมีปฏิกริยาที่รวดเร็ว มีสายตาดี เป็นคุณลักษณะทางร่างกายของนักบิน หรือการมีความสามารถในการควบคุมตนเอง และการมีความคิดริเริ่ม ทำให้สามารถแก้ปัญหาภายใต้ภาวะกดดันต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ

3) *อัตมโนทัศน์ (Self-concept)* หมายถึง ทักษะคติ (attitudes) ค่านิยม (values) หรือจินตนาการ (Self-image) เช่น การเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ก็จะเป็นบุคคลที่เชื่อว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่มีประสิทธิภาพได้ในหลายๆสถานการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นแรงบันดาลใจให้แสดงพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เช่น บุคคลที่มีค่านิยมในการเป็นผู้นำก็แสดงพฤติกรรมอย่างผู้นำ ดังนั้น เมื่อเขากล่าวถึงงานที่จะมองไปว่างานนั้นควรคิดกว่าเดิมอย่างไร

4) *ความรู้ (knowledge)* หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้โดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้นๆ มีความรู้เป็นสมรรถนะที่มีความซับซ้อน พบได้ว่า การวัดความรู้โดยการทดสอบบ่อยครั้งที่ไม่สามารถพยากรณ์การทำงานได้ ทั้งนี้เพราะประการแรกการทดสอบเป็นการวัดความจำ ประการที่สอง เป็นการวัดว่าจะแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆอย่างไร โดยไม่ได้วัดความสามารถในการใช้ความรู้ นั้นเป็นพื้นฐาน ประการที่สาม การทดสอบความรู้ความสามารถเป็นเพียงการพยากรณ์ความสามารถที่จะทำแต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นจะลงมือทำ

5) *ทักษะ (skills)* หมายถึง ความสามารถในการทำงาน ที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย เช่น หมอพินสามารถใส่ฟันให้โดยไม่ทำให้คนไข้กลัว หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (mental or cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) เป็นต้น



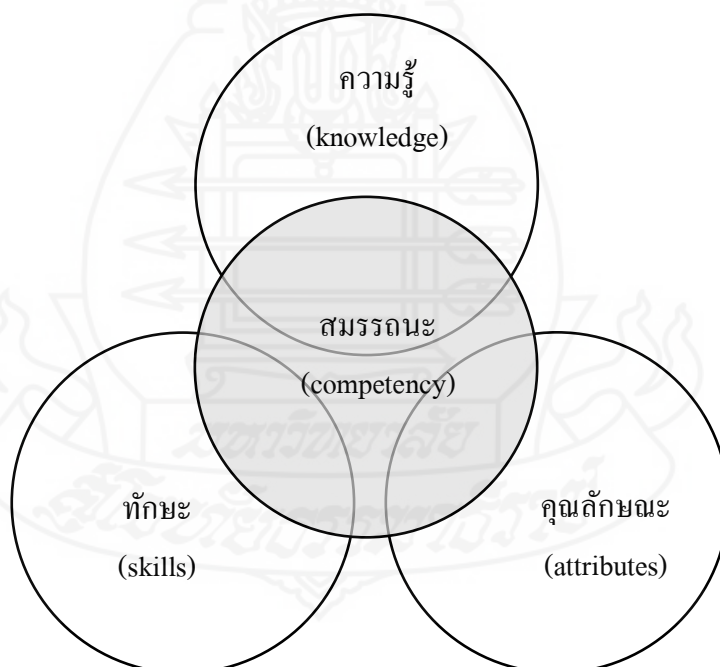
ภาพที่ 2.4 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของ Spencer & Spencer

ที่มา : Spencer & Spencer (1993)



Virtanen (1996, p. 56) เป็นกลุ่มนักจิตวิทยาการบริหารจัดการสมัยใหม่ ได้กล่าวถึงคำว่าสมรรถนะว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสมรรถนะค่านิยม (Value Competency) ซึ่งเป็นการแสดงถึงการบรรลุเป้าหมายด้วยการกระทำ ได้แก่ มุมเหตุจูงใจ และ มโนภาพของตนเอง และองค์ประกอบที่สองเป็นสมรรถนะในด้านการทำงาน (Instrumental Competency) แสดงถึงขั้นตอนและแนวทางรวมถึงวิธีการในการกระทำ ได้แก่ ทักษะความรู้เฉพาะ และความชำนาญเฉพาะ

Scott B. Parry (1997) แพทย์ด้านอายุรศาสตร์ผู้เขียนหนังสือ The Managerial Mirror Volume1: Competencies กล่าวว่า “สมรรถนะ : Competency” คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ และนอกจากนั้นยังสามารถวัดผลเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ รวมทั้งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมให้มีความพอกพูนขึ้นผ่านการอบรมและการสอนงาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004, น. 48)



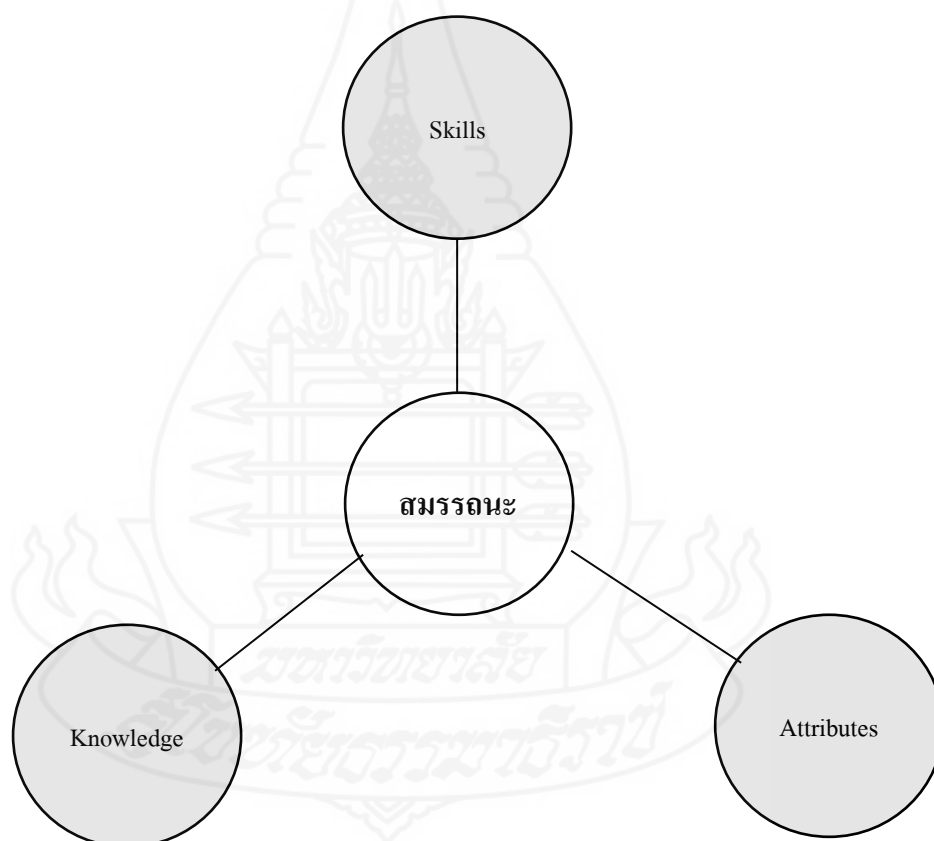
ภาพที่ 2.5 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของ Scott B. Parry (1998)

ที่มา: Scott B. Parry (1998)

### 1.3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะในทัศนคติของนักวิชาการในประเทศ

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544) กล่าวว่า สมรรถนะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องจำเป็นต้องรู้ และต้องเข้าใจ
- 2) ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง สิ่งที่ต้องสามารถทำได้
- 3) คุณลักษณะ (Attributes) คือ ค่านิยม ทัศนคติ แนวคิด ตัวตน ภาพลักษณ์ของตน และการสนองต่อสถานการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี เป็นแรงจูงใจ แรงขับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.6 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของขจรศักดิ์ หาญณรงค์

ที่มา: ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544)

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) กล่าวว่าสมรรถนะประกอบด้วของค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) ทักษะ (Skills) หมายถึงสิ่งที่บุคคลสามารถทำได้ และสามารถแสดงให้เห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (communication) เป็นต้น

2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หมายถึง การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ เป็นต้น

4) ลักษณะนิสัย (Traits) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นได้เห็น เช่น ความน่าเชื่อถือ ใฝ่หาความรู้ ความยืดหยุ่น ความเมตตา กรุณา เป็นต้น

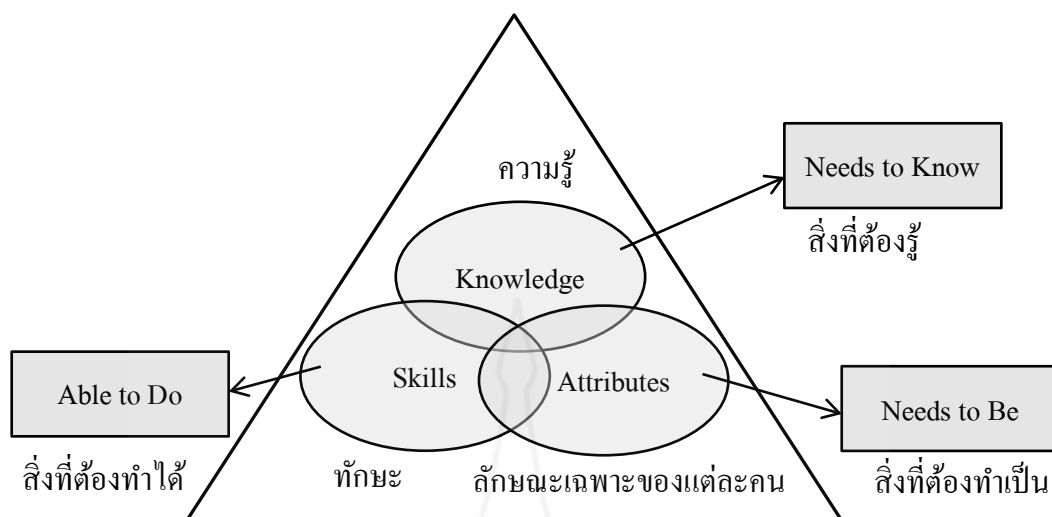
5) แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือคนที่ไม่มีความมั่นใจและต้องการมีเพื่อนเป็นอย่างมากก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

สำนักงานที่ดิฉัน (2554) กล่าวว่า สมรรถนะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2) ทักษะ (Skills) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการทำงาน

3) พหุคุณที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปจิตใจ ต้องปลูกฝัง สร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ



ภาพที่ 2.7 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีองค์ประกอบของสมรรถนะของกรมที่ดิน

ที่มา : กรมที่ดิน (2554)

ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของสมรรถนะสามารถนำมาสรุปได้ว่าสมรรถนะมีองค์ประกอบหลักด้วยกันทั้งหมด 3 ประการ กล่าวคือ

1) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นสิ่งที่สะสมในตัวบุคคลจากการเรียนการสอนหรือการอบรม

2) ทักษะ (Skills) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยทั้งความรู้และทักษะสามารถพัฒนาและทดสอบได้โดยง่าย

3) ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Attributes) อันประกอบไปด้วยทัศนคติ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่ซ่อนในตัวบุคคล มองเห็นและทดสอบได้ยาก

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 สามารถที่จะนำไปพัฒนาขับเคลื่อนให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือทำตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการและกำหนดไว้

#### 1.4 การจัดกลุ่มของสมรรถนะ

นอกจากประเภทและองค์ประกอบของสมรรถนะแล้ว นักวิชาการยังได้มีการจัดกลุ่มของสมรรถนะ โดยสามารถนำมาสรุปได้ ดังนี้

### 1.4.1 การจัดกลุ่มของสมรรถนะของนักวิชาการต่างประเทศ

Boyatzis (1982) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 6 กลุ่มด้วยกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 สมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (Goal and Action Management Cluster) ซึ่งมีรายละเอียด 4 ส่วน คือ สมรรถนะในการมุ่งประสิทธิภาพ (efficiency orientation) ความสามารถในการวินิจฉัย (diagnostic use of concepts) ความสามารถในการทำงานเชิงรุก (proactivity) และความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ (concern with impact)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Cluster) ซึ่งมีรายละเอียด 4 ส่วน คือ ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม (use of socialized power) ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (managing group process) ความสามารถในการมองเชิงบวก (positive regard) และความสามารถในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง (accurate self-assessment)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 สมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership Cluster) ซึ่งมีรายละเอียด 4 ส่วน คือ ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ความสามารถในการมองภาพรวม (conceptualization) ความสามารถในการนำเสนอด้วยการพูด (oral presentation) และความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล (logical thought)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา (Directing Subordinates Cluster) ซึ่งมีรายละเอียด 3 ส่วน คือ ความสามารถในการใช้อำนาจ (unilateral power) ความมีสัญชาตญาณ (spontaneity) และความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น (developing others)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 สมรรถนะอื่นๆ (Focus on Others Cluster) หมายถึง ความมีวุฒิภาวะสูง ซึ่งมีรายละเอียด 4 ส่วน คือ ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-control) ความสามารถในการรับรู้วัตถุประสงค์ (perceptual objectivity) ความอดทนและการปรับตัว (stamina and adaptability) และความสามารถในการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด (concern with close relationship)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 สมรรถนะกลุ่มความรู้พิเศษ (Specialize Knowledge Cluster) ซึ่งมีรายละเอียด 2 ส่วน คือ ความจำ (memory) และความเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialize knowledge)

Spencer & Spencer (1993) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลออกเป็นกลุ่มต่างๆ ออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action Cluster) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) 2) การเอาใจใส่ต่อระเบียบ

คุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for Order, Quality, and Accuracy) 3) การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service Center) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) 2) การมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer service Orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence Cluster) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) 2) การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness) 3) การสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial Cluster) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing others) ได้แก่ การโค้ช การสอนงาน และการเทรนนิ่ง 2) การชี้แนะ การใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการขึ้นกราน (Directiveness : Assertiveness and use of Position Power) 3) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) 4) ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้จักคิด (Cognitive Thinking Center) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 2) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) 3) ความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness Cluster) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการควบคุมตนเอง (Self - Control) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความมุ่งมั่นต่อองค์การ (Organizational Commitment)

Zwell (2000, pp. 38-45) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ แต่ละกลุ่มสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้

1) สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (*Task Achievement Competencies*)

สมรรถนะกลุ่มนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

(1) *การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation)* ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย และมุ่งมั่น เพื่อประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้ มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย และพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

(2) *การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance)* ความสามารถนี้ บุคคลจะวางแผนยุทธวิธี กลยุทธ์ การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหา จากการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้มักจะคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้เพราะว่า คนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ความสนใจใน ทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน และนิยม ไว้อย่างดี สำหรับการทำงานและความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหา ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน จากผู้อื่น

(3) *อิทธิพล (Influence)* บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้าน เพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ พัฒนาและเสนอกระบวนการให้ เหตุผลที่น่าพอใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การ รับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

(4) *ความคิดริเริ่ม (Initiative)* เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึง แรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ที่จะทำให้พวกเขา และธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็น สมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่งซึ่งแยกผู้ที่ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการลงมือกระทำโดยปราศจากการถูกถาม หรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่ม และให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

(5) *ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency)* เป็นสมรรถนะ ที่จะทำงาน การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานของคุณภาพที่สูง และใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุด บุคคลที่มีความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจ และความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็ว และถูกต้องและมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วนๆ เพื่อนำมา วิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ปฏิบัติในหน้าที่ งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้าที่งานแต่ละองค์ประกอบ มอบหมายงาน และใช้ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

(6) *ความยืดหยุ่น (Flexibility)* บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีสมรรถนะทางด้านความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์และตำแหน่งใหม่ๆ สามารถที่จะตอบสนองเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการกระทำ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็ว ถ้ากลยุทธ์ปัจจุบัน ไม่สามารถทำงานได้ และปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำที่คลุมเครือ

(7) *นวัตกรรม (Innovation)* เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิด วิธีการ การแก้ปัญหาใหม่ ๆ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ มีการค้นหาเชิงรุกเพื่อปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

(8) *ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality)* ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงหรือเกินมาตรฐานภายในพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการเตรียมวัสดุ วิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของงานของคนอื่น ๆ และเข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

(9) *การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)* บุคคลที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้น วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้าทำงาน หรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้น มีการระดมสมองและสร้างแนวคิดใหม่พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการวิเคราะห์ระบบ กระบวนการ และแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุง จัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่น ให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

(10) *ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise)* เป็นสมรรถนะที่บุคคลต้องฝึกฝน ถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการที่บุคคลจะปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะนั้นได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิดมีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการ เพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ ๆ



2) *สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies)* สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น ได้แก่

(1) *การทำงานเป็นทีม (Teamwork)* เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่นๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ติงขึ้น

(2) *การมุ่งในการบริการ (Service Orientation)* ความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญต่อสมรรถนะทางด้านนี้ การประยุกต์ใช้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ต้องบริการแก่สัมพันธภาพอื่น ๆ ด้วย เช่น หัวหน้าลูกค้าภายในและผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและสุขภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

(3) *การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness)* เป็นสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของเชาวน์อารมณ์ คนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้ องค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล คือความสามารถในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่างๆ ของคนอื่น ๆ อย่างตั้งใจ จัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่นๆ ในทางที่ไม่คุกคาม

(4) *ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Savvy)* การใช้ความรู้ความเข้าใจในองค์กร บุคคลจะเข้าใจและใช้พลังขององค์กรในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะ ที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์กร ตัวเอง และผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็นในเรื่องช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

(5) *การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)* ในงานส่วนใหญ่ การประสบความสำเร็จนั้น เกี่ยวข้องกับการได้รับความร่วมมือกันของทุกคน เมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่สัมพันธภาพที่ไว้นือเชื่อใจกันก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

(6) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (*Conflict Resolution*) จุดประสงค์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือการแก้ปัญหาความไม่เห็นด้วย ในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจ และเห็นพ้องซึ่งกันและกัน โดยดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่ายมาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดี และมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

(7) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (*Attention to Communication*) เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารสำคัญเมื่อติดต่อกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมประจำวัน วิกฤตการณ์ หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาว พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรวบรวมและแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธี และช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความความคิดสร้างสรรค์

(8) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (*Cross - Cultural Sensitivity*) องค์การที่สามารถเข้าใจ และพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง ปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (*Personal Attribute Competencies*) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

(1) ความซื่อสัตย์และความจริง (*Integrity and Truth*) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง และระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเอง มีแนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงาน เป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ในการลองสิ่งใหม่ ๆ และพูดในสิ่งที่คิด จะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ

(2) การพัฒนาตนเอง (*Self - Development*) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดง ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะทางด้านนี้สูง จะประเมินทักษะ ปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในการทำงาน มีการริเริ่มที่จะระบุถึงทักษะความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตและทำในสิ่งที่นำมาได้ ซึ่งทักษะนั้น มีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนา พฤติกรรมที่สำคัญคือ การระบุขอบเขตทักษะ ของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนา และการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อน และจุดแข็งของตนเอง

(3) *ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)* สามารถทำการตัดสินใจได้แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดสูง ความเสี่ยงสูง และสถานการณ์ที่คลุมเครือ สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม เมื่อต้องการลงมือดำเนินการ สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการลงมือกระทำใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูง และกระบวนการกลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ มีพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจน สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

(4) *คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality)* พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น หรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น ปฏิกริยาของผู้คนและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่าง และการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจมองถึงผลกระทบในระยะยาว

(5) *การจัดการความเครียด (Stress Management)* เป็นสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์ แสดงความรู้สึ้อย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก สามารถเลือกใช้การแสดงออกของอารมณ์ในการสื่อสาร และช่วยให้สิ่งต่างๆ บรรลุผลไปได้ พฤติกรรมที่สำคัญคือ แสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และ แสดงออกอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพ หรือผลผลิต

(6) *การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)* เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์ เหตุผลอย่างมีระบบ เพื่อการทำความเข้าใจ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา พัฒนาและบริหารแผน เพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียงปัญหาออกเป็นแต่ละส่วน องค์กรประกอบ วิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

(7) *ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)* เกี่ยวข้องกับการใช้แนวคิดและความคิดทั่วไป เพื่อค้นหาความคล้ายคลึงกันและรวบรวมความคิดเข้าด้วยกัน ค้นหาทางที่จะเพิ่มความเข้าใจแก่ปัญหา มีผลต่อนวัตกรรม สามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้จากสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาสร้างแนวทางและวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ระบุปัญหาหลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ สร้างและใช้ตัวอย่างหรือความเหมือนกันเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

4) *สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies)* เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วย หน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือ การจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย

(1) *การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork)* เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกันจัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มีประสิทธิผลและช่วยจัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยกเข้าใจในพลวัตของกลุ่ม และใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม และพัฒนาผู้นำทีมที่เข้มแข็งพฤติกรรมที่สำคัญคือ การสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีมช่วยขจัดสิ่งขวางกั้นขององค์กรและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้

(2) *การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)* เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความผูกพันของพนักงานในงานที่ตนเองทำโดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับ และจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลัง และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

(3) *การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)* การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะ โดยให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระ โดยเพิ่มอำนาจในการทำงานพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นโดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

(4) *การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)* เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานหรือไม่ใช่งาน ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา วิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถรักษาและสื่อสาร ความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

5) *สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies)* เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และภารกิจหลักประกอบด้วย

(1) *ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)* เป็นสมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์กร ที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

(2) *การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)* เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรตนเอง ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรม และตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

(3) *การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)* ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจและคำนวณความเสี่ยงของธุรกิจ เพื่อสร้างความเติบโตแก่องค์กร พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ใช้ความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องของข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

(4) *การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)* ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสาร ผู้จูงใจ นักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์ นักกลยุทธ์ ผู้ต่อสู้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ สามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์กรประกอบด้านวัฒนธรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดหาทรัพยากร ขจัดอุปสรรค และลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

(5) *การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organizational Commitment)* เป็นสมรรถนะในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรสร้างความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมที่สำคัญคือ การแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขสบายในองค์กรเข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์กร

(6) *การสร้างจุดรวม (Establishing Focus)* หัวหน้างานทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมการติดต่อสื่อสารปีนองค์กรประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้ เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเองและเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบขององค์กร โดยภาพรวมพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ช่วยให้นักงานคนอื่นๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์กร ทำให้แน่ใจว่าทรัพยากร เวลา และความตั้งใจ ได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

## (7) วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle, and Values)

ผู้นำจะแสดง พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ สนับสนุนพนักงานคนอื่น ๆ ให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และ ค่านิยมขององค์กร และใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น

American Management Association: AMA (2008) ได้เขียนตำราเรื่อง ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการพัฒนาสมรรถนะ (The AMA Guide to Management Development of American Management Association) และกล่าวว่า AMA ยึดหลักการในการบริหาร จัดการพฤติกรรม โดยแบ่งแนวทางการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบไปด้วย ด้านการรู้ และจัดการตนเอง (Knowing and managing yourself) ด้านการรู้และจัดการผู้อื่น (Knowing and managing others) และด้านการรู้ และจัดการในงาน (Knowing and managing business) โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

6) ด้านการรู้และจัดการตนเอง (Knowing and managing yourself) ประกอบไปด้วย 10 สมรรถนะ ได้แก่

(1) ความฉลาดทางอารมณ์และการตระหนักรู้ในตนเอง (emotional intelligence) หมายถึง การวิเคราะห์และฟังตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง, ทักษะและอารมณ์ ทั้งนี้จะต้องอยู่ภายใต้การวิเคราะห์ความสามารถของตนเองที่ชัดเจน ประกอบกับข้อจำกัดของตนเองและสิ่งแวดล้อมด้วยโดยจะต้องวิเคราะห์ผลตอบรับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ทราบถึงความรู้สึกตอบรับที่ซ่อนอยู่ในตนเอง อันจะสะท้อนถึงพฤติกรรมและผลงาน รวมไปถึงการแสดงออกทางอารมณ์ต่อสิ่งนั้นๆ

(2) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) หมายถึง การแสดงออกในส่วนของความมั่นใจพื้นฐานมากกว่าที่จะปลอมประโลม โอนอ่อนผ่อนตาม หรือเอาใจคนอื่น ๆ โดยจะต้องเป็นตัวของตัวเอง เช่น ควรที่จะมีความแข็งแรงในความรู้สึกต่างๆ ฟังระลึกรู้และมั่นใจในความสามารถของตนเอง

(3) การพัฒนาตนเอง (self-development) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองตลอดจนทักษะและความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่ออาชีพ โดยจะต้องเรียนรู้ รับข้อมูลหรือแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอแล้วนำมาปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องอัปเดตข้อมูลใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว

(4) การสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบส่วนบุคคล (*building trust and personal accountability*) หมายถึง การรักษาสัญญาและเคารพในการตกลงร่วมกัน โดยจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานต่อสิ่งที่ได้กระทำการสัญญาหรือข้อตกลงนั้นๆ โดยที่จะต้องซื่อสัตย์และทำให้เป็นจริงตามนั้น หลังจากที่ได้อธิบายและตกลงกันไปแล้ว อันจะเป็นคุณค่าในการทำงานที่ดี โดยจะต้องระมัดระวังการผิดสัญญา และต้องรักษาคำพูด อันเป็นการรับผิดชอบต่อปัญหา วิฤติและเรื่องต่างๆ ในการทำงานได้

(5) ความอดทนต่อสภาวะกดดัน (*resilience and stress tolerance*) หมายถึง การทำงานที่พร้อมจะเผชิญหน้ากับความกดดัน ความทุกข์ หรือความโชคร้าย ความผิดหวังต่างๆ นานา โดยจะต้องกลับมาตั้งมั่นกับสิ่งที่ทำได้ กล่าวคือจะต้องดึงตนเองกลับมาจากความล้มเหลว และผิดหวังเหล่านั้นด้วยการมองโลกในแง่ดี

(6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ (*action orientation*) หมายถึง ให้ปรับปรุงและให้คิดว่าเราควรทำงานทุกอย่างให้เสร็จสิ้น ราวกับว่ามันเป็นงานด่วนอยู่เสมอ โดยพยายามทำงานเชิงรุก เข้าสู่ข้อมูลให้เร็วที่สุด แทนที่จะนั่งรอสิ่งเหล่านั้น โดยจะต้องตัดสินใจรวดเร็วโดยลดความกดดันต่างๆ โดยมีแนวทางรองรับในการแก้ไขปัญหาไว้อด้วย และจะต้องคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้อง ทั้งการทำงานที่ต้องเชื่อมโยงกันตลอดจนการยอมรับจากคนรอบข้างที่ทำงานร่วมด้วย รวมทั้งต้องให้ภาพลักษณ์ของเราอยู่ในเชิงบวกจะดีที่สุด

(7) การบริหารจัดการเวลา (*time management*) หมายถึง การจัดสรรเวลาให้เพียงพอระหว่างบุคคลและโครงการต่างๆ โดยจะต้องให้เพียงพอทั้งส่วนของภายใน และภายนอก กล่าวคือ คนในองค์กรและลูกค้าที่เราจะต้องพบ จะต้องมีการจัดลำดับ หรือทบทวนลำดับในการพบหรือจัดสรรตารางทุกวัน และจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันที่ทั้งที่และมีความสมดุลระหว่างภาระงานและโครงการต่างๆ ได้ดี

(8) การยืดหยุ่นและความคล่องตัว (*flexibility and agility*) หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกับข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้รับ หรือเปลี่ยนแนวทางในการทำงานเสียใหม่ โดยยึดหลักในการเปิดใจรับแนวทางในการทำงานใหม่ๆ ทดลองแนวปฏิบัติใหม่ๆ ไม่ยึดติด โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่นอันนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานและการขับเคลื่อนของสิ่งแวดล้อมที่หมุนไปเรื่อย ๆ

(9) การคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์ (*critical and analytical thinking*) หมายถึง ความสามารถตอบคำถามพื้นฐานหรือสรุปเกี่ยวกับงานและแนวทางการทำงานให้สำเร็จ โดยสามารถระบุได้ว่า การทำงานนั้นๆ ความสำเร็จได้มาอย่างไร การทำงานมีที่ไปที่ไปอย่างไร หาสาเหตุของปัญหา หรือข้อเท็จจริงต่างๆ โดยแตกรายละเอียดออกมาเป็นข้อสรุปได้ และสามารถ

นำเอาเหตุและผล ความเข้าใจความซับซ้อนของงาน หรือเรื่องเร่งด่วนต่างๆ มาใช้ในการทำงานและสามารถอธิบายได้อย่างกระจ่างและชัดเจน

(10) *ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking)* หมายถึง การทำงานที่มีแนวทางปฏิบัติที่ใช้อย่างใหม่ๆ กันมา โดยมีแนวคิดใหม่ๆ หรือแนวทางในการแก้ไขงาน ตลอดจนกระบวนการทำงานโดยการมองจากปัญหาและโอกาสที่มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของแนวคิดที่น่าสนใจ แตกต่างโดยมองที่รูปแบบและแนวทาง และไม่ใช่ว่าเป็นแค่แนวคิดเฉียบพลันในการใช้งานกับคนอื่นๆ แต่จำเป็นต้องใช้เวลาในการที่จะสร้างกระบวนการการทำงานที่มีการคิดและจัดระเบียบให้เข้าที่เข้าทางเป็นอย่างดี ของความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จอีกขั้นในการทำงาน ซึ่งแน่นอนว่าควรจะต้องดีกว่าเดิม

7) *ด้านการรู้และจัดการผู้อื่น (Knowing and managing others)* ประกอบไปด้วย 16 สมรรถนะ ได้แก่

(1) *การสื่อสารทางวาจา (Oral communication)* หมายถึง การถ่ายทอดแนวความคิด ความคิดเห็นได้อย่างชัดเจนไปยังผู้อื่น เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือที่ดี โดยต้องสื่อสารอย่างมั่นใจถึงแม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือแสดงให้เห็นความชัดเจนได้ยาก แต่การพูดที่ดีจะต้องแก้ไขปัญหานั้นได้ โดยต้องแสดงให้เห็นความตั้งใจ กระตือรือร้นในการสื่อสาร โดยเลือกภาษาที่ชัดเจน สบายงาม เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร

(2) *การสื่อสารทางการเขียน (Written communication)* หมายถึง การแสดงออกทางแนวคิดและความคิดเห็นรูปแบบหนึ่ง ต้องเขียนให้ชัดเจน ถูกต้องตามโครงสร้างของประโยค มีการเรียบเรียงที่ดีถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ โดยคำนึงถึงรูปแบบรายงาน รวมไปถึงการใช้ภาษาทางการ ตามหลักการที่เหมาะสมกับผู้อ่าน และเน้นความถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็นตามที่ต้องการจะสื่อ

(3) *สร้างคุณค่าจากความหลากหลาย (Valuing diversity)* หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงระดับความเคารพที่แตกต่างกันในแต่ละปัจเจกบุคคล มีการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสม และให้คุณค่ากับบุคคลให้สอดคล้องกันกับผลงาน หรือความสบายใจในการทำงาน และการประเมินผลงาน โดยเลือกที่จะส่งเสริมการพัฒนารายบุคคลให้เหมาะสมกับการทำงาน ใช้ความเข้าใจ และการรู้จักบุคคลนั้นๆ ที่พึงระลึกได้ว่าทุกคนมีความต่าง และอยู่ในบริบทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐานขององค์กร

(4) *การสร้างทีม (Building Teams)* หมายถึง การเพิ่มความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันภายในองค์กรและพยายามที่จะกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันในแต่ละส่วนงาน ไม่ให้มีการรู้งานเพียงคนเดียว ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องของกระบวนการ และ



การตัดสินใจ ตลอดจนหาทางที่จะลดผลกระทบของความต่างของเขตเวลาในด้านคุณภาพ ตลอดจนความถี่ในการปฏิสัมพันธ์กัน

(5) *การสร้างเครือข่าย (Networking)* หมายถึง การสร้างและบริหารสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผู้ร่วมงานหรือคู่ค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีการคิดหรือริเริ่มการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ข้ามส่วนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเชิงปัจเจกบุคคลและองค์กร โดยทำงานแบบไร้พรมแดนหรือข้อจำกัดใดๆ มีการแบ่งปันวัตถุประสงค์ให้ร่วมกัน รับผิดชอบพัฒนาเครือข่ายและพันธมิตรข้ามองค์กรและเสริมสร้างความคิดที่แปลกใหม่และสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

(6) *การสร้างสัมพันธภาพ (Building Relationships)* หมายถึง การมีทักษะในการสื่อสาร และมีมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความสนใจในความเป็นห่วง ความกังวลถึงคนอื่น มีการสนับสนุน ช่วยเหลือคนอื่นที่ตกอยู่ในภาวะลำบากหรืออยู่ในภาวะการทำงานที่ยากลำบาก พร้อมทั้งยินดีในการประสานงานกับผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ กับคนที่มีความแตกต่างในสไตล์และภูมิหลังในการทำงาน

(7) *ความฉลาดทางอารมณ์ / การเข้าใจในตัวผู้อื่น (Emotional Intelligence/ Interpersonal Savvy)* หมายถึง การพยายามปรับให้ได้กับความรู้สึกจากคนรอบข้างที่แสดงออกในเหตุการณ์นั้นๆ รู้สึกให้ไวและแบ่งปันในกลุ่มและพยายามพูดให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนการปรับตัวเข้าหากัน ให้สังเกตปฏิกิริยาตอบรับและปรับพฤติกรรมไปด้วย รวมไปถึงรู้จักชื่นชมในสิ่งที่คนรอบข้างทำ และรู้จักสร้างความสัมพันธ์ในโอกาสต่างๆ ทางสังคม และฟื้นฟูความสัมพันธ์ความชื่นชอบกันและกันด้วย

(8) *ความสามารถในการชักจูง (Influencing)* หมายถึง การใช้เทคนิคในการให้เห็นเหตุและผลที่ดี คุณค่าและอารมณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจในการทำงาน การสร้างข้อตกลงร่วมกันสำหรับวัตถุประสงค์ในการทำงานตามการร้องขอ โดยต้องมีวิธีการในการเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อและพฤติกรรม

(9) *การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)* หมายถึง การเผชิญหน้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นและหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งในองค์กร โดยจะต้องอาศัยความเข้าใจในบริบทแวดล้อมและแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหา อันจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยหาข้อตกลงร่วมกัน และหาแนวทางที่ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายของกลุ่มขัดแย้งและหาข้อตกลงร่วมกันที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้

## (10) การจัดการผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น (Managing People for Performance)

หมายถึง การวางเป้าหมายของการทำงานให้ชัดเจนและพยายามเรียกหรือชี้ให้เห็นถึงพันธะสัญญา ระหว่างกัน ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพงาน โดยมองที่องค์ประกอบเฉพาะของงานให้ มีพื้นฐานความเข้าใจในเนื้องานร่วมกัน และชี้ให้เห็นว่าแต่ละคนมีงานอะไร ต้องทำอะไร และถ้ามี ข้อบกพร่องจะแก้ไขอย่างไรในอนาคต รวมทั้งระบุโดยชัดเจนถึงปัญหา พร้อมทั้งให้ข้อมูลตลอดจน วางเป้าหมายในการแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างยุติธรรมและมีมารยาทควบคู่กัน

(11) ความชัดเจนในบทบาทและความรับผิดชอบ (Clarify Roles and Accountabilities) หมายถึง การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการอะไรจากพวกเขาเหล่านั้น โดยการถ่ายทอดความคาดหวังออกมาเป็นช่วงเวลา และเรียงลำดับก่อนหลังว่าต้องทำอะไร ในมาตรฐานของคนทำงานที่มีคุณภาพ รวมทั้งมีการวางแผนและสื่อสารที่มีความชัดเจนจะทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจว่าจะต้องทำอะไร มีหลักเกณฑ์อะไรที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร

(12) การมอบหมายตัวแทน (Delegating) หมายถึง การมอบหมายความ รับผิดชอบโดยตรงในการรายงานและให้สิทธิ์พวกเขาในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุง หรือ ปรับขึ้น เลื่อนขั้นในความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วม ในส่วนงานย่อย โดยมอบหมายงานให้ เหมาะสมกับบุคคลนั้นๆ จากการพิจารณาความสามารถ และมีการมอบหมายงานเพื่อการพัฒนา รวมทั้งให้แนวทางการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ และแนะนำโดยคร่าวเพื่อการเรียนรู้ไปด้วย

(13) การให้อำนาจกับผู้อื่น (Empowering others) หมายถึง การให้อำนาจ ในการอนุมัติข้อมูล และทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะในการ ตัดสินใจที่จะช่วยในการทำงานแก่พวกเขา

(14) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) หมายถึง การวางมาตรฐานไว้ให้ สูงโดยเกี่ยวข้องกับคุณภาพงานและปริมาณงาน โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และความกระตือรือร้น ความศรัทธาต่อสินค้าและบริการ และจะต้องถ่ายทอดความมั่นใจไปยังผู้อื่น รวมทั้งจะต้องใช้ความต้องการพื้นฐาน สิ่งทีคนนั้นๆต้องการพิเศษ และเป้าหมายมาจูงใจคนทำงาน ให้ประสบความสำเร็จและมีการชื่นชม หรือฉลองความสำเร็จเมื่องานผ่านไปด้วยดี

(15) การโค้ช (Coaching) หมายถึง การเปิดโอกาสให้คนอื่นๆ ได้มีการ พัฒนาทักษะใหม่ๆและให้สอดคล้องกับความต้องการของคนนั้นๆ นอกจากนี้ยังต้องนำเสนอใน การแนะนำ คำปรึกษาที่สนับสนุนการประเมินผลงาน หรือความสำเร็จของงานของบุคคลนั้น

(16) การพัฒนาผู้ที่มีพรสวรรค์ (Developing Top Talent) หมายถึง ให้ความสนใจในความสามารถ เลือกพัฒนาและมองคนที่มีผลงานที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้เห็นเป็นตัวอย่างกับบุคคล

อื่นๆ ในทีม ในการจัดลำดับความสามารถ โดยให้โอกาสในการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม หรือให้งานที่เหมาะสมกับความสามารถที่สูง หรือมีโอกาสรับงานที่มีความรับผิดชอบใหม่ๆ เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีขึ้นของคนอื่นๆ ด้วย

8) *ด้านการรู้ และการจัดการในงาน (Knowing and managing business)* ประกอบไปด้วย 19 สมรรถนะ ได้แก่

(1) *การแก้ไขปัญหา (problem solving)* หมายถึง การวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยจะต้องวิเคราะห์ปัญหาออกมาอย่างเป็นระบบแต่จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของเวลา ใช้แนวทางที่ถูกต้องและบทสรุปที่มีความเป็นไปได้ และอ้างอิงจากข้อมูลที่มีโดยสามารถหาต้นตอของปัญหาก่อนที่จะดำเนินการหาวิธีการแก้ไข

(2) *การตัดสินใจ (decision making)* หมายถึง การดำเนินการและประเมินทางเลือกอื่นๆ ก่อนที่จะตัดสินใจหรือดำเนินการ โดยขึ้นอยู่กับความเสี่ยง ทางเลือกที่จะนำไปสู่ความสมดุลมากที่สุดระหว่างความเสี่ยงกับผลตอบแทน มีการกระตุ้นให้เกิดผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นๆ ยอมรับกับผลที่จะต้องเกิดขึ้นจากการตัดสินใจและจะต้องไม่ขาดข้อมูลในการตัดสินใจรวมทั้งต้องประเมินประสิทธิภาพจากการตัดสินใจนั้นๆ ด้วย

(3) *การบริหารจัดการและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (managing and leading change)* หมายถึง การใช้โอกาสและอุปสรรคในบริบทในการจัดการและระบุได้ว่าบริษัทต้องการอะไร และทำอย่างไรให้แตกต่าง วิธีการคือต้องสื่อสารให้กระจ่างภาพที่ปรากฏชัด อันจะส่งผลกระทบต่ออนาคต โดยสื่อสารที่ชัดเจนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดสัญญาณระหว่างกัน ใช้แผนที่สามารถทำได้จริงในการวางแผนให้ประสบความสำเร็จและผลลัพธ์ที่ปรารถนาจากทรัพยากรที่มี เช่น การเตรียมพร้อมบุคลากรและปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลง และให้ทุกคนได้รับข่าวสารหรือการแจ้งข่าวที่รับรู้ทั่วกันเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลลงความสำเร็จต่างๆ ร่วมกัน

(4) *การคิดค้นนวัตกรรม (driving innovation)* หมายถึง บรรทัดฐานหรือการสร้างมาตรฐานในการกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมและนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร เช่น การอนุญาตให้มีการแข่งขัน ทำทาย โดยต้องกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อไปสู่เป้าหมาย และเปิดช่องทางให้มีโอกาสในการสื่อสารทั้งการแบ่งปันแนวคิดใหม่ๆ หรือความรู้ต่างๆ

(5) *การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus)* หมายถึง การมีความต้องการจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนความคาดหวังของลูกค้า เช่นการทำให้เห็นว่า ลูกค้าต้องมาก่อนปรับปรุงการสื่อสารกับลูกค้า ทั้งในและนอกองค์กร โดยการมีความเข้าใจลูกค้า ทำให้เราสามารถตัดสินใจอะไรหลาย ๆ อย่างได้มากขึ้น

(6) การบริหารทรัพยากร (resource management) หมายถึง การนำข้อมูลทางการเงินมาใช้ในการตัดสินใจขององค์กร มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด โดยต้องคำนึงถึงนโยบายของบริษัทและเป้าหมายที่วางไว้ บริหารทรัพยากรที่มีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์กับผลกำไรขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง การจัดการงบประมาณให้มีประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพที่สุด

(7) การปฏิบัติการและการวางแผน (operation and tactical planning) หมายถึง การวางวัตถุประสงค์ระยะสั้น พร้อมการดำเนินการทีละขั้นตอนในการไปถึงเป้าหมายนั้นๆ ตลอดจนการวางแผนการบริหารคน ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรมากที่สุด วางตารางการทำงาน การติดต่อประสานงานทั้งกับบุคคลต่อบุคคล ทีม และแต่ละภาคส่วนด้วย

(8) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (result orientation) หมายถึง การวัดผลความสามารถของธุรกิจออกไปและเรียงลำดับความสำคัญของการพุ่งเป้าไปที่ข้อตกลงแห่งความสำเร็จ

(9) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (quality orientation) หมายถึง การกระตุ้นให้มีการเสนอแนะการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมไปถึงการคำนึงถึงคุณภาพในผลลัพธ์ รวมไปถึงการตัดสินใจในการปรับปรุงการประสานงานในองค์กร ผลผลิตและประสิทธิภาพ

(10) การจัดการสิ่งที่ซับซ้อน (mastering complexity) หมายถึง การบูรณาการความซับซ้อนอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งการระบุกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหาที่ชัดเจน ตลอดจนเร่งที่จะเรียนรู้แนวความคิดใหม่ๆ พร้อมทั้งแสดงให้เห็นปัญหาภายใน จัดรวบรวมข้อมูลจำนวนมากให้เป็นระบบพร้อมทั้งระบุแนวความคิดสำคัญของข้อมูลให้เข้าถึงง่าย

(11) ไหวพริบทางธุรกิจ และการเงิน (business and financial acumen) หมายถึง การใช้เทคนิคและความรู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเพื่อหาหนทางที่ดีที่สุดให้กับองค์กร พร้อมกับบูรณาการเรื่องการเงินกับการตัดสินใจและการดำเนินการที่เหมาะสม โดยจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์กับการมองตลาด ตลอดจนสมดุลข้อมูลและการวิเคราะห์ด้วยมุมมองทางธุรกิจ

(12) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง การพัฒนาและขับเคลื่อนความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์ระยะยาวที่ทุกคนในองค์กรรับทราบร่วมกัน เพื่อที่จะสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าองค์กรมีความต้องการอย่างไร รวมไปถึงความเป็นไปในการขับเคลื่อนสู่อนาคต และการวางแผนไปสู่ความสำเร็จด้วยวิธีการต่างๆ พร้อมการประมวลถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีค่าที่สุดตามลำดับความสำคัญตามความคาดหวังของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

(13) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) หมายถึง การมีความเข้าใจ และสามารถบูรณาการความรู้ทางสังคม การเมือง และความเป็นไปของโลก โดยต้องเข้าใจเงื่อนไข และกลไกทางการตลาดและความต้องการของลูกค้า ต้องดูตำแหน่งของบริษัทในตลาดด้วย เพราะนั่น คือ การเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อนที่จะสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาวได้ โดยพัฒนากลยุทธ์เพื่อบริษัทจะได้ มีขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น การที่มีนวัตกรรมของกลยุทธ์ย่อมจะขยับองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้นนั่นเอง

(14) มองไกลไปยังระดับโลก (global perspective) หมายถึง การเข้าใจ ในประเด็นโลกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องชื่นชมแนวคิดทางศิลปกรรม วัฒนธรรม และเรื่องราวของการเมืองที่สามารถจุดประกายหรือมีส่วนในการคิดมิติทางธุรกิจใหม่ๆ วิธีการคือต้อง บูรณาการของข้อมูลภายในและภายนอกประเทศ เพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลายในการตัดสินใจ พร้อม นำเอาความรู้ไปสร้างกรอบในการทำงานเพื่อการประสบความสำเร็จแม้จะอยู่คนละส่วน คนละมุม ของโลกก็ตามแต่เราสามารถใช้อ้อมร่วมกันได้

(15) การเข้าใจองค์กร (organization savvy) หมายถึง การสังเกตว่ามีอะไร เกิดขึ้นระหว่างองค์กรบ้างรวมไปถึงผลกระทบจากการตัดสินใจและการดำเนินการในส่วนหรือฝ่าย ต่างๆ ขององค์กร จะต้องดูผลประโยชน์ที่ตกลงในแต่ละภาคส่วน และคุณภาพรวมขององค์กรด้วย และจะต้องเข้าใจการขับเคลื่อนขององค์กรโดยใช้ฐานข้อมูลเป็นหลัก และใช้พันธมิตรให้เกิดประโยชน์ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จ รวมทั้งจะต้องเข้าใจพฤติกรรมจากวัฒนธรรมและบรรทัดฐานขององค์กรด้วย

(16) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (organization design) หมายถึง การ ตรวจสอบโครงสร้างองค์กรและระบบสนับสนุน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการนำไปสู่การดำเนินการและการ มองไปถึงการใช้จ่ายจัดสรรทรัพยากรและกระบวนการทำงาน และต้องสามารถระบุได้ว่าเราจะจัดการ งานอย่างไรบ้าง

(17) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resources planning) หมายถึง การวางแผนความสามารถที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรเป็นหลัก คือพิจารณาที่ทักษะ ณ ปัจจุบัน ที่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าสามารถเติมเต็มช่องว่างที่ขาดไปขององค์กรได้หรือไม่ และเป็น ส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ เหมาะสมและเข้ากับองค์กรหรือไม่ และจะต้องเข้ากับ วัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรได้อีกด้วย

(18) การเฝ้าติดตามสภาพแวดล้อมภายนอก (monitoring the external environment) หมายถึง สะสมข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคในสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะมี ผลกระทบต่อการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว วิเคราะห์ทิศทาง เทรนด์และมองไปถึงโอกาส และการประมวลงานของการทำงาน ผลงานขององค์กร

## (19) ทักษะในงานหลัก/เชิงเทคนิค (Core functional / Technical skills)

หมายถึง ปรับปรุงและพยายามอัปเดตความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอในเรื่องที่บริษัทมีความเชี่ยวชาญ และพยายามพัฒนาอุตสาหกรรมที่เราอยู่ในธุรกิจนั้นๆ สามารถให้คำแนะนำหรือใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเฉพาะทางกับบริษัทหรือองค์กร

**1.4.2 การจัดกลุ่มของสมรรถนะของนักวิชาการในประเทศ**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้แบ่งและจัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลทั้งองค์กรที่หล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันซึ่งประกอบไปด้วยส่วนประกอบย่อย 5 ส่วน ดังนี้

1) การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Motivation) คือความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีเทียบเท่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน รวมทั้งสร้างสรรค์พัฒนาผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างท้าทายความสามารถ

2) การบริการที่ดี (service mind) คือความตั้งใจพยายามในการให้บริการอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (expertise) คือความสนใจใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ศึกษา ค้นคว้า พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถประยุกต์การใช้งานเทคโนโลยี หรือเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้

4) จริยธรรม (integrity) คือการตั้งตนอยู่ในกรอบแห่งความดี มีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน

5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) คือ การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นในลักษณะเฉพาะงาน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ของงานนั้นๆ

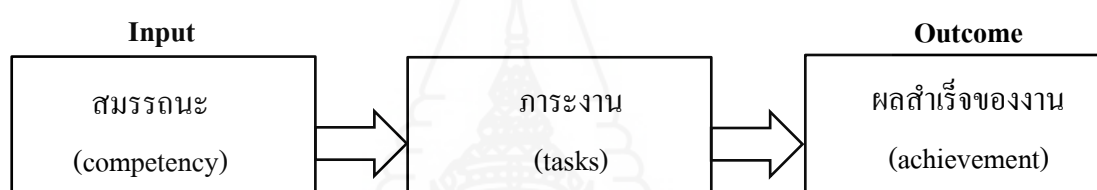
สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถจัดและแบ่งกลุ่มได้ 2 กลุ่มหลัก คือกลุ่มสมรรถนะหลักซึ่งเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี และสมรรถนะตามกลุ่มงานที่ต้องออกแบบและกำหนดให้ลงรายละเอียดแยกประเภทให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และลักษณะงานนั้นๆ

### 1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง สมรรถนะจึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ รวมทั้งมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้อย่างหลากหลายดังนี้

#### 1.5.1 ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ

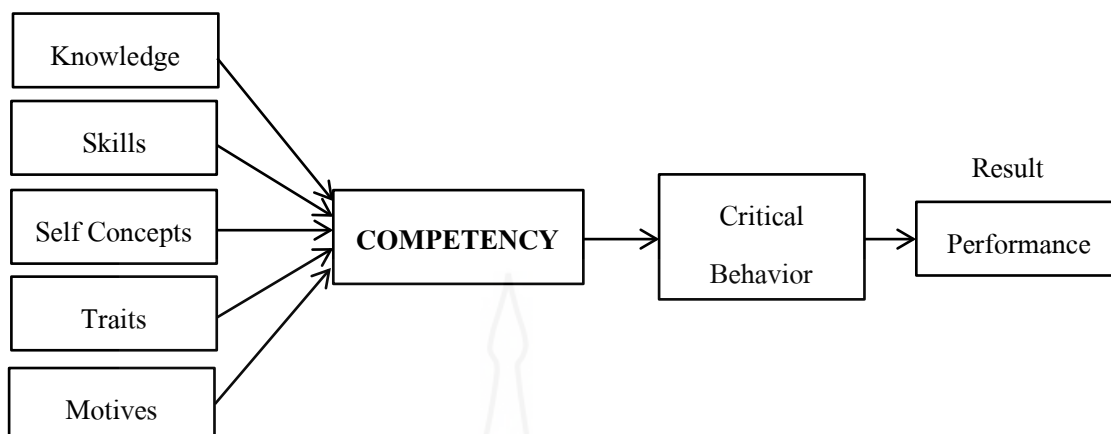
Davies and Ellison (1997, pp. 39 - 40) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หรือสร้างผลผลิตที่ดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองของเดวิสและเอลลิสัน (Davies and Ellison) เป็นปัจจัยชี้้นำ ที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยนำเข้า (input) ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 2.8 แสดงแนวคิดความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ

ที่มา: Davies and Ellison (1997)

Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivassata (2014) ได้เขียนบทความเรื่อง Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey: 2014 โดยสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) ประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความรู้สึกรู้จักคิด (Self Concepts) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสำคัญ (Critical Behavior) และส่งผลให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Result – Performance)



ภาพที่ 2.9 แสดงแนวคิดความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ

ที่มา: Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivassata (2014)

### 1.5.2 ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะในมุมมองของนักวิชาการ ในประเทศ

สมฤทัย อยู่รอด (2555: 12) ให้ความสำคัญกับสมรรถนะเนื่องจากนักวิชาการด้านการบริการได้ค้นพบว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรใน 2 ด้านหลัก ดังต่อไปนี้

ความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กร ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรได้รับประโยชน์ และสามารถจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ทำให้ทราบถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ต้องการของบุคลากรในองค์กร
- 2) ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติและตำแหน่งงานนั้นๆ
- 3) ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้
- 4) ใช้เชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กร
- 5) สามารถวัดผลงานได้ชัดเจน



ความสำคัญต่อพนักงาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อพนักงานในการเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายได้ตามที่องค์กรคาดหวัง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ช่วยกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงานตามความคาดหวังขององค์กร
- 2) มีมาตรฐานในการวัดทักษะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างชัดเจน
- 3) ระบุจุดแข็งจุดอ่อน ของพนักงานจากการประเมินตลอดจนแผนการพัฒนาตนเองได้
- 4) ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางในความก้าวหน้าของสายงาน
- 5) ช่วยกระตุ้นในด้านการพัฒนาตนเอง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557, หน้า 7) กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก (Core Competency) นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ ของคนในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะ จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กร 4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง การโยกย้ายบุคลากรการประเมินผล การปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

1) การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ ดังนี้ 1) ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูงมีประสบการณ์ แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของ

วัฒนธรรมองค์กร 2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ 3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน 4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร 5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้ 1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) 2) ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไร และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขา มีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป 3) ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ดังนี้ 1) ช่วยให้เราทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไร และผู้ที่จะย้ายมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไร 2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่สมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป 2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้ 1) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา 2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

ซึ่งจากการศึกษาความสำคัญของสมรรถนะสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งในตัวตนของแต่ละบุคคลและต่อองค์กร ซึ่งทำให้ทราบถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ ทั้งนี้หากองค์กรสามารถจัดสรรคนให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคลก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จได้

## 2. มาตรฐานแรงงานไทย สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์

### 2.1 อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), (2558) ได้กล่าวถึง โครงสร้างอุตสาหกรรมรถยนต์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน และ กลุ่มกิจกรรมสนับสนุน

**2.1.1 กลุ่มกิจกรรมหลัก (Core activities)** ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ ผู้ประกอบยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งผู้ประกอบการยานยนต์ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบรถยนต์นั่งส่วนบุคคล กลุ่มผู้ประกอบรถจักรยานยนต์ และผู้ประกอบรถเพื่อการพาณิชย์ เป็นต้น ที่ส่วนใหญ่เป็นบริษัทต่างชาติ และบริษัทที่ร่วมทุนกับต่างชาติ ซึ่งกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่สำคัญในการกำหนดบทบาททิศทางในการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหมดของไทย โดยจำแนกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ตามลำดับชั้นของโครงสร้างการผลิตได้ ดังนี้

1) **ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (First tier, Tier I)** คือ ผู้จัดหาหรือผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภท อุปกรณ์และจัดส่งให้แก่โรงงานประกอบยานยนต์โดยตรง เช่น เครื่องยนต์ เบรก ล้อรถยนต์ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนที่ได้มาตรฐานตามที่ผู้ประกอบรถยนต์กำหนด

2) **ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 (Second tier, Tier II)** คือผู้จัดหาหรือผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย (Individual part) เพื่อจัดส่งให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องจักรกล และโลหะการ พลาสติก ยาง เหล็ก อิเล็กทรอนิกส์ แก้ว และกระจก เป็นต้น ซึ่งอาจได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้ผลิตชิ้นส่วนในลำดับที่ 1

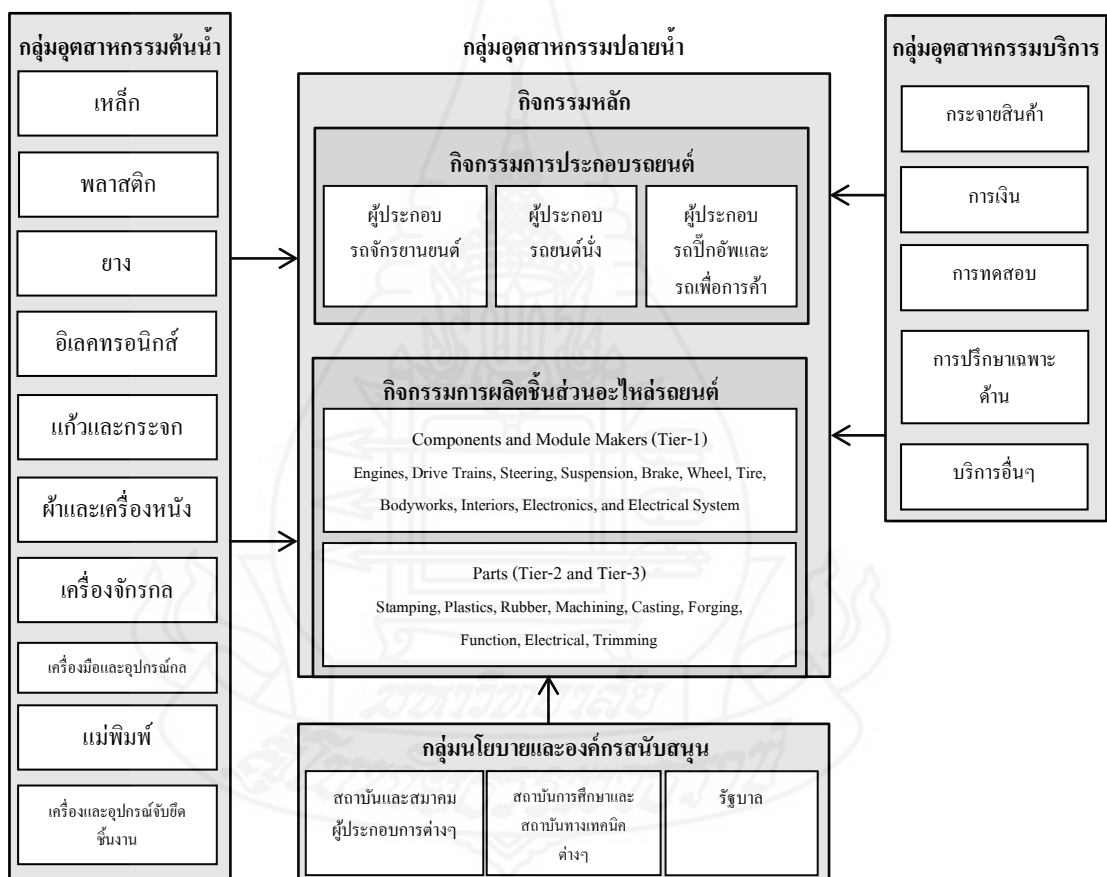
3) **ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 3 (Third tier, Tier III)** คือ ผู้จัดหาและผู้ผลิตวัตถุดิบเพื่อจัดส่งให้แก่ผู้จัดหาวัตถุดิบในลำดับที่ 1 และ 2

**2.1.2 กลุ่มกิจกรรมสนับสนุน (Support activities)** ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ และกลุ่มนโยบายและสนับสนุน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) **กลุ่มอุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream industrial)** เป็นกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบ เช่น เหล็ก กระจก หนัง พลาสติก เป็นต้น โดยมีการผลิตตามความต้องการของผู้ผลิตชิ้นส่วนทั้งในด้าน ปริมาณ มาตรฐานและคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มของผู้ผลิตเครื่องจักรกล (Machine) แม่พิมพ์ (Mould) อุปกรณ์ยึดจับชิ้นงาน (Jig and fixture) และเครื่องมือ (Tooling) ต่างๆ

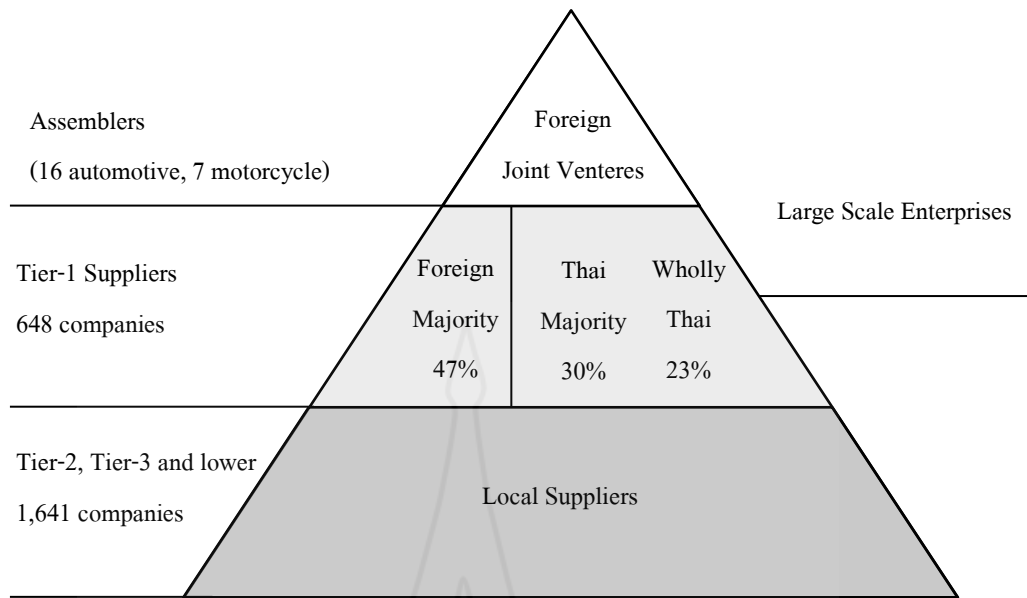
2) **กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ (Service industrial)** เช่น ผู้ให้บริการกระจายสินค้า บริการ ด้านการเงินการตรวจสอบและทดสอบบริการด้านการประกันภัย เป็นต้น

3) **กลุ่มนโยบายและสนับสนุน** ประกอบด้วย 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1)กลุ่มภาครัฐ ทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดนโยบายระดับชาติ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น 2)กลุ่มสถาบันยานยนต์ และสมาคมผู้ประกอบการที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และระหว่างเอกชนด้วยกันเอง เช่น สถาบันยานยนต์ สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย เป็นต้น 3)กลุ่มสถาบันการศึกษา สถาบันเทคนิคและสถาบันวิจัยต่างๆ เช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นต้น



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างเครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนไทย (สถาบันยานยนต์)

ที่มา: สถาบันยานยนต์ (2558)



ภาพที่ 2.11 สัดส่วนโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนไทย

ที่มา: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ: สวทช. (2558)

สัดส่วนโครงสร้างของห่วงโซ่อุปทานในภาคการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย ผู้ผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์เป็นบริษัทต่างชาติ หรือร่วมทุนจำนวนประมาณ 23 บริษัท มีซัพพลายเออร์ที่ผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบยานยนต์ใน Tier ต่าง ๆ จำนวนกว่า 2,289 ราย โดยบริษัทที่ไทยเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีสัดส่วนร้อยละ 53 ของจำนวนซัพพลายเออร์ใน Tier-1 ทั้งหมด และที่เหลือเป็นเอสเอ็มอีที่อยู่ใน Tier-2 และ Tier-3 ลงไป

ความสามารถในการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนของประเทศไทยจากโครงสร้างของผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ของไทย ปัจจุบันแบ่งผู้ผลิตออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ ผู้ผลิตชิ้นส่วนหลัก (Components Part Industry) ผู้ผลิตชิ้นส่วนสนับสนุน (Supporting Industry) และผู้ผลิตวัตถุดิบ (Raw Materials Industry)

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (2559) กล่าวว่าในขณะที่อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยกำลังขับเคลื่อนท่ามกลางกระแสการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเชื่อมโยงเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้เป็นฐานการผลิตและตลาดเดียวที่ช่วยดึงดูดเงินทุน ต่างชาติและตลาดเกิดใหม่ ล้วนเป็นโอกาสให้กับผู้ผลิตและส่งออกยานยนต์ ่อะไหล่ ชิ้นส่วนประกอบ สิ่งเหล่านี้ทำให้ประเทศไทยต้องหันมาพิจารณาความพร้อม และเสริมสร้างฝีมือแรงงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงพัฒนา สร้างโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยให้ประเทศเพื่อนบ้านหันมาลงทุนในประเทศเรา และรถยนต์เล็กก็ยังคงทำตลาด และได้รับการยอมรับเนื่องจากปัจจัยราคาน้ำมัน และ

รถยนต์เครื่องยนต์ไฮบริดจ์ (Hybrid) สักส่วนดังกล่าวคาดว่าจะเติบโตขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ต้นทุนลดลงได้ในระดับหนึ่ง จะมีคนสนใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น และการผลิตรถยนต์อีโคคาร์ช่วงที่ 2 (ECO car Phase II) บริษัทรถยนต์มีการจัดเพิ่มเรื่องเพิ่ม ซีซี แต่ยังคงประหยัดน้ำมันเหมือนเดิม การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์ในบ้านเรา เปิดโอกาสให้ค่ายรถยนต์รายใหม่ๆ ในเอเชียเข้ามาลงทุนในประเทศเพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมยานยนต์ อะไหล่และชิ้นส่วนประกอบ จะสามารถขยายตัวได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยข้อได้เปรียบหลายประการ เช่น ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมเป็นฐานการผลิต แรงงานที่มีทักษะและคุณภาพสูง มีความละเอียดประณีต รวมถึงความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขยัน อดทน พร้อมเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ได้ จะเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน

นอกจากนี้ ภาครัฐที่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างเต็มที่ โดยมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่ภาคเอกชนมีความพร้อมที่จะรับการสนับสนุนจากผู้ร่วมลงทุนด้านเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ซึ่งเป้าหมายการผลิตรถยนต์โดยรวมในปี 2557 อยู่ที่ 2.4 ล้านคัน โดยแบ่งเป็นการผลิตเพื่อส่งออก 1.2 ล้านคัน และผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ 1.2 ล้านคัน การส่งออกรถยนต์นั้นจะมีโอกาสขยายตัวได้มากกว่ารถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับสายการผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้นของผู้ประกอบการ และการที่ไทยสามารถเปิดตลาดรถยนต์นั่งขนาดเล็กในบางกลุ่มประเทศ เช่น ทวีปอเมริกาเหนือได้มากขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นได้ที่สำคัญจากการวางมาตรฐานรถยนต์ที่ผลิตในประเทศสูงขึ้นจากโครงการรถยนต์อีโคคาร์เฟส 1

อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังมีคู่แข่งที่สำคัญคือ เยอรมนี ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ส่วนตลาดหลักคือ ออสเตรเลีย ซาอุดีอาระเบีย อินโดนีเซีย เป็นต้น ส่วนตลาดใหม่ที่มีอัตราการขยายตัวสูง อาทิ อิตาลี อิรัก ภูเวต แอฟริกาใต้ สหรัฐอเมริกา สำหรับสินค้าชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานยนต์ ตลาดหลัก ได้แก่ อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น มาเลเซีย เป็นต้น ส่วนตลาดใหม่ที่มีอัตราการขยายตัวสูง อาทิ สิงคโปร์ อียิปต์ เกาหลี จีน เยอรมนี และสหราชอาณาจักร

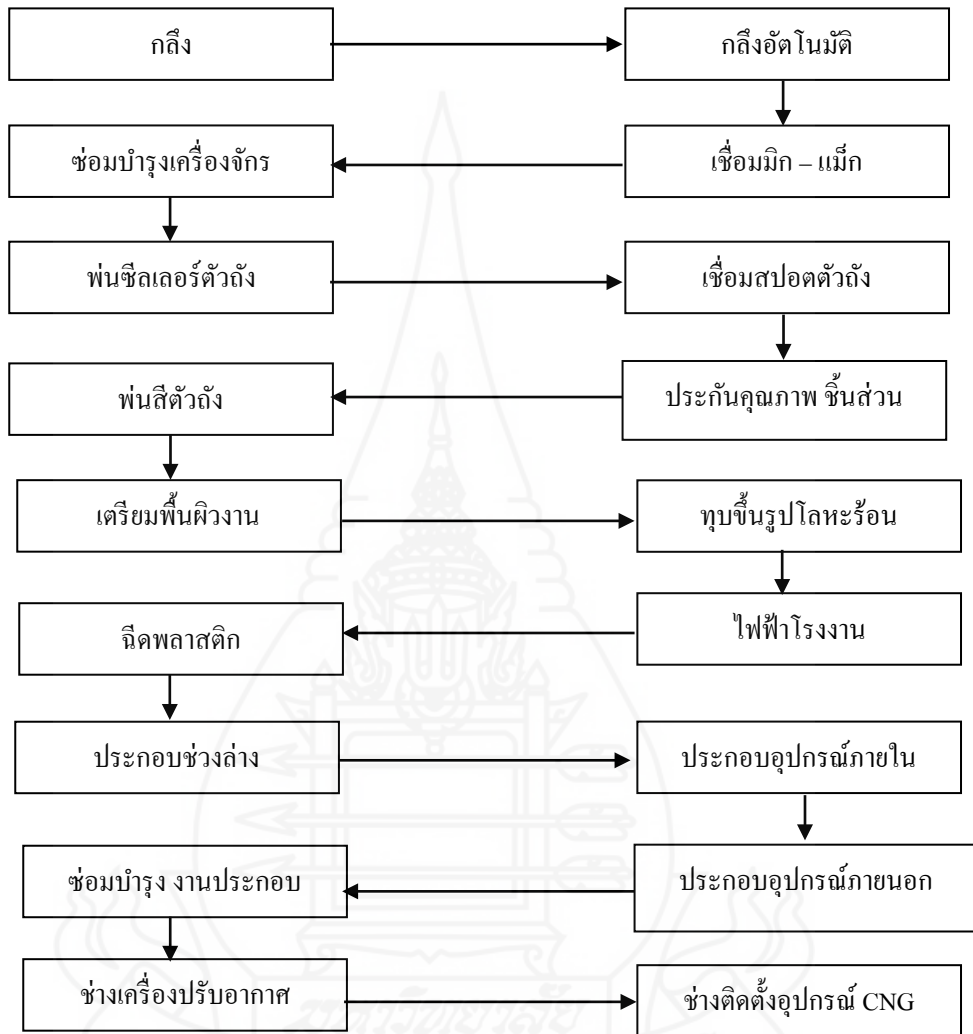
มาตรฐานแรงงานไทยตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2557 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2557 มีเนื้อหาที่สำคัญและเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาสมรรถนะแรงงานใน 2 เรื่อง ดังนี้

กำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน มีอำนาจในการแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ และออกกฎกระทรวง ระเบียบหรือประกาศในการกำหนดสาขาอาชีพที่จะส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กำหนดระดับมาตรฐานฝีมือแรงงาน กำหนดคุณสมบัติผู้ที่เข้ารับการทดสอบฝีมือแรงงาน และกำหนดขั้นตอนวิธีการทดสอบฝีมือแรงงาน

กำหนดให้กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ทำหน้าที่เป็นศูนย์ประเมินความรู้ความสามารถกลาง มีอำนาจในการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และออกหนังสือรับรองฝีมือแรงงาน ซึ่งในปัจจุบัน (กุมภาพันธ์ 2563) มีประกาศฝีมือแรงงานที่เกี่ยวข้องกับสาขาแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ และกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจัดทดสอบฝีมือแรงงาน ทั้งสิ้น 43 ฉบับ โดยเกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานใน 20 ส่วนงาน ดังนี้

1. ช่างกลึงสำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. ช่างเทคนิคเครื่องกลึงอัตโนมัติสำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
3. ช่างเชื่อมมิก – แม็ก สำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
4. ช่างเทคนิคบำรุงรักษาเครื่องจักรกลสำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
5. ช่างเทคนิคพันซีลเลอร์ตัวถังสำหรับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์
6. ช่างเทคนิคเชื่อมสปอตตัวถังสำหรับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์
7. ช่างเทคนิคพันสีตัวถังสำหรับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์
8. พนักงานประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ยานยนต์ (ขั้นสุดท้าย)
9. ช่างเทคนิคทพขึ้นรูปโลหะร้อนของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนฯ
10. ช่างเทคนิคเตรียมพื้นผิวชิ้นงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนฯ
11. ช่างซ่อมบำรุงไฟฟ้าโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนฯ
12. ช่างเทคนิคฉีดพลาสติกของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนฯ
13. ช่างเครื่องกล สาขาพนักงานประกอบช่วงล่างสำหรับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์
14. ช่างเครื่องกล สาขาพนักงานประกอบอุปกรณ์ภายในและภายนอกสำหรับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์
15. ช่างเครื่องกล สาขาพนักงานตรวจสอบคุณภาพในกระบวนการประกอบรถยนต์
16. ช่างเครื่องกล สาขาช่างเทคนิคซ่อมบำรุงในกระบวนการประกอบรถยนต์
17. ช่างเครื่องกล สาขาช่างเครื่องปรับอากาศรถยนต์ขนาดเล็ก
18. ช่างเครื่องกล สาขาช่างเครื่องปรับอากาศรถยนต์ขนาดใหญ่
19. ช่างติดตั้งอุปกรณ์เพื่อใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติอัด (CNG) สำหรับเครื่องยนต์เบนซิน
20. ช่างติดตั้งอุปกรณ์เพื่อใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติอัด (CNG) สำหรับเครื่องยนต์ดีเซล

จากสาขาอาชีพที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ที่กำหนดโดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินสมรรถนะ โดยไล่ตามกระบวนการ (process) การทำงาน ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.12 แสดงสาขาแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เรียงตามกระบวนการ

ที่มา: ดัดแปลงจากประกาศกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (2563)



### 3. แนวคิดวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ได้รับการยอมรับกันมาเป็นเวลาหลายสิบปีว่ามีระบบการทำงานที่เป็นระเบียบ แบบแผน และมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ โดยมีผู้สรุปเป็นวัฒนธรรมการทำงานไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

#### 3.1 แนวคิดวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นจากนักวิชาการต่างประเทศ

William G Ouchi (1981) ได้กล่าวถึงทฤษฎี Z (Theory Z) ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีลักษณะเด่น 7 ประการ อันประกอบไปด้วย

1) การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) การจ้างงานลักษณะนี้เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และนอกจากนี้คนที่อยู่ในองค์กรนานๆ อาจได้รางวัล (Reward) เป็นหุ้นของบริษัทอีกด้วย

2) การประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ที่จะต้องประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายเงินโบนัส เป็นการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบและความสามารถ

3) การเลื่อนตำแหน่งแบบช้า ๆ (Slow Promotion) มีความสัมพันธ์กับระบบการจ้างงานตลอดชีพ และระบบอาวุโส (Senior System) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน

4) การทำงานที่ถนัด (Non-Specialized Career Paths) พนักงานจะทำงานตรงกับความถนัดของตนเอง และความสามารถของตนเอง ไม่นิยมการสับเปลี่ยนตำแหน่งให้กับพนักงานได้ทำหน้าที่อื่นๆ ไปเรื่อย ๆ (ไม่เห็นด้วยกับการ Re-engineering) ซึ่งพนักงานจะทำงานหลาย ๆ อย่าง หรือทำงานโดยการสลับตำแหน่งไปเรื่อย ๆ

5) มีการควบคุมแบบไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanism) ใช้มากที่สุด คือ มักจะใช้การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ โดยใช้คู่มือวิธีการปฏิบัติงาน การให้รายละเอียดหรือการอธิบายการทำงาน จะใช้การบอกกล่าวมากกว่าเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

6) การร่วมตัดสินใจ (Collective Decision Making) ลักษณะของการบริหารที่มีการร่วมตัดสินใจ ปรากฏไม่เด่นชัด ยิ่งถ้าเป็นบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุนด้วยแล้ว การทำกิจกรรมในลักษณะที่เป็นกลุ่มๆ ยังไม่ค่อยแพร่หลาย

7) ความผูกพันทั้งหมด (Holistic Concerned) ผู้บริหารขององค์กรจะเข้าร่วมกิจกรรมโดยรวมไม่บ่อยครั้งมาก

Thome and McAuley (1992 :180) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่น และประเทศไทยที่มีพื้นฐานในความอ่อนน้อม สุภาพ มีมารยาท และให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งจากคำกล่าวข้างต้นสามารถนำมาสรุปและแสดงให้เห็น ได้ถึงพื้นฐานวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่กลมเกลียวแน่นแฟ้นต่อกันระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และคนงานชาวไทย

Imai Hiroshi (2011) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น โดยนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย และสามารถสรุปประเด็นหลัก 3 ประเด็น ดังนี้

1) แนะนำให้พนักงานคนไทยเคร่งครัดรักษากฎระเบียบแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งคู่มือการทำงาน รวมทั้งควรมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น เช่น เมื่อมีการประชุมแผนกควรมีการเตรียมสรุปปัญหาและแนวทางการดำเนินการแก้ไขมาเสนอด้วย ซึ่งจากข้อแนะนำนี้แสดงให้เห็นว่าชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมการทำงานที่เคร่งครัดกฎระเบียบ และมุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้แสดงข้อคิดเห็นได้ในเวลาที่เหมาะสม

2) แนะนำให้พนักงานคนไทยศึกษาความรู้และแนวคิดจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในองค์กร อาจหาโอกาสในการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้นและมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น แต่หากมีผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีทัศนคติที่ไม่ดี ไม่ควรเอาเป็นแบบอย่าง ก็อย่าไปใส่ใจ ให้ปล่อยผ่านไป ซึ่งจากข้อแนะนำนี้แสดงให้เห็นว่าชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมการทำงานที่เคารพผู้มีประสบการณ์ และใฝ่การเรียนรู้ตลอดเวลา

3) แนะนำผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย เมื่อมีการรับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่นมาแล้ว ต้องนำนโยบายนั้นมาปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยด้วย หากยึดติดนโยบายจากสำนักงานใหญ่โดยไม่มีการปรับความเหมาะสมอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อพนักงานคนไทยได้ ซึ่งจากข้อแนะนำนี้แสดงให้เห็นว่าชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมการทำงานที่ให้เกียรติผู้ร่วมปฏิบัติงาน และพร้อมปรับรูปแบบการดำเนินการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

### 3.2 แนวคิดวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นจากนักวิชาการในประเทศ

คัทซึ จรัสโชติพิณิต (2536) ได้อธิบายถึงจุดเด่นของการทำงานแบบญี่ปุ่นไว้ 6 ข้อดังต่อไปนี้

1) มุ่งเน้นความเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการทำกำไรและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว มากกว่าการทำกำไรในระยะสั้น

2) มุ่งเน้นการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดด้วยคุณภาพและราคาของสินค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้สินค้าญี่ปุ่นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ

3) มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่า Kaizen ซึ่งทำให้สินค้าญี่ปุ่นมีความทันสมัยอยู่เสมอ

4) มุ่งเน้นการเติมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ถึงแม้ว่าระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นจะเน้นเรื่องการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ แต่ก็มีงบค่านึงถึงการทำวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อการปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ครั้งใหญ่อยู่ไม่น้อยเช่นกัน

5) มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล โดยมีวัฒนธรรมการทำงานตลอดชีพ เลี้ยงพนักงานให้อยู่ได้ตามอัตราค่าครองชีพที่เหมาะสม ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน และส่งเสริมความเท่าเทียมกันของคนในองค์กรทั้งทางด้านเพศและตำแหน่งโดยใช้หลักประชาธิปไตยในองค์กร (Industrial Democracy)

6) มุ่งเน้นที่ผลงานไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ ระบบญี่ปุ่นไม่มีเด็กฝาก ไม่มีเด็กเจ้านาย ธฤต ศรีอรุโณทัย (2542) กล่าวถึงระบบวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีจุดเด่น 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

1) การจ้างงานตลอดชีพ (Life time employment) ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรทำให้เกิดความจงรักภักดี การพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2) การเลื่อนตำแหน่งตามลำดับอาวุโส และการสลับหมุนเวียนหน้าทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้งาน ก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ และการประสานระหว่างภายในองค์กรที่ดี

3) การสร้างกลุ่มคุณภาพ โดยใช้หลัก QCC: Quality Control Circle โดยจะเป็นการจับกลุ่มกันเพื่อค้นหาปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ

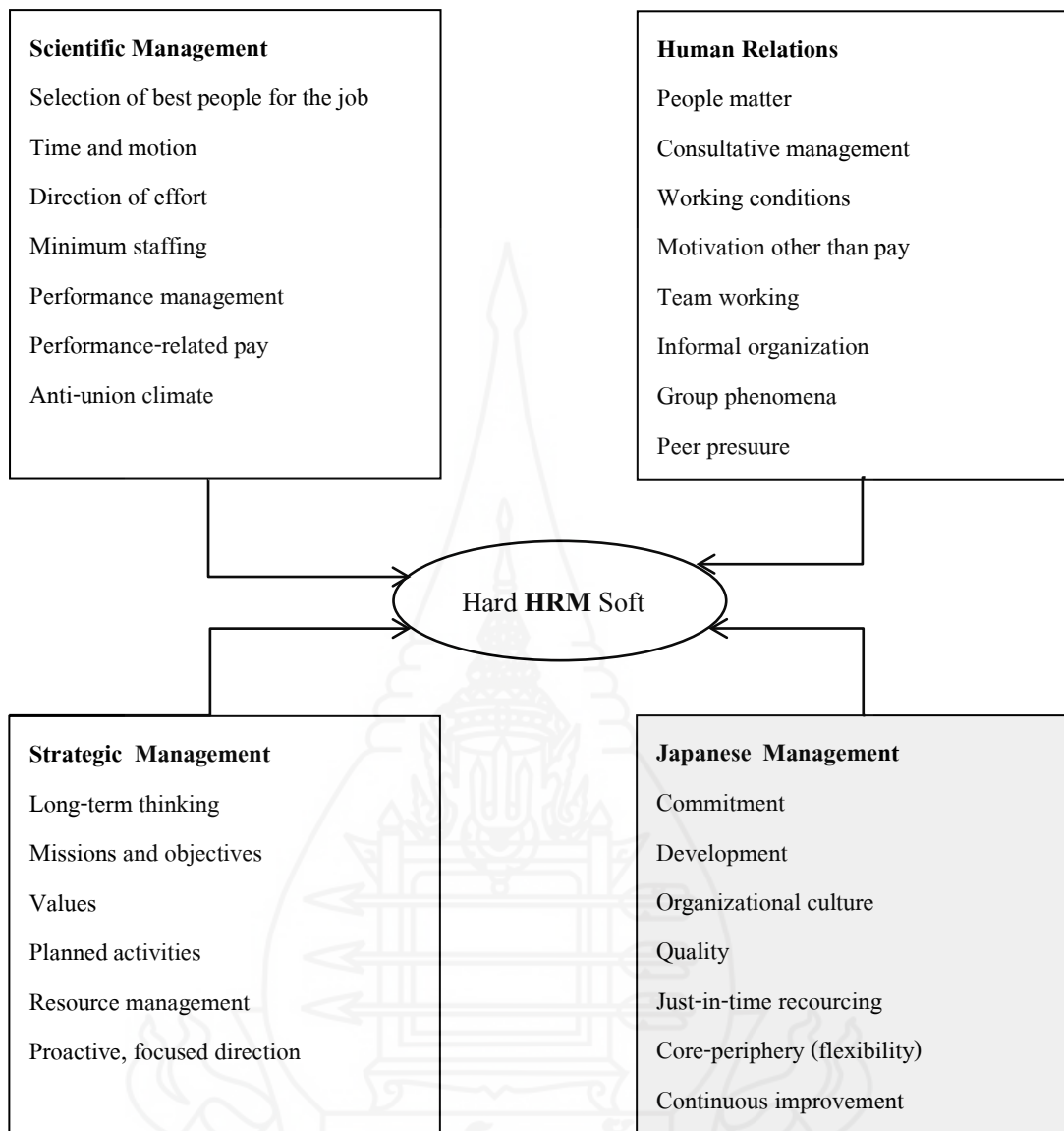
เชษฐิศา กุศลลาไสยานนท์ และนฤทธิ์ เกิดวิเมลือง (2561) ได้เขียนบทความลงในวารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบ โมโนซุกุริ เพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: The human resource development by Monozukuru towards Thailand 4.0 of SMEs โดยกล่าวว่า สมรรถนะตามวิถีวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย 21 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 2) การสร้างบุคลากร
- 3) ทักษะ เทคโนโลยี และวิทยาการต่างๆ
- 4) คุณภาพสินค้าและบริการต่างๆ
- 5) ความคิดสร้างสรรค์
- 6) ราคาและต้นทุน
- 7) ความพึงพอใจของลูกค้า

- 8) สร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 9) การส่งมอบการกระจายสินค้า
- 10) การลดความสูญเปล่า
- 11) ประสบการณ์และองค์ความรู้
- 12) สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
- 13) ทักษะคติและจิตวิญญาณในการทำงาน
- 14) กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ต้นแบบ
- 15) 2ส (สะอาด, สะดวก)
- 16) ห่วงโซ่กระบวนการการผลิต
- 17) รอบเวลาการทำงาน
- 18) 7M (Man, Machine, Material, Method, Management, Moral, Money)
- 19) ประสิทธิภาพของเครื่องจักร
- 20) ทักษะด้านวิศวกรรม
- 21) ผู้ร่วมธุรกิจชุมชน และสังคม

กิ่งพร ทองใบ (2561) กล่าวว่า แนวคิดการจัดการแบบญี่ปุ่นเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบอ่อน: Soft HRM (อ้างอิงจาก Price, 2007) การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบอ่อนนี้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับคุณค่าของความเป็นคน เน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม การสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจในงาน และคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยมีรายละเอียดการจัดการ ดังนี้

- 1) ความผูกพัน
- 2) การพัฒนา
- 3) วัฒนธรรมองค์กร
- 4) คุณภาพ
- 5) การจัดการแบบทันเวลาพอดี
- 6) ความยืดหยุ่น
- 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.13 อิทธิพลจากพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Price (2007, p. 4)

และจากคำจำกัดความของนักวิชาการทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมีจุดเด่นและรายละเอียด ดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ (เน้นความซื่อสัตย์ และการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ)
2. ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (การประเมินทักษะส่วนบุคคลเพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาทักษะ)
3. การประเมินผลงานแบบยุติธรรม ไม่มีระบบอุปถัมภ์ ไม่มีเด็กฝาก
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (Ho-Ren-So)
5. การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ และการลดต้นทุน (Lean, 7 wastes)
6. การมุ่งเน้นคุณภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( Kaizen, QCC)
7. เน้นการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย มุ่งความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Legal & SHE)

#### 4. แนวคิด และทฤษฎีความพึงพอใจ

การศึกษาและวิจัยเรื่องสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง เป็นการศึกษาและวิจัยเรื่อง “ความพึงประสงค์: Desired ” แต่อย่างไรก็ตามในการประเมินจำเป็นจะต้องนำ “ความพึงพอใจ : Satisfaction” มาใช้ ดังนั้นจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อความพึงพอใจดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1 ความหมายของความพึงพอใจ

###### 4.1.1 ความหมายของความพึงพอใจจากนักวิชาการต่างประเทศ

Good (1973) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพ คุณภาพ หรือระดับความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของคนนั้นต่อสิ่งนั้นๆ

Quirk (1987) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก การรับรู้ถึงความสุขเมื่อได้รับความสำเร็จ หรือได้รับสิ่งที่ต้องการ

Hornby (2000) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกที่ดีเมื่อได้รับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น เป็นความรู้สึกพอใจต่อสิ่งนั้น

#### 4.1.2 ความหมายของความพึงพอใจจากนักวิชาการในประเทศ

อรรถพร คำคม (2546, น. 29) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติหรือระดับความพึงพอใจของบุคคลต่อกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้นๆ โดยเกิดจากพื้นฐานการรับรู้ ค่านิยมและประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับ ระดับของความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมนั้นๆ สามารถสนองตอบความต้องการแก่บุคคลนั้นได้

วฤทธิ สารฤทธิคาม (2548, น. 32) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ปฏิกริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่แสดงผลออกมาในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการประเมิน โดยแบ่งออกถึงทิศทางของผลการประเมินว่าเป็นไปในลักษณะทิศทางบวกหรือทิศทางลบ หรือไม่มีปฏิกริยา

ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา (2547) กล่าวว่าความพึงพอใจแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ความพึงพอใจในตัวสินค้า และความพึงพอใจในการให้บริการ โดยความพึงพอใจในตัวสินค้าสามารถสร้างได้ง่ายกว่าความพึงพอใจในการให้บริการเนื่องจากสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและควบคุมคุณภาพได้ง่ายกว่า

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความรู้สึกที่ดีมีความสุข โดยอาจจะเป็นต่อตัวสินค้า หรือบริการ

### 4.2 ทฤษฎีความพึงพอใจ

#### 4.2.1 ทฤษฎีความพึงพอใจจากนักวิชาการต่างประเทศ

Sigmund Freud (1856 – 1939) บิดาของทฤษฎีจิตวิเคราะห์ ได้ตั้งสมมติฐานและได้กลายเป็นทฤษฎีแรงจูงใจของฟรอยด์ โดย ซิกมันด์ ฟรอยด์ (S.M. Freud) กล่าวว่าบุคคลมักไม่รู้ตัวมากนักว่าพลังทางจิตวิทยามีส่วนช่วยให้เกิดพฤติกรรม โดยฟรอยด์พบว่าบุคคลเพิ่มและควบคุมสิ่งเร้าหลายอย่าง สิ่งเร้าเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุมอย่างสิ้นเชิง บุคคลจึงมีความฝัน พูดคำที่ไม่ตั้งใจพูด มีอารมณ์อยู่เหนือเหตุผลและมีพฤติกรรมหลอกหลอนหรือเกิดอาการวิตกกังวลอย่างมาก ตัวอย่างเช่น งานวิจัยพบว่าผู้บริหารโกครับรู้ตำแหน่งทางการตลาดของ Apple ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมสูง เมื่อผู้บริหารโกคเห็นโลโก้ของ Apple ก็จะมีความเข้าใจถึงผลิตภัณฑ์นั้นไปในทิศทางที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สูงทันที (อ้าง โดยอ โนทัย งามวิชัยกิจ, 2563)

Frederic Herzberge (1959) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberge's Theory) โดยประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐาน (Dissatisfier) และปัจจัยสร้างสุข (Satisfier) โดยปัจจัยพื้นฐานเป็นเพียงปัจจัยที่จำเป็น ซึ่งหากปราศจากปัจจัยนี้จะทำให้ผู้บริหารโกคไม่พอใจ เช่น กล้องถ่ายรูปก็ต้องถ่ายรูปได้ โทรศัพท์มือถือก็ต้องสามารถใช้ในการรับสายโทรเข้าและโทรออกไปยังเบอร์ปลายทางได้ เป็นต้น ส่วนปัจจัยสร้างสุข เป็นสิ่งที่สร้างให้ตัวผลิตภัณฑ์นั้นเป็นที่ยอมรับและน่าพึงพอใจมาก

ขึ้น เช่น กล้องถ่ายรูปสามารถโอนถ่ายข้อมูลผ่าน wifi หรือ bluetooth และแชร์ผ่านสังคมออนไลน์ ได้ทันที เป็นต้น

Abraham Maslow (1970) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Maslow's Theory Motivatio) โดย ได้ค้นหาวิธีที่จะอธิบายความหมายของคำดังกล่าวไว้แล้วว่าทำไมเหตุผลที่คนคนหนึ่งถูกผลักดัน หรือกระตุ้น โดยความต้องการ หรือความพึงพอใจในบางสิ่ง ณ เวลาหนึ่งเวลาใด และทำไมคนหนึ่งจึงตั้งใจและยอมเสียเวลาและการดำเนินงานอย่างเต็มที่และมหาศาล เพื่อให้ได้มาเพื่อความปลอดภัยของตัวเอง แต่อีกคนหนึ่งกลับทำอีกสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้รับการยกย่องยอมรับนับถือจากผู้อื่น และสุดท้าย Maslow ก็ได้ให้คำตอบแล้วว่า ความต้องการของมนุษย์ทุกคนนั้นจะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กดดันมากที่สุด ไปสู่สิ่งที่กดดันน้อยที่สุด ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Theory) ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์เรียงตามความสำคัญ คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน คือ อาหาร ที่พัก อากาศ ยารักษาโรค

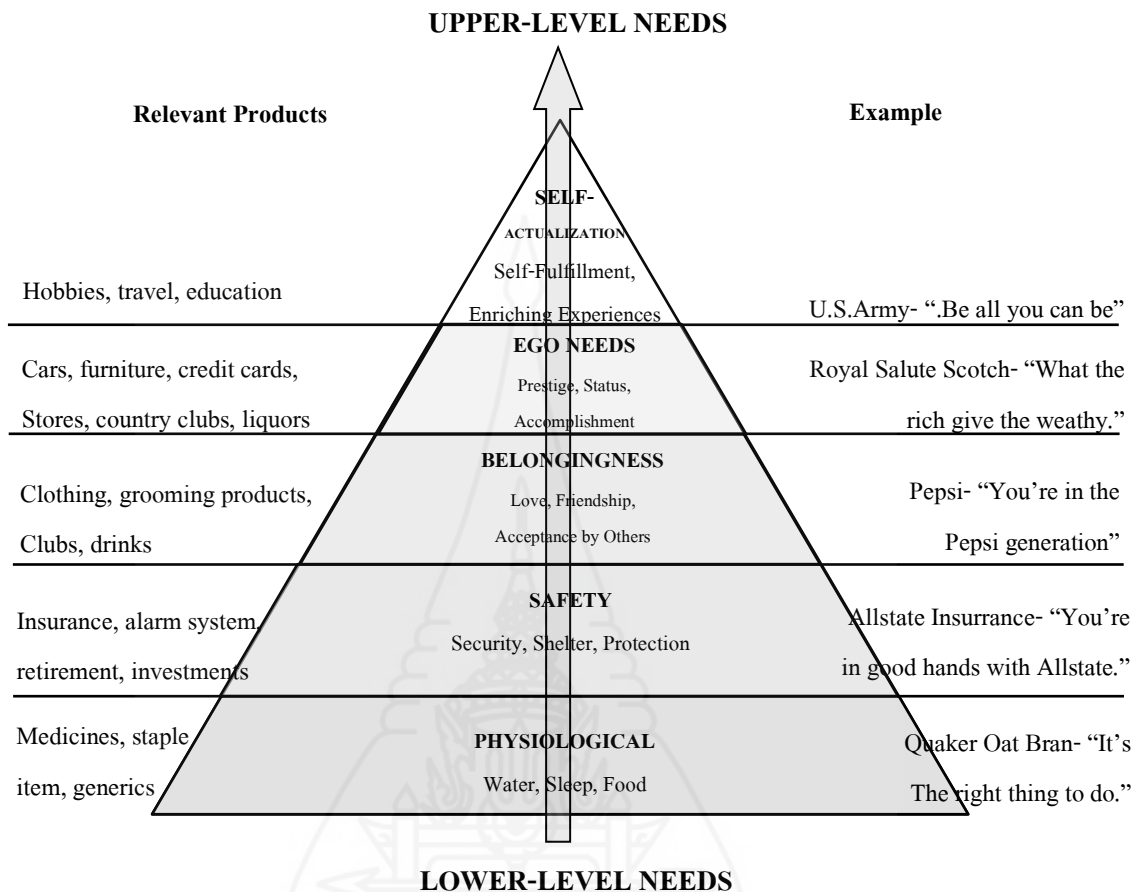
ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) คือความต้องการของมนุษย์ที่เหนือกว่าความต้องการทางกายเพื่อการอยู่รอด แต่เป็นความต้องการในด้านความปลอดภัยจากอันตรายทั้งหลายทั้งปวง

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Belongingness) เป็นความต้องการการยอมรับจากเพื่อน จากสังคมนรอบข้าง

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Ego Needs) เป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว ความนับถือและสถานะทางสังคม

ขั้นที่ 5 ความต้องการให้ตัวเองประสบความสำเร็จ หรือความต้องการ เพื่อตอบสนองตนเอง (Self – Actualization) เช่น การทำกิจกรรมสันตนาการขามว่าง การท่องเที่ยว ชมภาพยนตร์ การศึกษา ต่อ เป็นต้น





ภาพที่ 2.14 ความต้องการ 5 ชั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's theory)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Solomon (2017) อ้างโดย อโณทัย งามวิชัยกิจ (2563)

#### 4.2.2 ทฤษฎีความพึงพอใจจากนักวิชาการต่างประเทศ

ซาโรนีย์ (2535) ได้เสนอทฤษฎีการแสวงหาผลความพึงพอใจไว้ว่า บุคคลพอใจกระทำสิ่งใดๆที่ให้ความสุขและจะหลีกเลี่ยงไม่กระทำในสิ่งที่เขาจะได้รับความทุกข์ หรือความยากลำบาก โดยอาจแบ่งประเภทความพอใจกรณีนี้ได้ 3 ประเภท คือ

1) ความพอใจด้านจิตวิทยา (Psychological Hedonism) เป็นทรศณะของความพึงพอใจว่ามนุษย์โดยธรรมชาติจะมีความแสวงหาความสุขส่วนตัวหรือหลีกเลี่ยงจากความทุกข์ใดๆ

2) ความพอใจเกี่ยวกับตนเอง (Egoistic Hedonism) เป็นทรศณะของความพอใจว่ามนุษย์จะแสวงหาความสุขส่วนตัว แต่ไม่จำเป็นว่าการแสวงหาความสุขต้องเป็นธรรมชาติของมนุษย์เสมอไป

3) ความพอใจเกี่ยวกับจริยธรรม (Ethical Hedonism) ทรศณะนี้ถือว่ามนุษย์แสวงหาความสุขเพื่อผลประโยชน์ของมวลมนุษย์หรือสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่และเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ของมวลมนุษย์หรือสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่และเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ผู้หนึ่งด้วย

ธงชัย สมบูรณ์ (2559) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg (1959) โดยพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 ปัจจัย คือ

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดี จึงเกิดความพึงพอใจและปลื้มใจในผลงาน

2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใด ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารภ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

5) ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือการได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ จะเกิดความไม่ชอบขึ้นและปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

- 1) เงินเดือน หมายถึง จำนวนรายได้ประจำหรือรายได้พิเศษที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน
- 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสจะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน
- 4) สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
- 5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
- 6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ
- 7) ความเป็นส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา
- 8) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร
- 9) วิธีการปกครองบังคับบัญชาหมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินการหรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่าเป็นทฤษฎีที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่กระตุ้นให้คนอยากทำงาน และปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้คนไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจสภาพแรงจูงใจในปัจจุบัน เพื่อจัดหาแนวทางจูงใจให้พนักงานทำงานตามเป้าหมายที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่าความพึงพอใจสามารถแยกประเภทออกได้เป็น 2 ระดับหลัก ระดับแรกคือปัจจัยพื้นฐาน เป็นความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการตามมาตรฐานที่คาดหวังไว้ และระดับที่ 2 คือปัจจัยสร้างสุข เป็นความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกินคาดหวังแต่ผู้บริโภคก็มีความต้องการได้รับ ซึ่งในกรณีของงานวิจัยฉบับนี้ผู้บริโภค (ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น) ย่อมคาดหวังความพึงพอใจ (พึงประสงค์) ต่อผลิตภัณฑ์ (สมรรถนะแรงงานไทย) ในระดับปัจจัยพื้นฐาน แต่หากแรงงานไทยมีสมรรถนะที่อยู่ในระดับปัจจัยสร้างสุขได้ก็ย่อมเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งเป็นผลบวกต่อความพึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมากขึ้นเช่นกัน

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ

Homi Azemikha (2005) ได้เขียนงานวิจัยเรื่อง The 21<sup>st</sup> century, the competency era and competency theory : Homi Azemikhah (ศตวรรษที่ 21 ยุคแห่งสมรรถนะและทฤษฎีของสมรรถนะ: โฮมิ อาเซมิกฮา) จากสถาบันการเรียนรู้แบบเปิด TAFE โดย Homo Azemikhah ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะ และพบว่ามียุทธศาสตร์การได้ตระหนักในความสำคัญของสมรรถนะ โดยเห็นจากการให้ความใส่ใจจากหลายประเทศในยุโรปรวมทั้งออสเตรเลียด้วย งานวิจัยนี้ได้นำเสนอทฤษฎีของสมรรถนะในเดือนธันวาคม 2548 ที่งานประชุมการศึกษาภาคบังคับนานาชาติครั้งที่ 13 ที่ประเทศออสเตรเลีย (Annual International Conference in Post Compulsory Education) อีกด้วย โฮมิ อาเซมิกฮา (Homi Azemikhah) ได้วาดแผนภูมิสมรรถนะ (Competency Diagram) ขึ้น โดยได้อธิบายการผสมผสานของ 3 ส่วน อันประกอบไปด้วยด้านจิตใจ (the minds) ด้านการกระทำ (the hands) และด้านความสมดุล (the equilibrium) ด้านความสมดุลจะเป็นตัวควบคุมให้เกิดการกระทำที่เหมาะสมทั้งด้านจิตใจ และร่างกาย ก่อให้เกิดสมรรถนะที่ดีต่อการทำงาน

Thomas Li-Pink Tang (2000) ได้เขียนงานวิจัยเรื่อง Perception of Japanese organizational culture-employees in non-unionized Japanese-owned and unioned US-owned automobile plants. โดย Thomas Li-Ping Tang ได้สรุปวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นไว้ว่าเป็นการนำแนวคิดพื้นฐานด้านพฤติกรรมศาสตร์จากอเมริกามาปรับปรุงประยุกต์ใช้ และมีจุดเด่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้ 1) ไว้วางใจในตัวพนักงานและปลูกฝังให้พนักงานเกิดความรักในองค์กร 2) ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม 3) ให้ความสำคัญกับพนักงานว่าเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กร 4) กระจายอำนาจการตัดสินใจ

Eric Bonjour, Jean –Pierre Micaelli (2009) ได้เขียนงานวิจัยเรื่อง Design core competence diagnosis : A case from the automotive industry (การพิจารณาออกแบบสมรรถนะหลัก : ตัวอย่างจากอุตสาหกรรมยานยนต์ โดย Eric Bonjour และ Jean –Pierre Micaelli) ผลงานการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยได้เขียนเป็น matrix-base ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดสมรรถนะหลักต่อไป

### 5.2 งานวิจัยในประเทศ

มารดารัตน์ สุขสง่า (2554) ได้ทำการศึกษาและเขียนงานวิจัยเรื่อง ชีตความสามารถที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา: บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขีดความสามารถหลักของ

บุคลากรที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย รวมถึงศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Employee Competency) การวิจัยนี้ใช้วิธีดำเนินการศึกษาผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยประชากร และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย และผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ถ่ายทอดและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร ได้แก่คณะกรรมการระดับสูงของบริษัทฯ จำนวน 7 ท่าน และผู้บริหารด้านสายงานทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางและผู้จัดการ Talent Recruitment Center สำนักงานการบุคคลกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 2 ท่าน รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวนทั้งสิ้น 9 ท่าน แล้วนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิธีการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) ในส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ใช้วิธีแจกแบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานระดับบังคับบัญชาเกี่ยวกับขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core Employee Competency) ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย พนักงานระดับบังคับบัญชา ระดับ บ.4 จำนวน 41 คน และสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ

บดินทร์ อินทร์พันธ์ (2554) ได้ทำการศึกษาและเขียนงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท มอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัท มอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด ที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทมอนซานโต้จำกัดโดยภาพรวมพบว่า สมรรถนะหลักทุกด้านมีความสำคัญในระดับอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเองตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัท มอนซานโต้ไทยแลนด์จำกัด ที่มีต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในภาพรวม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะหลักไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และนอกจากนี้ยังได้แนะนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วย

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และการสร้างทัศนคติในการทำงานเป็นทีม

เสาวลักษณ์ ฉายรุ่ง (2557) ได้ทำการศึกษาและเขียนงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 230 คน และผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคล จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบเอฟ เปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการเชฟเฟ้ และการวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จาก การสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสมรรถนะของบุคลากร โรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ในภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับสมรรถนะของบุคลากรธุรกิจโรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา จำแนกตามเพศไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับสมรรถนะของบุคลากร โรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา จำแนกตามรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับสมรรถนะของบุคลากร โรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 3) แนวทาง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา พบว่าควรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่เสมอ ๆ ตลอดจนการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคี มีการสอนงานจากหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการทำงานตามระยะเวลาที่กำหนด การมีสวัสดิการที่ดี เป็นต้น

รัชพงศ์ เศรษฐบุตร (2558) ได้ทำการศึกษาและเขียนงานวิจัยเรื่อง ความต้องการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม พบว่าสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์มี 3 ด้าน 20 สมรรถนะดังนี้ สมรรถนะด้านความรู้มี 11 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การบริหารดาวเด่น 8) การวางแผนความก้าวหน้าพนักงาน 9) แรงงานและการพนักงานสัมพันธ์ 10) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 11) จิตวิทยา สมรรถนะด้านทักษะมี 5 สมรรถนะ คือ 1) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การสอนงาน 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดการวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะด้านคุณลักษณะมี 4 สมรรถนะ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การมุ่งผลสำเร็จ และ 4) ความคิดสร้างสรรค์ ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีความรู้กับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านความรู้

โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็นจากมากไปน้อย 11 อันดับ คือ 1) การวางแผนความก้าวหน้าพนักงาน 2) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) การบริหารดาวเด่น 4) จิตวิทยา 5) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) แรงงานและการพนักงานสัมพันธ์ 8) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน 10) การบริหารค่าตอบแทน และ 11) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังให้มีกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านทักษะ โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็นจากมากไปน้อย 5 อันดับ คือ 1) การจัดการวัฒนธรรมองค์กร 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 5) การสอนงาน ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่คาดหวังกับระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบันสำหรับสมรรถนะด้านคุณลักษณะ โดยเรียงลำดับตามค่าดัชนีชี้วัดความต้องการความจำเป็นจากมากไปน้อย 4 อันดับ คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) การมุ่งผลสำเร็จ 3) ภาวะผู้นำ และ 4) การทำงานเป็นที่

สุดา ตังกานนท์ (2559) ได้ทำการศึกษาและเขียนงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักเพื่อสร้างเครื่องมือการประเมินสมรรถนะของบุคลากร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากร 2) เพื่อสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากร 3) เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ โดยการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรนี้ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักโดยใช้เครื่องมือแบบคำถามแบบปลายเปิดในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรระดับผู้บริหารจำนวน 15 คน เพื่อนำมาจัดทำเป็นสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับบุคลากร และนำสมรรถนะหลักมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินสมรรถนะของบุคลากร โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่จำนวน 30 คน บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสจำนวน 30 คน และบุคลากรระดับผู้จัดการฝ่ายจำนวน 30 คน และนำมาตรวจสอบคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเชื่อมั่นและนำมาจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยค่าความถี่ โดยการใช้วิธีการแจกแจงความถี่ การวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค และค่าอำนาจจำแนก จากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ มีทั้งหมด 3 สมรรถนะหลักดังนี้ (1.1) สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการตนเองมีรายละเอียดสมรรถนะ 4 รายการคือ ความมั่นคงทางอารมณ์และมั่นใจในตนเอง การพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน คิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (1.2) สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการผู้อื่นมีรายละเอียด

สมรรถนะ 3 รายการ คือ การสื่อสารและสร้างเครือข่าย การทำงานเป็นทีม การสอนงาน (1.3) สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการองค์กรมีรายละเอียดสมรรถนะ 2 รายการคือ การบริหารและนำการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลัก โดยการใช้หลักการ แนวคิด รวมทั้งนโยบายขององค์กร และองค์ประกอบของสมรรถนะต่างๆที่ได้มาเป็นแนวทางในการออกแบบเครื่องมือทำให้ได้มาซึ่งเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรประกอบด้วยรหัสสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความสมรรถนะ และเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ โดยเครื่องมือที่ได้นั้น ใช้กับระดับตำแหน่งทั้งหมด 3 ระดับ คือ บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่อาวุโส และผู้จัดการฝ่าย 3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักทั้ง 3 สมรรถนะหลัก และรายการสมรรถนะ 9 รายการ พบว่า มีค่าการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ และนลิน เพียรทอง (2559) ได้ทำการศึกษาและเขียนงานวิจัยเรื่อง รูปแบบวิศวกรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง (The competency model of engineer in the automotive industry : The data is collected from Amata Nakorn Rayong) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบสมรรถนะของวิศวกรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน และได้กำหนดกรณีศึกษากลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง แบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) สร้างรูปแบบสมรรถนะจากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน ด้วยเทคนิคเดลฟาย: Delphi Technique และ 2) ประเมินรูปแบบสมรรถนะ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากผลการวิจัยการพัฒนา รูปแบบสมรรถนะ พบว่า รูปแบบสมรรถนะมี 3 ส่วนคือ 1) สมรรถนะในการบริหาร 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3) สมรรถนะในคุณลักษณะของวิศวกรฝ่ายผลิต และส่วนประกอบของสมรรถนะมีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านความรู้ทางการผลิต 3) ด้านความรู้ทางวิศวกรรม 4) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลผลการประเมินรูปแบบสมรรถนะ พบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และมีรูปแบบสมรรถนะเหมือนกับรูปแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ศตวรรษ กล่ำดิษ (2560) ได้ทำการศึกษาและเขียนงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมไฟฟ้าฝ่ายผลิต: The competency for staff in production department of electrical wire industry การศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทสายไฟฟ้าไทย-ยาซากิ จำกัด 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทสายไฟฟ้าไทย - ยาซากิ จำกัด การศึกษาคั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทสายไฟฟ้า



ไทย-ยาซากิ จำกัด สาขาพระประแดง สาขาวัดแค และสาขาสุวรรณภูมิ จำนวน 209 ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามปลายปิด การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบสมมติฐาน (t-test) ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่าภาพรวมในทุกด้านของสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทสายไฟฟ้าไทย - ยาซากิ จำกัด อยู่ในระดับที่ส่งผลมาก เมื่อทำการพิจารณาในสมรรถนะแต่ละด้านพบว่าสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดคือด้านทักษะ รองลงมาคือ ด้านความรู้ และในด้านคุณลักษณะพึงประสงค์นั้นมีระดับสมรรถนะที่ส่งผลมากเท่ากัน สุดท้ายคือ ด้านทัศนคติมีระดับสมรรถนะที่ส่งผลปานกลาง และทำการพิจารณาหัวข้อของสมรรถนะที่ส่งผล มากที่สุดในแต่ละด้านพบว่าหัวข้อที่ส่งผลมากที่สุดในด้านของความรู้คือ มีความรู้เกี่ยวกับการใช้ เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี ในด้านของทักษะคือ มีทักษะการแก้ไขปัญหา ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ในด้านของทัศนคติคือ มีความคิดที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้นอยู่เสมอ สุดท้ายในด้านคุณลักษณะพึงประสงค์คือ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสูง เมื่อทำการพิจารณาเปรียบเทียบสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ของบริษัทสายไฟฟ้าไทย - ยาซากิ จำกัด โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา อายุการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานภาพสมรส พบว่าทุกหัวข้อมีความคิดเห็น ต่อระดับสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

พัฒนา ศรีจันทร์, ชาคริต ศรีทอง และดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ (2561) ได้ทำการศึกษาและเขียนงานวิจัยเรื่อง การเติบโตของแรงงานในองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะ ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาด้านการเติบโตของแรงงานในองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะในแรงงานระดับบน กลาง ล่าง ของสถานประกอบการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย และ2) เพื่อศึกษาการปรับตัวในการแก้ปัญหาและแนวปฏิบัติที่ดีของสถานประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย โดยมีประชากรกลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล และแรงงานฝ่ายผลิตระดับบน กลาง ล่าง ของสถานประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนสถานประกอบการอยู่ในระบบประมาณ 1,700 ราย และมีแรงงานอยู่ในระบบประมาณ 100,000 คน มีขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลในสถานประกอบการจำนวน 324 ราย และแรงงานระดับบน กลาง ล่าง ในสถานประกอบการ จำนวน 398 คน มีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจง เครื่องมือในการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามมาตรวัดแบบ ประเมินค่า 5 ระดับ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติในการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน กรอบแนวคิดได้นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาสภาพปัญหานำไปสู่สมมติฐานเพื่อการวิจัยว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของแรงงานในองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทยเพื่อใช้ในการหาคำตอบให้ได้ว่าปัจจัยเหล่านั้นมีผลต่อการเติบโตของแรงงานในองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย รวมทั้งการปรับตัวในการแก้ปัญหาและแนวปฏิบัติที่ดีต่อไป ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัญหาด้านการเติบโตของแรงงานในองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะในแรงงาน ระดับบน กลาง ล่าง ของสถานประกอบการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย ได้แก่ ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านความก้าวหน้าในงานอาชีพ ด้านการ ฝึกอบรมพนักงานในองค์กร ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และด้านค่าจ้างต่อผลิตภาพแรงงาน และ 2) การปรับตัวในการแก้ปัญหา และแนวปฏิบัติที่ดีของสถานประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย ได้แก่ การลดการใช้แรงงานประเภทลูกจ้างชั่วคราว และแรงงานนอกระบบไร้ฝีมือ มีการเพิ่มการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและศึกษาคุณาให้กับแรงงานลูกจ้างประจำในปัจจุบัน รวมถึงเพิ่มมาตรการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น

## 6. บทสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดด้านสมรรถนะ มาตรฐานแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ แนวคิดวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาสรุปเป็นตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อออกแบบกรอบการวิจัยในลำดับต่อไป ได้ดังต่อไปนี้

ตัวแปรต้น ประกอบไปด้วยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 5 ด้าน อันประกอบไปด้วย ตำแหน่ง อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย และเงินเดือน

ตัวแปรตาม ประกอบไปด้วยความพึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อสมรรถนะแรงงานไทย 6 ด้าน อันประกอบไปด้วยทักษะด้านการปฏิบัติงาน ทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์ ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ และทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ในครั้งนี้ได้ดำเนินการ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) แบบผสมวิธี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนในการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการออกแบบการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัย ขั้นตอนการแจกจ่ายและรวบรวมกลับแบบสอบถาม ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก และขั้นตอนการวิเคราะห์สรุปผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1.1 ขั้นตอนในการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)** โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศ เกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะแรงงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ ทฤษฎีความพึงพอใจ และวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และสรุปผล

**1.2 ขั้นตอนการออกแบบการวิจัย** โดยการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง 2) จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแรงงานไทยในด้านของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์นิคม

อุตสาหกรรมอมตะชีวิต ระยอง และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น การดำเนินการวิจัยจึงได้ออกแบบการวิจัยโดยการกำหนดให้ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามอันประกอบไปด้วยตำแหน่งทางการบริหาร การศึกษา อายุ ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย และเงินเดือนมาเป็นตัวแปรต้น และกำหนดให้ความพึงพอใจในสมรรถนะแรงงานไทย 6 ด้านตามที่ได้พบทวนวรรณกรรมมาเป็นตัวแปรตาม อันประกอบไปด้วย ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน ทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ ทักษะด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ และทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทักษะคิดต่อหน้าที่และองค์กรมาเป็นตัวแปรตาม

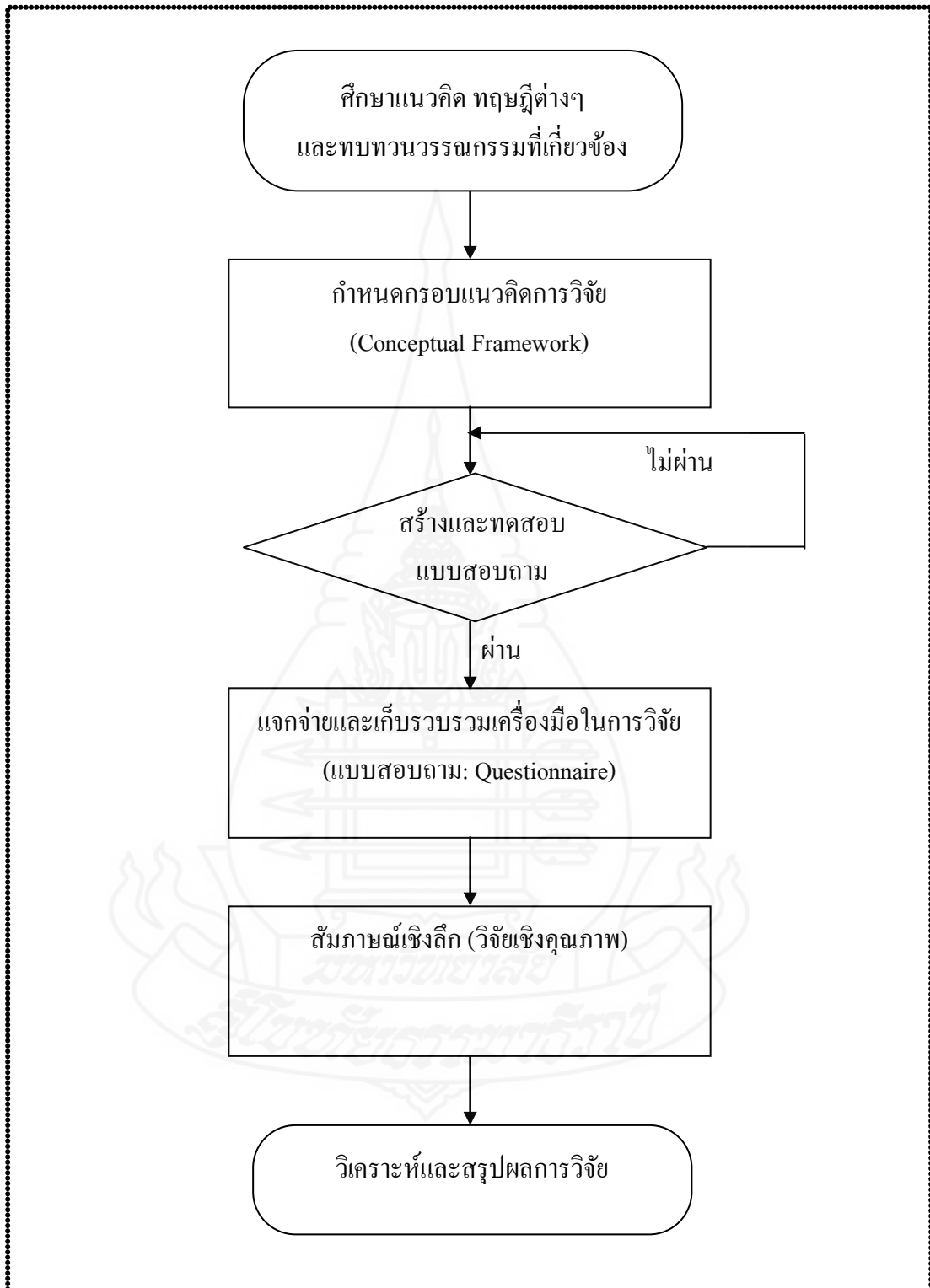
**1.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม: Questionnaire)** ตามรายละเอียดในข้อ 3.3 แล้วนำเครื่องมือการวิจัยดังกล่าวมาดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ต่อเพื่อให้เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) ที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงถูกต้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และมีความมั่นใจได้ว่าจะมีความเหมาะสมในการใช้ภาษา ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าใจและตอบได้อย่างตรงประเด็นที่ต้องการ

**1.4 ขั้นตอนการแจกและรวบรวมกลับแบบสอบถาม** ได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามผ่านผู้ประสานงานคือเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพซึ่งผู้ดำเนินการวิจัยมีเครือข่ายในสังคมออนไลน์ในกลุ่มแอปพลิเคชันไลน์ (Line Application) ซึ่งเป็นสายงานเดียวกัน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมเป้าหมาย ซึ่งได้โทรศัพท์เข้าไปนัดเพื่อนำเอกสารไปส่ง และโทรศัพท์เข้าไปตามผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และนำคีย์ไปรับเอกสารกลับ ดังรายละเอียดในข้อ 3.4

**1.5 ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก** ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดำเนินการขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 2 คน เพื่อเข้าพบและทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะแรงงานไทย

**1.6 ขั้นตอนการวิเคราะห์สรุปผล** โดยการนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมา ทั้ง 39 ชุดมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และวิเคราะห์สรุปผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ คือ ร้อยละ ความถี่ การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$  - Test) และการทดสอบสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ดังรายละเอียดในข้อ 3.5

ทั้งนี้ขั้นตอนการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนผัง (Flow Chart) ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการวิจัย

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**2.1 ประชากร (Population)** ได้นำข้อมูลมาจากรายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง โดยการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย: กนอ. ซึ่งเผยแพร่ในเว็บไซต์ [www.ieat.go.th](http://www.ieat.go.th) จากการตรวจสอบพบว่ามีผู้ใช้ที่ดิน (ที่ตั้ง) ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ่อวิน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี และตำบลมาบยางพร อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง จำนวนทั้งสิ้น 479 โรงงาน แต่ผู้ใช้ที่ดินดังกล่าวจัดอยู่ในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งมีผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวนเพียง 39 โรงงานเท่านั้น

**2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)** ใช้วิธีการแบบสำมะโน (Census) กล่าวคือเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด หรือ  $n = N$  (พระราชบัญญัติสถิติ พ.ศ.2550) จำนวน 39 คน โดยผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 1 คน เป็นตัวแทนจาก 1 โรงงาน

## 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยออกแบบให้ผู้ประเมินดำเนินการประเมินความพึงพอใจด้านสมรรถนะแรงงานไทยในลักษณะของ checklist และเขียนข้อเสนอแนะด้านสมรรถนะแรงงานไทยในลักษณะของคำถามปลายเปิด ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

### 3.1 องค์ประกอบของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**3.1.1 ส่วนที่ 1 จะเป็นการนำตัวแปรต้นในกรอบแนวคิด 5 เรื่อง** อันประกอบไปด้วย ตำแหน่ง อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย และเงินเดือน มาสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดข้อคำถามและคำอธิบายที่ใช้สอบถามมีการเขียนอธิบาย 2 ภาษา คือ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินในลักษณะ checklist ตามมาตรา 4 ระดับตัวแปร คือ

1) **นามบัญญัติ (Nominal Scale)** ไม่มีการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นในมาตรวัดตัวแปรระดับนี้ เนื่องจากไม่มีการถามเรื่องเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม เพราะผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นทั้งหมดเป็นเพศชาย ไม่มีการถามเรื่องสัญชาติเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชาวญี่ปุ่นและไม่มีการถามเรื่องอาชีพเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์

- 2) *มาตราลำดับ (Ordinal Scale)* คือ ตำแหน่งทางการบริหาร และการศึกษา
- 3) *อันตรภาคลำดับ (Interval Scale)* ไม่มีการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นในมาตรวัด
- ตัวแปรระดับนี้
- 4) *มาตราลำดับ (Ratio Scale)* คืออายุ ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย และเงินเดือน

3.1.2 ส่วนที่ 2 จะเป็นการนำตัวแปรตามในกรอบแนวคิดมาสอบถาม เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ประเมินความพึงพอใจด้านสมรรถนะแรงงานไทย มีการเขียนอธิบายคำถาม และรายละเอียด 3 ภาษา คือภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น เพื่อให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าใจคำถามได้อย่างถ่องแท้ เพื่อป้องกันการเข้าใจคำถามผิด และเป็นการประเมินความพึงพอใจออกเป็น 5 ระดับ (ความหมายของแต่ละระดับตามตารางที่ 3.1) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินในลักษณะ checklist และแบ่งออกเป็น 6 สมรรถนะหลัก คือ

- 1) ทักษะด้านการปฏิบัติงาน
- 2) ทักษะด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการทำงาน
- 3) ทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์
- 4) ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 5) ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ
- 6) ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่ และองค์กร

ทั้งนี้การประเมินความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) รายละเอียดตามตารางที่ 3.1 ด้านล่าง

ตารางที่ 3.1 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อสมรรถนะแรงงานไทย

ระดับความพึงพอใจ	ความหมาย
1	พึงพอใจน้อยที่สุด
2	พึงพอใจน้อย
3	พึงพอใจปานกลาง
4	พึงพอใจมาก
5	พึงพอใจมากที่สุด

3.1.3 ส่วนที่ 3 จะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาเกี่ยวกับ 6 สมรรถนะแรงงานไทยหลัก คำถามและคำอธิบายมี 3 ภาษา คือ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น คำถามในส่วนนี้เปิดกว้างให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเขียนเสนอแนะได้ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น

### 3.2 การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

3.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามด้วยการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติในการมีประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และจบการศึกษาระดับปริญญาโท ผู้ทรงคุณวุฒิได้ดำเนินการประเมินคำถามการประเมินความพึงพอใจด้านสมรรถนะแรงงานไทยทั้ง 6 ด้าน แล้วหลังจากนั้นจึงนำข้อมูลจากการประเมินมาทดสอบความเที่ยงตรง โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังต่อไปนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้อง

(Index of Item Objective Congruence)

R = คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คำถามแต่ละข้อ

N = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ในแต่ละข้อ ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่

-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

และมีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ค่า  $IOC \geq 0.50$  หมายความว่า คำถามนั้นตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ค่า  $IOC \leq 0.50$  หมายความว่า คำถามนั้นไม่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

โดยผลการตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ของแบบสอบถาม พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งตามเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรง ค่าที่คำนวณต้องได้มากกว่า 0.50 ( $IOC > 0.50$ ) (ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2545) นั่นหมายความว่า ข้อคำถามในแบบสอบถาม



ทุกข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

**3.2.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** ด้วยการทำ pre-test ดำเนินการประเมินความพึงพอใจด้านสมรรถนะแรงงานไทยทั้ง 36 ข้อ ใน 6 ด้าน และนำมาคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวน 20 คน แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างการวิจัย และมีเกณฑ์การประเมินข้อคำถามที่มีค่าแอลฟา ( $\alpha$ ) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงจะถือว่าเป็นข้อคำถามที่มีความเชื่อมั่น (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2545) โดยมีสูตรในการคำนวณ คือ

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	=	ค่าความเชื่อมั่น
	n	=	จำนวนข้อ
	$S_i^2$	=	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$S_x^2$	=	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) พบว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.740 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลการวิจัยได้

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

**4.1 แบบปฐมภูมิ (Primary Data)** ดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้ง 39 คน ผ่านกลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ซึ่งจะมีการประชุมร่วมกันเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารกันผ่านแอปพลิเคชันไลน์กลุ่ม (Line Application) โดยใช้วิธีโทรศัพท์นัดนำเอกสารเข้าไปส่ง และโทรศัพท์ตามการทำแบบสอบถามและนัดกำหนดเข้าไปรับคืน ซึ่งมีการติดตามแบบสอบถามกลับมาทั้ง 39 คน (39 แบบสอบถาม)

**4.2 แบบทุติยภูมิ (Secondary Data)** ดำเนินการค้นคว้า ศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรของการวิจัย คือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์พื้นที่นิคมอุตสาหกรรม อมตะซิตี้ ระยอง และข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็นและมีความสำคัญผ่านผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

#### 4.2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก

เพื่อเป็นการหาข้อมูลจากคำถามปลายเปิด โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารชาว ญี่ปุ่นที่ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับแรงงานไทย ในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ได้มีโอกาสในการแนะนำ เสนอแนะ แนวทางพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องานวิจัยมากที่สุด โดยมีขั้นตอน ในการดำเนินการดังนี้

1) ออกแบบแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดหัวข้อคำถามออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

- (1) สมรรถนะแรงงานที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์
- (2) จุดเด่นของสมรรถนะแรงงานไทย
- (3) ระดับของสมรรถนะแรงงานไทยในเมื่อเทียบกับสมรรถนะแรงงาน ของประเทศเพื่อนบ้าน
- (4) ปัญหาที่สำคัญที่สุดของสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ และต้องดำเนินการปรับปรุงพัฒนาอย่างเร่งด่วน
- (5) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรม ยานยนต์
- (6) สถาบันการศึกษาในประเทศไทยจะสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะ แรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้อย่างไร

2) **นักสัมภาษณ์** โดยการดำเนินการขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ผ่านผู้ประสานงาน ชาวไทย และได้รับการตอบรับให้เข้าสัมภาษณ์จำนวน 2 ท่าน

3) **ดำเนินการสัมภาษณ์** โดยการเข้าพบผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรม ยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ตามกำหนดการที่นัดหมายไว้ และขออนุญาต บันทึกภาพและเสียงขณะดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อนำมาถอดบทสัมภาษณ์และสรุปผลต่อไป

4) **สรุปผลการสัมภาษณ์** โดยนำภาพและเสียงที่บันทึกไว้ขณะสัมภาษณ์ มาถอดบทความ และสรุปผล นำมาเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทย

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลจากแบบสอบถามอันประกอบไปด้วย

5.1.1 ร้อยละ (Percentage) โดยการคำนวณสัดส่วนของข้อมูลเทียบกับฐานร้อยละ โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{x}{n} (100)$$

$$\text{เมื่อ } x = \text{จำนวนของข้อมูลที่ต้องการหา}$$

$$\text{เมื่อ } n = \text{จำนวนข้อมูลทั้งหมด}$$

5.1.2 ความถี่ (Frequency) โดยการนำคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย (mean) ก่อน

$$= \frac{\text{คะแนนรวมในแต่ละด้าน}}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละด้าน}}$$

จากนั้นจึงอภิปรายผลจากแบบสอบถามเป็นแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2549: 129) โดยใช้สูตรคำนวณ อันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

หลังจากนั้นคำนวณแบ่งช่วงระดับคะแนนข้างต้น แล้วจึงนำค่าที่ได้มาแบ่งเป็นระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงระดับความพึงพอใจแบบอันตรภาค (Interval Scale) ชั้น 5 ระดับ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจเฉลี่ย
1.00 – 1.80	มีความพึงพอใจน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	มีความพึงพอใจน้อย
2.61 – 3.40	มีความพึงพอใจปานกลาง
3.41 – 4.20	มีความพึงพอใจมาก
4.21 – 5.00	มีความพึงพอใจมากที่สุด

5.2 ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการนำสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

5.2.1 การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$  - test) เป็นการทดสอบสมมติฐานว่าตัวแปร 2 ตัวแปร (The  $\chi^2$  two-variable case) มีความเกี่ยวข้องกันหรือไม่ ซึ่งบางครั้งจะเรียกการทดสอบนี้ว่าการทดสอบความเป็นอิสระ (The  $\chi^2$  test for independence) โดยทดสอบว่าตำแหน่งของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ต่างกันหรือไม่ โดยใช้สูตรดังนี้

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

เมื่อ	$\chi^2$	=	ค่าไคสแควร์
	$O_i$	=	ค่าความถี่ที่ได้จากแบบสอบถาม (Answered Frequency)
	$E_i$	=	ค่าความถี่ที่คิดว่าควรจะเป็นหรือตามทฤษฎี (Expected Frequency)
	k	=	จำนวนระดับ
	n	=	จำนวนตัวอย่าง

$$p_i = \text{สัดส่วนของจำนวนประชากรที่มีลักษณะ หรือ} \\ \text{ระดับที่ } i \\ \text{โดยที่ } E_i = np_i$$

**5.2.2 สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)** เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรดังกล่าวที่มีลักษณะความสัมพันธ์ลักษณะแนวโน้มในเชิงเส้นตรงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1) **ความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Correlation)** เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะแปรผันตามกันระหว่าง 2 ตัวแปร เช่น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่มีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการปฏิบัติงานมาก จะมีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงานมากขึ้น นั่นคือ หากมีคะแนนมาก ก็หมายถึงมีความสัมพันธ์มาก หากมีคะแนนน้อยหมายถึงมีความสัมพันธ์กันน้อย เป็นต้น

2) **ความสัมพันธ์เชิงลบ (Negative Correlation)** เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะแปรผกผันกันระหว่าง 2 ตัวแปร เช่น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่มีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์มาก จะมีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อย ส่วนผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่มีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์น้อย จะมีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานมาก

การพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเส้นของ 2 ตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใดสามารถคำนวณได้ด้วยวิธีของเพียร์สันที่เรียกว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ด้วยสูตรการคำนวณ คือ

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i - n\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{\left[ \sum_{i=1}^n X_i^2 - n\bar{X}^2 \right] \left[ \sum_{i=1}^n Y_i^2 - n\bar{Y}^2 \right]}}$$

$$\text{หรือ } r = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - \left( \sum_{i=1}^n X_i \right) \left( \sum_{i=1}^n Y_i \right)}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n X_i \right)^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n Y_i \right)^2 \right]}}$$

$$\text{หรือ } r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left[ \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right] \left[ \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \right]}}$$

โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จะมีค่าอยู่ระหว่าง (-1) ถึง 1  
 ถ้า r = (-1) หมายถึง ตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงลบ แปรผกผัน  
 กันโดยสมบูรณ์  
 ถ้า r = 0 หมายถึง ตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นต่อกัน  
 ถ้า r = 1 หมายถึง ตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวก แปรผันตามกัน  
 อย่างสมบูรณ์ และความสัมพันธ์ในลักษณะนี้สามารถแปลผลค่าความสัมพันธ์ได้ตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงการแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Best, 1977)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
0.00 – 0.20	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก
0.21 – 0.50	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
0.51 – 0.80	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
0.81 – 1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาและวิจัยเรื่องสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยดำเนินการแจกจ่ายแบบสอบถามให้กับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน และหลังจากนั้นได้ติดตามแบบสอบถามดังกล่าวกลับคืนมาได้ทั้งหมดจำนวนทั้งสิ้น 39 แบบสอบถาม ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกไป และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แต่ต้น จึงได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์และสรุปผล โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการประเมินความพึงพอใจ
- ตอนที่ 3 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
- ตอนที่ 4 สรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
- ตอนที่ 5 แนวทางพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์

โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลดังต่อไปนี้

N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
%	แทน	ร้อยละ (Percentage)
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
sig.	แทน	ค่านัยสำคัญ (Significant)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง

df	แทน	ระดับแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
r	แทน	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลเพื่อการนำเสนอผลการวิเคราะห์นี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ผล และหลังจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้นำมาใส่ตารางประกอบคำบรรยายเพื่อนำเสนอผลของการวิเคราะห์ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยจำแนกหัวข้อการวิเคราะห์และสรุปผลออกเป็น 4 ตอน อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และสรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (ตัวแปรต้นในกรอบแนวคิดการวิจัย) ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยใช้เครื่องมือทางสถิติคือความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage : %) และได้ผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังตารางที่ 4.1 – ตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (%) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	จำนวน (N = 39 คน)	ร้อยละ (100.00)
ประธานกรรมการ / กรรมการผู้จัดการ	11	28.21
ผู้จัดการโรงงาน	8	20.51
ผู้จัดการทั่วไป	7	17.94
ผู้จัดการฝ่ายบริหาร / ทรัพยากรบุคคล	4	10.26
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	9	23.08

จากตารางที่ 4.1 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 ท่าน โดยตาราง ดังกล่าวนี้สามารถจำแนกออกตามตำแหน่งทางการบริหารด้วยการแจก



แจกแจงความถี่ (Frequency) และหลังจากนั้นได้นำตัวเลขดังกล่าวมาคำนวณอัตราส่วนเป็นร้อยละ (Percentage : %) อีกด้วย และจากการวิเคราะห์สามารถสรุปผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งระดับประธานกรรมการ / กรรมการผู้จัดการ จำนวน 11 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 28.21 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการโรงงานจำนวน 8 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20.51 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการทั่วไปจำนวน 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17.94 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่ายบริหาร / ทรัพยากรบุคคลจำนวน 4 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 10.26 และสุดท้ายแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่ายผลิตจำนวน 9 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 23.09

ตารางที่ 4.2 แสดงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (%) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ช่วงอายุ	จำนวน (N = 39 คน)	ร้อยละ (100.00)
ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.00
30 – 39 ปี	3	7.69
40 – 49 ปี	13	33.34
50 – 59 ปี	15	38.46
มากกว่า 60 ปี	8	20.51

จากตารางที่ 4.2 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 ท่าน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกออกตามช่วงอายุด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหลังจากนั้นได้นำตัวเลขดังกล่าวมาคำนวณอัตราส่วนเป็นร้อยละ (Percentage: %) อีกด้วย และจากการวิเคราะห์สามารถสรุปผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 0 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0.00 (ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี) และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 7.69 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงอายุ 40 – 49 ปี จำนวน 13 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.34 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงอายุ

50 – 59 ปี จำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 38.46 และสุดท้ายแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีอายุในช่วงมากกว่า 60 ปี จำนวน 8 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20.51

ตารางที่ 4.3 แสดงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (%) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษา	จำนวน (N = 39 คน)	ร้อยละ (100.00)
ต่ำกว่า ปวส.	0	0.00
ปวส.	4	10.26
ปริญญาตรี	31	79.49
ปริญญาโท	3	7.69
ปริญญาเอก	1	2.56

จากตารางที่ 4.3 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 ท่าน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกออกตามการศึกษาด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหลังจากนั้นได้นำตัวเลขดังกล่าวมาคำนวณอัตราส่วนเป็นร้อยละ (%) อีกด้วย และจากการวิเคราะห์สามารถสรุปผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ออกเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับ ปวส. จำนวน 0 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 0.00 (ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับ ปวส.) และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีการศึกษาระดับ ปวส. จำนวน 4 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 10.26 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 31 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 79.49 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 7.69 และสุดท้ายแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 2.56

ตารางที่ 4.4 แสดงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (%) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย	จำนวน (N = 39 คน)	ร้อยละ (100.00)
น้อยกว่า 1 ปี	1	2.56
1 – 5 ปี	14	35.90
6 – 10 ปี	13	33.33
11 – 15 ปี	4	10.26
มากกว่า 15 ปี	7	17.95

จากตารางที่ 4.4 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 ท่าน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกออกตามประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหลังจากนั้นได้นำตัวเลขดังกล่าวมาคำนวณอัตราส่วนเป็นร้อยละ (%) อีกด้วย และจากการวิเคราะห์สามารถสรุปผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 2.56 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยในช่วง 1 – 5 ปี จำนวน 14 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 35.90 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยในช่วง 6 – 10 ปี จำนวน 13 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยในช่วง 11 – 15 ปี จำนวน 4 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 10.26 และสุดท้ายแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี จำนวน 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17.95

ตารางที่ 4.5 แสดงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (%) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ช่วงเงินเดือน	จำนวน (N = 39 คน)	ร้อยละ (100.00)
น้อยกว่า 50,000 บาท	2	5.13
50,000 – 100,000 บาท	12	30.77
100,001 – 150,000 บาท	11	28.21
150,001 – 200,000 บาท	8	20.51
มากกว่า 200,000 บาท	6	15.38

จากตารางที่ 4.5 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 ท่าน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกออกตามช่วงเงินเดือนด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหลังจากนั้นได้นำตัวเลขดังกล่าวมาคำนวณอัตราส่วนเป็นร้อยละ (%) อีกด้วย และจากการวิเคราะห์สามารถสรุปผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงเงินเดือนน้อยกว่า 50,000 บาท จำนวน 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 5.13 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงเงินเดือนระหว่าง 50,000 – 100,000 บาทจำนวน 12 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 30.77 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงเงินเดือนระหว่าง 100,001 – 150,000 บาทจำนวน 11 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 28.21 และแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงเงินเดือนระหว่าง 150,001 – 200,000 บาท จำนวน 8 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20.51 และสุดท้ายแบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีช่วงเงินเดือนมากกว่า 200,000 บาท จำนวน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 15.38

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจ

**2.1 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจ** จากการสอบถามความพึงพอใจเพื่อวิเคราะห์ความพึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อสมรรถนะแรงงานไทย ซึ่งได้ดำเนินการสอบถามความพึงพอใจใน 6 ด้าน โดยในแต่ละด้านใช้มาตรวัด 5 ระดับ ได้ผลการประเมินดังแสดงในตารางที่ 4.6 – ตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปรผลระดับความพึงพอใจและอันดับความพึงประสงค์ของสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถาม (จำนวนทั้งสิ้น 39 คน)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล	อันดับ
1. ความสามารถในการกลิ้งชิ้นงาน	3.31	0.766	ปานกลาง	4
2. ความสามารถด้านการประกอบ	3.46	0.854	มาก	3
3. ความสามารถด้านการเชื่อมงาน	3.23	0.842	ปานกลาง	5
4. ความสามารถด้านการพันสี	3.05	0.826	ปานกลาง	6
5. ความสามารถด้านการซ่อมบำรุง	3.49	0.823	มาก	2
6. ความสามารถด้านไฟฟ้า	3.56	0.754	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.811</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.6 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกรายละเอียดความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการปฏิบัติงาน ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถในการกลิ้งชิ้นงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.31 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถด้านการประกอบในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.46 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถด้านการเชื่อมงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.23 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถด้านการพันสีในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.05 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถด้านการซ่อมบำรุงในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.49 และมีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถด้านไฟฟ้า

ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.56 และสุดท้ายผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจรวมต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) รวม 3.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมคือ 0.811

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความพึงพอใจ (การแปรผล) ต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่ตอบแบบสอบถาม (จำนวนทั้งสิ้น 39 คน)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล	อันดับ
1. ปฏิบัติงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด	3.00	1.147	ปานกลาง	5
2. ปฏิบัติงานถูกต้องตามคู่มือการทำงาน	3.26	1.141	ปานกลาง	3
3. จัดข้อมูลการผลิตครบถ้วน ถูกต้อง	3.31	1.080	ปานกลาง	1
4. ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน	2.97	1.203	ปานกลาง	6
5. ใช้ทรัพยากร และวัสดุใช้อย่างคุ้มค่า	3.31	1.055	ปานกลาง	1
6. ความสามารถในการจัดเก็บวัสดุคิป และสิ้นค้าอย่างเป็นระบบ	3.08	1.061	ปานกลาง	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.15</b>	<b>1.114</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.7 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกรายละเอียดความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงานในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อหัวข้อปฏิบัติงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนดในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.00 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อปฏิบัติงานถูกต้องตามคู่มือการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.26 มีความพึงพอใจ

ต่อหัวข้อจัดข้อมูลการผลิตครบถ้วน ถูกต้องในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.31 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 2.97 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อใช้ทรัพยากร และวัตถุดิบอย่างคุ้มค่าในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.31 และมีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถในการเก็บวัตถุดิบและสินค้าอย่างเป็นระบบในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.08 และสุดท้ายผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจรวมต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) รวม 3.15 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมคือ 1.114

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความพึงพอใจ (การแปรผล) ต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่ตอบแบบสอบถาม (จำนวนทั้งสิ้น 39 คน)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล	อันดับ
1. ทำงานทุกชิ้นได้คุณภาพตามที่กำหนด	3.64	0.778	มาก	1
2. ทำงานทุกชิ้นได้คุณภาพสม่ำเสมอ	3.54	0.822	มาก	3
3. ความสามารถในการใช้เครื่องมือวัด	3.59	0.880	มาก	2
4. ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพชิ้นงาน	3.49	0.854	มาก	4
5. ความรู้ด้านระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ (ISO)	3.38	0.747	ปานกลาง	5
6. การตัดสินใจหยุดการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบ เมื่อพบปัญหาคุณภาพ	3.28	0.942	ปานกลาง	6
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.842</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกรายละเอียดความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ในหัวข้อต่างๆ

ดังนั้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อหัวข้อทำงานทุกชิ้นได้คุณภาพตามที่กำหนดในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.64 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อทำงานทุกชิ้นได้คุณภาพสม่ำเสมอในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.54 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถในการใช้เครื่องมือวัดในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.59 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพชิ้นงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.49 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อความรู้ด้านระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ (ISO) ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.38 และมีความพึงพอใจต่อหัวข้อการตัดสินใจหยุดการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบเมื่อพบปัญหาคุณภาพในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.28 และสุดท้ายผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจรวมต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) รวม 3.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมคือ 0.842

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความพึงพอใจ (การแปรผล) ต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่ตอบแบบสอบถาม (จำนวนทั้งสิ้น 39 คน)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล	อันดับ
1. ปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัย	3.49	0.942	มาก	2
2. สวมใส่อุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยครบถ้วน ถูกต้อง	3.51	0.997	มาก	1
3. แยกขยะถูกต้องตามดังที่กำหนด	3.18	1.144	ปานกลาง	4
4. เข้าใจและปฏิบัติได้ตามหลัก 5ส	3.21	1.080	ปานกลาง	3
5. เคลื่อนไหวร่างกายถูกต้องตามหลักกายศาสตร์	3.18	0.914	ปานกลาง	4
6. มีสุขภาพที่ดีจากการออกกำลังกายสม่ำเสมอ	3.10	0.788	ปานกลาง	6
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.978</b>	<b>ปานกลาง</b>	



จากตารางที่ 4.9 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกรายละเอียดความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อหัวข้อปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัยในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.49 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อสวมใส่อุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยครบถ้วน ถูกต้องในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.51 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อแยกขยะถูกต้องตามถังที่กำหนดในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.18 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อเข้าใจและปฏิบัติได้ตามหลัก 5ส ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.21 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อเคลื่อนไหวร่างกายถูกต้องตามหลักการยศาสตร์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.18 และมีความพึงพอใจต่อหัวข้อมีสุขภาพที่ดีจากการออกกำลังกายสม่ำเสมอในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.10 และสุดท้ายผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจรวมต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) รวม 3.28 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมคือ 0.978

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความพึงพอใจ (การแปรผล) ต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่ตอบแบบสอบถาม (จำนวนทั้งสิ้น 39 คน)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล	อันดับ
1. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	3.03	0.873	ปานกลาง	3
2. เขียนรายงานด้วยตัวอักษร และตัวเลขที่ชัดเจน	2.92	0.807	ปานกลาง	5
3. รายงานปัญหาทุกครั้งที่พบปัญหา	3.26	0.966	ปานกลาง	2
4. รายงานด้วยข้อมูลที่ครบถ้วน	2.97	0.932	ปานกลาง	4
5. นำเสนอแนวความคิดการปรับปรุงงานต่อหัวหน้างานได้	2.90	0.968	ปานกลาง	6
6. รายงานถูกต้องตามลำดับขั้นบังคับบัญชา	3.44	0.883	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.09</b>	<b>0.905</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.10 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกรายละเอียดความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอในหัวข้อต่างๆ ดังนี้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อหัวข้อทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.03 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อเขียนรายงานด้วยตัวอักษร และตัวเลขที่ชัดเจน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 2.92 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อรายงานปัญหาทุกครั้งที่พบปัญหา ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.26 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อรายงานด้วยข้อมูลที่ครบถ้วน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 2.97 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อนำเสนอแนวคิดการปรับปรุงงานต่อหัวหน้างานได้ ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 2.90 และมีความพึงพอใจต่อหัวข้อรายงานถูกต้องตามลำดับขั้นบังคับบัญชา ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.44 และสุดท้ายผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจรวมต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) รวม 3.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมคือ 0.905

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความพึงพอใจ (การแปรผล) ต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่ และองค์กร ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่ตอบแบบสอบถาม (จำนวนทั้งสิ้น 39 คน)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล	อันดับ
1. ไม่นำอุปกรณ์ เครื่องมือบริษัทไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคล	3.62	0.782	มาก	2
2. เข้าทำงานตรงเวลา	3.46	0.854	มาก	4
3. หมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงาน อยู่เสมอ	3.28	0.887	ปานกลาง	6
4. ทักทายเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า ด้วย อัธยาศัยที่ดี	3.59	1.044	มาก	3
5. ช่วยเหลือและคอยสอนงานพนักงานใหม่	3.44	0.754	มาก	5
6. ร่วมมือกับกิจกรรมของบริษัทสม่ำเสมอ	3.82	0.823	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.53</b>	<b>0.857</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกรายละเอียดความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กรในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อหัวข้อไม่นำอุปกรณ์เครื่องมือบริษัทไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคลในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.62 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อเข้าทำงานตรงเวลา ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.46 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อหมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.28 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อทักทายเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานด้วยอัธยาศัยที่ดี ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.59 มีความพึงพอใจต่อหัวข้อช่วยเหลือ และคอยสอนงานพนักงานใหม่ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.44 และมีความพึงพอใจต่อหัวข้อร่วมมือกับกิจกรรมของบริษัทสม่ำเสมอ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.82 และสุดท้ายผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจรวมต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) รวม 3.53 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมคือ 0.857

**2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)** ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานใน 2 เรื่องที่ได้ตั้งเอาไว้ก่อนดำเนินการวิจัย คือ สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะแรงงานไทยเป็นที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ในระดับปานกลาง และสมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยองที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้านแตกต่างกัน

**2.2.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1** “ระดับสมรรถนะแรงงานไทยเป็นที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ในระดับปานกลาง” ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบสมมติฐาน โดยการนำข้อมูลสรุปผลการประเมินความพึงพอใจจากตารางที่ 4.06 – ตารางที่ 4.11 มาสรุปและแปลผลรวมอีกครั้ง เพื่อการนำเสนอในภาพรวม โดยภาพการสรุปและแปลผลแสดงได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความพึงพอใจ (การแปรผล) ต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้าน ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยองที่ตอบแบบสอบถาม (จำนวนทั้งสิ้น 39 คน)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปรผล	อันดับ
1. ทักษะด้านการปฏิบัติงาน	3.31	0.627	ปานกลาง	3
2. ทักษะด้านประสิทธิภาพ และ ผลสำเร็จในการทำงาน	3.15	0.977	ปานกลาง	5
3. ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและ ผลิตภัณฑ์	3.49	0.736	มาก	2
4. ทักษะด้านเพื่อความปลอดภัยอาชีพ อนามัยและสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	3.28	0.835	ปานกลาง	4
5. ทักษะด้านการสื่อสารและการ นำเสนอ	3.09	0.707	ปานกลาง	6
6. ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อ หน้าที่และองค์กร	3.53	0.683	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.31</b>	<b>0.764</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.12 ด้านบน ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยตารางดังกล่าวนี้สามารถจำแนกรายละเอียดความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยในทุกด้าน ดังนี้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อด้านทักษะการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.31 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ 0.627 มีความพึงพอใจต่อด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.15 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ 0.977 มีความพึงพอใจต่อด้านทักษะ เพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ 0.736 มีความพึงพอใจต่อด้านทักษะความปลอดภัยอาชีพอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมี

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.28 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ 0.835 มีความพึงพอใจต่อด้านทักษะเพื่อการสื่อสารและการนำเสนอในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ 0.707 และมีความพึงพอใจต่อด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คือ 3.53 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ 0.683 และสุดท้ายผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจรวมต่อสมรรถนะแรงงานไทยในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) รวม 3.31 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมคือ 0.764

ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ที่สรุปได้ดังตารางที่ 4.13 ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ที่กล่าวว่า “สมรรถนะแรงงานไทยเป็นที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยองในระดับปานกลาง” และนอกจากนี้ยังสามารถจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแรงงานไทยในด้านของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง โดยเรียงจากความพึงประสงค์มากไปน้อยได้ ดังนี้

1. ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร
2. ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์
3. ทักษะด้านการปฏิบัติงาน
4. ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. ทักษะด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการทำงาน
6. ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ

**2.2.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2** “ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้านแตกต่างกัน” และเพื่อดำเนินการทดสอบสมมติฐานนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำผลการประเมินความพึงพอใจที่ได้จากแบบสอบถามมาทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตามในกรอบการวิจัย (ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเบื้องต้นส่วนบุคคล และผลการประเมินความพึงพอใจ) โดยใช้เครื่องมือไคสแควร์ (Chi-Square Test) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวนี้ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานว่าตัวแปร 2 ตัวแปร (The  $\chi^2$  variable case) ว่ามีความเกี่ยวข้องกันหรือไม่ หรือบางครั้งอาจเรียกการทดสอบนี้ได้ว่า (The  $\chi^2$  test for independence) ซึ่งนั่นก็คือการทดสอบว่าตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรที่ได้ดำเนินการทดสอบเป็นอิสระต่อกัน และตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรดังกล่าวนี้ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน และจากการทดสอบผู้วิจัยสามารถสรุปผลและนำเสนอได้ดังแสดงในตารางที่ 4.13 - 4.19

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทย ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ด้านทักษะการปฏิบัติงาน โดยใช้เครื่องมือไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) ในการทดสอบ และมีสมมติฐาน คือ

$H_0$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	ผลวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test : $\chi^2$ )			การแปรผล
	$\chi^2$	df	sig.	
1. ตำแหน่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	43.803	40	0.313	ไม่แตกต่างกัน
2. อายุของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	28.743	30	0.531	ไม่แตกต่างกัน
3. การศึกษาของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	30.725	30	0.429	ไม่แตกต่างกัน
4. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	40.149	40	0.464	ไม่แตกต่างกัน
5. เงินเดือนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	45.491	40	0.254	ไม่แตกต่างกัน
<b>ภาพรวม</b>	<b>68.977</b>	<b>80</b>	<b>0.806</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>

\*ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) = 68.977 และค่า sig = 0.806 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ หมายความว่าผลการทดสอบได้ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทย ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ในทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน โดยใช้เครื่องมือไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) ในการทดสอบ และมีสมมติฐาน คือ

$H_0$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะเพื่อประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงานแตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะ เพื่อประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงานไม่แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	ผลวิเคราะห์ค่าไคสแควร์			การแปรผล
	(Chi-Square Test : $\chi^2$ )			
	$\chi^2$	df	sig.	
1. ตำแหน่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	78.744	60	0.053	ไม่แตกต่างกัน
2. อายุของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	53.358	45	0.184	ไม่แตกต่างกัน
3. การศึกษาของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	38.691	45	0.735	ไม่แตกต่างกัน
4. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	58.986	60	0.513	ไม่แตกต่างกัน
5. เงินเดือนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	74.561	60	0.098	ไม่แตกต่างกัน
<b>ภาพรวม</b>	<b>119.639</b>	<b>120</b>	<b>0.492</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>

\*ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) = 119.639 และค่า sig = 0.492 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือหมายความว่าผลการทดสอบได้ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทย ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ในทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ โดยใช้เครื่องมือไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) ในการทดสอบ และมีสมมติฐานคือ

$H_0$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์ แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์ ไม่แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	ผลวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test : $\chi^2$ )			การแปรผล
	$\chi^2$	df	sig.	
1. ตำแหน่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	71.936	64	0.232	ไม่แตกต่างกัน
2. อายุของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	47.735	48	0.484	ไม่แตกต่างกัน
3. การศึกษาของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	46.597	48	0.530	ไม่แตกต่างกัน
4. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	60.931	64	0.586	ไม่แตกต่างกัน
5. เงินเดือนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	51.097	64	0.879	ไม่แตกต่างกัน
<b>ภาพรวม</b>	<b>129.319</b>	<b>128</b>	<b>0.451</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>

\*ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) = 129.319 และค่า sig = 0.451 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ หมายความว่าผลการทดสอบได้ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ ไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทย ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ด้านสมรรถนะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้เครื่องมือไคสแควร์ (Chi-Square Test:  $\chi^2$ ) ในการทดสอบและมีสมมติฐาน คือ

$H_0$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	ผลวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test : $\chi^2$ )			การแปรผล
	$\chi^2$	df	sig.	
1. ตำแหน่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	72.551	72	0.460	ไม่แตกต่างกัน
2. อายุของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	57.742	54	0.339	ไม่แตกต่างกัน
3. การศึกษาของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	43.407	54	0.848	ไม่แตกต่างกัน
4. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	77.861	72	0.298	ไม่แตกต่างกัน
5. เงินเดือนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	56.850	72	0.904	ไม่แตกต่างกัน
<b>ภาพรวม</b>	<b>142.489</b>	<b>144</b>	<b>0.520</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>

\*ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) = 142.489 และค่า sig = 0.520 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือหมายความว่าผลการทดสอบได้ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์

นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะ เพื่อความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทย ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ด้านทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ โดยใช้เครื่องมือไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) ในการทดสอบ และมีสมมติฐาน คือ

$H_0$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านการสื่อสารและการนำเสนอ แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านการสื่อสารและการนำเสนอ ไม่แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	ผลวิเคราะห์ค่าไคสแควร์			การแปรผล
	(Chi-Square Test : $\chi^2$ )			
	$\chi^2$	df	sig.	
1. ตำแหน่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	67.479	60	0.237	ไม่แตกต่างกัน
2. อายุของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	65.096	65	0.027	แตกต่างกัน
3. การศึกษาของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	32.461	45	0.919	ไม่แตกต่างกัน
4. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	96.036	60	0.002	แตกต่างกัน
5. เงินเดือนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	52.825	60	0.733	ไม่แตกต่างกัน
<b>ภาพรวม</b>	<b>119.824</b>	<b>120</b>	<b>0.487</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>

\*ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) = 119.824 และค่า sig. = 0.487 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือหมายความว่าผลการทดสอบได้ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทย ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ด้านทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร โดยใช้เครื่องมือไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) ในการทดสอบ และมีสมมติฐาน คือ

$H_0$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่ และองค์กร แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่ และองค์กร ไม่แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	ผลวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test : $\chi^2$ )			การแปรผล
	$\chi^2$	df	sig.	
1. ตำแหน่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	48.179	44	0.308	ไม่แตกต่างกัน
2. อายุของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	42.841	33	0.117	ไม่แตกต่างกัน
3. การศึกษาของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	31.062	33	0.564	ไม่แตกต่างกัน
4. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	56.159	44	0.103	ไม่แตกต่างกัน
5. เงินเดือนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	60.738	44	0.048	แตกต่างกัน
<b>ภาพรวม</b>	<b>84.964</b>	<b>88</b>	<b>0.572</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>

\*ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test  $\chi^2$ ) = 84.964 และค่า sig = 0.572 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ หมายความว่าผลการทดสอบปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคม

อุตสาหกรรมอมตะชีวิต ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยด้านทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทักษะคิดต่อหน้าที่และองค์กร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยในทุกด้านของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะชีวิต ระยอง โดยใช้เครื่องมือไคสแควร์ (Chi-Square Test:  $\chi^2$ ) ในการทดสอบ และมีสมมติฐาน คือ

$H_0$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะชีวิต ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้าน (ทุกด้านที่ทำการประเมิน) แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะชีวิต ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้าน (ทุกด้านที่ทำการประเมิน) ไม่แตกต่างกัน

ความเห็นแต่ละด้าน	ผลวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test : $\chi^2$ )			การแปรผล
	$\chi^2$	df	sig.	
1. ทักษะด้านการปฏิบัติงาน	68.977	80	0.806	ไม่แตกต่างกัน
2. ทักษะด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จใน การทำงาน	119.639	120	0.492	ไม่แตกต่างกัน
3. ทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงานและ ผลิตภัณฑ์	120.319	128	0.451	ไม่แตกต่างกัน
4. ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	142.489	144	0.520	ไม่แตกต่างกัน
5. ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ	119.824	120	0.487	ไม่แตกต่างกัน
6. ความซื่อสัตย์ ทักษะคิดต่อหน้าที่และองค์กร	84.964	88	0.572	ไม่แตกต่างกัน
<b>ภาพรวม</b>	<b>277.875</b>	<b>280</b>	<b>0.525</b>	<b>ไม่แตกต่างกัน</b>

\*ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square Test:  $\chi^2$ ) = 277.875 และค่า sig = 0.525 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือหมายความว่าผลการทดสอบได้ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

และเพื่อให้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพิ่มเติมระหว่างตัวแปรตามด้วยกัน (ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจด้านหนึ่ง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอีกด้านหนึ่งหรือไม่) โดยใช้เครื่องมือการทดสอบสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r) และได้ผลการทดสอบดังแสดงในตารางที่ 4.20 – 4.24

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านอื่นๆ โดยการใช้อุปกรณ์การเปรียบเทียบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation : r)

สมรรถนะด้านอื่นๆ ที่นำมา เปรียบเทียบ	ผลวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r)		การแปรผล
	r	Sig. (2 tailed)	
	1. ทักษะด้านประสิทธิภาพ และ ผลสำเร็จในการทำงาน	0.173	
2. ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์	0.180	0.273	มีความสัมพันธ์ใน ระดับต่ำมาก
3. ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	0.201	0.220	มีความสัมพันธ์ใน ระดับต่ำ
4. ทักษะด้านการสื่อสารและการ นำเสนอ	0.145	0.379	มีความสัมพันธ์ใน ระดับต่ำมาก
5. ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติ ต่อหน้าที่และองค์กร	0.167	0.309	มีความสัมพันธ์ใน ระดับต่ำมาก

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของทักษะด้านการปฏิบัติงาน กับทักษะด้านอื่นๆ โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบที่ได้กับตารางแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Best, 1977) มีรายละเอียดคือ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากเมื่อเทียบกับทักษะด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการทำงาน โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r) คือ 0.173 และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากเมื่อเทียบกับด้านทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r) คือ 0.180 และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับทักษะด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation: r) คือ 0.201 และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากเมื่อเทียบกับทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ โดยมีค่าสหสัมพันธ์ (Pearson Correlation: r) คือ 0.145 และสุดท้ายมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากเมื่อเทียบกับทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r) คือ 0.167

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการทำงาน และสมรรถนะด้านอื่นๆ โดยการใช้เครื่องมือการเปรียบเทียบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation: r)

สมรรถนะด้านอื่นๆ ที่นำมา เปรียบเทียบ	ผลวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์		การแปรผล
	เพียร์สัน (Pearson Correlation : r)		
	r	Sig. (2 tailed)	
1. ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์	0.836	0.000	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
2. ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	0.870	0.000	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
3. ทักษะด้านการสื่อสารและการ นำเสนอ	0.825	0.000	
4. ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร	0.807	0.000	

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่าค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน กับทักษะด้านอื่นๆ โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบที่ได้กับตารางแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Best, 1977) มีรายละเอียดคือ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r) คือ 0.836 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r) คือ 0.870 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation :r) คือ 0.825 และสุดท้ายมีความสัมพันธ์ในระดับสูงเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation: r) คือ 0.807

ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงาน และผลิตภัณฑ์ และสมรรถนะด้านอื่นๆ โดยการใช้เครื่องมือการเปรียบเทียบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation: r)

สมรรถนะด้านอื่นๆ ที่นำมา เปรียบเทียบ	ผลวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r)		การแปรผล
	r	Sig. (2 tailed)	
	1. ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	0.858	
2. ทักษะด้านการสื่อสารและการ นำเสนอ	0.840	0.000	มีความสัมพันธ์ใน ระดับสูง
3. ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร	0.785	0.000	มีความสัมพันธ์ใน ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่าค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของสมรรถนะด้านทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์กับสมรรถนะด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบที่ได้กับตารางแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Best, 1977) มีรายละเอียดคือ พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะ

ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation :r) เท่ากับ 0.858 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เท่ากับ 0.840 แต่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เท่ากับ 0.785

ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสมรรถนะด้านอื่นๆ โดยการใช้เครื่องมือการเปรียบเทียบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation: r)

สมรรถนะด้านต่างๆ ที่นำมา เปรียบเทียบ	ผลวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r)		การแปลผล
	r	Sig. (2 tailed)	
1. ทักษะด้านการสื่อสารและการ นำเสนอ	0.825	0.000	มีความสัมพันธ์ใน ระดับสูง
2. ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร	0.791	0.000	มีความสัมพันธ์ใน ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่า ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation : r) เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของสมรรถนะด้านทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับสมรรถนะด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบที่ได้กับตารางแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Best, 1977) มีรายละเอียดคือ พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เท่ากับ 0.825 แต่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เท่ากับ 0.791



ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ และสมรรถนะด้านอื่น ๆ โดยใช้เครื่องมือการเปรียบเทียบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation: r)

สมรรถนะด้านต่างๆ ที่นำมา เปรียบเทียบ	ผลวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation : r)		การแปลผล
	r	Sig. (2 tailed)	
1. ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร	0.772	0.000	มีความสัมพันธ์ใน ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่าค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของสมรรถนะด้านทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับสมรรถนะด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบผลการทดสอบที่ได้กับตารางแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Best, 1977) มีรายละเอียดคือ พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation: r) เท่ากับ 0.772

ดังนั้น จากสมมติฐานที่ 2 ที่กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้านแตกต่างกัน” สามารถสรุปผลการทดสอบโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ 2 รูปแบบดำเนินการทดสอบ สามารถสรุปได้ว่าผลการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test :  $\chi^2$ ) ได้ผลการทดสอบคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยองมีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทย ในแต่ละด้าน (ทุกด้านที่ทำการประเมิน) ไม่แตกต่างกัน และผลการทดสอบเพิ่มเติมความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้าน โดยการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation: r) ได้ผลการทดสอบคือผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยสัมพันธ์กันในแต่ละด้านแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดความสัมพันธ์แต่ละด้านสูง – ต่ำแตกต่างกันไปในแต่ละด้าน

ตารางที่ 4.25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	สถิติที่ใช้
1	สมรรถนะแรงงานไทยเป็นที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ในระดับปานกลาง	เป็นไปตามสมมติฐาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความแปรปรวน (S.D.)
2	ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้านแตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)
3	ทักษะด้านคุณภาพแปรผันตามทักษะด้านการปฏิบัติงาน	มีความสัมพันธ์สูง-ต่ำแตกต่างกันในแต่ละด้าน	การทดสอบสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

### ตอนที่ 3 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วยโดยการขอสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวน 2 โรงงาน คือ บริษัท โฮเซอิ เบรค (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท เท็นมะ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์แสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.26 แสดงการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

วันที่สัมภาษณ์	7 กันยายน 2563	11 กันยายน 2563
บริษัท	โฮเซอิ เบรค (ไทยแลนด์)	เท็นมะ (ประเทศไทย)
ประเภทกิจการ	Tier-2 (ผลิตเบรค และอะไหล่ช่วงล่างรถยนต์)	Tier-3 (ผลิตชิ้นงานพลาสติก ส่วนประกอบชิ้นงานในรถยนต์)
ผู้ให้สัมภาษณ์	Mr.Takeshi Goto	Mr.Yuzo Shigi
ตำแหน่ง	รองประธานกรรมการ	ผู้จัดการ โรงงาน
สมรรถนะแรงงานที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย	การปฏิบัติตามกฎระเบียบและคู่มือการทำงานอย่างเคร่งครัด	ทักษะการควบคุมเครื่องจักร เพื่อให้ชิ้นงานมีคุณภาพตามที่ต้องการ
จุดเด่นของสมรรถนะแรงงานไทย	มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงานล่วงเวลา ทำให้วางแผนผลิตได้ง่าย	มีความตั้งใจในการทำงานดี
ระดับของสมรรถนะแรงงานไทยเมื่อเทียบกับสมรรถนะแรงงานของประเทศเพื่อนบ้าน	สมรรถนะแรงงานไทยยังคงมีระดับที่สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	สมรรถนะแรงงานไทยยังคงมีระดับที่สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
ปัญหาที่สำคัญที่สุดของสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ และต้องดำเนินการปรับปรุงพัฒนาอย่างเร่งด่วน	สมรรถนะแรงงานไทยไม่เป็นปัญหาในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ แต่สิ่งที่เป็นปัญหามากที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์คือ เรื่องแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งต้องใช้	ความรู้ความเข้าใจเรื่องในงานอย่างถ่องแท้ (knowledge) และทักษะการพัฒนาปรับปรุงงาน (Kaizen) ยังไม่ดีพอ

## ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

วันที่สัมภาษณ์	7 กันยายน 2563	11 กันยายน 2563
แนวทางการพัฒนา สมรรถนะแรงงานไทย สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์	การบริหารจัดการที่ดี เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาและอาจกระทบต่อแผนการผลิต แต่ละสถานประกอบการควรจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมการเรียนรู้ภาคปฏิบัติที่เรียกว่า DOJO เพื่อเป็นการฝึกปฏิบัติและพัฒนาทักษะพนักงาน การสอนหรือการอบรมภาคทฤษฎีไม่สามารถที่จะทำให้พนักงานเข้าใจการทำงานได้อย่างถ่องแท้เท่ากับการได้ลงมือปฏิบัติจริง	พัฒนาเพิ่มเติมใน 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และการปรับปรุงพัฒนางาน (Kaizen)
สถาบันการศึกษาในประเทศไทยจะสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้อย่างไร	สถาบันการศึกษาในประเทศไทยควรเชิญผู้มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทญี่ปุ่นที่มีความอาวุโส อายุระหว่าง 50 – 60 ปี เข้าไปเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นอาจารย์พิเศษสอน เพราะบุคลากรเหล่านี้จะเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างดี	ปลูกฝังให้นักเรียน นักศึกษามีความตรงต่อเวลาให้มากขึ้น เหมือนการปลูกฝังในสถานศึกษาในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจะส่งผลให้เมื่อจบการศึกษา ออกมาทำงานแล้วจะมีความ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตาม กำหนดเวลาที่ได้รับมอบหมาย

## ตอนที่ 4 สรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

จากการรวบรวมแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นได้แนะนำการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้ง 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

### 4.1 ด้านการปฏิบัติงาน

1.1 นำผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเข้ามาสอนงานเพิ่มเติม  
 1.2 สร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะ ให้คิดว่าคนไทยไม่แพ้ชาติใดในโลก  
 1.3 พิจารณาเพิ่มทักษะให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น (multi skills)  
 1.4 ฝึกอบรมพนักงาน และสร้างจิตสำนึกในการทำงานอย่างถูกต้องตามคู่มือการทำงาน

1.5 กำหนดโครงสร้างตำแหน่งของช่างฝีมือในองค์กร  
 1.6 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในองค์กร  
 1.7 ส่งเสริมให้พนักงานมีการศึกษาที่มากขึ้น  
 1.8 การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง  
 1.9 ใช้กิจกรรม QCC ในการฝึกการพัฒนาสมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน  
 1.10 ส่งเสริมกิจกรรมการสร้างสมรรถนะแรงงานด้วยการลดของเสียจากการผลิต

ชิ้นงานผิดพลาด

1.11 กำหนดผลตอบแทน (allowance) ตามผลงานที่ปฏิบัติออกมาได้  
 1.12 ฝึกประสบการณ์การทำงานให้มากขึ้น ฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง  
 1.13 ปรับฐานเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งให้มีความแตกต่างกันตามความรับผิดชอบของหน้าที่ และส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะแรงงานให้สอดคล้องกับตำแหน่ง

1.14 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายใน (Dojo) เน้นการฝึกปฏิบัติสมรรถนะการปฏิบัติงานในทุกด้าน เช่น ด้านไฟฟ้า ด้านการประกอบ เป็นต้น

1.15 ในองค์กรจะมีคนที่ชอบพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้พยายามรักษาคนเหล่านี้ไว้ให้ดี

### 4.2 ด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน

2.1 ส่งเสริมกิจกรรม Kaizen เพื่อการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการงาน โดยการนำ Kaizen ต้องเริ่มตั้งแต่การออกแบบกระบวนการผลิต

2.2 สร้างการทำงานเป็นทีม

2.3 ฝึกอบรมพนักงานเป็นระยะ มีการทบทวนสม่ำเสมอ

- 2.4 ใช้กิจกรรม 5ส เป็นแนวทาง โดยการสำรวจพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ
- 2.5 ขอให้ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง แล้วประสิทธิภาพจะตามมาเอง
- 2.6 พัฒนาระบบการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและง่ายต่อการเข้าถึงทุกสาขาวิชาชีพ
- 2.7 เริ่มต้นด้วยการวางแผน และนำวงจร Deming (PDCA) มาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานต่อไป
- 2.8 จัดทำแผนกิจกรรมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด
- 2.9 ฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน เช่น leader และ supervisor และให้หัวหน้างานกลุ่มดังกล่าวไปถ่ายทอดความรู้ต่อกับพนักงานอีกที
- 2.10 มีการให้รางวัล (allowance) กับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และกำหนดผลตอบแทนต่างๆตามปริมาณงานที่ทำได้
- 2.11 สมรรถนะด้านนี้ต้องมีการเก็บข้อมูลจำนวนมากๆ (big data) ดังนั้นพื้นฐานที่ดีคือพื้นฐานด้าน IT และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้
- 2.12 กำหนดเป้า KPI ในแต่ละส่วนงาน และดำเนินการควบคุมให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

#### 4.3 ด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์

- 3.1 ให้ปฏิบัติงานตามข้อกำหนดและคู่มือคุณภาพอย่างเคร่งครัด
- 3.2 ตรวจสอบชิ้นงานด้วยความถี่ตามที่มาตรฐานกำหนด
- 3.3 นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการผลิตให้มากกว่าในปัจจุบัน
- 3.4 ให้พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้
- 3.5 ฝึกอบรมพนักงานด้านคุณภาพ
- 3.6 ส่งเสริมกิจกรรม Kaizen
- 3.7 เมื่อพบปัญหาด้านคุณภาพ ต้องวิเคราะห์สาเหตุให้ลึกซึ้งถึงแก่นแท้ของปัญหา และดำเนินการแก้ไขป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหาให้เด็ดขาด
- 3.8 สร้างจิตสำนึก (awareness) ในการรับผิดชอบงานของตนให้ได้ และหัวหน้างานจะตรวจสอบความถูกต้องของชิ้นงานอีกครั้ง
- 3.9 พนักงานตรวจสอบคุณภาพ (QC) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิตอย่างถ่องแท้
- 3.10 กำหนดผลตอบแทน (allowance) เมื่อมีการปฏิบัติงานได้คุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ของเสียในกระบวนการผลิตไม่เกิน 10ppm/ปี เป็นต้น

3.11 วางแผนเตรียมการช่วง APQP อย่างเหมาะสม

#### 4.4 ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4.1 สวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลให้เป็นนิสัย

4.2 ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมด้านความปลอดภัย

4.3 กระตุ้นให้เกิดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือขั้นตอนการทำงานเพื่อให้มีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

4.4 ส่งเสริมกิจกรรมข้อเสนอแนะ หรือ Kaizen

4.5 ใช้ระบบการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแนะนำการปรับปรุงเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน

4.6 ประเมินความเสี่ยง และดำเนินการแก้ไขป้องกันอันตราย

4.7 ให้คณะกรรมการความปลอดภัยฯ นำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงมานำเสนอ และแลกเปลี่ยนในที่ประชุมประจำเดือน

4.8 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านความปลอดภัยฯ ภายในองค์กร

4.9 สร้างจิตสำนึก (awareness) ให้คิดว่านี่คือเรื่องสำคัญ

4.10 แทนที่จะกำหนดให้พนักงานสวมอุปกรณ์ป้องกันอันตราย ควรที่จะแก้ไขที่ต้นเหตุไม่ให้ความเสี่ยงนั้นๆ เช่น แทนที่จะกำหนดให้พนักงานสวมปลั๊กลดเสียง (ear plug) ควรแก้ไขหรือเปลี่ยนเครื่องจักรไม่ให้มีเสียงดังแทน เป็นต้น

4.11 การเดินสำรวจความปลอดภัยประจำเดือน (monthly patrol) ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง และต้องตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่ามาตรการต่างๆที่กำหนดไว้ยังคงเหมาะสม และใช้งานได้คืออยู่หรือไม่

#### 4.5 ด้านการสื่อสารและการนำเสนอ

5.1 เมื่อพบปัญหาให้แจ้งทันที โดยใช้หลักการ HORENSO

5.2 ส่งเสริมกิจกรรม Morning Talk เพื่อฝึกให้พนักงานกล้าแสดงออก

5.3 อย่างกล้าที่จะรายงานเมื่อพบกับปัญหา

5.4 เพิ่มทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้ดีกว่าปัจจุบัน แรงงานไทยมีความจำเป็นต้องสื่อสารกับแรงงานต่างชาติ

5.5 นำแนวทาง PDCA มาประยุกต์ใช้ในการนำเสนอ

5.6 สังเกตและจดจำทักษะการนำเสนอและการพูดของชาวญี่ปุ่นในการประชุมประจำวัน

5.7 เมื่อต้องนำเสนอ ขอให้เรียงลำดับการดำเนินงานให้ดี เริ่มต้นด้วยปัญหาหรือสาเหตุและลงท้ายด้วยข้อสรุป นำเสนอด้วยรายละเอียดที่ชัดเจน ให้ผู้รับฟังสามารถเข้าใจได้โดยง่าย

5.8 เพิ่มทักษะด้วยการสร้างประสบการณ์ในการพูดนำเสนองานให้ชาวต่างชาติให้มากขึ้น

5.9 การนำเสนอ ควรนำเสนออย่างน่าสนใจ แปลกใหม่ สอดแทรกข้อคิดเห็นที่เป็นเหตุเป็นผล มีการเสนอแนะในแนวทางที่ดี

5.10 เสนอขอให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือชาวญี่ปุ่นสอนเกี่ยวกับภาษา หรือทักษะการนำเสนอในช่วงนอเวลางาน

5.11 เพิ่มโอกาสในการพูดคุย รายงานปัญหาอย่างต่อเนื่อง

5.12 ปรับปรุงความสามารถในการคิด (Thinking Ability) และส่งเสริมให้ HR สร้างบุคคลากรที่สามารถคิดและวางแผนการทำงานได้เองโดยไม่ต้องให้มีคนมากคอยบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง

#### 4.6 ด้านความซื่อสัตย์ ทักษะคิดต่อหน้าที่และองค์กร

6.1 ให้คิดเสมอว่าเป็นหุ้นส่วน หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และคนที่จะทำให้บริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยประสบความสำเร็จได้ก็คือคนไทย คนญี่ปุ่นเป็นเพียงผู้สนับสนุนเท่านั้น

6.2 จัดกิจกรรมให้พนักงานเขียนจดหมายถึงผู้บริหารทุก 6 เดือน เพื่อแจ้งสิ่งที่อาจบกพร่องต่อพฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์ ทักษะคิดต่อหน้าที่และองค์กร

6.3 คนไทยมีพื้นฐานที่ดีเรื่องวัฒนธรรม มารยาทและความซื่อสัตย์ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากศาสนาพุทธ ขอให้รักษาสິงที่ดีตรงนี้ของคนไทยต่อไป

6.4 ขอให้มองความซื่อสัตย์ไม่เพียงต่อหน้าคนอื่นเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงในกรณีที่ไม่มีการเห็นอีกด้วย

6.5 ส่งเสริมความรู้ความสามารถในการทำงาน และมอบคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพที่มั่นคงแล้วพนักงานจะรู้สึกรักและซื่อสัตย์ต่อองค์กร

6.6 เริ่มต้นเรื่องความซื่อสัตย์ตั้งแต่การรายงานปัญหา หรือรายงานประจำวันด้วยความจริง ตรงไปตรงมา

6.7 สร้างความตระหนักให้พนักงานรักษากฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

6.8 สื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยต้องกำหนดผลตอบแทนที่เพียงพอและดีสำหรับพนักงาน

6.9 ประธานบริษัท ผู้บริหาร และหัวหน้างานต้องเป็นผู้นำในการแสดงออกด้านความซื่อสัตย์ ทักษะคิดต่อหน้าที่และองค์กร แล้วพนักงานในองค์กรก็จะปฏิบัติตามเอง



6.10 อย่าเลือกทำแต่งงานในส่วนของตัวเอง ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอื่นรอบๆตัว ถือเป็น การสร้างความท้าทายความสามารถของตัวเองไปในตัว และเป็นการเพิ่มความสามารถที่หลากหลายขึ้นด้วย

## ตอนที่ 5 แนวทางพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์

จากการสรุปและวิเคราะห์ผลการดำเนินการวิจัย พบว่ามีข้อมูลที่หลากหลายและสมควรนำมาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะส่งผลให้สมรรถนะแรงงานสอดคล้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงานนั้นๆ มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน จึงมีความสำคัญและประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและพนักงาน (กิ่งพร ทองใบ, 2554 ; ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2553) ได้ดังต่อไปนี้

**5.1 ทักษะด้านการปฏิบัติงาน** การปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพของชิ้นงาน และความปลอดภัยในการทำงานตามมาด้วย ซึ่งการจะพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ความรู้ (Knowledge) และการปฏิบัติซ้ำๆจนเกิดการเรียนรู้และจดจำจนกลายเป็นทักษะ (Skills) ดังนั้นสรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานควรดำเนินการ ดังนี้

**5.1.1 อบรมภาคทฤษฎี (Theory Training)** ให้ความรู้กฎระเบียบบริษัท (company regulation & rules) คู่มือการทำงาน (Work Instruction) โดยต้องมีการประเมินผลหลังการอบรมเพื่อทดสอบว่าพนักงานมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด หากทดสอบไม่ผ่านต้องจัดให้มีการอบรมซ้ำจนกว่าจะเข้าใจอย่างถ่องแท้ รวมทั้งต้องมีการอบรมทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

**5.1.2 ฝึกปฏิบัติในศูนย์ฝึกขององค์กร (Dojo)** โดยการจัดทำพื้นที่ฝึกปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานทดลองทำ และให้หัวหน้างานหรือผู้สอนตรวจสอบและให้คำแนะนำก่อนเริ่มงาน หรือย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนงาน โดย Dojo เป็นการนำแนวคิดมาจากสนามฝึกยูโดของญี่ปุ่น เมื่อมีการฝึกบ่อยๆ ก็จะมีทักษะที่ดี และเป็นคนที่เก่งในที่สุด

**5.2 ทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน** โดยการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องมีกระบวนการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ดังต่อไปนี้

**5.2.1 ฝึกอบรมและปลูกฝังความต่อเวลาให้พนักงานตระหนัก และยึดถือปฏิบัติ** อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นการเริ่มงานตรงเวลา การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น

5.2.2 ฝึกรวมและปลูกฝังเรื่องการทำงานเป็นทีม ให้คิดว่าทุกคนทำเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันของพนักงานทุกคนประสานงานกันเพื่อให้งานดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เรื่องเรื่องส่วนตัวเข้ามาเป็นกำแพงกั้นการทำงานร่วมกัน เหมือนกับการเล่นกีฬาเป็นทีม เช่น ฟุตบอล วอลเลย์บอล หรือบาสเกตบอล ที่ทุกคนต้องประสานงานกันและส่งต่องานที่ดีให้เพื่อนร่วมทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน นักกีฬาฟุตบอลเพียง 1-2 คน เล่นดีมาก มีความสามารถเฉพาะตัวสูง แต่ถ้าการทำงานเป็นทีมไม่ดีก็ไม่สามารถช่วยให้ทีมชนะและประสบความสำเร็จได้

5.2.3 เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในองค์กร และระดับของสมรรถนะแรงงานที่มีอยู่ในองค์กร โดยการเก็บข้อมูลควรเป็นลักษณะ Big Data เพื่อนำวิเคราะห์ผลและดำเนินการวางแผนการฝึกรวมและพัฒนาทักษะที่เหมาะสม

5.2.4 กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละหน่วยงาน และให้แต่ละหน่วยงานไปกำหนดเป้าหมายการทำงานของพนักงานแต่ละคนต่อไป และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานผลงานที่แต่ละคนปฏิบัติได้ ซึ่งการประเมินผลงานเป็นขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า (กิ่งพร ทองใบ, 2561)

5.2.5 นำวงจรเดมมิง (Deming Cycle: PDCA) มาใช้ โดยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจและสามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผน และควบคุมการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปได้

**5.3 ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์** โดยคุณภาพถือเป็นเรื่องที่สำคัญในการผลิตสินค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะแรงงานด้านนี้ โดยแนวทางพัฒนามีดังต่อไปนี้

5.3.1 ฝึกรวมให้พนักงานทุกคน รวมทั้งพนักงานควบคุมคุณภาพ (QC) เข้าใจกระบวนการผลิตอย่างแท้จริง และทราบถึงจุดเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพ เพื่อดำเนินการควบคุมไม่ให้มีการผลิตของเสียออกมา

5.3.2 ส่งเสริมกิจกรรมการปรับปรุงพัฒนางาน (Kaizen) และกระตุ้นให้พนักงานเสนอแนะและร่วมดำเนินการปรับปรุง เพื่อให้งานมีคุณภาพที่ดีขึ้น โดยอาจกำหนดเงินรางวัล (Allowance) ให้กับผลงานที่สามารถผ่านการประเมินจากคณะกรรมการฝ่ายบริหาร (การทำกิจกรรม Kaizen อาจขยายผลในการปรับปรุงพัฒนางานด้านอื่นด้วย เช่น ด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในงาน และด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)

5.3.3 อบรมการวิเคราะห์สาเหตุ และดำเนินการแก้ไขป้องกันการเกิดซ้ำ เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาด้านคุณภาพงาน และสามารถที่จะคิดแนวทางแก้ไข รวมทั้งป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหาได้ ตัวอย่างทฤษฎีการวิเคราะห์สาเหตุ เช่น Why-Why Analysis หรือ Ishikawa Diagram (Fish Bond Diagram) เป็นต้น

**5.4 ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน** ซึ่งทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่ควรมีเป็นพื้นฐานสำหรับแรงงานไทยทุกคน เพราะบุคคลทุกคนต้องการความปลอดภัยเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Abraham Maslow, 1970) ซึ่งแนวทางการพัฒนาทักษะด้านนี้ มีดังต่อไปนี้

**5.4.1 ส่งเสริมการสื่อสาร 2 ทาง (Two Ways Communication)** เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการแจ้งสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Condition) และเป็นการฝึกทักษะการค้นหาอันตราย กิจกรรมตัวอย่าง เช่น กิจกรรมค้นหาอันตราย (Completely Check Completely Find-out : CCF) ซึ่งเป็นแนวคิดจากกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ Toyota

**5.4.2 ส่งเสริมให้พนักงานจากทุกส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วมในคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน** เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมประชุม เสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมทั้งร่วมเดินสำรวจความปลอดภัยฯ ประจำเดือนกับฝ่ายบริหารขององค์กร

**5.4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** รวมทั้งการเขียนคำอธิบายพรรณงาน (Job Description) ควรจะถูกสร้างอย่างมีส่วนร่วมจากพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานมีความตระหนัก (Awareness) และเป็นการฝึกทักษะการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งเข้าใจถึงสาเหตุและความจำเป็นที่การปฏิบัติงานดังกล่าวต้องสวมอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัย (Personal Protective Equipment: PPE)

**5.5 ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ** โดยทักษะในด้านนี้มีความจำเป็นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานร่วมกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น แนวทางการพัฒนาทักษะด้านนี้ มีดังต่อไปนี้

**5.5.1 ภาษาอังกฤษ** เป็นภาษากลางที่สามารถใช้ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นบางส่วนอาจจะไม่มีทักษะภาษาอังกฤษที่ดี แต่อย่างน้อยก็สามารถเขียนราย หรือจดบันทึกข้อมูลการผลิตและสามารถเข้าใจกันได้

1) ส่งเสริมและติดตามให้มีการใช้งาน HORENSO อย่างจริงจัง โดย HORENSO มาจากภาษาญี่ปุ่น 3 คำ คือ Houkoku หมายถึง การรายงาน ซึ่งต้องรายงานทันทีที่พบปัญหา รายงานด้วยความถูกต้องและครบถ้วน Renraku หมายถึง การติดต่อ หมายถึงต้องติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

หรือผู้ที่รับผิดชอบงานนั้นๆ และ Sodan หมายถึง การปรึกษาหารือ ไม่ว่าจะเป็นการปรึกษาผู้เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ หรือปรึกษาหัวหน้างานหรือผู้บริหารชาวญี่ปุ่นซึ่งเขาเหล่านั้นมีความคาดหวัง และอยากให้แรงงานไทยปรึกษาปัญหางานอยู่แล้ว

2) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสพูด หรือแสดงความคิดเห็นต่อหน้าหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานบ่อยๆ เช่น กิจกรรมการประชุมเข้าก่อนเริ่มงาน (Morning Talk) หรือกิจกรรมการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) ซึ่งจะเป็นการแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่มย่อยประมาณ 4 – 12 คน และให้ดำเนินการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อค้นหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ หรือข้อสรุปที่ทุกคนยอมรับ (ภาวิน ชินะโชติ, 2561) หรืออาจจะหมุนเวียนพนักงานออกมาพูดถึงปัญหาประจำวันและการดำเนินการแก้ไข ซึ่งหากการสนทนากลุ่มดังกล่าวมีผู้บริหาร หรือชาวญี่ปุ่นที่มีทักษะในการพูดอธิบายปัญหา หรือทักษะการนำเสนอที่ดี ก็ต้องคอยชี้แนะให้พนักงานสังเกต และจดจำทักษะ ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการสนทนากลุ่มครั้งต่อไป

5.6 ทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทักษะติดต่อหน้าที่และองค์กร จากการจัดระดับความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง พบว่าสมรรถนะด้านนี้มีความพึงพอใจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสูงสุด จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากที่จะรักษาสภาพที่ดีจุดนี้ไว้และพัฒนาให้ดียิ่งๆขึ้นไปอีก โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) ปลุกฝังจิตสำนึกให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมถึงการเป็นเจ้าของ รักในงานที่ตัวเองทำ และช่วยสอดส่องเป็นหูเป็นตาเมื่อพบสิ่งผิดปกติ การทุจริต โดยอาจมีการขึ้นตอนการแจ้งสายตรงถึงผู้บริหารระดับสูงกรณี ดังกล่าว

2) สร้างทัศนคติในการทำงานให้พนักงานรู้สึกอยากช่วยงานอื่น ช่วยงานหัวหน้างาน หรือรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับมอบหมายงานเพิ่ม มีความรู้สึกที่จะร่วมรับผิดชอบทั้งองค์กร ไม่เพียงรับผิดชอบเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ซึ่งการสร้างทัศนคติในข้อนี้ยังส่งผลดีต่อตัวพนักงานในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีความหลากหลาย (Multi Skills) มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงออกถึงภาวะผู้นำในทักษะด้านนี้ ด้วยการแสดงออกถึงการต่อต้านการทุจริต จัดโปรโมชัน (No Corruption) ภายในองค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกด้านนี้เป็นอย่างดี

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง” นั้น ดำเนินการศึกษาความพึงพอใจในสมรรถนะแรงงานทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเพื่อประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน ด้านทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ ด้านทักษะเพื่อความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ ด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร

#### 1. สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ และเพื่อศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแรงงานไทยในด้านของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

1.1 การดำเนินการวิจัย ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (*Quantitative Research*) เป็นการวิจัยประชากรศึกษาสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง จำนวน 39 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานใช้การทดสอบไคสแควร์ และการทดสอบสหสัมพันธ์เพียร์สัน และ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย และเงินเดือน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจในสมรรถนะแรงงานไทยด้าน 6 ด้าน จำนวน 36 ข้อ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) เพื่อวัดระดับความพึงพอใจด้านสมรรถนะแรงงานไทย

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะแบบคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเสนอข้อคิดเห็นได้อย่างเปิดกว้าง

**1.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)** ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวน 2 คน เพื่อทวนสอบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ แล้วนำมารวมกับข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามนำมาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์

## 1.2 ผลการวิจัย

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (%) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบไคร้สแควร์ (Chi-Square Test) และการทดสอบสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยมีผลการวิจัยดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถจัดลำดับความพึงพอใจจากมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับหนึ่งคือทักษะด้านความซื่อสัตย์ที่ศรัทธาต่อหน้าที่ และองค์กร อันดับสองคือทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ อันดับสามคือทักษะด้านการปฏิบัติงาน อันดับสี่คือทักษะด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับห้าคือทักษะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน และอันดับหกสุดท้ายคือทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ

1.2.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีผลต่อความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งดำเนินการทดสอบโดยใช้สถิติไคร้สแควร์แล้วพบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะแรงงานไทยในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

1.2.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ทักษะด้านประสิทธิภาพและความสำเร็จในการทำงาน ทักษะด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ ทักษะด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ ทักษะด้านความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และองค์กร (ดังรายละเอียดในบทที่ 4)

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยพบสิ่งที่เป็นข้อสังเกต และสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

**2.1 จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1** ที่กล่าวไว้ว่า “เพื่อศึกษาสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง” และสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 1 ที่กล่าวว่า “ระดับของสมรรถนะแรงงานไทยเป็นที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ในระดับปานกลาง” ซึ่งหลังจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีความพึงพอใจสมรรถนะแรงงานไทยในภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกลุ่มดังกล่าว ยังคงไว้วางใจและเชื่อมั่นในสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์อยู่ และสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก Mr.Takeshi Goto รองประธานกรรมการบริษัท โฮเซอิ เบรค (ไทยแลนด์) จำกัด และ Mr.Yuzo Shigi ผู้จัดการโรงงานบริษัท เท็นมะ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่ายังคงมีความเชื่อมั่นด้านสมรรถนะแรงงานไทยซึ่งยังสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านในแถบอาเซียนอยู่นิดหน่อย แต่เพื่อการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น ผู้ประกอบการ รัฐบาล สถานศึกษา รวมทั้งตัวแรงงานเองต้องร่วมกันพัฒนาสมรรถนะแรงงานให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความพึงพอใจมากขึ้น ไม่ควรพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับการประเมินเพียงเท่านี้ เนื่องจากปัจจุบันในหลายประเทศซึ่งมีต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่าไทยได้พัฒนาสมรรถนะแรงงานของพวกเขาขึ้นมาจนใกล้เคียงกับสมรรถนะแรงงานไทยแล้ว และไม่แน่ว่าอาจจะมียุทธศาสตร์แรงงานที่สูงกว่าแรงงานไทยในอนาคตอันใกล้

ส่วนสาเหตุที่ผลการวิจัยในครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอมตะซิตี้ ระยอง ในระดับปานกลางตามผลการวิเคราะห์นั้น สืบเนื่องมาจากว่าประเทศไทยเป็นฐานสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ในภูมิภาคนี้ยาวนานกว่า 6 ทศวรรษ โดยเริ่มตั้งแต่ พ.ศ.2503 (ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1) ดังนั้นแรงงานไทยจึงได้สั่งสมและสืบทอดประสบการณ์ในอุตสาหกรรมยานยนต์จากรุ่นสู่รุ่นจากอดีตสู่ปัจจุบัน จนเป็นสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของแรงงานไทยซึ่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมองว่ายังมีระดับเป็นที่น่าพอใจในระดับปานกลางอยู่

นอกจากนี้ผลสรุปความพึงพอใจต่อสมรรถนะแรงงานไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความพึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อวิศวกรชาวไทย ปี 2555 ของถาวร งามตระกูลชล (2555)

ที่สรุปเอาไว้ว่าระดับความพึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต่อวิศวกรชาวไทยโดยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลางเช่นกัน

**2.2 จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2** ที่กล่าวไว้ว่า “เพื่อศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแรงงานไทยในด้านของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง” โดยจากการสรุปผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจ พบว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีความพึงพอใจสมรรถนะแรงงานไทยอันดับแรก (พึงพอใจสูงสุด) คือสมรรถนะด้านความซื่อสัตย์ ทักษะติดต่อหน้าที่ และองค์กรรองลงมาอันดับสองคือ สมรรถนะด้านทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ อันดับสาม คือสมรรถนะด้านทักษะการปฏิบัติงาน อันดับสี่คือสมรรถนะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับห้าคือสมรรถนะด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน และสุดท้ายอันดับหกคือสมรรถนะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ

ส่วนสาเหตุที่ผลการวิจัยครั้งนี้มีผลการประเมินซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความพึงพอใจต่อแรงงานไทยด้านความซื่อสัตย์ และทักษะติดต่อหน้าที่และองค์กรสูงสุด สืบเนื่องมาจากว่าคนไทยมีความรักและซื่อสัตย์ต่อผู้ใหญ่และผู้มีพระคุณเป็นวัฒนธรรมเดิมที่สืบทอดกันมานาน และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะหนึ่งจากผู้ตอบแบบสอบถามที่กล่าวว่า “คนไทยมีพื้นฐานที่ดีเรื่องวัฒนธรรมมารยาทและความซื่อสัตย์ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากศาสนาพุทธ ขอให้รักษาสິงที่ดีตรงนี้ของคนไทยต่อไป”

ส่วนสาเหตุที่ผลการวิจัยครั้งนี้มีผลการประเมินซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความพึงพอใจต่อแรงงานไทยด้านการสื่อสารและการนำเสนอต่ำสุด สืบเนื่องมาจากว่าคนไทยเป็นคนใจเกรงใจ ขี้อาย ไม่ชอบการนำเสนอ ไม่ชอบการพูด หรือการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา

**2.3 จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3** ที่กล่าวว่า “เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น” หลังจากการวิจัยได้นำข้อมูลมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ ทั้ง 6 ด้าน พบว่าสามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาที่ดี โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาด้านละ 2 – 4 อย่าง และวิธีการไม่ยาก สถานประกอบการสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีได้ทันที

สาเหตุที่งานวิจัยชิ้นนี้สามารถสร้างข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้อย่างครบถ้วนและหลากหลายเนื่องมาจากว่าเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลงานวิจัย (Questionnaire) มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเสนอแนะข้อคิดเห็นและแนวทางพัฒนาได้อย่างเปิดกว้างในสมรรถนะแรงงานไทยทั้ง 6 ข้อ ประกอบกับชาวญี่ปุ่นมีนิสัยที่ชอบการเขียน และมีทักษะในการสอนแนะนำงานที่ดี จึงทำให้มีการเขียนข้อเสนอแนะ เพื่อการ



พัฒนาในแบบสอบถามกลับมาอย่างหลากหลายและเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้เป็น  
 อย่างดียิ่ง อีกทั้งงานวิจัยนี้ได้ใช้การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วย โดยการสัมภาษณ์  
 ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเชิงลึก ทำให้ได้ข้อเสนอแนะมาเพิ่มเพิ่มและเข้าถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบชาว  
 ญี่ปุ่นอย่างลึกซึ้งแท้จริง

และการเสนอแนะแนวทางพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์  
 เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นนี้ ยังได้สอดคล้องกับบทความวิชาการ และ  
 งานวิจัยหลายฉบับ ดังต่อไปนี้

**2.3.1 ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (อวริรัตน์ ประसार, 2550)** ที่กล่าวว่าสิ่งที่  
 ที่เห็นได้ชัดเจนจากระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นคือความตรงต่อเวลา และการทำงานเป็นทีม ซึ่งทั้ง 2 ข้อ  
 นี้เป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์หัวข้อทักษะ  
 เพื่อประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงานของงานวิจัยฉบับนี้

**2.3.2 ผู้ก่อตั้งพานาโซนิค ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ของญี่ปุ่น (โคโนสุเกะ มัสสุชิ  
 ตะ, 1894-1989)** ซึ่งรวบรวมข้อคิดในการทำงานไว้ในชีวประวัติและมรดกความคิด (2554) ที่กล่าวว่า  
 ให้รักในงานที่ทำและการบริหารอย่างโปร่งใสช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโต และนอกจากนี้แล้ว โคโน  
 สุเกะ มัสสุชิจะยังได้สร้างคำขวัญเพื่อเป็นแนวทางให้ยึดถือในการปฏิบัติงานว่า “ความก้าวหน้า และ  
 พัฒนาการจะเกิดขึ้นได้ก็จากความพยายามร่วมกัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของพนักงานแต่ละ  
 คนในบริษัทเท่านั้น ด้วยจิตใจที่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เราขอปฏิญาณว่าจะปฏิบัติหน้าที่ของเรา  
 ในบริษัทด้วยการอุทิศตน ด้วยความขยันขันแข็ง และความซื่อสัตย์” ซึ่งแนวคิดและคำขวัญนี้เป็น  
 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์หัวข้อทักษะ  
 เพื่อประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน และทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทักษะติดต่อหน้าที่และองค์กร

**2.3.3 ผู้ก่อตั้งริโก้ ผู้ผลิตเครื่องถ่ายเอกสารรายใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น (กิโยชิ อิชิมุระ,  
 1946)** ได้กำหนดปรัชญาพื้นฐานขององค์กร 3 ประการเอาไว้ว่า “รักผู้คน รักประเทศ รักการทำงาน”  
 ซึ่งคำว่ารักผู้คนรวมความหมายถึงรักเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ และตรงกับ  
 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาด้านทักษะประสิทธิภาพเพื่อการทำงานและผลสำเร็จในการทำงาน และรัก  
 การทำงานหมายถึงรักในงานที่ทำอยู่รวมถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และตรงกับข้อเสนอแนะเพื่อ  
 พัฒนาด้านทักษะความซื่อสัตย์ ทักษะติดต่อหน้าที่และองค์กร

**2.3.4 ประธานกลุ่มโตโยต้า (2001) ผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น (Fuji  
 Cho, 2001)** ได้ออกแบบ The Toyota Way ซึ่งมีรายละเอียดใน 5 เรื่อง อันประกอบไปด้วย การกำหนด  
 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างท้าทาย (Challenge) การดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)  
 การศึกษาสภาพพื้นที่ปฏิบัติงานและหาข้อสรุปร่วมกัน (Genchi-Genbutsu) การเคารพนับถือและให้

เกียรติผู้อื่น (Respect) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งทั้ง 5 เรื่องนี้ตรงกับข้อเสนอเพื่อการพัฒนาสมรรถนะแรงงานด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านทักษะประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน ด้านทักษะคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์

**2.3.5 ประชานกลุ่มทันสมัย (Hirohiko Hirono, 2020)** ผู้ผลิตชิ้นส่วนพลาสติกเพื่อสนับสนุนงานประกอบทั้งอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์รายใหญ่ของญี่ปุ่น กำหนดเป็นหลักปฏิบัติขององค์กรในข้อที่ 1 ว่า “เราจะจัดการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และคงไว้ซึ่งความปลอดภัยด้วยความสมัครใจ” ซึ่งตรงกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะแรงงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมกับงานด้านความปลอดภัย

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยองในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

3.1 การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ครอบคลุมพื้นที่ประชากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยองเท่านั้น ดังนั้นควรมีการศึกษาและวิจัยครั้งต่อไปให้ครอบคลุมอุตสาหกรรมอื่น และพื้นที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมอื่นในประเทศไทยเพิ่มอีกด้วย

3.2 การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ทำการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ดังนั้นควรมีการศึกษาและวิจัยครั้งต่อไปให้ครอบคลุมผู้บริหารสัญชาติอื่น และอาจนำมาเปรียบเทียบกัน เช่น ผู้บริหารชาวไทย ผู้บริหารชาวจีน ผู้บริหารชาวสิงคโปร์ ผู้บริหารชาวอเมริกัน ผู้บริหารยุโรป ผู้บริหารชาวอินเดีย ผู้บริหารชาวตะวันออกกลาง เป็นต้น

3.3 การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ อยู่ในช่วงวิกฤติโรคระบาด COVID19 เป็นผลให้ไม่สามารถขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกได้ในจำนวนมาก ดังนั้นการศึกษาวินิจฉัยครั้งต่อไป ควรมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างในจำนวนที่มากกว่านี้



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์. (2562). *ประวัติอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยกำเนิดยานยนต์ไทย*  
จาก <https://www.aic.or.th/about-us>
- การยางแห่งประเทศไทย. (2560). *คู่มือสมรรถนะ พจนานุกรมสมรรถนะการยางแห่งประเทศไทย*.  
กรุงเทพมหานคร: กองพัฒนาระบบสมรรถนะและการจัดการความรู้ การยางแห่ง  
ประเทศไทย.
- กิ่งพร ทองใบ. (2561). "แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์" ใน *เอกสารชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เพื่อ  
การจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 9*.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- กิ่งพร ทองใบ. (2561). "แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์" ใน *เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและ  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 9*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2544). *Workshop สมรรถนะกลุ่มพัฒนาบุคลากร*.  
สืบค้นจาก <https://slideplayer.in.th/slide/2141665/>
- จิรประภา อัครบวร. (2549). "Competency คืออะไรกันแน่" . *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 20,  
(กรกฎาคม – กันยายน) : น. 1
- จอมภัก จันทะศักดิ์. (2561). "ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์  
สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา". *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคม  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพ  
รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 1, (มกราคม – มิถุนายน) : 4.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2550). *Competency : มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร:  
บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ธีรพงศ์ เศรษฐบุตร. (2558). *ความต้องการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับ  
ภาคอุตสาหกรรม*. *Veridian E-journal*, 5, (พฤษภาคม – สิงหาคม) : 1-23.
- นภัสนันท์ ภาสุข. (2559). *สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

- “ประกาศคณะกรรมการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เรื่อง การเปลี่ยนแปลงชื่อ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ เป็น นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง” . (2561, 21 มิถุนายน) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135, ตอนพิเศษ 144 ง, หน้า 16.
- พัชราภรณ์ เนียมมณี และวัลย์ลักษณ์ อัครธีรวงศ์. (2556). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมยานยนต์*. (รายงานฉบับสมบูรณ์งานวิจัย ไม่ได้ตีพิมพ์). กรุงเทพมหานคร: นิด้า.
- พัฒนา ศรีจันทร์, ชาคริต ศรีทอง และดิเรก ปัทมสิริวัฒน์. (2561). "การเติบโตของแรงงานในองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะ ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ และนลิน เพียรทอง. (2559). "รูปแบบวิศวกรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง " *วารสารวิชาการและวิจัย มทร พระนคร*, 10, (มีนาคม) : 1-13.
- ภาวิน ชินะโชติ. (2561). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ใน *เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 11. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- มารดารัตน์ สุขสง่า. (2554). *ขีดความสามารถที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. (รายงานการวิจัย ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพมหานคร: นานมี บุคส์พับลิเคชั่นส์.
- วรรณฯ ขงพิศาลภพ. (2559). "แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2559-2561 อุตสาหกรรมรถยนต์" *วารสารวิจัยกรุงศรี*, 7, (กรกฎาคม) : 4.
- ศตวรรษ กล้าดิษฐ์. (2560). *สมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตสายไฟฟ้า: กรณีศึกษาบริษัท สายไฟฟ้าไทย-ยาซากิ จำกัด*. (สารนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล*. กรุงเทพมหานคร: ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2562) สถิติอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ยอดการผลิตและประกอบรายปี กรุงเทพมหานคร สืบค้นจาก <https://www.fti.or.th>
- สมฤทัย อยู่รอด. (2555). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. (ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *Competency : คู่มือการประเมินสมรรถนะครู* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2554). *สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม. (2553). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการศาลยุติธรรม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานยกรัฐมนตรี. (2559). “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564” ประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2559). *หนังสือ 50ปี บีไอไอ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน.
- สำนักงานที่ดิน. (2554). *คู่มือความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน*. กรุงเทพมหานคร: กองการเจ้าหน้าที่. สืบค้นจาก <https://slideplayer.in.th/slide/2141665/>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning* กรุงเทพมหานคร: แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- เสาวลักษณ์ ฉายรุ่ง. (2557). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม เขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

- อโณทัย งามวิชัยกิจ. (2561). "พฤติกรรมผู้บริโภค" ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ  
การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 2. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,  
อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*.  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). *พจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ*. กรุงเทพมหานคร:  
เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร"  
*Kasem Bundit Journal* Volum20, 1 (มกราคม – มิถุนายน) : 1
- Eric Bonjour, Jean –Pierre Micaelli (2009) " Design core competence diagnosis : A case from the  
automotive industry" *IEEE Transactions on engineering management*. 57, 2: 1-31.
- International Education Collaborative Expert Panel. (2011). "Core competencies for  
interprofessional collaborative practice". *Report of an expert panel May 2011*.  
1, 1 (May): 13
- International Organization of Motor Vehicle Manufactures: OICA. (2019). *Production statistic  
Statistics 2020 Paris* search. from <http://www.oica.net>
- Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivassata. (2014). "Understanding competencies and  
competency modeling: A literature survey". *IOSR Journal of Business and  
Management*, 16, 1, (Jan) : 5.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



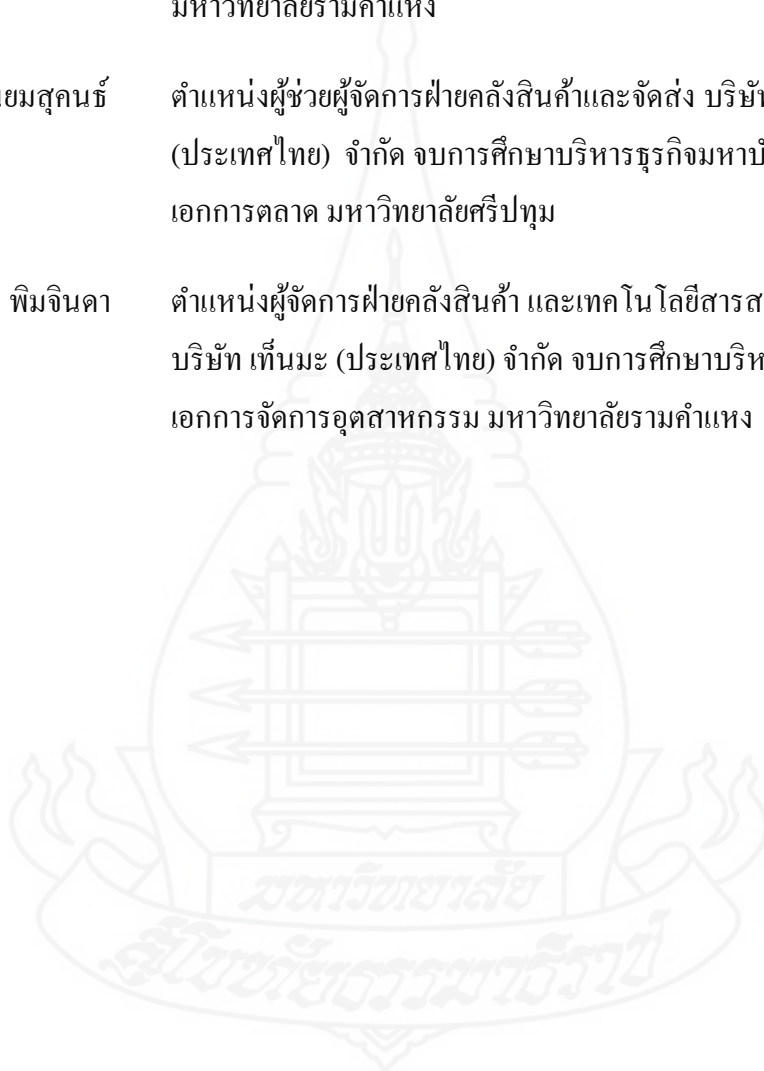
ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิ ทดสอบความเชื่อมั่น (Validity) ของแบบสอบถาม



## ผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น (Validity)

ทัศนีย์ สนั่นดั่ง	ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการบริษัทเท็นมะ (ประเทศไทย) จำกัด จบการศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รักษพล เนียมสุคนธ์	ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง บริษัท เท็นมะ (ประเทศไทย) จำกัด จบการศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เอกการตลาด มหาวิทยาลัยศรีปทุม
บุริศร์วัชร พิมจินดา	ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า และเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท เท็นมะ (ประเทศไทย) จำกัด จบการศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เอกการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยรามคำแหง



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม



### แบบสอบถาม

เรื่อง สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์  
นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง

Questionnaire for “Desired Thai Labor Competency of Japanese Executives in Automotive  
Industry of Amata City Rayong Industrial Estate”

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า และทำวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่องสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง และขอให้อุ่นใจได้ว่าข้อมูลจากแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ

These questionnaires is a part of studying, researching and thesis making in master degree of Sukhothai Thammathirat Open University. The name of this thesis is “Desired Thai labor competency of Japanese executives in automotive industry of Amata City Rayong industrial estate” Be assured that your data in these questionnaires will be kept confidential.

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดด้านล่าง

These questionnaires is divided into 3 parts as below :

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จะมี 2 ภาษา คือ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

**Part 1** Information concerning general data of respondents. There are 2 languages of Thai and English.

**คำชี้แจง** โปรดให้รายละเอียดโดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความตามความจริง

**Explanation** Please specify ✓ symbol in the ( ) in front of the truth wording.

#### 1. ตำแหน่ง / Position

- ( ) ประธานกรรมการ / กรรมการผู้จัดการ  
President Director / Managing Director
- ( ) ผู้จัดการโรงงาน  
Factory Manager
- ( ) ผู้จัดการทั่วไป  
General Manager

( ) ผู้จัดการฝ่ายบริหาร / ทรัพยากรบุคคล

Admin / HR Manager

( ) ผู้จัดการฝ่ายผลิต

Production Manager

## 2. อายุ / Age

( ) ต่ำกว่า 30 ปี / Less than 30 years old

( ) 30 - 39 ปี / 30 – 39 years old

( ) 40 - 49 ปี / 40 – 49 years old

( ) 50 - 59 ปี / 50 – 59 years old

( ) มากกว่า 60 ปี / More than 60 years old

## 3. การศึกษา / Educational

( ) ต่ำกว่า ปวส. / Below of high vocational certificated

( ) ปวส. / High vocational certificated

( )ปริญญาตรี / Bachelor degree

( )ปริญญาโท / Master degree

( )ปริญญาเอก / Doctorate degree

## 4. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย / Working experience in Thailand

( ) น้อยกว่า 1 ปี / Less than 1 year

( ) 1 – 5 ปี / 1 – 5 years

( ) 6 – 10 ปี / 6 – 10 years

( ) 11 – 15 ปี / 11 – 15 years

( ) มากกว่า 15 ปี / More than 15 years

## 5. เงินเดือน / Salary

( ) น้อยกว่า 50,000 บาท / Less than 50,000 BHT

( ) 50,000 – 100,000 บาท / 50,000 – 100,000 BHT

( ) 100,001 – 150,000 บาท / 100,001 – 150,000 BHT

( ) 150,001 – 200,000 บาท / 150,001 – 200,000 BHT

( ) มากกว่า 200,000 บาท / More than 200,000 BHT

**ตอนที่ 2** การประเมินความประสงค์ต่อสมรรถนะแรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์  
นิคมฯอมตะซิตี้ ระยอง จะมี 3 ภาษา คือ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น

**Part 2** Evaluate for desired Thai labor competency in automotive industry of Amata City  
industrial estate There are 3 languages of Thai, English and Japanese.

**คำชี้แจง** เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความประสงค์ตามความเป็นจริง

**Explanation** Please specify ✓ symbol in the box that you desired.

ระดับความประสงค์ Desired rank 評価ランク	หมายถึง Meaning
5	มากที่สุด Excellent とても良い
4	มาก Good 良い
3	ปานกลาง Fair 普通
2	น้อย Bad 少ない
1	น้อยที่สุด Worst 非常に少ない

สมรรถนะแรงงานไทย Thai labor competencies タイ労働者の能力	ระดับความประสงค์ / Desired Rank / 評価ランク				
	มากที่สุด Excellent とても良い	มาก Good 良い	ปานกลาง Fair 普通	น้อย Bad 少ない	น้อยที่สุด Worst 非常に少ない
	5	4	3	2	1
ทักษะด้านการปฏิบัติงาน / Operation Skills / 作業のスキル					
6. ความสามารถในการกลึงชิ้นงาน / Lathe machine skill 旋盤加工のスキル					
7. ความสามารถด้านการประกอบ / Assembly parts skill 組付のスキル					
8. ความสามารถด้านการเชื่อมงาน / Welding skill 溶接のスキル					
9. ความสามารถในการพ่นสี / Spray painting skill สเปรย์塗装のスキル					
10. ความสามารถในการซ่อมบำรุง / Maintenance skill 維持保全のスキル					
11. ความสามารถด้านไฟฟ้า / Electrical skill 電気系のスキル					

สมรรถนะแรงงานไทย Thai labor competencies タイ労働者の能力	ระดับความประสงค์ / Desired Rank / 評価ランク				
	มากที่สุด Excellent とても良い	มาก Good 良い	ปานกลาง Fair 普通	น้อย Bad 少ない	น้อยที่สุด Worst 非常に少ない
	5	4	3	2	1
<b>ทักษะด้านประสิทธิภาพ และผลสำเร็จในการทำงาน / Job Efficiency and Job Achievement Skills</b> <b>作業効率及びの目的達成に向け営業能力</b>					
12. ปฏิบัติงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด Job achievement on time. 決められた時間内で仕事を完了させる					
13. ปฏิบัติงานถูกต้องตามคู่มือการทำงาน / Working follow Operation Instruction 作業指示書に従って作業する					
14. จัดบันทึกข้อมูลการผลิตครบถ้วน ถูกต้อง / Production data record completely and correctly. 正確に生産データを記録する					
15. ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงาน / Idea to improve working. 作業向上のためのアイデア					
16. ใช้ทรัพยากร และวัตถุดิบอย่างคุ้มค่า / Materials & resources using for good value. 資源と材料を有効に使用する					
17. ความสามารถในการจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าอย่างเป็นระบบ / Keeping materials and products in orderly. 材料と製品の管理の仕組みを整える					



<p>สมรรถนะแรงงานไทย Thai labor competencies タイ労働者の能力</p>	ระดับความประสงค์ / Desired Rank / 評価ランク				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	Excellent	Good	Fair	Bad	Worst
	とても良い	良い	普通	少ない	非常に少ない
	5	4	3	2	1
<p>ทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์ / Skill for Quality of Parts &amp; Products. 品質向上のスキル</p>					
<p>18. ทำงานทุกชิ้นได้คุณภาพตามที่กำหนด / Produced all parts &amp; products follow assigned standards. 製品は品質判断基準に適合する</p>					
<p>19. ทำงานทุกชิ้นได้คุณภาพสม่ำเสมอ / Produced all parts &amp; products same regularly quality. 製品は通常に品質が適合する</p>					
<p>20. ความสามารถในการใช้เครื่องมือวัด / Measuring instrument skill 測定器使用の能力</p>					
<p>21. ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ ชิ้นงาน / Checking &amp; Quality control skill 検査及び品質管理の能力</p>					
<p>22. ความรู้ด้านระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ (ISO) / Knowledge of Quality standard (ISO) 品質標準システム(ISO)の能力</p>					
<p>23. การตัดสินใจหยุดการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบเมื่อ พบปัญหาด้านคุณภาพ / Decision to stop working for re-check when they found problems. 品質問題を発見した後、作業 中止の判断力</p>					

สมรรถนะแรงงานไทย Thai labor competencies タイ労働者の能力	ระดับความประสงค์ / Desired Rank / 評価ランク				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	Excellent とても良い	Good 良い	Fair 普通	Bad 少ない	Worst 非常に少ない
	5	4	3	2	1
ทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน/ Safety, occupational health and environment skills 安全衛生及び職場環境向上の能力					
24. ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบความปลอดภัย / Working follow safety regulation 安全規定の遵守					
25. สวมใส่อุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยครบถ้วน ถูกต้อง / Personal Protective Equipment (PPE) wearing correctly 安全保護道具の着用					
26. แยกขยะถูกต้องตามถังที่กำหนด/ Waste separation correctly follow assigned trash bins. ゴミ分別を徹底にする					
27. เข้าใจและปฏิบัติได้ตามหลัก 5S / Clearly understanding and can be work with 5S system 5S活動を理解して実施する					
28. เคลื่อนไหวร่างกายถูกต้องตามหลักการยศาสตร์/ Movement body correctly in good ergonomics. エルゴノミクス(人間工学的) に正しい作業動作と姿勢を 維持する					
29. มีสุขภาพที่ดีจากการออกกำลังกายสม่ำเสมอ/ Good health by continuously exercise. 定期的な運動による健康を持つ					

สมรรถนะแรงงานไทย Thai labor competencies タイ労働者の能力	ระดับความประสงค์ / Desired Rank / 評価ランク				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	Excellent	Good	Fair	Bad	Worst
	とても良い	良い	普通	少ない	非常に少ない
	5	4	3	2	1
ทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ / Communication & Presentation Skills コミュニケーションとプレゼンテーションのスキル					
30. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ / English skill 英語のスキル					
31. เขียนรายงานด้วยตัวอักษร และตัวเลขที่ชัดเจน / Data record by clearly alphabet and numeral. 報告書に綺麗に文字・数字を書く					
32. รายงานปัญหาทุกครั้งที่พบปัญหา / Always report to supervisor when they found any problems. 問題発見時に報告する					
33. รายงานด้วยข้อมูลที่ครบถ้วน / Report completely data. 完全に報告を作る					
34. นำเสนอแนวคิดการปรับปรุงงาน ต่อหัวหน้างาน ได้อย่างเข้าใจได้ง่าย / Idea presentation to improve working to supervisor clearly. 上司に改善のアイデアの提案が簡単に解できる					
35. รายงานถูกต้องตามลำดับชั้นบังคับบัญชา / Report correctly follow commanding level. 所属上司の順位に正しく報告する					

สมรรถนะแรงงานไทย Thai labor competencies タイ労働者の能力	ระดับความประสงค์ / Desired Rank / 評価ランク				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	Excellent	Good	Fair	Bad	Worst
	とても良い	良い	普通	少ない	非常に少ない
	5	4	3	2	1
ความซื่อสัตย์, ทักษะคติต่อหน้าที่และองค์กร / Honest, Attitude to working and company. <b>誠実な態度及び役割・企業に対する視点</b>					
36. ไม่นำอุปกรณ์ เครื่องมือบริษัทฯ ไปใช้เพื่อ ผลประโยชน์ส่วนบุคคล/ Din not use company's equipment for personal gain. 個人的に会社の道具・ツール を利用しない					
37. เข้าทำงานตรงเวลา/ Start working on time. 就業時間を守る					
38. หมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ/ Always practice to improve working. 定期的に作業に関するスキル を向上する					
39. ทักทายเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าด้วยอริยาสัขที่ดี / Greeting colleagues and supervisors with good feeling. 上司や同僚に挨拶する					
40. ช่วยเหลือและคอยสอนงานพนักงานใหม่/ Support to trained new workers. 新入社員に教えて、柔軟に対 応する					
41. ร่วมมือกับกิจกรรมของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ/ Usually support company's activities. 定期的に会社の活動に協力する					

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

#### Part 3 Suggestions.

#### パーツ<sub>3</sub> 意見

**คำชี้แจง** โปรดเขียนแนะนำข้อเสนอแนะของท่าน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการนำเสนอเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทย ตามรายละเอียดเป็นข้อๆ ด้านล่าง (สามารถเขียนได้ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น)

**Explanation** Please write your suggestions as below items. This data will be summary and present to improve Thai labor skill usefully. (You can write in English or Japanese)

タイ労働者の能力向上に対して情報の作成のために、下記の項目にあなたの意見を書いてください。(英語や日本語などで書いても構いません)

#### ข้อ 1: เสนอแนะเพื่อพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน

Clause 1: Suggestion to improve about operation skills.

##### 1. 作業の能力向上についての意見

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ข้อ 2: เสนอแนะเพื่อพัฒนาด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน

Clause 2: Suggestion to improve about job efficiency and job achievement skills.

##### 2. 作業効率及びの目的達成に向け営業能力についての意見

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 3 : เสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะเพื่อคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์

Clause 3 : Suggestion to improve about skill for quality of parts and products.

3. 品質向上のスキルについての意見

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อ 4 : เสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Clause 4 : Suggestion to improve about skill for safety, occupational health and environment.

4. 安全衛生及び職場環境向上の能力についての意見

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อ 5 : เสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารและการนำเสนอ

Clause 5 : Suggestion to improve about skill for communication and presentation.

5. コミュニケーションや提案のスキルを向上するための意見。

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อ 6 : เสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะด้านความซื่อสัตย์ ทัศนคติต่อหน้าที่และองค์กร

Clause 6 : Suggestion to improve about skill for honest, attitude to working and company.

6. 誠実な態度及び役割・企業に対する視点についての意見

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผมขอขอบคุณท่านผู้ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่าในการร่วมตอบแบบสอบถามนี้ และผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อมูลจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำไปวิเคราะห์และเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะแรงงานไทย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจของท่านต่อไปในอนาคต

I would like to say thank you to you for your kind to answer these questionnaires. I hope that this data will be analyze and present to improve Thai labor skill. And will be good effect to your company in the future.

この度はお忙しい中アンケートにご回答いただきありがとうございます。タイ労働者の能力を強化する上は、このアンケートからの情報が分析されて改善案に出されて、将来に御社のビジネスにとって効果的な情報であると期待しております。

\*\*\*ขอบคุณครับ\*\*\*

\*\*\*Thank you so much\*\*\*

\*\*\*ありがとうございました\*\*\*



ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารชาวญี่ปุ่น



**แบบสัมภาษณ์ เรื่องสมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น  
ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง**

**Interviewing Form for “Desired Thai Labor Competency of Japanese Executives  
in Automotive Industry of Amata City Rayong Industrial Estate”**

---

**แบบสัมภาษณ์**

**Interviewing Form.**

ข้อ 1 : ท่านคิดว่าสมรรถนะแรงงานใดจำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์มากที่สุด

Clause 1 : What kind of labor competency that most necessary for automotive industry in your opinion?

.....  
.....  
.....

ข้อ 2 : จุดเด่นของสมรรถนะแรงงานไทย คือเรื่องใด

Clause 2 : What is the strength of Thai labor competency?

.....  
.....  
.....

ข้อ 3 : สมรรถนะแรงงานไทย เมื่อเทียบกับแรงงานในประเทศเวียดนาม และอินโดนีเซียเป็นอย่างไร

Clause 3 : How about Thai labor’s competency if compare with Vietnamese labor and Indonesian labor?

.....  
.....  
.....  
.....

ข้อ 4 : ท่านคิดว่าสมรรถนะแรงงานไทยประเภทใดที่มีปัญหามากที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ และควรพัฒนาอย่างเร่งด่วน

Clause 4 : What kind of Thai labor competency that most problem for automotive industry and need to improve immediately in your opinion?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อ 5 : โปรดแนะนำวิธีการพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ควรมีวิธีใดบ้าง

Clause 5 : Please suggest for how to improve Thai labor's competency for automotive industry?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อ 6 : โปรดแนะนำสถาบันการศึกษาในประเทศไทยสำหรับวิธีการสอนและฝึกสมรรถนะแรงงานที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์

Clause 6 : Please suggest to the colleges in Thailand for how to teach and train appropriated Thai labor competency for automotive industry?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



ภาคผนวก ง

ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. ด้านการปฏิบัติงาน

- 1.1 นำผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเข้ามาสอนงานเพิ่มเติม
- 1.2 สร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะ ให้คิดว่าคนไทยไม่แพ้ชาติใดในโลก
- 1.3 พิจารณาเพิ่มทักษะให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น (multi skills)
- 1.4 ฝึกอบรมพนักงาน และสร้างจิตสำนึกในการทำงานอย่างถูกต้องตามคู่มือการทำงาน
- 1.5 กำหนดโครงสร้างตำแหน่งของช่างฝีมือในองค์กร
- 1.6 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในองค์กร
- 1.7 ส่งเสริมให้พนักงานมีการศึกษาที่มากขึ้น
- 1.8 การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- 1.9 ใช้กิจกรรม QCC ในการฝึกการพัฒนาสมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน
- 1.10 ส่งเสริมกิจกรรมการสร้างสมรรถนะแรงงานด้วยการลดของเสียจากการผลิตชิ้นงาน  
ผิดพลาด
- 1.11 กำหนดผลตอบแทน (allowance) ตามผลงานที่ปฏิบัติออกมาได้
- 1.12 ฝึกประสบการณ์การทำงานให้มากขึ้น ฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- 1.13 ปรับฐานเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งให้มีความแตกต่างกันตามความรับผิดชอบของหน้าที่  
และส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะแรงงานให้สอดคล้องกับตำแหน่ง
- 1.14 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายใน (DOJO) เน้นการฝึกปฏิบัติสมรรถนะการปฏิบัติงาน  
ในทุกด้าน เช่น ด้านไฟฟ้า ด้านการประกอบ เป็นต้น
- 1.15 ในองค์กรจะมีคนที่ชอบพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้พยายามรักษาคนเหล่านี้ไว้ให้ดี

## 2. ด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในงาน

- 2.1 ส่งเสริมกิจกรรม Kaizen เพื่อการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการทำงาน  
โดยการทำ Kaizen ต้องเริ่มตั้งแต่การออกแบบกระบวนการผลิต
- 2.2 สร้างการทำงานเป็นทีม
- 2.3 ฝึกอบรมพนักงานเป็นระยะ มีการทบทวนสม่ำเสมอ
- 2.4 ใช้กิจกรรม 5ส เป็นแนวทาง โดยการสำรวจพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ
- 2.5 ขอให้ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง แล้วประสิทธิภาพจะตามมาเอง
- 2.6 พัฒนาระบบการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและง่ายต่อการเข้าถึงทุกสาขา  
วิชาชีพ

- 2.7 เริ่มต้นด้วยการวางแผน และนำวงจร Deming (PDCA) มาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานต่อไป
  - 2.8 จัดทำแผนกิจกรรมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด
  - 2.9 ฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน เช่น leader และ supervisor และให้หัวหน้างานกลุ่มดังกล่าวไปถ่ายทอดความรู้ต่อกับพนักงานอีกที
  - 2.10 มีการให้รางวัล (allowance) กับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และกำหนดผลตอบแทนต่างๆตามปริมาณงานที่ทำได้
  - 2.11 สมรรถนะด้านนี้ต้องมีการเก็บข้อมูลจำนวนมากๆ (big data) ดังนั้นพื้นฐานที่ดีคือพื้นฐานด้าน IT และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้
  - 2.12 กำหนดเป้า KPI ในแต่ละส่วนงาน และดำเนินการควบคุมให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- 3. ด้านคุณภาพของชิ้นงานและผลิตภัณฑ์**
- 3.1 . ให้ปฏิบัติงานตามข้อกำหนดและคู่มือคุณภาพอย่างเคร่งครัด
  - 3.2 ตรวจสอบชิ้นงานด้วยความถี่ตามที่มาตรฐานกำหนด
  - 3.3 นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการผลิตให้มากกว่าในปัจจุบัน
  - 3.4 ให้พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้
  - 3.5 ฝึกอบรมพนักงานด้านคุณภาพ
  - 3.6 ส่งเสริมกิจกรรม Kaizen
  - 3.7 เมื่อพบปัญหาด้านคุณภาพ ต้องวิเคราะห์สาเหตุให้ลึกซึ่งถึงแก่นแท้ของปัญหา และดำเนินการแก้ไขป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหาให้เด็ดขาด
  - 3.8 สร้างจิตสำนึก (awareness) ในการรับผิดชอบงานของตนให้ได้ และหัวหน้างานจะตรวจสอบความถูกต้องของชิ้นงานอีกครั้ง
  - 3.9 พนักงานตรวจสอบคุณภาพ (QC) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิตอย่างถ่องแท้
  - 3.10 กำหนดผลตอบแทน (allowance) เมื่อมีการปฏิบัติงานได้คุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ของเสียในกระบวนการผลิตไม่เกิน 10ppm/ปี เป็นต้น
  - 3.11 วางแผนเตรียมการช่วง APQP อย่างเหมาะสม

#### 4. ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 4.1 สวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลให้เป็นนิสัย
- 4.2 ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมด้านความปลอดภัย
- 4.3 กระตุ้นให้เกิดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้มีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น
- 4.4 ส่งเสริมกิจกรรมข้อเสนอแนะ หรือ Kaizen
- 4.5 ใช้ระบบการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแนะนำการปรับปรุงเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน
- 4.6 ประเมินความเสี่ยง และดำเนินการแก้ไขป้องกันอันตราย
- 4.7 ให้คณะกรรมการความปลอดภัยฯ นำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงมานำเสนอและแลกเปลี่ยนในที่ประชุมประจำเดือน
- 4.8 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านความปลอดภัยฯ ภายในองค์กร
- 4.9 สร้างจิตสำนึก (awareness) ให้คิดว่านี่คือเรื่องสำคัญ
- 4.10 แทนที่จะกำหนดให้พนักงานสวมอุปกรณ์ป้องกันอันตราย ควรที่จะแก้ไขที่ต้นเหตุไม่ให้มีความเสี่ยงนั้นๆ เช่น แทนที่จะกำหนดให้พนักงานสวมปลั๊กกดเสียง (ear plug) ควรแก้ไขหรือเปลี่ยนเครื่องจักร ไม่ให้มีเสียงดังแทน เป็นต้น
- 4.11 การเดินสำรวจความปลอดภัยประจำเดือน (monthly patrol) ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง และต้องตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่ามาตรการต่างๆที่กำหนดไว้ยังคงเหมาะสมและใช้งานได้คืออยู่หรือไม่

#### 5. ด้านการสื่อสารและการนำเสนอ

- 5.1 เมื่อพบปัญหาให้แจ้งทันที โดยใช้หลักการ Ho-Ren-So
- 5.2 ส่งเสริมกิจกรรม morning talk เพื่อฝึกให้พนักงานกล้าแสดงออก
- 5.3 อย่ากลัวที่จะรายงานเมื่อพบกับปัญหา
- 5.4 เพิ่มทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้ดีกว่าปัจจุบัน แรงงานไทยมีความจำเป็นต้องสื่อสารกับแรงงานต่างชาติ
- 5.5 นำแนวทาง PDCA มาประยุกต์ใช้ในการนำเสนอ
- 5.6 ส่งเสริมและจัดจําทักษะการนำเสนอและการพูดของชาวญี่ปุ่นในการประชุมประจำวัน
- 5.7 เมื่อต้องนำเสนอ ขอให้เรียงลำดับการดำเนินงานให้ดี เริ่มต้นด้วยปัญหาหรือสาเหตุและ

- ลงท้ายด้วยข้อสรุป นำเสนอด้วยรายละเอียดที่ชัดเจน ให้ผู้รับฟังสามารถเข้าใจได้โดยง่าย
- 5.8 เพิ่มทักษะด้วยการสร้างประสบการณ์ในการพูดนำเสนองานให้ชาวต่างชาติให้มากขึ้น
  - 5.9 การนำเสนอ ควรนำเสนออย่างน่าสนใจ แปลกใหม่ สอดแทรกข้อคิดเห็นที่เป็นเหตุเป็นผล มีการเสนอแนะในแนวทางที่ดี
  - 5.10 เสนอขอให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือชาวญี่ปุ่นสอนเกี่ยวกับภาษา หรือทักษะการนำเสนอในช่วงนอกเวลางาน
  - 5.11 เพิ่มโอกาสในการพูดคุย รายงานปัญหาอย่างต่อเนื่อง
  - 5.12 ปรับปรุงความสามารถในการคิด (thinking ability) และส่งเสริมให้ HR สร้างบุคคลากรที่สามารถคิดและวางแผนการทำงานได้เองโดยไม่ต้องให้มีคนมากคอยบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง

#### 6. ด้านความซื่อสัตย์ ทักษะติดต่อหน้าที่และองค์กร

- 6.1 ให้คิดเสมอว่าเป็นหุ้นส่วน หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และคนที่จะทำให้บริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยประสบความสำเร็จได้ก็คือคนไทย คนญี่ปุ่นเป็นเพียงผู้สนับสนุนเท่านั้น
- 6.2 จัดกิจกรรมให้พนักงานเขียนจดหมายถึงผู้บริหารทุก 6 เดือน เพื่อแจ้งสิ่งที่อาจบกพร่องต่อพฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์ ทักษะติดต่อหน้าที่และองค์กร
- 6.3 คนไทยมีพื้นฐานที่ดีเรื่องวัฒนธรรม มารยาทและความซื่อสัตย์ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากศาสนาพุทธ ขอให้รักษาสິงที่ดีตรงนี้ของคนไทยต่อไป
- 6.4 ขอให้มองความซื่อสัตย์ไม่เพียงต่อหน้าคนอื่นเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงในกรณีที่ไม่มีใครเห็นอีกด้วย
- 6.5 ส่งเสริมความรู้ความสามารถในการทำงาน และมอบคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพที่มั่นคงแล้วพนักงานจะรู้สึกรักและซื่อสัตย์ต่อองค์กร
- 6.6 เริ่มต้นเรื่องความซื่อสัตย์ตั้งแต่การรายงานปัญหา หรือรายงานประจำวันด้วยความจริงตรงไปตรงมา
- 6.7 สร้างความตระหนักให้พนักงานรักษากฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
- 6.8 สื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยต้องกำหนดผลตอบแทนที่เพียงพอและดีสำหรับพนักงาน
- 6.9 ประธานบริษัท ผู้บริหาร และหัวหน้างานต้องเป็นผู้นำในการแสดงออกด้านความซื่อสัตย์ ทักษะติดต่อหน้าที่และองค์กร แล้วพนักงานในองค์กรก็จะปฏิบัติตามเอง

- 6.10 อย่าเลือกทำแต่งงานในส่วนของตัวเอง ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอื่นรอบๆ ตัว ถือเป็น การสร้างความท้าทายความสามารถของตัวเองไปในตัว และเป็นการเพิ่มความสามารถที่หลากหลายขึ้นด้วย







**ภาคผนวก จ**

**รายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารชาวญี่ปุ่น**

## โรงงานที่ 1 บริษัท โฮเซอิ เบรก (ไทยแลนด์) จำกัด

สัมภาษณ์วันที่ 7 กันยายน 2563 เวลา 13.00 – 14.00 น.

1. ข้อมูลทั่วไปของโรงงานที่เข้าสัมภาษณ์ บริษัท โฮเซอิ เบรก (ไทยแลนด์) จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 7/416 หมู่ 6 นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ตำบลมาบยางพร อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ประกอบกิจการผลิตเบรกสำหรับรถยนต์ และอะไหล่ช่วงล่างรถยนต์ เช่น drum brakes, disc brake, axle housing, chambers และ press parts ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2556 ด้วยทุนจดทะเบียน 324,000,000 บาท ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 100 คน เป็นชาวญี่ปุ่น 3 คน

2. ข้อมูลของผู้ที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ขอเข้าสัมภาษณ์ Mr.Takeshi Goto ตำแหน่งรองประธานกรรมการ

3. สรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ในหัวข้อต่างๆ ได้ดังนี้

3.1 ประเด็นสำคัญ และจำเป็นที่สุดที่ Mr.Takeshi Goto ต้องการจากสมรรถนะแรงงานไทย คือการปฏิบัติตามกฎระเบียบและคู่มือการทำงานที่ทางบริษัทกำหนด

3.2 จุดเด่นของสมรรถนะแรงงานไทย คือ มีความกระตือรือร้นในการทำงานล่วงเวลา ทำให้บริษัทสามารถวางแผนการผลิตได้โดยง่าย

3.3 แรงงานไทยมีสมรรถนะที่สูงกว่าแรงงานในทุกประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

3.4 สมรรถนะแรงงานไทยยังเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ แต่สิ่งที่ต้องระมัดระวังในการบริหารจัดการคือการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีกับทางสหภาพแรงงาน เพราะหากจัดการไม่ดีจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

3.5 วิธีพัฒนาสมรรถนะแรงงานไทยที่มีประสิทธิภาพ คือ การสร้างศูนย์การเรียนรู้และฝึกอบรมภาคปฏิบัติ ซึ่งเรียกว่า DOJO

3.6 การพัฒนาสถาบันการศึกษาเพื่อรองรับแรงงานไทยให้มีสมรรถนะให้เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น คือ ส่งเสริมให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุระหว่าง 50 – 60 ปี เข้าไปเป็นที่ปรึกษาหรืออาจารย์พิเศษในสถาบันการศึกษา เพราะคนเหล่านี้จะเข้าใจความต้องการ และเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างดี

## โรงงานที่ 2 บริษัท เท็นมะ (ประเทศไทย) จำกัด

สัมภาษณ์วันที่ 11 กันยายน 2563 เวลา 15.00 – 16.00 น.

1. ข้อมูลทั่วไปของโรงงานที่เข้าสัมภาษณ์ บริษัท เท็นมะ (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 7/119 หมู่ 4 นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง ตำบลมาบยางพร อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ประกอบกิจการผลิตชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับรถยนต์ เช่น door sub assy, duct sub assy, cover sub assy, panel CTR และ cup dust เป็นต้น ก่อตั้งเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2543 ด้วยทุนจดทะเบียน 755,000,000 บาท ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 1,400 คน เป็นชาวญี่ปุ่น 7 คน

2. ข้อมูลของผู้ที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ขอเข้าสัมภาษณ์ Mr.Yuzo Shigi ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน

3. สรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ในหัวข้อต่างๆ ได้ดังนี้

3.1 ประเด็นสำคัญ และจำเป็นที่สุดที่ Mr.Yuzo Shigi ต้องการจากสมรรถนะแรงงานไทย คือ ความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรให้ชิ้นงานออกมาได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ

3.2 จุดเด่นของสมรรถนะแรงงานไทย คือ มีความตั้งใจในการทำงานที่ดี

3.3 แรงงานไทยมีสมรรถนะโดยรวมที่สูงกว่าแรงงานในประเทศเวียดนาม และอินโดนีเซียเล็กน้อย แต่สมรรถนะด้านความรู้ (knowledge) สูงกว่าเวียดนามและอินโดนีเซียในระดับที่มากกว่าชัดเจน

3.4 สมรรถนะแรงงานไทยที่ยังมีปัญหา คือ เรื่องความรู้ความเข้าใจในงาน และทักษะด้านการปรับปรุงพัฒนางาน

3.5 อยากให้แรงงานไทยพัฒนาทักษะเพิ่มเติมใน 3 ด้าน คือ ความรู้ (knowledge), ทักษะ (skills) และการปรับปรุงพัฒนางาน (Kaizen)

3.6 การพัฒนาสถาบันการศึกษาเพื่อรองรับแรงงานไทยให้มีสมรรถนะให้เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น คือ ปลูกฝังการเป็นคนตรงต่อเวลาเหมือนกับสถาบันการศึกษาในญี่ปุ่นที่จะปลูกฝัง และเคร่งครัดเรื่องเวลาเป็นอย่างมาก ซึ่งจะมีผลให้นักเรียนคิดเป็นนิสัยในการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล	นายณฤพล ชูทรัพย์
วัน เดือน ปีเกิด	25 มิถุนายน 2522
สถานที่เกิด	อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต เอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช พ.ศ. 2549 ปริญญาตรีสาขารณศาสตรบัณฑิต เอกอาเซียนามัยและความปลอดภัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช พ.ศ.2554
สถานที่ทำงาน	บริษัท เท็นมะ (ประเทศไทย) จำกัด อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกความปลอดภัย ฯ และซ่อมบำรุงทั่วไปอาวุโส

