



ด้านการวิจัยเชิงสหวิทยาการ  
(Multidisciplinary Research)  
ภาคบรรยาย



## แนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

### The Procession Developing for Capacity of the Production Department for the Career Advancement of the Palm Oil Industry

สันติสุข ชัยเพชร<sup>1</sup> รุ่งนภา อริยะพลปัญญา<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

secretary.ppl99@gmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

rungnapa.ari@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม 2) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรโรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม และกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 90 ชุด และระดับหัวหน้า จำนวน 8 ชุด ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่ง 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งบุคลากร 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้า และระดับผู้จัดการ โดยทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยการบริหาร ที่ปรึกษาของบริษัทฯ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และหัวหน้างาน จำนวน 10 ท่าน ด้วยวิธีการสุ่มคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง และดำเนินการด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งบุคลากร 2 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้า โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรฝ่ายผลิตโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดกระบี่ที่มีกำลังการผลิต 45/60 ทะลายปาล์มสด และมีเครื่องจักรเหมือนกัน ประกอบด้วย 1) บริษัท ปาล์มพันธ์ล้าน จำกัด 2) บริษัท ภัทรปาล์มออยล์ จำกัด

3) บริษัท ป.พานิชรุ่งเรืองปาล์มออยล์ 2 จำกัด 4) บริษัท ไทยอินโดปาล์มออยล์ แพคทอรี่ จำกัด ระดับปฏิบัติการจำนวน 90 ชุด และระดับหัวหน้า จำนวน 8 ชุด โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม หลังจากผู้วิจัยดำเนินการด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและนำข้อมูลมาหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเลือกสมรรถนะแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรกของแต่ละ

ดำเนินการจัดทำแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและก้าวสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต ประกอบด้วย สมรรถนะประจำตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และพิจารณาสมรรถนะเป็นรายด้านคือ 1) ด้านความรู้ทางเทคนิค 2) ด้านความรู้การใช้งานเครื่องจักร 3) ด้านทักษะการตั้งค่าการทำงานเครื่องจักร 4) ด้านทักษะการบำรุงรักษา 5) ด้านทักษะการใช้งานเครื่องจักร 6) ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน สมรรถนะประจำตำแหน่งระดับหัวหน้า พิจารณาสมรรถนะเป็นรายด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ 2) ด้านการจัดการเรื่องคน และสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับผู้จัดการ พิจารณาสมรรถนะเป็นรายด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ 2) ด้านการจัดการเรื่องคน

2. การศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะประจำตำแหน่งระดับปฏิบัติการ พบว่า ด้านทักษะการบำรุงรักษา มีค่าเฉลี่ย 2.89 ทักษะการใช้งานเครื่องจักร มีค่าเฉลี่ย 2.97 ความรู้ด้านการใช้งานเครื่องจักร มีค่าเฉลี่ย 3.47 อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง และสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ระดับสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะระดับหัวหน้า ด้านการบริหารงาน และการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 2.95 และด้านการจัดการเรื่องคน มีค่าเฉลี่ย 3.08

2) สมรรถนะประจำตำแหน่งระดับหัวหน้า พบว่า ด้านการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.71 และด้านการจัดการเรื่องคน มีค่าเฉลี่ย 3.79 อยู่ในระดับมาก และสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ระดับสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะระดับผู้จัดการ ด้านการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.25 และด้านการจัดการเรื่องคน มีค่าเฉลี่ย 3.31 อยู่ในระดับปานกลาง

3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะ ควรใช้วิธีการดังนี้ ปฏิบัติงานจริง และเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายใน และนายช่างภายนอก การฝึกอบรม และการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มความชำนาญในงานนั้นๆ

**คำสำคัญ :** สมรรถนะ ความก้าวหน้าในอาชีพ อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

## Abstract

The objectives of this research were 1) to study the competency of production department in the palm oil industry, 2) to study the levels competency of the production department in the palm oil industry, 3) to study the development approach about the production department's competency for the advancement of the palm oil industry career. The purposive samplings were used amount 90 sets of operational levels staff and 8 sets of supervisor levels at the operational and the chief level by using the method of selecting a specific sample group. The research instruments were interview forms, questionnaires, and group discussions. The statistics used in the research were percentage, mean, and standard deviation. The results of the research showed that

The researcher conducted the research in 3 steps as follows:

Step 1: to study the competency's personnel in 3 levels which are the operational level, the supervisor level and the manager level. The semi-structured interviews were conducted with a group of experts comprising with the executive directors, company's advisor, and 10 supervisors by randomly a specific group of experts and carried out with the Delphi technique process.

Step 2: to study the levels competency of personnel department in 3 levels which are the operational level, the supervisor level and the manager level. The questionnaires were conducted with the sample group comprising with the personnel in the production departments of the palm oil extraction factory in Krabi with 45/60 capacity of fresh palm bunches and had the same machinery consisting of 1) Palm Panlan Co., Ltd. 2) Pattara Palm Oil Co., Ltd. 3) Por Panichrungruang Palm Oil 2 Co., Ltd. 4) Thai Indo Palm Oil Factory Co., Ltd. The purposive samplings were used amount 90 sets of operational levels staff and 8 sets of manager levels and the data analyses were analyzed by using mean and standard deviation (SD) statistics.

Step 3: to study the development approach about the production department's competency for the advancement of the palm oil industry career. After, the researcher proceeded with quantitative data collection and analyzed by mean and standard deviation statistics. The top 3 lowest average of each competency were selected to create a focus group by 7 experts who present the development about the personnel's competency to be ready for work and step up to a higher position.

The research results can be summarized as follows:

1. The result of the production department competency found that the competency of the production department consist of the operational level competencies that considering with 1) technical knowledge, 2) machine operating knowledge, 3) machine setting skill, 4) maintenance skill, 5) in terms of skill in using machines, and 6) attitude positive in the performance. The supervisor level that considering with 1) the people management competency and 2) the management and performing competency. The manager level that considering with 1) the people management competency 2) management and performing competency.

2. The result of the levels competency of production department found that 1) the operational level competencies showed that the maintenance skills were average ( $\bar{x} = 2.89$ ), machine-operation skills were average ( $\bar{x} = 2.97$ ), machine-operation knowledge were average ( $\bar{x} = 3.47$ ), at low to moderate levels, and competence for career advancement found that knowledge competence level Leader level skills In terms of administration and duties were average ( $\bar{x} = 2.95$ ) and the management of people were average ( $\bar{x} = 3.08$ ). 2) The supervisor

level competencies showed that the management and performance were average ( $\bar{x} = 3.71$ ), and the management of people were average ( $\bar{x} = 3.79$ ), at a high level and competence for career advancement found that the level of competence, knowledge of skills at the manager level, in management and performing duties were average ( $\bar{x} = 3.25$ ), and personnel management were average ( $\bar{x} = 3.31$ ) at a moderate level.

3) The competency development guidelines found that competency development should use practical methods and learn from internal and external experts, training and job rotations to increase their expertise in that task.

**Keywords :** Capacity, Career Advancement, Palm Oil Industry

## 1. บทนำ

ตามหลักยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาประเทศฉบับที่ 12 กฎหมายนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 ยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง ประเด็นยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติและในทุกช่วงวัยสามารถรับการพัฒนาและยกระดับได้เต็มศักยภาพและความเหมาะสม ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างและการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ จึงได้กำหนดประเด็นในปัจจุบัน ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม การพัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถตลอดช่วงชีวิต กระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559 : 11-12)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานถือว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสนใจและนิยมเป็นอย่างมากเนื่องจากสมรรถนะจะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการบุคคลากรผู้มีความรู้ความชำนาญ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะช่วยให้องค์กรได้บุคคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (ซอร์คัตตี ศรีมัย, 2554 : 1) ดังนั้น บุคคลากรขององค์กรในยุคปัจจุบันต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้หลากหลาย การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาเพื่อองค์กรสามารถขับเคลื่อนและเติบโตไปพร้อมกับบุคคลากร และนอกจากการพัฒนาสมรรถนะแล้ว องค์กรนั้นๆ สามารถแข่งขันกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมกลุ่มเดียวกันได้อย่างมีคุณภาพ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการผลิตปาล์มน้ำมันในประเทศมีทั้งในรูปแบบอุปโภค และบริโภคสินค้า ซึ่งคาดว่าปาล์มน้ำมันในอนาคตด้านปริมาณความต้องการผลผลิตน้ำมันปาล์มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การออกประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดวัตถุประสงค์และคุณภาพผลิตภัณฑ์ของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มเริ่มมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 23 มิถุนายน 2562 ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพปาล์มน้ำมันและน้ำมันปาล์มภายในประเทศ สถานประกอบการกิจการโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มต้องดำเนินการหีบน้ำมันแยกที่ใช้

ปาล์มทะเลลายเป็นวัตถุดิบเท่านั้น ต้องสกัดน้ำมันปาล์มโดยใช้วัตถุดิบดังกล่าว จำนวน 100 กิโลกรัม สกัดน้ำมันได้ไม่น้อยกว่า 18 กิโลกรัม หรือ 18 เปอร์เซ็นต์ (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดกระบี่, 2562 : 57) ขณะเดียวกันโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มได้นำผลปาล์มทะเลลายเข้ากระบวนการผลิตเพื่อหีบให้ได้มาเป็นน้ำมันปาล์มดิบ แต่เมื่อผ่านกระบวนการผลิตแล้วพบว่าผลปาล์มทะเลลายที่เข้าผลิตเกิดการไม่สมดุลทำให้การหีบน้ำมันจากผลปาล์มทะเลลายที่สกัดออกมาเป็นน้ำมันปาล์มดิบได้ปริมาณที่ลดลง และบางโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มได้ปริมาณหรือเปอร์เซ็นต์น้อยกว่า 18 กิโลกรัมหรือ 18 เปอร์เซ็นต์ (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดกระบี่, 2563 : 2) โรงงานสกัดที่ได้ปริมาณหรือเปอร์เซ็นต์น้อยกว่า 18 กิโลกรัมหรือ 18 เปอร์เซ็นต์นั้น ส่งผลต่อกิจการเป็นอย่างมาก ทั้งในเรื่องของปริมาณผลผลิตและด้านคุณภาพสินค้า และก่อให้เกิดการส่งออกเพื่ออุปโภค บริโภคลดลงจากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้โรงงานสกัดในจังหวัดกระบี่ต้องมีการศึกษาประสิทธิภาพของเครื่องจักร ขั้นตอนและกระบวนการผลิต สมรรถนะประจำตำแหน่งของบุคลากรฝ่ายผลิตในด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเครื่องจักร และประสบการณ์ด้านการทำงานของบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะเป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เหตุผลดังกล่าวจึงทำให้บุคลากรของแต่ละองค์การในฝ่ายผลิตต้องมีสมรรถนะประจำตำแหน่ง และความเชี่ยวชาญในขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ของฝ่ายผลิตเพื่อลดผลการสูญเสียจากกระบวนการผลิต และทำให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองภารกิจหลักขององค์การ การแก้ไขปัญหาให้กับองค์การและก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายงานและการวางแผนความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพในอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม แนวทางที่ได้จากการศึกษาจะสามารถนำไปพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และทัศนคติเพิ่มมากขึ้นต่อการปฏิบัติงานที่ และส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษาผลการวิจัยในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะของการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) โดยมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต ระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้า และระดับปฏิบัติการ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 10 คน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต ระดับหัวหน้า และระดับปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามระดับหัวหน้า จำนวน 8 ชุด และระดับปฏิบัติการ จำนวน 90 ชุด

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 จากการศึกษาาระดับสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด 3 ลำดับแรกมาจัดการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

#### 4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสายงานทั้งหมด 10 คนขึ้นไปเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.04 ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำนวน 10 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวต้องเป็นผู้ที่เต็มใจและให้ข้อมูลตลอดจนการวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาใช้ดำเนินการวิจัยขั้นตอนต่อไป

##### การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดกระบี่

1. บุคลากรระดับหัวหน้า จำนวน 8 คน ของฝ่ายผลิตโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดกระบี่ที่มีกำลังการผลิต 45/60 ทะลายปาล์มสด และมีเครื่องจักรเหมือนกันโดยในระดับหัวหน้าเก็บครบตามจำนวนประชากร

**ตาราง 1** ประชากรระดับหัวหน้าของฝ่ายผลิตโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดกระบี่ที่มีกำลังการผลิต 45/60 ทะลายปาล์มสด และมีเครื่องจักรเหมือนกัน

โรงงานสกัด จังหวัดกระบี่	ประชากร	รวม
1. บริษัท ปาล์มพันธุ์พันธุ์ จำกัด	2	2
2. บริษัท ภัทรปาล์มออยล์ จำกัด	2	2
3. บริษัท ป.พานิชรุ่งเรืองปาล์มออยล์ 2 จำกัด	2	2
4. บริษัท ไทยอินโดปาล์มออยล์ แพคทอรี จำกัด	2	2
<b>รวม (คน)</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**ที่มา :** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ปาล์มพันธุ์พันธุ์ จำกัด บริษัท ภัทรปาล์มออยล์ จำกัด บริษัท ป.พานิชรุ่งเรืองปาล์มออยล์ 2 จำกัด และบริษัท ไทยอินโดปาล์มออยล์ แพคทอรี จำกัด ณ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564

2. บุคลากรระดับปฏิบัติการจำนวน 116 คน ฝ่ายผลิตโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดกระบี่ที่มีกำลังการผลิต 45/60 ทะลายปาล์มสด และที่มีเครื่องจักรเหมือนกัน

**ตาราง 2** ประชากรและกลุ่มตัวอย่างระดับปฏิบัติของฝ่ายผลิตโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดกระบี่ที่มีกำลังการผลิต 45/60 ทะลายปาล์มสด และที่มีเครื่องจักรเหมือนกัน

โรงงานสกัด จังหวัดกระบี่	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. บริษัท ปาล์มพันธ์าน จำกัด	27	21
2. บริษัท ภัทรปาล์มออยล์ จำกัด	27	21
3. บริษัท ป.พานิชรุ่งเรืองปาล์มออยล์ 2 จำกัด	30	23
4. บริษัท ไทยอินโดปาล์มออยล์ แพคทอรี่ จำกัด	32	25
<b>รวม (คน)</b>	<b>116</b>	<b>90</b>

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ปาล์มพันธ์าน จำกัด บริษัท ภัทรปาล์มออยล์ จำกัด บริษัท ป.พานิชรุ่งเรืองปาล์มออยล์ 2 จำกัด และบริษัท ไทยอินโดปาล์มออยล์ แพคทอรี่ จำกัด ณ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564

### กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้แบ่งตามขั้นตอนดังนี้ ผู้วิจัยใช้สูตรทาโร ยามาเน (Yamane, 1967 อ้างถึงใน กองกฤษ์ โตชัยวัฒน์) ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 และระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 การคำนวณประชากรกลุ่มตัวอย่างโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มในจังหวัดกระบี่จำนวน 4 โรงสกัด คือบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 116 คน ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 90 คน ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = แทนขนาดกลุ่มของตัวอย่างระดับความเชื่อมั่น 95%  
 $N$  = แทนขนาดของกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา  
 $e$  = แทนความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (0.05)

ถ้า  $N = 116e = 0.05$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า สูตร } n &= \frac{116}{1+[116(0.05)]^2} \\ &= \frac{116}{1+0.29} \\ &= \frac{116}{1.29} \approx 89.92 \end{aligned}$$



## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

### เชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นนี้เป็นขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดประเด็นปัญหาหรือระบุคำถามในลักษณะกว้างๆ เกี่ยวกับสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และสมรรถนะประจำตำแหน่ง และสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามความคิดเห็นแบบอิสระ และนำสมรรถนะทั้ง 3 ด้านที่วิเคราะห์ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของแต่ละสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ รวมทั้งสมรรถนะประจำตำแหน่ง และสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อจัดเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามรอบที่ 3 พร้อมทั้งแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบอีกครั้ง พร้อมทั้งขอให้เหตุผลประกอบในกรณีที่คำตอบอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์คำตอบที่ได้ในรอบที่ 3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สูตรคำนวณและการแปลผล เช่นเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 ดังนั้นจากคำตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ผู้วิจัยถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าคุณภาพนั้นเป็นสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติที่พึงประสงค์ ด้านการวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

### การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

- นำข้อมูลที่ได้รับการตอบแบบสอบถาม นำมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ทุกชุด
- นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูล โดยการลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณ
- วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (ข้อมูลคำถามส่วนที่ 1) เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ร้อยละ โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม ทางผู้วิจัยได้ศึกษาาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่ง ที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านหลักๆ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผล โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายไว้ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

ตาราง 3 เกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ย

ระดับค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	ระดับมีความรู้มากที่สุด
3.50 – 4.49	ระดับมีความรู้มาก
2.50 – 3.49	ระดับมีความรู้ปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับมีความรู้่น้อย
1.00 – 1.49	ระดับมีความรู้่น้อยที่สุด

### เชิงคุณภาพ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มโดยกระบวนการสนทนากลุ่ม

ทางผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนโดยหลังจากที่ศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งของฝ่ายผลิตด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย และศึกษาาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งของฝ่ายผลิตจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการเทคนิคเดลฟายนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เมื่อทางผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนขอแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทางผู้วิจัยจึงได้ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรกของบุคลากรฝ่ายผลิตระดับหัวหน้า และระดับปฏิบัติการ ดังนั้น ทางผู้วิจัยจึงทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในขั้นตอนของกระบวนการเทคนิคเดลฟาย และผู้เชี่ยวชาญอีก 3 คน คติภารกิจจึงไม่สามารถร่วมการสนทนากลุ่มได้

## 6. การทดสอบเครื่องมือ

### เชิงคุณภาพ

ดำเนินการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของ IOC (Index of Item Objective Congruence) การตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 : 95-96) ดังนี้

- ให้คะแนน +1      แน่ใจหรือไม่ว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน 0        แน่ใจหรือไม่ว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน -1      แน่ใจหรือไม่ว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

นำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตรแสดงเกณฑ์ได้ ดังนี้ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้ และข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้ แบบสัมภาษณ์ครั้งนี้โดยมีค่า IOC 0.67-1.00 แสดงว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่อยู่ในระดับยอมรับได้

## เชิงปริมาณ

ดำเนินการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) การตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม (ธานีทร คิลป์จารุ, 2557 : 95-96) ดังนี้

ให้คะแนน +1	แน่ใจหรือไม่ว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0	แน่ใจหรือไม่ว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน -1	แน่ใจหรือไม่ว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

นำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตรแสดงเกณฑ์ได้ ดังนี้ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้ และข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงแก้ไขไม่ได้ โดยมีค่า IOC 0.67-1.00 แสดงว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่อยู่ในระดับยอมรับได้

และดำเนินการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นำแบบสอบถามไปทำการทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบนอกเหนือจากพื้นที่ของการเก็บตัวอย่างเพื่อการวิจัย จำนวน 30 ชุด ก่อนนำแบบสอบถามมาเก็บข้อมูลจริง จากนั้นนำวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) (ค่าต่ำที่สุดที่งานวิจัยที่มีมาตรฐานนำมาใช้กันคือ 0.70) โดยกำหนดให้ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551) โดยมีค่าอัลฟา (Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.988

## 7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

### การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการลงพื้นที่ด้วยตนเองตามกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1

1. ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาบริษัท ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ผู้ให้ข้อมูลหลักในกลุ่มนี้ต้องเป็นบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไป 5 ปี ขึ้นไปและต้องมีบทบาทความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีอำนาจในการตัดสินใจทุกกระบวนการฝ่าย

2. ผู้วิจัยขอหนังสือที่ออกโดยสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลและยืนยันเครื่องมือกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามในนามของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตภายในระยะเวลาที่กำหนด

3. ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับทางกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมทั้งตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

### ขั้นตอนที่ 2

1. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อสอบถามและสำรวจสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต ที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ไปสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเป็นคำตอบรอบที่ 1

2. ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้รับจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ทางผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และแก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักยืนยันอีกครั้ง

### ขั้นตอนที่ 3

ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน หรือฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อมูลจากการตอบ จากนั้นจึงจัดส่งแบบสอบถามกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 3 โดยแสดงคำตอบจากรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน พร้อมทั้ง ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละคำถามแต่ละข้อที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ผู้เชี่ยวชาญอาจเปลี่ยนความคิดเห็นให้สอดคล้องกับกลุ่มหรืออาจยืนยันคำตอบเหมือนรอบที่ 2 หากผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบเดิมเหมือนในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นคำตอบที่แตกต่างจากกลุ่มต้องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนไว้ด้วย

### ขั้นตอนที่ 4

ผู้วิจัยสรุปและร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสำรวจระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต และวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

### การวิจัยปริมาณ

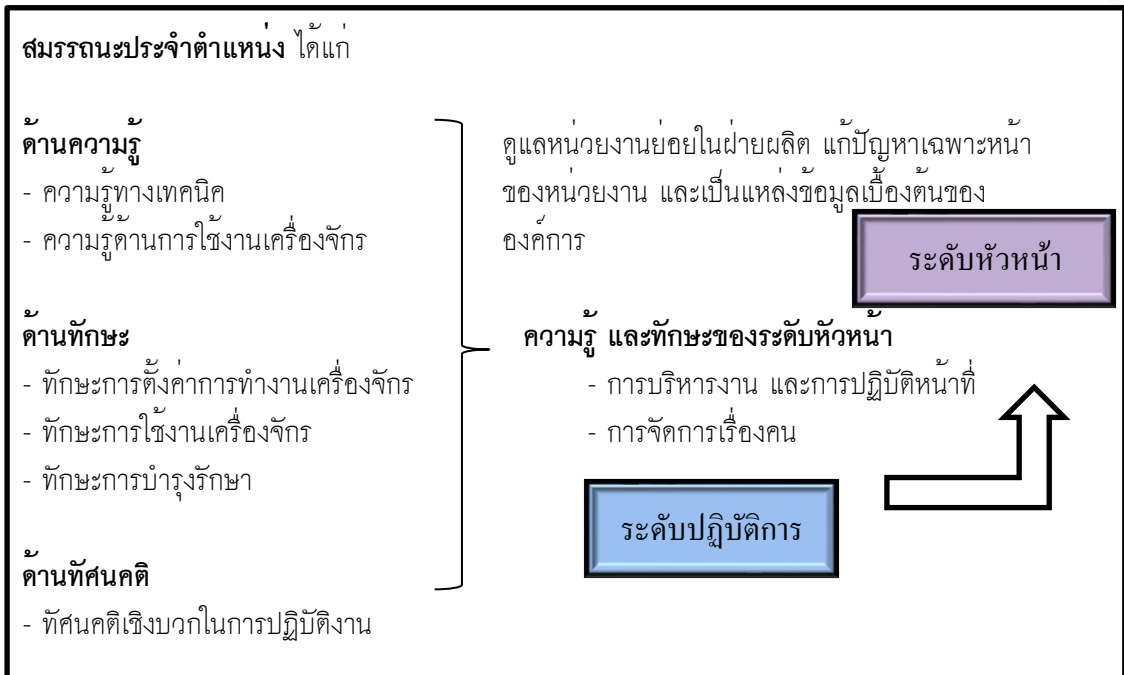
- นำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลที่ออกโดยสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ให้กับบุคลากรของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูล
- ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้กับบุคลากรฝ่ายผลิต โดยแบ่งเป็นระดับหัวหน้า จำนวน 8 ชุด และระดับปฏิบัติการจำนวน 90 ชุด

### 8. ระยะเวลาดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แจกแบบสอบถาม และสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย ระหว่างเดือนกันยายน - ธันวาคม 2564

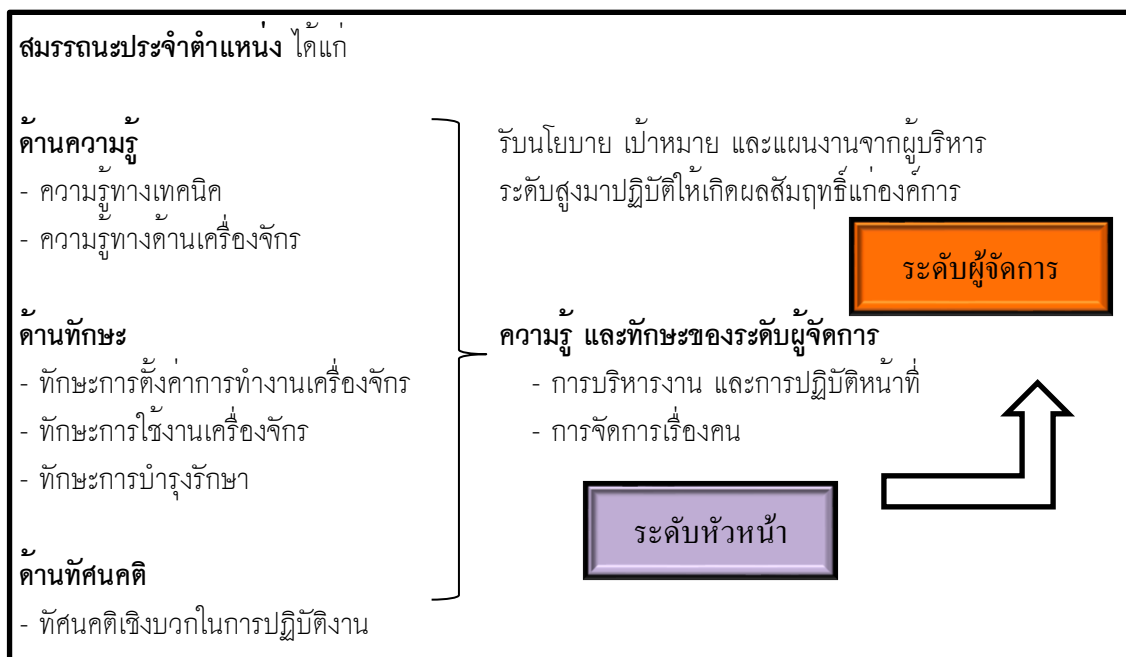
### 9. ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตจากกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อสมรรถนะประจำตำแหน่งของฝ่ายผลิต แบ่งออกเป็นประเด็นสำคัญประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ระดับหัวหน้า และระดับผู้จัดการ มีค่าสถิติแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง คือ ค่ามัธยฐาน (Mdn) 4.00 – 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับที่สำคัญมากถึงมากที่สุด และมีค่าสถิติที่แสดงการกระจายความคิดเห็น คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ระหว่าง 0.00 – 1.00 แสดงถึงความคิดเห็นที่เห็นพ้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตสรุปได้ดังภาพ 1 และภาพ 2



ภาพ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ

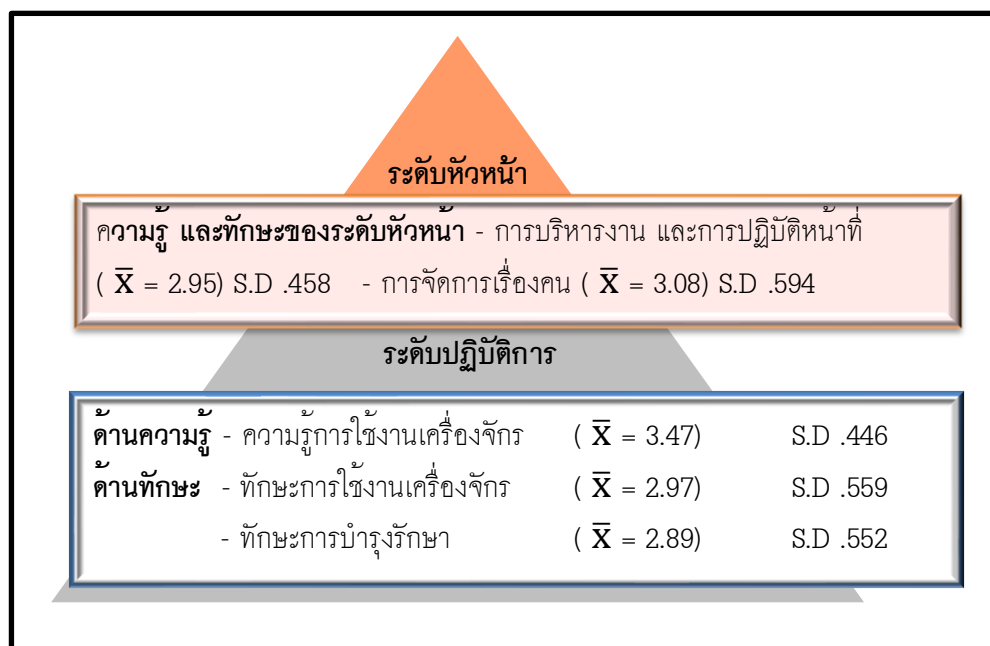
กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าจะต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ไม่แตกต่างกัน และการขึ้นตำแหน่งในระดับหัวหน้าบุคลากรระดับปฏิบัติการจะต้องมี ความรู้ และทักษะของระดับหัวหน้าด้านบริหารงาน การปฏิบัติหน้าที่ และด้านการจัดการเรื่องคนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งทางผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน



ภาพ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตระดับหัวหน้า

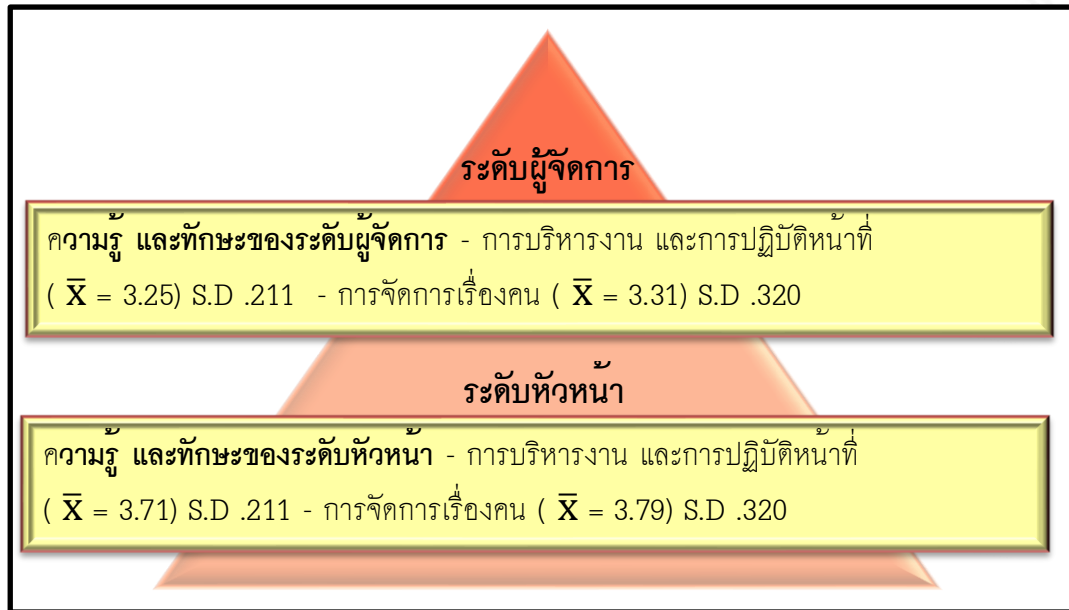
**กล่าวโดยสรุปได้ว่า** ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตระดับหัวหน้า และระดับผู้จัดการจะต้องความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ไม่แตกต่างกัน และการขึ้นตำแหน่งในระดับผู้จัดการบุคลากรระดับหัวหน้าจะต้องมี ความรู้ และทักษะของระดับผู้จัดการ ด้านบริหารงาน การปฏิบัติหน้าที่ และด้านการจัดการเรื่องคนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งทางผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับปฏิบัติการ พบว่า ระหว่างการปฏิบัติงานปัจจุบันในโรงงานสกัดจำนวน 4 โรงงานสกัด ระดับสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะของบุคลากรยังมีช่องว่างในการปฏิบัติงาน และการก้าวสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น โดยทางผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถามและแสดงระดับความรู้ ทักษะระดับปฏิบัติการ และระดับความรู้ ทักษะระดับของหัวหน้า เมื่อได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก ทางผู้วิจัยนำข้อมูลเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะในตอนต้นที่ 3 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในแต่ละด้าน ปรากฏดังภาพ 3



ภาพ 3 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับปฏิบัติ

ตอนที่ 2 (ต่อ) ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับหัวหน้า ด้านความรู้ และทักษะของบุคลากรยังมีช่องว่างในการปฏิบัติงานต่อการก้าวสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น โดยทางผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถามและแสดงระดับความรู้ ทักษะระดับหัวหน้า เมื่อได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก ทางผู้วิจัยนำข้อมูลเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในตอนต้นที่ 3 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในแต่ละด้าน ปรากฏดังภาพ 4



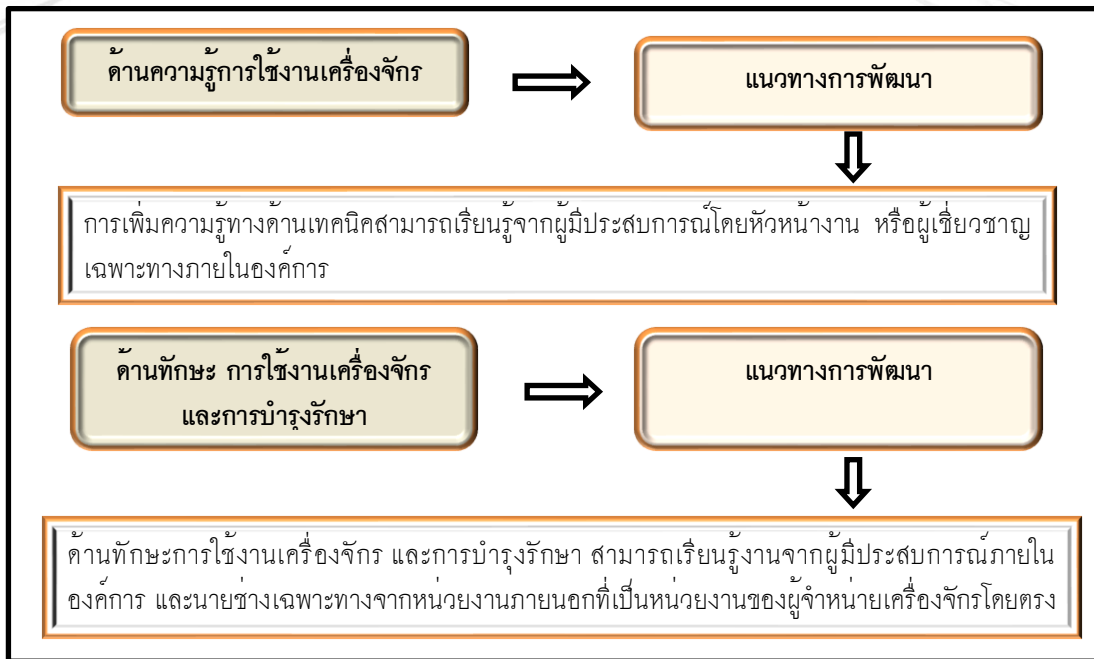
ภาพ 4 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับหัวหน้า

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มหลังจากผู้วิจัยดำเนินการด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและนำข้อมูลมาหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเลือกสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับปฏิบัติการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับแรกของแต่ละด้านได้แก่ ด้านความรู้ทางเทคนิค ด้านทักษะการใช้งานเครื่องจักร ด้านทักษะการบำรุงรักษา และระดับความรู้ ทักษะระดับหัวหน้า ได้แก่ ด้านการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ และด้านการจัดการเรื่องคน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพมาจัดทำแบบสนทนากลุ่ม เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและต่อการก้าวสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น จากการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตประกอบด้วย ระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้า

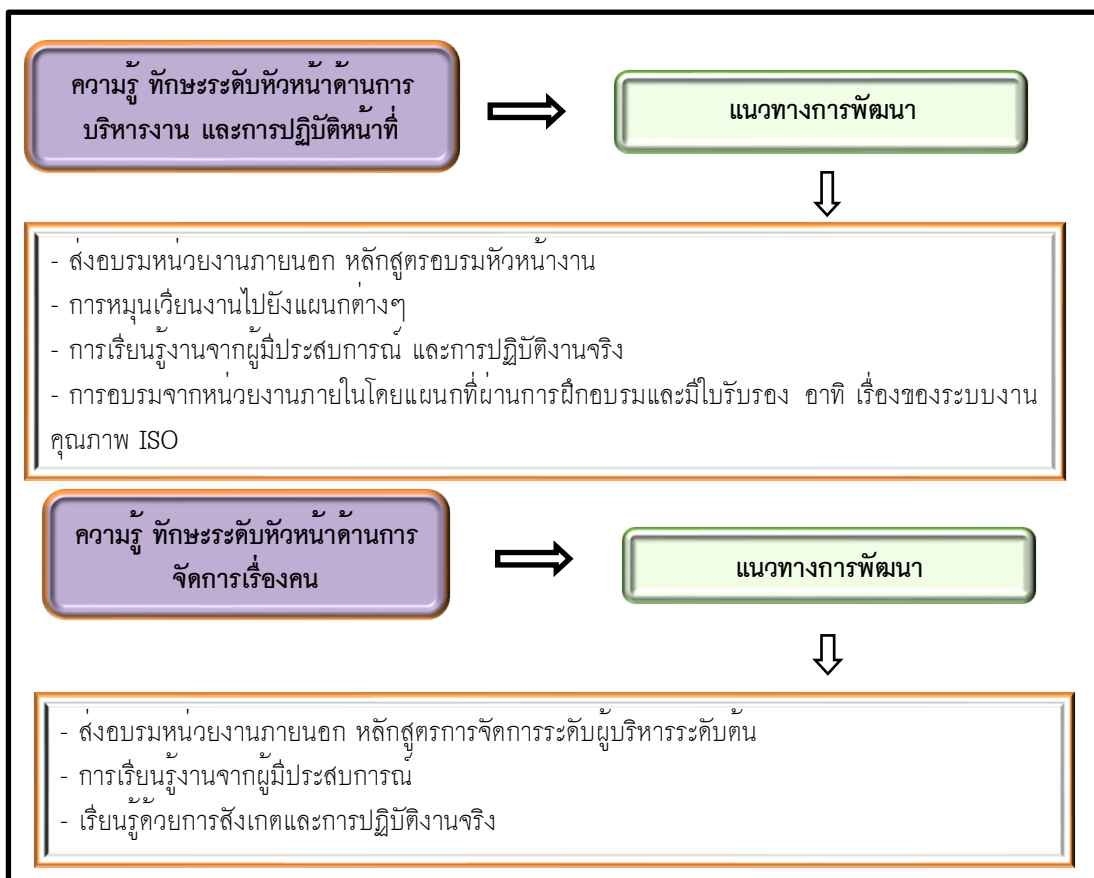
## 10. ผลสรุปการสนทนากลุ่ม

การศึกษาครั้งนี้เป็นการจัดสนทนากลุ่ม 1 รอบ (Focus Group) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญของโรงงานสกัด จำนวน 7 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในขั้นตอนของกระบวนการเทคนิคเคลฟาย และผู้เชี่ยวชาญอีก 3 คน ดิถุการกิจจึงไม่สามารถร่วมการสนทนากลุ่มได้ โดยทางผู้วิจัยได้นำสมรรถนะที่ต้องพัฒนาในแต่ละระดับเพื่อนำเสนอต่อการสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ออกความคิดเห็น รวมถึงสรุปแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งจัดขึ้นในวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2564 เวลา 13.30 – 15.00 น. โดยประมาณ การสนทนากลุ่มผ่านระบบ Google meet และผลการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

สรุปการสนทนากลุ่มทางผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าบริษัทฯ ควรเน้นให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นเรื่องที่ควรพัฒนา และมุมมองของนักบริหารบุคลากรมีสิทธิในการพัฒนาตนเองซึ่งตรงต่อนโยบายขององค์กรต่อการพัฒนาดคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ดังนั้นแล้ว ความรู้ทางเทคนิค ทักษะการใช้งานเครื่องจักร ทักษะการบำรุงรักษา และสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพกิจกรรมทางเลือกต่อการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละขั้นสามารถทำได้ดังภาพ 5 ภาพ 6 และภาพ 7

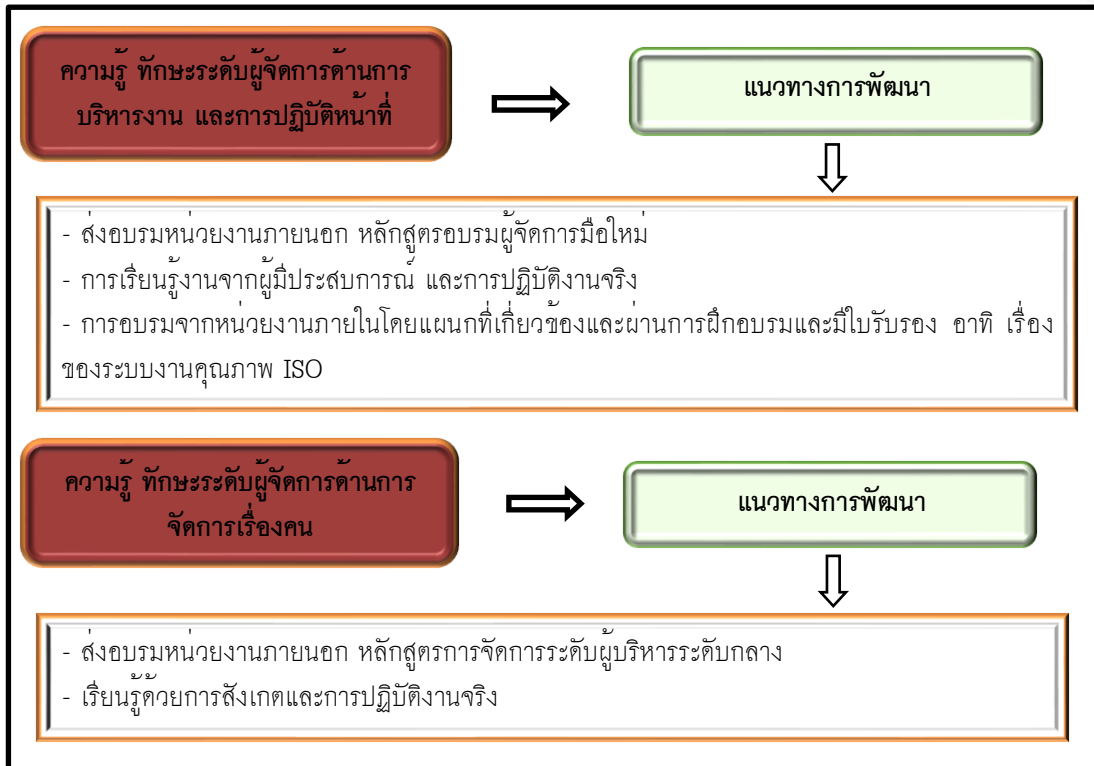


ภาพ 5 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะระดับปฏิบัติการ  
 ที่มา : จากการดำเนินการสนทนากลุ่ม



ภาพ 6 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะระดับปฏิบัติการ และเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งระดับหัวหน้า  
 ที่มา : จากการดำเนินการสนทนากลุ่ม





ภาพ 7 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะระดับหัวหน้า และเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้จัดการ  
ที่มา : จากการดำเนินการสนทนากลุ่ม

**กล่าวโดยสรุป** จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มในตอนต้นที่ 1 ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ตอนที่ 2 ศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้า และตอนที่ 3 การศึกษาแนวทางด้วยการสนทนากลุ่มเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และสรุปได้ว่า สมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตทุกระดับต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในระดับที่ไม่แตกต่างกัน และการก้าวสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นบุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะ และด้านบริหารจัดการเรื่องคนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ บุคลากรระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าจะขึ้นตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นได้จะต้องมีการประเมินสมรรถนะปัจจุบัน และทราบถึงสมรรถนะที่เป็นช่องว่างเพื่อพัฒนาสมรรถนะให้ครบตามคุณสมบัติสมรรถนะประจำตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ เป็นผลดีซึ่งทำให้บุคลากรมีความชำนาญในงานมากขึ้น และยังลดผลการสูญเสียจากกระบวนการผลิต

## 11. อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย ด้านความรู้ทางเทคนิค ด้านความรู้การใช้งานเครื่องจักร ด้านทักษะการตั้งค่าการทำงานเครื่องจักร ด้านทักษะการบำรุงรักษา ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน และสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับวิธีการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากใช้วิธีการศึกษาจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์การกลุ่มโรงสกัดได้มีการกำหนดโครงสร้างขององค์การชัดเจน และแต่ละงานมีการกำหนดขอบเขตสมรรถนะ เพื่อให้ทางฝ่ายบริหารใช้เป็นแนวทางต่อการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด ชูชัย สมितिไกร, (2556 : 27-28) ที่กล่าวถึงสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้ต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดรวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลงานวิจัยของ นันทวัฒน์ วงษ์ชนะชัย, (2553 : 645-646) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ พบว่า ผลการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิต 2) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และพัฒนารูปแบบสมรรถนะ ซึ่งวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกัน

2. ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับหัวหน้า จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย สมรรถนะการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ และสมรรถนะการจัดทําเรื่องคน สำหรับวิธีการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากใช้วิธีการศึกษาจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์การกลุ่มโรงสกัดได้มีการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด ชูชัย สมितिไกร (2556 : 30-31) ที่กล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใด ระดับตำแหน่งใดก็ตาม ซึ่งลักษณะของบุคคลจะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ เป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถสร้างผลงานในตำแหน่งที่สังกัดอยู่สูงกว่ามาตรฐาน และ 3) สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ บทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถทำอะไรก็ได้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ไปเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคลขององค์การบางแห่งอาจจะเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ” (Management Competency) และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ ผลงานวิจัยของ ไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์, (2561 : 750) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตแท่งบิตโรเลียมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า ผลการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตแท่งบิตโรเลียมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิตใน

อุตสาหกรรมแทนผลิตภัณฑ์โทรเลขโดยใช้เทคนิคเคลฟาย ซึ่งวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกันในด้านการศึกษา  
สมรรถนะในการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าโดยเทคนิคเคลฟาย

3. ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับผู้จัดการ จากการสัมภาษณ์กลุ่ม  
ผู้เชี่ยวชาญมีประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการบริหาร 2) สมรรถนะด้านการจัดการเรื่องคน  
และสมรรถนะด้านการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับวิธีการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
ส่วนมากใช้วิธีการศึกษาจากกลุ่มผู้มีประสบการณ์ ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์การกลุ่มโรงสกัดได้มีการกำหนด  
สมรรถนะตามหน้าที่องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ภาวิน ชินะโชติ, (2558 : 15-16) ที่กล่าวถึง สมรรถนะ  
ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นกรอบแนวคิดที่จะแสดงให้เห็น  
ถึงความเชื่อมโยง เหตุผลของการจัดทำระบบสมรรถนะของหน่วยงาน ซึ่งจะเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธ  
กิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปเป็นหลักในการ  
พิจารณา เมื่อองค์การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์เป้าหมายเป็นเช่นนี้แล้ว สมรรถนะขององค์การต้องเป็น  
อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองในเรื่องดังกล่าว 2) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ซึ่ง  
ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะตามบทบาท  
3) ชื่อและนิยามของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) สมรรถนะแต่ละด้านจะต้องมีชื่อเรียก  
และคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจน เพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่สื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน 4)  
ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Scale) คือ ระดับของความสามารถ หรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ  
ในแต่ละด้าน ซึ่งจะนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญใน  
สมรรถนะแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมไว้ 4-6 ระดับ และ 5) ตัวชี้วัด  
เชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicator) คือ สิ่งที่จะบ่งบอกว่าบุคลากรแต่ละคนมีระดับของความสามารถ  
หรือระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลงานวิจัยของ กฤตชน  
วงศ์รัตน์, ธีรภูมิ บุญยโสภณ, และนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ, (2555 : 131) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะใน  
การปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ผลการศึกษาการ  
พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิต มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ  
ในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ 2) เพื่อพัฒนาหลักสูตร  
ฝึกอบรมผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านมีความ  
สอดคล้องกันองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ  
อิเล็กทรอนิกส์

4. ด้านข้อมูลเกี่ยวกับผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าใน  
อาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม ระดับปฏิบัติการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยง  
เบนมาตรฐาน สามารถอภิปรายผลได้ ดังต่อไปนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 1) ความรู้ทางด้านเทคนิค 2)  
ความรู้ด้านการใช้งานเครื่องจักร 3) ทักษะด้านการใช้งานเครื่องจักร 4) ทักษะด้านการบำรุงรักษา พบว่า  
ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 5) ทักษะด้านการตั้งค่างานเครื่องจักร 6) ด้านทัศนคติเชิงบวกในการ  
ทำงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับปฏิบัติการ มีการสรุปผลเป็นรายด้านจึง พบว่า  
ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในแต่ละด้านที่ทำการศึกษานั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วารุณี บันทะนะ,  
(2558 : 86-95) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะพนักงานควบคุมเครื่องจักรของบริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์

จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะและเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานด้านเครื่องจักรใน 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ด้านความรู้ทางเทคนิค และความรู้ด้านประสิทธิภาพเครื่องจักรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านทักษะการตั้งค่าการทำงานเครื่องจักร และ ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านทักษะการบำรุงรักษาอยู่ในระดับน้อย และด้าน คุณลักษณะทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือควรจัดอบรม ด้านความรู้ และทักษะให้กับ พนักงานผู้ปฏิบัติงานด้านเครื่องจักรเพราะเป็นกลไก และกำลังสำคัญของกระบวนการผลิต

5. ด้านข้อมูลเกี่ยวกับผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าใน อาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม ระดับหัวหน้า จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน มาตราฐาน สามารถอภิปรายผลได้ ดังต่อไปนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 1) ด้านการบริหารและการปฏิบัติ หน้าที่ 2) ด้านการจัดการเรื่องคน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับหัวหน้า มีการสรุปผลเป็นรายด้านจึง พบว่า ใน แต่ละด้านที่ทำการศึกษานั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติสยาม สิทธิเวช, (2559 : 229-235) ศึกษา เรื่อง การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนกผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อกำหนดสมรรถนะหัวหน้าแผนกผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ 2) เพื่อประเมิน ระดับการใช้จริงของสมรรถนะหัวหน้าแผนกผลิต เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะหัวหน้าแผนกผลิตที่มีต่อ ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต การดำเนินงานวิจัยได้แบ่ง การศึกษาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสมรรถนะหัวหน้าแผนกผลิต โดยใช้การวิจัยแบบ เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน ได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง ระยะที่ 2 การประเมินระดับการใช้จริง ของสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต โดยผู้จัดการส่วนงานการผลิต 336 ท่าน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม และระยะที่ 3 การศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะหัวหน้าแผนกการผลิต ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต

6. ด้านผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่ง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของ อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม ประกอบด้วยระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้า จากผลการศึกษาโดยการสนทนากลุ่ม กับทางผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรความรู้ด้านเทคนิค ทักษะด้านการใช้ งานเครื่องจักร ด้านการบำรุงรักษา ด้านการบริหารงาน และการปฏิบัติหน้าที่ ด้านการจัดการเรื่องคน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิด อภารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2555 : 37-54) สมรรถนะประกอบด้วย 1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) 2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ คุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attributes) และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงเดือน จันทร์เจริญ, (2558 : 49) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดระบบ กิจกรรมหรือกระบวนการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด ค่านิยม และความสามารถของบุคคลให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และความ ต้องการในอนาคตอีกทั้งปรับปรุงศักยภาพพัฒนา ยกระดับการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาและการ เรียนรู้ให้สอดคล้องกับหน้าที่และตำแหน่งงาน



## 12. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งของฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาศมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มมี ดังนี้

1.1 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย ด้านความรู้ทางเทคนิค ด้านความรู้การใช้งานเครื่องจักร ด้านทักษะการตั้งค่าการทำงานเครื่องจักร ด้านทักษะการบำรุงรักษา และด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

1.2 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ด้านบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ และด้านการจัดการเรื่องคน

1.3 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับหัวหน้า เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วยด้านการบริหารและปฏิบัติหน้าที่ และด้านการจัดการเรื่องคน

1.4 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งระดับผู้จัดการ ประกอบด้วย ด้านการบริหารและการปฏิบัติหน้าที่ และด้านการจัดการเรื่องคน

2. ผลการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการ บุคลากรฝ่ายผลิตทั้งหมดเป็นเพศชาย จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 100.0 มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี มากที่สุดจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 76.7 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ปวช. มากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9 มีประสบการณ์ด้านโรงงานสกัดระหว่าง 1-3 ปี มากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 74.4 ตามลำดับ

2.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรระดับหัวหน้ามีจำนวน 8 คน ทั้งหมดเป็นเพศชาย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 100.0 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 100.0 มีประสบการณ์ด้านโรงงานสกัดระหว่าง 7-9 ปี มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม

ผลการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิตโดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกสมรรถนะแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) น้อยที่สุด 3 ลำดับแรกของแต่ละด้านมาจัดทำแบบสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและก้าวสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น จากการศึกษาระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งฝ่ายผลิต พบว่า ความรู้และทักษะจำนวน 3 ด้าน ของระดับปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ประกอบด้วย ด้านความรู้การใช้งานเครื่องจักร ด้านทักษะการใช้งานเครื่องจักร ทักษะการบำรุงรักษา และการก้าวสู่ตำแหน่งระดับหัวหน้า

พบว่า บุคลากรยังมีความรู้ในระดับน้อยถึงปานกลาง ประกอบด้วย ด้านการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ และด้านการจัดการเรื่องคน และระดับหัวหน้า พบว่า ความรู้ และทักษะด้านการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ ด้านการจัดการเรื่องคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการก้าวสู่ตำแหน่งระดับผู้จัดการ พบว่า บุคลากรยังขาดความรู้ และทักษะของระดับผู้จัดการ ด้านการบริหาร และการจัดการเรื่องคน

### สรุปผลการสนทนากลุ่ม

ทางผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าบริษัทควรเน้นให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นเรื่องที่ควรพัฒนาในมุมมองของนักบริหาร บุคลากรมีสิทธิในการพัฒนาตนเองซึ่งตรงต่อนโยบายขององค์การในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ดังนั้นแล้ว แนวทางการพัฒนาสมรรถนะระดับปฏิบัติการด้านความรู้การใช้งานเครื่องจักร ด้านทักษะการใช้งานเครื่องจักร ด้านทักษะการบำรุงรักษา และด้านความรู้ ทักษะระดับหัวหน้า และระดับผู้จัดการ ประกอบด้วย ด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน และด้านการจัดการเรื่องคน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพตามลำดับ กิจกรรมทางเลือกต่อการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละลำดับขั้นสามารถทำได้ดังนี้

ระดับปฏิบัติการ ความรู้การใช้งานเครื่องจักร สามารถพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้ประสบการณ์โดยหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางภายในองค์กร ด้านการใช้งานเครื่องจักรและด้านการบำรุงรักษา สามารถเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ภายในองค์กร และนายช่างเฉพาะทางจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นหน่วยงานของผู้จำหน่ายเครื่องจักรโดยตรง

ระดับปฏิบัติการก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้า ความรู้ และทักษะระดับหัวหน้า ด้านการบริหารงาน และการปฏิบัติหน้าที่ สามารถพัฒนาโดยส่งอบรมจากหน่วยงานภายนอก หลักสูตรอบรมหัวหน้างาน การหมุนเวียนงานไปยังแผนกต่างๆ การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการปฏิบัติงานจริง การอบรมจากหน่วยงานภายในโดยแผนกที่ผ่านการฝึกอบรมและมีใบรับรอง อาทิ เรื่องของระบบงานคุณภาพ ISO ส่วนด้านการจัดการเรื่องคน ส่งอบรมหน่วยงานภายนอก หลักสูตรการจัดการระดับผู้บริหารระดับต้น การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ เรียนรู้ด้วยการสังเกตและการปฏิบัติงานจริง

ระดับหัวหน้าก้าวสู่ตำแหน่งผู้จัดการ ความรู้ และทักษะระดับผู้จัดการ ด้านการบริหารงาน และการปฏิบัติหน้าที่ สามารถพัฒนาโดย ส่งอบรมหน่วยงานภายนอก หลักสูตรอบรมผู้จัดการมือใหม่ การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการปฏิบัติงานจริง การอบรมจากหน่วยงานภายในโดยแผนกที่เกี่ยวข้อง และผ่านการฝึกอบรมและมีใบรับรอง อาทิ เรื่องของระบบงานคุณภาพ ISO ส่วนด้านการจัดการเรื่องคน ส่งอบรมหน่วยงานภายนอก หลักสูตรการจัดการระดับผู้บริหารระดับกลาง และเรียนรู้ด้วยการสังเกตและการปฏิบัติงานจริง

### 13. ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการศึกษาระดับ พบว่าบุคลากรมีประสบการณ์ด้านโรงงานสกัดต่อด้านต่างๆ อยู่ในระดับน้อย ทางบริษัทฯ ควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการสนทนากลุ่ม เพราะบุคลากรเป็นกำลังเสริมที่สำคัญต่อกระบวนการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และยังช่วยลดช่องว่างสมรรถนะบุคลากรลดผลการสูญเสียจากกระบวนการผลิต

2. จากผลการวิจัยขั้นตอนการสนทนากลุ่มทางผู้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะสามารถดำเนินกิจกรรมได้เพื่อประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน แต่การพัฒนาสมรรถนะเพื่อก้าวสู่

ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทางผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงความสามารถ และความไว้วางใจในตัวของคุณลักษณะเท่านั้น

3. จากข้อสรุปเพิ่มเติมในมุมมองของที่ปรึกษาบริษัท วิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญในสายงานให้มีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาวิธีการเน้นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เช่น การศึกษาคุณงานในโรงงานเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรในจังหวัดใกล้เคียง ทั้งนี้ การศึกษาคุณงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงเห็นควรหรือไม่ และการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากร อันก่อให้เกิดการแบ่งปันและเรียนรู้ในงานที่หลากหลายได้

4. หลังจากนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะไปใช้ในองค์กรกลุ่มโรงงานสกัดแล้ว ควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาสมรรถนะในสายงานสนับสนุนของบุคลากรกลุ่มอื่นๆ อาทิเช่น บุคลากรระดับปฏิบัติการของฝ่ายสำนักงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ควรมีการศึกษาสมรรถนะสายงานผลิตที่กำกับการผลิตมากกว่า 60 ต้นทะเลายปาล์มสดต่อชั่วโมง เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร และเตรียมพร้อมต่อการขยายธุรกิจ

3. ควรมีการศึกษาสมรรถนะสายงานผลิตของกลุ่มโรงงานกลั่นเพื่อให้ผู้สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสายกลุ่มโรงงานกลั่นต่อไป และเพื่อทราบสมรรถนะระหว่างกลุ่มโรงงานสกัด และกลุ่มโรงงานกลั่นว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

#### เอกสารอ้างอิง

กฤตชน วงศ์รัตน์, ชีวรุณี บุญยโสภณ, วิเชียร เกตุสิงห์ และนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ. (2555). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.

*วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. 22(1) : 131 – 141.

เกียรติสยาม สิทธิเวช. (2559). *การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะหัวหน้าแผนการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย*. คุุญฉินิพนธ์ สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

กองกฤษณ์ โตชัยวัฒน์. (2563). *เขียนข้อเสนอวิจัย(Proposal)ทำได้ง่ายๆ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). *เอกสารประกอบแนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล*. คณะครุศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

ชูชัย สมितिโกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2558). *หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

รามคำแหง, อ้างถึงใน ภาวิทย์ ชินะโชติ. (2561). *รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร*.

- ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). *การศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ : อีเนเตอร์พรินทร์ กรุงเทพมหานคร.
- นันท์วัฒน์ชัย วงษ์ชนะชัย. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจระดับบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์. (2561). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตแท่งปิวโรเลียมโดยใช้เทคนิคเคลฟาย*. ในการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 1 วันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2561. หน้า 750 – 761. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ภาวีน ชินะโชติ. (2558). *การวางแผน สรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. อ้างถึงใน ภาวีน ชินะโชติ. (2561). *รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล โดยใช้ทีมข้ามสายงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร*.
- วารุณี ปันทะนะ. (2558). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานควบคุมเครื่องจักรบริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กอฟลินธุ์ : ประสานการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดกระบี่ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2562). *ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดวัตถุดิบและคุณภาพผลิตภัณฑ์ของโรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม*. กระบี่ : สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดกระบี่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักงานพาณิชย์จังหวัดกระบี่ กระทรวงพาณิชย์. (2563). *แบบรายงานเปอร์เซ็นต์น้ำมันที่โรงงานสกัดฯ (โรง A) ผลิตได้ ประจำเดือน ธันวาคม 2563*. กระบี่ : สำนักงานพาณิชย์จังหวัดกระบี่ กระทรวงพาณิชย์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2555). *Competency-based Training Road Map*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ม.ป.ท. : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Likert, Rensis A. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill Book Company Inc.