



การปรับปรุงการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานด้วยทฤษฎีความสามารถเชิงสมรรถนะ
และเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร กรณีศึกษาสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ

The Improvement of Human Resource Department Training Plan by Competency

Theory and Training Roadmap: Case Study of National Institute of Metrology

(Thailand)

นางสาววรรณวิสาข์ มณีขาว

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พ.ศ. 2553

การปรับปรุงการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานด้วยทฤษฎีความสามารถเชิงสมรรถนะ
และเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร กรณีศึกษา สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ

นางสาววรรณวิสาข์ มณีขาว

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พ.ศ.2553

คณะกรรมการสอบ.....

ประธานกรรมการสอบ

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

(อาจารย์อนุวัต เจริญสุข)

กรรมการ

(อาจารย์อลงกรณ์ ประกฤตพงศ์)

ลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

หัวข้อรายงาน	การปรับปรุงการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานด้วยทฤษฎีความสามารถ เชิงสมรรถนะและเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร
หน่วยกิต	6
ผู้เขียน	นางสาววรรณวิสาข์ มณีขาว
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์อนุวัต เจริญสุข
หลักสูตร	บริหารธุรกิจบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรม
คณะ	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2553

บทคัดย่อ

โครงการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานด้วยการใช้ทฤษฎีสมรรถนะและเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร โดยมีขอบเขตการจัดทำโครงการคือ ส่วนทรัพยากรบุคคล สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ ซึ่งสามารถนำแนวคิดและผลที่ได้จากโครงการเป็นพื้นฐานสู่การพัฒนาการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อใช้งานจริงได้ต่อไป

เนื้อหาหลักของโครงการนี้ประกอบไปด้วย ข้อมูลพื้นฐานของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติและส่วนทรัพยากรบุคคล แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร กระบวนการในการจัดทำโมเดลสมรรถนะและเส้นทางบุคลากร บทสรุป และบทวิเคราะห์เพื่อการพัฒนางานได้ในโอกาสต่อไป

คำสำคัญ: การฝึกอบรม / ทรัพยากรบุคคล / สมรรถนะ / เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร

Report Title	The Improvement of Human Resource Department Training Plan by Competency Theory and Training Roadmap
Credits	6
Candidate	Miss Wanwisa Maneekhao
Report Advisor	Mr.Anuwat Charoensuk
Program	Bachelor of Business Administration
Field of Study	Industrial Management
Faculty	Business Administration
B.E.	2553

Abstract

The objective of this project is Human Resource Department training plan improve by competency theory and training roadmap. The project's scope is Human Resource Department of National Institute of Metrology (Thailand) that its idea and consequence can ground training plan development in the future.

Main substance of project consists of National Institute of Metrology (Thailand) and Human Resource Department background, concepts and theories about Competency and Training Roadmap, Competency Model and Training Road Map building process, summary and project analysis.

Keywords: Competency / Human Resource / Training / Training Roadmap

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์นี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จาก อาจารย์อนุวัต เจริญสุข อาจารย์ก้องเกียรติ วีระอาชากุล ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาต่างตลอดการจัดทำปริญญานิพนธ์นี้ และคุณทิพย์ฉัตร พุทธินันท์ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน ทรัพยากรบุคคล ซึ่งให้การสนับสนุนด้านข้อมูล ประสานงาน พร้อมทั้งให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ เป็นอย่างดี ติดตามการจัดทำปริญญานิพนธ์นี้ตลอดมา เปรียบเสมือนพี่เลี้ยงของการจัดทำปริญญานิพนธ์เล่มนี้ทีเดียว ขอกราบขอบพระคุณทั้งสามท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ คุณประเวศน์ มหารัตน์สกุล ผู้อำนวยการฝ่าย บริหารงานกลาง คุณทศพร เอียดคง หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล สำหรับโอกาสที่ให้ข้าพเจ้าเข้ารับ การปฏิบัติงานสหกิจศึกษา พี่ๆพนักงานของสถาบันฯที่ได้พบหรือร่วมงานทุกท่านที่ทำให้การ ปฏิบัติงานครั้งนี้ราบรื่นและเต็มไปด้วยความสุข สุดท้ายนี้ที่ขาดไปไม่ได้เลยคือ ครอบครัว คณาจารย์ตลอดจนบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น พี่ เพื่อน น้องและอีกหลายท่านที่ ไม่ได้กล่าวถึง ที่ให้การดูแล ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนในทุกสิ่งแก่ข้าพเจ้าเป็นอย่างดีที่สุด จนเกิดเป็นความสมบูรณ์ของการปฏิบัติงานสหกิจศึกษาในครั้งนี้ขึ้นมาได้

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

หน้า

ปกใน	(1)
บทคัดย่อภาษาไทย	(2)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญ	(5)
รายการตาราง	(7)
รายการรูปประกอบ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ	1
1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการหรือการให้บริการหลักขององค์กร	2
1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร	6
1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย	7
1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษา	7
1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	8
1.7 ข้อมูลพื้นฐานส่วนทรัพยากรบุคคล	8
1.8 วัตถุประสงค์ของโครงการ	10
1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการที่ได้รับมอบหมาย	11
บทที่ 2 ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	
2.1 ทฤษฎี Competency	12
2.2 Competency Model	15
2.3 Competency Dictionary	15
2.4 Training Roadmap	16
2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยสรุป	17

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน

3.1	แผนงานการปฏิบัติงาน	19
3.2	รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมาย	20
3.3	ขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ	20

บทที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ

4.1	สรุปการดำเนินงานและผลการวิเคราะห์ข้อมูล	41
4.2	วิเคราะห์และวิจารณ์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการจัดทำโครงการ	59
4.3	แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ	59

เอกสารอ้างอิง

61

ประวัติผู้วิจัย

62

ภาคผนวก

- ก. แผนสมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการพลเรือนโดยสำนักงาน ก.พ.
- ข. แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ค. Job Description ของตำแหน่งงานส่วนทรัพยากรบุคคล
- ง. ข้อมูลตัวอย่าง Job Description สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1-1	แสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และกิจกรรมขององค์กรในปัจจุบัน	5
2-1	ตารางแสดงรูปแบบ Competency Model	18
3-1	แสดงแผนการดำเนินงานของโครงการ	19
3-2	ผลการวิเคราะห์ความต้องการพื้นฐานจาก HR Job Description	21
3-3	ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านความรู้ (Knowledge)	22
3-4	ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านทักษะ (Skill)	23
3-5	ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว ของบุคคล (Attribute)	24
3-6	ตารางแสดง Competency ที่มีความเป็นไปได้จาก การวิเคราะห์ Job Description	27
3-7	ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านความรู้และทักษะ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge&Skill)	30
3-8	ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (Attribute)	32
3-9	ผลจากการคัดเลือกและจัดกลุ่ม Competency อย่างไม่เป็นทางการ	33
3-10	ผลจากการประชุมกลุ่ม	34
3-11	ตารางแสดงตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้อง กับ Competency Model	36
3-12	ตารางแสดง Training Roadmap สำหรับพนักงานบริหารงานบุคคล	38

รายการรูปประกอบ

รูป		หน้า
1-1	ตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ	1
1-2	แผนที่แสดงที่ตั้งสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ	1
1-3	โครงสร้างการบริหารสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ	6
1-4	โครงสร้างการบริหารส่วนทรัพยากรบุคคล แสดงตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	7
1-5	โครงสร้างการบริหารงานส่วนทรัพยากรบุคคล	8
1-6	ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บท แผนกลยุทธ์สถาบัน และแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	9
2-1	ภาพแสดงความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland	12
2-2	ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์	14

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ

ชื่อภาษาไทย

สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ

ชื่อภาษาอังกฤษ

National Institute of Metrology (Thailand)

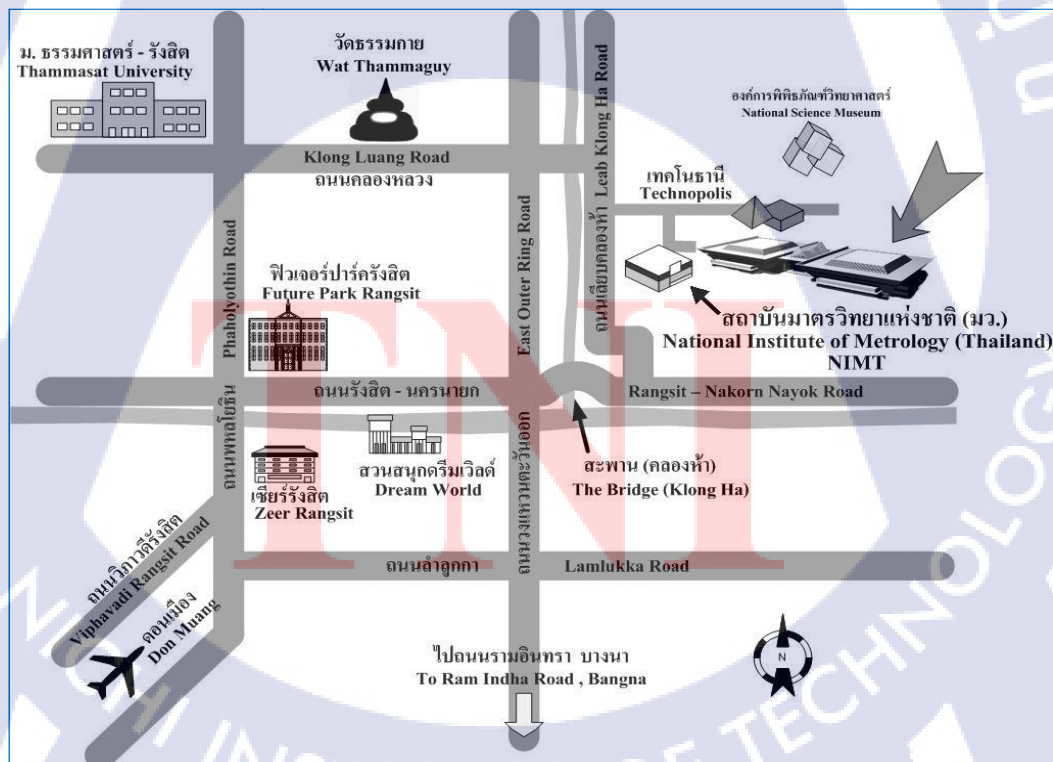


รูปที่ 1-1 ตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ

ที่ตั้ง

3/4-5 หมู่ 3 ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี 12120



รูปที่ 1-2 แผนที่แสดงที่ตั้งสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ

1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการหรือการให้บริการหลักขององค์กร

1.2.1 ลักษณะพื้นฐานขององค์กร

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติพัฒนาระบบมาตรวิทยาแห่งชาติ พ.ศ.2540 มีฐานะเป็นองค์กรของรัฐที่บริหารงานเป็นอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2541 โดยพระราชบัญญัติพัฒนาระบบมาตรวิทยาแห่งชาติ พ.ศ. 2540 มาตรา 13 และ 14 ได้ระบุวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของสถาบันไว้ดังนี้

มาตรา 13 สถาบันมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- (1) ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการและงานธุรการให้แก่คณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานด้านการกำหนดแผน การจัดการ และให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบมาตรวิทยา
- (2) พัฒนาระบบมาตรวิทยา จัดหาและเก็บรักษามาตรฐานแห่งชาติ วัสดุอ้างอิง มาตรฐานของประเทศทุกสาขา เพื่อให้สอดคล้องกับระบบมาตรวิทยาสากล รวมถึงการถ่ายทอดความถูกต้องของการวัดไปสู่มาตรฐานแห่งชาติ
- (3) ส่งเสริมการประกอบวิชาชีพด้านมาตรวิทยาและความสามารถของห้องปฏิบัติการสอบเทียบ

มาตรา 14 สถาบันมีอำนาจหน้าที่กระทำการต่าง ๆ ภายในวัตถุประสงค์ตามมาตรา 13 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

- (1) บริหารกองทุนตามกฎหมาย และระเบียบซึ่งรัฐมนตรีกำหนด
- (2) ศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์ทางวิชาการต่างๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางเป้าหมาย นโยบายและจัดทำแผนงาน โครงการและมาตรการต่างๆ ในการพัฒนาระบบมาตรวิทยาของประเทศ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา
- (3) ออกใบรับรองตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่สถาบัน กำหนดสำหรับเครื่องมือ อุปกรณ์หรือวัสดุอ้างอิงที่ใช้ในการวัดปริมาณที่ได้ทำการสอบเทียบแล้วว่า มีความถูกต้องตามมาตรฐานแห่งชาติ
- (4) ศึกษา พัฒนาเทคโนโลยีการวัด และสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านมาตรวิทยาของภาครัฐผู้ประกอบการภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ส่งเสริมความร่วมมือในกิจกรรมด้านนี้ ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ตลอดจนกับนานาชาติ

(5) สนับสนุนห้องปฏิบัติการสอบเทียบของผู้ประกอบการภาคเอกชน ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมมาตรฐานและระบบการถ่ายทอดความถูกต้อง การให้บริการข้อมูลและการให้คำปรึกษาทางเทคโนโลยีการวัดและการให้บริการอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับมาตรวิทยาของประเทศ

(6) สนับสนุนการเพิ่มสมรรถนะในการศึกษา พัฒนาเทคโนโลยีการวัดระบบการถ่ายทอดความถูกต้องของเครื่องมือและอุปกรณ์การวัด ความสอบกลับได้ตลอดจนการจัดโครงการลงทุนและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการรับเทคโนโลยีด้านมาตรวิทยาจากต่างประเทศ เพื่อให้ระบบมาตรวิทยาของประเทศมีประสิทธิภาพเชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับในระบบมาตรวิทยาสากล

(7) ดำเนินงานและส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านมาตรวิทยาของประเทศ รวมทั้งการพัฒนากำลังคนทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน

(8) กระทำการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสถาบัน และตามที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย

(9) จัดให้ได้มา ถือกรรมสิทธิ์ เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม แลกเปลี่ยน โอน รับโอน และขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีใดๆ ซึ่งอสังหาริมทรัพย์หรือสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งหลักทรัพย์ต่างๆ ตลอดจนรับทรัพย์สินที่มีผู้มอบหรืออุทิศให้

(10) รับค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากการศึกษา พัฒนาเทคโนโลยีการวัด และค่าบริการในการให้บริการ รวมทั้งทำความตกลงและกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับค่าตอบแทนและค่าบริการนั้น ทั้งนี้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

(11) ทำความตกลงและร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา พัฒนาเทคโนโลยีการวัด และความสอบกลับได้

(12) จัดให้มีและให้ทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษา พัฒนาเทคโนโลยีการวัด ความสอบกลับได้ และการประดิษฐ์หรือพัฒนาเครื่องมือหรืออุปกรณ์การวัด หรือความรู้เทคโนโลยีที่ใช้เป็นหลักฐานในกิจการด้านมาตรวิทยา

(13) เข้าร่วมกิจการหรือร่วมลงทุนกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาระบบมาตรวิทยาของประเทศ

(14) กู้ยืมเงิน ให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ทั้งนี้ เพื่อการศึกษา พัฒนาเทคโนโลยีการวัด และการบริการสอบเทียบความถูกต้องของเครื่องมือและอุปกรณ์การวัด

(15) กระทำการอื่นใดอันจำเป็นในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน หรือการลงทุนตามวรรคหนึ่ง ให้ปฏิบัติตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด หากเกินวงเงินที่กำหนดไว้ในระเบียบ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน

1.2.2 วิสัยทัศน์

สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ เป็นองค์กรหลักของประเทศในการพัฒนาระบบมาตรวิทยาของชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ที่มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การคุ้มครองผู้บริโภคในประเทศ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

1.2.3 ค่านิยม

มุ่งมั่นเพื่อการวัดในประเทศเป็นที่ยอมรับของสังคมโลก (Commit to Globally Accepted Measurement)

1.2.4 พันธกิจ

1. พัฒนามาตรฐานการวัดแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
2. ถ่ายทอดความถูกต้องด้านการวัดสู่กิจกรรมการวัดต่าง ๆ ในประเทศ
3. เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจด้านมาตรวิทยาสู่สังคมไทย
4. เป็นองค์กรหลักในการดำเนินงานด้านมาตรวิทยาระหว่างประเทศ

1.2.5 ยุทธศาสตร์

1. มาตรฐานด้านการวัดแห่งชาติต้องเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ และเพียงพอกับความต้องการในประเทศ
2. การบริการด้านการวัด การวิเคราะห์ การทดสอบ และการสอบเทียบให้ได้มาตรฐานสากล และเพียงพอกับความต้องการในประเทศ
3. สังคมไทยตระหนักถึงความสำคัญ และเห็นประโยชน์ของมาตรวิทยา
4. ระบบมาตรวิทยาแห่งชาติที่เข้มแข็งสนับสนุนกิจกรรมต่างประเทศของรัฐบาล

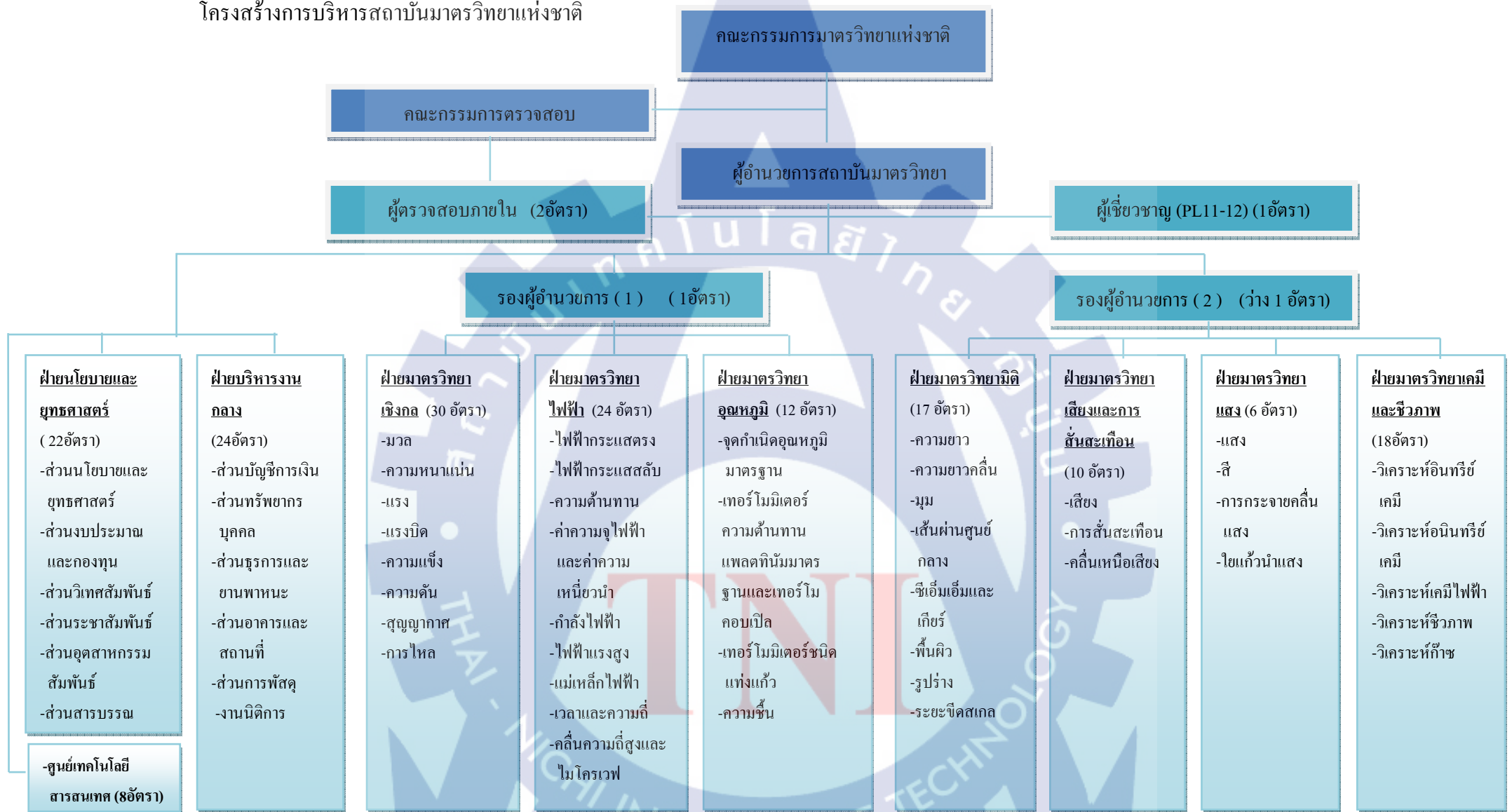
1.2.6 บทบาทภารกิจปัจจุบันของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ

ตารางที่ 1-1 แสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และกิจกรรมขององค์กรในปัจจุบัน

วิสัยทัศน์	สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติเป็นองค์กรหลักของประเทศในการพัฒนาระบบมาตรวิทยาของชาติให้เป็นที่ยอมรับระดับสากล ที่มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การคุ้มครองผู้บริโภคในประเทศ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม			
พันธกิจ	1. พัฒนามาตรฐานการวัดแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	2. ถ่ายทอดความถูกต้องด้านการวัดสู่กิจกรรมการวัดต่าง ๆ ในประเทศ	3. เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจด้านมาตรวิทยาสู่สังคมไทย	4. เป็นองค์กรหลักในการดำเนินงานด้านมาตรวิทยา ระหว่างประเทศ
ค่านิยมองค์กร	“มุ่งมั่นเพื่อการวัดในประเทศเป็นที่ยอมรับของสังคมโลก (Commit to Globally Accepted Measurement)”			
ยุทธศาสตร์	1. มาตรฐานด้านการวัดแห่งชาติต้องเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ และเพียงพอกับความต้องการในประเทศ	2. การบริการด้านการวัด การวิเคราะห์ การทดสอบ และการเทียบให้ได้มาตรฐานสากล และเพียงพอกับความต้องการในประเทศ	3. สังคมไทยตระหนักถึงความสำคัญ และเห็นประโยชน์ของมาตรวิทยา	4. ระบบมาตรวิทยาแห่งชาติที่เข้มแข็งสนับสนุนกิจกรรมต่างประเทศของรัฐบาล
เป้าหมาย	1. หน่วยวัดของชาติได้รับการสถาปนาและพัฒนาให้เพียงพอตามความต้องการของผู้ใช้บริการในประเทศและเป็นยอมรับของนานาชาติ	2. กิจกรรมการวัดต่าง ๆ ในประเทศมีความถูกต้องตามมาตรฐานสากลช่วยยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของภาคการผลิตและบริการ	3. สังคมไทยมีความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรวิทยา	4. ใช้มาตรวิทยาเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศ
ตัวชี้วัด	- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : - จำนวนหน่วยวัดแห่งชาติใหม่ที่ได้รับการสถาปนาและพัฒนาสามารถให้บริการลูกค้าได้ - จำนวนการเข้าร่วมเปรียบเทียบผลการวัดกับนานาชาติ - จำนวนหน่วยวัดแห่งชาติที่สามารถรักษามาตรฐานตาม ISO/IEC 17025 ได้ - จำนวนหน่วยวัดแห่งชาติที่ได้รับการรับรองมาตรฐานตาม ISO/IEC 17025 เพิ่มขึ้น - จำนวนผลงานวิจัย พัฒนาสามารถดำเนินการได้ตามแผน - จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมด้านมาตรวิทยาจากผู้เชี่ยวชาญ - จำนวนพนักงานที่ได้รับการอบรมขั้นพื้นฐาน - จำนวนทุนการศึกษาด้านมาตรวิทยา - จำนวนโครงการความร่วมมือทางวิชาการด้านมาตรวิทยาระหว่างประเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ - ความสำเร็จสะสมของการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ - ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : - จำนวนความสามารถด้านการวัดที่สถาบัน เสนอต่อองค์กรซึ่งตรวจวัดระหว่างประเทศ (BIPM) - การดำเนินการก้าวหน้าตามแผนการวิจัยและพัฒนา - จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล - ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : - จำนวนการให้บริการ สอบเทียบ และให้คำปรึกษาด้านมาตรวิทยา - จำนวนสถานประกอบการที่ให้บริการด้านมาตรวิทยา - จำนวนหน่วยวัดที่จัดเปรียบเทียบผลการวัดภายในประเทศ / จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วม - จำนวนกิจกรรมของชมรม/เครือข่ายมาตรวิทยา - จำนวนผู้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านมาตรวิทยา - จำนวนกิจกรรมส่งเสริมให้มีห้องปฏิบัติการ วิเคราะห์ ทดสอบ และสอบเทียบ ในภูมิภาค - จำนวนสาขาการวัดใหม่ที่ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ ทดสอบ และสอบเทียบ ระดับทุติยภูมิขยายการให้บริการ - จำนวนกิจกรรมบูรณาการด้านมาตรวิทยากับหน่วยงานต่าง ๆ - ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : - ความพึงพอใจงานสนับสนุนการให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัดของผู้ใช้บริการ - ความพึงพอใจการให้บริการฝึกอบรม - การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการสอบเทียบจากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ - การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรมาตรวิทยาจากผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ - ห้องปฏิบัติการระดับทุติยภูมิได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 17025 มากขึ้น	- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : - จำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ของสถาบัน - จำนวนรายการเชื่อมโยงข้อมูลมาตรวิทยาที่นำเข้าสู่การให้บริการ STKC ของ วท. - จำนวนกิจกรรมผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ - จำนวนกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านมาตรวิทยาสำหรับกลุ่มบุคคลผู้อยู่ในระบบงานปัจจุบัน (ภาคอุตสาหกรรม) - จำนวนกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านมาตรวิทยาสำหรับสถาบันการศึกษา - จำนวนกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านมาตรวิทยาสำหรับกลุ่มบุคคลทั่วไป - จำนวนกิจกรรมส่งเสริมการสอบเทียบเครื่องมือวัดทางการแพทย์ - จำนวนข้อมูลที่บรรจุเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสถาบัน - จำนวนโปรแกรมและฐานข้อมูลที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน - ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้านมาตรวิทยานำความรู้ไปใช้ประโยชน์ - การจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ - ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทสารสนเทศ	- ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : - จำนวนกิจกรรมการอบรมที่มีบุคลากรต่างชาติเข้าร่วมการอบรมและจำนวนบุคลากรต่างชาติที่ผ่านการอบรม - จำนวนกิจกรรมส่งเสริมและจำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรม - ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : - ความพึงพอใจของบุคลากรต่างชาติที่ผ่านการฝึกอบรม - ความพึงพอใจของผู้ประกอบการไทยที่เข้าร่วมโครงการขยายตลาดสู่ต่างประเทศ
กลยุทธ์	1. เร่งพัฒนาศาปนาหน่วยวัดแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเพียงพอกับความต้องการในประเทศ	2. เร่งถ่ายทอดความถูกต้องด้านการวัดสู่ห้องปฏิบัติการระดับทุติยภูมิในประเทศ	3. ส่งเสริมกลุ่มผู้ใช้บริการมาตรวิทยาให้ตระหนักถึงความสำคัญ และเห็นประโยชน์ของมาตรวิทยา	4. ส่งเสริมให้มาตรวิทยาเป็นเครื่องมือของรัฐในการเสริมสร้างสัมพันธ์ไมตรีระหว่างประเทศ
กิจกรรม/โครงการ Flagship	1. กิจกรรมการพัฒนาและสถาปนาหน่วยวัดแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเพียงพอกับความต้องการในประเทศ - โครงการจัดประชุมวิชาการมาตรวิทยาสำหรับประเทศในเขตภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ครั้งที่ 26 (The 26th Asia Pacific Metrology Programme (APMP) General Assembly and Related Meetings and Workshops) และโครงการจัดประชุมทางวิชาการมาตรวิทยานานาชาติ International Measurement Confederation (IMEKO) Technical Committee Meeting (Flagship)	2. กิจกรรมพัฒนาห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ ระดับทุติยภูมิให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล	3. กิจกรรมการสร้างตระหนักรู้ด้านมาตรวิทยาสู่สังคมไทย - โครงการถ่ายทอดความรู้ด้านมาตรวิทยาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม (Flagship)	4. กิจกรรมความร่วมมือด้านมาตรวิทยากับนานาชาติ

1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร

โครงสร้างการบริหารสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ



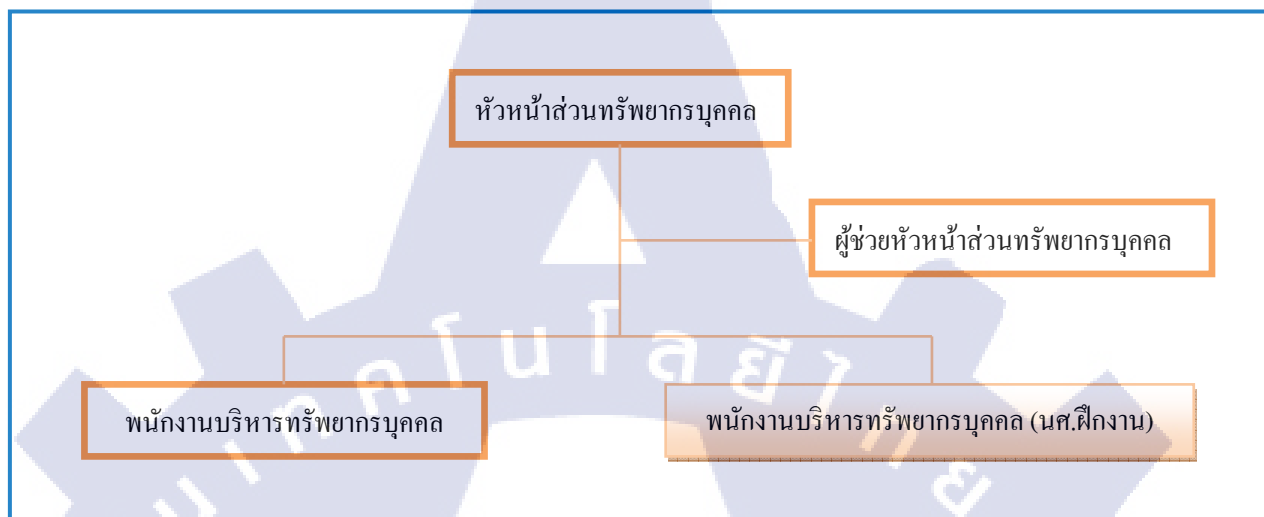
หมายเหตุ ภายใต้อำนาจเป็นห้องปฏิบัติการ / ส่วนงาน และงานของห้องปฏิบัติการและส่วนงาน

รูปที่ 1-3 โครงสร้างการบริหารสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ



1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย

ตำแหน่ง พนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล (นักศึกษาฝึกงาน)



รูปที่ 1-4 โครงสร้างการบริหารส่วนทรัพยากรบุคคล แสดงตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย ศึกษาาระบบ ดำเนินการและจัดทำ แก้ไข ปรับปรุง เอกสาร รายงาน ฐานข้อมูลต่างๆของส่วนทรัพยากรบุคคล ซึ่งพนักงานที่ปรึกษาจะพยายามให้นักศึกษามีโอกาสศึกษาในแต่ละหน้าที่งานให้ครบทุกกระบวนการ อย่างไรก็ตามจะมีส่วนงานที่มอบหมายเป็นหลักอยู่ในหัวข้อดังต่อไปนี้

- Human Resource Information System (HRIS) ส่วนฐานข้อมูล Training
- Time Attendance
- Filing Document และ Document Control

1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษา

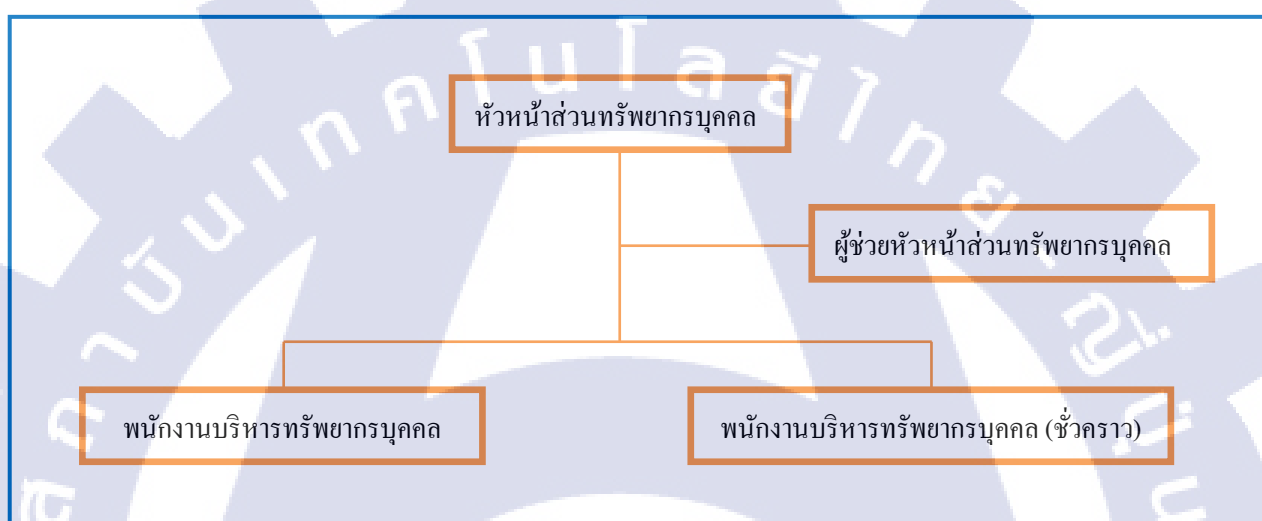
- | | |
|--------------------------------|---|
| 1.5.1 นายทศพร เอียดคง | ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล |
| 1.5.2 น.ส.ทิพย์ฉัตร พุทธินันท์ | ตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล |
| 1.5.3 นายปฐมพงษ์ กิตติสาร | ตำแหน่ง พนักงานบริหารงานบุคคล |

1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

วันที่เริ่มปฏิบัติงาน	1 มิถุนายน 2553
วันสุดท้ายของการปฏิบัติงาน	30 กันยายน 2553
รวมทั้งหมด	18 สัปดาห์

1.7 ข้อมูลพื้นฐานส่วนทรัพยากรบุคคล

1.7.1 โครงสร้างการบริหารงานส่วนทรัพยากรบุคคล



รูปที่ 1-5 โครงสร้างการบริหารงานส่วนทรัพยากรบุคคล

1.7.2 หน้าที่งานของส่วนทรัพยากรบุคคล

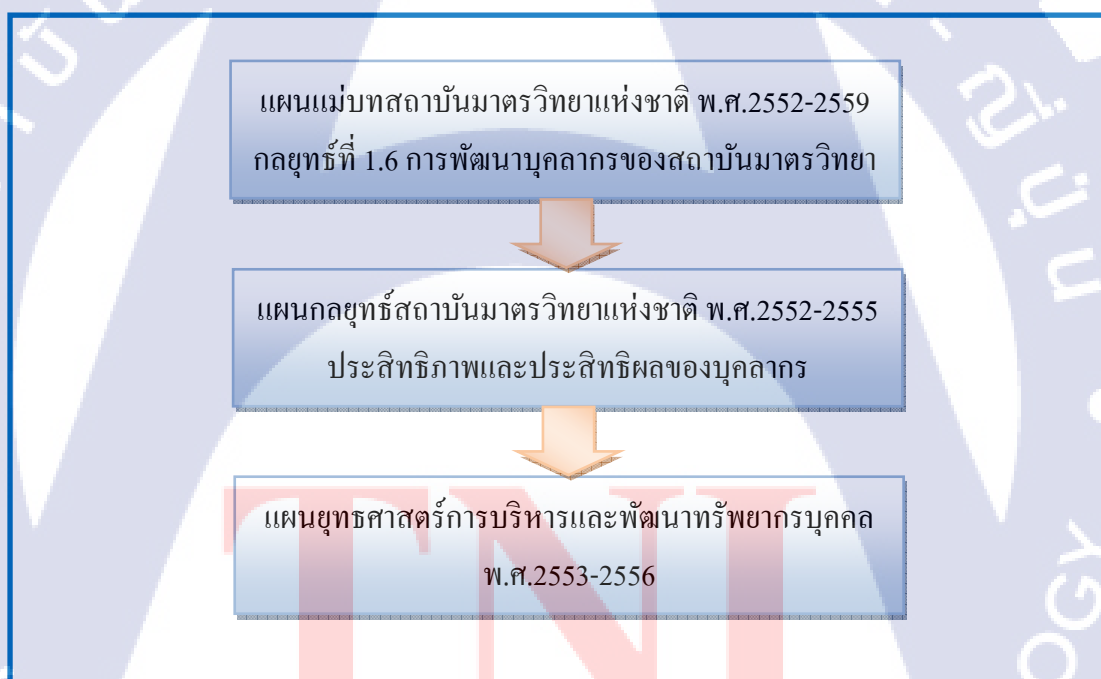
หน้าที่งานที่ส่วนทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ มีดังนี้

- (1) Recruitment
- (2) งานบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน
- (3) งานสวัสดิการ
- (4) งานจ่ายเงินเดือน (Payroll Systems) บันทึกลงและตรวจสอบการหักจ่ายเงิน
- (5) งานทุนการศึกษา
- (6) งานฝึกอบรม
- (7) กิจกรรมรัฐพิธี
- (8) งานธุรการบุคคล

- (9) งานวินัยพนักงาน (กรณีผิดวินัย)
- (10) งานปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และระเบียบ HR
- (11) งานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร
- (12) งานโต้ตอบหนังสือ กระทรวง กรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากร
- (13) งานโต้ตอบหนังสือ กระทรวง กรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับประชาชน
- (14) การเกษียณอายุพนักงาน และการต่ออายุการปฏิบัติงาน

1.7.3 ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้พันธกิจบรรลุความสำเร็จตามแผนแม่บทและแผนกลยุทธ์ของสถาบัน สถาบันจึงได้วางยุทธศาสตร์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2556



รูปที่ 1-6 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บท แผนกลยุทธ์สถาบัน
และแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องคณะกรรมการมาตรฐานวิทยาแห่งชาติ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การ

เลื่อนเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง

2. ปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์
3. ปรับการเขียนคำบรรยายลักษณะงานให้สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์
4. ปรับปรุงเส้นทางพัฒนาอาชีพ (Career Development)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยโครงการดังนี้

1. อบรมด้านมาตรฐานวิชาชีพจากผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ
2. อบรมความรู้ขั้นพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีคุณธรรม
3. ทุนการศึกษาจากรัฐบาล (ทุนก.พ.)
4. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาทางด้านมาตรฐานวิชาชีพ
5. อบรม ประชุม สัมมนาด้านมาตรฐานวิชาชีพต่างประเทศ
6. ให้ทุนการศึกษาภายในประเทศระดับปริญญาตรีวิศวกรรม/วิทยาศาสตร์
7. พัฒนาระบบการจูงใจในการจัดการด้านความรู้ของสถาบัน (K/M)

1.8 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.8.1 ความเป็นมาของโครงการ

หลังจากได้ทดลองปฏิบัติงานสหกิจศึกษาได้ระยะหนึ่ง โดยงานที่ได้รับมอบหมายหลักคือการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงานของพนักงาน (Training Database) จึงเกิดความสนใจในการวางแผนหลักสูตรเพื่อจัดการฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงกับความต้องการของส่วนทรัพยากรบุคคลมากที่สุด คือ“กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่” แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2553-2556 ได้

จึงได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมพบว่า ทฤษฎี Competency ที่คิดขึ้นโดย David C.McClelland สามารถตอบโจทย์ความต้องการพัฒนาการวางแผนหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานได้เป็นอย่างดี ด้วยประเด็นหลักของทฤษฎี Competency คือ การนำลักษณะเฉพาะเจาะจงที่มีความสำคัญหรือจำเป็นของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อวางเป้าหมายคุณลักษณะที่ต้องการของพนักงานได้อย่างชัดเจน และสามารถนำมาต่อยอดเป็นการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานได้ด้วย Training Roadmap

ซึ่งในปัจจุบัน แนวความคิดเรื่อง Competency กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เนื่องจากลักษณะเด่นของแนวคิดนี้คือ สามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด ซึ่งทำให้องค์กรได้เปรียบในเชิงแข่งขันเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังสามารถต่อยอดไปถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานของ Competency (Competency-Based Learning) ได้อีกด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ยังคงหลายแห่งต้องการ

1.8.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

- (1) จัดทำ Competency Model สำหรับส่วนทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจนมากขึ้น
- (2) จัดทำ Training Roadmap สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ของพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาระบบการวางแผนการจัดฝึกอบรมพนักงาน

1.8.3 ขอบเขตของโครงการ

ขอบเขตของการจัดทำโครงการคือการสร้าง Competency Model และ Training Roadmap สำหรับตำแหน่งงานของส่วนทรัพยากรบุคคล สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติเท่านั้น อันเนื่องมาจากข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาในการศึกษาและจัดทำโครงการและเหตุผลด้านเสถียรภาพของข้อมูลภายในองค์กร

1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการที่ได้รับมอบหมาย

- (1) ระบบการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ด้วย Training Roadmap หากมีการนำไปใช้งานจะส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากยิ่งขึ้น เกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อพนักงานและองค์กร
- (2) ส่วนงานตระหนักถึงการนำ Competency มาใช้ในองค์กร ซึ่งการให้ความสำคัญต่อการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน จะก่อให้เกิดการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในแต่ละกระบวนการได้ในโอกาสต่อไป เช่น กระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือก กระบวนการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลงาน เป็นต้น

บทที่ 2

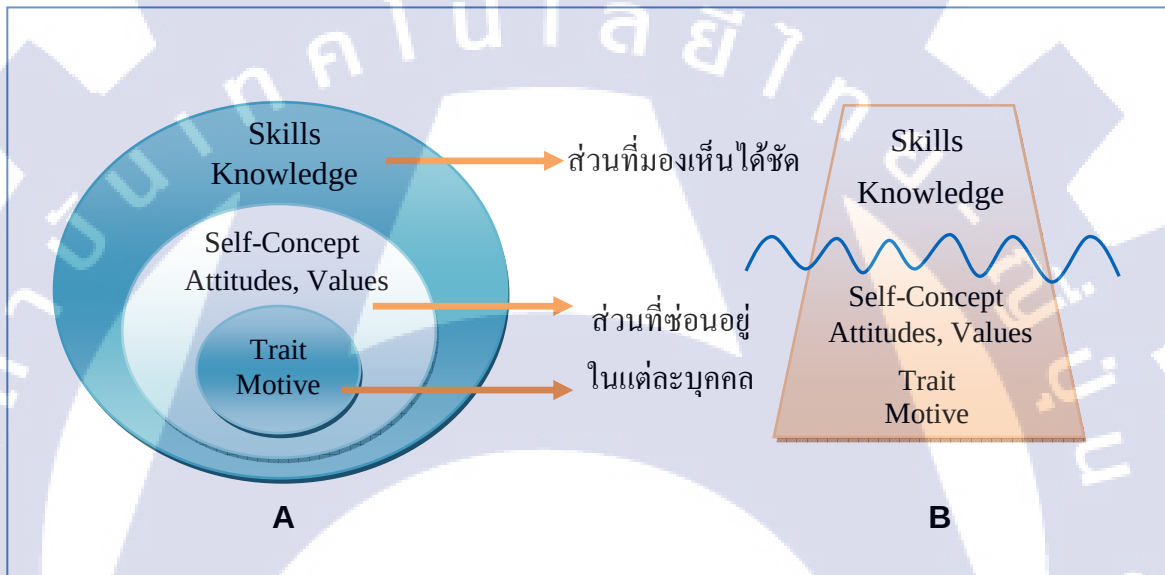
ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1 ทฤษฎี Competency

2.1.1 คำจำกัดความของ Competency

(1) โดย David C. McClelland

Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ



รูปที่ 2-1 ภาพแสดงความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland

McClelland ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า ภาพ A คือองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของ Competency ในขณะที่ภาพ B เป็นการแบ่งองค์ประกอบของ Competency ตามความยาก-ง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็น Knowledge (ความรู้) และ Skills (ทักษะ) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ) ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-Concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล และใน

ส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance) เป็นต้น

จากการศึกษาของ David C. McClelland พบว่า Competency สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. Competency ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือเป็น Competency

2. Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก

(2) โดย Scott B. Parry

Competency คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

(3) โดย Klemp, G.O. ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล

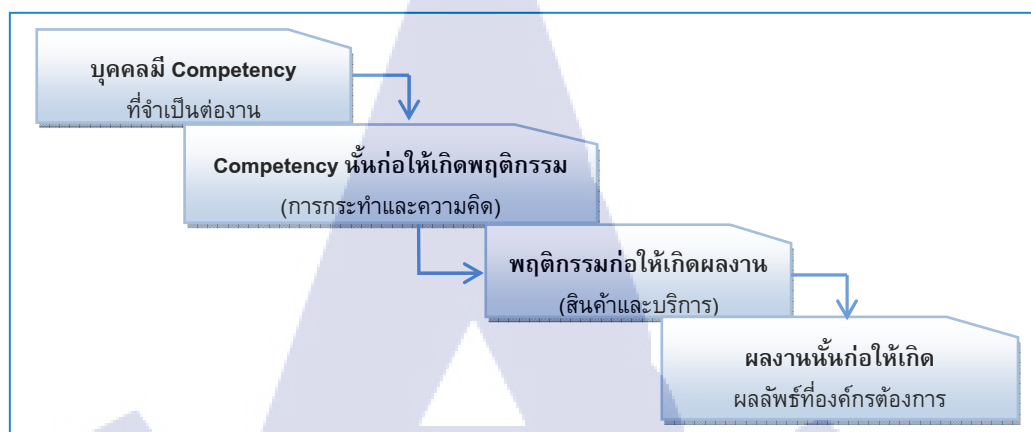
Competency คือ บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือผลการการทำงานที่เป็นเลิศ

(4) โดย Ganesh Shermon, a Partner of KPMG

กล่าวไว้ในหนังสือของเขาชื่อ “Competency Based HRM” ไว้ว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ

ความหมายที่ 1 Competency หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 Competency หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 2-2 ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์

จากความหมายทั้งสองประการข้างต้น Shermon ยึดถือ Competency ในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะ Competency ในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรม อันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการตามลำดับดังปรากฏในรูปที่ 2-2

2.1.2 องค์ประกอบของ Competency

Competency ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วนดังต่อไปนี้

- (1) Skills: สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
- (2) Knowledge: ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
- (3) Self-concept: ทักษะคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น
- (4) Trait: บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- (5) Motive: แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นนี้ได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” หรือ “ความหมาย” ของคำว่า Competency มากมาย ตัวอย่างเช่น Scott B. Parry ได้รวมส่วนที่เป็น Self-concept และ Trait, Motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่า “คุณลักษณะ” หรือ Attributes

2.2 Competency Model

2.2.1 ความหมายของ Competency Model

Competency Model คือ การรวบรวม Competency สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานหลายตัวเข้าไว้ด้วยกันเป็นชุด เพื่อกำหนดใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรหรือหน่วยงานวางไว้

2.2.2 องค์ประกอบของ Competency Model

Competency Model สามารถแบ่งแยกองค์ประกอบได้หลายแบบตามความต้องการขององค์กร โดยมากแบ่งออกได้เป็นกลุ่มใหญ่ ดังนี้

(1) Core Competency คือ คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานร่วมสำหรับทุกคนในองค์กร ที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรไม่ว่าเป็นฝ่ายหรือแผนกใดก็จะต้องมี

(2) Functional Competency คือ คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมี Competency ใดที่สำคัญ

(3) Leadership Competency คือ คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่พูดถึงการเป็นผู้นำ โดยทั่วไปมักเป็น Competency ที่กำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานว่า จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งงานนั้นๆ

นอกจากนี้ยังมีชื่อเรียกและนิยามสำหรับองค์ประกอบของ Competency อีกมากมาย เช่น Social Competency, Technical Competency, Managerial Competency เป็นต้น ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความต้องการใช้งานขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

2.3 Competency Dictionary

Competency Dictionary สามารถแปลได้อย่างตรงตัวคือ พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ คือเป็นเอกสารที่ให้คำนิยามของ Competency แต่ละตัว มักมีการแบ่งระดับของ Competency แต่ละตัวเป็นขั้นต่างๆเช่น ขึ้นตามตำแหน่งงาน หรือ แบ่งขั้นตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของ Competency นั้น

องค์ประกอบและรูปแบบของ Competency Dictionary นั้น ผู้จัดทำสามารถออกแบบได้เองตามวัตถุประสงค์การใช้งาน ไม่มีรูปแบบที่ตายตัวมาบังคับ แต่โดยส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยส่วนต่างๆดังต่อไปนี้

(1) Competency Names and Definitions

ความหมายและคำจำกัดความของ Competency

(2) Competency Categories

กลุ่ม/หมวดหมู่ของ Competency

(3) Behavioral Indicators (ตัวชี้วัดพฤติกรรม) และ Proficiency Scales (ระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้)

แนวทางการกำหนด Proficiency Scales และ Behavioral Indicators มีด้วยกันหลายวิธี ซึ่งมีแนวทางการกำหนดระดับที่นิยมใช้กันอยู่ 3 วิธี ซึ่งโดยทั่วไปมักนำหลักการแบ่ง Scale ออกเป็น 5 ระดับ หรือที่นิยมเรียกว่า 5-Point Scale มาเป็นแนวทางในการกำหนดระดับของ Competency แต่ละแบบ คือ

1. Hierarchy Role หรือ กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา
2. Expert Model หรือ กำหนดตามความเชี่ยวชาญ
3. Global Scale หรือ กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/มาตรฐานคุณภาพสากล

2.4 Training Roadmap

2.4.1 ความหมายของ Training Roadmap

หมายถึง เส้นทางหรือแผนการฝึกอบรมบุคลากรที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบแบบแผน โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพ จะต้องหรือควรจะได้รับพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับฝึกอบรมเมื่อไหร่ Training Roadmap เปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะบอกว่า ก่อนที่จะออกเดินทางสายอาชีพของคนทำงานนั้น เขาต้องมีความรู้ความสามารถอะไรติดตัวไปบ้าง

2.4.2 วัตถุประสงค์ของ Training Roadmap

(1) เพื่อจัดการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

เส้นทางหรือแผนการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละตำแหน่งงานผู้ดำรงตำแหน่งควรจะได้รับฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง เมื่อไหร่ซึ่งหลักสูตรและรายละเอียดของเนื้อหาจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(2) เพื่อจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

เพื่อให้ทราบว่าการอบรมเรื่องใดหัวข้อใดจำเป็นและสำคัญมากน้อยเพียงใด เรื่องใดเร่งด่วนมาก เรื่องใดเร่งด่วนน้อย ทั้งนี้ เพื่อจะได้จัดเรียงลำดับของการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับช่วงเวลา

(3) เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม

เนื่องจากเส้นทางการฝึกอบรมเป็นแหล่งหนึ่งของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้ในการแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวถ้าระบบเส้นทางการฝึกอบรมสมบูรณ์ในแต่ละปี ก็จะช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากแหล่งนี้ลงได้

(4) เพื่อนำไปประเมินความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง

เส้นทางการฝึกอบรมถือเป็นหัวข้อการฝึกอบรมมาตรฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเหมือนกันทุกเรื่องทุกหลักสูตร แต่จะนำเอาหัวข้อที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง ไปประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับระดับความสามารถจริงของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคน เพื่อจะบอกว่า ผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนจำเป็นจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องอะไรบ้าง และเพื่อประเมินดูว่าช่องว่างระหว่างระดับที่ต้องการ กับระดับความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมีมากน้อยเพียงใด และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งเป็นรายบุคคลได้

(5) เพื่อสนับสนุนระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

เนื่องจากทุกองค์กร มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร และคนที่ก้าวหน้าขึ้นไปในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นไปนั้น จำเป็นต้องมีระบบการพัฒนาฝึกอบรมรองรับไว้ล่วงหน้า ดังนั้นระบบเส้นทางในการฝึกอบรมจึงเป็นตัวช่วยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยสรุป

จากแนวคิดและนิยามที่หลากหลายข้างต้น ผู้จัดทำขอสรุปเป็นนิยามสำหรับใช้ในการจัดทำโครงการนี้ คือ

2.5.1 คำนิยามของ Competency

Competency หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่อยู่ภายในบุคคล ทำใหบุคคลแตกต่างจากผู้อื่น และมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

2.5.2 องค์ประกอบของ Competency

(1) Skills: สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการให้คำปรึกษา เป็นต้น

(2) Knowledge: ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

(3) Attributes: คุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล มักเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในบุคคล และพัฒนาได้ยากกว่าทักษะและความรู้ เช่น การมองโลกในเชิงบวก เป็นต้น ประกอบไปด้วยคุณลักษณะย่อย คือ

- Self-concept: ทักษะคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
- Trait: บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- Motive: แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

2.5.3 Competency Dictionary

Competency Dictionary ประกอบไปด้วยชื่อสมรรถนะ ค่านิยม และพฤติกรรมซึ่งในโครงการนี้ เป็นการเลือกใช้การกำหนดระดับแบบ Expert Model หรือ กำหนดระดับตามความเชี่ยวชาญ แบ่งเป็นทั้งหมด 5 ระดับ มีรูปแบบดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 ตารางแสดงรูปแบบ Competency Dictionary

Competency Name: (ชื่อสมรรถนะ)	
Definition: (ส่วนแสดงค่านิยมของสมรรถนะ)	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	พฤติกรรมที่เกิดได้ยากที่สุด
4	↑
3	
2	
1	
	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุด

แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน

ตาราง 3-1 แสดงแผนการดำเนินงานของโครงการ

[illegible]

3.2 รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมาย

โครงการแผนการปรับปรุงการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานด้วย Competency และ Training Roadmap มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำเพื่อพัฒนาระบบการวางแผนการฝึกอบรมพนักงาน โดยใช้ ทฤษฎี Competency เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนงาน โดยมีขอบเขตในการจัดทำโครงการนี้คือ ส่วนทรัพยากรบุคคล สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ ซึ่งมีอัตรากำลังทั้งสิ้น 3 ตำแหน่ง ประกอบไปด้วย หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล และ พนักงานบริหารงานบุคคล

หลังจากเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนการดำเนินงานแล้ว จะเกิดผลลัพธ์ของโครงการทั้งสิ้น 3 ส่วนคือ

- 1) Competency Model
- 2) Competency Dictionary
- 3) Training Roadmap

ซึ่งสามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานได้ ส่วนรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานนั้น จะขอกล่าวถึงในลำดับต่อไป

3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ

3.2.1 ขั้นตอนสร้าง Competency Model

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขตและรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์

สรุปข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีดังต่อไปนี้

1. แผนสมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการพลเรือนโดยสำนักงาน ก.พ. (ภาคผนวก ก)
2. แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ภาคผนวก ข)
3. Job Description ตำแหน่งงานของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ (ภาคผนวก ค)
4. ข้อมูลตัวอย่าง Job Description สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (ภาคผนวก ง)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดคำสำคัญ

นำข้อมูลที่คัดเลือกแล้วมาวิเคราะห์และกำหนด Keyword ที่มีความเป็นไปได้ โดยใช้การวิเคราะห์โดยยึดหลัก Competency Model ที่วางไว้ คือ Skill Knowledge และ Attribute

ตาราง 3-2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพื้นฐานจาก HR Job Description ของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติและแนวนิยม Job Description ในปัจจุบัน

Qualified	Human Resources Section Head	Human Resources Assistance Section Head	Human Resources Staff
Bachelor's degree	Business Administration	Business Administration	Applied Statistics
(or higher) in	Human Resource Management	Communication	Human Resource Management
	Humanity	Human Resource Development	Law
	Industrial Psychology	Human Resource Management	Psychology
	Industrial Relations	Law	Political Science
	Legal	Personal Management	
	Psychology	Psychology	
	Political Science	Political Science	
	Social Science	Public Administration	

ตาราง 3-3 ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านความรู้ (Knowledge) จาก HR Job Description ของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ
และแนวนัน Job Description ในปัจจุบัน

Knowledge	Human Resources Section Head	Human Resources Assistance Section Head	Human Resources Staff
Language	Excellent/Good Command in English; Writing Translation Speaking		
Knowledge	All function of HR	Admin function	Basic Accounting
	Budget	All Law about HR	Competency
	Good knowledge in Labor Act	HRD	HR Development
	HR Strategies and systems	HRM	JD
	HRD	ISO	Labor Law
	HRM	Labor Law	Overall HR System
	Implementing KPI	Safety System	Performance Management
	Labor Law	Strong in Labor Law	Salary Structure and survey
	Labor Union Management		Statistics Tooling
	Law		Support HR operation
	Organization Development		Training Skill Matrix
	Organization Theories and Model		
	People Management		
	Quality Management		

ตาราง 3-4 ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านทักษะ (Skill) จาก HR Job Description ของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ
และแนวนั้ม Job Description ในปัจจุบัน

Skill	Human Resources Section Head	Human Resources Assistance Section Head	Human Resources Staff
Computer	MS. Office	MS. Office	MS. Office
for doing work	Strategic Acumen and development	Ability to work in a fast-paced	Ability to work successfully with others
	Ability to balance multiple perspectives	Analytical Thinking	Able to work immediately
	Communication Skill	high-client servicing work environment	Able to work multiple-task
	Conflict Management	Interpersonal Skill	Analytical skills
	Coordination	Managerial Skill	Communication skill
	Dealing with Urgency	Organization Skill	Eager to learn in new knowledge
	Decision Making Skills		Eager to learn with curios
	Employee Development		Fast Learner
	Good/Strong Interpersonal		Implementation
	Interview for Selection		Managerial Skill
	Judgment		Problem Solving
	Legal Knowledge		Strong Planning
			Well organized

ตาราง 3-4 (ต่อ) ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านทักษะ (Skill) จาก HR Job Description ของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ

และแนวนอน Job Description ในปัจจุบัน

Skill	Human Resources Section Head	Human Resources Assistance Section Head	Human Resources Staff
	Operations Management		
	Organization Development		
	Planning and Organization		
	Priority		
	Problem Solving		
	Strong people management skill..		
	Work Independently		

ตาราง 3-5 ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล (Attribute) จาก HR Job Description ของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ

และแนวนอน Job Description ในปัจจุบัน

Attribute	Human Resources Section Head	Human Resources Assistance Section Head	Human Resources Staff
Self-Concept	Analytical Thinking	Customer service orientation	Confidence
Trait	System Thinking	Good Personality	Effective communication
Motive	Rational Thinking	Human Relation	Energetic
	Critical Thinking	Initiative	Enjoy to work under pressure
	Collaboration	Proactive	Enthusiastic

ตาราง 3-5 (ต่อ) ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล (Attribute) จาก HR Job Description ของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ และแนวนั้ม Job Description ในปัจจุบัน

Attribute	Human Resources Section Head	Human Resources Assistance Section Head	Human Resources Staff
	Be Matured	Provide Innovative Approach	Excellent Interpersonal
	Creative	Result Oriented Levels of Organization	Good pleasant personality
	Creative	Sensitivity to Other's needs	Good service mind
	Credibility	Strong achievement driven	Hard working
	Cross-team Collaboration	Strong Leadership personality	Influencing skills
	Dynamic	Timeliness	Mature
	Energetic	work with under pressure	Motivated
	Enthusiastic		Positive attitude
	Ethics and Integrity		Service-minded
	Good service mind		Strong leadership personality
	Good team work		
	Genuine interest in business		
	Handle pressure		
	Hands On		
	Hard working		
	High Responsibility (Accountability)		
	Independent		

ตาราง 3-5 (ต่อ) ประมวลผลการวิเคราะห์คำสำคัญด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล (Attribute) จาก HR Job Description ของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ และแนวนโน้ม Job Description ในปัจจุบัน

Attribute	Human Resources Section Head	Human Resources Assistance Section Head	Human Resources Staff
	Initiative		
	Innovation		
	International mindset		
	Mental Agility		
	Proactive		
	Self Confidence		
	Self Motivation		
	Strategic		
	Strict Confidentiality		
	Strong in driving Results		
	Strong Leadership		
	Work well under pressure		

ขั้นตอนที่ 3 นำ Keyword มาแปลงเป็น Competency ที่มีความเป็นไปได้

ขั้นตอนนี้ดำเนินการโดย นำ Keyword มาเทียบกับ Competency Dictionary สำเร็จรูปแล้วจึงทำการดึง Competency ที่มีความพ้องกับผลการวิเคราะห์ออกมา ดังนี้

ตาราง 3-6 ตารางแสดง Competency ที่มีความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์ Job Description

Competency	Definition in Thai
Knowledge	
Budget Knowledge	ความรู้ในด้านงบประมาณ
Computer Knowledge	ความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์
Human Resource Development Knowledge	ความรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
Human Resource Information System Knowledge	ความรู้ในงานด้านระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานบุคคล
Human Resource Management Knowledge	ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
Organization Understanding	ความเข้าใจในองค์กร
Management Skills	
Analytical Thinking	ความคิดเชิงวิเคราะห์
Budget Management	การบริหารงบประมาณ
Coaching and Developing Others	การสอนงาน และพัฒนาผู้อื่น
Conceptual Thinking	ความคิดในหลักการ
Conflict Management	การบริหารความขัดแย้ง
Consulting	การให้คำปรึกษา
Decision Making	การตัดสินใจ
Employee Development	การพัฒนาพนักงาน
Empowerment	การให้อำนาจ
Follow Up	การติดตามงาน
Giving and Receiving Feedback	การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ
Goal Setting	การกำหนดเป้าหมาย
Managing People and Performance	การบริหารจัดการคนและผลงาน
Planning and Organizing	การวางแผนงานและการจัดการ
Problem Solving	การแก้ไขปัญหา
Rational Thinking	ความคิดเชิงเหตุผล
Strategic Acumen	ความมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์

ตาราง 3-6 (ต่อ) ตารางแสดง Competency ที่มีความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์ Job Description

Competency	Definition in Thai
Strategic Thinking and Strategic HR Direction	ความคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านงานบุคคล
Team Leadership	ความเป็นผู้นำทีม
Leadership	ความเป็นผู้นำ
Delegation	การมอบหมายงาน
Influencing	การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
Technical Skills	
Collaboration	การทำงานร่วมกับผู้อื่น
Compromising Skills	ทักษะการประนีประนอม
Computer Literacy	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์
Continuous Improvement	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
Coordination	การติดต่อประสานงาน
Customer Service	การให้บริการลูกค้า
Database Management	การบริหารจัดการฐานข้อมูล
Document and Report Management	การบริหารจัดการรายงานและเอกสารต่างๆ
English Literacy	ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ
Interviewing for Selection	การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก
Language Usage Skill	ทักษะการใช้ภาษา
Listening, Understanding and Responding	การรับฟัง ความเข้าใจ และการตอบสนอง
Motivating Others	การจูงใจผู้อื่น
Negotiation Skills	ทักษะการเจรจาต่อรอง
Office/Admin Management	การบริหารงานสำนักงาน/ธุรการ
Organization Development	การพัฒนาองค์การ
Oral Communication	การสื่อสารด้วยวาจา
Operations Management	การบริหารจัดการงาน
Performance Management	การบริหารผลการปฏิบัติงาน
Persuasion Skills	ทักษะในการโน้มน้าวชักจูง
Professional/Interpersonal Relationships	ความสัมพันธ์ระดับบุคคล/ระดับมืออาชีพ
Self-concept ทศนคติ ค่านิยม	
Ethics and Integrity	จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์
Compliance	การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ
Attention to Details	ความละเอียดรอบคอบ
Independent	การทำงานได้ด้วยตนเอง

ตาราง 3-6 (ต่อ) ตารางแสดง Competency ที่มีความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์ Job Description

Competency	Definition in Thai
Self-Control	การควบคุมตนเอง
Energetic	ความกระตือรือร้น
Mental Agility	ความกระฉับกระเฉง
Tolerance for Stress	ความอดทนต่อความเครียด
Flexibility and Adaptability	ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
Trait บุคลิกประจำตัว	
Human Relation	มนุษย์สัมพันธ์
Credibility	ความน่าเชื่อถือได้
Self-Confidence	ความมั่นใจในตนเอง
Personality and Emotion Control	การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ
Motive แรงจูงใจ	
Accountability	ความรับผิดชอบในงาน
Achievement Orientation	การมุ่งเน้นความสำเร็จ
Ability to Learn	ความสามารถในการเรียนรู้
Dealing with Urgency	การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน
Personal Mastery	ความใฝ่รู้
Teamwork	การทำงานเป็นทีม

ขั้นตอนที่ 4 คัดเลือก Competency ด้วยการสัมภาษณ์

กระบวนการนี้เป็นการคัดเลือก Competency ที่มีความสำคัญออกมาด้วยการสัมภาษณ์ โดยมีเกณฑ์สำหรับคัดเลือกบุคคลผู้รับการสัมภาษณ์คือ

1. เป็นพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคล สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ ในระดับหัวหน้างาน (Group Leader)
2. มีความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความเข้าใจโครงสร้างตลอดจนกระบวนการทำงานของส่วนทรัพยากรบุคคลอย่างครบวงจร
4. มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency)

ซึ่งจากเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น สามารถกำหนดบุคคลผู้รับการสัมภาษณ์ได้ 2 ท่านคือ

1. นายทศพร เอียดคง หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล
2. น.ส.ทิพย์ฉัตร พุทธินันท์ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล

และเนื่องด้วยข้อจำกัดด้านการะในการทำงานของผู้รับการสัมภาษณ์ จึงกำหนดให้ ผู้รับการสัมภาษณ์คือ น.ส.ทิพย์ภัทร พุทธินันท์ ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีผลจากการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือก Competency ดังนี้

ตาราง 3-7 ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge&Skill)

Competency	Competency ที่เลือก
Knowledge	
Budget Knowledge (ความรู้ในด้านงบประมาณ)	
Computer Knowledge (ความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์)	
Human Resource Development Knowledge (ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)	
Human Resource Information System Knowledge (ความรู้ในงานด้านระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล)	✓
Human Resource Management Knowledge (ความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์)	✓
Organization Understanding (ความเข้าใจในองค์กร)	✓
Management Skills	
Analytical Thinking (ความคิดเชิงวิเคราะห์)	✓
Budget Management (การบริหารงบประมาณ)	✓
Coaching and Developing Others (การสอนงาน และพัฒนาผู้อื่น)	
Conceptual Thinking (ความคิดในหลักการ)	
Conflict Management (การบริหารความขัดแย้ง)	
Consulting (การให้คำปรึกษา)	✓
Decision Making (การตัดสินใจ)	
Employee Development (การพัฒนาพนักงาน)	
Empowerment (การให้อำนาจ)	
Follow Up (การติดตามงาน)	
Giving and Receiving Feedback (การให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ)	
Goal Setting (การกำหนดเป้าหมาย)	
Managing People and Performance (การบริหารจัดการคนและผลงาน)	
Planning and Organizing (การวางแผนงานและการจัดการ)	

ตาราง 3-7 (ต่อ) ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge&Skill)

Competency	Competency ที่เลือก
Problem Solving (การแก้ไขปัญหา)	✓
Rational Thinking (ความคิดเชิงเหตุผล)	✓
Strategic Acumen (ความมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์)	
Strategic Thinking and Strategic HR Direction (ความคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ ด้านงานบุคคล)	✓
Team Leadership (ความเป็นผู้นำทีม)	
Leadership (ความเป็นผู้นำ)	
Delegation (การมอบหมายงาน)	
Influencing (การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น)	
Technical Skills	
Collaboration (การทำงานร่วมกับผู้อื่น)	
Compromising Skills (ทักษะการประนีประนอม)	
Computer Literacy (ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์)	
Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)	✓
Coordination (การติดต่อประสานงาน)	
Customer Service (การให้บริการลูกค้า)	
Database Management (การบริหารจัดการฐานข้อมูล)	✓
Document and Report Management (การบริหารจัดการรายงานและเอกสารต่างๆ)	✓
English Literacy (ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ)	
Interviewing for Selection (การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก)	
Language Usage Skill (ทักษะการใช้ภาษา)	
Listening, Understanding and Responding (การรับฟัง ความเข้าใจ และการตอบสนอง)	
Motivating Others (การจูงใจผู้อื่น)	
Negotiation Skills (ทักษะการเจรจาต่อรอง)	
Office/Admin Management (การบริหารงานสำนักงาน/ธุรการ)	
Organization Development (การพัฒนาองค์กร)	
Oral Communication (การสื่อสารด้วยวาจา)	
Operations Management (การบริหารจัดการงาน)	
Performance Management (การบริหารผลการปฏิบัติงาน)	
Persuasion Skills (ทักษะในการโน้มน้าวชักจูง)	✓
Professional/Interpersonal Relationships (ความสัมพันธ์ระดับบุคคล/ระดับมืออาชีพ)	

ตาราง 3-8 ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (Attribute)

Competency	Competency ที่เลือก
Self-concept	
Ethics and Integrity (จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์)	
Compliance (การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ)	✓
Attention to Details (ความละเอียดรอบคอบ)	
Independent (การทำงานได้ด้วยตนเอง)	✓
Self-Control (การควบคุมตนเอง)	
Energetic (ความกระตือรือร้น)	
Tolerance for Stress (ความอดทนต่อความเครียด)	
Flexibility and Adaptability (ความยืดหยุ่นและการปรับตัว)	
Trait	
Mental Agility (ความกระฉับกระเฉง)	
Human Relation (มนุษยสัมพันธ์)	
Credibility (ความน่าเชื่อถือได้)	
Self-Confidence (ความมั่นใจในตนเอง)	
Personality and Emotion Control (การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ)	✓
Motive	
Accountability (ความรับผิดชอบในงาน)	✓
Achievement Orientation (การมุ่งเน้นความสำเร็จ)	
Ability to Learn (ความสามารถในการเรียนรู้)	
Dealing with Urgency (การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน)	✓
Personal Mastery (ความใฝ่รู้)	
Teamwork (การทำงานเป็นทีม)	

ขั้นตอนที่ 5 สัมภาษณ์เพื่อจัดกลุ่ม Competency

หลังจากทำการคัดเลือก Competency ที่มีความเป็นไปได้ออกมาจำนวนหนึ่งแล้ว จึงมีการจัดกลุ่มหมวดหมู่ตามลักษณะให้แก่ Competency อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อเตรียมสำหรับการประเมิน Competency โดยพนักงานทุกคนในส่วนทรัพยากรบุคคลต่อไป นอกจากนี้ ยังมีการเพิ่มเติมสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือน ที่กำหนดขึ้นโดยสำนักงาน ก.พ. ให้เป็น Core Competency สำหรับ Competency Model ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. อีกด้วย ซึ่งผลจากการคัดเลือกและจัดกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการมีดังนี้

ตาราง 3-9 ผลจากการคัดเลือกและจัดกลุ่ม Competency อย่างไม่เป็นทางการ

Number	Competency
Core Competency (สมรรถนะหลักในราชการพลเรือน)	
1	Achievement Motivation (การมุ่งผลสัมฤทธิ์)
2	Service Mind (บริการที่ดี)
3	Expertise (การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ)
4	Integrity (การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม)
5	Teamwork (การทำงานเป็นทีม)
Functional Competency	
1	Budget Management (การบริหารงบประมาณ)
2	Consulting (การให้คำปรึกษา)
3	Database Management (การบริหารจัดการฐานข้อมูล)
4	Dealing with Urgency (การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน)
5	Organization Understanding (ความเข้าใจในองค์กร)
6	Strategic Thinking and Strategic HR Direction (ความคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านงานบุคคล)
7	Problem Solving (การแก้ไขปัญหา)
8	Persuasion Skills (ทักษะในการโน้มน้าวชักจูง)
9	Human Resource Management Knowledge (ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์)
10	Document and Report Management (การบริหารจัดการรายงานและเอกสารต่างๆ)
11	Human Resource Information System (การบริหารระบบสารสนเทศงานบุคคล)
Personal Competency	
1	Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)
2	Accountability (ความรับผิดชอบในงาน)

ตาราง 3-9 (ต่อ) ผลจากการคัดเลือกและจัดกลุ่ม Competency อย่างไม่เป็นทางการ

Number	Competency
3	Analytical Thinking (ความคิดเชิงวิเคราะห์)
4	Compliance (การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ)
5	Independent (การทำงานได้ด้วยตนเอง)
6	Rational Thinking (ความคิดเชิงเหตุผล)
7	Personality and Emotion Control (การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ)

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมกลุ่มเพื่อคัดเลือก จัดลำดับความสำคัญและประเมิน Competency

ขั้นตอนนี้เป็นการนำ Competency ที่ผ่านการคัดเลือกด้วยการสัมภาษณ์แล้ว มาทำการประชุมกลุ่มด้วยการพูดคุย แสดงความคิดเห็นและลงความเห็นว่าจะให้ความสำคัญกับ Competency ใดมากที่สุด พร้อมทั้งกำหนดระดับความคาดหวังให้แก่แต่ละ Competency สำหรับทุกตำแหน่งงาน

ในการกำหนดระดับความคาดหวังของแต่ละตำแหน่งนั้น จะอ้างอิงค่านิยามระดับพฤติกรรมจาก Competency Dictionary ซึ่งได้แนบประกอบไว้ในรายงานผลการจัดทำโครงการในบทต่อไป

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มประกอบไปด้วย

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1. นายทศพร เอียดคง | หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล |
| 2. น.ส.ทิพย์ฉัตร พุทธินันท์ | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล |
| 3. นายปฐมพงษ์ กิตติสาร | พนักงานบริหารงานบุคคล |

ตาราง 3-10 ผลจากการประชุมกลุ่ม

Ranking		Competency	ระดับความคาดหวังของสมรรถนะ		
			HR Section Head	HR Assistant Section Head	HR Officer
Core HR Competency					
1	Strategic Thinking and Strategic HR Direction		4	3	2
2	Human Resource Management Knowledge		5	4	3
3	Continuous Improvement		5	4	2
4	Human Resource Information System		5	5	4
Functional Competency					
1	Organization Understanding		5	4	2
2	Budget Management		5	4	3

ตาราง 3-10 (ต่อ) ผลจากการประชุมกลุ่ม

Ranking	Competency	ระดับความคาดหวังของสมรรถนะ		
		HR Section Head	HR Assistant Section Head	HR Officer
3	Consulting	5	4	2
4	Dealing with Urgency	5	4	3
Personal Competency				
1	Accountability	4	3	2
2	Compliance	5	4	3
3	Independent	4	3	2
4	Analytical Thinking	4	3	3
5	Personality and Emotion Control	4	3	3

3.2.2 ขั้นตอนสร้าง Training Roadmap

ขั้นตอนในการจัดทำ Training Roadmap มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งงาน

เนื่องจากสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติถือเป็นองค์กรของรัฐ โดยทั่วไปพนักงานของรัฐจะมีอายุการเกษียณเมื่ออายุ 60 ปี และอายุขณะเข้าทำงานโดยเร็วที่สุดมักอยู่ในช่วง 20 ปี ดังนั้นจึงกำหนดอายุงานรวมทั้งสิ้น 40 ปี

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับความรู้และทักษะในงาน

ณ ขั้นตอนนี้ จะนำ Competency เข้ามาเป็นขอบเขตและแนวทางในการวิเคราะห์ โดยการจัดทำ Training Roadmap สำหรับโครงการนี้ แสดงตัวอย่างเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาการวางแผนงานเท่านั้น

ตาราง 3-11 ตารางแสดงตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับ Competency Model

สมรรถนะ	ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม
Core HR competency	
ความคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านงานบุคคล	การบริหารงานบุคคล
	กลยุทธ์การวางแผน ภาษีสวัสดิการพนักงานกม.ใหม่
	การบริหารความเสี่ยงขององค์กร
	การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐ
ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความรับผิดชอบจากการละเมิด
	ความรู้กฎหมายปกครองเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
	กฎหมายสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
	หลักปฏิบัติราชการเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิด
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย HR Scorecard
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การวิเคราะห์และพัฒนางาน
	โครงการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ
	การวิจัยธุรกิจ
	การสร้างดัชนี (KPI) เพื่อพัฒนาองค์กร
	การตรวจติดตามคุณภาพภายในตามระบบ ISO/IEC 17025
การบริหารระบบสารสนเทศงานบุคคล	การใช้งานระบบบริหาร HRIS
	อบรม Ms. Project
	การเขียนหนังสือราชการ
	การพัฒนาบุคลากรโดยการใช้ e-Training
Functional Competency	
ความเข้าใจในองค์กร	ปฐมนิเทศ
การบริหารงบประมาณ	หลักปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
	Budget Management
การให้คำปรึกษา	ทำอย่างไรให้ใส่ใจลูกค้า
การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน	การวางแผนการทำงาน
	Time Management

ตาราง 3-11 (ต่อ) ตารางแสดงตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับ Competency Model

สมรรถนะ	ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม
Personal Competency	
ความรับผิดชอบในงาน	การเสริมสร้างบุคลิกภาพและเทคนิคการทำงานอย่างมีความสุข
การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ	เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์แบบ 360 องศาในที่ทำงาน
การทำงานได้ด้วยตนเอง	การเป็นผู้นำ
ความคิดเชิงวิเคราะห์	ทักษะการเป็นผู้บังคับบัญชา
การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ	ศิลปะสำหรับผู้บริหาร เพื่อสร้างสมรรถนะในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเภทและช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการรับการฝึกอบรม

ประเภทสำหรับการฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. On the Job Training ซึ่งเป็นหลักสูตรการอบรมที่จะทำให้พนักงานทำงานที่ปฏิบัติอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. Job Enhancement เป็นหลักสูตรที่ทำให้พนักงานสามารถพัฒนางานของตนเองได้
3. Career Development เป็นหลักสูตรสำหรับเพิ่มความรู้เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ



ตาราง 3-12 ตารางแสดง Training Roadmap สำหรับพนักงานบริหารงานบุคคล

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม	ประเภทการฝึกอบรม			อายุงาน			
			On the Job Training	Job Enhancement	Career Development	0 - 6 เดือน	7 - 10 เดือน	2 - 5 ปี	5 ปีขึ้นไป
	Core HR competency								
1	ความคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนด	การบริหารงานบุคคล	/			/			
	กลยุทธ์ด้านงานบุคคล	กลยุทธ์การวางแผน ภาษีสวัสดิการพนักงานกม.ใหม่		/				/	
		การบริหารความเสี่ยงขององค์กร		/				/	
		การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐ			/				/
2	ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความรับผิดชอบจากการละเมิด	/				/		
		ความรู้กฎหมายปกครองเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	/			/			
		กฎหมายสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	/			/			
		หลักปฏิบัติราชการเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิด	/				/		
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย HR Scorecard		/				/	
		การเขียนหนังสือราชการ	/			/			
3	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การวิเคราะห์และพัฒนางาน		/				/	
		โครงการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มืออาชีพ		/				/	

ตาราง 3-12 (ต่อ) ตารางแสดง Training Roadmap สำหรับพนักงานบริหารงานบุคคล

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม	ประเภทการฝึกอบรม			อายุงาน			
			On the Job Training	Job Enhancement	Career Development	0 - 6 เดือน	7 - 10 เดือน	2 - 5 ปี	5 ปีขึ้นไป
8	การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน	การวางแผนการทำงาน		/				/	
		Time Management		/				/	
	Personal Competency								
9	ความรับผิดชอบในงาน	การเสริมสร้างบุคลิกภาพและเทคนิคการทำงานอย่างมีความสุข	/			/			
10	การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ	เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์แบบ 360 องศาในที่ทำงาน		/					
11	การทำงานได้ด้วยตนเอง	การเป็นผู้นำ			/				/
12	ความคิดเชิงวิเคราะห์	ทักษะการเป็นผู้บังคับบัญชา			/				/
13	การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ	ศิลปะสำหรับผู้บริหาร เพื่อสร้างสมาธิในการทำงาน		/					



บทที่ 4

สรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่าง ๆ

4.1 สรุปการดำเนินงานและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลการดำเนินงานและผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- (1) Competency Model สำหรับส่วนทรัพยากรบุคคล
- (2) Competency Dictionary สำหรับส่วนทรัพยากรบุคคล
- (3) Training Roadmap สำหรับตำแหน่งงาน ส่วนทรัพยากรบุคคล

รายงานสรุปผลการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

4.1.1 Competency Model

Competency Model ส่วนทรัพยากรบุคคล สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ ประกอบไปด้วย Competency 4 ส่วน โดยแต่ละส่วนมีการเรียงลำดับการให้ความสำคัญของแต่ละสมรรถนะไว้ได้แก่

(1) Core Competency

ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการพลเรือน ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. ทั้งหมด 5 สมรรถนะ ดังนี้

- | | |
|--------------|---|
| สมรรถนะที่ 1 | การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) |
| สมรรถนะที่ 2 | บริการที่ดี (Service Mind) |
| สมรรถนะที่ 3 | การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) |
| สมรรถนะที่ 4 | การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) |
| สมรรถนะที่ 5 | การทำงานเป็นทีม (Teamwork) |

(2) Core Human Resource Competency

ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักสำหรับส่วนทรัพยากรบุคคล 4 สมรรถนะ ดังนี้

- | | |
|--------------|--|
| สมรรถนะที่ 1 | ความคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านงานบุคคล (Strategic Thinking and Strategic HR Direction) |
| สมรรถนะที่ 2 | ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Knowledge) |

สมรรถนะที่ 3	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
สมรรถนะที่ 4	การบริหารระบบสารสนเทศงานบุคคล (Human Resource Information System)

(3) Functional Competency

ประกอบไปด้วยสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งที่พึงมีในการปฏิบัติงาน ณ ส่วนทรัพยากรบุคคล 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1	ความเข้าใจในองค์กร (Organization Understanding)
สมรรถนะที่ 2	การบริหารงบประมาณ (Budget Management)
สมรรถนะที่ 3	การให้คำปรึกษา (Consulting)
สมรรถนะที่ 4	การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน (Dealing with Urgency)

(4) Personal Competency

ประกอบไปด้วยคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ 5 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1	ความรับผิดชอบในงาน (Accountability)
สมรรถนะที่ 2	การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance)
สมรรถนะที่ 3	การทำงานได้ด้วยตนเอง (Independent)
สมรรถนะที่ 4	ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
สมรรถนะที่ 5	การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Personality and Emotion Control)

4.1.2 Competency Dictionary สำหรับส่วนทรัพยากรบุคคล

Competency Dictionary แต่ละชุดจะประกอบไปด้วยชื่อสมรรถนะ คำนิยาม และส่วนแสดงรายละเอียดของพฤติกรรมหลัก ที่บ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น โดยกำหนดลักษณะตามความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (Expert Model) แบ่งระดับของพฤติกรรมเป็น 5 ระดับ เรียงลำดับจากพฤติกรรมที่แสดงออกได้อย่างง่ายที่สุด (ระดับที่ 1) ไปยังพฤติกรรมที่แสดงออกได้ยากที่สุด (ระดับที่ 5)

Competency Dictionary ที่จะแสดงต่อไปนี้เป็นารเรียงลำดับ Competency ตามระดับความสำคัญของ Competency Model

Core HR Competency

- 01 Strategic Thinking and Strategic HR Direction
- 02 Human Resource Management Knowledge
- 03 Continuous Improvement
- 04 Human Resource Information System Knowledge

01 Strategic Thinking and Strategic HR Direction

Competency Name: Strategic Thinking and Strategic HR Direction (ความคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านงานบุคคล)	
Definition: การนำความคิดและประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ของงานด้านบุคคลให้สอดคล้องเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางและเป้าหมายในระดับองค์กร, สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านงานบุคคลเพื่อให้สามารถปรับปรุงผลงานของหน่วยงานและองค์กรได้ พร้อมกับการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานเพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมที่สุด อีกทั้งมีความพยายามแสวงหาข้อมูลหรือทิศทางการดำเนินธุรกิจใหม่ๆอยู่เสมอ
4	กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร สามารถชี้แจงได้ถึงผลกระทบของงานด้านบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร, สามารถกำหนดประเด็นหรือสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้, ระบุได้ถึงจุดที่ต้องพัฒนาในด้านการงานบุคคลและวางกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงจุดด้อยนั้น
3	รับรู้และเข้าใจในความต้องการ ทิศทาง เป้าหมายขององค์กร สามารถแปลงแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นแผนปฏิบัติการในเชิงเทคนิค, สามารถอธิบายให้ทีมงานมีความเข้าใจกลยุทธ์ธุรกิจของหน่วยงาน กลยุทธ์การดำเนินงานด้านบุคคลและปรับการทำงานของตนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้
2	รู้และเข้าใจทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงาน เข้าร่วมประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นและสามารถเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน, สามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อรองรับกับกลยุทธ์ด้านงานบุคคลที่กำหนดขึ้น
1	มีความรู้ในเบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายและประเภทหลักขององค์กร อธิบายได้ถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร, สามารถนำเสนอความคิดเห็นต่างๆเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีความพยายามแสวงหาข้อมูลรายละเอียดต่างๆในงานบุคคล

02 Human Resource Management Knowledge

Competency Name: Human Resource Management Knowledge (ความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์)	
Definition: สามารถเข้าใจในหลักการ แนวคิด กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) รวมทั้งสามารถตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน HRM ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้าน HRM ให้มีประสิทธิภาพ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	อ้างอิงประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) จากองค์กรอื่นและเป็นตัวแทนหน่วยงานในการถ่ายทอดความรู้ด้าน HRM สู่บุคคลภายนอกให้รับรู้ได้ นอกจากนี้ยังศึกษาความรู้ในสายงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถตอบข้อซักถามโดยอ้างอิงความรู้ในสายงานอื่นได้
4	นำความรู้มาพัฒนาระบบงาน ขั้นตอนการทำงานต่างๆได้ และยังสามารถสอนงานให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจในความรู้ด้าน HRM มากยิ่งขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และอธิบายประโยชน์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่างละเอียด
3	อธิบายได้ถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นหลักการหรือเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ HRM เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานโดยอ้างอิงจากความรู้ด้าน HRM
2	ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานหลักได้ โดยเฉพาะสามารถอธิบายขอบเขตภาระหน้าที่รับผิดชอบในงานของตนได้
1	ชี้แจงได้ถึงแนวคิด หลักการ ขั้นตอนวิธีการทำงานด้าน HRM ที่ตนรับผิดชอบ โดยอธิบายได้ถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตน สามารถตอบข้อซักถามและแสวงหาโอกาสในการศึกษาความรู้เพิ่มเติม

03 Continuous Improvement

Competency Name: Continuous Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)	
Definition: เป็นการคิดพัฒนาหรือประยุกต์วิธีการทำงาน กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีขึ้น ให้กระบวนการต่างๆเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	ระบุได้ถึงสถานการณ์ที่มีผลให้ต้องปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสามารถวางกลยุทธ์ตลอดจน กำหนดรูปแบบ เทคนิค ขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานร่วมกันในการดำเนินงานของทุกหน่วยงานได้ และสามารถให้คำปรึกษาถึงวิธีการพัฒนาและปรับปรุงงานได้
4	ออกแบบระบบงานใหม่ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยสามารถระบุขั้นตอน ระยะเวลาในการปรับปรุง ทรัพยากรที่ต้องใช้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรและหน่วยงานต่างๆได้ และหลังจากปรับปรุงแล้วก็มีการประเมินและติดตามผลอยู่เสมอ
3	ประเมินความคุ้มค่าของผลที่ได้รับหลังปรับปรุงงานกับค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไปได้ ,สามารถจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา ปรับปรุงงาน และกระตุ้นให้ทีมงานปรับปรุงระบบงานของตนเองได้
2	ระบุถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ สามารถคิดวิธีการใหม่ๆมาปรับปรุงการทำงานของตนเองและอธิบายได้ว่าสาเหตุและประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงครั้งนั้นสำคัญอย่างไร โดยอธิบายด้วยการชี้แจงเป็นขั้นตอนได้
1	เข้าใจขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความเต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของทีม และให้ข้อมูลรายละเอียดต่างๆแก่บุคคลที่ต้องการปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้นได้

04 Human Resource Information System Knowledge

Competency Name: Human Resource Information System Knowledge (ความรู้ในการบริหารระบบสารสนเทศงานบุคคล)	
Definition: ความสามารถในการอธิบายแนวคิด หลักการ วิธีการ ขั้นตอนการทำงานในการบริหารระบบสารสนเทศงานบุคคล (HRIS) สามารถเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการจัดการงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการขององค์กร ตลอดจนพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้นได้	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	อ้างอิงประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) จากองค์กรอื่นและเป็นตัวแทนหน่วยงานในการถ่ายทอดความรู้ด้าน HRIS สู่บุคคลภายนอกให้รับรู้ได้ นอกจากนี้ยังศึกษาความรู้ในสาขางานที่เกี่ยวข้อง และสามารถตอบข้อซักถามโดยอ้างอิงความรู้ในสาขาอื่นได้
4	แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในสาขางานกับสมาชิกเครือข่าย นำความรู้มาปรับปรุงระบบ ขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานตนเอง และสามารถสอนผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการ ขั้นตอนการทำงาน อธิบายประโยชน์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างละเอียด
3	มีความรู้และสามารถอธิบายวิธีการทำงานด้าน HRIS และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ระบุขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ สามารถเสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น โดยอ้างอิงความรู้ด้าน HRIS ที่ได้รับกระตุ้นให้ทีมงานสนใจศึกษาความรู้ HRIS เพิ่มขึ้น
2	ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นด้วยตนเองและช่วยเหลือทีมงานในการอธิบายถึงขั้นตอน วิธีการทำงานหลักของ HRIS พร้อมทั้งอ้างอิงถึงประสบการณ์ ให้คำแนะนำ วิธีการทำงานที่ควรปฏิบัติในการทำงานให้ทีมงานรับรู้ได้
1	เข้าใจแนวคิด หลักการ ขั้นตอน วิธีการทำงานของ HRIS สามารถอธิบายได้ภายในขอบเขตการทำงานของตน และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนรับผิดชอบ

Functional Competency

- 01 Organization Understanding
- 02 Budget Management
- 03 Consulting
- 04 Dealing with Urgency

01 Organization Understanding

Competency Name: Organization Understanding (ความเข้าใจในองค์กร)	
Definition: ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดและตอบข้อซักถามในข้อมูลดังกล่าวแก่กลุ่มบุคคลในระดับที่แตกต่างกัน รับทราบข้อมูลองค์กรโดยพื้นฐาน และมีความรู้สึกเข้าใจ สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	ทราบถึงเทคนิคในการติดต่อกับกลุ่มบุคคลที่มีระดับแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี สามารถระบุได้ถึงปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดและตอบข้อซักถามทางวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กรและข้อมูลอื่นๆภายในบริษัท
4	เข้าใจและชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร ชี้แจงวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์การทำงานแก่ทีมงานได้ สามารถอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน รับรู้ถึงกิจกรรมและความเคลื่อนไหวขององค์กร เทียบสถานการณ์กับในอดีตได้
3	ระบุได้ถึงบทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้บริหาร ในแต่ละกลุ่มงาน ปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงและศักยภาพ การดำเนินงานของบริษัท อธิบายแก่ทีมงานได้ว่ากลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทมีความสัมพันธ์กับการทำงานของทีมงานอย่างไรและชี้แจงถึงการกิจ เป้าหมาย หรือสิ่งที่คาดหวังจากสมาชิกในทีมได้
2	ระบุได้ถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรและบุคคลที่ควรติดต่อด้วยเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามที่กำหนด สามารถอธิบายผลกระทบในการทำงานของทีมงานที่มีต่อหน่วยงานอื่น, ระบุได้ถึงบริษัทที่เป็นคู่แข่ง และปัจจัยที่ทำให้บริษัทนั้นประสบความสำเร็จ
1	ระบุได้ถึงภารกิจหลักขององค์กร เข้าใจการจัดแบ่งโครงสร้างหน่วยงาน การจัดแบ่งหน่วยงานขั้นตอนการทำงานหลักของแต่ละกลุ่มงานได้ รับทราบกฎระเบียบขององค์กร ใช้ศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของบริษัทได้ในเบื้องต้น

02 Budget Management

Competency Name: Budget Management (การบริหารงบประมาณ)	
Definition: ความสามารถในการประมาณงบประมาณที่เสนอขอของหน่วยงาน สามารถบริหารและควบคุมงบประมาณให้เพียงพอและเกิดประโยชน์สูงสุด ตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	เป็นผู้ทบทวน ปรับเปลี่ยนรายการ จัดสรรงบประมาณต่างๆเพื่อจัดทำแผนงบประมาณประจำปีได้ สามารถชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการเสนอของงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจากเดิมต่อคณะผู้บริหาร และขณะปฏิบัติงานสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีจิตสำนึกในการบริหารงาน โดยคำนึงถึงงบประมาณที่ได้รับจัดสรรด้วย
4	มีความสามารถในการบริหารงบประมาณของหน่วยงาน เสนอหัวหน้างานถึงความจำเป็นในการเสนอของงบประมาณ และคอยทบทวนค่าใช้จ่ายในงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่กำหนดขึ้นเสมอ และพร้อมปรับเปลี่ยนแผนงานหรือวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ
3	สามารถประมาณการงบประมาณและจัดประชุมเพื่อขอความคิดเห็นจากทีมงานในการจัดสรรงบประมาณได้ ในขณะที่ทำงานสามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานโดยเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งแนะนำการบริหารค่าใช้จ่ายแก่ทีมงาน โดยคำนึงถึงงบประมาณที่จัดสรรไว้ได้
2	มีส่วนร่วมอย่างเต็มใจในการเสนอความคิดเห็นและเข้าร่วมประชุมต่อการกำหนดงบประมาณ เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานก็คำนึงถึงค่าใช้จ่ายตามที่ได้รับอนุมัติและติดตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
1	รู้และเข้าใจคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ สามารถรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและจัดทำเป็นรายงานด้านงบประมาณและค่าใช้จ่ายตามที่ได้รับมอบหมายได้

03 Consulting

Competency Name: Consulting (การให้คำปรึกษา)	
Definition: ความเข้าใจในความต้องการหรือความคาดหวัง และปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้อื่น รวมถึงการให้คำแนะนำ ให้แนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	สามารถให้คำปรึกษาได้ทั้งกับผู้อยู่ในองค์กรและนอกองค์กร สามารถถ่ายทอดเทคนิควิธีการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผลักดันให้เกิดการช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่อกันในองค์กรได้
4	มีส่วนช่วยผู้อื่นในการตัดสินใจ อาจโดยอ้อมจากประสบการณ์ของตนเองในการให้คำปรึกษา และสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นประมาณการถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ทีมงานสำหรับการเป็นผู้ให้คำปรึกษาได้
3	เสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาได้มากกว่าหนึ่งทางเลือกหรือเสนอบุคคลที่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ สามารถระบุถึงผลกระทบหากไม่รับแก้ไขปัญหาและคอยติดตามผลในเรื่องที่ตนเป็นผู้ให้คำปรึกษาเสมอ
2	มีเทคนิคในการซักถามเพื่อให้ผู้อื่นอธิบายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ระหว่างการพูดคุยสามารถแสดงความเห็นใจในประเด็นที่เกิดขึ้น นำมาวิเคราะห์และระบุได้ถึงประเด็นและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหได้ตามกรอบหรือระเบียบที่กำหนดขึ้น
1	มีความเต็มใจในการรับฟังปัญหาและสามารถรับฟังได้โดยไม่ขัดจังหวะ เข้าใจในความแตกต่างของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ดี เมื่อฟังปัญหาแล้วสามารถระบุความต้องการของผู้ขอคำปรึกษาได้

04 Dealing with Urgency

Competency Name: Dealing with Urgency (การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน)	
Definition: ความสามารถในการทำงานให้เสร็จทันภายในเงื่อนไขของระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นงานประจำและงานพิเศษที่อาจแทรกเข้ามา	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	บริหารงานเร่งด่วนในสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่กดดันได้ และสามารถพัฒนาความสามารถของผู้อื่นในการบริหารจัดการงานที่เร่งด่วนได้
4	สามารถจัดลำดับความสำคัญ กำหนดทางเลือก จัดสรรทีมงานให้รับผิดชอบและสอนเทคนิคในการบริหารจัดการงานเร่งด่วนได้
3	มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการงานเร่งด่วนของหน่วยงาน เมื่อมีการมอบหมายงานแก่สมาชิกก็สามารถชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการมอบหมายงานได้ สามารถลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จพร้อมกับสามารถหาข้อมูลที่จำเป็นจากสมาชิกเครือข่าย
2	มีความรู้และเทคนิคที่จะทำให้งานเร่งด่วนสำเร็จเร็วขึ้น โดยสามารถจัดสรรเปลี่ยนแผนเวลาในชีวิตประจำวันเพื่อรองรับงานเร่งด่วนได้เป็นอย่างดี มีความพร้อมในการรับอาสาทำงานที่เร่งด่วนที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ของตนได้ หรือสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่กำหนดได้
1	พยายามพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารจัดการงานที่เร่งด่วนได้ และเต็มใจรับผิดชอบงานที่เร่งด่วน เมื่อรับมาทำแล้วก็สามารถควบคุมอารมณ์และลงมือทำงานเร่งด่วนจนสำเร็จ ทันในระยะเวลาได้

Personal Competency

- 01 Accountability
- 02 Compliance
- 03 Independent
- 04 Analytical Thinking
- 05 Personality and Emotion Control

01 Accountability

Competency Name: Accountability (ความรับผิดชอบในงาน)**Definition:**

ความเอาใจใส่ในงานทุกกระบวนการ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ สามารถบริหารจัดการงานทั้งของตนเองและทีมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น คอยติดตามและพร้อมรับมือกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากผลงานของตน

ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	มีวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร, สามารถผลักดัน สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้คำปรึกษาเพื่อสร้างความสำเร็จในงานแก่ผู้อื่นได้
4	กำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานของทีมงาน สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมประเมินประสิทธิภาพทีมงานเป็นระยะ
3	สามารถชี้แจงแก่ทีมงานได้ว่า หัวหน้างานมีความคาดหวังต่อผลการทำงานอย่างไรบ้าง สามารถให้คำปรึกษาและข้อมูลป้อนกลับแก่ทีมงานได้
2	ระบุสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังจากงานของตนเองได้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ แสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
1	มีความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ พยายามเรียนรู้งานของตน แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานถึงผลการทำงาน และพร้อมที่จะประเมินและปรับปรุงผลงานของตนเองอยู่เสมอ

02 Compliance

Competency Name: Compliance (การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ)	
Definition: มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กร สามารถชี้แจงและอธิบายระเบียบข้อบังคับต่างๆได้ พร้อมเคารพและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	อ้างอิงระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร เสนอความคิดเห็นต่อกฎระเบียบต่างๆ และให้คำปรึกษาแนะนำถึงวิธีการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับได้
4	กำหนดระเบียบ ข้อบังคับสำหรับหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้และมีวิธีการที่ทำให้ผู้ไม่ปฏิบัติตามระเบียบยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบได้
3	เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ปฏิบัติตามกฎด้วยความเต็มใจ สามารถกระตุ้น จูงใจให้สมาชิกยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ได้ อีกทั้งสามารถตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆได้
2	สามารถอธิบายรายละเอียด และชี้แจงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับได้, สามารถตักเตือนชี้แนะทีมงานของตนให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ได้
1	แสวงหาโอกาสในการรับรู้ถึงกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร สามารถรับรู้ เข้าใจและมีความตั้งใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรนั้น

03 Independent

Competency Name: Independent (การทำงานได้ด้วยตนเอง)	
Definition: ความสามารถในการบริหาร จัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้โดยไม่จำเป็นต้องขอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากผู้อื่น	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	บริหารงานระดับนโยบายซึ่งมีผลต่อองค์กรได้ด้วยตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ และให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการบริหารงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง
4	ออกแบบงานและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานได้โดยไม่ต้องรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น เสนอความคิดเห็นของตนในที่ประชุมผู้บริหารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ตอบข้อซักถามจากกลุ่มคนขนาดใหญ่ได้ด้วยตนเอง
3	มีความมั่นใจ เชื่อมมั่นในการทำงานต่างๆด้วยตนเอง สามารถวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของทีมงาน พร้อมกระตุ้นให้ทีมงานสามารถทำงานได้สำเร็จด้วยตัวเองได้ พร้อมทั้งพยายามทดลองปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของทีมงานด้วยตนเอง
2	สามารถบริหารงานเร่งด่วน ตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนได้ตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาเอง ขอข้อมูลหรือความช่วยเหลือต่างๆจากสมาชิกเครือข่ายที่อยู่ภายนอกองค์กรได้
1	ทำงานได้สำเร็จได้ตามมาตรฐานที่ตนเองเป็นผู้กำหนดขึ้น และตอบข้อซักถามที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้ สามารถเรียนรู้งานบางอย่างและขอความร่วมมือความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ด้วยตนเอง

04 Analytical Thinking

Competency Name: Analytical Thinking (ความคิดเชิงวิเคราะห์)	
Definition: - ความเข้าใจในประเด็น เหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถกลั่นกรองข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์แบบแยกแยะองค์ประกอบ หรือ สืบสาวเหตุปัจจัย คิดเชื่อมโยงระหว่างเหตุและผล ได้อย่างเป็นระบบ - ความสามารถในการคิดเชื่อมโยงระหว่างเหตุและผล วิเคราะห์ข้อมูลและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแจกแจงข้อมูลออกเป็น ส่วนย่อยๆที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	- กำหนดมาตรฐานใหม่ๆในการวิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น มองเห็นปัญหาที่อาจจะเกิดและ สามารถวิเคราะห์หาแนวทาง วิธีการแก้ปัญหาในระดับที่มีผลกระทบต้องกรได้, สามารถให้คำแนะนำถึงวิธีการ วิเคราะห์อย่างเป็นระบบได้ - กระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นมองเห็นผลลัพธ์จากการอ้างอิงถึงข้อมูลต่างๆได้อย่างมีเหตุผล และสามารถเสนอแนะปรับปรุง นำ ระบบงานใหม่ๆมาใช้ได้อย่างมีหลักการและมีเหตุผลสนับสนุน
4	- กำหนดแนวทางการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆได้รอบด้านมากขึ้น โดยสามารถวิเคราะห์ โอกาส ความเสี่ยง ผลที่อาจจะได้รับจากกิจกรรมที่จัด เมื่อมีปัญหาก็สามารถตีปัญหาเป็นหลายมุมมองเพื่อเลือกทางแก้ ที่ดีที่สุดได้ - วิเคราะห์แนวโน้มหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของประเด็นปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ สามารถซักถามหรือตอบ ข้อสงสัยได้อย่างมีเหตุผลประกอบ และสามารถสอนเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล
3	- วิเคราะห์ข้อมูลจากบทความ งานวิจัย หรือฐานข้อมูลที่กว้างขึ้น สามารถเสนอความคิดเห็นหรือมุมมองในการวิเคราะห์ ของตนในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งสามารถช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ - วิเคราะห์เพื่อแยกแยะสาเหตุที่มาของปัญหา สามารถชี้แนะให้ทีมงานตั้งข้อสงสัย ประเด็นคำถามอย่างมีเหตุผลและ สามารถอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์ของประเด็นย่อยต่างๆจากข้อมูลที่ได้รับ สามารถนำเสนอความคิดเห็นต่อ ที่ประชุมกลุ่มโดยเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีเหตุผล
2	- วิเคราะห์ แจกแจงสาเหตุและประเด็นปัญหา วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย ที่เกิดขึ้นกับงานของตน และสามารถอ้างอิงบุคคลและ เหตุการณ์ต่างๆประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลได้ - แจกแจงได้ถึงสาเหตุที่มาของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยสามารถอ้างอิงได้ถึงตัวบุคคล เวลา เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถนำเสนอความคิดเห็นต่อหัวหน้างานโดยเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีเหตุผล อีกทั้ง สามารถช่วยเหลือทีมงานในการวิเคราะห์ข้อมูล
1	- สามารถระบุขอบเขตงานและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆภายในองค์กร ทั้งด้วยตนเองและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานตามประเด็นที่กำหนดไว้ได้ - สามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและประเด็น ปัญหาตามแนวทางที่วางไว้ รวมถึงขอคำแนะนำจากผู้อื่นถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล

05 Personality and Emotion Control

Competency Name: Personality and Emotion Control (การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ)	
Definition: ความสามารถในการบริหารจัดการ ควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ แสดงออกได้อย่างเหมาะสม และเกิดผลลัพธ์ในแง่บวก ทั้งของตนเองและผู้อื่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก
5	แสดงอารมณ์และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่ต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารอารมณ์และบุคลิกภาพของตนเองแก่ผู้อื่นได้
4	สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองเมื่อเผชิญหน้ากับความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างบุคคลต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีเทคนิควิธีการในการปรับเปลี่ยนอารมณ์ของผู้อื่นให้มีสภาพที่ดีขึ้น อีกทั้งสามารถสอนวิธีการในการบริหารควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ
3	สามารถเผชิญหน้ากับความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในทีม โดยมีอารมณ์คงที่เป็นปกติ สามารถล่วงรู้ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากขาดการควบคุมอารมณ์ และสามารถระบุได้ถึงสภาวะอารมณ์และบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกเป็นรายบุคคลได้
2	สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้หากอยู่ในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดเกิดขึ้นหรือในสถานการณ์ที่ต้องรับผิดชอบงานเร่งด่วน
1	ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีความเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป สามารถตระลึกรู้ตัวได้ว่าตนเองอยู่ในสภาวะอารมณ์ใดและแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับรู้สภาวะอารมณ์และพฤติกรรมที่แสดงออกจากผู้อื่น แสดงกิริยาที่สุภาพเหมาะสมในการตอบคำถามที่เข้าไปเข้ามาของผู้อื่น



4.1.3 Training Roadmap สำหรับพนักงานบริหารงานบุคคล

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม	ประเภทการฝึกอบรม			อายุงาน			
			On the Job Training	Job Enhancement	Career Development	0 - 6 เดือน	7 - 10 เดือน	2 - 5 ปี	5 ปีขึ้นไป
	Core HR competency								
1	ความคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนด	การบริหารงานบุคคล	/			/			
	กลยุทธ์ด้านงานบุคคล	กลยุทธ์การวางแผน ภาษีสวัสดิการพนักงานกม.ใหม่		/				/	
		การบริหารความเสี่ยงขององค์กร		/				/	
		การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐ			/				/
2	ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความรับผิดชอบจากการละเมิด	/				/		
		ความรู้กฎหมายปกครองเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	/			/			
		กฎหมายสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	/			/			
		หลักปฏิบัติราชการเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิด	/				/		
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย HR Scorecard		/				/	
		การเขียนหนังสือราชการ	/			/			
3	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การวิเคราะห์และพัฒนางาน		/				/	
		โครงการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มืออาชีพ		/				/	

[illegible]

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม	ประเภทการฝึกอบรม			อายุงาน			
			On the Job Training	Job Enhancement	Career Development	0 - 6 เดือน	7 - 10 เดือน	2 - 5 ปี	5 ปีขึ้นไป
8	การจัดการกับความเร่งด่วนของงาน	การวางแผนการทำงาน		/				/	
		Time Management		/				/	
	Personal Competency								
9	ความรับผิดชอบในงาน	การเสริมสร้างบุคลิกภาพและเทคนิคการทำงานอย่างมีความสุข	/			/			
10	การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ	เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์แบบ 360 องศาในที่ทำงาน		/					
11	การทำงานได้ด้วยตนเอง	การเป็นผู้นำ			/				/
12	ความคิดเชิงวิเคราะห์	ทักษะการเป็นผู้บังคับบัญชา			/				/
13	การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ	ศิลปะสำหรับผู้บริหาร เพื่อสร้างสมาธิในการทำงาน		/					



4.2 วิเคราะห์และวิจารณ์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการจัดทำโครงการ

จุดมุ่งหมายในการจัดทำโครงการนี้คือ ปรับปรุงการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานด้วยความสามารถเชิงสมรรถนะและเส้นทางพัฒนาบุคลากร จึงแบ่งการวิเคราะห์โครงการเป็นสองส่วนคือ

1. การจัดทำ Competency Model

การจัดทำ Competency Model ในครั้งนี้เกิดจากกระบวนการ Job Analysis เป็นหลักนั่นคือการวิเคราะห์ Job Description ของส่วนงานและแนวนโยบาย Job Description ในปัจจุบัน ซึ่งสำหรับการสร้าง Competency Model ของบางองค์กรนั้นจะนำเรื่องเกณฑ์การประเมินผลพนักงานหรือเป้าหมายงานขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ Competency Model สอดคล้องกับความต้องการในการมุ่งผลลัพธ์ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบและความต้องการขององค์กรด้วย อย่างไรก็ตาม Competency Model นี้ก็มีความยืดหยุ่นมากพอในระดับที่สามารถนำไปใช้งานจริงได้ในระดับหนึ่ง

2. การจัดทำ Training Roadmap

การจัดทำ Training Roadmap ของโครงการเล่มนี้เป็นเพียง Training Roadmap ตัวอย่างขั้นพื้นฐานเท่านั้น อาจขาดในเรื่องความสมบูรณ์ของหลักสูตรการฝึกอบรม ความละเอียดของมิติด้านเวลาและตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งถือเป็นต้นฉบับเพื่อใช้ในการต่อยอดและยังไม่สามารถนำไปใช้อย่างเป็นทางการได้ Training Roadmap จึงถือเป็นเพียงจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเริ่มนำทฤษฎี Competency เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานต่อไป

4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ

4.3.1 สรุปปัญหาที่พบและแนวทางแก้ไข

ปัญหาที่พบคือ เมื่อต้องการใช้ Job Description ของสถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ ในการวิเคราะห์ Competency ได้พบว่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นมานานแล้วจึงขาดความทันสมัยและเข้ากันได้กับลักษณะงานในปัจจุบัน จึงได้ทำการแก้ไขปัญหาโดย เข้าปรึกษากับพนักงานที่ปรึกษาเพื่อพูดคุยถึงลักษณะงาน ศึกษากระบวนการทำงานจากเอกสารอื่นๆของส่วนทรัพยากรบุคคลเพิ่มเติม และศึกษาแนวนโยบายปัจจุบันของ Job Description ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยดูจากข้อกำหนดในการรับเข้าทำงานขององค์กรอื่นๆ

4.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการ

เนื่องด้วยโครงการนี้มีประเด็นสำคัญคือเรื่องการนำ Competency เข้ามาเป็นตัวหลักสำคัญในการวิเคราะห์และดำเนินการสร้างเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร จากการศึกษาข้อมูลต่างๆผู้จัดทำจึงมีความเห็นว่า องค์ความรู้และการประยุกต์ใช้ Competency เป็นสิ่งที่น่าสนใจมาก กล่าวคือ เมื่อองค์กรใดๆได้สร้าง Competency แล้ว จะสามารถนำ Competency Model ไปต่อยอดเป็นโครงการต่างๆได้มากมาย ถ้าเป็นเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกับโครงการนี้ ก็สามารถจัดทำ Individual Development Plan สำหรับพนักงานแต่ละบุคคล จัดทำ Competency-Base Learning ซึ่งเป็นการวางแผนการเรียนรู้ในระยะยาวของพนักงาน หรือสามารถต่อยอด Competency ในกระบวนการอื่นๆของส่วนทรัพยากรบุคคล เช่น การใช้ Competency เพื่อสร้างแบบคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อรับคนเข้าทำงาน การสร้างแบบประเมินเพื่อการจ่ายผลตอบแทนแก่พนักงานด้วย Competency เป็นต้น ซึ่งความหลากหลายและความละเอียดของข้อมูลในเชิงลึกสำหรับพนักงานแต่ละบุคคลในการกำหนดเป็นความสามารถเชิงสมรรถนะจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการของการบริหารงานบุคคลได้ดีมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ข้าราชการดี คงคาสวัสดิ์, 2548, เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร, ครั้งที่ 4, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพฯ.

สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2550, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning, ครั้งที่ 5, ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท์, กรุงเทพฯ.

ส่วนทรัพยากรบุคคล สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ, 2553, แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล, ปทุมธานี.

ส่วนทรัพยากรบุคคล สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ, 2553, แผนพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Plan), ปทุมธานี.

ส่วนทรัพยากรบุคคล สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ, เอกสาร Job Description, ปทุมธานี.

สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, คู่มือสมรรถนะหลัก, ครั้งที่ 1, พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

อากรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548, Competency Dictionary, ครั้งที่ 1, เอช อาร์ เซ็นเตอร์, กรุงเทพฯ.

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล นางสาววรรณวิสาข์ มณีขาว

วัน เดือน ปีเกิด 18 กรกฎาคม 2532

ประวัติการศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ระดับประถมศึกษา โรงเรียนณัฏฐวิทยา

ทุนการศึกษา ทุนการศึกษาประเภทที่ 3 สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ประวัติการทำงาน

- ประธานชมรมพุทธศาสน์ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (พ.ศ.2552)
- คณะกรรมการสโมสรนักศึกษา ฝ่ายวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (พ.ศ.2552)
- สมาชิกชมรมพุทธศาสตร์สากลในอุปถัมภ์สมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ (พ.ศ.2552)
- ประธานชมรมวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (พ.ศ.2551)
- รองประธานนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (พ.ศ.2550)

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY