

หน้าแรก [เกี่ยวกับ TCI](#) » [ฐานข้อมูล TCI](#) » [คำ TJIF](#) [การประชุม/อบรม](#) » [งานวิจัยของ TCI](#) » [เกณฑ์คุณภาพวารสาร](#) » [กระดานสนทนา](#) [FAQ](#)

### **ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI รอบที่ 3 ปี 2558**

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	Veridian E-Journal Science and Technology Silpakorn University	2408-1248	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	2	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี
2	Veridian E-Journal, Silpakorn University	1906-3431	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	2	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

Copyright 2005. Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.

Contact: [tcj.thai@gmail.com](mailto:tcj.thai@gmail.com)

การศึกษาและออกแบบการฝึกอบรมสำหรับหัวหน้างานของผู้รับจ้างผลิตสินค้า  
ขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษาผู้รับจ้างผลิตสินค้าในจังหวัดปทุมธานี\*

Investigate and Design Training Program for Supervisor of Original Equipment  
Manufacturer: A Case Study of an Original Equipment Manufacturer in Pathumthani

สุรมงคล นิมจิตต์ (Suramongkol Nimchit)\*\*

พิทักษ์ ศิริวงศ์ (Phitak Siriwong)\*\*\*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของหัวหน้างาน ความพร้อม ความต้องการการสนับสนุนจากหน่วยงานและภายนอก 2) เพื่อประเมินระดับทักษะที่มีความจำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และ เพื่อออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมให้แก่หัวหน้างาน ภายใต้บริบทของผู้รับจ้างผลิตสินค้าขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย ผ่านกรณีศึกษาหัวหน้างานขั้นต้นของผู้รับจ้างผลิตสินค้าในจังหวัดปทุมธานี ใช้การทำความเข้าใจปรากฏการณ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และการสังเกตพฤติกรรม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้างานขาดความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน ยังไม่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ขาดความมั่นใจในการทำงาน และมีทัศนคติค่อนข้างไปในเชิงลบ ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน นอกจากนี้หัวหน้างานยังขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ และการวางแผนก่อนฝึกอบรมหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับสูงควรพูดคุยให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ แสดงให้หัวหน้างานเห็นความสำคัญ หลักสูตรฝึกอบรมต้องเสริมทักษะทางการสื่อสาร ใช้วิธีบทบาทสมมุติสถานการณ์จำลอง การทำแบบฝึกหัด การฝึกการรายงานและการนำเสนอ ใช้กิจกรรมกลุ่มฝึกให้เกิดการคิดวิเคราะห์ และ แยกแยะ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหัวหน้างาน และใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ฝึกทักษะการวางแผน และควรฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

คำสำคัญ: การฝึกอบรมหัวหน้างาน ผู้รับจ้างผลิต ทักษะด้านการจัดการ

\* บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ผลการวิจัย

\*\* อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, (Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi), Email: suramongkol\_n@mail.rmutt.ac.th

\*\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, (Faculty of Management Science, Silpakorn University), email: phitak@ms.su.ac.th

## Abstract

The objectives of this study were 1) to examine the current situation, readiness, and the supporting requirement from internal and external support of line supervisors; 2) to estimate the level of important skills for supervisors; and 3) to design the training program which is suitable for them in the context of Thai Original Equipment Manufacturer (OEM), a small and medium enterprise, through a case study of an OEM in Pathumthani. The study was a phenomenology. The data were collected by in-depth interview and the behavioral observation. The result found that the supervisors were lack of readiness for their position and they did not recognize the responsibility themselves. Not only they lacked self-confidence, but they also had negative thinking slightly. The most management skills that they needed to improve are human skills, especially in communication and relationship. Furthermore, they also needed to improve on analysis thinking, synthesis thinking, and planning skills. Before the training start, an executive should kindly talk, and give advice to pursue supervisors as a key man for big success. The role-play, simulation, practices, reporting techniques, and presentation should be applied to improve their communication skills. For analysis thinking skills, group activities should be applied to share their knowledge with others. The mathematic models will be used for improving planning skills. Finally, the training must be provided continuously.

**Keywords:** Supervisor Training Program, Original Equipment Manufacturer, Management Skills

### 1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจไทยในด้านโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจไทยในปี 2556 พบว่าร้อยละ 38.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มาจากภาคอุตสาหกรรม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2556) และเมื่อพิจารณาเป็นรายสินค้าจากสินค้าส่งออกสำคัญของประเทศไทยตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนพฤษภาคม ปี 2557 พบว่า สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มาจากภาคอุตสาหกรรม เช่น รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบยานยนต์ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบคอมพิวเตอร์ เครื่องจักรกลและส่วนประกอบของเครื่องจักรกล เป็นต้น (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2557)

การบริหารจัดการของภาคอุตสาหกรรมการผลิตในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency) ดำเนินการผลิตและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ จากหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) เพื่อลดต้นทุนและลดเวลาในการผลิต เช่นบริษัทบริษัทรถยนต์ จะเน้นความสามารถหลักที่การออกแบบ วิจัยและพัฒนา และความน่าเชื่อถือของตราสินค้า จากนั้นบริษัทจะว่าจ้างผู้ผลิตชิ้นส่วนรายอื่นผลิตชิ้นงานตามแบบและนำมาประกอบเป็นรถยนต์เพื่อจัดจำหน่ายต่อไป จากโอกาสทางธุรกิจตามแนวคิดนี้ทำให้มีผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการผลิตตามแบบหรือผู้รับจ้างผลิตสินค้า (Original equipment manufacturer: OEM) รายใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก

สำหรับประเทศไทยมีผู้ประกอบการที่เป็นผู้รับจ้างผลิตสินค้ามากกว่า 50,000 รายทั่วประเทศ โดยจะอยู่ในกลุ่มสิ่งทอ ชิ้นส่วนยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า และเครื่องจักรกลการเกษตร (Thai OEM, 2556) ซึ่งในจำนวนนี้อาจจะรวมถึงผู้ประกอบการที่จดทะเบียนในรูปห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด ซึ่งสามารถจัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การจัดตั้งธุรกิจจะเริ่มต้นจากเจ้าของกิจการซึ่งอาจจะเคยเป็นพนักงานหรือผู้บริหารในบริษัทขนาดใหญ่มีความชำนาญทางการผลิต พบช่องทางในการทำธุรกิจและมีทุนทรัพย์เพียงพอ จึงแยกตัวออกมาจัดตั้งเป็นบริษัทเพื่อรับจ้างผลิตหรือผู้จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ (Suppliers) ให้กับบริษัทขนาดใหญ่อีกต่อหนึ่ง

การผลิตชิ้นส่วนส่งให้แก่องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ผู้รับจ้างผลิตสินค้าและผู้จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ (Suppliers) ต้องจัดส่งพัสดุภายในเวลาและครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้นโยบายการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) แต่เนื่องจากผู้รับจ้างผลิตสินค้าและผู้จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ส่วนมากจะต้องจัดส่งพัสดุให้แก่องค์กรขนาดใหญ่หลายองค์การ จึงมักประสบปัญหาไม่สามารถจัดส่งได้ตามจำนวนและในเวลาที่ถูกกำหนด (สมเกียรติ จงประสิทธิ์พร และ สุรศักดิ์ สุวัฒน์นนท์, 2547) นอกจากนั้นยังประสบปัญหาในการควบคุมต้นทุนการผลิตและเกิดความสูญเสียระหว่างการดำเนินการจำนวนมาก เนื่องมาจากพบปัญหาสินค้าไม่เป็นไปตามข้อกำหนดระหว่างการผลิต ต้องซ่อมแซมหรือต้องทำการผลิตทดแทนในบางส่วนหรือทั้งหมดเป็นต้น (Thai OEM, 2556)

การผลิตสินค้าให้เป็นไปตามข้อกำหนดนั้นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดคือหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานมีหน้าที่ในการควบคุม กำกับดูแลการผลิต แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น เช่น การขาดงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ชิ้นงานที่ผลิตได้ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด รวมไปถึงเครื่องจักรหยุดทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ สามารถส่งชิ้นงานที่มีคุณภาพ ครบถ้วนตามจำนวน และทันเวลาตรงตามความต้องการของลูกค้า เป็นไปตามข้อตกลงที่ผู้รับจ้างผลิตได้ให้ไว้

จากการขยายตัวทางธุรกิจทำให้ผู้รับจ้างผลิตสินค้าหลายรายต้องขยายตัวตามอย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาติดตามมาคือองค์กรขาดบุคลากรในระดับปฏิบัติการและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน นอกจากนั้นหัวหน้างานยังขาดทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการงานเช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการผลิตและการควบคุมคุณภาพเป็นต้น

เมื่อสำรวจการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผู้รับจ้างผลิตสินค้าจากฐานข้อมูลทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการหาวิธีการจัดลำดับงานและการควบคุมที่เหมาะสม เน้นศึกษาที่ระบบ แต่กลับพบรายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจผู้รับจ้างผลิตสินค้าในทุกๆ ระดับในปริมาณที่น้อยมาก ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจผู้รับจ้างผลิตสินค้าเพื่อเติมเต็มองค์ความรู้และส่งเสริมให้ผู้รับจ้างผลิตสินค้าสามารถประยุกต์ใช้วิธีการจัดลำดับงานและการควบคุมที่เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของหัวหน้างาน ความพร้อม ความต้องการการสนับสนุนจากหน่วยงานและภายนอก 2) เพื่อประเมินระดับทักษะที่มีความจำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และ 3) เพื่อออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมให้แก่หัวหน้างานภายใต้บริบทของผู้รับจ้างผลิตสินค้าขนาดกลางและขนาดเล็กในประเทศไทย กรณีศึกษาหัวหน้างานขั้นต้นของผู้รับจ้างผลิตสินค้าในจังหวัดปทุมธานี

## 2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 อุตสาหกรรมรับจ้างผลิตสินค้า

ผู้รับจ้างผลิตสินค้า หรือที่เรียกกันโดยย่อว่า OEM (Original equipment manufacturer) หมายถึงผู้รับจ้างผลิตสินค้าตามแบบหรือตามความต้องการให้แก่บริษัทผู้ว่าจ้างเพื่อนำไปจำหน่ายในตราสินค้าของตนเอง (ชาติรี ศรีไพพรรณ, 2553) จะมีลักษณะการผลิตที่เป็นแบบไม่ต่อเนื่อง (Job shop) เป็นการผลิตที่มีความหลากหลายสูง มีระบบงานที่ใช้ร่วมกันได้ไม่มากนัก ทำให้การจัดทำตารางเวลาการทำงานมีความซับซ้อน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวางแผนและการควบคุมที่สมดุลและมีประสิทธิภาพ (Heizer & Render, 2011) ยกตัวอย่างเช่น บริษัทรถยนต์จะว่าจ้างให้ผู้รับจ้างผลิตสินค้าผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตามแบบที่กำหนดไว้ เมื่อผู้รับจ้างผลิตสินค้าได้รับแบบชิ้นงาน จำนวนและวันรับสินค้าที่ต้องการจากบริษัทรถยนต์แล้ว ก็จะจัดทำเป็นแผนการดำเนินการว่าจะผลิตชิ้นงานนั้นอย่างไร ควรมีขั้นตอนการผลิตและตรวจสอบอย่างไรบ้าง ประมาณการณวัสดุโดยรวมไปถึงเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ แล้วจึงดำเนินการผลิตจริงเป็นต้น

ปัญหาสำคัญที่ผู้รับจ้างผลิตพบเหมือนกันนั้นคือการส่งมอบไม่ทันตามกำหนดเวลาที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้า (สมเกียรติ จงประสิทธิ์พร และ สุรศักดิ์ สุวัฒน์นนท์, 2547) วางแผนการและควบคุมผลิตได้ยาก เนื่องจากมีความไวต่อความไม่แน่นอนสูง (Land, 2009; Al-Hinai & ElMekawy, 2011) รวมไปถึงการส่งมอบไม่ครบจำนวนเป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการส่งมอบสินค้าได้ตรงต่อเวลาคือการจัดลำดับการผลิตและการจัดตารางการผลิต (สมเกียรติ จงประสิทธิ์พร และ สุรศักดิ์ สุวัฒน์นนท์, 2547) ซึ่งมีแนวคิดการในการวางแผนสำหรับธุรกิจผู้รับจ้างผลิตอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน เช่น วิธีเชิงพันธุกรรม (Genetic Algorithms)

(เศรษฐา เพชรอำไพ และธราธร ภูลภัทรนิรันดร์, 2554; Chen et al., 2012) วิธีฮิวริสติกส์ (Heuristic) (Laha & Sapkal, 2014) วิธีวางแผนการผลิตและควบคุมแบบเรียลไทม์ (Real-time Production Planning and Control System) (Georgiadis & Michaloudis, 2012) การจัดลำดับการผลิตแบบยืดหยุ่น (Flexible Job Shop Scheduling Program: FJSP) (Al-Hinai & ElMekkawy, 2011) และการควบคุมด้วยบัตร (Control of Balance by Card-Based Navigation: COBACABANA) เป็นต้น

อย่างไรก็ตามในบริบทของประเทศไทยผู้ที่จัดลำดับการผลิตและตารางการทำงานจะอาศัยประสบการณ์และความชำนาญยังไม่ได้มีระบบที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ (สมเกียรติ จงประสิทธิ์พร และ สุรศักดิ์ สุวัฒนนท์, 2547) เพื่อให้การประยุกต์ใช้ระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้รับจ้างผลิตจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรโดยการจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับระดับและความรับผิดชอบ

## 2.2 ระดับความรับผิดชอบในองค์การ

ตามแนวคิดของ Mintzberg (1979) ได้แบ่งองค์การออกเป็น 5 ส่วนได้แก่ 1) ส่วนกำหนดกลยุทธ์ระดับสูง (Strategic Apex) หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การ 2) ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle Line) ได้แก่ผู้จัดการของแต่ละหน่วยงาน รวมไปถึงหัวหน้างาน 3) ส่วนงานปฏิบัติการ (Operating Core) ได้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติการต่างๆ 4) ส่วนงานทางเทคนิค (Technostructure) หรือหน่วยงานที่สนับสนุนทางเทคนิค เช่น ฝ่ายฝึกอบรม นักวิเคราะห์งานเป็นต้น และ 5) ส่วนงานสนับสนุน (Support Staff) เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายบัญชี และฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นต้น

แต่เมื่อพิจารณาเป็นระดับการบริหารสามารถแบ่งระดับบริหารได้เป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง (Top Management) ระดับกลาง (Middle Management) และระดับสายงาน (First-Line Management) ซึ่งในแต่ละระดับต้องการทักษะทางการจัดการแตกต่างกัน ทักษะด้านการจัดการประกอบด้วยทักษะทางการคิด (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) (Robbins & Coulter, 2002) ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องอาศัยทักษะด้านการจัดการต่างๆ ในระดับที่ต่างกัน เช่นผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะทางการคิดในระดับที่สูงมาก ผู้บริหารระดับกลางต้องให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับที่สูง และผู้บริหารชั้นต้นต้องใช้ทักษะทางเทคนิคในระดับที่สูงในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อย่างไรก็ตามทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมี (Lewis, Goodman, & Fandt, 2001)

## 2.3 ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์การต่างๆ พยายามที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการใช้เทคโนโลยีทางการผลิตที่ทันสมัย สร้างระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลิตภาพที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามมนุษย์ก็ยังคงเป็นส่วนหนึ่งของระบบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากระบบมี

ประสิทธิภาพสูงแต่ผู้ใช้หรือบุคลากรของระบบไม่มีศักยภาพ ระบบนั้นก็ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนตามคาดหวังได้ ดังนั้นเพื่อให้ระบบหรือเทคนิคที่นำมาใช้นั้นสร้างผลตอบแทนตามคาดหวัง บุคลากรต้องมีความพร้อมในการใช้ระบบหรือเข้าใจในการทำงานของระบบ ซึ่งเกิดจากการฝึกอบรมนั่นเอง

การฝึกอบรมนั้นเป็นการเติมเต็มช่องว่างระหว่างความต้องการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารต้องการกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากพนักงาน โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกระดับ คือการสอนและการแนะแนวทางให้พนักงานปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานเมื่อได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งเป็นไปได้ทั้งการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กรก็ได้ (Cuming, 1993)

ผลของการฝึกอบรมทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์ 2 ประการ คือ 1) ผลตอบแทนที่เกิดกับพนักงานเอง เมื่อพนักงานมีทักษะหรือความสามารถสูงขึ้นย่อมเป็นที่ต้องการของหน่วยงานต่างๆ ทำให้มีรายได้สูงขึ้น และ 2) ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นกับองค์กร สิ่งที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนคือองค์การมีผลิตภาพสูงขึ้น เช่น คุณภาพชิ้นงานสูงขึ้น มีของเสียลดลง ใช้เวลาผลิตลดลง และมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการ เป็นต้น (Mital, et al., 1999)

กระบวนการจัดการการฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) ประเมินความต้องการ เป็นการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมแก่พนักงานในทุกระดับ พร้อมทั้งกำหนดมาตรฐาน 2) จัดทำหลักสูตร กำหนดแผนการดำเนินงานและวิธีการที่จะฝึกอบรม อาจจะเป็นการอบรมภายนอกหรือภายในองค์กรก็ได้ 3) จัดการงาน ขั้นนี้เป็นการใช้บุคลากร งบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และ 4) ประเมินผล ผลการฝึกอบรมที่ได้เป็นไปตามความต้องการ และอยู่ภายในงบประมาณที่กำหนดไว้เพียงใด (Cuming, 1993)

## 2.4 การฝึกอบรมหัวหน้างาน

เป้าหมายของการฝึกอบรมหัวหน้างานคือต้องการให้หัวหน้างานยอมรับแนวคิดใหม่ๆ สร้างความมั่นใจในองค์ความรู้ทางเทคนิคที่ตนมี เสริมสร้างความสามารถในการจัดการและทักษะทางสังคมต่างๆ เช่นความเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การสื่อสาร รวมไปถึงการบริหารเวลาเป็นต้น (Cuming, 1993) ในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ จะอาศัยรูปแบบหรือวิธีการฝึกอบรมแตกต่างกันไป การเลือกวิธีที่เหมาะสมกับบุคคลจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ และสามารถนำองค์ความรู้ ความสามารถที่รับ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กล้าหาญ ณาน, 2554) เช่นใช้การสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถให้แก่หัวหน้างานที่เป็นทางการจะใช้การอบรมในแบบห้องเรียน การหมุนเวียนงาน หรือการอบรมนอกสถานที่เพื่อเสริมสิ่งที่หัวหน้างานนั้นขาดไป (Reichard & Johnson, 2011) รวมทั้งการเรียนรู้แบบผสมผสาน (ธัญพร วณิชฤทธา, 2558) และใช้การจัดการความรู้ร่วมด้วย (ปิรันธ์ ชิมโชติ, 2558)

### 3. ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ภายใต้บริบทของผู้รับจ้างผลิตสินค้าในจังหวัดปทุมธานี โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการสังเกตพฤติกรรมเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานขั้นต้น โดยจะคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเฉพาะเจาะจงให้เป็นหัวหน้างานใหม่ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 4 คน เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของหัวหน้างาน ความพร้อม ความต้องการการสนับสนุนจากหน่วยงานและภายนอก ประเมินระดับทักษะที่มีความจำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานในด้านต่างๆ และเพื่อออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมให้แก่หัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามสำหรับรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้างานขั้นต้น เพื่อศึกษาทักษะทางการจัดการทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย 1) ทักษะทางเทคนิค จะสอบถามถึงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมไปถึงความชำนาญของการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จะสอบถามถึงวิธีการสื่อสารภายในหน่วยงาน การสั่งงาน การรายงาน บรรยากาศในการประสานงานระหว่างกัน รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง หัวหน้า-ผู้บริหารเป็นต้น 3) ทักษะทางการคิด จะสอบถามถึงกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การคาดการณ์เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และการเตรียมการรองรับปัญหา เป็นต้น นอกจากนั้นได้สอบถามข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 4 คน ผู้วิจัยได้ตรวจทานความถูกต้อง และความเที่ยงตรงของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้าทางข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน หัวหน้างานในระดับสูงขึ้นไปจำนวน 3 คน และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2 คน ใช้การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ความพร้อม รวมไปถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนแล้วจึงทำการวิเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร ความต้องการการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ให้แก่หัวหน้างานที่เหมาะสม โดยเก็บข้อมูลเป็นระยะพร้อมทั้งสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงของผู้ให้ข้อมูลหลักบางคน ระหว่างเดือนมิถุนายน จนถึงเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2557

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานและการฝึกอบรมผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามเพื่อให้ทราบถึงประเด็นปัญหาในองค์กร ทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างาน ได้แก่ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการคิด ตัวอย่างคำถามสำหรับหัวหน้างาน เช่น เมื่อพบปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาใดที่พบมากที่สุด เมื่อเกิดขึ้นแล้วหัวหน้างานมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร การประสานงาน รวมถึงการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในหน่วยงานดำเนินการอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้นบ้าง มีการวางแผนการทำงานอย่างไร ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ แนวคิดทัศนคติ รวมไปถึงการใช้เวลาว่างของตัวเอง



การเก็บข้อมูลเริ่มต้นจากผู้วิจัยแนะนำตัวเองให้แก่ผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์การเก็บข้อมูล สร้างความมั่นใจและเชื่อใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ให้ข้อมูลว่าข้อมูลส่วนบุคคลทั้งหมดจะไม่ถูกเปิดเผยแก่ผู้บริหารในระดับสูงของบริษัท พร้อมทั้งบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยสมุดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง ภายหลังจากได้ข้อมูลทั้งหมดและเกิดการอึดตัวของข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยใช้การจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อหาระดับทักษะด้านต่างๆ ที่หัวหน้างานขั้นต้นต้องการพัฒนาเพิ่มเติม

#### 4. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

##### 4.1 ภาพรวมของผู้รับจ้างผลิตที่ใช้เป็นกรณีศึกษา

ในบทความวิจัยนี้ใช้ชื่อสมมุติ “บริษัท CC” แทนผู้รับจ้างผลิตที่ใช้เป็นกรณีศึกษา โดยบริษัท CC เปิดดำเนินกิจการมาแล้วประมาณ 20 ปี เป็นผู้ผลิตรับจ้างผลิตตามแบบในอุตสาหกรรมโลหะให้แก่เจ้าของผลิตภัณฑ์รายอื่น เช่น การตัดพับแผ่นโลหะประกอบเป็นตู้ควบคุมอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนยานยนต์ และการขึ้นรูปโลหะด้วยเครื่องจักรอื่นๆ เป็นต้น

บริษัท CC ตั้งอยู่ บนเนื้อที่ประมาณ 15 ไร่ ณ อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี บริษัทประกอบด้วยโรงงานผลิตสองโรงงานซึ่งตั้งอยู่ตรงกันข้ามกัน มีถนนทางหลวงตัดผ่านโรงงานทั้งสองโรง โดยมีสะพานลอยคนข้ามเชื่อมทั้งสองฝั่งไว้ โรงงาน A เป็นโรงงานแรกตั้งแต่ย้ายสถานที่ผลิตมายังอำเภอลำลูกกา ส่วนโรงงาน B เป็นส่วนขยายเพิ่มเติมภายหลังจากมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าเพิ่มสูงขึ้นในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมาและยังคงมีเนื้อที่เหลือสำหรับการขยายตัวในอนาคต เครื่องจักรและกระบวนการผลิตของทั้งสองฝั่งจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่ที่ต่างกันคือลูกค้าที่แต่ละฝั่งรับผิดชอบดูแล และฝั่งโรงงาน B จะมีแผนกทำสีซึ่งย้ายมาจากฝั่งโรงงาน A เนื่องจากโรงงาน A ต้องการพื้นที่ในการผลิตเพิ่มเติม แต่ไม่สามารถขยายออกทางด้านหลังและด้านข้างของโรงงานได้

โครงสร้างองค์กรของบริษัท CC จะมีกรรมการผู้จัดการ (Managing Director: M.D.) เป็นผู้บริหารสูงสุด และมีผู้จัดการฝ่ายต่างๆ แบ่งการบริหารตามหน้าที่ของงาน เช่น ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ เป็นต้น โดยผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหลักทั้งหมดจะดูแลหัวหน้างานขั้นต้นหรือที่เรียกว่าหัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้างานระดับกลางหรือที่เรียกว่าหัวหน้าแผนก ทั้ง 2 ฝั่งโรงงาน ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ จะควบคุมดูแลหัวหน้าแผนกจัดส่ง แผนกสโตร์ และแผนกแพ็คเกจจิ้ง ซึ่งมีหัวหน้าแผนกอยู่ทั้ง 2 ฝั่งของโรงงาน หัวหน้าแผนกแต่ละคนจะควบคุมดูแลหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งรับผิดชอบดูแลลูกค้า 1 – 2 ราย และหัวหน้ากลุ่มจะดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการอีกชั้นหนึ่ง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัท CC จะรับงานผลิตที่หลากหลายเป็นอย่างมาก ตั้งแต่โครงการขนาดเล็ก เช่น การจ้างผลิตแบบครั้งเดียวตามที่ลูกค้าต้องการ หรือสินค้าเพียงไม่กี่ชิ้น จนกระทั่งถึงโครงการขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณการลงทุนสูง เช่น ระบบโครงสร้างเสาโทรคมนาคม เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความร่วมแรงร่วมใจจากพนักงานทุกระดับ

เนื่องจากการผลิตสินค้าหลากหลายและผลิตในปริมาณที่มากน้อยแตกต่างกันไปนั้นส่งผลให้เกิดความผิดพลาดระหว่างกระบวนการผลิต เช่น สินค้าที่ผลิตได้ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ส่งงานไม่ครบตามจำนวน และส่งงานไม่ตรงตามกำหนดเวลา เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารเองก็กำลังพิจารณาหาแนวทางในการลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และต้องการควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้สูงเกินไป นอกจากนั้นลูกค้าหลายรายได้ประยุกต์ใช้การผลิตแบบทันเวลาพอดีจึงส่งผลให้ปัญหาต่างๆ ในบริษัทซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากหากไม่สามารถส่งสินค้าในปริมาณและในเวลาที่กำหนดจะทำให้เกิดความเสียหายในกระบวนการผลิตของลูกค้า

การจัดพื้นที่การทำงานของโรงงาน B มีบางส่วนที่ไม่เป็นระเบียบมากนัก ระหว่างการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป จะพบว่า มีชิ้นงานที่อยู่ระหว่างการผลิต รวมถึงวัตถุดิบ วางลำแนวเส้นหรือขอบเขตการปฏิบัติงานและเส้นทางเดินจำนวนมาก โดยเฉพาะบริเวณการทำงานของฝ่ายบรรจุหีบห่อ (Packing) จะพบชิ้นงานจำนวนมากทั้งที่เป็นชิ้นงานบรรจุ อยู่ระหว่างการบรรจุ และรอการจัดส่ง และพบว่าบริเวณเดียวกันนี้จะเป็บริเวณรับวัตถุดิบใหม่เช่นกัน จึงอาจจะก่อให้เกิดความสับสนและผิดพลาดได้ง่าย

#### 4.2 ภาพรวมของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักอยู่รับผิดชอบงานในตำแหน่งหัวหน้างานขั้นต้นได้ไม่นานนัก มีระยะการดำรงตำแหน่งประมาณ 0 - 1 ปี เนื่องจากทางบริษัทมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วได้บรรจุบุคลากรระดับปฏิบัติการจำนวนมาก จึงแต่งตั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์และมีศักยภาพในระดับหนึ่งขึ้นมารับตำแหน่งหัวหน้างานขั้นต้นและขั้นกลาง ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนหัวหน้างานระดับกลาง มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและตรวจทานยืนยันสิ่งที่หัวหน้างานขั้นต้นและขั้นกลางมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันคือ ไม่ต้องการรับตำแหน่งหัวหน้างานนี้ และเห็นว่าตนเองยังไม่พร้อมรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นนี้ ทางบริษัทไม่ได้มีการฝึกอบรมด้านต่างๆ ให้ และเมื่อพบปัญหาในการทำงาน เช่น เกิดความเข้าใจผิดในชิ้นงานที่ต้องส่งมอบ การส่งงานล่าช้า หรือชิ้นงานไม่เป็นไปตาม จะใช้การขอคำแนะนำจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายในการแก้ปัญหา

ประเด็นสำคัญที่เป็นปัญหาสำหรับหัวหน้างานขั้นต้นบริษัท CC แห่งนี้คือ หัวหน้างานขั้นต้นยังไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนว่าขอบเขตความรับผิดชอบนั้นต้องทำอะไรบ้าง และบางรายมีทัศนคติในเชิงลบกับการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน ตัวอย่างทัศนคติเชิงลบนี้ได้แก่

“...ไม่คิดว่าเวลาเป็นหัวหน้าแล้ว เวลาเจอปัญหาแล้ว หัวหน้าอีกแล้ว  
...ทำไมหัวหน้างานต้องรับแทนลูกน้องทุกอย่าง แล้วต้องรับผิดชอบต่อ  
หรือเปล่า แล้วทำไมลูกน้องไม่รับเอง...”

ดังนั้นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับหัวหน้างานขั้นต้นบริษัท CC ต้องมีการอบรมเพื่อปรับทัศนคติ ให้เป็นเชิงบวกหรือเชิงสร้างสรรค์ร่วมด้วย เพื่อให้หัวหน้างานขั้นต้นมีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนา ทักษะอื่นๆ ที่มีความสำคัญกับการทำงานต่อไป

#### 4.3 ความต้องการทักษะของหัวหน้างานขั้นต้น

เพื่อให้สามารถสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของหัวหน้างานขั้นต้น ผู้วิจัยได้ ศึกษาและประเมินทักษะทางการจัดการด้านต่างๆ ซึ่งได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการคิด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### ทักษะทางเทคนิค

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานขั้นต้นทั้งหมดจะมีประสบการณ์ทำงานในระดับปฏิบัติการกับบริษัท CC มาก่อน บางรายมีประสบการณ์ทำงานในลักษณะงานเดียวกันจากสถานประกอบการอื่นๆ มาก่อน โดยเฉลี่ยหัวหน้างานจะมีประสบการณ์ทำงานจากระดับปฏิบัติการมาแล้วประมาณ 2-3 ปี ก่อนได้รับการ พิจารณาให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

หัวหน้างานขั้นต้นจะมีทักษะทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นอย่างดี เช่น ทราบว่าจะต้องใช้ เครื่องมือใดในการทำงานเพื่อให้ได้รับผลงานตามที่ต้องการ เมื่อเกิดความผิดปกติระหว่างการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ และทราบว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะไม่ทำให้ชิ้นงาน เสียหายภายหลัง เป็นต้น

จะพบว่าหัวหน้างานขั้นต้นมีทักษะทางเทคนิคอยู่ในระดับสูง เนื่องจากหัวหน้างานทั้งหมดเคย ปฏิบัติหน้าที่ในระดับปฏิบัติการมาก่อน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ดังนั้นบริษัท CC ควรจัดอบรมทักษะทางเทคนิคเพิ่มเติมให้แก่หัวหน้างานเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในบริษัท และ ควรใช้การประชุมอภิปรายเมื่อมีโครงการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาในการผลิต โดยให้หัวหน้างานได้มี โอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

##### ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะด้านการสื่อสารไม่ ว่าจะเป็น การสื่อสารระหว่างหัวหน้า – ลูกน้อง และกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป เนื่องจากหัวหน้า งานขั้นต้นส่วนหนึ่งเพิ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งไม่ถึง 6 เดือน และส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับ

มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูล ดังตัวอย่างต่อไป

“... และอีกอย่าง ผมไม่ค่อยเก่งเรื่องภาษาไทยอย่างเนี่ยะ ผมต้องตรงเนี่ยะนะพี่นะ อ่านพออ่านได้ แต่เขียนเนี่ยะ มันลำบากสำหรับผม ... คิดๆ บางทีเราก้ไปโน้นต้องจด ต้องโน้ต ... ที่ผมกังวลก็คือตรงเนี่ยะ...”

“... ตอบคำถามเค้าไม่ได้ มันเยอะไง พอเค้ายิงคำถามตรงๆ เราก้คิดว่าทำไมเค้าถามอย่างนี้ แล้วสิ่งที่เราจะตอบ เราจะตอบยังไงอะ ... บางครั้งหัวหน้าก็ไม่รู้ทุกๆ อย่าง”

“... ผมยังไม่ได้สั่งเป็นกิจจะลักษณะนะพี่ว่าผมยังเข้ามาคุมยังไม่เต็ม ... คือยังวางตัวไม่ถูกว่าจะทำยังไงกับลูกน้อง กับทั้งเราเป็นเพื่อนร่วมงานกันมาก่อน ... เราจะสั่งมันยังไง ...”

นอกจากนั้นหัวหน้างานขั้นต้นยังขาดทักษะการใช้คน ยังไม่สามารถเลือกใช้พนักงานระดับปฏิบัติการให้เหมาะสมกับงานได้ สังเกตได้จากคำตอบของผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

“... เพราะว่า ผมเคยได้คำปรึกษาจากผู้บริหารมา ผู้บริหารเค้าบอกว่า คุณใช้คนไม่เป็น ... คนทำก็ทำอันโน้นอันนี้ ใช้คนไม่เป็น ทำให้งานล่าช้า...”

“...และบางทีก็ เรื่องงานบอกคนใดคนหนึ่งก็ได้ ต้องบอกทีละคน ต้องบอกทุกคนเลย ยกตัวอย่าง 3 คนเนี่ยะ ยกตัวอย่าง ต้องบอกหมด เพราะว่า เรื่องงานเขาไม่เคยคุยกัน ทำใครทำมัน แต่เวลา คุยเล่น หัวเราะ จับกลุ่มคุยเล่นหัวเราะในเวลางานทำได้ แต่เรื่องงานไม่ยอมปรึกษากัน”

จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานขั้นต้นต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์เป็นอย่างมาก ตั้งแต่ด้านการสื่อสาร หัวหน้างานไม่ทราบวิธีที่จะอธิบายสิ่งที่ตนต้องการ หรือสิ่งที่ตนทราบให้แก่ผู้บริหารได้ หัวหน้างานขั้นต้นไม่มีความมั่นใจในการใช้งานลูกน้อง ไม่ทราบวิธีการสั่งงานว่าควรใช้รูปแบบการสั่งงานแบบใด กับใครควรจะสั่งงานอย่างไร ควรจะจูงใจลูกน้องอย่างไร เนื่องจากขาดทักษะทางด้านการประเมินบุคคลรวมทั้งขาดความมั่นใจในตนเอง

ดังนั้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ของหัวหน้างานขั้นต้นบริษัท CC ควรเริ่มที่การสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่หัวหน้างาน ปรับทัศนคติ ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ แล้วเสริมจุดอ่อนด้านการสื่อสารด้วยการเสริมสร้างการอ่านจับใจความ การฝึกทักษะการนำเสนอในที่ ชุมนุม และฝึกหารจัดคนให้เหมาะกับงาน ฝึกการประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

### ทักษะทางการคิด

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักถึงการวางแผนการทำงาน และงานที่ต้องดำเนินงานในแต่ละวัน พบว่าหัวหน้างานขั้นต้นจะมีการวางแผนการทำงานแบบวันต่อวัน ในช่วงเช้าจะตรวจเช็คอีเมลที่เข้ามา ว่าในวันนั้น หรือ ภายใน 1 – 2 วันนั้นจะต้องส่งงานใดบ้าง ส่งไปที่ใดและจำนวนเท่าใด บ่อยครั้งที่ไม่สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาเนื่องจากขาดอุปกรณ์หรือพาเลท (Pallet) สำหรับบรรจุชิ้นงาน เมื่อ จะทำการจัดส่งจึงทราบดีว่าพาเลทไม่เพียงพอ เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่จะมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องสถานที่การทำงานไม่เพียงพอ เมื่อสังเกตพื้นที่การทำงานจะพบว่า บริเวณสถานที่ทำงานจะเต็มไปด้วยสินค้ารอการจัดส่ง และสินค้าที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ ผู้ให้ข้อมูลหลักจะเสนอให้บริษัทจัดหาพื้นที่ให้มากขึ้นเพื่อรองรับปริมาณงานที่เข้ามา แต่หากพิจารณาจากกลับจะสะท้อนให้เห็นถึงหัวหน้างานไม่สามารถผลักดันหรือเพื่อประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานให้สูงขึ้นได้ หากหน่วยงานเพิ่มศักยภาพของตนให้สูงขึ้นได้ ก็จะสามารถส่งมอบงานไปยังจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วขึ้น พื้นที่จะไม่ใช้ซ้ำจำกัดอีกต่อไป

ดังนั้นการฝึกทักษะทางการคิดสำหรับหัวหน้างานขั้นต้นต้องฝึกให้เกิดการคิดวิเคราะห์ และ แยกแยะ รวมทั้งมองประเด็นปัญหาแบบองค์รวม ใช้การฝึกคิดแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา ใช้บทบาทสมมติ ให้ลองพิจารณาหากตนเองเป็นผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงจะดำเนินการอย่างไร เพื่อเป็นการขยายกรอบแนวคิด

### 4.4 ข้อมูลแวดล้อมที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล

นอกจากทักษะทางการจัดการทั้ง 3 ระดับดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักยังพบประเด็นอื่นๆ ที่น่าสนใจและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในการฝึกอบรมหัวหน้างานขั้นต้นได้ เช่น ประเด็นการใช้ สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้แก่ โปรแกรมไลน์ (Line) และการใช้เฟซบุ๊ก (Facebook) ในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท

ในปัจจุบันการใช้ไลน์และเฟซบุ๊กกลายเป็นช่องทางหลักในการติดต่อสื่อสารภายในของบริษัท CC อีกช่องทางหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น เมื่อฝ่ายผลิตเกิดปัญหาเกี่ยวกับแบบหรือชิ้นงาน พนักงานจะใช้วิธีถ่ายภาพพร้อมส่งข้อมูลสอบถามไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทันที ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น แต่การสื่อสารที่รวดเร็วนี้ก็แพร่กระจายความคิดเห็นในเชิงลบได้รวดเร็วเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่นการแสดงความความคิดเห็นว่า

ไม่พอใจหัวหน้างานบนเฟซบุ๊กจะทำให้ทุกคนได้ทราบข้อมูลนั้นอย่างทั่วถึง เป็นผลเสียทั้งผู้แสดงความเห็น และหัวหน้างานเองและอาจกลายเป็นการทำลายภาพลักษณ์ของบริษัทหากความคิดเห็นดังกล่าวหลุดไปถึงลูกค้า เป็นต้น

การใช้สื่อสังคมออนไลน์นี้บริษัทสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เช่นการติดตามพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน รวมไปถึงสามารถกระจายข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาบุคลากรและองค์กรได้อีกทางหนึ่ง เช่นการแสดงความชื่นชมพนักงานที่สามารถคิดค้นวิธีการทำงานที่เป็นประโยชน์สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ หรือเมื่อพนักงานได้รับรางวัลต่างๆ จากหน่วยงานภายนอก ซึ่งควรจะใช้ข้อความที่เป็นเชิงบวกเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทอีกทางหนึ่ง

ประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงซ้ำๆ คือบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผู้ให้ข้อมูลจากฝั่งโรงงาน A จะกล่าวถึงการช่วยเหลือกันในทางบวก เช่นการขอคำแนะนำระหว่างหัวหน้างานชั้นต้น สำหรับโรงงาน B ผู้ให้ข้อมูลหลักจะกล่าวถึงต้องการให้เกิดการช่วยเหลือกัน และกัน จะพบว่าการขอแรงทำงานแทนกันนั้นเป็นไปได้ยาก บางครั้งหัวหน้างานชั้นต้นไม่อนุญาต หรือไม่สามารถร้องขอไปยังพนักงานคนอื่นๆ ได้

บุคคลที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงมากที่สุดคือผู้จัดการฝ่าย และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย เพราะไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือหัวหน้างาน เมื่อเผชิญปัญหาสามารถเข้าไปขอคำแนะนำและคำปรึกษาได้ตลอดเวลา จนบางครั้งทำให้หัวหน้างานไม่ได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่ได้ฝึกการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานของตน

#### 4.5 สรุปปัญหาและความต้องการของหัวหน้างานชั้นต้น

บริษัท CC กำลังเผชิญทั้งปัญหาจากภายนอก และปัญหาจากภายใน ปัญหากภายนอกเกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นการประยุกต์ใช้การผลิตแบบทันเวลาพอดี ต้องการให้บริษัท CC ส่งมอบสินค้าตามจำนวนและในเวลาที่กำหนด สำหรับปัญหาภายในบริษัท CC พบปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอก หากบุคลากรมีความพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนการผลิต กระบวนการทำงาน รวมไปถึงผลิตภัณท์ให้เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าปัจจุบันหัวหน้างานของบริษัท CC ยังขาดความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้างานยังไม่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่ตนได้รับ ขาดความมั่นใจในการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และมีทัศนคติค่อนข้างไปในเชิงลบ

เมื่อจำแนกออกเป็นทักษะด้านการจัดการต่างๆ พบว่า ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนที่สุดคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านการสื่อสาร และการสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน รองลงมาคือทักษะทางการคิด หัวหน้างานยังขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ และการวางแผน สำหรับทักษะทางเทคนิค หัวหน้างานส่วนใหญ่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานสูงอยู่แล้ว แต่บริษัทก็ต้องให้การสนับสนุนเพิ่มเติมหากมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ระบบ ERP เป็นต้น

#### 4.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรม

ภายใต้บริบทของผู้รับจ้างผลิต บริษัท CC แห่งนี้ การฝึกอบรมหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพโดยรวมของบริษัท ในขั้นต้นบริษัทต้องแสดงออกให้หัวหน้างานทราบว่าตนเองมีความสำคัญอย่างไรกับบริษัท ขอบเขตและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ อาจจะอาศัยการพูดคุยให้คำแนะนำให้กำลังใจจากผู้บริหารระดับสูง ใช้การพูดคุยอย่างเป็นกันเองเสมือนพี่น้อง ละครการทำนอย่างรุนแรงหากเกิดความผิดพลาดในช่วงแรกของการรับตำแหน่ง เพื่อสร้างความมั่นใจและทัศนคติเชิงบวกให้แก่หัวหน้างานใหม่

หลังจากสร้างความมั่นใจและทัศนคติที่ดีแก่หัวหน้างานแล้ว ลำดับต่อไปคือการเสริมทักษะทางการสื่อสาร อาจใช้วิทยากรที่มีความชำนาญช่วยในการกระตุ้นหัวหน้างาน ใช้วิธีบทบาทสมมุติ สถานการณ์จำลอง การทำแบบฝึกหัด การฝึกการรายงานและการนำเสนอ เพื่อฝึกการใช้ภาษาในการสื่อสารของหัวหน้างาน

ลำดับถัดไปเป็นการฝึกทักษะทางความคิดให้แก่หัวหน้างาน ฝึกให้เกิดการคิดวิเคราะห์ และแยกแยะ ผ่านกิจกรรมกลุ่ม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหัวหน้างานด้วยกัน ฝึกทักษะการวางแผน โดยการใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ แสดงผลก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนรูปแบบการวางแผน ให้หัวหน้างานได้ทดลองหาวิธีการที่ทำให้ใช้เวลาน้อยที่สุดในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนั้นการฝึกอบรมควรจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ สังเกตได้จากความเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักรายหนึ่งที่แสดงความเห็นเกี่ยวกับความถี่ของการฝึกอบรมดังนี้

“...แรกๆ ก็เบื่อ พอได้เข้าบ่อยๆ ก็ เริ่มแบบมีความรู้ใหม่ๆ เข้ามา แนวคิดใหม่ๆ เข้ามา กับตัวเอง...”

#### 4.7 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท CC

ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็นต่อบริษัท CC ในหลายประเด็น เช่น การจัดผังพื้นที่การทำงานที่ทำให้การทำงานไม่สะดวก เช่น การที่มีพื้นที่รับวัตถุดิบและจัดส่งสินค้าอยู่ในบริเวณเดียวกัน หรือแผนกแพ็คเกจ อยู่ด้านในสุดของสายการผลิต เนื่องจากข้อจำกัดด้านพื้นที่ของบริษัท ประเด็นถัดมาคือ

ความมั่นคงในการทำงาน หัวหน้างานต้องการให้บริษัทปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างพนักงานจากรายวันให้เป็นรายเดือนเพื่อจูงใจพนักงานและลดการเปลี่ยนงาน

บริษัท CC เป็นบริษัทผู้รับจ้างผลิตงานโลหะ จัดเป็นอุตสาหกรรมหนัก พนักงานส่วนใหญ่ต้องใช้ทักษะและความสามารถเป็นอย่างมากในการผลิตและดำเนินการ ประกอบกับเทคโนโลยีทางการผลิตและเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบริษัทควรเสริมสร้างให้พนักงานเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรม การสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของพนักงาน เช่นการมีห้องสมุดในสถานที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ รวมไปถึงการจัดสวัสดิการนำพนักงานไปท่องเที่ยวในสถานที่ต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาต่อยอดเป็นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ รวมไปถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการเชื่อมโยงระหว่างบริษัทกับพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 5. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าหัวหน้างานของบริษัท CC ยังขาดความพร้อมในการทำงานในฐานะหัวหน้างาน ยังไม่มีความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่ได้รับ ขาดความมั่นใจในการทำงานในและมีทัศนคติค่อนข้างไปในเชิงลบ เมื่อพิจารณาถึงทักษะด้านการจัดการต่างๆ พบว่า ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนเป็นลำดับแรกคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน รองลงมาคือทักษะทางการคิด เนื่องจากหัวหน้างานยังขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ และการวางแผน สำหรับทักษะทางเทคนิค หัวหน้างานส่วนใหญ่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานในระดับสูงอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามบริษัทควรให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพิ่มเติมหากมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่นระบบ ERP เป็นต้น

ดังนั้นหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับหัวหน้างานควรมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม (Activities Based Learning) สร้างค่านิยมหลักขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน เช่น การคิดเชิงบวก (Positive Thinking) การเป็นเจ้าของงาน (Ownership) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) การสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นต้น กลุ่มเป้าหมายสำหรับการฝึกอบรมได้แก่หัวหน้างานขั้นต้นของบริษัท โดยจะเป็นการเรียนรู้เพื่อตอบโจทย์ของปัญหาที่ได้อุป และควรได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงในการประชาสัมพันธ์ค่านิยมหลักที่สร้างขึ้น และควรแสดงให้เห็นถึงความจริงใจที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กรและความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

หากบุคลากรทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะหัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตนเองและในองค์กรแล้วก็จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการทำงานในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ยกกระดับผลการปฏิบัติการและสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กรต่อไปในอนาคต



## 6. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ข้อจำกัดของการศึกษาครั้งนี้คือ การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความ ต้องการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ แต่จากการสัมภาษณ์จะพบประเด็นด้านทัศนคติและความเชื่อร่วมด้วย ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปควรให้ความสำคัญกับทัศนคติ ความคิด และความเชื่อของหัวหน้างานร่วมด้วย รวมทั้งควรศึกษา เทคนิคและวิธีการในการปรับเปลี่ยนทัศนคติดังที่กล่าวมา

นอกจากนั้นควรใช้เทคนิคเชิงปริมาณในการวัดระดับทักษะทางการจัดการของหัวหน้างานกับหัวหน้างานทั้งหมดของบริษัท และควรวัดทักษะเหล่านี้กับหัวหน้างานและผู้บริหารทุกระดับร่วมด้วย เพื่อให้ทราบถึงระดับของทักษะต่างๆ และสามารถนำมาเปรียบเทียบระหว่างผู้ให้ข้อมูลได้

เพื่อให้เห็นพัฒนาการของหัวหน้างานควรทำการศึกษาผลลัพธ์ภายหลังการฝึกอบรมว่าทักษะด้านการจัดการของหัวหน้างานมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด และควรศึกษาถึงแนวทางในการสร้างให้หัวหน้างานเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กล้าหาญ ณ น่าน. (2554). *การฝึกอบรมในองค์กร*. กรุงเทพฯ. บริษัท เอเชีย แมเนจเม้นท์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.

ชาติศรี ศรีไพพรรณ. (13 พฤษภาคม 2553). *Thai Microelectronics Center*. ค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2557 จาก Thai Microelectronics Center: [http://tmec.nectec.or.th/public/uploaded/Seminar/SubCon2010/Oem\\_odm\\_obm.pdf](http://tmec.nectec.or.th/public/uploaded/Seminar/SubCon2010/Oem_odm_obm.pdf)

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2556). *ข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจไทย*. ค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2557 จากธนาคารแห่งประเทศไทย: <http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/genecon/Pages/index.aspx>

ฉันทพร วณิชฤทธา. (2558). การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบผสมผสาน ด้วยหลักการสื่อสารเพื่อการพัฒนา เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีม ของกลุ่มกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่น. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, ฉบับที่ 8 (กันยายน – ธันวาคม), 1875-1891.

ปรีดิ์ ชินโชติ. (2558). ข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดการความรู้ในการลดระดับความเบื่อหน่ายในการเรียนของนักศึกษา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, ฉบับที่ 8 (กันยายน – ธันวาคม), 864-876.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (7 กรกฎาคม 2557). *สินค้าส่งออกสำคัญของไทย*. ค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2557 จาก กระทรวงพาณิชย์: <http://www2.ops3.moc.go.th/>

สมเกียรติ จงประสิทธิ์พร, และ สุรศักดิ์ สุวัฒน์นนท์. (2547). การจัดลำดับการผลิตและตารางการผลิต สำหรับระบบการผลิตแบบตามสั่ง กรณีศึกษา : อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. การประชุมวิชาการทางวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (หน้า IE66-IE72). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

Thai OEM. (2556). *เกี่ยวกับ Thai OEM*. ค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2557 จาก Thai OEM:  
[http://www.thaioem.com/about\\_thaioem.php](http://www.thaioem.com/about_thaioem.php)

### ภาษาต่างประเทศ

- Al-Hinai, N., & ElMekkawy, T. Y. (2011). Robust and Stable Flexible Job Shop Scheduling with Random Machine Breakdowns Using a Hybrid Genetic Algorithm. *International Journal of Production Economics*, 132(2), 279-291.
- Chen, J. c., Wu, C.-C., Chen, C.-W., & Chen, K.-H. (2012). Flexible Job Shop Scheduling with Parallel Machines Using Genetic Algorithm and Grouping Genetic Algorithm. *Expert Systems with Applications*, 39, 10016-10021.
- Cuming, M. W. (1993). *The Theory and Practice of Personnel Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Georgiadis, P., & Michaloudis, C. (2012). Real-time production planning and control system for job-shop manufacturing: A system dynamics analysis. *European Journal of Operational Research*, 216(1), 94-104.
- Heizer, J., & Render, B. (2011). *Operations Management*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Laha, D., & Sapkal, S. U. (2014). An Improved Heuristic to Minimize Total Flow Time for Scheduling in the m-Machine No-Wait Flow Shop. *Computers & Industrial Engineering*, 67, 36-43.
- Land, M. J. (2009). Cobacabana (Control of Balance by Card-Based Navigation): A Card-Based System for Job Shop Control. *International Journal of Production Economics*, 117(1), 97-103.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (2001). *Management: Challenges in the 21st Century*. Cincinnati: South-Western College Publishing.

- Mintzberg, H. (2001). The Five Basic Parts of Organization. In J. M. Shafritz, & J. S. Ott, *Classics of Organization Theory* (pp. 222-233). Belmont: Wadsworth Group/Thomson Learning.
- Mital, A., Pennathur, A., Huston, R. L., Thompson, D., Pittman, M., Markle, G., et al. (1999). The Need for Worker Training in Advanced Manufacturing Technology (AMT) Environments: A White Paper. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 24 (2) 173-184.
- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader Self-Development as Organizational Strategy. *The Leader Quarterly*, 22(1) 33-42.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Shermerhorn, J. J. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are We There Yet? What's Next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Wernerfel, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Williams, C. R. (2009). *Principles of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.