



การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการ ส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

The Development of Potential Models of Managers of Production Management in the Electricity Generating Industry

สายันท์ ปานซัง¹ สุชาติ เชียงฉิน² วีรวัช บุญยโสภณ³ และสมนึก วิสุทธิแพทย์⁴

Sayan Pansang¹ Suchart Siengchen² Teerawat Boonyasopon³ and Somnoek Wisuttiapaet⁴

¹ นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ E-mail: sayanpan@hotmail.com

Doctoral student of Business Administration Department of Industrial Business and Human Resource Development

² ศาสตราจารย์ ดร.ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ E-mail: president@op.kmutnb.ac.th

Professor Lecturer of Department of Industrial Business and Human Resource Development

Faculty of Business and Industry Development King Mongkut's University of Technology North Bangkok

³⁻⁴ รองศาสตราจารย์ ดร.ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ E-mail: president@op.kmutnb.ac.th, E-mail: somnoek.w@op.kmutnb.ac.th

Associate Professor of Department of Industrial Business and Human Resource Development

Faculty of Business and Industry Development King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Corresponding Author: E-mail: sayanpan@hotmail.com

Received: 15 มี.ค. 65 Revised: 30 เม.ย. 65 Accepted: 26 พ.ค. 65

DOI: 10.14416/j.ted.2023.06.013

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า มีวัตถุประสงค์เพื่อ
1) ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต 2) เพื่อสร้างการพัฒนาแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วน
บริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า และ 3) เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหาร
การผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า รูปแบบการวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 ท่าน เครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย
ระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก
25 สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) สมรรถนะหลักด้านความรู้ มี 7 สมรรถนะย่อย คือ 1.1) ความรู้ใหม่ 1.2) เข้าใจระบบส่งกำลังไฟฟ้า
1.3) การบริหารความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม 1.4) การเงินและบัญชี 1.5) กระบวนการผลิตไฟฟ้า 1.6) การบริหารความเสี่ยง
และ 1.7) ด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ 2) สมรรถนะหลักด้านทักษะ มี 11 สมรรถนะย่อย คือ 2.1) การบริหารความเสี่ยง



2.2) การบำรุงรักษาโดยใช้เทคโนโลยี 2.3) การถ่ายทอดองค์ความรู้ 2.4) การพัฒนาหลักสูตรเชิงเทคนิค 2.5) การเงินและบัญชี 2.6) การได้รับการรับรอง 2.7) การปรับปรุงเทคโนโลยีที่ทันสมัย 2.8) การวางแผนแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 2.9) ปฏิบัติตามมาตรฐาน 2.10) ประสบการณ์ด้านการศึกษาดูงาน และ 2.11) การแก้ปัญหาคือความเสี่ยงเฉพาะหน้า 3) สมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มี 7 สมรรถนะย่อย คือ 3.1) การมีภาวะผู้นำ 3.2) การบริหารจัดการคนที่ดี 3.3) การมีความซื่อสัตย์ 3.4) การมีธรรมาภิบาล 3.5) การมีทัศนคติที่รับฟังความคิดเห็น 3.6) การให้อำชีพและอยู่ร่วมกับชุมชน และ 3.7) การทำงานเป็นทีม ส่วนผลการประเมินรูปแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า และคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 ท่าน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อรูปแบบและคู่มือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องที่ร้อยละ 100 หรือในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนาแบบฝึกหัด ศักยภาพ ผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต อุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

Abstract

The research subject about Development for Competency Model of Plant Manager in the power generation industry have a purpose for (1) to study the competency components of plant manager of production management, (2) to create the development for competency model of the plant manager of the production management in the power generation industry, (3) to prepare a guidebook for the development for competency model of the plant manager of the production management in the power generation industry. This research model uses The Delphi technique by using a group of 21 experts. This research tools It consists of an interview and a questionnaire. The statistics used include the frequency, percentage, median, and interquartile range (IQR).

The result found that the competency model of manager of production management in the power generation industry consists of 3 core competencies, 25 sub-competencies as follow: 1) Core competency in knowledge, with 7 sub-competencies: 1.1) New knowledge, 1.2) Understanding the power transmission system, 1.3) Safety management and environment, 1.4) Financial and accounting, 1.5) Processes of electricity generation, 1.6) Risk management and 1.7) Legal and regulation. 2) Core competency in skill, with 11 sub-competencies: 2.1) Risk management, 2.2) Maintenance by technology, 2.3) Knowledge transfer, 2.4) Technical curriculum development, 2.5) Financial and accounting, 2.6) Accreditation, 2.7) Modern technology improvements, 2.8) Strategic problem solving planning, 2.9) Compliance standards, 2.10) Educational visiting and 2.11) Solve specific risk issues and 3) Core competencies in desirable characteristics, with 7 sub-competencies: 3.1) Leadership, 3.2) Good personal management, 3.3) Honesty, 3.4) Good governance, 3.5) Listening attitude opinion, 3.6) Career building and coexistence community and 3.7) Teamwork. For the results of the assessment of the competency model of manager of production management in the power generation industry and development for competency guidebook of manager of production management in the power generation industry by 13 qualified persons, it was found that the opinions on the models and the developed guidebook are appropriate and consistent at the highest level 100 percent.

Keywords: The Development of Model, Competency, Power Generation, Production Management



ตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ.

ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต จึงเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานผลิตและจ่ายกระแสไฟฟ้า ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของผู้ประกอบกิจการ และทันกับสถานการณ์การแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม และความจำเป็นอยู่ของประชาชน ประเด็นปัญหาการผลิตกระแสไฟฟ้ายังคงมีการสูญเสียการผลิต (Loss of Production) ของโรงไฟฟ้า ที่ไม่ได้ตามเป้าหมายการผลิตที่มีสาเหตุมาจากการหยุดเดินเครื่องฉุกเฉิน การจ่ายกระแสไฟฟ้าเข้าระบบไม่ได้ทันเวลา และการจ่ายกระแสไฟฟ้าได้น้อยกว่าข้อตกลง ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต (Plant Manager) [3]

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการ ส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ห้องค์ประกอบศักยภาพของผู้จัดการ ส่วนบริหารการผลิต

2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ

การพัฒนาผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า รวมทั้งสิ้น 13 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดถึงโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า โดยลักษณะของคำถามเกี่ยวกับแนวทางการจัด และพัฒนาผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

2) แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า โดยคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ศึกษาแนวทางการจัดการและสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า โดยทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสำหรับการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

2) สร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับเชิญมาร่วมในงานวิจัย เนื่องจากใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ทำให้จัดปัญหาในเรื่องการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญบางท่านมีอิทธิพลทางด้านความคิดต่อกลุ่ม อันทำให้บุคคลอื่นไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน

3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม และประเมินคุณภาพของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์จากการใช้เทคนิคเดลฟาย โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 3 รอบ

1.1) รอบที่ 1 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดถึงโครงสร้าง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าในอนาคต มาวิเคราะห์เนื้อหา และประเด็นใน 3 มิติ และนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

1.2) รอบที่ 2 นำคำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อ เพื่อประมวลผลและจัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3

1.3) รอบที่ 3 โดยนำแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่แสดง ค่ามัธยฐานค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่เคยตอบในรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบอีกครั้ง พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบในกรณีที่คำตอบอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ คำตอบที่ได้ในรอบที่ 3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สูตรคำนวณและการแปรผลโดยผ่านเกณฑ์กำหนดค่ามัธยฐานต้องมากกว่า 3.50 หรือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าน้อยกว่าหรือ เท่ากับ 1.50 ซึ่งถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องในแนวทางการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

2) การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาเพื่อประเมินคู่มือทางการพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า โดยใช้สูตรคำนวณและการแปรผลโดยผ่านเกณฑ์กำหนดค่าร้อยละ ตั้งแต่ร้อยละ 75 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องว่าคู่มืออยู่ในระดับมีคุณภาพเหมาะสมตรงตามเนื้อหา

4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก ดังนี้ สมรรถนะหลักที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) ความรู้ใหม่ 2) เข้าใจระบบส่งกำลังไฟฟ้า 3) การบริหารความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม 4) การบริหารการเงินและ



บัญชี 5) กระบวนการของการผลิตไฟฟ้า 6) การบริหารความเสี่ยงในโรงไฟฟ้าทุกมิติ 7) ด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ

สมรรถนะหลักที่ 2 ด้านทักษะ (Skills) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 11 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงข่ายไฟฟ้า 2) การบำรุงรักษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) ทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ 4) การพัฒนาหลักสูตรเชิงเทคนิค 5) ทักษะการเงินและบัญชี 6) การได้รับการรับรอง 7) การปรับปรุงเทคโนโลยีที่ทันสมัย 8) การวางแผนแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 9) ปฏิบัติตามมาตรฐาน 10) ประสิทธิภาพด้านการศึกษาดูงาน 11) แก้ปัญหาความเสี่ยงเฉพาะหน้า

สมรรถนะหลักที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) การมีภาวะการเป็นผู้นำ 2) การบริหารจัดการคนที่ดี 3) การมีความซื่อสัตย์ 4) การมีธรรมาภิบาล 5) มีทัศนคติที่รับฟังความคิดเห็น 6) การให้อาชีพและอยู่ร่วมกับชุมชน 7) การทำงานเป็นทีม

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบในการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการบริหารการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า พบว่า มิติด้านความรู้ (Knowledge) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Md. = 4.50, IR = 0.8) ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมากที่สุด มิติด้านทักษะ (Skills) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Md. = 4.30, IR = 0.7) ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Md. = 4.80, IR = 0.8) ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ผู้วิจัยจึงได้คัดแยกองค์ประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตอบโดยมีความสอดคล้องกันในระดับมากและมากที่สุดอย่างมีนัยที่สำคัญ คือมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ต่ำที่สุดคือ 0 และ 0.5 ซึ่งหมายถึงในองค์ประกอบนั้นผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 ท่าน มีความเห็นตรงกันเป็นเอกฉันท์ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องแบ่งกลุ่มตามสมรรถนะหลักทั้ง 3

4.2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

1) จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การจัดการ การบริหารต่าง ๆ และผลการวิจัยจากการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และผลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งสองรอบ จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 ท่าน จนกระทั่งได้องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าที่ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะย่อย ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วยสมรรถนะหลักด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะภายในบุคคล

2) การประเมินรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า ผู้วิจัยได้ทำร่างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า นำเสนอที่ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะและประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า จากการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า ในการสนทนากลุ่มย่อยซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม 13 คน และผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะ โดยสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญออกเป็น 3 สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะหลักที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge) สมรรถนะหลักที่ 2 ด้านทักษะ (Skills) และสมรรถนะหลักที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า ในภาพที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า มาพัฒนาโดยวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าว่าต้องมีการวิเคราะห์หน้าที่ (Function Analysis) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะย่อย แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยผู้วิจัยได้นำเอามิติต่าง ๆ ตามรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารฯ มาประยุกต์โดยปรับข้อความให้เป็นรูปธรรมของสมรรถนะแต่ละด้าน มาแสดงเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

ด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 1) ความรู้ด้านการผลิตไฟฟ้า 2) ความรู้ด้านเทคโนโลยี 3) ความรู้ด้านระบบส่ง 4) ความรู้ด้านเคมีและสิ่งแวดล้อม 5) ความรู้ด้านการเงินและบัญชี 6) ความรู้ด้านกฎหมายและการบริหารจัดการ 7) ความรู้ด้านความมั่นคง กลไกการแข่งขัน

และราคาที่เป็นธรรม

ด้านทักษะ (Skills) ที่สำคัญของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วย 1) การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงข่ายไฟฟ้า 2) การบำรุงรักษาโดยใช้เทคโนโลยี 3) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ 4) มาตรฐานโรงไฟฟ้าและการปฏิบัติตามข้อกำหนด 5) การเงินและบัญชี 6) การบริหารจัดการโรงไฟฟ้าในเขตประกอบการอุตสาหกรรม 7) การดำเนินการด้วย Code of Practice และการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติ (Standardization) 8) การวางแผนในสถานการณ์ต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และ 9) การเพิ่มศักยภาพบุคลากรระดับปฏิบัติการ

ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำ 2) เทคนิคการสื่อสารและการเป็นผู้ฟังที่ดี 3) เทคนิคการบริหารจัดการคนและการสร้างทีมงานที่ดี 4) ความมีธรรมาภิบาล และ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคม

ซึ่งผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า



จากการประเมินโดยรวมผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีเหมาะสมตรงตามเนื้อหา รายละเอียดดังนี้

การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ (Knowledge) ในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 100 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ความรู้ใหม่ เข้าใจระบบส่งกำลังไฟฟ้า การบริหารความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การบริหารการเงินและบัญชี กระบวนการของการผลิตไฟฟ้า การบริหารความเสี่ยงในโรงไฟฟ้าทุกมิติ ด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับอยู่

การพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ (Skills) ในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 100 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงข่ายไฟฟ้า การบำรุงรักษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ การพัฒนาหลักสูตรเชิงเทคนิค ทักษะการเงินและบัญชี การได้รับการรับรอง การปรับปรุงเทคโนโลยีที่ทันสมัย การวางแผนแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ปฏิบัติตามมาตรฐาน ประสิทธิภาพด้านการศึกษาดูงาน แก้ปัญหาความเสี่ยงเฉพาะหน้า

การพัฒนาศักยภาพด้านพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ในภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 100 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย การมีภาวะการเป็นผู้นำการบริหารจัดการคนที่ดี การมีความซื่อสัตย์ การมีธรรมาภิบาล มีทัศนคติที่ตีรับฟังความคิดเห็น การทำงานเป็นทีมได้ การให้อาชีพและอยู่ร่วมกับชุมชน

5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล

ภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านความรู้ (Knowledge) สมรรถนะหลักด้านความรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย คือ 1) ความรู้ใหม่ 2) เข้าใจระบบส่งกำลังไฟฟ้า 3) การบริหารความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม 4) การบริหารการเงินและบัญชี 5) กระบวนการของการผลิตไฟฟ้า 6) การบริหารความเสี่ยงในโรงไฟฟ้าทุกมิติ 7) ด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 100 หรืออยู่ใน

ระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าหลาย ๆ องค์กรรมแนวความคิดที่จะพัฒนาบุคลากรผู้จัดการของตนเองให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นซึ่งเป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) [4] และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) และผู้วิจัยมีความสนใจองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เรื่องความรู้ใหม่ [5] ได้อธิบายความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้เป็นกระบวนการของการขัดเกลา เลือกลง และบูรณาการ การใช้สารสนเทศจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (New Knowledge) ความรู้ใหม่เกิดจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) หากความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นจะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ และคณะ [6] ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า กรณีศึกษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ พบว่าการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าในโรงไฟฟ้าแม่เมาะมีรูปแบบเฉพาะและผู้วิจัยนำไปปรับปรุงพัฒนาขึ้นใหม่เรียกว่า “โมเดลติมอลต์การจัดการความรู้” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนแรกการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเพื่อฝึกทักษะประสบการณ์ให้กับบุคลากรให้ความสำคัญถึงร้อยละ 70 ส่วนที่สอง การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านตลาดนัดความรู้หรือเวทีแลกเปลี่ยน



เรียนรู้หลังปฏิบัติงาน แล้วนำประสบการณ์และความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน ให้ความสำคัญเฉลี่ยร้อยละ 20 ส่วนที่สามการเรียนรู้จากการได้รับการถ่ายทอดและฝึกอบรมสัมมนาให้ความสำคัญเฉลี่ยร้อยละ 10 สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรัชมา และคณะ [7] ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้การวิจัยเพื่อการใช้ประโยชน์ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 1) คนจากหน่วยงานวิจัยนักวิจัยหรือผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การสื่อสาร ขั้นตอนของระบบ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำองค์ความรู้ที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการ การสื่อสารกับนักวิจัยและกลุ่มเป้าหมาย การถ่ายทอดเชิงลึกเพื่อการใช้ประโยชน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัยกับผู้ใช้ประโยชน์ การสนับสนุน กระตุ้น หนุนเสริม และผลักดันให้เกิดการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย การทบทวนและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตชน และคณะ [8] ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการวางแผน และการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารคนและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุมตนเองและการสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน และการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยีและสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

2) ด้านทักษะ (Skills) สมรรถนะหลักด้านทักษะมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 11 สมรรถนะย่อย คือ 1) การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงข่ายไฟฟ้า 2) การบำรุงรักษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) ทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ 4) การพัฒนาหลักสูตรเชิงเทคนิค 5) ทักษะการเงินและบัญชี 6) การได้รับการรับรอง 7) การปรับปรุงเทคโนโลยีที่ทันสมัย 8) การวางแผนแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 9) ปฏิบัติตามมาตรฐาน 10) ประสบการณ์ด้านการศึกษาดูงาน 11) แก้ปัญหาความเสี่ยงเฉพาะหน้า ภาพรวมคิดเป็นร้อยละ

100 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยมีความสนใจด้านการบำรุงรักษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ ทวีวัฒน์ และคณะ [9] ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานฝ่ายผลิตเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ สรุปได้ว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานฝ่ายผลิต มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1.1) ด้านพฤติกรรมการทำงานขององค์กร และ 1.2) ด้านคุณลักษณะและบทบาทของหัวหน้างาน องค์ประกอบแรกประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ (1) การสื่อสารและการนำเสนอผลงาน และ (2) ทำงานอุทิศตนเพื่อองค์กร สำหรับองค์ประกอบที่สองประกอบด้วย คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ (1) ด้านภาวะผู้นำ (2) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) ด้านการวางแผน (4) ด้านการสอนงาน (5) ด้านการสื่อสาร และ (6) ด้านแรงจูงใจ สำหรับผลการวิจัยที่ 2) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานฝ่ายผลิต มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามองค์ประกอบหลักจำนวน 13 ปัจจัย ได้แก่ (1) จริยธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (2) ทักษะเป็นผู้นำ (3) ทำตนเป็นตัวอย่างในอุดมคติของผู้ร่วมงาน (4) ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (5) การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา (6) ความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์ (7) วางแผนและการจัดการ (8) การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ (9) การสอน แนะนำ และให้คำปรึกษา (10) การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน (11) การมีมนุษยสัมพันธ์ (12) ความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่ดีเกี่ยวกับตนเองและองค์กร (13) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และผลการวิจัยที่ 3) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาหัวหน้างานโดยผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาหัวหน้างานที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 92.30 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้คิดเป็นร้อยละ 98.50 ส่วนผลการประเมินคู่มือการพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานฝ่ายผลิตเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม สรุปได้ว่า คู่มือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 95.20 และ มีความ



เป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้คิดเป็นร้อยละ 97.00 สามารถนำมาสร้างคู่มือการพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานฝ่ายผลิตเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ [10] ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์การธุรกิจในประเทศอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์การธุรกิจในประเทศอาเซียน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ในเชิงธุรกิจ 2) ด้านทักษะปฏิบัติงาน และ 3) ด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ และสอดคล้องกับ International Atomic Energy Agency (IAEA) [11] ได้ทำการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะและการประเมินผลของผู้จัดการโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ โดยจะรวบรวมเป็นหลักสูตรพัฒนาทักษะสำหรับการเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยตำแหน่งนี้จะต้องมีการจับคู่กับทักษะความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความสามารถเฉพาะในสายงาน จะส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และการกำกับดูแล ประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงาน การศึกษาและการฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ และลักษณะทางสภาพจิตใจและร่างกาย รวมไปถึงทัศนคติทางด้านความปลอดภัยและคุณภาพภายในโรงไฟฟ้านิวเคลียร์

3) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) สมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย คือ 1) การมีภาวะการเป็นผู้นำ 2) การบริหารจัดการคนที่ดี 3) การมีความซื่อสัตย์ 4) การมีธรรมาภิบาล 5) มีทัศนคติที่ดี รับฟังความคิดเห็น 6) การให้อาชีพและอยู่ร่วมกับชุมชน 7) การทำงานเป็นทีม ภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 100 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยมีความสนใจเรื่องภาวะการเป็นผู้นำ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไชยศรุ่มรินบุญกิจ [12] ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตอาหาร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตอาหาร ประกอบด้วยสมรรถนะ 8 ด้าน ได้แก่ การจัดการการผลิต การตลาด การวางแผนกลยุทธ์

ธุรกิจ หลักการจัดซื้อ การติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ในการประกอบธุรกิจ จริยธรรมและจรรยาบรรณในการจัดซื้อ และภาวะผู้นำในการประกอบธุรกิจ สอดคล้องกับ ชญาภัทร์ [13] ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลาง ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการพัฒนาตนเอง 3) การจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน 4) การสื่อสารและการประสานงาน และ 5) คุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับ ธนกร [14] ได้ศึกษาปัจจัยด้านการจัดการโอเดียความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่าปัจจัยด้านการจัดการความคิดสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของบุคลากรและส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ตามลำดับ โดยองค์ประกอบด้านการจัดการความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในองค์กร รูปแบบความเป็นผู้นำ ระบบการสร้างแรงจูงใจ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้องค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน และยังสอดคล้องกับ ดังที่ Judge & Ilies [15] กล่าวว่า บุคลิกภาพจะช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการวิจัยของ Su-Chao and Ming-Shing [16] ที่ทำการทดสอบคุณลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลมีต่อความรู้สึกทางจิตใจ บรรทัดฐาน และความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปโดยมีตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรต้นกับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมธนาคาร บริการ และการผลิตในประเทศได้หวั่น ผลวิจัยพบว่าคุณลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 เมื่อมองในเรื่องการรับฟังความคิดเห็นมุมมองสิ่งใหม่ ๆ ผู้จัดการที่ดีและเก่งจะต้องเป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็น



ของผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ สิ่งที่จะพัฒนาคุณลักษณะทางด้านนี้ (1) เปิดใจฟังการเปิดใจฟังถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่หลาย ๆ คนอาจจะยังเข้าใจผิดอยู่ว่าการเปิดใจฟังเป็นเพียงแค่การยินยอมจะอยู่ในบทสนทนาได้ทุกประเภท แต่การเปิดใจฟังมีความหมายลึกซึ้งมากกว่านั้น การเปิดใจฟังคือการตั้งใจรับข้อความที่ผู้พูดกำลังสื่อออกมาโดยที่ไม่จับผิด (2) มองตา “การสื่อสาร” ถือว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีผู้เข้าร่วม หรือผู้ที่นับพบปะในกิจกรรมมากกว่า 2 คนขึ้นไป และเมื่อเป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกับผู้อื่น การให้ความสนใจคือการให้เกียรติผู้เข้าร่วมคนอื่นที่อยู่ในบทสนทนา และเทคนิคง่าย ๆ ที่จะทำให้ผู้พูดรับรู้ได้ว่าเรากำลังให้ความสนใจ 100% กับสิ่งที่เขากำลังพูดอยู่ (3) มีสมาธิกับคนตรงหน้าอย่างผ่อนคลาย (4) ฟังแบบไม่ขัด (5) Mental Communication คือ “การนึกภาพตาม” ซึ่งการนึกภาพตามนี้จะทำให้เราจดจ่อ และวิเคราะห์กับสิ่งที่คู่สนทนากำลังพูดได้มากขึ้น (6) อย่าด่วนสรุป (7) ถามซ้ำเพื่อยืนยันสารที่ได้รับ (8) อารมณ์ผู้พูด นอกจากคำพูดที่คู่สนทนาเราพูดออกมาแล้ว การฟังระดับที่ลึกลงไปอีกขั้นหนึ่ง ก็คือการฟังที่สามารถจับไปถึงอารมณ์ของผู้พูดได้ (9) การโต้ตอบด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน (10) หัดทำจริง ๆ ทั้งหมด 9 ข้อที่ผ่านมานี้จะไม่เกิดขึ้นเลย หากไม่มีเทคนิคสุดท้ายนี้ ซึ่งก็คือการลองทำ และฝึกสังเกตตัวเองในขณะที่ฟังจริง ๆ จากที่อ่านมาทั้งหมด และสอดคล้องกับประชา [17] กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีการพัฒนาระบบการคิดและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติของทีมงานให้ไปในทิศทางเดียวกันนั้น นอกจากนี้ในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมอบหมายลักษณะงานให้บุคลากรเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับ Stout [18] กล่าวว่า อิทธิพลของการควบคุมและความรับผิดชอบในความตั้งใจเริ่มต้นที่จะมอบหมายให้เกิดความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางตรงเชิงบวกเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะมอบหมาย

5.2 ข้อเสนอแนะ

1) สมรรถนะด้านความรู้ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า ควรนำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้จากงานวิจัยนี้ ไปสำรวจ

สมรรถนะ ทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การใช้พลังงานสะอาด การใช้พลังงานทดแทน หรือพลังงานหมุนเวียน และขยะอุตสาหกรรมในการผลิตไฟฟ้า เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และแนวโน้มพลังงานแห่งอนาคตจากแผนการพัฒนาพลังงานในประเทศ (Power Development Plan : PDP) หากพบว่ามีช่องว่างของความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ดังกล่าว สามารถศึกษาได้จากคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

2) สมรรถนะด้านทักษะ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า ควรนำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะจากงานวิจัยนี้ไปสำรวจสมรรถนะ ทบทวนให้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เช่น ตัวชี้วัดตามเป้าหมายขององค์กร การแข่งขันด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์การผันผวนทางเศรษฐกิจหรือนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐ หากพบว่ายังขาดหรือต้องการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว สามารถศึกษาได้จากคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า

3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า และหน่วยงานที่เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า เช่น กฟผ. กฟภ. และ กฟน. เป็นต้น ควรนำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์จากงานวิจัยนี้ไปสำรวจสมรรถนะ ทบทวนให้สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของชุมชน สังคม และการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม หากพบว่ายังขาดหรือต้องการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว สามารถศึกษาได้จากคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการส่วนบริหารการผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า



เอกสารอ้างอิง

- [1] การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2564). [ออนไลน์]. เอกสารประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของ กฟผ. [สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก: <https://egat.co.th/>
- [2] กระทรวงพลังงาน. (2563). [ออนไลน์]. สมมติฐานการกำหนดค่า %Dependable Capacity และ %Reliable Capacity. [สืบค้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก: http://eppo.go.th/images/Infomation_service/
- [3] การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2564). [ออนไลน์]. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร. [สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก: <http://egat.co.th/>, 2 พฤษภาคม 2565.
- [4] จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: เต้า (2000).
- [5] พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- [6] สุวิทย์ สายสุธนาวิชัย, อธิสานต์ วายุภาพ และภาณุ บุรณจารุกร. (2556). รูปแบบการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้า: กรณีศึกษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 4 (2), 1-10.
- [7] จิรัชฌา วิเชียรปัญญา, อรรถวิทย์ ณะทะกั่วทุ่ง และ พร้อมภักดิ์ บึงบัว. (2563). การพัฒนาระบบการจัดการความรู้การวิจัยเพื่อการใช้ประโยชน์. วารสารสมาคมนักวิจัย. 25 (1), 532-549.
- [8] กฤตชน วงศ์รัตน์, ชีรวิทย์ บุญยโสภณ, วิเชียร เกตุสิงห์ และนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ. (2555). [ออนไลน์]. การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. [สืบค้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก: <https://ph01.tci-thaijo.org/>, 12 พฤษภาคม 2564.
- [9] ทวีวัฒน์ มหาศิริอภิรักษ์, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ และปรีดา อติวิจิตรระการ. (2564). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพหัวหน้างานฝ่ายผลิตเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ 12 (1), 180-191.
- [10] ประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย. (2557). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์การธุรกิจในประเทศมาเลเซีย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- [11] International Atomic Energy Agency (IAEA). (1998, June). Selection, Competency Development and Assessment of Nuclear Power Plant Managers. Austria: IAEA in Austria. ISSN 1011-4289.
- [12] ไชยศ รมรินทร์บุญกิจ. (2556). การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตอาหาร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- [13] ชญาภัทร์ กืออาริโย. (2557). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลาง. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- [14] ธนกร คงรัตน์. (2560). ปัจจัยด้านการจัดการโอเอทีความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรกรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [15] Judge, T. A. and Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. Journal of applied Psychology. 87 (5), 797-807.



- [16] Su-Chao, C. and Ming-Shing, L. (2006). Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment-An empirical study in Taiwan. The Business Review. Cambridge, 6 (1), 201-207.
- [17] ประชา ตันเสนีย์. (2550). รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [18] Stout, N. Keith. (2006). Exploring the Initial Intention to Delegate to Intelligent Software Agents. Kelley School of Business Indiana University: n.p.