



รูปแบบการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ศิริพร กภาพกาญจน์*

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สันชัย อินทพิชัย

รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาครุศาสตร์โยธา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

วิจิตรา พลเยี่ยม

รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาสถิติประยุกต์ คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08-1840-7666 อีเมล: siriporn_k@witcorp.co.th DOI: 10.14416/j.kmutnb.2015.07.013

รับเมื่อ 12 มิถุนายน 2558 ตอรับเมื่อ 29 กรกฎาคม 2558 เผยแพร่ออนไลน์ 9 สิงหาคม 2559

© 2016 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาความต้องการการด้านทักษะผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาทักษะในอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยแบ่งลำดับการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ศึกษาทักษะที่จำเป็นและความต้องการพัฒนาทักษะของผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และวิธีการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้น จำนวน 360 คน และกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลาง-สูง จำนวน 181 คน รวมถึงการพัฒนารูปแบบเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผ่านการประเมินความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ ทักษะความคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะความคิดเชิงระบบ และทักษะการให้คำปรึกษาให้โทษพนักงาน วิธีการพัฒนาที่สามารถนำมาใช้ได้เหมาะสมกับการพัฒนาทักษะสูงสุด ได้แก่ การสอนขณะทำงาน (On the Job Training: OJT) และการสอนงาน (Coaching) การพัฒนาอาชีพที่สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมสูงสุด ได้แก่ การโอนย้ายงาน (Rotation) และการพัฒนาตามแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ผลการวิจัยนำไปจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผ่านการประเมินความสอดคล้องและประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ อยู่ในระดับเหมาะสมสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้

คำสำคัญ: การพัฒนาอาชีพ ผู้บริหารระดับต้น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การอ้างอิงบทความ: ศิริพร กภาพกาญจน์, สันชัย อินทพิชัย และ วิจิตรา พลเยี่ยม, “รูปแบบการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน,” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 26, ฉบับที่ 3, หน้า 507-516, ก.ย.-ธ.ค. 2559



The Model of Career Development for First Line Management in Thai Automotive Spare Parts Industry for the Entry of ASEAN Economic Community

Siriporn Karakarn*

Student, Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

Sunchai Inthapichai

Associate Professor, Department of Teacher Training in Civil Engineering, Faculty of Technical Education, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

Wichitra Phonyiem

Associate Professor, Department of Applied Statistics, Faculty of Applied Science, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

* Corresponding Author, Tel. 08-1840-7666, E-mail: siriporn_k@witcorp.co.th DOI: 10.14416/j.kmutnb.2015.07.013

Received 12 June 2015; Accepted 29 July 2015; Published online: 9 August 2016

© 2016 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The purposes of this research included two aspects: firstly, to study the needs on the skills of first-line management in Thai automotive spare parts industry for their preparedness and readiness to become part of the ASEAN Economic Community (AEC); secondly, to form a skill development model for the first-line management. The research and development study was divided into 3 phases: studying the needs on the skills; the methods of development; and an appropriate skill development model. The sample groups comprised 360 first-line managers and 181 middle / top managers in Thai automotive spare parts industry. The findings revealed that their existing skills were lower than expected levels. The 4 components with urgent requirement for development constitute analytical thinking; systematic thinking; synthesis thinking skills as well as reward & punishment consideration. The most suitable development method included on-the-job training (OJT) and coaching while job rotation and individual development plan (IDP) appears suitable for career development. The efficiency evaluation of the development model (IOC) and its handbook conducted by 12 specialists showed highly appropriate and the model could be used as a guideline for career development of the first-line managers as to facilitate their integration within the AEC community.

Keywords: Career Development, First Line Management, ASEAN Economic Community (AEC)

Please cite this article as: S. Karakarn, S. Inthapichai, and W. Phonyiem, "The model of career development for first line management in Thai automotive spare parts industry for the entry of ASEAN economic community," *The Journal of KMUTNB.*, vol. 26, no. 3, pp. 507-516, Sep.-Dec. 2016 (in Thai).

1. บทนำ

การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community หรือ AEC) ภายในปี 2558 เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและสังคมในตลาดโลก ส่งผลทำให้อาเซียนเป็นตลาดที่มีจำนวนประชากรมากเกือบ 600 ล้านคน ซึ่งสินค้าและบริการที่มีศักยภาพจะสร้างโอกาสให้ประเทศไทยจากการเปิดเสรีทางการค้า การเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกันของอาเซียน จึงทำให้ประเทศไทยต้องสร้างความเข้มแข็งให้ภาคธุรกิจเอกชนมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น [1]

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการศึกษาวิจัย เพื่อเตรียมการเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยที่กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสามารถในการแข่งขัน มีความสามารถการผลิตสูงสุดของอาเซียน ซึ่งสามารถสร้างรายได้จากการส่งออกปีละกว่า 3.3 แสนล้านบาท และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี นอกจากนั้นยังมีปริมาณการจ้างงานรวมมากถึงร้อยละ 8 ของปริมาณการจ้างงานทั้งประเทศ โดยมีเป้าหมายการผลิตเป็นอันดับ 8 ของโลกในปี พ.ศ. 2563 ส่งผลดีต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำที่สนับสนุนการผลิตยานยนต์ของไทย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคนพร้อมไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายการผลิตรถยนต์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ จึงต้องเตรียมคนให้พร้อมต่อการไหลของแรงงาน โดยเฉพาะผู้บริหารในทุกกลุ่ม [2] งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการสื่อสาร แก้ไขปัญหาประสานงาน และควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานตามเป้าหมาย จัดว่าเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ ซึ่งหากไม่มีการจัดการด้านการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับต้นที่พอเพียงและเป็นแบบแผนจะเป็นอุปสรรคหลักที่ทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย จึงต้องมีการพัฒนาอย่างมีแบบแผนเป็นระบบ และมีการวางแผนพัฒนาในระยะยาว การวางแผน

เส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพให้กับผู้บริหารจึงมีอิทธิพลต่อเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน พัฒนาที่ไม่มีการวางแผนเส้นทางการพัฒนาตามสายอาชีพให้มีความก้าวหน้าในอาชีพผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานและองค์กร [3] การพัฒนาอาชีพเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์และรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ลงทุนพัฒนา เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสู่การแข่งขันด้วยพนักงานที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร [4] ให้มีความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 นี้

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ศึกษาความต้องการด้านทักษะผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และพัฒนารูปแบบการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาทักษะในอาชีพผู้บริหารระดับต้น ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. วิธีดำเนินการวิจัย

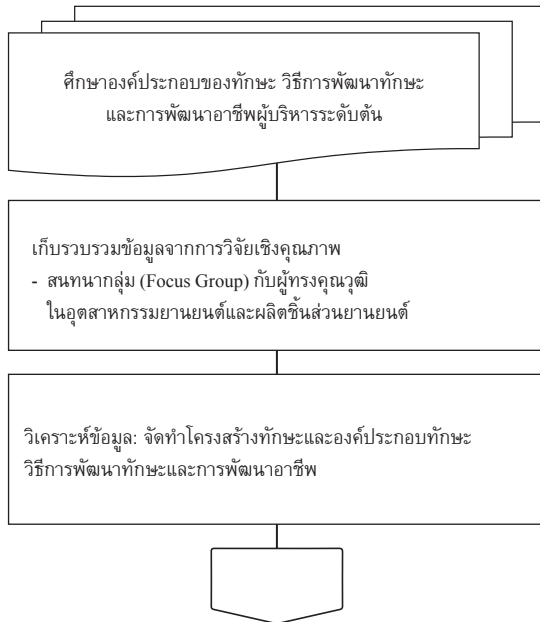
การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน จากรูปที่ 1 สามารถอธิบายขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของทักษะ วิธีการพัฒนาทักษะ และการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น

ทบทวนวรรณกรรมโดยการศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น [5] วิธีการพัฒนาทักษะและการพัฒนาอาชีพของผู้บริหารระดับต้น

จัดสนทนากลุ่ม โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 7 ท่าน สรุปผลโดยกระบวนการวิจัยคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อกำหนดรายการทักษะและองค์ประกอบ วิธีการพัฒนาทักษะและการพัฒนาอาชีพ เพื่อออกแบบเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามแบบประมาณค่าระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประเมินความสอดคล้องคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน เพื่อหาความสอดคล้องและความตรงเชิง

ขั้นตอนที่ 1



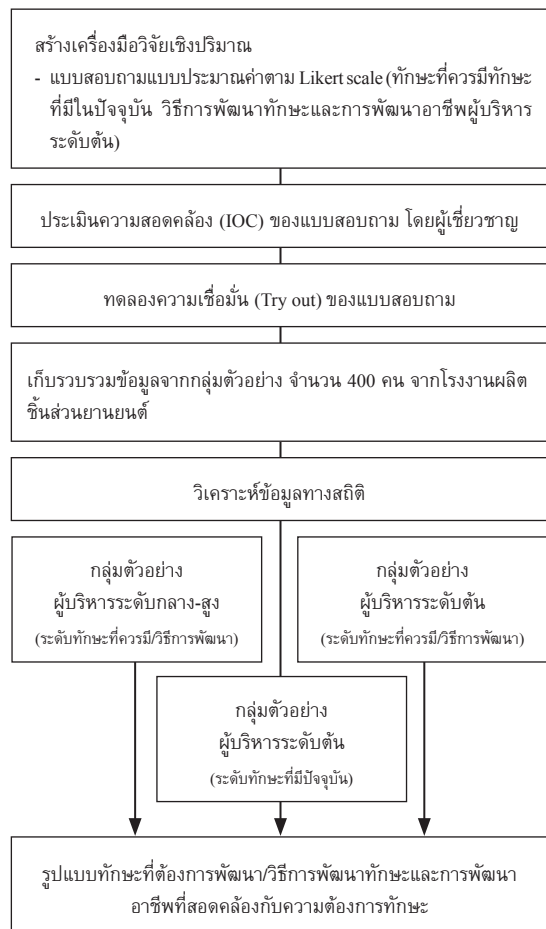
รูปที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะและองค์ประกอบของทักษะในแต่ละด้าน วิธีการพัฒนาและ ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการนำไปทดลองใช้ในบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง มีผู้บริหารระดับต้นให้ข้อมูลจำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่า Item Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) แสดงว่าแบบสอบถามมีคุณภาพสามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

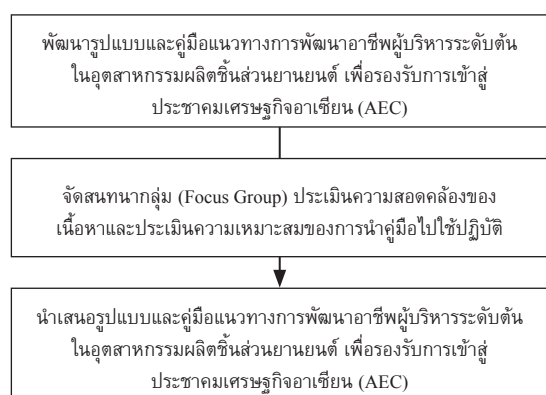
ขั้นตอนที่ 2 รูปแบบทักษะที่ต้องการพัฒนา/วิธีการพัฒนาทักษะ และการพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการทักษะ

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลาง-สูง ซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทที่เป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและมีที่ตั้งในภาคตะวันออก พบว่ามีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 541 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต้น

ขั้นตอนที่ 2



ขั้นตอนที่ 3



รูปที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



จำนวน 360 คน และผู้บริหารระดับกลาง-สูงจำนวน 181 คน

นำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยทักษะและองค์ประกอบที่ควรมี ค่าเฉลี่ยทักษะและองค์ประกอบที่มีอยู่ปัจจุบัน วิเคราะห์ความแตกต่างของระดับทักษะที่ควรมีกับระดับทักษะที่มีอยู่ปัจจุบัน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ในการแปรผล และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติทดสอบ Sign Test ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารระดับต้น ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของทักษะที่มุ่งวัด เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีที่ใช้ประเมินความสอดคล้องได้แก่สถิติ Chi-square, Relative Chi-square, GFI, AGFI, CFI, Standardized RMR และ RMSEA พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Estimate) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงรายข้อ (R^2) ของทักษะ

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะเพื่อจัดลำดับความจำเป็น โดยใช้สูตรการคำนวณความต้องการจำเป็นแบบปรับแก้ (Priority Needs Index Modified: PNI) เพื่อจัดระดับความจำเป็นในการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของทักษะกับวิธีการพัฒนา และการพัฒนาอาชีพซึ่งกำหนดให้เป็นปัจจัยทำนายด้วยสมการพหุคูณ การใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นลำดับขั้น เพื่อหาอำนาจการทำนาย (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายแบบปรับแก้ (Adj R^2) ค่าความคลาดเคลื่อนในการทำนาย (SE) นำมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น โดยประกอบไปด้วยความหมายของแต่ละองค์ประกอบของทักษะ ระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมในแต่ละองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

นำรูปแบบที่ได้จากการดำเนินการวิจัย สร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบไปด้วย 1) การกำหนดเส้นทางสายอาชีพ ได้แก่ การจัดทำโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน การวิเคราะห์งาน การจัดกลุ่มงาน การจัดทำ Career Model และเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งงาน 2) การบริหารอาชีพ ได้แก่ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง แนวทางการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง และ 3) การพัฒนาอาชีพ ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การออกแบบหลักสูตรการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล การติดตามผลการฝึกอบรม และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับทักษะ

จัดสนทนากลุ่ม เพื่อนำเสนอรูปแบบและคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 12 ท่าน ประเมินความความสอดคล้องของรูปแบบกับวัตถุประสงค์การวิจัย ประเมินความเหมาะสมของการนำไปใช้ปฏิบัติ เพื่อประเมินความเหมาะสมและยืนยันผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

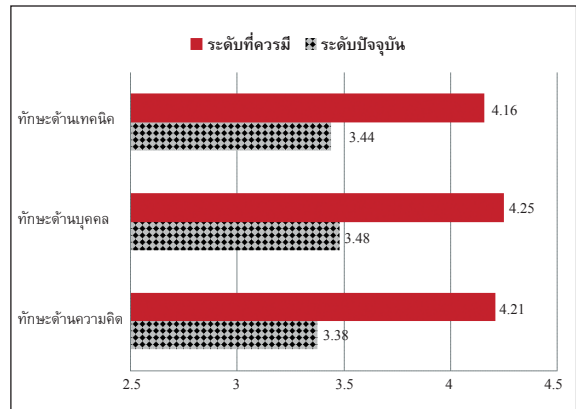
3.1 องค์ประกอบของทักษะ วิธีการพัฒนาทักษะ และการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง-สูง และผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้รายการทักษะและองค์ประกอบ วิธีการพัฒนาทักษะและการพัฒนาอาชีพของผู้บริหารระดับต้นที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สรุปได้ว่าควรมีทักษะ 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านเทคนิค โดยที่ทักษะด้านความคิด มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ 2) การคิดแก้ปัญหา 3) การคิดสังเคราะห์

4) การคิดเชิงระบบ และ 5) การคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านบุคคล มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินผล การปฏิบัติงาน 2) การสั่งการ 3) การควบคุมงาน 4) การมอบหมายงาน 5) การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) การสอนงาน 7) การจัดการทีมงาน 8) การให้คำแนะนำและ โโทษ 9) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ 10) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และทักษะด้านเทคนิค มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การใช้เทคนิคการทำงานในสายงานที่ได้รับผิดชอบ 2) การใช้เทคนิคตรวจสอบ 3) การนำเสนองาน 4) การวางแผนการทำงาน 5) การจัดสรรเวลากับลำดับความสำคัญของงาน และ 6) การใช้เครื่องมือเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ในงานที่ได้รับผิดชอบ โดยที่วิธีการพัฒนาทักษะได้แก่ 1) การบรรยาย 2) การสอนขณะทำงาน 3) การมอบหมายโครงการ 4) การสร้างสถานการณ์จำลอง 5) การสอนงาน 6) การบริหารผู้มีศักยภาพสูง 7) การพัฒนารายบุคคล 8) แผนทดแทนตำแหน่งงาน 9) การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ 10) การให้ทุนการศึกษาส่วนการพัฒนาอาชีพ ได้แก่ 1) การหมุนเวียนงาน 2) การโอนย้ายข้ามหน่วยงานหรือสายงาน 3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง 4) แผนการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้ารายบุคคล 5) การพัฒนาผู้ทดแทนตำแหน่ง และ 6) การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

3.2 ผลการพัฒนารูปแบบทักษะที่ต้องการพัฒนา/วิธีการพัฒนาทักษะและการพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการทักษะ

ผลการสร้างเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ประเมินคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน เพื่อหาค่าความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะและองค์ประกอบของทักษะในแต่ละด้าน วิธีการพัฒนาทักษะและการพัฒนาอาชีพ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ทุกข้อ สามารถนำไปทดลอง ทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่ม



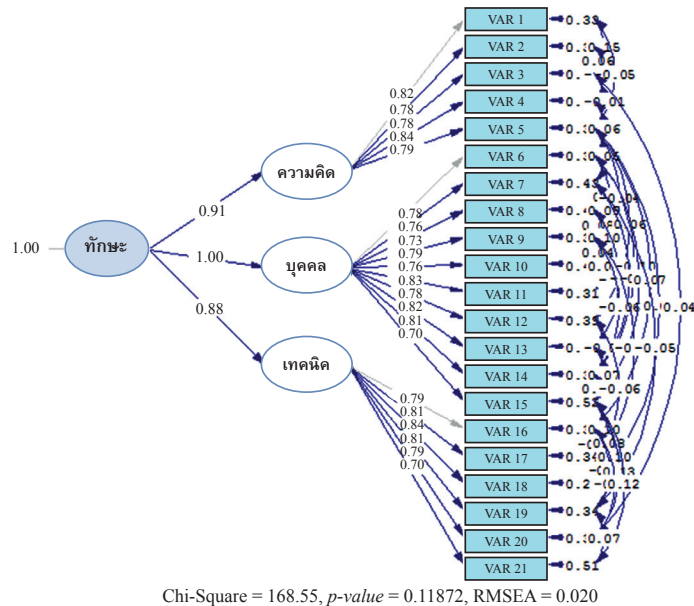
รูปที่ 2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทักษะด้านความคิดในปัจจุบันกับค่าเฉลี่ยทักษะที่ควรมี

ตัวอย่างที่ไม่อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีผู้บริหารระดับต้นให้ข้อมูลจำนวน 30 คน วิเคราะห์หาค่า Item Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 ผู้บริหารระดับกลาง-สูง ให้ข้อมูลจำนวน 13 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามเท่ากับ 0.87 พบว่าเครื่องมือดังกล่าวมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเกิน 0.5 ทุกข้อคำถามแสดงว่ามีคุณภาพดีและสามารถนำไปเก็บข้อมูลในขั้นตอนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันกับระดับทักษะที่ควรมี โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x})

จากรูปที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยทักษะของผู้บริหารระดับต้นที่มีอยู่ในปัจจุบันกับค่าเฉลี่ยทักษะที่ควรมี พบว่าค่าเฉลี่ยทักษะด้านเทคนิคเท่ากับ 4.21 ในขณะที่ทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันเท่ากับ 3.38 ทักษะด้านบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ในขณะที่ทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันเท่ากับ 3.48 ทักษะด้านเทคนิคมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ในขณะที่ทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันเท่ากับ 3.44 สรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยทักษะทุกด้านที่มีอยู่ในปัจจุบันน้อยกว่าทักษะที่ควรมีในทุกทักษะ

ผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติทดสอบ Sign Test จากค่าเฉลี่ยทักษะที่ควรมีกับทักษะที่มี



รูปที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของทักษะกับองค์ประกอบของทักษะของผู้บริหารระดับต้น

ในปัจจุบัน พบว่าระดับทักษะที่มีในปัจจุบันต่ำกว่าระดับทักษะที่ควรมีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p -value) ที่ระดับ 0.05 ทุกทักษะ หมายความว่าทักษะทุกด้านของผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการพัฒนาในทุกด้าน จึงดำเนินการวิเคราะห์หาระดับความสำคัญจำเป็นในการพัฒนา

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของทักษะที่มุ่งวัด เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า

จากรูปที่ 3 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดทักษะผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำการทดสอบโครงสร้างทักษะ โดยกำหนดให้ทักษะด้านความคิด มี 5 ตัวแปร ทักษะด้านบุคคล มี 10 ตัวแปร และทักษะด้านเทคนิคมี 6 ตัวแปร โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยพิจารณาจากค่าผลหารระหว่างค่าไคร้สแควร์กับค่าองศาอิสระมีค่าเท่ากับ 1.14 โดยมีค่า χ^2 เท่ากับ 168.40 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 148 โดยที่ค่าระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติมากกว่า .05 ในขณะที่ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และดัชนีการวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และ 0.93 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่าโมเดลการวัดนั้นมีความกลมกลืนดีมาก ค่าความคลาดเคลื่อนจากการประมาณ (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า 0.05 สรุปได้ว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก สามารถนำมาพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทักษะของผู้บริหารได้ โดยที่เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบพบว่า ค่าน้ำหนักของทุกข้อคำถามมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานระหว่าง 0.88–1.00 โดยที่มีค่าความเที่ยงองค์ประกอบเท่ากับ 0.78–1.00 ซึ่งน้ำหนักองค์ประกอบด้านบุคคลมีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงที่สุดคือ 1.0 ในขณะที่น้ำหนักองค์ประกอบด้านความคิดและด้านเทคนิคมีน้ำหนักมาตรฐานที่เท่ากับ 0.91 และ 0.88 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น การจัดอันดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้สูตรการคำนวณความต้องการจำเป็นแบบปรับแก้ พบว่าทักษะ

ทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับต้นเท่ากับ 0.31 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.04) ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง-สูง มีค่าความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.35 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.05) โดยที่ทั้งสองกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นในระดับเร่งด่วน จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) ทักษะการคิดเชิงระบบ 3) ทักษะการคิดสังเคราะห์ และ 4) ทักษะการให้คุณและโทษ โดยที่ความต้องการจำเป็นในระดับปกติ จำนวน 14 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดแก้ปัญหา 2) การคิดสร้างสรรค์ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การสั่งการ 5) การควบคุมงาน 6) การมอบหมายงาน 7) การสอนงาน 8) การจัดการทีมงาน 9) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 10) การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน 11) การใช้เทคนิคการทำงานในสายงานที่รับผิดชอบ 12) การใช้เทคนิคในการตรวจสอบงาน 13) การนำเสนองาน และ 14) การวางแผนการทำงาน ในขณะที่ความต้องการจำเป็นในระดับน้อย มีจำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) การจัดสรรเวลากับลำดับความสำคัญของงานการจัดสรรเวลา และ 3) การใช้เครื่องมือเครื่องจักรวัสดุอุปกรณ์

การวิเคราะห์วิธีการพัฒนาทักษะและการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมกับความต้องการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นด้วยสถิติการวิเคราะห์ถดถอยแบบเป็นลำดับขั้น โดยมีวิธีการพัฒนาทักษะและการพัฒนาอาชีพเป็นปัจจัยทำนายพบว่า การให้ทุนการศึกษา สามารถทำนายทักษะที่สูงที่สุด โดยมีความสัมพันธ์กับทักษะการคิดในทิศทางบวก ($\beta = 0.40$) ในขณะที่มีความสัมพันธ์กับทักษะด้านบุคคลในทิศทางบวก ($\beta = 0.34$) ในขณะที่ความสัมพันธ์กับทักษะด้านเทคนิคในทิศทางบวก ($\beta = 0.29$) เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ การบริหารผู้มีศักยภาพสูงและการมอบหมายโครงการ มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกเช่นกัน ($\beta = 0.20$ และ 0.19 ตามลำดับ) การพัฒนารายบุคคล มีความสัมพันธ์กับทักษะด้านบุคคลในทิศทางบวกเช่นกัน ($\beta = 0.19$) และการบริหาร

ผู้มีศักยภาพสูง และการทดแทนตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับทักษะด้านเทคนิคในทิศทางบวกเช่นกัน ($\beta = 0.14$ และ $\beta = 0.18$) สามารถทำนายทักษะได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในขณะที่การพัฒนาอาชีพมีเพียงการหมุนเวียนงานบ้างเพียงอย่างเดียวที่มีความสัมพันธ์กับทักษะด้านความคิด ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต้นในทิศทางบวก ($\beta = 0.16$, $\beta = 0.24$ และ $\beta = 0.20$ ตามลำดับ)

นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติมาจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาทักษะตามองค์ประกอบของทักษะที่เหมาะสมในแต่ละองค์ประกอบ จัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาอาชีพในคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ประเมินความเหมาะสม และยืนยันผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย เพื่อหาความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.88 ประกอบด้วย 1) การกำหนดเส้นทางสายอาชีพ ได้แก่ การจัดทำโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน การวิเคราะห์งาน การจัดกลุ่มงาน การจัดทำ Career Model การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งงาน 2) การบริหารอาชีพ ได้แก่ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง แนวทางการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง และ 3) การพัฒนาอาชีพ ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การออกแบบหลักสูตร การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การติดตามผลการฝึกอบรม และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับทักษะ

ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำไปใช้เป็น

แนวทางในการปฏิบัติโดยใช้แบบประมาณค่าระดับของลิเคิร์ท มีค่าเฉลี่ย 4.54 แสดงว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

4. อภิปรายผลและสรุป

จากผลการศึกษาคำความต้องการด้านทักษะผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าทักษะที่ควรมีในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต้น ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านเทคนิค สอดคล้องกับแนวคิดของ Katz [6] โดยที่ทักษะด้านความคิด มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ 2) การคิดแก้ปัญหา 3) การคิดสังเคราะห์ 4) การคิดเชิงระบบ และ 5) การคิดสร้างสรรค์โดยที่ทักษะด้านบุคคลมี 10 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินผล การปฏิบัติงาน 2) การสั่งการ 3) การควบคุมงาน 4) การมอบหมายงาน 5) การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) การสอนงาน 7) การจัดการทีมงาน 8) การให้คำแนะนำ 9) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ 10) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ทักษะด้านเทคนิค มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้เทคนิคการทำงานในสายงานที่รับผิดชอบ 2) การใช้เทคนิคตรวจสอบ 3) การนำเสนองาน 4) การวางแผนการทำงาน 5) การจัดสรรเวลาตามลำดับความสำคัญของงาน และ 6) การใช้เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ชีวูมิ [7] งานวิจัยของ ภานุวัฒน์ [8] กล่าวถึงทักษะทั้ง 3 ด้าน เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ผู้นำต้องนำไปใช้ร่วมกัน ในทางปฏิบัติสามารถแยกส่วนประกอบของแต่ละทักษะ ผลจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและทดสอบด้วยสถิติทดสอบ Sign Test พบว่าระดับทักษะที่ควรมีสูงกว่าระดับทักษะที่มีอยู่ปัจจุบัน โดยที่ระดับความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาทักษะของผู้บริหารระดับต้น ที่ผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง-สูงที่ต้องการให้พัฒนา ในระดับเร่งด่วน มีจำนวน 4 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะคิดเชิงวิเคราะห์ 2) ทักษะคิดสังเคราะห์

3) ทักษะคิดเชิงระบบ และ 4) การให้คำแนะนำและให้โทษ การพัฒนาทักษะด้านความคิด มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการพัฒนา ได้แก่ การสอนขณะทำงาน การสอนงาน การมอบหมายโครงการ การพัฒนาผู้มีความรู้สูง และการให้ทุนการศึกษา การพัฒนาทักษะด้านบุคคล ได้แก่ การสอนขณะทำงาน การสอนงาน การพัฒนารายบุคคล และการให้ทุนการศึกษา โดยที่การพัฒนาทักษะด้านเทคนิค วิธีการที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการพัฒนา ได้แก่ การสอนขณะทำงาน การสอนงาน การพัฒนาเพื่อทดแทนตำแหน่ง และการให้ทุนการศึกษา ในขณะที่การพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมกับการพัฒนาทักษะคือ การให้ทุนการศึกษา การโอนย้ายงาน และการพัฒนาตามแผนการพัฒนารายบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Noe [9]

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาทักษะในอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ทักษะที่ควรมี ความต้องการจำเป็น ทักษะ วิธีการพัฒนาและการพัฒนาอาชีพ จัดทำเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ ความสอดคล้อง และความเหมาะสม ประกอบด้วย 1) การกำหนดเส้นทางสายอาชีพ ได้แก่ การจัดทำโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน การวิเคราะห์งาน การจัดกลุ่มงาน การจัดทำ Career Model และเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งงาน 2) การบริหารอาชีพ ได้แก่ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง แนวทางการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง และ 3) การพัฒนาอาชีพ ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การออกแบบหลักสูตร การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การติดตามผลการฝึกอบรม และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับทักษะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ดำรงตำแหน่งและองค์กร

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาอาชีพที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบในระยะยาวนั้น จะต้องผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์



ทักษะที่ควรมีในตำแหน่งโดยประเมินเปรียบเทียบระหว่างทักษะที่ควรมีกับทักษะที่มีอยู่ปัจจุบันเพื่อหาระดับความต้องการจำเป็นว่ามีความเร่งด่วนเพียงใด เลือกวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ดำรงตำแหน่งและความสามารถในการจัดหาวิธีการพัฒนาของสถานประกอบการซึ่งหากดำเนินการอย่างมีแนวทางที่ชัดเจนจะมีส่วนช่วยในการชำระรักษาและจูงใจให้พนักงานที่มีประสิทธิภาพอยู่กับองค์กรในระยะยาวสามารถทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลนได้อย่างเหมาะสมและทันความต้องการ อภรณ์ [10] ที่กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาอาชีพ และผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายให้สภาอุตสาหกรรมซึ่งเป็นตัวแทนภาคเอกชนมีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงแรงงาน ในการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนาทักษะทางด้านความคิด เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้นในขณะที่สถานประกอบการควรให้ความสำคัญกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง หมุนเวียน โอนย้ายข้ามหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาอาชีพไปสู่ความก้าวหน้าทั้งในสายงานและข้ามสายงาน และเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำคู่มือแนวทางการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้น ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผน อัตรากำลัง การวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน การสรรหาผู้บริหารเพื่อทดแทนหรือรองรับการขยายตัวของธุรกิจ และเพื่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

เอกสารอ้างอิง

- [1] The Office of Industrial Economics, (2013, October 8). *ASEAN Economic Community* [Online]. Available: <http://www.oie.go.th/article/analysis.pdf>. (in Thai).
- [2] The Federation of Thai Industries, "Report on Competitive Advantage Entry into AEC," Bangkok, 2013. (in Thai).
- [3] A. Phuwitthayaphan, *Career Development in Practice*. HR Center, Bangkok, Thailand, 2005 (in Thai).
- [4] The Office of Industrial Economics, (2014, December 8). *Sectoral Industrial Master Plan (Motor Vehicles Industry)* [Online]. Available: http://www.oie.go.th/academic/master_plan.pdf. (in Thai).
- [5] R. L. DeSimone, J. M. Werner, and D. M. Harris, *Human Resource Development*, 3rd ed. Ohio: South-Western, 2002
- [6] R. L. Katz, "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, vol. 52, September 1974.
- [7] T. Boonyasopon, *Basic Industrial Management*. King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2009. (in Thai).
- [8] P. Sirinupong, *A Development Model of Maintenance Management Competency in Electronics Component Industry (Semiconductors) Integrated Circuit*, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2011. (in Thai).
- [9] R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. M. Wright, *Human Resource Management Gaining a Competitive Advance*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- [10] A. Phuwitthayaphan, *Career Development Roadmap (CDR)*. Bangkok: HR Center, 2009. (in Thai).