



รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ปาหนัน เทศบรรทัด* และ อีรวุฒิ บุญยโสภณ

ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ปรีดา อัตวินิจตระการ

กองวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 1189 9999 อีเมล: p.panan@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2020.06.009

รับเมื่อ 21 มิถุนายน 2562 แก้ไขเมื่อ 18 กรกฎาคม 2562 ตอรับเมื่อ 25 กรกฎาคม 2562 เผยแพร่ออนไลน์ 30 มิถุนายน 2563

© 2020 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี 2) พัฒนาและสร้างรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี 7 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสัมมนากลุ่มและประเมินคู่มือ 13 คน 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง 359 คน จาก 5 บริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่มีการดำเนินงานด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง การบันทึกข้อมูลการประชุมสัมมนากลุ่ม และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (CVR) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์ทางสถิติโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 77 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการจัดการและกำหนดเป้าหมายของงาน มี 44 องค์ประกอบย่อย 2) องค์ประกอบด้านประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 11 องค์ประกอบย่อย 3) องค์ประกอบด้านการสั่งการและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มี 7 องค์ประกอบย่อย 4) องค์ประกอบด้านการวางแผนและพัฒนางาน มี 13 องค์ประกอบย่อย และ 5) องค์ประกอบด้านการควบคุมงานด้วยความร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบย่อย คู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ส่วนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี พบว่ารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสัมมนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยมติเอกฉันท์ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในภาพรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารระดับกลาง อุตสาหกรรมปิโตรเคมี



A Potential Development Framework for Intermediate Managers of the Petrochemical Industry

Panan Thetbanthad* and Teeravuti Boonyasopon

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

Preeeda Attavinijtrakarn

Bureau of Industrial Economics Research, Office of Industrial Economics, Ministry of Industry, Bangkok, Thailand

* Corresponding Author, Tel. 08 1189 9999, E-mail: p.panan@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2020.06.009

Received 21 June 2019; Revised 18 July 2019; Accepted 25 July 2019; Published online: 30 June 2020

© 2020 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The objectives of this study are 1) to examine essential components towards the potential development model for middle-level managers of the petrochemical industry, 2) to design and develop a potential model for the above mentioned group, and 3) to create a practical handbook for strengthening capabilities of the target personnel. Qualitative and quantitative approaches were used in the study. Selected samples for facilitating qualitative data gathering were 7 senior executives in the petrochemical industry who provided significant information and 13 experts who shared their feedback and insights in the focus groups, and handbook evaluation. Quantitative data were collected from 359 middle-level managers from 5 petrochemical companies. Data collection instruments consisted of semi-structured interviews, information recorded and questionnaires. The content validity and the mean CVR across items were examined. Statistics used in analyzing the quantitative data comprised the frequency, percentage, mean and standard deviation. As results, the potential development framework for the intermediate managers of the petrochemical industry is categorized into 5 components with 77 sub-components. The core competence dimensions are 1) management and goal setting (44 sub-components); 2) coordination and knowledge exchange (11 sub-components); 3) effective command and communication (7 sub-components); 4) planning and organization development (13 sub-components); and 5) control and cooperation at work (2 sub-components). The manual for guideline development contains 3 parts: introduction; potential model of middle managers in the petrochemical industry; and capacity development guidelines for the target human resources. In accordance with the focus group assessment, the developed model and potential enhancement handbook were unanimously approved as "highly appropriate." In particular, the handbook was highly rated in terms of overall suitability and the practicality of its implementation.

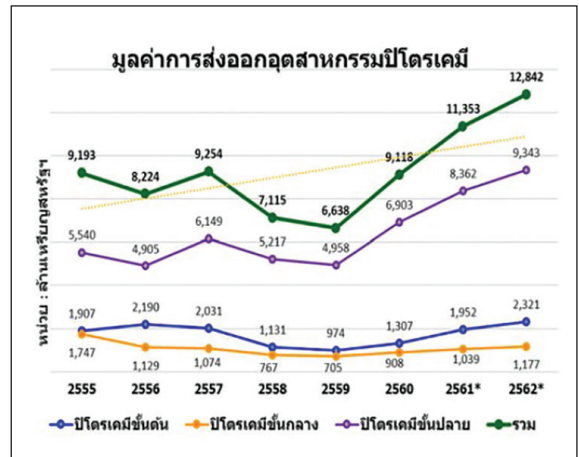
Keywords: Potential Development Model, Middle Managers, Petrochemical Industry

Please cite this article as: P. Thetbanthad, T. Boonyasopon, and P. Attavinijtrakarn, "A potential development framework for intermediate managers of the petrochemical industry," *The Journal of KMUTNB*, vol. 30, no. 3, pp. 529–536, Jul.–Sep. 2020 (in Thai).

1. บทนำ

ปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยสัดส่วนมูลค่าผลผลิตอุตสาหกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศและมูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมต่อมูลค่าการส่งออกรวมมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูง เช่น อุตสาหกรรมการผลิตปิโตรเคมี ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยในปี พ.ศ. 2562 มีโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ซึ่งเป็นมาตรการจูงใจให้ผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศร่วมลงทุนภายใต้แผนงานพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ที่เริ่มก่อสร้างแล้วจำนวน 20 โครงการ วงเงินทั้งสิ้น 728,669 ล้านบาท ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี พ.ศ. 2561 มีมูลค่ารวม 11,352.58 ล้านเหรียญสหรัฐฯ โดยเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2560 ร้อยละ 24.51 เป็นผลจากตลาดส่งออกหลักของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของไทยมีการขยายตัวในประเทศจีน อินโดนีเซีย และ CLMV ในปี พ.ศ. 2562 อุตสาหกรรมปิโตรเคมีมีแนวโน้มจะขยายตัวเพิ่มขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจโลกและการบริโภคภายในประเทศที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงไว้ในรูปที่ 1 ประกอบกับการลงทุนของภาครัฐอย่างต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐาน [1]

อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกำลังเผชิญหน้ากับการแข่งขันและอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมระดับมหภาค จึงเป็นความท้าทายในเรื่องความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในองค์กร สำหรับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตปิโตรเคมีตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางคือผู้ที่ทำหน้าที่ในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและแปลงนโยบายนั้นสู่ภาคปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อควบคุม กำกับ ดูแล ให้บุคลากรซึ่งเป็นพนักงานนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีการกำหนดไว้ตามโครงสร้างและหลักเกณฑ์ของภาระงาน (Job Description) โดยผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในงานพื้นฐาน มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการ สั่งการ ประสานงาน ควบคุมการทำงาน



รูปที่ 1 กราฟมูลค่าการส่งออกอุตสาหกรรมปิโตรเคมี [1]

ได้ตามภาระหน้าที่และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น และมีคุณลักษณะตรงตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ [2] ความรู้และความสามารถที่อยู่ภายในตัวบุคคลจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลนั้นสามารถทำงานในตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ [3] การพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่ต้องการให้บุคคลมีศักยภาพที่ตรงตามความต้องการขององค์กรเท่านั้น แต่ยังทำให้องค์กรได้มีบุคลากรที่สามารถเพิ่มผลผลิตและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรเป็นการตอบแทนกลับสู่องค์กรอีกด้วย [4] ศักยภาพจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อตรวจสอบความสามารถของบุคคลในองค์กร และอาจนำมาใช้เพิ่มผลประกอบการให้แก่องค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารระดับกลางจะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผู้บริหารระดับกลางที่มีคุณสมบัติ คุณลักษณะตรงตามตำแหน่งภาระหน้าที่งานโดยเฉพาะความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและเพิ่มประสิทธิผลของผลงานให้สูงขึ้น

2. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานของการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากรในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสายงานบริหารต่างๆ ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างเพื่อกำหนดองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี จำนวน 7 คน

2.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง 359 คน จาก 5 บริษัทในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่มีการดำเนินกิจการด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีในประเทศไทย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling)

2.2 การดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี ภาระงานของตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี นำข้อมูลมาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างเพื่อเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสายงานบริหารต่างๆ ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และนำข้อมูลมาจัดทำแบบสอบถามเพื่อค้นหาค่าองค์ประกอบศักยภาพ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยใช้ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ได้ 0.92 และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธี Cronbach's Alpha Coefficients ได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมทั้งฉบับ 0.982

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมแบบสอบถามตรวจสอบความสมบูรณ์และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อค้นหาค่าองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และร่างคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ขั้นตอนที่ 6 จัดประชุมสัมมนา (Focus Group) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และสร้างคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.3.1 เครื่องมือเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้าง และการบันทึกการประชุมสัมมนา

2.3.2 เครื่องมือเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นระดับความสำคัญด้านการบริหารจัดการงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแบบประมาณค่า 5 ระดับ

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้วิธีการสกัดเนื้อหาจากข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1) บัญชีส่วนบุคคลและความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญด้านการบริหารจัดการงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาค่าองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

2.4.3 การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และการประเมินผลคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Ratio; CVR) และวิธีลมติเห็นชอบ

3. ผลการวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงสายงานบริหารต่างๆ ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี พบว่าประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการและกำหนดเป้าหมายของงาน 2) ด้านการประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ด้านการสั่งการและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ด้านการวางแผนและพัฒนาองค์กร และ 5) ด้านการควบคุมงานด้วยความร่วมมือ

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

จากแบบสอบถามด้านการบริหารจัดการงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญด้านการบริหารจัดการงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี N=359

ข้อความ	\bar{x}	S.D	ระดับความสำคัญ
1. ด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี			
1.1 การวางแผน	4.39	0.57	มาก
1.2 การจัดการองค์กร	4.35	0.58	มาก
1.3 การสั่งการ	4.42	0.55	มาก
1.4 การประสานงาน	4.45	0.53	มาก
1.5 การควบคุมการทำงาน	4.40	0.56	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.40	0.56	มาก
2. ด้านหลักการทั่วไปที่เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี			
2.1 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	4.46	0.51	มาก
2.2 การทำงานเป็นทีม	4.38	0.58	มาก
2.3 ภาวะผู้นำ	4.44	0.54	มาก
2.4 การมีส่วนร่วม	4.47	0.53	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.44	0.54	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีให้ระดับความสำคัญในด้านหลักการทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการมีส่วนร่วม มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 รองลงมา ได้แก่ การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจเป็นลำดับที่ 2 การประสานงานเป็นลำดับที่ 3 ด้านการจัดการองค์กรมีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย

3.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ตารางที่ 2 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในภาพรวม

วิธีการทดสอบ		ผลการทดสอบ
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.960
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	28903.909
	Df	2926
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) = 28903.909 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

จากตารางที่ 3 พบว่าองค์ประกอบที่อยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าไอแกน (Eigenvalues) ≥ 1 จำนวน 5 องค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 1.554 ถึง 39.754 ทั้ง 5 องค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวน (% of Variance) รวมได้ร้อยละ 63.305 องค์ประกอบที่ 1 มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากอธิบายหรือมีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดในกลุ่มตัวอย่างถึง 51.628

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสกัดองค์ประกอบศักยภาพ
ของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

องค์ประกอบ	ก่อนหมุนแกน			หลังหมุนแกน		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าร้อยละของความแปรปรวน	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม	ค่าเฉลี่ย	ค่าร้อยละของความแปรปรวน	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม
1	39.754	51.628	51.628	20.680	26.857	26.857
2	3.715	4.824	56.452	9.648	12.530	39.386
3	1.907	2.477	58.929	7.849	10.193	49.579
4	1.816	2.358	61.288	7.347	9.542	59.121
5	1.554	2.018	63.305	3.221	4.184	63.305

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
องค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของผู้บริหาร
ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

องค์ประกอบ	\bar{x}	S.D	ระดับความสำคัญ
ด้านการบริหารจัดการงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี			
1. ด้านการวางแผนและพัฒนาองค์การ	4.46	0.610	มาก
2. ด้านการจัดการและกำหนดเป้าหมายของงาน	4.35	0.553	มาก
3. ด้านการสั่งการและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	0.547	มาก
4. ด้านการประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.40	0.550	มาก
5. ด้านการควบคุมงานด้วยความร่วมมือ	4.30	0.630	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.39	0.57	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง
ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีมีองค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ



รูปที่ 2 รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม
ปิโตรเคมี ใน 5 ศักยภาพ

3.4 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

นำองค์ประกอบที่ได้มาจัดกลุ่มศักยภาพและนำมา
จัดทำรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม
ปิโตรเคมี ได้ 5 ศักยภาพ ดังแสดงในรูปที่ 2 ดังนี้ 1) ศักยภาพ
ด้านการจัดการ และกำหนดเป้าหมายของงาน 2) ศักยภาพ
ด้านการประสานงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ศักยภาพด้าน
การสั่งการ และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ศักยภาพด้าน
การวางแผน และพัฒนาองค์การ และ 5) ศักยภาพด้านการ
ควบคุมงานด้วยความร่วมมือ

3.5 ผลการประเมินคู่มือรูปแบบศักยภาพของผู้บริหาร ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ด้านความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ
และความชัดเจนของเนื้อหาของคู่มือ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ
เห็นด้วยว่าคู่มือมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
(CVR = 0.90)

ด้านความเป็นประโยชน์ในการนำร่างคู่มือไปใช้ พบว่า
ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าคู่มือมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่

ในระดับมาก (CVR = 0.92) โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของ
คู่มือในภาพรวม (CVR = 0.91)

4. อภิปรายผลและสรุป

4.1 การวิจัยรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร
ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ประกอบด้วยหลาย
องค์ประกอบของศักยภาพที่สำคัญของผู้บริหารระดับกลาง
ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัย
คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี
ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริหาร จัดการ กำกับดูแลและส่งผล
ต่อประสิทธิผลของงาน คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะ
คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล และความรู้ ความสามารถ
ในการบริหาร และความพร้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่
ในศักยภาพทั้ง 5 ด้าน การกำหนดศักยภาพของผู้บริหาร
ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีมีความสำคัญในการ
บริหาร จัดการ กำกับ ดูแลงานตามหน้าที่ที่องค์กรคาดหวังเป็น
สิ่งสำคัญซึ่งต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ นโยบาย และเป้าหมาย
ขององค์กร รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง
จะช่วยผลักดันให้มีการบริหารงานเชิงรุก ช่วยเสริมศักยภาพ
ของผู้บริหารระดับกลางให้ตรงตามหน้าที่ และภาระหน้าที่
ในการบริหารงาน การติดตามผลการทำงาน การติดตามการแก้ไข
ปัญหา และการรายงานก็เป็นศักยภาพการจัดการปฏิบัติงาน
ตามตำแหน่งงาน ความเข้าใจหลักการบริหาร และการนำไป
ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์ และ
สิ่งแวดล้อมก็จะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสามารถสร้าง
ความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับศักยภาพ
ด้านการพัฒนาองค์กร ผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารระดับกลางใน
อุตสาหกรรมปิโตรเคมีมีความสำคัญเพราะเป็นบุคคลที่มี
อำนาจสั่งการ และตัดสินใจในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน
บริหารอยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้กำหนด
นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร และผู้บริหารระดับต้นซึ่งอยู่
ในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงต้องมีความ
สามารถในการบริหารนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ วางแผนการ

ดำเนินงาน สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน รวมทั้งสามารถให้
คำปรึกษาที่ดีจึงจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่
ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และเกิดความร่วมมือของทีมงาน ดังนั้น
ผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีต้องสามารถ
บริหารทีมงาน และคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาคน
พัฒนางานซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำ

สรุปได้ว่าศักยภาพ 5 ด้าน ที่ค้นพบในงานวิจัยนี้เป็น
ศักยภาพที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผล
ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม
ปิโตรเคมี และช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติ
งานในหน้าที่ได้สูงขึ้น และสามารถนำองค์ความรู้ไปแข่งขันได้

4.2 การจัดทำคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของ ผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

การสร้างคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของ
ผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี มีแนวทางการ
เสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม
ปิโตรเคมี โดยมีลำดับการเสริมสร้างศักยภาพ ซึ่งเป็นแนวทาง
ที่สอดคล้องกับการสร้างหลักสูตรในการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์เพื่อเสริมสร้าง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการพัฒนา
ให้เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีทั้งที่อยู่ใน
ตำแหน่งแล้ว และในระดับที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในอนาคตซึ่งเป็นส่วน
หนึ่งของความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

1) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง
ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีมีองค์ประกอบที่จัดกลุ่มให้อยู่ใน
ศักยภาพเฉพาะด้านที่สามารถนำไปใช้พัฒนาศักยภาพของ
ผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีสำหรับสถาน
ประกอบการที่จะนำคู่มือในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร
ระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ไปใช้งานควรพิจารณา
ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการและ
การดำเนินงานของสถานประกอบการนั้นๆ ตามความ
เหมาะสม รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง
ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี สามารถนำผลวิจัยไปใช้โดยการ



กำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการจัดการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

2) ด้านองค์กรสามารถนำผลการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีสู่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นเลิศ

3) ด้านผู้ปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่ดำรงตำแหน่งงานอยู่แล้วสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อให้ตนเองมีคุณลักษณะตรงตามความต้องการที่องค์กรคาดหวัง สำหรับผู้บริหารระดับต้นสามารถใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานสายอาชีพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- [1] NESDC ECONOMIC REPORT. (2019, Feb.). Thai Economic Performance in Q4 and 2018 and Outlook for 2019. Macroeconomic Strategy and Planning Office. Bangkok, Thailand [Online]. Available: [https://www.nesdb.go.th/nesdb_en/article_attach/Economic%20Report%20Q4-18%20\(18-02-2019\)_Edit1.pdf](https://www.nesdb.go.th/nesdb_en/article_attach/Economic%20Report%20Q4-18%20(18-02-2019)_Edit1.pdf)
- [2] P. F. Drucker. *Managing in the Time of Great Change*. New York: Truman Talley Book/Dutton, 1995.
- [3] L. M. Spencer and S. M. Spencer. *Competence at Work*. New York: Wiley, 1993.
- [4] G. Dessler, *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3rd ed. UG/GGS Information Services, 2004.
- [5] C. Jittaruttha, *Organizational Theory: Philosophy, Paradigm and Concept*. Bangkok: Chulalongkorn University Textbook Publishing Center, 2018, pp. 119–120.
- [6] J. Rassmithammachote, *Organization Development and Change*. Bangkok: Thunwa 4 Arts Co., Ltd., 2015, pp. 86–98.