



สมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

ศิริพงศ์ โพธิ์ลักษณะ*

นักศึกษา ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

กฤษฎา อัครรุ่งแสงกุล วิชัย รุ่งเรืองอนันต์ และ ธนสาร อินทรกำธรชัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 0-2386-1744 อีเมล: sripongs9@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2015.07.021

รับเมื่อ 6 กรกฎาคม 2558 ตอรับเมื่อ 28 กรกฎาคม 2558 เผยแพร่ออนไลน์ 2 มีนาคม 2559

© 2016 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำและพัฒนาคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ การเก็บข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) แบบสอบถามการวิจัย ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่าง 232 คน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ที่ใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบ (Principle Component Analysis) เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต โดยจะเลือกองค์ประกอบที่มีตัวแปร 3 ตัว ขึ้นไปตามหลักของ Kaiser และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.5 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (To be Expert) มี 15 สมรรถนะ 2) ด้านการนำผู้อื่น (Leading other People) มี 10 สมรรถนะ 3) ด้านการนำองค์กร (Leading Organization) มี 7 สมรรถนะ 4) ด้านการบริหารตนเอง (Self-management) มี 5 สมรรถนะ จากนั้นคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ได้ถูกพัฒนาขึ้นท้ายที่สุดรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต และคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำถูกประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญว่า มีความเหมาะสมในระดับสูงจากการประเมินเชิงปริมาณ

คำสำคัญ: รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำ คู่มือแนวทางการพัฒนา ผู้นำระดับจัดการ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

การอ้างอิงบทความ: ศิริพงศ์ โพธิ์ลักษณะ, กฤษฎา อัครรุ่งแสงกุล, วิชัย รุ่งเรืองอนันต์ และ ธนสาร อินทรกำธรชัย, “สมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์,” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 26, ฉบับที่ 2, หน้า 309-317, พ.ค.-ส.ค. 2559



The Leadership Competency for Management Level of Manufacturing in Auto-part Industry

Sripongs Photralux*

Student, Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of North Bangkok, Bangkok, Thailand

Krisada Asawarungsaengkul, Vichai Rungreunganun and Thanasan Intarakumthornchai

Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, King Mongkut's University of North Bangkok, Bangkok, Thailand

* Corresponding Author, Tel. 0-2386-1744, E-mail: sripongs9@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2015.07.021

Received 6 July 2015; Accepted 28 July 2015; Published online: 2 March 2016

© 2016 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The objective of this research was to develop the leadership competency model and the leadership competency development a handbook for middle management in auto-part industry. The data were collected by the Semi-structured Interview and the questionnaires with the sample size of 323 persons. The Exploratory Factor Analysis which utilized the Principle Component Analysis for factor extraction was employed to develop the leadership competency model for management level of manufacturing in auto-part industry. Based on Kaiser's principle that each factor must be comprised of at least 3 variables. With more than 0.5 on factor loading of each variable. The factor analysis revealed the leadership competency model with 4 factors including. 1) To be expert with 15 variables 2) Leadership with 10 variables 3) Organization leader with 7 variables 4) Self- management with 5 variables. Next the leadership competency development roadmap was developed. Finally, both the leadership competency model and development guideline were validated by experts. They agreed with these outcomes with high score of quantitative evaluation.

Keywords: Leadership Competency Model, Development Guideline, Management Level, Auto-part Industry

Please cite this article as: S. Photralux, K. Asawarungsaengkul, V. Rungreunganun, and T. Intarakumthornchai, "The Leadership competency for management level of manufacturing in auto-part industry," *The Journal of KMUTNB.*, vol. 26, no. 2, pp. 309–317, May.–Aug. 2016 (in Thai).

1. บทนำ

อุตสาหกรรมยานยนต์โลกมีการฟื้นตัวหลังวิกฤติการณ์ในปี พ.ศ. 2551 โดยคาดว่าจะยอดการผลิตรถยนต์ทั่วโลก (Global Automotive Light Vehicle) จะเพิ่มถึง 100 ล้านคันใน พ.ศ. 2562 [1] โดยจากความต้องการและการขยายตัวของตลาดเกิดใหม่ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และในกลุ่มภูมิภาคเอเชียและอาเซียนมีปริมาณการผลิตมากกว่าครึ่งหนึ่งของทั่วโลกใน พ.ศ. 2556 ประเทศไทยกลายเป็นฐานการผลิตและส่งออกยานยนต์จัดอยู่ในอันดับ 12 ของโลก (Global Automobile Production Ranking 2014) [2] และเป็นอันดับ 1 ของอาเซียนการผลิตที่มากระดับนี้ทำให้เกิดการใช้ชิ้นส่วนในประเทศ (Original Equipment Manufacturers: OEM) เช่น เบาะ ล้อ ประตูยางและเหล็ก เป็นต้น และบางส่วนเป็นการผลิตอะไหล่สำหรับทดแทน (Replacement Equipment Manufacturer: REM) มีผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มากกว่า 2400 ราย ในปี พ.ศ. 2558 กระแสการเปิดประชาคมอาเซียนเป็นฐานการผลิตเดี่ยวตลาดเดียว การเติบโตของรถยนต์ไฮบริดจ์ การมาลงทุนของค่ายรถยนต์ใหม่ๆ และข้อได้เปรียบที่ตั้งทางภูมิศาสตร์แรงงานที่มีทักษะ และการมีตลาดการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีมูลค่ากว่า 13,184 เหรียญสหรัฐ คิดเป็น 40% ของการผลิตชิ้นส่วนจึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ แต่เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลกลับลดลงมาอยู่อันดับที่ 57 [3] ดังนั้นกระทรวงอุตสาหกรรม โดยสถาบันยานยนต์จึงจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2555-2559 โดยกล่าวถึงปัญหาในอุตสาหกรรมยานยนต์ ว่ามีบุคลากรเพียงพอในเชิงปริมาณแต่ยังขาดในเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า 1) ขาดการพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนให้มีศักยภาพในการผลิต 2) บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 3) บัณฑิตใหม่ขาดประสบการณ์ตรง 4) กลไกการทำวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับที่ต่ำมาก จากข้อสรุปดังกล่าวจึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่องความ

เป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) มีเป้าประสงค์ในการยกระดับความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มสูงขึ้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) [4] มีเป้าหมายที่จะสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาคน สอดคล้องกับ Brewster *et al.* [5] ได้วิจัยว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสามารถเพิ่มคุณค่าของธุรกิจ ทั้งด้านการผลิตสินค้า และบริการอันนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ดังนั้น การศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตหรือผู้ที่ปฏิบัติการทำงานอยู่ในตำแหน่งระดับจัดการในการผลิตของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์โดยมุ่งไปที่หัวข้อสมรรถนะ รูปแบบสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะของระดับจัดการการผลิตของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ยานยนต์ จึงมีความจำเป็น

2. วิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษารูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ได้แก่ ขั้นตอนการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะภาวะผู้นำ ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะซึ่งมีขั้นตอนรายละเอียดดังนี้

จากตารางที่ 1 สามารถอธิบายถึงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยได้ดังนี้

1) ขั้นตอนการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะภาวะผู้นำ ประกอบด้วยแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำ และแบบสอบถามตรวจสอบเครื่องมือวิจัยรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการ

2) ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำ ประกอบด้วยเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำ และแบบตรวจสอบความเหมาะสมของผลการวิจัยรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน

**ตารางที่ 1** ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	กระบวนการวิจัย	ผลที่ได้
1. ศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ภาวะผู้นำ ระดับจัดการการผลิต - นำข้อมูลจากการสรุปไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ ในชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหมด 12 คน 	สมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต
2. สร้างและพัฒนา เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสร้าง รูปแบบการจัดทำคู่มือ	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะ - ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (IOC) - หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยทดลองใช้กับระดับจัดการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 ชุด แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค - ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 323 คน - วิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน - วิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Analysis) - นำองค์ประกอบสมรรถนะมาสร้างรูปแบบสมรรถนะ และจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> - เครื่องมือที่มีคุณภาพ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล - ร่าง รูปแบบสมรรถนะ ภาวะผู้นำระดับจัดการ - ร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต
3. การประเมินรูปแบบ และคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) เพื่อการประเมินรูปแบบและ คู่มือแนวทางการพัฒนา สมรรถนะ ภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ และจัดทำ 	คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต

3) ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำประกอบด้วยเครื่องมือต่างๆ ดังนี้

- 1) แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ
- 2) แบบตรวจสอบความเหมาะสมของผลการวิจัยคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิต

3. ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ในครั้งนี้ โดยผลการวิจัยประกอบด้วย 3 ส่วน

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

จากการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนองค์ประกอบ

ตามตารางที่ 2 พบว่าสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จากผลการศึกษามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 บรรยายด้วยตัวแปร 17 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 5 ตัวแปร ส่วนองค์ประกอบที่ 5 นั้นตัดออกเนื่องจากจำนวนตัวแปรน้อยกว่า 3 ตัวแปร และโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ใช้วิธีการสกัดตัวแปร PCA (Principle Component Analysis) ดังนั้นความเหมาะสมของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ KMO มีค่าเท่ากับ 0.968 ซึ่งมีค่ามากกว่ามาตรฐาน 0.9 ในระดับนัยสำคัญ 0.05 ทดสอบการแจกแจงแบบ Chi-square แสดงให้เห็นค่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน การสกัดปัจจัย PCA โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) และวิธีการแวนแมกซ์ (Varimax Rotation)

โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1 และเลือกองค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปตามหลักของ Kaiser และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละตัวแปรมากกว่า 0.5 ขึ้นไป พบว่าองค์ประกอบที่ 1 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.532–0.759 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 9.615 และค่า

ความแปรปรวนเท่ากับ 18.852 องค์ประกอบที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.502–0.718 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.123 และค่าความแปรปรวนเท่ากับ 13.968 องค์ประกอบที่ 3 น้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.511–0.66 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 4.745 และค่าความแปรปรวน เท่ากับ 9.304 องค์ประกอบที่ 4 น้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.569–0.706 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 3.241 และค่าความแปรปรวนเท่ากับ 6.356

3.2 รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำตามรูปที่ 1 โดยพิจารณาภายใต้การประชุมกลุ่ม (Focus Group) และประเมินภายใต้การตรวจสอบการประเมิน (Check List Form) จึงทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (To be Expert) มี 15 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ผู้นำมีการจัดการโลจิสติกส์ 2) ผู้นำมีการผลิตแบบลีน 3) ผู้นำมีการจัดการด้านแรงงาน 4) ผู้นำมีการจัดการทางด้าน IT 5) ผู้นำมีการจัดการโซ่อุปทาน 6) ผู้นำมีการวางแผนและควบคุมการผลิต 7) ผู้นำมีการบริหารสินค้าคงคลัง 8) ผู้นำมีการวางแผนและจัดองค์การ 9) ผู้นำมีการจัดการพลังงาน 10) ผู้นำมีการจัดการ

ตารางที่ 2 ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ

องค์ประกอบ (Component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative %)
1	24.438	47.917	47.917	9.615*	18.852	18.852
2	2.271	4.453	52.370	7.123*	13.968	32.820
3	1.609	3.155	55.525	5.742*	11.259	44.079
4	1.126	2.208	57.732	4.745*	9.304	53.383
5	1.023	2.006	59.739	3.241	6.356	59.739



รูปที่ 1 รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

ต้นทุน 11) ผู้นำมีการบริหารงานบุคคล 12) ผู้นำมีการจัดการสิ่งแวดล้อม 13) ผู้นำมีการบริหารคุณภาพ 14) ผู้นำมีการบริหารความเสี่ยง 15) ผู้นำมีความสามารถทางธุรกิจ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนำผู้อื่น (Leading other People) มี 10 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ผู้นำมีการมีจริยธรรม 2) ผู้นำมีการให้เกียรติ 3) ผู้นำมีการตระหนักถึงทางสังคม 4) ผู้นำมีทักษะการสอนงาน 5) ผู้นำมีอดทน อดกลั้น 6) ผู้นำมีการเป็นต้นแบบ 7) ผู้นำมีการมั่นคงในตนเอง 8) ผู้นำมีการประสานงาน 9) ผู้นำมีการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ 10) ผู้นำมีการพัฒนางาน องค์ประกอบที่ 3 ด้านนำองค์กร (Leading Organization) มี 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำมีการตัดสินใจ 3) ผู้นำมีการคิดเชิงกลยุทธ์ 4) ผู้นำมีการคิดสร้างสรรค์ 5) ผู้นำมีการคิดสร้างสรรค์ 6) ผู้นำมีการคิดรวบยอด 7) ผู้นำมีการเมืองในองค์กร องค์ประกอบที่ 4 ด้านบริหารตนเอง (Self-management) มี 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ผู้นำมีความรับผิดชอบ 2) ผู้นำมีความจงรักภักดี 3) ผู้นำมีความซื่อสัตย์ 4) ผู้นำมีการควบคุมลักษณะส่วนบุคคล 5) ผู้นำมีการปรับตัวตามสถานการณ์

3.3 คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ

การประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำนั้น ได้พิจารณาโดยการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ทำการวิพากษ์ความเห็น (Expert Panel) และทำการประเมิน

ประสิทธิภาพของคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership Competency Development Roadmap) โดยอาศัยแบบประเมินประสิทธิภาพสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ผลการพิจารณาพบว่าคู่มือแนวทางมีความเหมาะสมเป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์

4. อภิปรายผลและสรุป

จากผลการศึกษาและพัฒนาในรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญ องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านการนำผู้อื่น องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านนำองค์กร องค์ประกอบที่ 4 ด้านบริหารตนเอง โดยองค์ประกอบทั้ง 4 อย่างนี้มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งระดับจัดการที่มีความสำคัญในการผลิตเป็นบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเฉพาะในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนำผู้อื่น และการบริหารตนเอง นั้นมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) [6] และริวูมิ [7] โดยเห็นว่าภาวะผู้นำประกอบไปด้วย แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะเฉพาะ (Traits) ภาพลักษณ์ (Self-images) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณค่า (Value) พฤติกรรม (Behavior) ทักษะ โดยการรวมกันขององค์ประกอบเหล่านี้จึงเป็นสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การนำคน 2) พัฒนาคน 3) การวางแผนและจัดการองค์กร 4) ภาวะผู้นำ 5) ความสามารถในการปรับตัว 6) การปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอ และเมื่อพิจารณาแยกราย องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง โดยมีตัวแปรมากถึง 15 ตัวแปร เมื่อดูความสอดคล้องกับงานวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ศึกษาพบว่าผู้บริหารที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในงานที่ตนเองทำ โดยมี

พฤติกรรมมุ่งที่งาน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ เป็นนักวางแผน เป็นแบบอย่าง เป็นนักบริหารที่ดี ในงานวิจัยนี้ความสามารถจัดการโลจิสติกส์ การผลิตแบบลีน การจัดการโซ่อุปทาน การจัดการสิ่งแวดล้อม การบริหารสินค้าคงคลัง นอกจากนั้นการจัดการการผลิต อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ความต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ตั้งแต่ผู้ประกอบการต้นน้ำจนกระทั่งผู้ประกอบการ ปลายน้ำ หรือบางครั้งเรียกว่าเป็นโซ่อุปทานเดียวกัน ดังนั้น การที่ระดับจัดการมีสมรรถนะด้านการเป็น ผู้เชี่ยวชาญทำให้สามารถใช้ทรัพยากรการผลิต อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ต้นทุนต่ำสุด และของเสียน้อยสุด ของ เก็บสต็อกที่เก็บน้อยสุดยอมทำให้ภาพรวมของโซ่อุปทาน เดียวกัน มีประสิทธิภาพสูง ยิ่งกว่านั้นปัจจุบันปัญหาเรื่อง สิ่งแวดล้อม มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิต เพราะ ผู้บริโภค ทุกคนให้ความสนใจไปปัญหาสิ่งแวดล้อม การผลิต จึงจำเป็นต้องปรับตัวตาม ดังนั้น ระดับจัดการการผลิต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสมรรถนะด้านการ เป็นผู้เชี่ยวชาญ และยังสอดคล้องกับ *Bartol et al.* [8] ได้ กล่าวถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ที่มีอยู่จริงโดยอาศัยอำนาจจากหลายแหล่ง อำนาจจาก การที่ระดับจัดการที่มีประสบการณ์ความรู้หรือทักษะเชิง เทคนิคและจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ ก็คืออำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Powers) ซึ่งถ้ามี ในระดับจัดการก็สามารถทำงานได้อย่างสำเร็จ นอกจากนั้น *Hughes et al.* [9] ที่กล่าวถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปฏิภานที่รับรู้จากผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บริหารมีความเป็นมืออาชีพ จะทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเกิดความเชื่อมั่น (Compliance) ยินดีที่จะทำงานนั้น จะทำให้งานประสบผลสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านการนำผู้อื่น เป็นองค์ ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับ 2 มีตัวแปร 10 ตัวแปร ซึ่ง สอดคล้องกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership) โดยทำการศึกษาภาวะผู้นำ ของบริษัทในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ พบว่าประสิทธิภาพ ของงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของระดับผู้จัดการ

โดยได้สรุปพฤติกรรมเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งตาม ความสำคัญงาน (Task Oriented Attitude and Behaviors) 2) มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship Oriented Attitude and Behaviors) ซึ่งคุณสมบัติที่มุ่งการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จภายใต้การอาศัยความสัมพันธ์อันดี กระตุ้นแนวคิดซึ่งเป็นสมรรถนะด้านการนำผู้อื่น โดยทำให้ บุคคลเหล่านั้นทำงานด้วยความพึงพอใจ 3) ผู้ที่มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติ (Participate Leader) ซึ่งสอดคล้องกับการที่ ระดับผู้จัดการจะให้พนักงานทำตามที่มีอบหมาย ผู้นำต้อง เป็นต้นแบบในการทำและสอนด้วยความจริงจัง

องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านการนำองค์กร มีตัวแปร 7 ตัวแปรเมื่อพิจารณาต้นองค์ประกอบของสมรรถนะแล้ว พบที่มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Tufts University [10] สมรรถนะภาวะผู้นำ โดยมีสมรรถนะทางด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การสื่อสารและทิศทาง (Communications a Compelling Vision and Direction) ให้ทราบทิศทางของ องค์กรพันธะกิจ การบรรลุเป้าหมายตลอดจนทราบกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้น ระยะกลางระยะยาวที่จะบรรลุเป้าหมายของ องค์กร 2) การสร้างสมรรถภาพแวดล้อมความไว้วางใจ และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (Creates and Environment of Trust and Integrity) 3) การผลักดันสู่ความสำเร็จ (Drives Result) 4) บริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage Change) พัฒนาความสัมพันธ์กับจุดเน้นขององค์กร (Development Relationship with University Focus) 5) พัฒนาตนเอง และตนเอง (Development Self and Others) โดยจะเห็นว่าการพึงองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพผู้นำจึง ต้องมีสมรรถนะเหล่านี้เป็นเครื่องมือ

องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง โดยสอดคล้องกับแนวคิดสำคัญของ Spencer and Spencer [11] กับเรื่องสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคต โดยได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) สมรรถนะ ด้านการกระทำและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) 2) สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) 3) สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence)

4) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial) กลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) 6) สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personals Effectiveness) โดยเฉพาะกลุ่มสมรรถนะที่ 6 นั้น ได้แก่ สมรรถนะการควบคุมตนเอง (Self-control) ความมั่นใจตนเอง (Self-confidences) ความยืดหยุ่น (Flexible) โดยความสอดคล้องนี้ได้กล่าวถึงสภาพการทำงานที่อยู่ภายใต้ความกดดัน การช่วยความเครียด ดังนั้น การมีสมรรถนะที่สามารถควบคุมตนเองได้และภายใต้ความกดดัน จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของคู่มือแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ นั้นแบ่งออกมาเป็นหลายส่วน ได้แก่ ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะระดับจัดการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (Leadership Competency Development Roadmap for Middle Management in auto Parts Industry) ตัวอย่างการประยุกต์ใช้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ และจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญถึงความเหมาะสมความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ การใช้ประโยชน์และความถูกต้องของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีความเหมาะสมมากกว่า ร้อยละ 80 โดยเฉพาะด้านการเป็นประโยชน์นั้น ซึ่งสอดคล้องกับ Bellandi *et al.* [12] ได้ทำการศึกษาในโครงการ CR2S: Competency Roadmap to Strategy หาแนวทางการพัฒนาบุคคลากรภายใต้ข้อจำกัดทางด้านเวลาและต้นทุนโดยเห็นว่าองค์กรจะได้ความคุ้มค่าการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ถ้ามีการจัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Roadmap) โดยระบุสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (Competency Need) ตัดสินใจทางเลือกในการพัฒนา (Determine the Competency Alternative) และกำหนดแนวทางในการพัฒนา (Define a Learning Plan) และยิ่งสอดคล้องกับ อาภรณ์ [13] ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Competency Development Roadmap ที่เห็นว่าการจัดทำแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ทั้งการอบรมในห้องเรียน

และการฝึกอบรมนอกห้องเรียน ได้แก่ การสอนงาน การให้คำปรึกษา การมอบหมายงาน โดยการพัฒนาเหล่านี้ให้ประโยชน์แก่พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ในส่วนของหัวหน้างานนั้น ก็จะได้ประโยชน์จากการใช้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเป็นกรอบในการประเมินวางแผนพัฒนาพนักงาน ส่วนสุดท้ายเป็นประโยชน์กับองค์กรอื่นๆ เพราะเป็นการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

สำหรับการประยุกต์นั้นควรมีการนำสมรรถนะภาวะผู้นำระดับจัดการการผลิตมาใช้กับพัฒนาผู้ประกอบการไทยภายใต้ความร่วมมือของภาคเอกชน ภาครัฐและสถาบันการศึกษาโดยสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการผลิต สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ปรับปรุงเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องความต้องการของอุตสาหกรรม ในส่วนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ครบวงจรตั้งแต่การคัดเลือกบุคคล (Recruitment) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) การโยกย้าย (Rotation) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการบริหารผลตอบแทน (Compensation) โดยอาจเริ่มจากการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้เชี่ยวชาญไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- [1] PwC's Automotive Analyst Group. PwC's Autofacts Forecasts 2013 Global Automotive Light Vehicle. Retrieved on December 15, 2014 [Online]. Available: <http://www.pwc.com/us/en/pressreleases2013>
- [2] IMD World Competitiveness Center, *IMD World Competitiveness Yearbook 2014*. Switzerland, 2014.



- [3] Thailand Automotive Institute, *Master plan for Automotive Industry 2012–2016: Ministry of Industry*. 2012 (in Thai).
- [4] Office of the National Economic and Social Development Board, *The Eleventh National Economic and Social Development Plan (2012–2016): Office of the Prime Minister*. 2012 (in Thai).
- [5] C. Brewster, W. Mayrhofer, and M. Morley, *New Challenges for European Human Resource Management*. Basingstoke: Macmillan, 2000.
- [6] Michigan University. (2009). The Michigan leadership studies, Retrieved on December 1, 2014 [Online]. Available: <http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership>
- [7] T. Boonyasopon, *Basic Industrial Management*. King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2009 (in Thai).
- [8] K. Bartol, D. Martin, M. Tein, and G. Matthews, *Management: A Pacific Rim Focus*, 2nd ed, Sydney: McGraw-Hill, 1998.
- [9] R. Hughes, R. Ginnett, and G. Curphy, *LEADERSHIP: Enhancing the Lesson of Experience*. New York: The McGraw-Hill Publishing Companies, 2002.
- [10] Tufts University. (2013). Tufts Leadership Competencies, Accessed 15 July 2014 [Online]. Available : <http://hr.tufts.edu/employee-services/hrorganizational-development-and-training-odt-2/resources>
- [11] L. M. Spencer and S. M. Spencer, *Competency at Work : Models for Superior Performance*. The United State of America : John Wiley & Sons, 1993.
- [12] V. Bellandi, P. Ceravolo, E. Damiani, and F. Frati. (2011). CR2S: Competency Roadmap to Strategy, Retrieved on 30 May 2015 [Online]. Available : <http://www.wissensmanagement.net>
- [13] A. Phuwitthayaphan, *Competency Development Roadmap (CDR)*. HR Center, Bangkok, Thailand, 2005 (in Thai).