

บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต
ชั้นส่วนรถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

งานวิจัยนี้จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นหลัก โดยจะดูจากความสามารถต่าง ๆ ของตัวผู้จัดการเองรวมไปถึงเรื่องของมุมมองขององค์กรที่จะรับผู้จัดการฝ่ายผลิตเข้ามาบริหารงาน จึงมีแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

- นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
- แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผู้จัดการ
- แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
- องค์กรประกอบของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต
- ประเภทของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต
- การกำหนดสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต
- การจัดระดับของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (เดิมชื่อบางประกง 2) ผู้พัฒนานิคม บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ปีที่ก่อตั้งแล้วเสร็จ พ.ศ. 2532

สถานที่ตั้งโครงการ

- จังหวัดชลบุรี

พื้นที่โครงการ

- เนื้อที่ทั้งหมด 14,500 ไร่
- เขตอุตสาหกรรมทั่วไป 9,000 ไร่
- เขตที่พักอาศัย/พาณิชย์ 350 ไร่
- พื้นที่ระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก
- พื้นที่สีเขียว 580 ไร่

- พื้นที่ยังไม่พัฒนา 1,600 ไร่

ราคาขาย/เช่า

- เขตทั่วไป 4,000,000 บาท/ไร่
- เขตปลอดภัย 4,400,000 บาท/ไร่

พื้นที่ว่างในนิคมอุตสาหกรรม

- เขตทั่วไป 3,000 ไร่
- เขตปลอดภัย 1,000 ไร่

ระยะทาง

- กรุงเทพฯ 57 กิโลเมตร
- สนามบินดอนเมือง 85 กิโลเมตร
- สนามบินอู่ตะเภา 31 กิโลเมตร
- สนามบินสุวรรณภูมิ 42 กิโลเมตร
- ท่าเรือคลองเตย 67 กิโลเมตร
- ท่าเรือแหลมฉบัง 40 กิโลเมตร
- ท่าเรือมาบตาพุด 96 กิโลเมตร
- เมืองชลบุรี 5 กิโลเมตร
- พัทยา 54 กิโลเมตร

อุตสาหกรรมยานยนต์และผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (ประวิทย์ ทิมครองธรรม , 2548, หน้า 14) ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมยานยนต์จะไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ชื่อสินค้าเป็นของไทย แต่ประเทศไทยก็สามารถส่งออกยานยนต์ได้เป็นจำนวนมากกว่าประเทศเพื่อนบ้านที่มีผลิตภัณฑ์ภายใต้ชื่อของตนเอง เนื่องจากการสนับสนุนและลงทุนจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ ปัจจุบันผลผลิตยานยนต์สำเร็จรูปของไทยถูกส่งออกไปยัง 141 ประเทศทั่วโลก โดยกระจายอยู่ในสามภูมิภาคหลักคือ เอเชีย ประมาณ 30% ยุโรป 30% ออสเตรเลีย- นิวซีแลนด์ 30% พื้นที่ส่วนอื่นๆอีก 10% ซึ่งมีการกระจายตัวไปยังแต่ละภูมิภาคของโลกอย่างทั่วถึง ดังนั้นทิศทางการลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์ของปี 2547-2550 รัฐบาลจึงกำหนดให้อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็น 1 ใน 5 อุตสาหกรรมยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและการส่งออกของไทย ซึ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ นับเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผู้จัดการ

ในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้เห็นศักยภาพของการทำงานของผู้จัดการที่ส่งผลไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กรและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิตจึงจะกล่าวถึงความเป็นมา และความหมายขององค์ประกอบประเภทของสมรรถนะการกำหนดสมรรถนะการวัดสมรรถนะ

สัทัญญา รัชมิธรรมโชติ (2547, หน้า 61) ได้ให้ความหมาย ผู้จัดการหรือ Manager หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผน (Plan) จัดระบบ (Organize) กำหนด (Direct) และควบคุม (Control) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ การเงิน และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ความหมายของผู้จัดการอาจใช้คำว่าผู้นำแทนได้ โดย ประชุม รอดประเสริฐ (2005: หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำ มีความหมายใกล้เคียงกับคำอื่น ๆ อีกหลายคำ เช่น หัวหน้า (Head) เจ้านาย (Boss) ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหาร (Administrator) และผู้จัดการ (Manager)

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966: pp 92-102) ได้กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ ความมีชีวิตชีวา และทนทาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจคน มีไหวพริบ ความฉลาด และมีความรับผิดชอบ

ชาติริ มณีสรี (2521, หน้า 125-128) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโดยทั่วไป ควรมีดังต่อไปนี้ รับผิดชอบในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ รักหมั่นรักคณะ ไม่อิจฉาริษยา ไม่ใช้ผู้น้อยเป็นเครื่องมือเพื่อเอาหน้า ไม่ประจบสอพลอผู้มีอำนาจเหนือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ยอมให้ผู้ประจบสอพลอได้ดี ไม่ชอบให้ภรรยายุ่งกับราชการ วางตัวเป็นผู้ใหญ่สนใจใส่ตัวเขา ทำงานไม่จับจด ทำเสร็จเป็นชิ้นเป็นอัน ส่งเสริมความสามัคคีและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ไม่นินทาผู้น้อยลับหลัง ยอมรับผิดเมื่อตนทำผิด ทำงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีวิธีการแยกคายให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดคุณภาพ ดักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่เห็นแก่ตัวมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ชื่นชมความรู้สึกเก่ง เป็นมิตรที่ดี คิดถึงสวัสดิภาพของผู้น้อยเข้าใจเสมอว่าผู้น้อยอาจมีอะไรดีกว่าตนแต่เขายังไม่มีโอกาส ไม่ประจานความผิดของผู้น้อย รู้สภาพความเป็นอยู่ของผู้น้อยทั้งส่วนตัวและราชการ มีศีลธรรมอันดี ซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ พยายามทำงานด้วยตนเองมากกว่าใช้ผู้น้อย เปิดโอกาสให้ผู้น้อยแสดงความสามารถได้เต็มที่ ทำตนให้ผู้น้อยเห็นอกเห็นใจมากกว่าใช้อำนาจขู่บังคับ รู้จักแบ่งงานให้คนอื่นและไว้วางใจ ไม่คอยจับผิด มีบุคลิกลักษณะดี ยิ้มแย้มโอภาปราศรัย อ่อนโยน หนักแน่น สุขุม ไม่หุบเหวไม่เอาเรื่องส่วนตัวปนกับราชการเป็นผู้

ปรับปรุงตนเองให้ทันเหตุการณ์ของโลก ไม่เป็นคนเห็นแก่่อามิสสินจ้างตรงไปตรงมาละเปิดเผย ใจ คอกว้างขวาง ช่วยเหลือผู้น้อยเมื่อมีทุกข์ร้อนมีโครงการในการทำงานและก้าวหน้าเสมอ ยกย่อง และชมเชยผู้มีความสามารถในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาของผู้น้อยด้วยความเห็นอกเห็นใจและให้ความช่วยเหลือตามสมควร ขอมสละกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นนักประชาธิปไตย ฟังความเห็นของผู้น้อยส่งเสริมผู้น้อยที่ทำงานจริงและแนะนำช่วยเหลือให้มีความเจริญก้าวหน้า

ศุสสดี สัตย์มานะ (2521 , หน้า 38-39) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีดังนี้ เฉลียวฉลาดมีการศึกษาอบรมดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสุขภาพอนามัยดี มีกำลังสูงในการทำงาน มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี สามารถเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี มีความสามารถเหนือคนธรรมดา มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างต่างๆไปขององค์การ สามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นและมีความสามารถในการคาดการณ์

อรุณ รักรธรรม (2527 , หน้า 198-205) ได้เสนอว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะทางด้านต่างๆดังนี้

1. ด้านมนุษยสัมพันธ์ จะต้องทำงานกับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน วางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ยอมรับแก่สมาชิก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะจูงใจให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

2. การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน ควรสร้างขวัญและความพอใจให้แก่สมาชิก มีความวิริยะอุตสาหะอยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขและพึงพอใจในที่ทำงาน ซึ่งสามารถที่จะกระทำได้ดีดังนี้ กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี และต้องแสดงว่าตนมีความพอใจรักงาน ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมพอสมควร ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการสร้างของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น สร้างสภาพการทำงานที่ดี และเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

3. การวินิจฉัยสั่งการ และการออกคำสั่งเป็นการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ยังได้เสนอต่อไปอีกว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ

1. ความรู้อันจะเป็นเครื่องมือรักษาสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี

2. ความริเริ่ม เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดง

ข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น

3. ความกล้าหาญ เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความกล้าปากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
4. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถที่จะตัดสินใจ ตกลงใจได้ทันทีทันกับเวลาที่ต้องการ และเมื่อตกลงสั่งการใดๆแล้วจะสั่งอย่างเด็ดขาดสิ้นและชัดเจน
5. ความแนบเนียน เป็นความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์อยู่กับผู้อื่น ด้วยกิริยาวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นที่ติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่อง หรือไม่พอใจ ได้โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณีมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อด้วย
6. ความยุติธรรม เป็นการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษแก่ผู้ใด
7. ท่าทาง เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม
8. ความอดทน เป็นความสามารถของร่างกาย และความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติ กิจการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้
9. ความกระตือรือร้น คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดี และมีวามเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการ ที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
10. ความไม่เห็นแก่ตัวหรือขจัดเสียซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่น ไม่เสียผลประโยชน์ คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น
11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวังความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยืดขาด ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียว อยู่เสมอ
12. คุลยพินิจ เป็นอำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆหรือเหตุต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อตกลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้
13. ความสงบเสงี่ยม หรือความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไม่ ไรเหตุผล
14. ความเห็นอกเห็นใจ คือ ต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณีความกรุณา ความ สงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบา ความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน
15. ความจงรักภักดี คือ การที่บุคคลมีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ และต่อรัฐนั่นเอง

16. การสังคมนี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

แนวความคิดเกี่ยวกับข้อกับสมรรถนะ

เทือน ทองแก้ว (2547) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยาทซิส (Richard Bayatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competency Manager และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความเป็นมา และความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

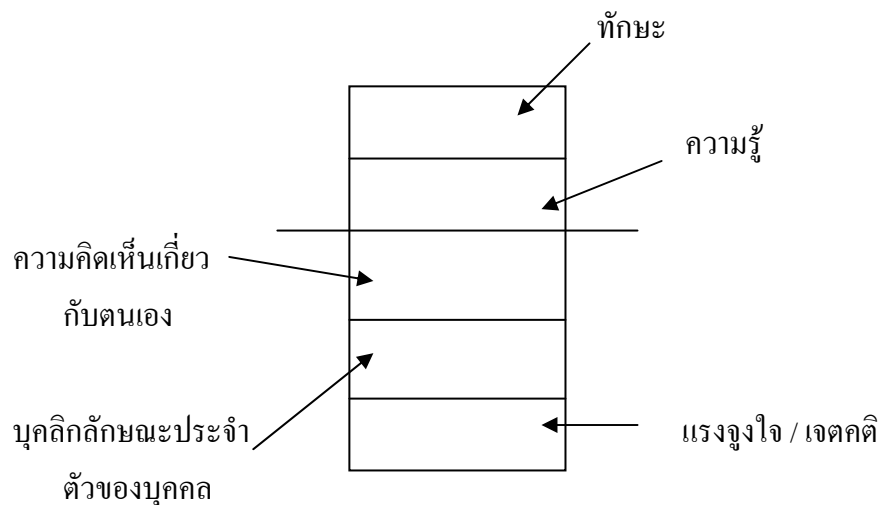
นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547, หน้า 48)

เพราะฉะนั้นจะสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมี ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นเฉพาะตัวของบุคคลนั้นในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

หลักแนวความคิดของแมคเคิลแลนด มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น เรื่องของงานผลิต รวมถึงสิ่งที่จะเอามาผลิต เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะด้านการจัดการ ทักษะด้านการวางแผน เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือ แรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

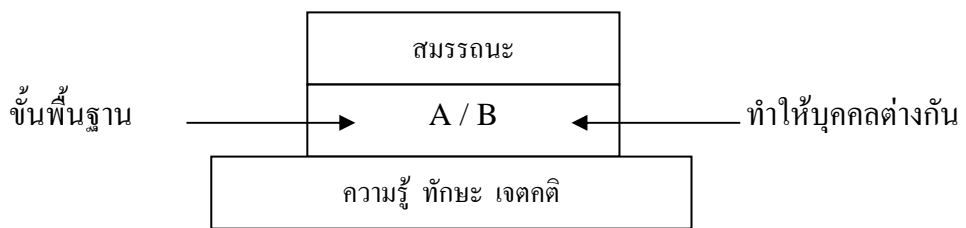
ทั้ง 5 ส่วน ดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพจะพบว่า Skill และ Knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่าทั้ง Skill และ Knowledge สามารถพัฒนาจึงได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมี ความมั่นใจในตนเองมีภาพลักษณ์ของตนเองที่ดี ทำให้คนรอบข้างยอมรับนับถือ เป็นที่ไว้วางใจขององค์กร มีความเป็นผู้นำ มีแรงขับเคลื่อนภาพใน ตามทัศนคติของแมคเคิลแลนค์กล่าวว่า สุทธิญา รัชมีธรรมโชติ (2004, หน้า 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจหรือความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ส่วนประกอบของสมรรถนะ

จากภาพที่ 3 พบว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ จากภาพจะเห็นได้ว่า ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะ

ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าผู้จัดการฝ่ายผลิตมีความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์จนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่าง เช่น ความรู้ในการแก้ไขปัญหาในการผลิต ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาใช้ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น และเป็นการลดค่าใช้จ่ายทางด้านต้นทุนในการผลิตของเสียและลดความสูญเสียทางด้านเวลา จากส่วนนี้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกันความสามารถในการวางแผนการผลิตถือว่าเป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางแผนการผลิตและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณี เจตคติ / แรงจูงใจ ก็เช่นเดียวกันไม่ใช่สมรรถนะแต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงาน สำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนดหรือดีกว่า มาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต จึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิตขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies Of Manager Production) หมายถึง ความรู้หรือทักษะขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของผู้จัดการฝ่ายผลิต ที่จะต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะด้วยคำพูด หรือการเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิตที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies Of Manager Production) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้ผู้จัดการฝ่ายผลิต มีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่าง

องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต

จากการศึกษาวิจัยของ Don Hellriegel , Susan E. Jackson W. Slocum พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ จะมีขอบเขตความรับผิดชอบตามค่านิยมข้างต้นนั้น ควรจะมี Six Key Managerial Competencies หรือ Competency หลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) จะประกอบด้วย
 - 1.1 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication)
 - 1.2 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication)
 - 1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) จะประกอบด้วย
 - 2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering , Analysis and Problem Solving)
 - 2.2 การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects)
 - 2.3 การบริหารเวลา (Time Management)
 - 2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)
3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) จะประกอบด้วย
 - 3.1 การสร้างทีมงาน (Designing Teams)
 - 3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อกัน (Creating a Supportive Environment)
 - 3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน
4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) จะประกอบด้วย
 - 4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry)
 - 4.2 ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization)
 - 4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)
5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) จะประกอบด้วย

5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding)

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Management Competency) จะประกอบด้วย

6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct)

6.2 แรงขับเคลื่อนส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience)

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands)

6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

ประเภทของสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต

อานนท์ สักคีร์วิชัย (2547, หน้า 61) ได้จำแนกออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะเฉพาะตัวของผู้จัดการฝ่ายผลิต (Personal Competencies Of Manager Production) หมายถึง สมรรถนะของผู้จัดการแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งจะมีความสามารถเฉพาะตัว ที่คนอื่นยากที่จะลอกเลียนแบบได้ เช่น เรื่องการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการเขียนหรือด้วยคำพูดคำจาที่ทำให้คนเชื่อถือ เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะงานของผู้จัดการฝ่ายผลิต (Organization Competencies Of Manager Production) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต ก็จะมีบทบาทเฉพาะตัว เช่น ความสามารถในการควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย และได้คุณภาพตามมาตรฐาน เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ทีโอเอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

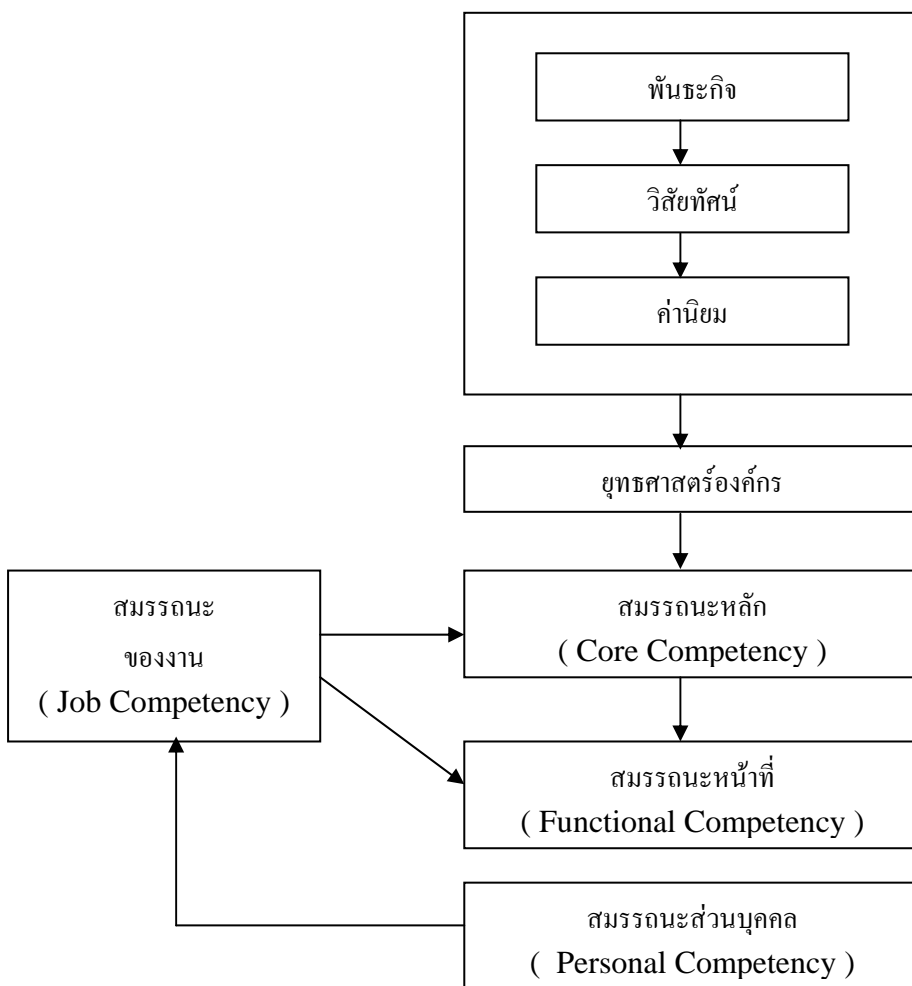
4. สมรรถนะหลักของผู้จัดการฝ่ายผลิต (Core Competencies Of Manager) หมายถึง ความสำคัญที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การสื่อสาร การวางแผน และการบริการจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงานของผู้จัดการฝ่ายผลิต(Functional Competencies Of Manager Production) หมายถึงความสามารถของผู้จัดการที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตเหมือนกันแต่ความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะในการวางแผน บางคนมีสมรรถนะในการควบคุมการผลิต หรือ การควบคุมกระบวนการ เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้ตั้งแต่อานนท์ สักดีวีรวิชัย (2547, หน้า 62)

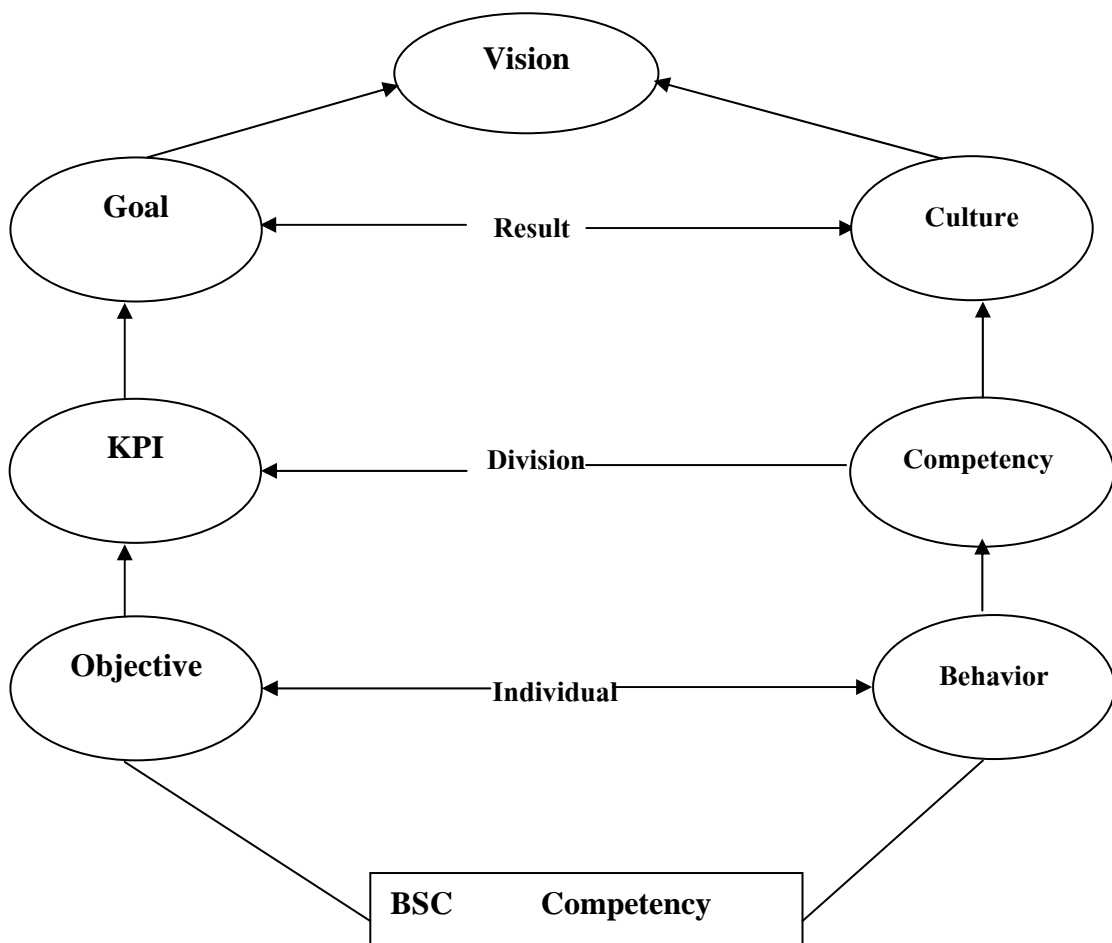
ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ ค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง ที่จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรจะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ด้วยความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 Performance Management System

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2545

ในการกำหนดสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิตอาจกำหนดได้อีกจากแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิตนั้นจะต้องมีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง หรือ อาจจะกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกผู้จัดการฝ่ายผลิตเข้ามาทำงาน เช่น สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิต ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน การบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการจัดการความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการผลิต และการลดต้นทุน ต่างๆ เป็นต้น

การวัดระดับของสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายผลิต

เทียน ทองแก้ว (2547) ได้ศึกษาวิธีการวัดระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งแตกต่างกัน และแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (SCALE)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

1. ระดับเริ่มต้น (Beginner)
2. ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
3. ระดับความรู้ปานกลาง (Intermediate)
4. ระดับความรู้สูง (Advance)
5. ระดับความเชี่ยวชาญ (Expect)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับความเชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ภาพที่ 6 เกณฑ์ความสามารถต่อตัวชี้วัดพฤติกรรม

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน(Not Meet Standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially Meet Standard)
3. ระดับความรู้ปานกลาง = สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
4. ระดับความรู้สูง = สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
5. ระดับความเชี่ยวชาญ = สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	- สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	- สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	- สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้ส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	- สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	- สามารถแก้ไขปัญหาคและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ภาพที่ 7 เกณฑ์ความสามารถต่อดัชนีชี้วัดพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือ เจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการบริหารงานซึ่งจะให้คำจำกัดความเกี่ยวกับผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้นำ ว่าควรจะมีความสามารถในการบริหาร หรือพฤติกรรมต่างรวมถึงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้จัดการหรือผู้บริหารในการดำเนินงานบริหารจัดการ อย่างไร

สมควร วิชิตนันท์ (2527, บทคัดย่อ) ได้สำรวจความคิดเห็นผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ในกรุงเทพมหานครในเรื่องกระบวนการบริหารและการตัดสินใจ ในวิทยานิพนธ์กระบวนการบริหารและตัดสินใจของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้จัดการสาขาส่วนมากบริหารงานตามระบบงานที่สำนักงานใหญ่ของแต่ละธนาคารได้กำหนดรูปแบบเอาไว้ ส่วนการตัดสินใจนั้นต้องอาศัยประสบการณ์และพิจารณาเฉพาะหน้าเป็นหลัก เพราะฉะนั้นไม่สามารถกำหนดชี้ชัดลงไปได้ว่าผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร ใช้กระบวนการบริหารตามทฤษฎีของผู้ใด

จารึก รัตนวงศ์ (2531, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ทัศนคติของผู้จัดการสาขา ธนาคารกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพใช้ในการบริหารพบว่า ผู้จัดการสาขา ธนาคารกสิกรไทย มีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงาน และมีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมากต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม แต่มิได้ศึกษาในเรื่องกระบวนการบริหารของผู้จัดการสาขาโดยละเอียด

ชูชาติ บัวเสถียร (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มาใช้ในการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 325 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมทั้งหมด 7 ประเภท ได้แก่ ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนและอุปกรณ์การเกษตรแปรรูปพืชผลและอาหาร เครื่องนุ่งห่มและไม้แปรรูป เครื่องประดับและประเภทอื่นๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมอัดแท่งถ่านหิน และอุตสาหกรรมการติดตั้งระบบปรับอากาศเป็นต้น โดยศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของ Frederick

Herzberg ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจที่รักษาคุณลักษณะจิตมาความสำคัญต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงานความสัมพันธ์กับผู้อื่น และตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ผลสำเร็จในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 :pp 78-91) ได้วิจัยคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็นหลายๆ ปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งคือ คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารโรงเรียนสามารถนิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอนได้ มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี มีความรู้เกี่ยวกับการเงิน มีความรู้ทางการศึกษา พูดหรือฟังได้อย่างชัดเจน และสนใจในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ