Journal for Developing the Social and Community, 12 (1), 161-174 : January-April 2025
(สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม)

Development of Training Leadership: XYZ Company Limited

Sudaree Homhual
Panyapiwat Institute of Management
E-mail: 6375100348@stu.pim.ac.th
Wichet Khambunart
Panyapiwat Institute of Management
E-mail: wichetkha@pim.ac.th

Received	Reviewed	Revised	Accepted
19/01/2025	21/01/2025	02/02/2025	02/02/2025

Abstract

Background and Aims: Leadership is a very important factor for the success of an organization because leaders play a role in setting the direction and guidelines for various operations in the organization, including promoting and inspiring the team. Therefore, this research aimed to (1) determine the leadership competencies of XYZ Company Limited and (2) develop a leadership training curriculum for XYZ Company Limited.

Methodology: The research was divided into 2 phases as follows: Phase 1: Studying data to determine leadership competency by studying research documents both domestically and internationally on leadership competency and conducting focus group discussions with senior and middle executives within the organization to determine the leadership competency the organization needs. Phase 2: Developing a leadership training curriculum for XYZ Company Limited according to the specified leadership competency.

Results: In the first phase, when the researcher conducted the focus group discussion process to determine the leadership competencies of the production supervisors of XYZ Co., Ltd., with 1 senior executive, general manager and 7 middle executives, department managers, the researcher summarized the data into 3 competencies: (1) working with goals, (2) problem solving and decision-making, (3) creating excellent teamwork. In the second phase of the research, the development of the training curriculum can be divided into 3 steps as follows: (1) creating the training curriculum outline, (2) evaluating the

curriculum components, and (3) improving the training curriculum outline by using the 70:20:10 learning model in terms of learning and development.

Conclusion: Developing personnel knowledge in line with competencies in this research study is consistent with the objectives of the training curriculum and activities, the consistency of the concepts used with the training curriculum activities, the coverage of content, the duration of training curriculum, the appropriateness of learning methods, and the appropriateness of evaluation approach for all competencies. All can be used to train the production supervisors of XYZ Co., Ltd. in accordance with the research objectives.

Keywords : Curriculum development of Training; Leadership competencies; Training

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ บริษัท XYZ จำกัด

สุดารีย์ หอมหวล
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
อีเมล: 6375100348@stu.pim.ac.th
วิเชศ คำบุญรัตน์
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
อีเมล: wichetkha@pim.ac.th

Abstract

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำ บริษัท XYZ จำกัด และ (2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ บริษัท XYZ จำกัด

ระเบียบวิธีการวิจัย: การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำ และทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางภายในองค์กร เพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการ ระยะที่ 2 พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ บริษัท XYZ จำกัด ตามสมรรถนะภาวะผู้นำที่กำหนดไว้

ผลการวิจัย: พบว่า ในระยะที่ 1 เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างาน ฝ่ายผลิต บริษัท XYZ จำกัด โดยมีผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง 1 ท่าน ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป และผู้บริหารระดับกลาง 7 ท่าน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสรุปได้สมรรถนะ 3 ด้าน กล่าวคือ (1) การทำงานอย่างมีเป้าหมาย (2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (3) การสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ และในการทำวิจัยในระยะที่ 2 พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม สามารถแบ่งการพัฒนาหลักสูตรออก 3 ขั้นตอน ดังนี้ (1) จัดทำโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรม (2) การประเมินองค์ประกอบของหลักสูตร และ (3) การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรม โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 ในด้านการเรียนรู้และพัฒนา

สรุปผล: การพัฒนาความรู้บุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะในงานวิจัยที่ศึกษานี้ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมหลักสูตรการฝึกอบรม ความครอบคลุมของเนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ และความเหมาะสมของแนวทางการประเมินผลของทุกสมรรถนะ

สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน ฝ่ายผลิต บริษัท XYZ จำกัด ได้ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย

คำสำคัญ : การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม; สมรรถนะผู้นำ; การฝึกอบรม

บทนำ

อุตสาหกรรมเบเกอรี (Bakery) เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งกับเศรษฐกิจของประเทศไทยและสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในทุกประเทศทั่วโลก อุตสาหกรรมเบเกอรีสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ขนมอบและขนมปัง ซึ่งมีวัตถุดิบหลักในการผลิต เช่น แป้ง เนย น้ำตาล ครีม ไข่ เป็นต้น และผ่านขั้นตอนการผสมแป้ง ขึ้นรูป หมัก ทอด อบ เป็นต้น (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2563) ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร (2563) ได้กล่าวไว้ในบทความ “ตลาดขนมอบในประเทศไทย” เดือนมีนาคม 2563 ว่าการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมากขึ้นมาทำให้สินค้าเบเกอรีมีความหลากหลายแต่ละประเภท เช่น ขนมปัง เพสตรี้ ขนมเค้ก ขนมอบแบบแช่แข็งและขนมหวานแบบอบอื่น ๆ ที่มีชื่อเรียกตามแต่ลักษณะหรือกระบวนการผลิตในแต่ละขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ส่งผลให้อุตสาหกรรมเบเกอรีในประเทศไทยในปัจจุบันมีสภาวะการแข่งขันที่สูงมากไม่แพ้อุตสาหกรรมอื่นๆ โดยเฉพาะกระแสบริโภคนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ ทำให้สินค้าประเภทเบเกอรีที่ออกมาใหม่นั้นต้องตรงกับความต้องการของตลาดผู้บริโภค อีกทั้งยังต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงหรือเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้อาหาร เช่น รูปแบบอาหาร รูปลักษณ์ของบรรจุภัณฑ์นอกจากนั้นการขนส่งและการกระจายสินค้าเป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญมากในอุตสาหกรรมอาหารในปัจจุบัน เนื่องจากสินค้าต้องถึงมือผู้บริโภคด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพ รวมไปถึงราคาที่ถูกและเหมาะสม (วรงค์ ภู่ระหงษ์, 2565)

จะเห็นได้ว่าหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจเบเกอรีนั้นคือ คุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบแก่ผู้บริโภค การบริหารคุณภาพให้ได้ดีนั้นต้องมีการบริหารตั้งแต่แหล่งกำเนิดเพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพระดับสูงได้ (จรุงรัตน์ วรรณสิทธิ์ และคณะ, 2562) และจากที่มีกระแสความนิยมของผู้บริโภคจึงส่งผลให้บริษัท XYZ จำกัด มีแนวคิดที่จะการขยายฐานการผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น จึงได้มีการจัดตั้งบริษัทอีกแห่งหนึ่งขึ้น เพื่อรองรับกระบวนการผลิตที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพการผลิตที่มีความหลากหลายในตัวสินค้ามากขึ้น และมีกำลังการผลิตสูง ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า ทั้งนี้องค์กรได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร

การที่องค์กรพึ่งเริ่มดำเนินกิจการยังไม่มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจในบริบทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

ศักยภาพ ด้านภาวะผู้นำของบุคลากรโดยเฉพาะระดับหัวหน้างาน ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์กร คือ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทาง ผู้นำช่วยสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและตั้งเป้าหมายระยะยาวให้กับองค์กร ซึ่งช่วยให้ทุกคนในองค์กรมีทิศทางและเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน (2) การตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำมีหน้าที่ในการตัดสินใจที่มีผลต่อทิศทางการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร การตัดสินใจที่ดีสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตและความยั่งยืน (3) การสร้างแรงบันดาลใจและการส่งเสริมทีม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในทีม ช่วยกระตุ้นให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ผู้นำที่ดีจะให้โอกาสในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน ซึ่งทำให้บุคลากรมีความมั่นใจและสามารถทำงานได้ดีขึ้น (5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำมีบทบาทในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร เช่น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับความโปร่งใส และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (6) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปรับตัวและเติบโตในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการกำหนดทิศทาง พัฒนาองค์กร และสร้างความสำเร็จในระยะยาว (ปรัชญา บุตรสะอาด, 2566)

ดังนั้น องค์กรจึงต้องการพัฒนาพนักงานในระดับหัวหน้างานให้มีภาวะผู้นำในองค์กรเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรภายในองค์กรและบุคลากรที่จะรับเข้าทำงานใหม่ในอนาคตตามสมรรถนะภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมทั้งด้านทักษะ ความรู้ความสามารถที่ทันสมัย สามารถพัฒนาตนเองเพื่อให้มีรายได้และตำแหน่งงานที่มั่นคง มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และสำคัญที่สุดคือตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคนี้ที่ลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น มีสินค้าทดแทนที่หลากหลายขึ้น การแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะของภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างาน ได้แก่ พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย พนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน และพนักงานตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน เนื่องด้วยพนักงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย หน้าที่รับผิดชอบเสมือนผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการงานในหน่วยงานทั้งหมด สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ พนักงานตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการในหน่วยงานที่มีขอบเขตงานที่ใหญ่ขึ้นมาอีกหนึ่งระดับ เช่น งานตีผสมและเตรียมโดว์ งานขึ้นรูป งานบรรจุ เป็นต้น และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการในหน่วยงานย่อย เช่น งานขึ้นรูปคุ๊กกี้ งานผลิตสินค้ากลุ่มขึ้นโต๊ะ ทำมือ งานเตรียม

วัตถุดิบ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าตำแหน่งงานเหล่านี้มีความสำคัญในองค์กร โดยช่วยในการขับเคลื่อนและส่งต่องานหรือนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้และเป้าหมายหรือความต้องการของผู้ถือหุ้นให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สร้างพฤติกรรมที่ดีให้กับหัวหน้างานเหล่านี้ รวมถึงต้องการเพิ่มเติมความรู้เรื่องระบบคุณภาพในระดับโรงงานอุตสาหกรรม การวางแผนการผลิตสินค้าเรื่องอายุสินค้า เพื่อความเป็นมืออาชีพด้านการผลิตเบเกอรี และเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการบริหารจัดการ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนเพราะหากองค์กรขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การจัดระบบการบริหารงานที่ดีเพียงใดก็ไม่ส่งผลทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างาน บริษัท XYZ จำกัด
2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างาน บริษัท XYZ จำกัด

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มตัวอย่าง

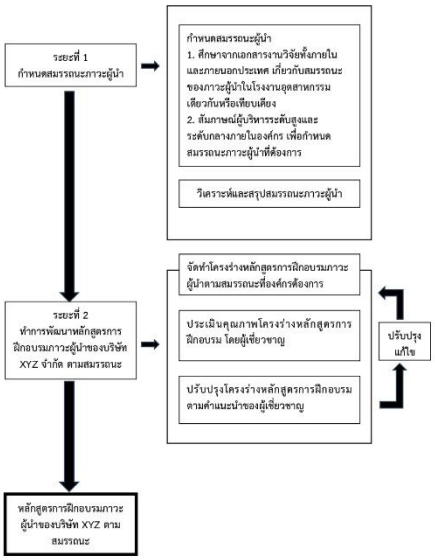
ระยะที่ 1 ในการทำวิจัยในครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง 1 ท่าน ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป และผู้บริหารระดับกลาง 7 ท่าน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ให้ข้อมูลในฐานะผู้วางนโยบายต่างๆในองค์กรและมีความรู้เกี่ยวกับหัวข้อการวิจัยโดยตรง ซึ่งผู้ทำวิจัยจะมีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อที่จะสามารถกำหนดสมรรถนะของภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างานที่ทางองค์กรต้องการได้ สามารถทำงานได้ตามนโยบายขององค์กรได้

ระยะที่ 2 พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จัดทำโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำตามสมรรถนะผู้นำ มีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบโครงร่าง ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรและการออกแบบหลักสูตร 1 ท่าน และบุคลากรภายในองค์กร จำนวน 2 ท่าน คือ ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายบุคคล

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ระยะที่ 1 เป็นการกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างาน ในระยะนี้ผู้ทำวิจัยศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำ และสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางภายในองค์กร เพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำที่ต้องการเพื่อหาสมรรถนะภาวะผู้นำ

ระยะที่ 2 พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้ทำวิจัยดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ บริษัท XYZ จำกัด ให้สอดคล้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำระดับหัวหน้างานที่กำหนดไว้ โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้ 1) จัดทำโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรม 2) ประเมินคุณภาพโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูง 3) ปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรม ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่

ระยะที่ 1 คือ ผู้บริหารระดับสูง 1 ท่าน ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป และผู้บริหารระดับกลาง 7 ท่าน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ให้ข้อมูลในฐานะผู้วางนโยบายต่างๆในองค์กรและมีความรู้เกี่ยวกับหัวข้อการวิจัยโดยตรง ซึ่งผู้ทำวิจัยจะมีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อที่จะสามารถกำหนดสมรรถนะของภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างานที่ทางองค์กรต้องการได้ สามารถทำงานได้ตามนโยบายขององค์กรได้

ระยะที่ 2 พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จัดทำโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำตามสมรรถนะผู้นำ มีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบโครงร่าง ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา

บุคลากรและการออกแบบหลักสูตร 1 ท่าน และบุคลากรภายในองค์กร จำนวน 2 ท่าน คือ ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายบุคคล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้การทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มเป้าหมาย และการใช้ และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบข้อมูลเอกสารต่าง ๆ (Document Research) อาทิ หนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มเป้าหมายและการรวบข้อมูลเอกสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC : Index of item objective congruence) โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างาน บริษัท XYZ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

ข้อมูลสมรรถนะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนาทั้งด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจและการสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ โดยองค์กรต้องการให้พัฒนาพนักงานความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะ ได้แก่

1) ด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมาย เนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับสมรรถนะ มุ่งเน้นในด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ได้แก่ การวางแผนงานและกำลังคน ความรู้ด้านการวางแผนงานและกำลังคน การประเมินความเสี่ยง การติดตามและประเมินผล การตั้งเป้าหมายในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูล

2) ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับสมรรถนะ มุ่งเน้นในด้านด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ได้แก่ การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ปัญหา การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การกระตุ้นทีมให้มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา และการสื่อสาร

3) ด้านการสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ เนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับสมรรถนะมุ่งเน้นในด้านด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ ได้แก่ การสร้างทีม การสื่อสารภายในองค์กร การวางแผนงานและกำลังคน การกระตุ้นทีมงานและกำกับ ด้านการสอนงานและการกำกับทีมงาน

สรุปได้ว่า จากการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างาน บริษัท XYZ จำกัด มีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall (1999) โดยมี 10 หลักการ ได้แก่ (1) การเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top–down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบ เดียวกัน (Enforcement of conformity) (2) มีมุมมองว่าผู้บริหารจะเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำ ทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามในการพัฒนางานและองค์กร (3) มีความไว้วางใจ (Trust) และกระตุ้นให้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ (4) ผู้นำควรกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุน ความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ๆ (5) ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และกระบวนการ (Process) และใส่ใจในงานที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value– added activities) (6) ผู้นำควรเน้นความสำคัญของลูกค้า (Customer–focused) (7) ผู้นำจะต้อง มีการสร้างเครือข่ายในการสื่อสารแบบสองทาง (8) ผู้นำจะต้องมีการเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) ในการปฏิบัติงานของทีมงาน (Visibility) และลูกค้าเสมอ (9) ผู้นำต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่ผู้ปฏิบัติงานต่างๆ และ (10) ผู้นำต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน มีการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างาน บริษัท XYZ จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

ผู้ทำวิจัยดำเนินการออกแบบโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรม “การพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะ” เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำ หลังจากนั้นผู้ทำวิจัยได้ทำการประเมินความสอดคล้องโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมตามสมรรถนะภาวะผู้นำ โดยมีผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จำนวน 1 ท่าน และบุคคลในองค์กรคือผู้จัดการทั่วไป 1 ท่าน และผู้จัดการฝ่ายบุคคล 1 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมหลักสูตรการฝึกอบรม ความครอบคลุมของเนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ในหลักสูตรการ

ฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ และความเหมาะสมของแนวทางการประเมินผล ในแต่ละสมรรถนะสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมหลักสูตรการฝึกอบรม ความครอบคลุมของเนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ และความเหมาะสมของแนวทางการประเมินผล ได้มีการตรวจสอบค่า IOC พบว่ามีค่าความสอดคล้อง เท่ากับ 0.93

2) ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมหลักสูตรการฝึกอบรม ความครอบคลุมของเนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ และความเหมาะสมของแนวทางการประเมินผล ได้มีการตรวจสอบค่า IOC พบว่ามีค่าความสอดคล้อง เท่ากับ 1

3) ด้านการสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมหลักสูตรการฝึกอบรม ความครอบคลุมของเนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ และความเหมาะสมของแนวทางการประเมินผล ได้มีการตรวจสอบค่า IOC พบว่ามีค่าความสอดคล้อง เท่ากับ 1

สรุปได้ว่าหลักสูตร “การฝึกอบรมภาวะการเป็นผู้นำพนักงานแผนกโฟรเซน เพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะ” มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมหลักสูตรการฝึกอบรม ความครอบคลุมของเนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ และความเหมาะสมของแนวทางการประเมินผลของทุกสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานได้จริง

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขออภิปลายผลการทำวิจัยแต่ละขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างาน บริษัท XYZ จำกัด

ผู้ทำวิจัยมีความเห็นว่าการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำ มีความสำคัญเป็นอย่างมากกับองค์กร เพราะถือได้ว่าพนักงานในองค์กรมีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายขององค์กร ทั้งในด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจและด้านการสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน อีกทั้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง โดยวิธีการศึกษาข้อมูลพนักงาน ผู้ทำวิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สรุปเป็นประเด็นหลัก ประเด็นย้อย และหัวข้อหลัก เพื่อมาสรุปเป็นสมรรถนะภาวะผู้นำ โดยผู้ทำวิจัยได้สรุปสมรรนะที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

โดยมีผู้เข้าร่วมทั้งหมด 8 ท่าน คือผู้บริหารระดับสูง 1 ท่าน ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ผู้บริหารระดับกลาง 7 ท่าน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายมาร่วมได้การสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดสมรรถนะภาวะผู้นำ พบข้อมูลสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาทั้งด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมาย (Smart Goal) ด้านกรอบความคิดเพื่อสร้างพฤติกรรมพิชิตอุปสรรค และการสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมาย โดยหลักสูตรการฝึกอบรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านการวางแผนงานและกำลังคน ให้พนักงานมีความรู้ด้านการวางแผนงานและกำลังคน ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการตั้งเป้าหมายในการทำงาน และด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถวางแผนงานและกำลังคนได้ตามที่บริษัทต้องการทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สิริวดี ชูเชิด (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีการพิจารณาทั้งผลผลิตที่ทำได้กับความคุ้มค่าและความสามารถส่วนบุคคล ส่วนของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนั้นหมายถึง องค์กรต้องสามารถทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่งขัน องค์การต้องเติบโตเร็วกว่าคู่แข่งขัน การวัดผลงานทำได้โดยการเทียบกับเป้าหมาย กล่าวคือ เป็นการใช้งานโดยมีเป้าหมาย (Goal) ในการปฏิบัติงานสามารถทำได้ด้วยการพิจารณาจาก 3 ประการ คือ 1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการได้มาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย 2. แนวความคิดด้านระบบการวิเคราะห์เป้าหมาย ตามแนวความคิดนี้มุ่งที่การกระทำในรูประบบ ซึ่งหมายความว่าเป้าหมายไม่ได้อยู่นิ่งกับที่เปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา 3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม เป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีต่อ ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวหรือการยอมรับว่าเป้าหมายองค์การจะสามารถบรรลุถึงได้ โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

2. ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยหลักสูตรการฝึกอบรมมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ปัญหา การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การกระตุ้นทีมให้มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาในงานได้ และพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดวันเพ็ญ วัตนกุล (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรุงเทพมหานครสามัญ พบว่า ความสามารถในการแก้ปัญหา ทุกคนมีปัญหาด้วยกันทั้งนั้น เพราะสภาพปัญหา พื้นฐานของคนเรา คือแย่งอาหารกันกินแย่งแผ่นดินหรือถิ่นฐานกันอยู่ แย่งคู่พิศวาส และ แย่งอำนาจกันปกครอง หลักในการแก้ปัญหาของคนเราถ้านำเอาหลักอริยสัจ 4 มาใช้ก็จะสามารถแก้ปัญหาได้แทบทุกเรื่อง คือรู้ว่าอะไรเป็นปัญหา หรือสิ่งที่จะทำให้เกิดทุกข์ รู้จัก วิเคราะห์สาเหตุปัญหา แยกแยะให้รู้ชั่วดี หาวิธีแก้ปัญหาทางสร้างสรรค์ และนำเอาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดมาเป็นแนวทางสำหรับ

แก้ปัญหาด้านอื่นๆ ต่อไปด้วยการบูรณาการเข้าด้วยกัน การวิเคราะห์รากเง้าของปัญหาให้พบแล้วสามารถแก้ไขปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ จะช่วยในปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรถูกแก้ไขและป้องกันให้หมดสิ้นไป

3. การสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ โดยหลักสูตรการฝึกอบรมมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านการสร้างทีมงาน ด้านการสื่อสารภายในองค์กร การกระตุ้นทีมงานและกำกับ ด้านการสอนงานและการกำกับทีมงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถในการสื่อสารได้ตรงประเด็น บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร และพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดวันเพ็ญ วัตนกุล (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรุงเทพมหานครสามัญ พบว่า สมรรถนะของคนเรามีสมรรถนะสำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารรู้จักสื่อสารกับคนอื่นได้ในทางสร้างสรรค์ และไม่เป็นภัยแก่ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางการพูด การเขียน อารมณ์หรือวิธีการใด ๆ ที่จะทำให้คนที่เราสื่อสารด้วยฟังสบายหู ดูสบายตา

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด

ผู้ทำการวิจัยดำเนินการออกแบบโครง่ร่างหลักสูตร “การพัฒนาความรู้บุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะ” ให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำ หลังจากนั้นผู้ทำวิจัยได้ทำการประเมินความสอดคล้องโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรมตามสมรรถนะ โดยมีผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 ท่าน ได้แก่ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จำนวน 1 ท่าน ผู้จัดการทั่วไปซึ่งเป็นบุคคลในองค์กร 1 ท่าน และผู้จัดการฝ่ายบุคคล 1 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมหลักสูตรการฝึกอบรม ความครอบคลุมของเนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ และความเหมาะสมของแนวทางการประเมินผลของสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจและการสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ โดยครอบคลุมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 คือ 70% การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบกมายงาน การฝึกงาน 20% โค๊ชและการให้คำปรึกษา และ 10% การฝึกอบรม สอดคล้องกับแนวคิดของนิศาชล คะนองดี และพัชรา วาณิชวศิน (2564) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน บริษัทไฮเทค แอพพาเรล จำกัด พบว่า ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 พบว่า ประสิทธิภาพหลังการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้สูงขึ้น

โดยรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาตามสมรรถนะภาวะผู้นำ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวัดความต้องการเชิงเหตุผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ทำวิจัยได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรตามหลักวิชาการและกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน เริ่มจาก 1) กำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย และขอบเขตของการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำ 2) การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย การพัฒนาโครงร่างหลักสูตร และแบบประเมินการฝึกอบรม การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม จึงทำให้องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรมครบถ้วน เหมาะสม สอดคล้องกันทั้งองค์ประกอบภายในภายนอก อีกทั้งยังมีการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้ได้แนวคิดพื้นฐาน รวมทั้งหลักการพัฒนาหลักสูตรที่ชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับงานวิจัยของราเชนทร์ ผดุงพร (2564) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำฝ่ายขายระดับภาค บริษัท ABC ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

สรุปได้ว่าหลักสูตร “การพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะ” ตามสมรรถนะภาวะผู้นำ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมและกิจกรรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมหลักสูตรการฝึกอบรม ความครอบคลุมของเนื้อหาสาระ ระยะเวลาที่ใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีการเรียนรู้ และความเหมาะสมของแนวทางการประเมินผลของทุกสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับพนักงานแผนกโฟรเซนบริษัท XYZ จำกัด ได้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

สำหรับการนำหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างาน บริษัท XYZ จำกัด ไปใช้ในการฝึกอบรมนั้น ประกอบด้วยเนื้อหาที่สนับสนุนสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการทำงานอย่างมีเป้าหมาย (2) ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และ (3) การสร้างผลงานแบบทีมที่เป็นเลิศ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำเป็นไปตามแนวทางความต้องการขององค์กร สามารถนำไปสู่เป้าหมายสมรรถนะภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการได้ โดยผู้ทำวิจัยมีข้อเสนอแนะว่าสำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมนี้ถึงแม้จะพัฒนามาเพื่อใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ บริษัท XYZ จำกัด เท่านั้น สำหรับนักฝึกอบรมที่มีความสามารถสูงและประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมพนักงานใส่ส่วนงานอื่นๆภายในองค์กรหรือสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดหลักสูตรอื่นๆได้ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรมได้เช่นกัน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

แนวทางการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้กับพนักงานในส่วนงานอื่น และระดับอื่นได้เพื่อให้มีการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร และยังสามารถนำไปเป็นแบบอย่างในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอื่นได้

เอกสารอ้างอิง

กรมการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2563). *แนวโน้มการพัฒนาอุตสาหกรรมเบเกอรี่จีน*. ออนไลน์. สืบค้น เมื่อ 17 มีนาคม 2567. แหล่งที่มา: https://ditp.go.th/ewt_news_ditp2.php?content= 614032&cate=762&d=.

จรุงรัตน์ วรรณสิทธิ์, อัครนันท์ พงศธรวิวัฒน์ และชวลิต จีนอนันต์. (2562). ตัวแบบการตัดสินใจเชิงภาษาแบบ 2-Tuple สาหรับปัญหาการตัดสินใจแบบหลายเงื่อนไข กรณีศึกษา การคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์สาหรับอุตสาหกรรมเบเกอรี่. *วารสารสถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยนานาชาติสแตมฟอร์, 4*(2), 31-45.

นิศาชล คะนองดี และพัชรา วาณิชวศิน. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน บริษัทไฮ-เทค แอพพาเรล จำกัด. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 8(8), 240-253.

ปรัชญา บุตรสะอาด. (2566). ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะผู้นำที่ดี. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, *1*(4), 43-58.

ราเชนทร์ ผดุงพร. (2564). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำฝ่ายขายระดับภาค บริษัท ABC ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน).* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์.

วรงค์ ภู่ระหงษ์. (2565). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริโภคขนมอบของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร.* มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วันเพ็ญ วัตนกุล. (2567)**.** การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรุงเทพมหานครสามัญ. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 7(1), 270-283.

ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2563). ตลาดขนมอบในประเทศไทย. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2567. แหล่งที่มา: http://fic.nfi.or.th/MarketOverviewDomesticDetail.php? id=286.

สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 12*(1), 223-238**.**

Ash, R.C., & Persall, J.M (1999). *The principal as chief leaning officer.* National Association of Secondary School Principals. Samford University. Birmingham, Alabama. U.S.A.