



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

สมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)
The Managerial Competency of the Head of Divisions,
National Astronomical Research Institute of Thailand (Public Organization)

ศรัณยา วิบูลวัชร¹, อลงกรณ์ คุตระกุล²

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

saranya_wib@cmu.ac.th

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ (1) เพื่อกำหนดสมรรถนะการบริหาร และระดับสมรรถนะที่คาดหวังของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สดร. และ (2) เพื่อประเมินสมรรถนะการบริหารปัจจุบันของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือวิจัย 4 ประเภท สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 26 ราย ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะการบริหารสามลำดับแรกของหัวหน้างาน ได้แก่ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการ และการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น (2) หัวหน้างานควรมีระดับสมรรถนะการบริหารที่คาดหวังที่ระดับ 4 ในขณะที่หัวหน้างานอาวุโสควรอยู่ที่ระดับ 5 (3) หัวหน้างานส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะการบริหารในปัจจุบันต่ำกว่าระดับสมรรถนะการบริหารที่คาดหวัง ดังนั้น สดร. ควรนำตัวแบบสมรรถนะการบริหารนี้ ไปจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะสำหรับหัวหน้างานอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: สมรรถนะการบริหาร, ตัวแบบสมรรถนะการบริหาร, หัวหน้างาน

Abstract

The objectives of this study are: (1) to identify managerial competencies (MCs) and expected managerial competency levels (EMCLs) of the “head of divisions” in National Astronomical Research Institute of Thailand (Public Organization) or NARIT; and (2) to evaluate current MCs level of the heads of divisions. The researcher employs the qualitative research method using 4 instruments for a total of 26 key informants for collecting required data. The findings are (1) the first three key MCs of heads of divisions are Problem-solving and Decision-making, Planning and Organizing, and Coaching and Developing others. (2) heads of divisions should achieve the level 4 of the EMCLs, while the senior heads of divisions should attain level 5. (3) most of heads of divisions have current MCs level lower than the EMCLs. Therefore, NARIT should apply this MCs model to create a systematic competency development plan for the heads of divisions.



Keywords: Managerial Competency, Managerial Competency Model, The Head of Division

บทนำ

สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สดร. เป็นหน่วยงานของรัฐ ประเภทองค์การมหาชนตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2551 มีภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการวิจัย พัฒนา สร้างเครือข่าย และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านดาราศาสตร์ ทั้งนี้ยังมีภารกิจอื่นที่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับบุคลากรของสถาบันฯ ทุกภาคส่วน โดยการนำนโยบายการบริหารงานจากผู้บริหาร ถ่ายทอดสู่บุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ คือ “หัวหน้างาน” หัวหน้างานจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับบนและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม ทำหน้าที่เชื่อมโยง ถ่ายทอด ประสานการขับเคลื่อน และผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถาบันฯ ที่กำหนดไว้ หากหัวหน้างานขาดทักษะความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมของสถาบันฯ ได้ ดังนั้นการบริหารสถาบันฯ จึงจำเป็นต้องมีหัวหน้างานที่มีทักษะความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะทักษะความสามารถด้านการบริหาร หรือที่เรียกว่า สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) เนื่องจากสมรรถนะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะการบริหารของแต่ละบุคคลที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาวิจัยนี้จะทำให้ทราบถึงสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) โดยได้มาซึ่งข้อมูลแท้จริงในปัจจุบันเกี่ยวกับสมรรถนะของตำแหน่งดังกล่าวสามารถกำหนดสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างานได้อย่างชัดเจน และจัดทำตัวแบบสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน เพื่อนำไปพัฒนาขีดความสามารถการปฏิบัติงานของหัวหน้างานขององค์การมหาชนและองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อกำหนดสมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency Level) ของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)
2. เพื่อประเมินสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

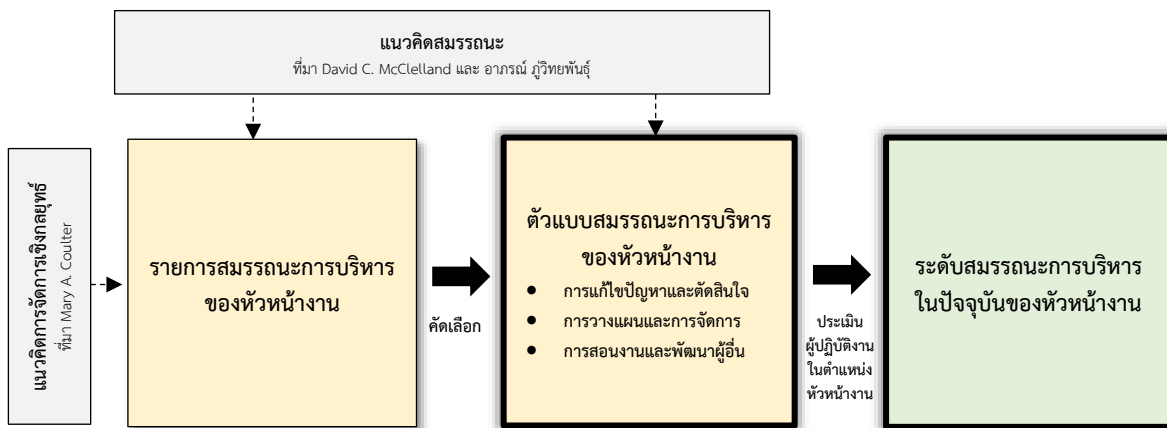
ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะการบริหารที่เหมาะสมของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง การประเมินสมรรถนะ เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยทำการศึกษาในกลุ่มหัวหน้างานของสถาบันฯ จำนวน 13 ราย ระหว่างเดือนตุลาคม 2565 ถึง ธันวาคม 2565



ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด 2 แนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ อ้างอิง และใช้เป็นฐานในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ (1) แนวคิดสมรรถนะ (Competency) ของ David C. McClelland (1960 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุมหคล้าย, 2549, หน้า 24) ให้คำจำกัดความของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวคิดตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่เปรียบเสมือน Roadmap ของพฤติกรรมของบุคคลที่จะนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งตัวแบบสมรรถนะประกอบด้วย คำนิยาม ระดับความเชี่ยวชาญ ลักษณะพฤติกรรม และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และ (2) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้วิเคราะห์เพื่อจัดทำรายการสมรรถนะการบริหารที่ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบันฯ รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประสิทธิผลการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 โดยดวงพร อุ้นจิตต์ (2564) และงานวิจัยเรื่อง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของหน้าที่บริหารจัดการของสมอง (Executive Function: EF) ที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร โดย เนติมา อริยะดำรงค์ขวัญ, ศรีณยา เลิศพุทธรักษ์ และกฤษ จรินทร์โท (2562) มาประกอบการจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นแนวทางในการศึกษา รวบรวมข้อมูลให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมาใช้ในการประเมิน ตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ โดยใช้



วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study Research) ซึ่งเหมาะสำหรับการศึกษาปรากฏการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และมีขอบเขตที่กำหนดไว้ชัดเจน

2. ขั้นตอนการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อตอบคำถามว่าหัวหน้างานของสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ควรมีสมรรถนะการบริหารใดบ้าง โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารที่กำกับดูแลหัวหน้างานของสถาบันฯ จำนวน 7 ราย และหัวหน้างานที่มีผลงานโดดเด่น จำนวน 3 ราย

กลุ่มที่ 2 ใช้แบบสอบถามเพื่อคัดกรองรายชื่อสมรรถนะการบริหารโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ราย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร และอดีตผู้อำนวยการสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ

กลุ่มที่ 3 ใช้แบบประเมินเพื่อกำหนดระดับสมรรถนะการบริหารที่คาดหวัง และเพื่อประเมินระดับสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) โดยผู้บริหารที่กำกับดูแลหัวหน้างาน จำนวน 7 ราย ทำการประเมินหัวหน้างาน จำนวน 13 ราย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

3.1 สมรรถนะการบริหารและระดับสมรรถนะที่คาดหวังของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) รวมถึงค่านิยม ระดับความเชี่ยวชาญ และลักษณะพฤติกรรมของสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และนำรายการสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้นำของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) นำมาเป็นแนวคิดหลักในการจัดทำคำสัมภาษณ์เพื่อกำหนดรายการสมรรถนะการบริหารของการศึกษานี้

2) กำหนดสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับดูแลหัวหน้างาน และหัวหน้างานที่มีผลงานโดดเด่น โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างลักษณะคำถามปลายปิด คัดเลือกสมรรถนะการบริหารให้ได้จำนวน 10 รายการ

3) คัดกรองสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ราย ตอบแบบสอบถามเพื่อคัดกรองสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ จำนวน 10 รายการ คัดกรองให้ได้จำนวน 3 รายการ โดยเรียงลำดับความสำคัญที่สุดคือ อันดับ 1 รองลงไปคือ อันดับ 2 ตามลำดับลดหลั่นลงไปถึงถึงลำดับสุดท้ายคือ อันดับ 3 จำนวน 3 รอบ

4) คำนวณความถี่ของสมรรถนะการบริหาร และกำหนดค่าคะแนนของการเรียงลำดับความสำคัญ จากนั้นนำสมรรถนะการบริหารที่ได้จากการคัดกรอง จำนวน 3 รายการ ไปจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ ประกอบด้วย ค่านิยม ระดับความเชี่ยวชาญ และลักษณะพฤติกรรม

5) กำหนดระดับสมรรถนะการบริหารที่คาดหวังของหัวหน้างาน โดยให้ผู้บริหารที่กำกับดูแลหัวหน้างาน จัดทำแบบประเมินเพื่อกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

6) จัดทำตัวแบบสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน ประกอบด้วย ค่านิยม ระดับความเชี่ยวชาญ ลักษณะพฤติกรรม และระดับที่คาดหวัง



3.2 ระดับสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบประเมินของผู้บริหารที่กำกับดูแลหัวหน้างานตอบแบบประเมินสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาศมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล และหลังการประมวลผล โดยแยกลำดับการวิเคราะห์ข้อมูล ตามประเด็นงานวิจัย ดังนี้

ช่วงที่ 1 การกำหนดสมรรถนะการบริหาร พร้อมคำนิยาม ระดับความเชี่ยวชาญ ลักษณะพฤติกรรม และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปแนวคิดหลักในการกำหนดรายการสมรรถนะการบริหาร และใช้เทคนิคเดลฟายเป็นแนวทางการคัดกรองให้ได้สมรรถนะการบริหารที่เหมาะสม

ช่วงที่ 2 การประเมินระดับสมรรถนะที่คาดหวังและระดับสมรรถนะการบริหารในปัจจุบันของหัวหน้างาน โดยการหาค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่ได้ คำนวณช่องว่างระดับสมรรถนะการบริหารจากการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่คาดหวังกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาบรรยายผลในรูปแบบตารางแผนภาพ และข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาและแยกวิเคราะห์ประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารและระดับสมรรถนะที่คาดหวังของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) และหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) คือ งานด้านการวางแผนการบริหารจัดการ การจัดระบบงาน การอำนวยความสะดวก การสั่งการและมอบหมายงาน การกำกับดูแลและตรวจสอบประเมินผล การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เพื่อทำการคัดกรองรายชื่อสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน จัดทำพจนานุกรมตัวแบบสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน คำนิยามของสมรรถนะ ระดับความเชี่ยวชาญ และลักษณะพฤติกรรม จากผลการศึกษาสามารถกำหนดสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) เรียงลำดับตามความสำคัญ 3 สมรรถนะ ดังนี้

อันดับที่ 1 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

คำนิยาม : ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และเสนอทางเลือกที่เหมาะสมและทันเวลาโดยทางเลือกรันั้นไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่นในอนาคต รวมถึงสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตลอดจนเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา

อันดับที่ 2 การวางแผนและการจัดการ

คำนิยาม : ความสามารถในการกำหนดแผนและเป้าหมายการปฏิบัติงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



อันดับที่ 3 การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น

คำนิยาม : ความสามารถในการให้คำแนะนำ ฝึกสอน และส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน ทั้งของตนเองและผู้อื่น ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารที่คาดหวังของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) จำแนกตามตำแหน่ง ดังนี้ (1) หัวหน้างาน และ (2) หัวหน้างานอาวุโส มีระดับที่คาดหวังตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน และหัวหน้างานอาวุโส สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

| ลำดับ | สมรรถนะการบริหาร | ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง | |
|-------|--------------------------|------------------------|------------------|
| | | หัวหน้างาน | หัวหน้างานอาวุโส |
| 1 | การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ | 4 | 5 |
| 2 | การวางแผนงานและการจัดการ | 4 | 5 |
| 3 | การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น | 4 | 5 |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่าระดับสมรรถนะการบริหารที่คาดหวังของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ของ (1) หัวหน้างาน มีระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 4 ในทุกสมรรถนะ คือ ระดับที่สามารถจัดลำดับความสำคัญ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จนสามารถให้คำปรึกษา หรือแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้ และ (2) หัวหน้างานอาวุโส มีระดับสมรรถนะที่คาดหวัง 5 ของทุกสมรรถนะ คือ ระดับที่มีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร เชื่อมโยงความรู้ในเรื่องดังกล่าวกับกลยุทธ์องค์กร และเสนอแนวทางป้องกันปัญหาในภาพรวมขององค์กรได้

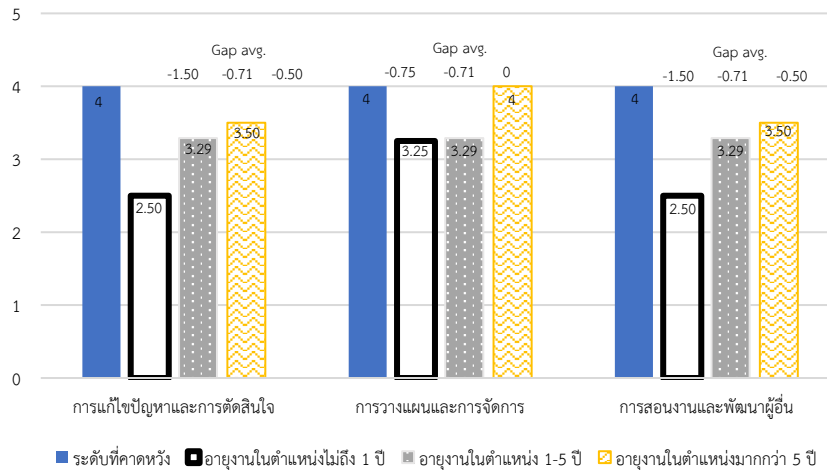
2. ระดับสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ในการประเมินระดับสมรรถนะการบริหารในปัจจุบันของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) จำนวน 13 ราย ซึ่งผู้ถูกประเมินระดับสมรรถนะทั้งหมดปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างาน โดยจำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง ได้ดังนี้



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

แผนภาพเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่คาดหวังกับระดับสมรรถนะปัจจุบันของหัวหน้างาน จำแนกตามอายุงานในตำแหน่ง



จากแผนภาพข้างต้น พบว่า หัวหน้างานที่มีอายุงานในตำแหน่งไม่ถึง 1 ปี มีช่องว่างสมรรถนะต่ำกว่าระดับที่คาดหวังทุกสมรรถนะ รองลงมาคือ หัวหน้างานที่มีอายุงานในตำแหน่ง 1-5 ปี มีช่องว่างสมรรถนะต่ำกว่าระดับที่คาดหวังทุกสมรรถนะเช่นกัน แต่หัวหน้างานที่มีอายุงานในตำแหน่ง 1-5 ปี มีช่องว่างสมรรถนะน้อยกว่าหัวหน้างานที่มีอายุงานในตำแหน่งไม่ถึง 1 ปี ในส่วนของหัวหน้างานที่มีอายุงานในตำแหน่งมากกว่า 5 ปี มีช่องว่างสมรรถนะต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง จำนวน 2 สมรรถนะ โดยช่องว่างของสมรรถนะการบริหารทุกสมรรถนะน้อยกว่าช่องว่างเฉลี่ยของทุกช่วงอายุงานฯ อาจเกิดจากหัวหน้างานมีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญ ต่างกัน เนื่องจากอายุงานในตำแหน่ง จากผลการประเมินครั้งนี้ พบว่าหัวหน้างานที่มีอายุงานในตำแหน่งเป็นระยะเวลามากกว่า มีช่องว่างของระดับสมรรถนะน้อยกว่าหัวหน้างานที่มีอายุงานในตำแหน่งน้อยกว่า ตามลำดับ ทำให้หัวหน้างานที่มีอายุงานในตำแหน่งมากกว่า ได้รับการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจนมีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงานมากกว่า

สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) พบประเด็นที่สำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

สมรรถนะการบริหารที่เหมาะสมกับหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย (1) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (2) การวางแผนและการจัดการ และ (3) การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น ตามลำดับ โดยถือว่าเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับสถาบันฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชน ที่มีการทำงานที่มีความคล่องตัวทั้งระบบการบริหารจัดการ และการบริหารงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะการบริหารของ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2550) กล่าวว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) คือกลุ่มสมรรถนะเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการที่องค์การคาดหวังให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะในกลุ่มนี้ เช่น การวางแผน การตัดสินใจ เป็นต้น และแก้วตา พัฒนพงศ์ และนิคม เจียรจินดา (2561) ได้ยกตัวอย่างสมรรถนะการบริหาร (Managerial



Competency) เช่น สมรรถนะการวิเคราะห์ วางแผน ตัดสินใจ แก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การสนับสนุนและติดตามงาน รวมถึง เนติมา อริยะดำรงขวัญ, ศรัณยา เลิศพุทธิรักษ์ และกฤษฎ จรินทร์ (2562) นำเสนอสมรรถนะด้านการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ คือ การบริหารเวลา และจัดลำดับความสำคัญ การตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน การวางแผนและจัดตารางงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทีมงาน การประเมินคนและผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา การคิดได้อย่างชัดเจนและการคิดวิเคราะห์ได้ ภาวะผู้นำ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และดวงพร อุ่นจิตต์ (2564) พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ฯ ควรมีสมรรถนะการบริหาร 6 ด้าน คือ การวางแผนและการจัดการองค์กร การสื่อสาร การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ การทำงานเป็นทีม การสอนงานและการมอบหมายงาน ภาวะผู้นำและการจัดการคน โดยสมรรถนะการบริหารด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นสมรรถนะการบริหารที่สถาบันฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหาร ถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อดำเนินการให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และเสนอทางเลือกที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของสถาบันฯ ได้อย่างทันท่วงที และไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่นในอนาคต นอกเหนือจากสมรรถนะการบริหารดังกล่าวแล้ว หัวหน้างานของสถาบันฯ ควรมีสมรรถนะการบริหารด้านการวางแผนและการจัดการ และด้านการสอนงาน และพัฒนาผู้อื่น เนื่องจากควรเป็นผู้ที่สามารถกำหนดแผนและเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ของส่วนงานที่ได้รับผิดชอบ และผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และสามารถให้คำแนะนำ ฝึกสอน และส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน ทั้งของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำทักษะความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยได้สมรรถนะการบริหารและระดับสมรรถนะที่คาดหวังของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ รวมถึงช่องว่างระดับสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างานฯ ผู้วิจัยเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าหัวหน้างานของสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ทั้งสามกลุ่ม มีช่องว่างของระดับสมรรถนะการบริหารต่ำกว่าระดับที่คาดหวังทุกสมรรถนะ ยกเว้นหัวหน้างานที่มีอายุงานตำแหน่งมากกว่า 5 ปี มีช่องว่างระดับสมรรถนะการบริหารต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง 2 สมรรถนะคือ ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และด้านการสอนงานและพัฒนาผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงหัวหน้างานฯ ขาดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น สถาบันฯ ควรจัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว เช่น การฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน การฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์และอภิปราย การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และการศึกษาดูงาน การสอนงาน (Coaching) โดยผู้บริหารที่กำกับดูแล หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยผู้เชี่ยวชาญในทักษะด้านต่าง ๆ เป็นต้น โดยพิจารณาถึงช่วงอายุงานในตำแหน่งประกอบการจัดหลักสูตรการพัฒนา และหัวหน้างานควรได้รับการ



พัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง มีระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้หัวหน้างานได้รับความรู้พื้นฐาน นำไปปฏิบัติ จนเกิดทักษะการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

1.2 จากผลการวิจัยนำเสนอตัวแบบสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ประกอบด้วย สมรรถนะการบริหาร คำนิยาม ระดับความเชี่ยวชาญ ลักษณะพฤติกรรม ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง และได้เปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่คาดหวังกับสมรรถนะในปัจจุบันของหัวหน้างาน ดังนั้น สถาบันฯ ควรนำตัวแบบสมรรถนะการบริหารดังกล่าวไปประกอบการจัดทำเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือเป็นหนึ่งในคุณสมบัติของหัวหน้างานของสถาบันฯ รวมทั้งผลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างานรายบุคคล และแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อผลการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน ของหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น องค์การมหาชนแห่งอื่น เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรายการสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างานว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และสามารถใช้อประกอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานของหัวหน้างาน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้นจริงหรือไม่ อย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และนิคม เจียรจินดา. (2561). สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19(ฉบับ444พิเศษ), 1-13.
- ดวงพร อุณจิตต์. (2564). แนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิผลการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 15(1), 1-16.
- เนติมา อริยะดำรงขวัญ, ศรีณยา เลิศพุทธิรักษ์ และกฤษ จรินโท. (2562) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของหน้าที่บริหารจัดการของสมอง (Executive Function: EF) ที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*. 39(6), 38-52.
- พิสมัย พวงคำ. (2551). *สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2549). การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 6(20), 20-50.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารจัดการสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency Development Program)*. บริษัท พรินท์แอดมี (ประเทศไทย) จำกัด.