



รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

The Establishment Administrators Competency Model in the Eastern Seaboard Industrial Estate Rayong Province

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ Paitoon Vashirawongpinyo ^{1,*}

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง และเพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยมีวิธีวิจัย 2 ขั้นตอน คือ 1) สร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้วยเทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ 18 คน 2) ตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้วยการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง สร้างจากผู้เชี่ยวชาญมี 3 ส่วน ประกอบด้วย 4 ด้าน ส่วนที่ 1 สมรรถนะในการบริหาร ประกอบด้วย 1. ด้านการบริหารจัดการ ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2. ด้านการบริหารคน 3. ด้านการบริหารงาน ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 2) ผลการตรวจสอบ รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง โดยผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ด้วยการสนทนากลุ่ม พบว่ารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และมีรูปแบบสมรรถนะเหมือนกับรูปแบบสมรรถนะที่สร้างขึ้น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

คำสำคัญ: รูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร, สถานประกอบการ, พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกจังหวัดระยอง

ABSTRACT

This research has objectives to create a performance management of industrial zone east coast executives in Rayong Province and to examine the performance of the administrative establishment of industrial zone east coast of Rayong in two steps: 1) create a performance management establishments industrial zone east coast in Rayong Province with delphi technique from expert 18 people 2) examine the performance management of establishments industrial zone east coast in Rayong Province by the executive establishment. the Eastern Seaboard Industrial Estate in Rayong by focus group. The statistics used in the analysis were percentage median and inter-quartile range. The results showed that 1) competency model management establishment industrial zone east coast in Rayong created by experts from 3 factors in 4 dimensions and the first factor: performance management includes 1. The management the second factor: operation performance 2. Human resource management 3. The administration the third factor: executive character which consists of 4. Personal characteristics. 2) Examining results in performance management form eastern seaboard executives Rayong Province by focus group found that performance management of eastern seaboard executives in Rayong created are appropriate and feasible in practice and performance as a performance model is built according to expert opinion.

Keywords: Administrators Competency Model, Establishment Eastern, Seaboard Industrial Estate Rayong Province

บทนำ

แนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยโดยการพัฒนาไปสู่การเป็น "ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน" จะก่อให้เกิดผลสำคัญประการหนึ่งก็คือ การเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีทักษะบางสาขาอาชีพอย่างเสรี อาทิ สถาปนิกและวิศวกรในอาเซียน สามารถไปทำงานที่ประเทศสิงคโปร์และประเทศมาเลเซียได้มากขึ้น แต่เมื่อการรวมตัวขยายเป็นอาเซียนบวก 3 อาเซียนบวก 6 บุคลากรในภาคต่างๆ เช่น ภาคการเงิน ธนาคาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ คาดว่าจะมีการเคลื่อนย้ายเข้ามาประเทศไทยมากขึ้น และโอกาสที่คนไทยจะเสียเปรียบจากการถูกแย่งงานก็จะมีมากขึ้น ในทางกลับกันก็จะเกิดการย้ายแรงงานทักษะจากประเทศอื่นมายังประเทศไทย เช่น จากประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศกัมพูชา ประเทศลาว การแข่งขันด้านแรงงานจะเข้มข้นมากขึ้น โอกาสที่การจ้างงานจะเป็นของนายจ้างมีมากขึ้นเพราะมีตัวเลือกในตลาดแรงงานที่มีจำนวนมากกว่าเดิม

สำหรับสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ต่างมีปัญหาในสถานประกอบการ โดยส่วนใหญ่พบว่า การส่งเสริมพัฒนาพนักงานยังไม่ชัดเจน เน้นการทำงานมากไป ทักษะพนักงานไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เส้นทางการพัฒนาอาชีพไม่ชัดเจน ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า พนักงานลาออกบ่อยครั้ง ปัญหาการสื่อสารในองค์กร เรื่องภาษาอังกฤษ และเรื่องความเข้าใจ วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จากสภาพและปัญหาดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวได้ ผู้วิจัยจึงมุ่งสนใจที่จะวิจัยรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง เนื่องจากเห็นว่า จะมีประโยชน์ต่อสถานประกอบการ หากได้รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ที่แท้จริงจะได้นำไปดำเนินการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ และคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง
2. เพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ประโยชน์ของการวิจัย

1. เป็นข้อมูลให้กับสถานประกอบการในการนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการ นิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง
2. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะเพื่อเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานประกอบการ

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ซึ่งได้ศึกษาแนวคิดของโบบมและสปาร์โรว์ โดยมีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม คือ ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ การวิเคราะห์และการตัดสินใจ และ การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Boam and Sparrow, 1982) สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ การกระทำและผลสัมฤทธิ์ การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ การใช้อิทธิพลและผลกระทบ

การบริหารจัดการ การรู้จัก และประสิทธิผลส่วนตัว (Spencer and Spencer, 1993) โบยาซีส มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 6 กลุ่ม คือ สมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ สมรรถนะในด้านการบังคับบัญชา สมรรถนะด้านวุฒิภาวะ และสมรรถนะความรู้พิเศษ (Boyatzis, 1982) ฮักส์ และคณะ มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 8 กลุ่ม คือ ด้านการบริหารจัดการ ความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ และทักษะในการสื่อสาร (Hughes *et al.*, 2002) โซเอ็นเฟลด์ท์ และ สเตเจอร์ มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 5 กลุ่ม คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งเน้นไปที่ผู้อื่น และผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ (Schoenfeldt and Steger, 1989) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปแนวคิดสามารถสรุปแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคน ด้านการบริหารงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยวิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร และใช้การสอบถามผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย และสนทนากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบวิธีการวิจัย

การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ได้จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำกร่างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 คน ได้แก่ นักบริหารสถานประกอบการจำนวน 9 คน และอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาที่สอนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและบริหารงานสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย จำนวน 9 คน โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารสถานประกอบการ โดยศึกษาประเด็นต่อไปนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการบริหารคน 3) ด้านการบริหารงาน 4) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อหาฉันทามติของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ในแต่ละด้านเป็นฐานในการตั้งต้นรูปแบบ และนำผลการวิจัยรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่ง ทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 8 คน

ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 18 คน นั้นใช้การเลือกแบบเจาะจง ส่วนผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง คือผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง จำนวน 8 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เช่นกัน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ 1. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง และ 2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร

1. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สมรรถนะในการบริหาร

1. ด้านการบริหารจัดการ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร 2) ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร 4) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5) ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ 6) ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี 7) ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร 8) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง 9) ความสามารถในการบริหารโครงการ 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร

ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1. ด้านการบริหารคน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการมอบหมายงาน 2) ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน 3) ความสามารถในการบริหารทีมงาน 4) ความสามารถในการให้คำปรึกษา 5) ความสามารถในการประสานงาน 6) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 7) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง 8) ความสามารถในการรักษาพนักงาน 9) ความสามารถด้านกฎหมาย 10) ความสามารถในการชนะใจคน

2. ด้านการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการบริหารระบบงาน 2) ความสามารถในการพัฒนางาน 3) ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ 4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร 6) ความสามารถในการบริหารคุณภาพ 7) ความสามารถในการบริหารกระบวนการ 8) ความสามารถในการบริหารโครงการ 9) ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อเพิ่มผลผลิต

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) 2) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) 3) ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) 4) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) 5) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) 6) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) มีความเป็นผู้ใหญ่ 8) มีบุคลิกภาพ ที่ดี 9) มีระเบียบวินัย 10) มีอริยาศัยดี

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง

ส่วนที่ 1 สมรรถนะในการบริหาร

1. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, กลยุทธ์, การกำหนดตัวชี้วัด
- 2) ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย, การบริหารนโยบาย, การบริหารกลยุทธ์, การบริหารแผนงาน, แผนกลยุทธ์
- 3) ความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร, การออกแบบองค์กร, พฤติกรรมองค์กร, พฤติกรรมบุคคลและกลุ่มการบริหารวัฒนธรรมองค์กร, การสร้างค่านิยม
- 4) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, การจัดการแรงงาน, การบริหารสมรรถนะ, การบริหารค่าตอบแทน, การบริหารเส้นทางการพัฒนาอาชีพ, การประเมินผลงาน
- 5) ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กรโดยรวม, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, ระบบบริหารคุณภาพ, การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก, การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ
- 6) ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ข้อมูลทางการเงิน, การจัดการเงินสมัยใหม่, การจัดการเงินทุนหมุนเวียน, การจัดโครงสร้างเงินทุน, การวิเคราะห์ และการวางแผนทางการเงิน
- 7) ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้, การบริหารความรู้ในองค์กร, การจัดการองค์การเรียรู้, การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

- 8) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง, กระบวนการบริหารความเสี่ยง, การทำแผนบริหารความเสี่ยง, การบริหารเวลา
- 9) ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้, การวางแผนโครงการ, การควบคุมโครงการ, การติดตามและประเมินโครงการ
- 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ได้แก่ Activity based Costing, Balanced Scorecard, Lean Manufacturing, Benchmarking, Customer Relationship Management, Six Sigma, Total Productive Maintenance, Corporate Social Responsibility, Innovation Management, Competency Management, Kaizen

ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1. ด้านการบริหารคน ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน, กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ, การมอบหมายงาน, การสั่งงาน, การติดตามงาน, ประเมินผลการปฏิบัติงาน, การวิเคราะห์งาน, การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน, โยกย้ายงาน
- 2) ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน, การแนะนำงาน, การพัฒนาพนักงาน
- 3) ความสามารถในการบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมงาน, การพัฒนาทีมงาน, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การจัดการการเมืองในองค์กร
- 4) ความสามารถในการให้คำปรึกษา ได้แก่ จิตวิทยาในการให้คำปรึกษา, การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน, ความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน, การสร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 5) ความสามารถในการประสานงาน ได้แก่ การสื่อสาร, การประสานงาน, การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน, การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น
- 6) ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การบริหารอำนาจ, การบริหารความขัดแย้ง, การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ, ภาวะการนำตนเอง
- 7) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การพูดโน้มน้าว, จิตวิทยาการเจรจา, การพูดในที่ชุมชน
- 8) ความสามารถในการรักษาพนักงาน ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ, การบริหารจัดการคนเก่ง, การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ, การสร้างความสุขในที่ทำงาน, การบริหารแรงงานให้เกิดเสถียรภาพ

- 9) ความสามารถด้านกฎหมาย ได้แก่ พ.ร.บ. คู่สมรสแรงงาน, พ.ร.บ. ประกันสังคม, พ.ร.บ. กองทุนเงินทดแทน, พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์, พ.ร.บ. อาชีวอนามัย และ ความปลอดภัยในการทำงาน, พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน, พ.ร.บ. ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน
- 10) ความสามารถในการชนะใจคน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์, ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น, การบริหารงานแบบชนะ-ชนะ

2. ด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการบริหารระบบงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน, การจัดลำดับงาน, การออกแบบระบบงาน
- 2) ความสามารถในการพัฒนางาน ได้แก่ การเก็บข้อมูลงาน, การวิเคราะห์ข้อมูล, การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- 3) ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเป็นระบบ, คิดอย่างมีเหตุมีผล, การคิดเชิงวิเคราะห์, การคิดเชิงมิติ
- 4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ความคิดเชิงสร้างสรรค์, การคิดนอกกรอบ
- 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรการผลิต, การบริหารวัตถุดิบ
- 6) ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO, การควบคุมคุณภาพ, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, การจัดการสิ่งแวดล้อม
- 7) ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ได้แก่ การบริหารการผลิต, การบริหารการดำเนินงาน, การสร้างมาตรฐานงาน, การวางแผนกระบวนการ, การศึกษาการทำงาน, การวางแผนการผลิต
- 8) ความสามารถในการบริหารโครงการ ได้แก่ การเขียนแผนโครงการ, การวางแผนโครงการ, การบริหารโครงการ, การติดตามประเมินผลโครงการ
- 9) ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน, มาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงาน, การประเมินความเสี่ยงในการทำงาน, การบริหารอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน
- 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อเพิ่มผลผลิตได้แก่ การดำเนินกิจกรรม 5 ส., การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ Q.C.C., การดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม TPM, การผลิตแบบทันเวลาพอดี JIT, การผลิตระบบ TPS, การลดความสูญเสีย 7 ประการ, การดำเนินกิจกรรม KYT

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ได้แก่ ความอดทนอดกลั้น, การจัดการอารมณ์ตนเอง, การควบคุมอารมณ์
- 2) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ได้แก่ การคิดเป็นระบบ, การคิดเชิงวิพากษ์, การใช้เหตุผล
- 3) ความสามารถในการฝ่าฝืนปัญหาอุปสรรค (AQ) ได้แก่ การมองปัญหาในแง่บวก, อดทนและทนทานต่อปัญหา, มีเจตคติที่ดี, คิดบวก
- 4) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ได้แก่ มีแนวคิดใหม่, คิดนอกกรอบ, รู้จักปรับเปลี่ยนสถานการณ์
- 5) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) ได้แก่ มีความประพฤติดี, มีความรับผิดชอบ, มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม, เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 6) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง, ยืดหยุ่น, ทันท่วงที, มีภาวะผู้นำตนเอง
- 7) ความเป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ สุขุม, รอบคอบ, หนักแน่น, รอบรู้, กล้าแสดงออก, มีความเชื่อมั่นในตนเอง, กล้าตัดสินใจ
- 8) มีบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ การแต่งกายดูเหมาะสม, มีวัจนภาษาที่ดี, มีวัจนภาษาที่ดี, ลักษณะการพูดที่ดี, สุขภาพดี, การสื่อสาร
- 9) มีระเบียบวินัย ได้แก่ ตรงต่อเวลา, ความเป็นระเบียบ, ความเรียบร้อย, ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 10) มีธรรมาจริยธรรม ได้แก่ ยึดมั่นแจ่มใส, อ่อนน้อมถ่อมตน, พุดคุยเป็นกันเอง, ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 สมรรถนะในการบริหาร

1. ด้านการบริหารจัดการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร 2) ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร 4) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5) ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ 6) ความสามารถในการจัดการการเงินและบัญชี 7) ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร 8) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง 9) ความสามารถในการบริหารโครงการ 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร ซึ่งด้านการบริหารจัดการผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเป็นอันดับแรก คือการกำหนดทิศทางการบริหารขององค์กรได้แก่

กำหนดทิศทางบริหารขององค์กร, การวิเคราะห์ SWOT, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, กลยุทธ์, การกำหนดตัวชี้วัด และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย, การบริหารนโยบาย, การบริหารกลยุทธ์, การบริหารแผนงาน อันดับที่สอง คือ ความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร, การออกแบบองค์กร, พฤติกรรมองค์กร, พฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม, การบริหารวัฒนธรรมองค์กร, การสร้างค่านิยม และความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, การจัดการแรงงาน, การบริหารสมรรถนะ, การบริหารค่าตอบแทน อันดับสาม คือ ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ได้แก่ การบริหารคุณภาพขององค์กรโดยรวม, การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง, ระบบบริหารคุณภาพ, การบริหารลูกค้าภายในและภายนอก ซึ่ง เจนตซี (2543) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย สมรรถนะหลัก ที่จำเป็น คือการวางแผนและการจัดการ วิสัยทัศน์ในการทำงาน แบลนเชโร และคณะ (Blancero, *et al.*, 1996) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน อันแรกคือ นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2008) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐานและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรและกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์กร การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรม ที่องค์กรคาดหวัง สอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) ควรมีวิสัยทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), เกริกเกียรติ (2546), National Academy of Public Administration (1997), International Public Management Association for Human Resources (2005), Ulrich *et al.* (2011), Akbar and Akbar (2012), Jamshidi *et al.* (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือควรมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), เกริกเกียรติ (2546), อารมณ์ (2548), National Academy of Public Administration (2002), Slocum *et al.* (2008), Hellriegel *et al.* (2008), Ulrich *et al.* (2011) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ ควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Brockbank and Ulrich (2003) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ Akbar and Akbar (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ ควรมีด้านการบริหารวัฒนธรรม ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร Brockbank and Ulrich (2003), Jamshidi *et al.* (2012) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ ควรมีการบริหารเวลา, การบริหารความเสี่ยง และการบริหารวิกฤติ

ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1. ด้านการบริหารคน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการมอบหมายงาน 2) ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน 3) ความสามารถในการไฟฟูร์ย์ วชรวงค์ภิญโญ

บริหารที่มงาน 4) ความสามารถในการให้คำปรึกษา 5) ความสามารถในการประสานงาน 6) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 7) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง 8) ความสามารถในการรักษาพนักงาน 9) ความสามารถด้านกฎหมาย 10) ความสามารถในการชนะใจคน ด้านการบริหารคน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการมอบหมายงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน, กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ, การสรรหาและการคัดเลือก, การมอบหมายงาน และการสั่งงาน, การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน, การวิเคราะห์งาน, การปรับเปลี่ยน, โยกย้าย และ ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การสอนงาน, การแนะนำงาน, การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร อันดับสอง คือ ความสามารถในการบริหารที่มงาน ได้แก่ การสร้างที่มงาน, ความสามารถในการบริหารที่มงาน ได้แก่ การสร้างที่มงาน, การพัฒนาที่มงาน, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การจัดการการเมืองในองค์กร อันดับที่สาม คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การบริหารอำนาจ, การบริหารความขัดแย้ง, การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ, ภาวะการณ์นำตนเอง ซึ่งเบลนเชโร และคณะ (Blancero, *et al.*, 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 3 ลักษณะ ในการทำงานเป็นทีม สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2008) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารด้านการจัดการบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลา อาภรณ์ (2548), Spencer and Spencer (1993) ควรมีความสามารถในการสอนงาน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), เกริกเกียรติ (2546), Spencer and Spencer (1993), Slocum *et al.* (2008), Hellriegel *et al.* (2008), Ulrich *et al.* (2011) และ Jamshidi *et al.* (2012) ควรมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการพัฒนาพนักงาน Spencer and Spencer (1993), Slocum *et al.* (2008), Hellriegel *et al.* (2008) และ Jamshidi *et al.* (2012) ควรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นส่วนของความสามารถในการบริหารที่มงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ควรมีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น การประสานงาน และ National Academy of Public Administration (1997), Akbar and Akbar (2012) และ Jamshidi *et al.* (2012) ควรมีความสามารถความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล และ Akbar and Akbar (2012) ควรมีความสามารถในการบริหารความสามารถ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการรักษาพนักงาน

2. ด้านการบริหารงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการบริหารระบบงาน 2) ความสามารถในการพัฒนางาน 3) ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ 4) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร 6) ความสามารถในการบริหารคุณภาพ 7) ความสามารถในการบริหารกระบวนการ 8) ความสามารถในการบริหารโครงการ 9) ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน 10) ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต ซึ่งสถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand

Institute of Management, 2008) ได้ทำการศึกษาและ จัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ ได้แก่ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการสอดคล้องกับ National Academy of Public Administration (1997), National Academy of Public Administration (2002) และ Akbar and Akbar (2012) ควรมีความสามารถ การจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการบริหารระบบงาน อาภรณ์ (2548) รวมถึง National Academy of Public Administration (2002) ควรมีความสามารถการคิดเชิงวิเคราะห์ Spencer and Spencer (1993) และ Jamshidi *et al.* (2012) ควรมีความสามารถการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), และ อาภรณ์ (2548) ควรมีความสามารถการบริหารทรัพยากร และ อาภรณ์ (2548) ควรมีความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการบริหารโครงการ

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหาร

1. **ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล** ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ซึ่งประกอบด้วย 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) 2) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) 3) ความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค (AQ) 4) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) 5) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) 6) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) มีความเป็นผู้ใหญ่ 8) มีบุคลิกภาพที่ดี 9) มีระเบียบวินัย 10) มีอรรถยาศัยดี ซึ่งแบลนเซโร และคณะ (Blancero, *et al.*, 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วนด้วย โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจ โดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) กลุ่มที่ 3 ลักษณะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ สอดคล้องกับ Brock bank and Ulrich (2003) และ Jamshidi *et al.* (2012) ควรมีความรู้คุณลักษณะการจัดการความเครียด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), อาภรณ์ (2548), Spencer and Spencer (1993), National Academy of Public Administration (1997), Brockbank and Ulrich (2003), Ulrich *et al.* (2011), และ Jamshidi *et al.* (2012) ควรมีความรู้คุณลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Spencer and Spencer ไพฑูรย์ วชิรวงศ์กัญญา

(1993) ควรมีคุณลักษณะ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะด้านมีความเป็น ผู้ใหญ่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546), เกริกเกียรติ (2546), Hellriegel *et al.* (2008) , Jamshidi *et al.* (2012) และ Slocum *et al.* (2008) ควรมีคุณลักษณะด้านการสื่อสาร และ Calhoun *et al.* (2002) ควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะระดับสถานประกอบการ

1. สถานประกอบการควรนำสาระและรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคม อุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปกำหนดเป็นนโยบายเพื่อพัฒนารูปแบบ สมรรถนะผู้บริหารในสถานประกอบการ
2. สถานประกอบการควรกำหนดผู้รับผิดชอบในระดับสถานประกอบการ โดยแต่งตั้ง คณะทำงานที่เป็นทีมหลัก กำหนดแผนงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของสถานประกอบการ ให้มี ความรู้ ความเข้าใจในสมรรถนะของผู้บริหารสถานประกอบการ และขยายผลให้กับผู้บริหารทุก ตำแหน่ง
3. สถานประกอบการ ควรกำหนดแผนงาน งบประมาณ และจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารให้มี สมรรถนะ ตามรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเล ตะวันออก จังหวัดระยอง

ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

1. ควรมีการนำแนวคิดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขต พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปพัฒนาด้านการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารสถาน ประกอบการ ประกอบด้วย กำหนดทิศทางการบริหารขององค์กร ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ ความสามารถในการจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร ความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการบริหารกระบวนการและคุณภาพ ความสามารถในการจัดการ การเงินและบัญชี ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กร ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ความสามารถในการบริหารโครงการ และความสามารถในการใช้เครื่องมือบริหาร
2. ควรมีการนำแนวคิดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมเขต พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปพัฒนาด้านการบริหารคนให้กับผู้บริหารสถาน ประกอบการ ประกอบด้วย ความสามารถในการมอบหมายงาน ความสามารถในการพัฒนาพนักงาน ความสามารถในการบริหารทีมงาน ความสามารถในการให้คำปรึกษา ความสามารถในการ ประสานงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการ รักษาพนักงาน ความสามารถด้านกฎหมาย และความสามารถในการชนะใจคน

3. ควรมีการนำแนวคิดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปพัฒนาด้านการบริหารงานให้กับผู้บริหารสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารระบบงาน ความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการบริหารทรัพยากร ความสามารถในการบริหารคุณภาพ ความสามารถในการบริหารกระบวนการ ความสามารถในการบริหารโครงการ ความสามารถในการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการเพิ่มผลผลิต

4. ควรมีการนำแนวคิดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง ไปพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลให้กับผู้บริหารสถานประกอบการ ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ความสามารถในการฝ่าฝืนปัญหาอุปสรรค (AQ) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม (MQ) มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้ใหญ่ มีบุคลิกภาพที่ดี มีระเบียบวินัย และมีธรรมาศัยดี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานประกอบการในบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารสถานประกอบการปิโตรเคมี ผู้บริหารสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมผู้บริหารสถานประกอบการผลิตภัณฑ์ยานยนต์และชิ้นส่วน เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้
2. ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบผู้บริหารสถานประกอบการนิตมอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จังหวัดระยอง อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม

รายการอ้างอิง

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. 2546. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: โกลบอลคอนเซิร์น
- เจนศจี ไพบูลย์สวัสดิ์. 2543. การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษาองค์กรการโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2546. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูล Competency. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548. Competency Dictionary. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- Akbar, Raja M. and Akbar, Aisha. 2012. Human Resource Management Competency Model for Pakistani Banking Companies. **African Journal of Business Management**. Vol. 6 (38). 10396-10407.
- Blancero, Donna; Boroski, and Dyer, Lee. 1996. Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. **Human Resource Management**. Vol. 35. 383-403.
- Boam, Cover. R. and Sparrow, Paul. 1982. **Designing and Achieving Competency**. New York: McGraw-Hill.
- Brockbank, Wayne and Ulrich, Dave. 2003. **Competencies for the New HR**. Michigan: University of Michigan.
- Boyatzis, Richard E. 1982. **The Competence Manager: A Model for Effective Performance**. New York: Wiley.
- Calhoun, Judith G.; Davidson, Pamela L.; Sinioris, Marie E.; Vincent, Eric T. and Griffith, John R. 2002. Toward an Understanding of Competency Identification and Assessment in Health Care Management. **Quality Management in Health Care**. Vol. 11 No.1.14–38.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. and Slocum, John W. 2008. **Management: A Competency based Approach**. 11th ed. Ohio: South-Western College Publisher.
- Hughes, Richard L.; Robert C. Ginnett and Curphy, Gordon. 2002. **Leadership: Enhancing the Lesson of Experience**. New York: McGraw-Hill.
- International Public Management Association for Human Resources (IPMA). 2005. **IPMA-HR Competency Model**. Retrieved October 15, 2012 from <http://www.ipma-hr.org/content.cfm>
- Jamshidi, Mir Hadi Moazen ; Rasli, Amran and Yusof, Rorlinda. 2012. Essential Competencies for the Supervisors of Oil and Gas Industrial Companies. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. Vol. 40. 368 – 374.
- National Academy of Public Administration (NAPA). 1997. **Model for HR Professionals**. National Academy of Public Administration.
- National Academy of Public Administration. 2002. **Model of Competencies for HR in a Technology Driven Environment**. National Academy of Public Administration
- New Zealand Institute of Management. 2008. **Competency Model: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)**. New Zealand Institute of Management.
- Schoenfeldt, L. F., & Steger, J. A. 1989. Identification and Development of Managerial Talent. Pp. 121 - 181 in Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 7), edited by G.R. Ferris and K.M. Rowland. Greenwich, CT: JAI Press.

Slocum, John; Jackson, Susan and Hellriegel, Don. 2008. **Competency-Based Management**. Ohio: South-Western Cengage Learning.

Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. 1993. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.

Ulrich, Dave; Younger, Jon; Brockbank, Wayne and Ulrich, Mike. 2011. **2012 HR Competencies for the Future**. The State of the HR Profession.