



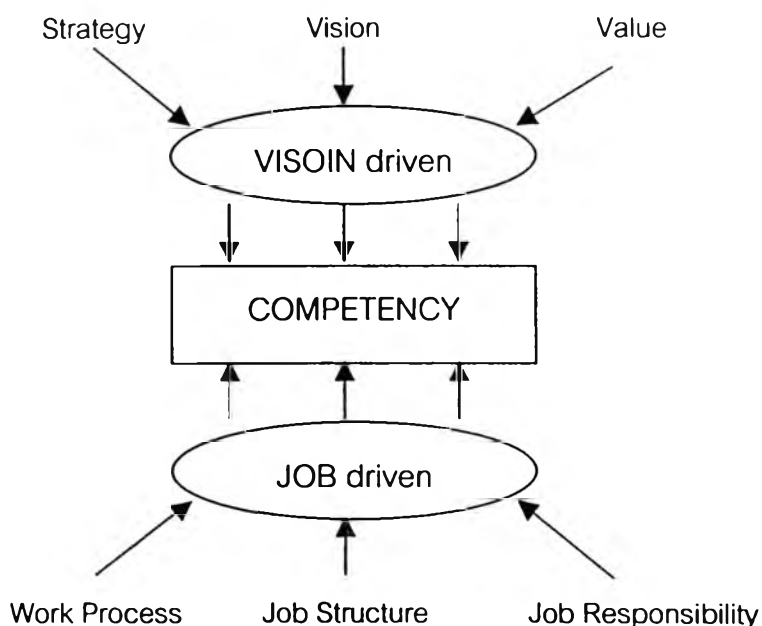
บทที่ 1

บทนำ

ยุทธศาสตร์หนึ่งที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายสำหรับการกำหนดตำแหน่งขององค์กรในอนาคตคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งตั้งแต่หลังสงครามโลกเป็นต้นมา มีปรากฏการณ์ที่เด่นชัดของการใช้ยุทธศาสตร์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน โดยเริ่มจาก

- สองทศวรรษแรก มุ่งไปยังกลยุทธ์การปรับกระบวนการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและความคงทนสูงกว่าคู่แข่ง โดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรมซึ่งในช่วงนั้นเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเพื่อผลิตสินค้าที่เอื้ออำนวยความสะดวกในครัวเรือน เช่น สินค้าประเภทโทรทัศน์ เครื่องซักผ้าและอุปกรณ์อื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในครัวเรือน ซึ่งสาขาหลักที่ได้รับความนิยมสูงสุด ในยุคนี้ คือ ทฤษฎีทางวิศวกรรม
- ในทศวรรษต่อมาธุรกิจต่างๆ มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ทางการขาย เพราะในช่วงนั้นความสามารถในการผลิตอุปกรณ์ทั้งหลายนั้นไม่แตกต่างกันมากนัก จึงต้องมาแข่งขันกันว่าทำอย่างไรลูกค้าจึงจะซื้อสินค้าของตน เทคนิคการขายนี้ได้พัฒนาต่อมาจนเป็นหลักวิชาการตลาดซึ่งเป็น สาขาหลักด้านการบริหารธุรกิจจนถึงปัจจุบัน
- สำหรับช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ ธุรกิจแข่งขันกันใช้กลยุทธ์ขยายตัวผ่านธุรกรรมทางการเงิน ตั้งแต่แข่งขันกันระดมไปจนถึงการซื้อขายและควบรวมกิจการ จนเรามีคำศัพท์ว่า มนุษย์ทองคำเกิดขึ้นในสาขาการเงินกันอย่างมากมาย
- เมื่อเข้าสู่ทศวรรษอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรต่างๆพยายามใช้เทคนิคสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน อันเป็นที่มาของผู้บริหารในตำแหน่ง Chief Information Officer (CIO) ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงนี้และตามมาด้วยธุรกิจ คอทคอม (dot com) ในที่สุด แม้ว่าการแข่งขันขณะนี้จะผ่านพ้นยุคของธุรกิจ คอทคอม ไปแล้ว แต่ก็มิได้หมายความว่าเราจะสามารถละเลยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปได้ เพราะพัฒนาการของเทคโนโลยีนี้ได้เปลี่ยนจากการเป็นกลยุทธ์หลักมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรและระหว่างธุรกิจที่ลงลึกไปตลอดสายโซ่ของมูลค่าเพิ่ม (Value chain)
- สำหรับทศวรรษนี้ กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจนำมาใช้เพื่อเอาชนะกันนั้นจะมุ่งไปที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมและความคล่องตัวที่ จะพลิกแพลงไปตามภาวะการณ์ สาขาการบริหารองค์ความรู้และพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะนอกเหนือไปจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์ ซึ่งเป็นส่วนนามธรรม

ขององค์กรในการขับเคลื่อนแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่าจะอะไรคือ แก่นแท้ของความสามารถที่องค์กรต้องมี (Core competency) เพื่อนำมาเชื่อมต่อกับส่วนที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนขององค์กร คือ คน ที่จะทำตามโครงการสร้างระบบงานและความรับผิดชอบต่อไป



จากรูปตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะ ความสามารถหลักขององค์กร (Core competency) กับแรงขับเคลื่อนจากแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และการวางคุณค่าขององค์กรซึ่งเป็นแรงผลักดันองค์กรจากฝ่ายบริหารขององค์กร (Top Down) และแรงขับเคลื่อนจากกระบวนการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และเครือข่ายการประสานงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ อันเป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มน้ำหนักความสัมพันธ์ในการค้นหาและกำหนดแก่นแท้ของความสามารถที่องค์กร (Core competency) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับโลกธุรกิจในปัจจุบัน

ในปัจจุบันมีเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เป็นจำนวนมากที่ได้รับความนิยมและนำมาใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในโลกธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การพิจารณาข้อดี ข้อด้อย และความเชี่ยวชาญในตัวเครื่องมือการบริหารของทีมผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กร สำหรับการนำเครื่องมือในการบริหารเหล่านั้นเข้ามาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานหรือองค์กร ตารางที่ 1.1 แสดงข้อมูลการจัดลำดับความนิยมในการนำเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เข้าไปใช้ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับโลกธุรกิจในปัจจุบัน

ตารางที่ 1.1 แสดงข้อมูลความนิยมในการนำเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เข้าไปใช้ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

เครื่องมือในการบริหาร (Management Tool)	ความนิยมในการนำไปใช้
Strategic Planning	90 %
Mission and Vision Statements	87 %
Benchmarking / KPI's	86 %
Customer Satisfaction Measurement	97 %
Pay Per Performance	78 %
Strategic Alliances	68 %
Core Competency	67 %
Re-engineering	64 %
Growth Strategies	61 %
Total Quality Management	60 %

1.1 ที่มาและเหตุผลของปัญหาการศึกษา

การศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) สำหรับโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ (บริษัทตัวอย่าง) มีประเด็นที่มาของปัญหา สามารถ สรุปได้ 3 หัวข้อ ดังนี้

1.1.1 ผลการดำเนินงานของ บริษัทตัวอย่างไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่างในแต่ละปีดำเนินการรวบรวมเป็นระยะเวลา 3 ปี ทีมผู้บริหารได้ทำการ ประชุมวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานจากการรวบรวมข้อมูลของแต่ละหน่วยงานในองค์กรในแต่ละปีดำเนินการ พบว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องจัดหา กลยุทธ์สำหรับแผนการพัฒนางานองค์กร (Strategic Improvement) เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรอย่างเร่งด่วน แผนกลยุทธ์ประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่ง ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเพื่อวัดผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรประสงค์ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

1.1.2 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานธุรกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานองค์กร

จากสภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูงในโลกธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีแนวโน้มตั้งแต่ภาวะการณ์ความล้มเหลวทางเศรษฐกิจที่แพร่กระจายไปทั่วโลกในช่วงตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้นมา หน่วยงานและบริษัทต่างๆ พยายามทุกรูปแบบตั้งแต่การกำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงาน การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรโดยการรวมกลุ่มบริษัทเพื่อลดค่าใช้จ่าย แลกเปลี่ยนเทคโนโลยี สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อลูกค้า เพื่อความอยู่รอดให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรจากภาวะการณ์วิกฤต

จากภาวะการณ์ดังกล่าวที่ผู้บริหารของบริษัทตัวอย่างได้ทำการ ประมวลผลการดำเนินงานธุรกิจของบริษัท เพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานธุรกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์แข่งขันและโลกเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และกลยุทธ์การสร้างระบบสมรรถนะ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ถือเป็นหนึ่งกลยุทธ์ที่ที่ผู้บริหารของบริษัทตัวอย่างกำหนด

1.1.3 ข้อกำหนดในระบบการควบคุมคุณภาพ ISO 9001:2000 (Australian/New Zealand Standard TM)

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 1.2.1 เพื่อศึกษาขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.2.2 เพื่อศึกษาถึงปัญหา/อุปสรรค รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค ในการจัดสร้าง ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.2.3 เพื่อจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)

1.4 ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

- 1.4.1 ศึกษาหลักทฤษฎีของ Management Tool : Competency Model
- 1.4.2 ศึกษาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับ โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.4.3 วิเคราะห์หลักการและเหตุผลในการนำ Management Tool : ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เข้ามาใช้สำหรับการพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.4.4 ศึกษาขั้นตอนการจัดทำโครงสร้างโครงการ การนำ ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เข้ามาจัดดำเนินการ ใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.4.5 ศึกษาขั้นตอนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กร (Providing needed Knowledge) ก่อนนำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เข้ามาจัดดำเนินการใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.4.6 ศึกษาขั้นตอนการสร้างสมรรถนะเด่นขององค์กร (Organization Competency) ใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.4.7 ศึกษาขั้นตอนการสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.4.8 ศึกษาขั้นตอนการสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.4.9 ศึกษาขั้นตอนการสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- 1.4.10 สรุปผลการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)

- 1.4.11 สรุปความสัมพันธ์ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง) กับแนวทางแก้ไข ปัญหาและแนวทางพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ของบริษัทตัวอย่าง
- 1.4.12 สรุปรายละเอียดของปัญหา/อุปสรรคและวิธีการแก้ไขปัญหาของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง) เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model)
- 1.4.13 ข้อเสนอแนะกิจกรรมต่อเนื่องในการนำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เข้าไปพัฒนาใช้ในองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

- 1.5.1 ได้ตัวอย่าง ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง) สำหรับเป็นตัวอย่างในการจัดสร้างและพัฒนาการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) สำหรับโรงงานอุตสาหกรรม รวมถึงองค์กรและหน่วยงานต่างๆ
- 1.5.2 ได้ตัวอย่างรูปแบบของปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการจัดระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) รวมถึงแนวทางในการจัดการกับปัญหา / อุปสรรคที่เกิดขึ้น ของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)