



การจัดตั้งสมรรถนะในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต
กรณีศึกษา บริษัท ซุมิโตโม อิเล็กทริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟคเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด
COMPETENCY ESTABLISHMENT FOR MANUFACTURING OPERATER
CASE STUDY OF SUMITOMO ELECTRIC HARDMATEL
MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.

นายทิวากร พิชัยลือชา

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

พ.ศ. 2555

การจัดตั้งสมรรถนะในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต
กรณีศึกษา บริษัท ซุมิโตโม อิเล็กทริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด
COMPETENCY ESTABLISHMENT FOR MANUFACTURING OPERATER
CASE STUDY OF SUMITOMO ELECTRIC HARDMATEL
MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.

นายทิวากร พิชัยลือชา

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
พ.ศ. 2555

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการสอบ
(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการสอบ
(อาจารย์วิจิตร ภัคพรหมินทร์)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์พิชิต งามจรัสศรีวิชัย)

..... ประธานสหกิจศึกษาสาขาวิชา
(อาจารย์ศุภานธิ เรืองทอง)

ลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ชื่อโครงการ	การจัดตั้งสมรรถนะในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท ซูมิโตโม อิเล็กทริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด COMPETENCY ESTABLISHMENT FOR MANUFACTURING OPERATER CASE STUDY OF SUMITOMO ELECTRIC HARDMATEL MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.
ผู้เขียน	นายทิวากร พิชัยลือชา
คณะวิชา	บริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ พิชิต งามจรสศรีวิชัย
พนักงานที่ปรึกษา	นาย ธนวิทย์ ชินไพโรจน์
ชื่อบริษัท	บริษัทซูมิโตโม อิเล็กทริกฮาร์ดเมทัล แมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด
ประเภทธุรกิจ	อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะ

บทสรุป

จากการที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันในการทำงานของพนักงานฝ่ายการผลิต พบว่าในกระบวนการทำงานมีส่วนที่เกี่ยวข้องในการทำงานหลักๆคือ 4M (Man, Machine, Material, Method) และพบสภาพปัญหาคือ ผลิตสินค้าและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าไม่ทัน ซึ่งโรงงานนี้ผลิตสินค้าแบบ Made to Order โดยทำการเจาะประเด็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาส่วนหลักก็คือ คน ซึ่งแตกประเด็นออกมาเป็น 2 ส่วน คือ อายุงานของพนักงานที่ด่ำจะส่งผลกระทบต่องาน ซึ่งประสบการณ์น้อยปัญหาในการทำงานย่อมมีมากส่วนใหญ่มากประมาณ 75% อายุงาน 0-2ปี และอีกหนึ่งส่วนคือ ทักษะ/เทคนิคในการทำงานดูจาก Skill Map ซึ่งน้อยมากส่วนใหญ่ต่ำกว่า 25% ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจึงค้นหาระบบ Competency ขึ้นมาใช้กับพนักงานฝ่ายการผลิตทำเป็นโมเดลขึ้นมาโดยได้รับมอบหมายจากพนักงานที่ปรึกษาในการวางแผนและดูแลการจัดตั้งระบบ

เริ่มจากศึกษาระบบ Competency ในเรื่องต่างและศึกษาและเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันในการทำงาน / หน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆของพนักงานควบคู่กันไป จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลหน้าการทำงานเพื่อหาตัว Competency ที่เกี่ยวข้องออกมาและประชุมคัดกรองจัดตั้งเป็น Competency Dictionary และจัดตั้งไปแบบการประเมินและผลรวมความสำเร็จของพนักงานออกมา เพื่อใช้ไปผลการประเมินเป็นแนวทางให้กับพนักงานที่ปรึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการทำ Training Road Map สำหรับพนักงานในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ บริษัท ชุมิโตโม อิเล็กตริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ที่สนับสนุนในการทำสหกิจศึกษาและการศึกษาเพื่อจัดทำรายงานสหกิจศึกษา เอื้อเพื่อเอกสารและข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ คุณสามารถ เข้มเชื่อง รองผู้จัดการฝ่ายโรงงาน นายวุฒิพงศ์ ศิราไพศาล รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร พนักงานที่ปรึกษาในการทำสหกิจศึกษา คุณชนวิทย์ ชินไพโรจน์ Section Chief ส่วน Production Manufacturing ที่ให้การช่วยเหลือต่างๆ ช่วยเพิ่มเติมในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเป็นที่ปรึกษาในการทำสหกิจครั้งนี้ รวมถึงขอขอบพระคุณพนักงานทุกท่านในบริษัท ชุมิโตโม อิเล็กตริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือ ให้คำแนะนำแก่ผู้จัดทำรายงานตลอดระยะเวลาในการฝึกสหกิจศึกษาและจัดทำรายงาน

ผู้จัดทำโครงการขอขอบพระคุณ อาจารย์พิชิต งามจรัสศรีวิชัย เป็นอย่างสูง ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานโครงการสหกิจศึกษา และจัดทำรายงานสหกิจศึกษานับนี้ตลอดจนการให้ข้อคิดเห็น คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และให้การช่วยเหลือในการแก้ไขให้มีความสมบูรณ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งขอขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนและให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์และเป็นความรู้แก่ผู้จัดทำ และที่สำคัญขอกราบขอขอบพระคุณ บิดาและมารดาของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจและให้ความรู้แก่ข้าพเจ้า ทางผู้จัดทำจึงขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

นายทิวากร พิชัยลีธชา

คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พ.ศ. 2555

สารบัญ

หน้า

บทสรุป	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพประกอบ	ซ

บทที่

1. บทนำ	1
1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ	1
1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ หรือการให้บริการหลักขององค์กร	3
1.3 รูปแบบการจัดการและบริหารองค์กร	5
1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย	7
1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งงานของพนักงานที่ปรึกษา	7
1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	7
1.7 วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานสหกิจศึกษาหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย	7
1.8 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย	7
2. ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	8
2.1 สมรรถนะ / ความสามารถ (Competency)	8
3. แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน	14
3.1 แผนงานปฏิบัติงาน	14
3.2 รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมาย	15
3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานที่นักศึกษาปฏิบัติงานหรือโครงการ	17

4. สรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ	19
4.1 ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน	19
4.1.1 ศึกษาข้อมูลสมรรถนะ / ความสามารถ (Competency)	20
4.1.2 ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของพนักงานและกระบวนการผลิต	22
4.1.3 รวบรวมข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละระดับ	25
4.1.4 ประชุม, วิเคราะห์และจัดตั้งสมรรถนะ (Competency)	27
1) ตารางจำแนก Competency	28
2) Competency Dictionary	29
3) รูปแบบ และใบที่ใช้ในการประเมิน	38
4) ใบผลรวมการประเมิน	43
5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ	46
5.1 บทสรุป	46
5.2 ข้อเสนอแนะ	47
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	52
ประวัติผู้วิจัย	59



รายการตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 แผนปฏิบัติงานของการทำสหกิจ	14
4.1 แผนปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน	19
4.2 ตารางจำแนก Competency	28
4.3 Competency Dictionary (การควบคุมเครื่องจักร)	31
4.4 Competency Dictionary (ทักษะด้านการตรวจสอบชิ้นงาน)	32
4.5 Competency Dictionary (ทักษะด้านการอ่านแบบการผลิต)	33
4.6 Competency Dictionary (การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น)	34
4.7 Competency Dictionary (การแก้ไขปัญหาด้านการผลิต)	35
4.8 Competency Dictionary (การมุ่งเน้นที่คุณภาพ)	36
4.9 แบบการประเมิน Competency	39
4.10 ผลรวมการประเมิน Competency	44



รายการรูปประกอบ

ภาพ	หน้า
1.1 ภาพโรงงาน Sumitomo Electric Hard metal Manufacturing (Thailand) LTD.	1
1.2 แสดงแผนที่ตั้งโรงงาน	2
1.3 กราฟแสดงจำนวนพนักงานของ SHT	3
1.4 ผลิตภัณฑ์หลักของ SHT	4
1.5 ผังรูปแบบจัดองค์กร	6
2.1 ภาพภูเขาน้ำแข็ง	10
2.2 Competency Pyramid	11
2.3 ส่วนประกอบ Competency	13
3.1 แผนผังภายในบริษัท SHT	15
3.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน	17
4.1 Competency Pyramid	20
4.2 ภาพภูเขาน้ำแข็ง	21
4.3 ส่วนประกอบของ SHT	22
4.4 กราฟแสดงจำนวนพนักงานบริษัท SHT	23
4.5 กราฟแสดงจำนวนพนักงานฝ่ายผลิต	23
4.6 กราฟแสดงอายุงานของพนักงาน	24
4.7 กราฟแสดงทักษะความสามารถของพนักงาน	25
4.8 กระบวนการทำงานของพนักงาน	26
4.9 รายละเอียดของ Competency Dictionary	29
4.10 การกำหนด Competency ให้กับขั้นตอนการทำงาน	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ



**SUMITOMO ELECTRIC HARDMETAL
MANUFACTURING (THAILAND) LTD.**



รูปที่ 1.1 ภาพโรงงาน Sumitomo Electric Hard metal Manufacturing (Thailand) LTD.

ที่มา : ฝ่ายบุคคลของบริษัท SHT

1.1.1 ประวัติและความเป็นมาของบริษัทซูมิโตโม อิเล็กทริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ซูมิโตโม อิเล็กทริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด ชื่อย่อ “SHT” ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2537 โดยบริษัท ซูมิโตโม อิเล็กทริก ฮาร์ดเมทัล คอร์ปอเรชั่น แห่งประเทศญี่ปุ่น ผู้ผลิต “เครื่องมือตัดแต่งชิ้นรูปโลหะที่ทำด้วยวัสดุคาร์ไบด์และวัสดุแข็งพิเศษ” ชั้นนำของโลก ภายใต้การส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นเครื่องมือตัดชนิดต่างๆ ที่ทำด้วยวัสดุคาร์ไบด์ และวัสดุแข็งพิเศษคือเพชรและโบรอนไนไตรด์ ซึ่งนำไปใช้งานได้หลากหลายในทุกอุตสาหกรรมทางด้านโลหะการ รวมทั้ง

ให้บริการหลังการขายสำหรับเครื่องมือที่ใช้งานแล้ว ในการแต่งลับคม ซ่อมทำใหม่ และการเคลือบแข็งผิว ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการผลิตได้เป็นอย่างมาก

บริษัท ซุมิโตโม อิเล็กตริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด ได้จัดตั้ง “ศูนย์บริการเทคนิค” ขึ้นเป็นแห่งแรกในประเทศไทย เพื่อให้คำปรึกษาด้านเทคนิค การออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือฯ ให้การฝึกอบรมแก่พนักงานของลูกค้าในการใช้เครื่องมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีห้องฝึกอบรม อุปกรณ์ และเครื่องจักรกลที่ทันสมัย พร้อมวิศวกรชาวไทยที่ได้รับการอบรมเป็นพิเศษคอยให้คำแนะนำและฝึกสอนตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า

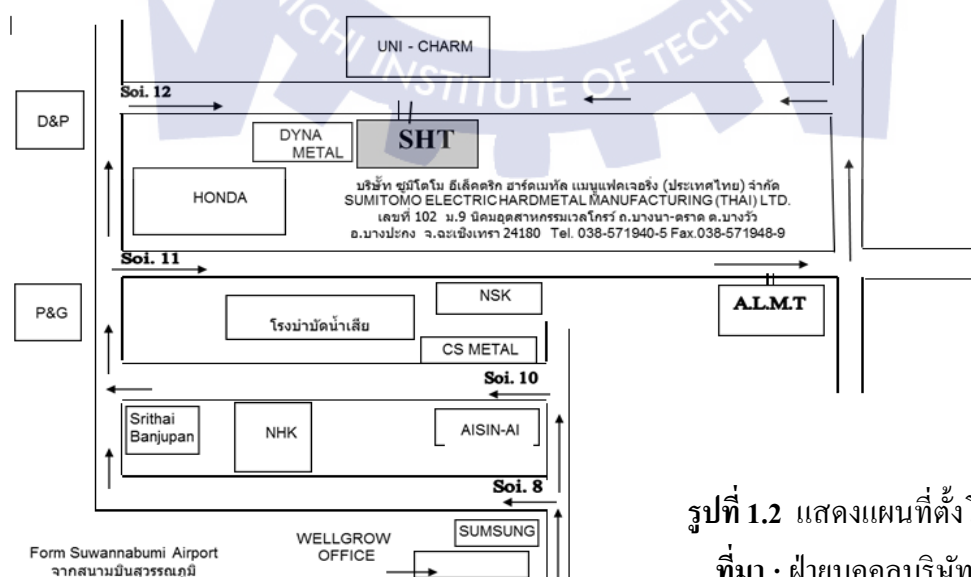
ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัยระดับมาตรฐานโลก ภายใต้การควบคุมการดูแลด้านเทคนิคโดยผู้ชำนาญการชาวญี่ปุ่น และช่างฝีมือชาวไทยที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอตลอดจนการควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดทุกขั้นตอนในกระบวนการผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์ของ “SHT” มีคุณภาพสูงสามารถตอบสนองการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัท ซุมิโตโม อิเล็กตริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 จากสถาบัน Japan Quality Assurance Organization (JQA) แห่งประเทศญี่ปุ่น ซึ่งบ่งบอกถึงความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

1.1.2 ที่ตั้งสถานประกอบการ

เลขที่ 102 ถนน บางนา-ตราด ตำบล/แขวง บางบัว อำเภอ/เขต บางปะกง จังหวัด ฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24180 โทรศัพท์ 038-571940-5 โทรสาร 038-571948-9

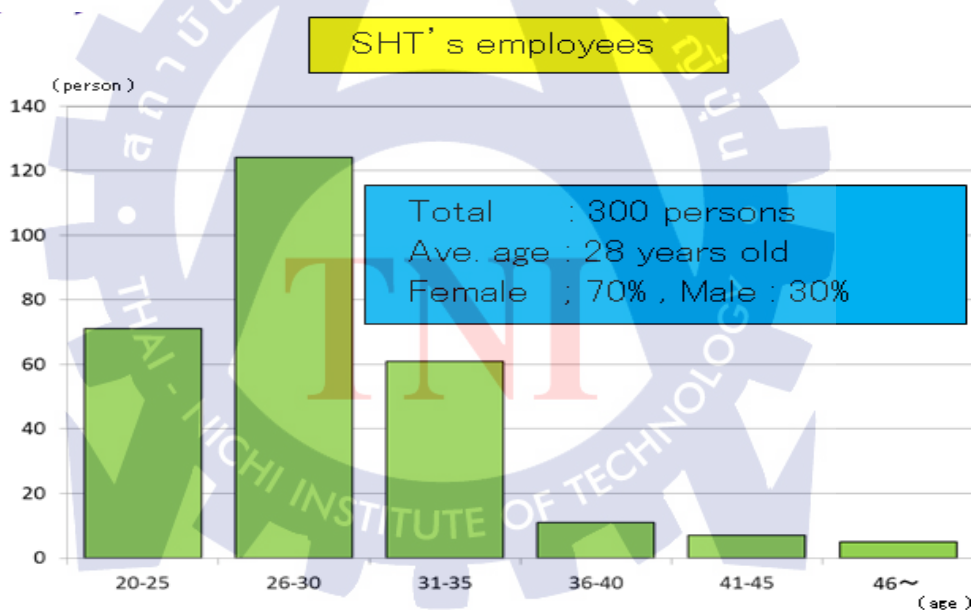
No. 102 Moo 9 (Wellgrow Industrial Estate) Bangna-trad Road, Bangwua, Bangpakong, Chachoengsao 24130 Thailand Tel. 038-571940-5 Fax. 038-571948-9



รูปที่ 1.2 แสดงแผนที่ตั้งโรงงาน
ที่มา : ฝ่ายบุคคลบริษัท SHT

1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ หรือการให้บริการหลักขององค์กร

บริษัท ซุมิโตโม อิเล็กตริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟคเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด
 ประเภทอุตสาหกรรม : อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะ
 ธุรกิจ : Manufacturing and Sales of Standard & Made To Order Cutting Tools
 จัดตั้งบริษัท : 22 สิงหาคม 2537
 เงินลงทุน : 80 ล้านบาท
 จำนวนพนักงาน : ประมาณ 300 คน
 ผู้ถือหุ้น : Sumitomo Electric Hardmetal Corporation co.,Ltd.
 S.E.I. Thai Holding co.,Ltd.
 Sumipol co.,Ltd



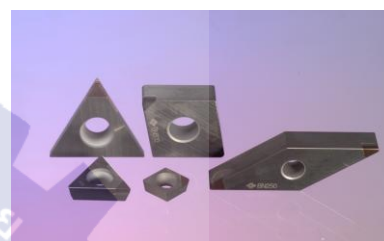
รูปที่ 1.3 กราฟแสดงจำนวนพนักงานของ SHT

ที่มา : แผนการผลิต

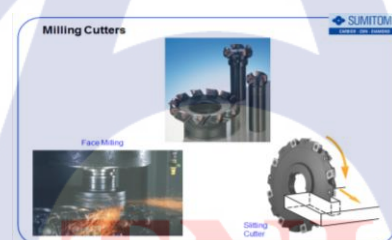
ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทซูมิโตโม อิเล็กตริก ฮาร์ดเมทัล แมนูแฟกเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด



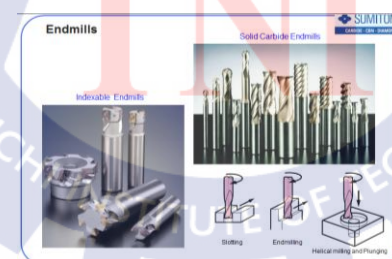
- INSERTs



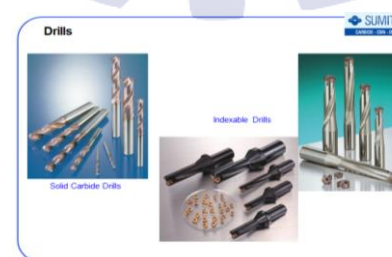
- MILLING CUTTER



- ENDMILLS



- DRILLS



รูปที่ 1.4 ผลิตภัณฑ์หลักของ SHT
ที่มา : แผนกการผลิตบริษัท SHT

1.3 รูปแบบการจัดการและบริหารองค์กร

1.3.1 หัวใจสำคัญในการบริหารองค์กร

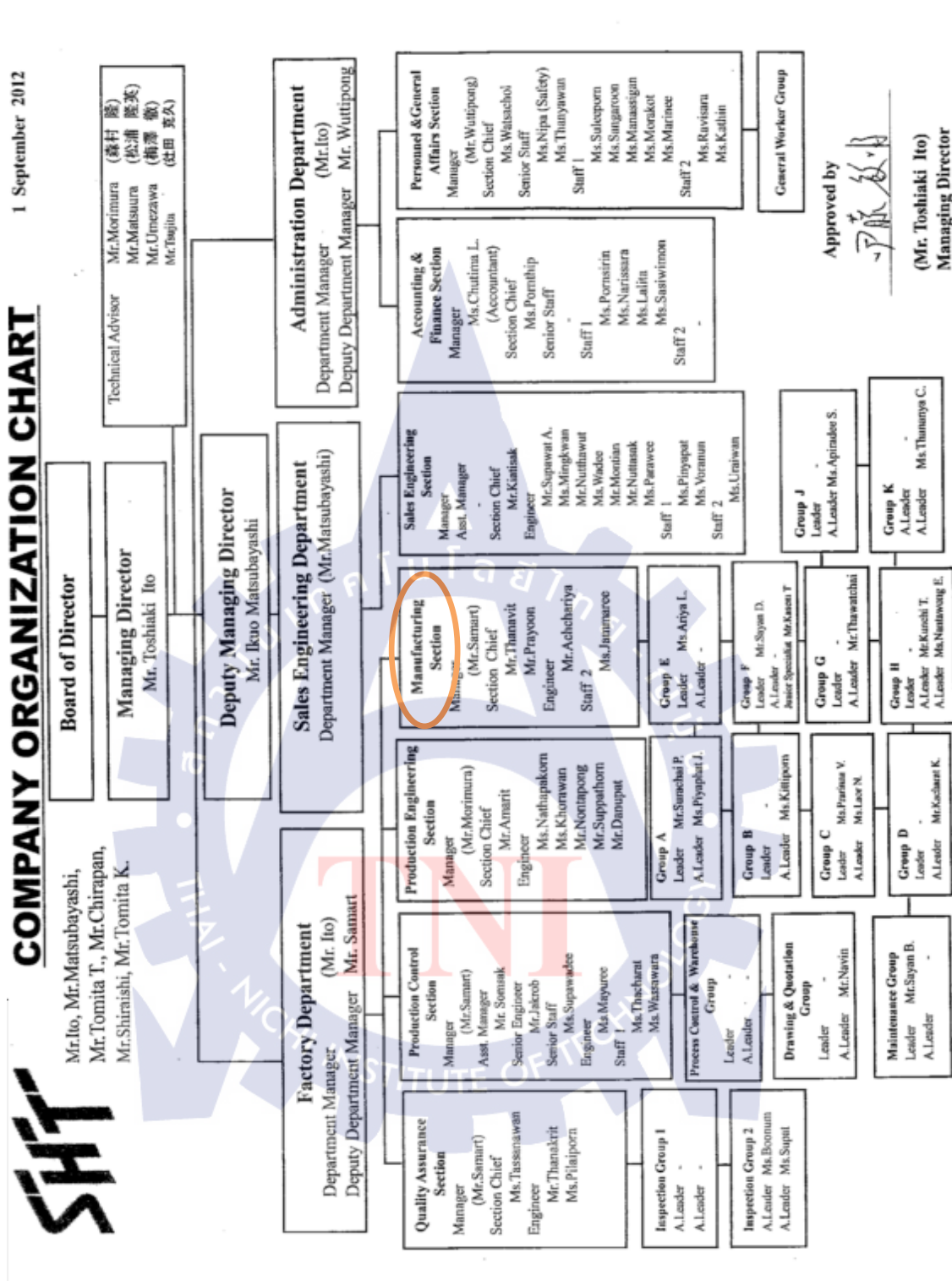
- 1) ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และบริการที่ดีเยี่ยม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 2) สร้างสรรค์เทคโนโลยี สร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และพยายามผลักดันให้บริษัทก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง และยั่งยืน
- 3) ทุ่มเทอุทิสในการสร้างสรรค์สังคม และสิ่งแวดล้อมให้ดีกว่าเดิม โดยตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
- 4) รักษาจรรยาบรรณขององค์กร และมุ่งมั่นสู่การเป็นบริษัทที่ได้รับความเชื่อถือจากสังคม
- 5) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้

1.3.2 หลักการดำเนินธุรกิจ

ข้อ1) พวกเรา SUMITOMO มุ่งมั่นที่จะสร้างธุรกิจของบริษัทให้มีความมั่นคง และเจริญรุ่งเรือง โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความน่าเชื่อถือ การได้รับความไว้วางใจ และปฏิบัติให้ไ้จริง

ข้อ2) พวกเรา SUMITOMO จะดำเนินกิจกรรมด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สุขุมรอบคอบ และมีความยืดหยุ่นเพื่อสามารถรองรับและเผชิญกับช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ยึดติดกับสถานะแวดล้อม ไม่ว่าสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทจะเป็นช่วงขาขึ้น หรือ ขาลงก็ตาม พวกเราจะไม่แสวงหากำไรที่ได้มาโดยง่าย หรือกระทำการที่ปราศจากการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ

1.3.3 รูปแบบผังการจัดการองค์กร



รูปที่ 1.5 ผังรูปแบบการจัดการองค์กร
ที่มา : ฝ่ายบุคคล (ข้อมูลปี 2555)

1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย

1.4.1 ตำแหน่งที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย

ผู้ช่วย Manufacturing Engineer

1.4.2 หน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการบริหารงาน และได้รับมอบหมายให้ทำโครงการเกี่ยวกับการจัดตั้งสมรรถนะ (Competency) ในการทำงานของพนักงานแผนกการผลิต

1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งงานของพนักงานที่ปรึกษา

คุณธนวิทย์ ชินไพโรจน์

ตำแหน่ง Manufacturing Section Chief

1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

เริ่มตั้งแต่วันที่ 5 พฤศจิกายน 2555 ถึงวันที่ 1 มีนาคม 2556

1.7 วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานสหกิจศึกษาหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย

จัดตั้งระบบสมรรถนะ/ความสามารถ (Competency) ในแผนกการผลิตของโรงงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทำงานของพนักงานฝ่ายการผลิตให้ตรงต่อหน้าที่ความรับผิดชอบหรือตำแหน่งงานที่บริษัทต้องการ

1.8 ผลที่คาดว่าจะได้รับการปฏิบัติงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย

- 1) สามารถจัดตั้งสมรรถนะ(Competency) ของพนักงานฝ่ายการผลิต เพื่อส่งต่อให้พนักงานที่ปรึกษาใช้ในการประเมินพนักงานและหัวหน้างาน
- 2) เพื่อทำเป็นแบบประเมินส่งต่อให้พนักงานที่ปรึกษาใช้เป็นแนวทางในการทำแผนการ Training พนักงานการผลิตต่อไปในอนาคต

บทที่ 2

ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1 สมรรถนะ / ความสามารถ (Competency)

จากการศึกษา/ค้นคว้า เกี่ยวกับความหมายของระบบ สมรรถนะ/ความสามารถ (Competency) รวบรวมได้ดังนี้

- Competency เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบทบาทในตำแหน่งงานนั้น (McClelland, 1973)
- Competency เป็นผลรวมของการตั้งใจ อุปนิสัย ทักษะ ประเด็นของภาพลักษณ์ของตน หรือของสังคมหรือองค์ความรู้ (Boyatzis, 1982)
- Competency เป็นลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์หรือเฉพาะงานนั้นๆ (Rylatt & Lohan, 1995)
- Competency คือความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติอื่นๆที่มี เพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต (Blancero, Boroski & Dyer, 1996)
- Competency คือความรู้ ทักษะ ความสามารถส่วนบุคคล (Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake, 1995)
- Competency คือทักษะ อุปนิสัย ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อให้ทำงานสำเร็จ (Mansfield, 1996)
- Competency คือความรู้และทักษะซึ่งจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ (McLagan, 1996)
- Competency คือคุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นเหตุเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการพัฒนาผลงานที่ดีเลิศและ/หรือมีประสิทธิภาพของงานหรือสถานการณ์นั้นๆ (Spencer & Spencer, 1993)
- Competency คือพฤติกรรมที่ผู้มีผลงานดีเลิศแสดงออกอย่างสม่ำเสมอมากกว่าผู้มีผลงานระดับเฉลี่ยทั่วไป (Klein, 1996)
- Competency คือความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเยี่ยมของงานหนึ่งๆ (Mirabile, 1997)
- Competency คือส่วนผสมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ การตั้งใจ ความเชื่อ คุณค่า และความใส่ใจ (Fleishman, Wetrogen, Uhlman & Marshall-Mies, 1995)

- Competency คือผลรวมของการตั้งใจ อุปนิสัย แนวความคิดส่วนตัว ทักษะ หรือ คุณค่า ที่มีความรู้หรือทักษะจากพฤติกรรมที่มี คุณลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดผลหรือ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผลงานเฉลี่ย (Spencer, McClelland & Spencer, 1994)
- Competency คือคำอธิบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรของอุปนิสัยที่วัดผลได้และทักษะส่วนตัว ที่ใช้ทำงานตามวัตถุประสงค์ (Green, 1999)
- Competency คือคุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งมีเหตุเกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเลิศ หรือมีประสิทธิภาพงานหนึ่งๆ (Mitrani, Dalziel & Fitts, 1992)
- Competency คือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อผลงานหรือพฤติกรรมในการทำงาน (Slivinski et al., 1996)
- Competency คือความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือคุณภาพของบุคคลที่แสดงออกผ่าน พฤติกรรมที่จะมีผลต่อการบริหารที่ดีเลิศ (Bonder, 2003)

Catano et al.,(2001) เห็นว่าคำนิยามส่วนมากจะมอง Competency เป็นเสมือนกลุ่มของ พฤติกรรม หรือกลุ่มของ KSAC (Knowledge, Skill, Ability and Characteristics) ที่บุคลากรต้อง มี ซึ่งทั้งสองกลุ่มจะตระหนักถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของ งาน ในทางตรงกันข้าม ตามแนวความคิดแรกเริ่มนั้น คำนิยามบางส่วนไม่ได้เน้นที่ความแตกต่าง ของกลุ่มพฤติกรรมระหว่าง Competency ของผู้มีผลงานดีเลิศกับผู้อื่นแต่ให้นิยามบนพื้นฐานของ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถ ทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น Catano et al.,(2001)

ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกาย โดยความสามารถนี้จะรวมไปถึงความคิดเชิงระบบ (Analytical Thinking) ที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย เช่น ทักษะในการเชื่อมโลหะ ซึ่งจะต้องเชื่อมอย่างไรให้โลหะติดเป็นเนื้อ เดียวกัน เป็นเส้นตรง สวยงาม ไม่ทำลายพื้นผิวส่วนอื่น เป็นต้น

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต่องานหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เช่น ความรู้ทางบัญชีที่จำเป็นต้องรู้กระบวนการลงบัญชีตลอดจนงานอื่นๆ ที่จำเป็นต่อบัญชี เป็นต้น

อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณสมบัติที่มักจะแสดงออกเพื่อโต้ตอบกับสถานการณ์หนึ่งๆ เช่น การทำงานของนักบริหารบางคนจะชอบความรวดเร็ว คิดไว ทำไว ในการทำงาน แต่บางคนจะค่อยๆ คิด ช้าแต่รอบคอบ อันเนื่องมาจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ของแต่ละคน

แนวคิดของตน (Self – Concept) เป็นส่วนของคุณค่า (Value) ทักษะ (Attitude) และภาพลักษณ์ของตน (Self – image) ซึ่งจะสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้ เช่น บางคนมีค่านิยมเป็นผู้นำ ก็มักแสดงออกถึงความเป็นผู้นำกลุ่มเสมอ แต่บางคนชอบที่จะโต้แย้ง ก็มักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมก้าวร้าว เป็นต้น

แรงขับ (Motive) เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในความคิดหรือความต้องการที่จะเป็นต้นเหตุของการแสดงออก เช่น บางคนชอบทำงานยากๆ เพราะรู้สึกว่าเป็นงานท้าทาย ในทางตรงกันข้าม บางคนเป็นคนเฉื่อยชา จะชอบทำงานง่ายๆ สบายๆ เป็นต้น



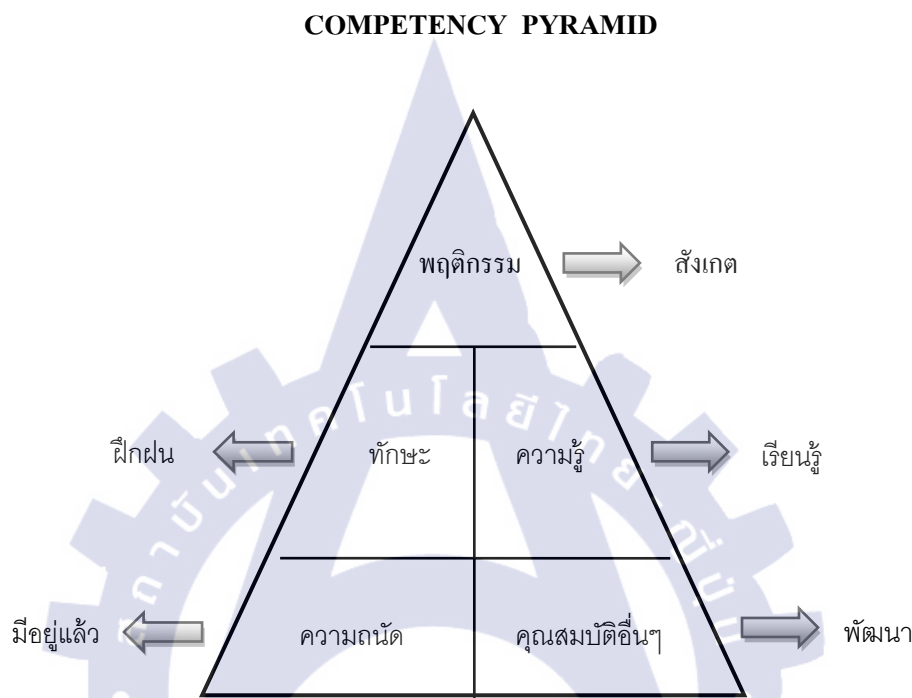
รูปที่ 2.1 ภาพภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, (2553), เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร

ดังนั้น ในส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็ง คือ ส่วนที่เป็นทักษะและความรู้จะสามารถมองเห็นได้ชัด จึงพัฒนาได้ง่าย ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้เวลาฝึกอบรมเป็นส่วนพัฒนา Competency ในส่วนนี้

แต่ในอีกส่วนหนึ่งที่จมอยู่ใต้น้ำ คือ ส่วนที่เป็นอุปนิสัย, แรงขับ และ แนวคิดของตน จะพัฒนาได้ยากกว่าและต้องสังเกตได้จากพฤติกรรม การแสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์หนึ่งๆ อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นแรงขับและอุปนิสัยจะพัฒนาได้เมื่อค่อยๆ ผ่านการหล่อหลอมจากการดำรงชีวิตปะทะประสบการณ์ในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม Competency Model จะเห็นได้ชัดเจนจากองค์ประกอบหลักๆที่มาจาก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) ซึ่งสามารถร่างออกมาเป็นรูปแบบของ Competency Pyramid (Lucia and Lepsinger, 1999:7) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้



รูปที่ 2.2 แสดง Competency Pyramid

ที่มา : ชำรงค์ศักดิ์ คงสาส์นดี, (2553), เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร

ความถนัด (Aptitude) จะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) จะนำไปสู่ ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) ที่จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ ความพยายามศึกษาหาข้อมูลและประสบการณ์ เช่น ทักษะทางบัญชี ควรจะมีความถนัดทางคณิตศาสตร์ ความถนัดทางการคำนวณจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหาความรู้ทางวิศวกรรม เป็นต้น

ส่วนที่เป็นคุณสมบัติอื่นๆ เช่น อุปนิสัยที่เชื่อมั่นในตนเอง, ความเป็นผู้นำ, ความมั่นคงทางอารมณ์ ฯลฯ จะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น ส่วนที่จะเห็นได้ชัดเจนก็จะมาจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมา โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะมาจากทั้งในส่วนที่เป็นความสามารถเดิม (Innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities)

Competency Model ตามรูปแบบของ Competency Pyramid ว่า ความสามารถที่มีมาแต่เดิม คือ ความถนัดในสิ่งต่างๆ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำไปสู่ทักษะที่มาจากการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และความรู้ที่มาจากการใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาหาข้อมูลข่าวสารอยู่เป็นประจำ โดยทั้งส่วนทักษะและความรู้จะสามารถพัฒนาได้เมื่อผ่านการเรียนรู้ ไม่ว่าจะลองผิดลองถูก หรือมาจากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือจากประสบการณ์ตามช่วงเวลาหนึ่งๆ ยกตัวอย่างเช่น บางคนมีความถนัดทางภาษาจะเป็นนักอักษรศาสตร์ หรือ นักการทูตที่ต้องใช้ทักษะทางภาษาได้ดี เป็นต้น และเมื่อย้อนกลับไปที่คุณสมบัติอื่นๆ เช่น อุปนิสัยชอบเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ฯลฯ จะแสดงออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งแม้ว่าบางส่วนจะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิมก็ยังสามารถพัฒนาได้ เช่น แต่เดิมมีอุปนิสัยไม่ชอบเป็นผู้นำ แต่เมื่อมีตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการเรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้นก็จะสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่า Competency ในรูปแบบใดก็ตาม Competency จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ 4 ประการ คือ

1. Competency จะมีประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งที่ยึดเหนี่ยวได้ชัด คือ ทักษะ (skill) และความรู้ (knowledge) และอีกส่วนหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ คือ พฤติกรรม (behavior) ที่สะท้อนมาจาก ค่านิยม (value), อุปนิสัย (trait) และแรงขับ (drive)
2. Competency ต้องแสดงให้เห็นถึงผลงาน (Outcome)
3. ผลงานนั้นต้องสามารถวัดค่าได้ (Measurable) ทั่วไปจะคุ้นเคยกับคำว่า KPI (Key Performance Indicator)
4. Competency ต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Acquisition development)

ที่มา : ชำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์, (2553), เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร

Core competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือ คุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้อง มี หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้อง มีหรือเป็นส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่ง Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้

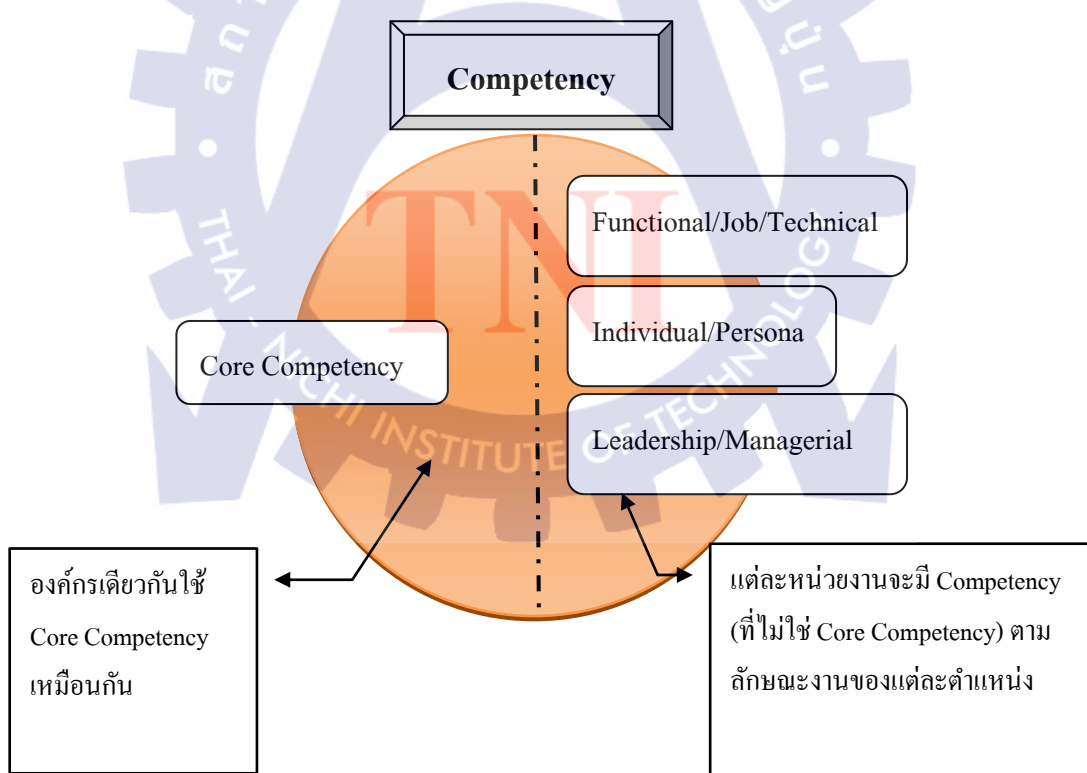
Coyne, Hall, and Clifford (1997) บอกว่า Core competency เป็นผลรวมระหว่างทักษะและความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในกลุ่มหรือคณะทำงานซึ่งเป็นผลทำให้สามารถปฏิบัติงานที่สำคัญยิ่งจนเป็นมาตรฐานระดับสากล

Functional Competency เป็น Competency ที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บางครั้งงานในตำแหน่ง

หน้าที่เหล่านั้น อาจจะเป็นเรื่องของเทคนิคหรือวิชาชีพโดยเฉพาะ เช่น ผู้ควบคุมหม้อไอน้ำ ผู้ควบคุมระบบป้องกันมลพิษ ช่างเทคนิคไฟฟ้าแรงสูง เป็นต้น จึงอาจจะเรียกเป็น Technical Competency ได้เช่นกัน

- Functional Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่ง ที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมี Competency ใดที่สำคัญ
- Individual/Personal Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) เฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ
- Leadership/Managerial Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่พูดถึงการเป็นผู้นำโดยทั่วไปมักเป็น Competency ที่กำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้นๆ

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวแสดงภาพรวมของระบบ Competency ดังนี้



รูปที่ 2.3 ส่วนประกอบของระบบ Competency

ที่มา : ชำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์, (2553), เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร

3.2 รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมาย

3.2.1 รายละเอียดโครงการ

1) ศึกษาพื้นฐานและภาพรวมของบริษัท

เป็นการศึกษาภาพรวมและสภาพปัจจุบันของบริษัท SHT รวมถึงสภาพการทำงานต่างๆ ในโรงงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในแผนกต่างๆ

2) ศึกษากระบวนการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์และระบบการบริหารการผลิตของบริษัท

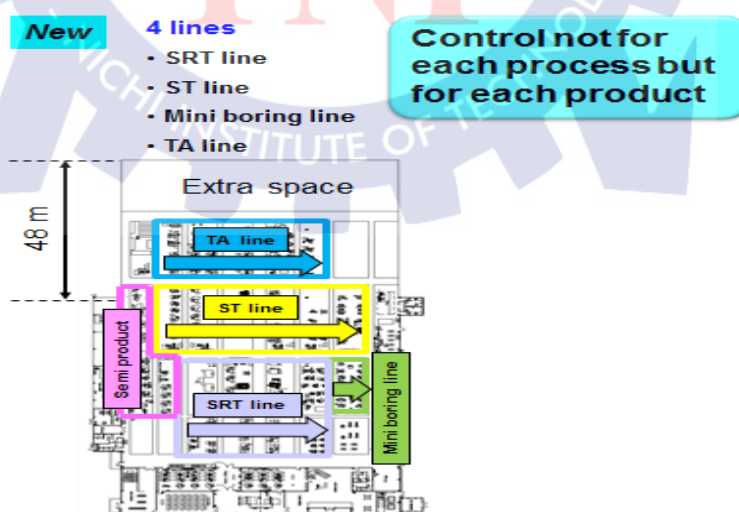
- การแบ่งแยก Line การผลิตแต่ละ Product ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 Line การผลิต

1) Solid Round Tools Line 2) Special Tools Line 3) TA Line(Insert)

- Flow กระบวนการไหลของแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งแยกออกมาหลากหลายผลิตภัณฑ์

- Main Product Manufacturing Process โดยการ Self- Learning ตามกลุ่มดังนี้

- Solid Round Tools
- Solid Bite
- Brazed Tools
- Carbide Insert
- Brazed Insert
- Inspection Process (Special tools , TA)



รูปที่ 3.1 แผนผังภายในบริษัท SHT

ที่มา : แผนการผลิตของบริษัท SHT

3) ศึกษาหัวข้อโครงการ/วางแผน Project และ สํารวจข้อมูลต่างๆ

หัวข้อโครงการได้รับหน้าที่การศึกษาจากพนักงานที่ปรึกษาโดยมีการวางแผนโดยเริ่มจากการศึกษาและสำรวจข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิตทั้งในเรื่องของกระบวนการและความสามารถของพนักงาน ซึ่งการศึกษาโครงการนี้เนื่องจากพนักงานในแผนกการผลิตยังไม่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการในแต่ละแผนก จึงต้องการนำระบบ Competency มาใช้กับพนักงานแผนกการผลิต และต้องการวางแผนการ Training ให้เป็นระบบที่ยั่งยืน (Long-Term) เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต

4) ค้นคว้าเกี่ยวกับหลักการ Competency และจัดตั้งหัวข้อ Competency ของพนักงาน

ค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบ Competency ในหนังสือที่เกี่ยวข้องและศึกษาข้อมูลผ่านทาง Internet รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในแผนกการผลิตมาประชุม วิเคราะห์เพื่อจัดตั้งหัวข้อ Competency ขึ้นมา

3.2.2 ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง

พนักงานแผนกการผลิตในโรงงานทั้งหมด 183 คน โดยสำรวจจากข้อมูลพนักงานในระบบของโรงงาน

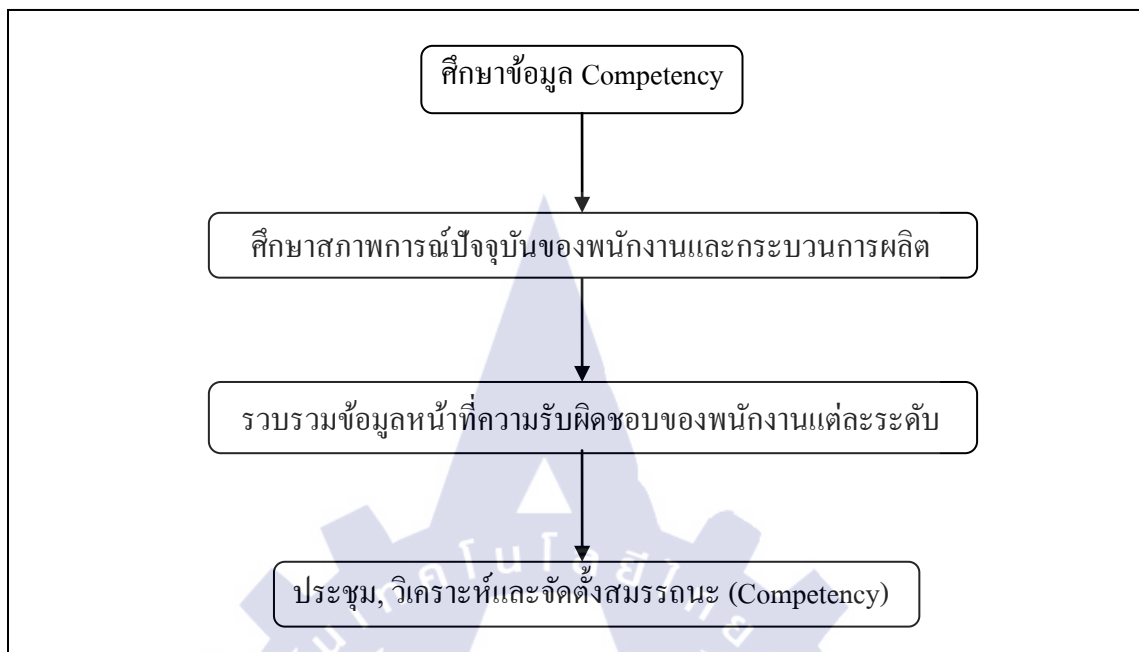
3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในการทำสหกิจครั้งนี้คือ รูปแบบใบประเมิน Competency ขึ้นตอน วิธีการและการคำนวณ

3.2.4 ขอบเขตการศึกษา

โครงการนี้จะทำการศึกษาสภาพการทำงานของพนักงานแผนกการผลิตและจัดตั้งสมรรถนะ(Competency) ในการทำงานของพนักงานแผนกการผลิตเพื่อส่งต่อให้หัวหน้าแผนกการผลิตและผู้บริหารเป็นผู้ประเมินและจัดตั้งการฝึกอบรม โดยใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลและจัดตั้งระบบ Competency ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ถึง เดือนกุมภาพันธ์

3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานที่นักศึกษาปฏิบัติงานหรือโรงงาน



รูปที่ 3.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน

3.3.1 ศึกษาข้อมูล Competency

รวบรวมข้อมูลจากหนังสือที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดตั้งสมรรถนะ (Competency) โดยจะมีข้อมูลที่ข้องเกี่ยวกับความหมายและขั้นตอนในการจัดตั้งที่สามารถนำมาปรับใช้กับระบบการผลิตของบริษัทได้

3.3.2 ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของพนักงานและกระบวนการผลิต

สำรวจข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น อายุงาน, การศึกษา, Skill Map ฯลฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลยืนยันสำหรับความเหมาะสมในการจัดตั้งสมรรถนะ/ความสามารถ (Competency) และศึกษากระบวนการผลิตในเรื่องของความยากง่ายในแต่ละกระบวนการหรือขั้นตอนและวิธีการทำงานของพนักงานในแผนกการผลิต

3.3.3 รวบรวมข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละระดับ

ศึกษาข้อมูลจากใบกำหนดหน้าที่งาน Job Description ของพนักงานแต่ละระดับในแผนกการผลิตและศึกษารวบรวมข้อมูลที่สังเกตเห็นได้จากในสายการผลิตจริงเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำ Flow Process

3.3.4 ประชุม, วิเคราะห์และจัดตั้งสมรรถนะ (Competency)

นำข้อมูลที่รวบรวมมาประชุมเพื่อวิเคราะห์จาก Flow Process เพื่อหา Competency และคัดเลือกในเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานมากที่สุดออกมาและทำการแยกย่อยระดับเพื่อใช้ในการประเมินต่อไป



บทที่ 4

ผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ

4.1 ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน

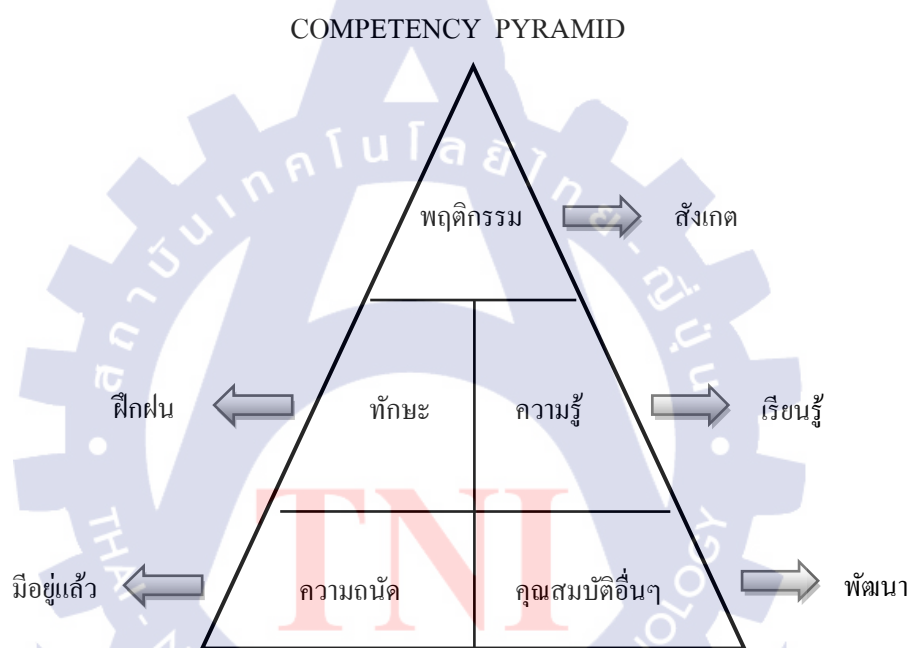
ตารางที่ 4.1 แผนการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติโครงการ

ขั้นตอน	พฤศจิกายน				ธันวาคม				มกราคม				กุมภาพันธ์				สิ่งที่ได้รับ
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ศึกษาข้อมูล Competency	→																ระบบ Competency
ศึกษาสภาพการณ์ ปัจจุบันของ พนักงานและ กระบวนการผลิต					→												ระบบการ ทำงานใน กระบวนการ ผลิต
รวบรวมข้อมูล หน้าที่ความ รับผิดชอบของ พนักงานแต่ละ ระดับ									→								ข้อมูลที่ใช้เป็น ในการจัดตั้ง ระบบ Competency
ประชุม, วิเคราะห์ และจัดตั้ง สมรรถนะ (Competency)													→				Model ระบบ Competency

4.1.1 ศึกษาข้อมูลสมรรถนะ / ความสามารถ (Competency)

จากที่กล่าวมาข้างต้นในบทที่ 2 ถึงความหมายของระบบ Competency ส่วนประกอบและความสำคัญของระบบนี้ดังนี้

Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น Catano et al.,(2001) มีส่วนประกอบหลักและความหมายตาม Competency Pyramid ดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 แสดง Competency Pyramid

ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกาย โดยความสามารถนี้จะรวมไปถึงความคิดเชิงระบบ (Analytical Thinking) ที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย เช่น ทักษะในการเชื่อมโลหะ ซึ่งจะต้องเชื่อมอย่างไรให้โลหะติดเป็นเนื้อเดียวกันเป็นเส้นตรง สวยงาม ไม่ทำลายพื้นผิวส่วนอื่น เป็นต้น

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต่องานหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เช่น ความรู้ทางบัญชีที่จำเป็นต่อผู้กระบวนกรลงบัญชีตลอดจนงานอื่นๆ ที่จำเป็นต่อบัญชี เป็นต้น

อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณสมบัติที่มักจะแสดงออกเพื่อโต้ตอบกับสถานการณ์ต่างๆ เช่น การทำงานของนักบริหารบางคนจะชอบความรวดเร็ว คิดไว ทำไว ในการทำงาน แต่บางคนจะค่อยๆ คิด ช้าแต่รอบคอบ อันเนื่องมาจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ของแต่ละคน

แนวคิดของตน (Self- Concept) เป็นส่วนของคุณค่า (Value) ทักษะ (Attitude) และภาพลักษณ์ของตน (Self- image) ซึ่งจะสามารถสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้ เช่น บางคนมีค่านิยมเป็นผู้นำ ก็มักแสดงออกถึงความเป็นผู้นำกลุ่มเสมอ แต่บางคนชอบที่จะได้แย้ง ก็มักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมก้าวร้าว เป็นต้น

แรงขับ (Motive) เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในความคิดหรือความต้องการที่จะเป็นต้นเหตุของการแสดงออก เช่น บางคนชอบทำงานยากๆ เพราะรู้สึกว่าเป็นงานท้าทาย ในทางตรงกันข้าม บางคนเป็นคนเฉื่อยชา จะชอบทำงานง่ายๆ สบายๆ เป็นต้น

ความถนัด (Aptitude) จะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) จะนำไปสู่ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) ที่จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ ความพยายามศึกษาหาข้อมูลและประสบการณ์ เช่น ทักษะทางบัญชี ควรจะมีความถนัดทางคณิตศาสตร์ ความถนัดทางการคำนวณจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหาความรู้ทางวิศวกรรม เป็นต้น

ส่วนที่เป็นคุณสมบัติอื่นๆ เช่น อุปนิสัยที่เชื่อมั่นในตนเอง, ความเป็นผู้นำ, ความมั่นคงทางอารมณ์ ฯลฯ จะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น สิ่งที่จะเห็นได้ชัดเจนจะมาจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมา โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะมาจากทั้งในส่วนที่เป็นความสามารถเดิม (Innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) ดังรูปที่ 4.2

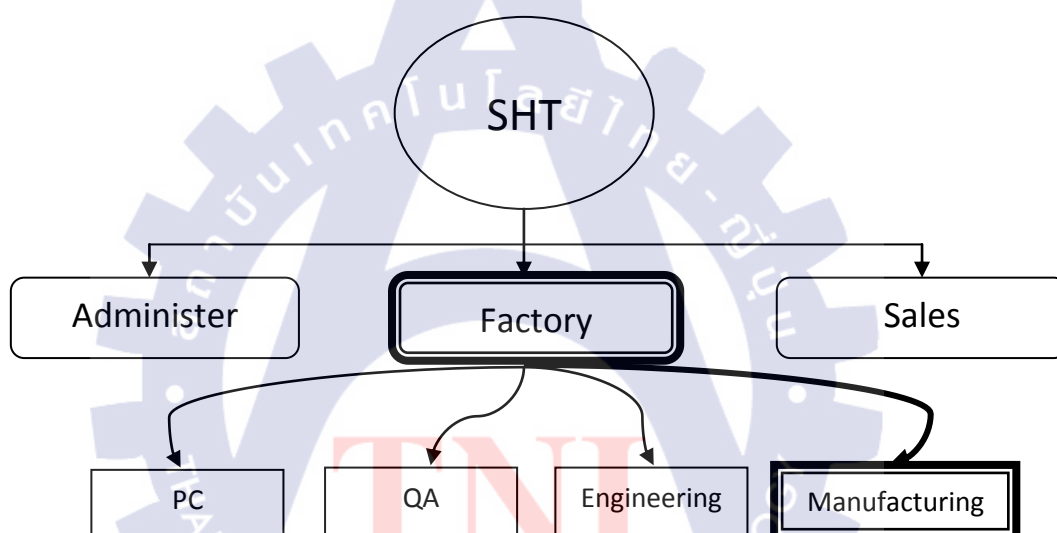


รูปที่ 4.2 ภูเขาน้ำแข็ง

ดังในรูปที่ 4.2 ในส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็ง คือ ส่วนที่เป็นทักษะและความรู้จะสามารถมองเห็นได้ชัด จึงพัฒนาได้ง่าย ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้การฝึกอบรมเป็นส่วนพัฒนา Competency ในส่วนนี้

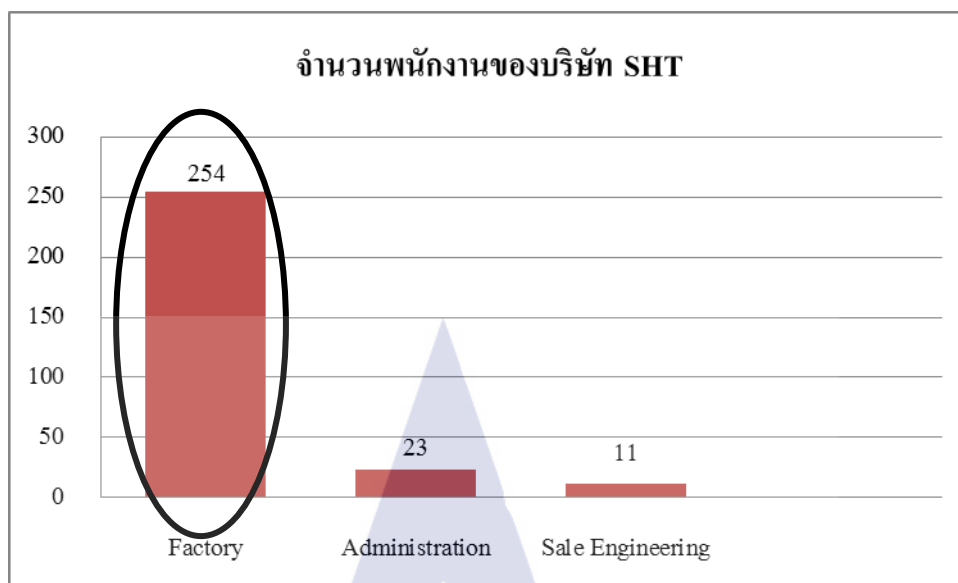
แต่ในอีกส่วนหนึ่งที่จมอยู่ใต้น้ำ คือ ส่วนที่เป็นอุปนิสัย, แรงขับ และ แนวคิดของตน จะพัฒนาได้ยากกว่าแบบต้องสังเกตได้จากพฤติกรรม การแสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์หนึ่งๆ อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นแรงขับและอุปนิสัยจะพัฒนาได้เมื่อค่อยๆ ผ่านการหล่อหลอมจากการดำรงชีวิตปะประสพการณ์ในการทำงาน

4.1.2 ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของพนักงานและกระบวนการผลิต



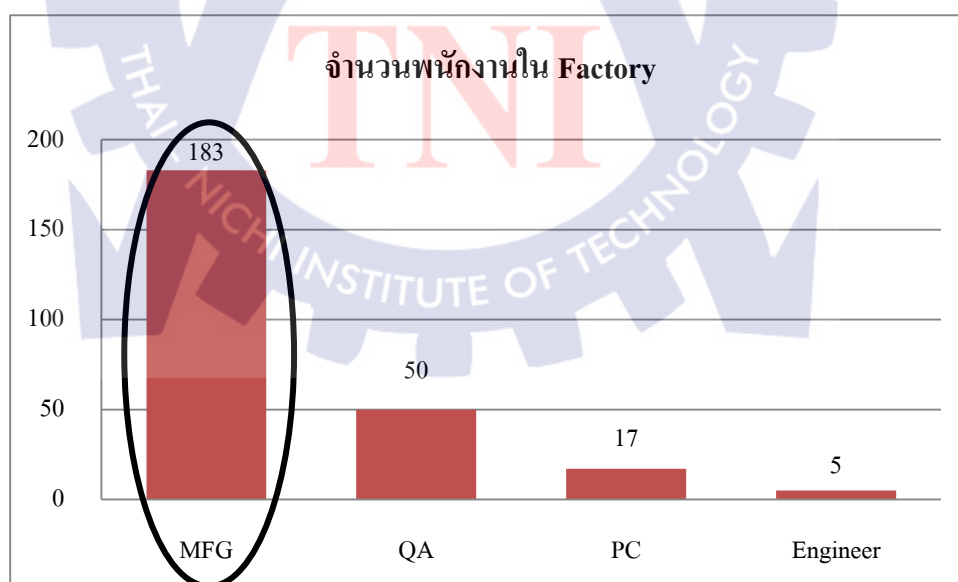
รูปที่ 4.3 แผนภาพส่วนประกอบของบริษัท SHT

รูปแบบการบริหารงานของบริษัทซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีการบริหารงานแตกต่างกันไป ทั้งด้านฝ่ายการบริหาร ฝ่ายโรงงาน และฝ่ายงานขาย แต่ส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการที่ทำคือแผนการผลิตซึ่งอยู่ในฝ่ายโรงงาน ซึ่งแต่ละส่วนมีความสำคัญต่อบริษัททั้งในด้านกระบวนการและที่ส่งผลโดยตรงต่อบริษัทก็คือ บุคลากร โดยในแต่ละฝ่ายงานจะสามารถแบ่งจำนวนบุคลากรได้ดังนี้



รูปที่ 4.4 กราฟแสดงจำนวนพนักงานบริษัท SHT
 ที่มา : ฝ่ายบุคคล (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม 2556)

จากกราฟที่แสดงให้เห็นดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงปริมาณของพนักงานแต่ละฝ่าย พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในฝ่าย Factory ซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งในฝ่าย Factory จะสามารถแบ่งเป็นแผนกจำนวน 4 แผนก ดังนี้

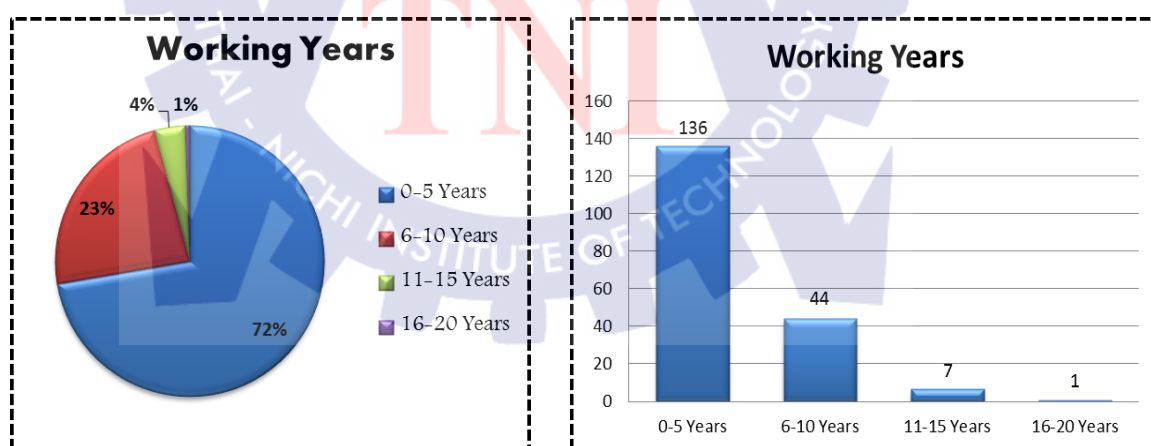


รูปที่ 4.5 กราฟแสดงจำนวนพนักงานใน Factory
 ที่มา : ฝ่ายบุคคล (ข้อมูล เดือนมกราคม 2556)

จากกราฟดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงปริมาณบุคลากรแต่ละแผนก แต่จะเน้นไปที่บุคลากรในสายการผลิตมีเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 72% ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญของบริษัทผลิต ดังนั้น กระบวนการปรับปรุงครั้งนี้จะเน้นไปที่เสริมสร้าง / ปรับปรุงไปที่ตัวพนักงานโดยตรง ที่จะสามารถทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น

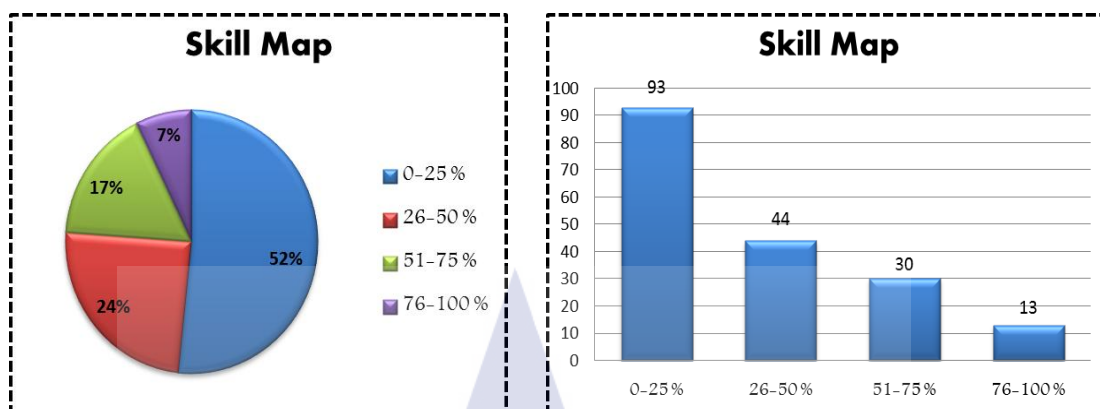
แต่เนื่องจากลักษณะการทำงานของพนักงาน งานที่ทำจะเป็นการผลิตแบบ Process – Based (Job Shop) คือ กระบวนการผลิตของบริษัทจะแยกงานออกเป็น Process และ Product ที่มีอยู่หลากหลายผลิตภัณฑ์รวมถึงความยากง่ายแตกต่างกันออกไป ซึ่งต้องใช้ทั้งประสบการณ์ เทคนิค และความสามารถส่วนบุคคลในการผลิต ซึ่งลักษณะการทำงานจะมีองค์ประกอบหลักในการทำงาน คือ Man Machine Material Method ซึ่งต้องให้พนักงานสามารถคัดเลือกกระบวนการต่างที่เหมาะสมที่สุด ควบคู่กับความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรและพร้อมกับการตรวจสอบที่ถูกต้องและสามารถหาเทคนิคที่จะรองรับควบคุมเครื่องจักรต่างๆที่หลากหลายได้ เนื่องจากบางวันทำงาน พนักงานขาด / ลา ในตำแหน่งที่ว่างนั้นต้องมีพนักงานในทีมหรือนอกทีมต้องสามารถควบคุมดูแลกระบวนการนั้นได้

ในจุดที่กล่าวมานั้นประเด็นหรือปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะเกี่ยวเนื่องกับอายุงานของพนักงานที่ยังไม่มากนักส่งผลกระทบต่อในเรื่องของประสบการณ์และการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ยังเกี่ยวเนื่องกับทักษะการทำงานของพนักงานซึ่งจะแสดงให้เห็นในรูปที่ 4.6



รูปที่ 4.6 กราฟแสดงอายุงานของพนักงาน

ที่มา : ฝ่ายการผลิต (ข้อมูล เดือนมกราคม 2556)

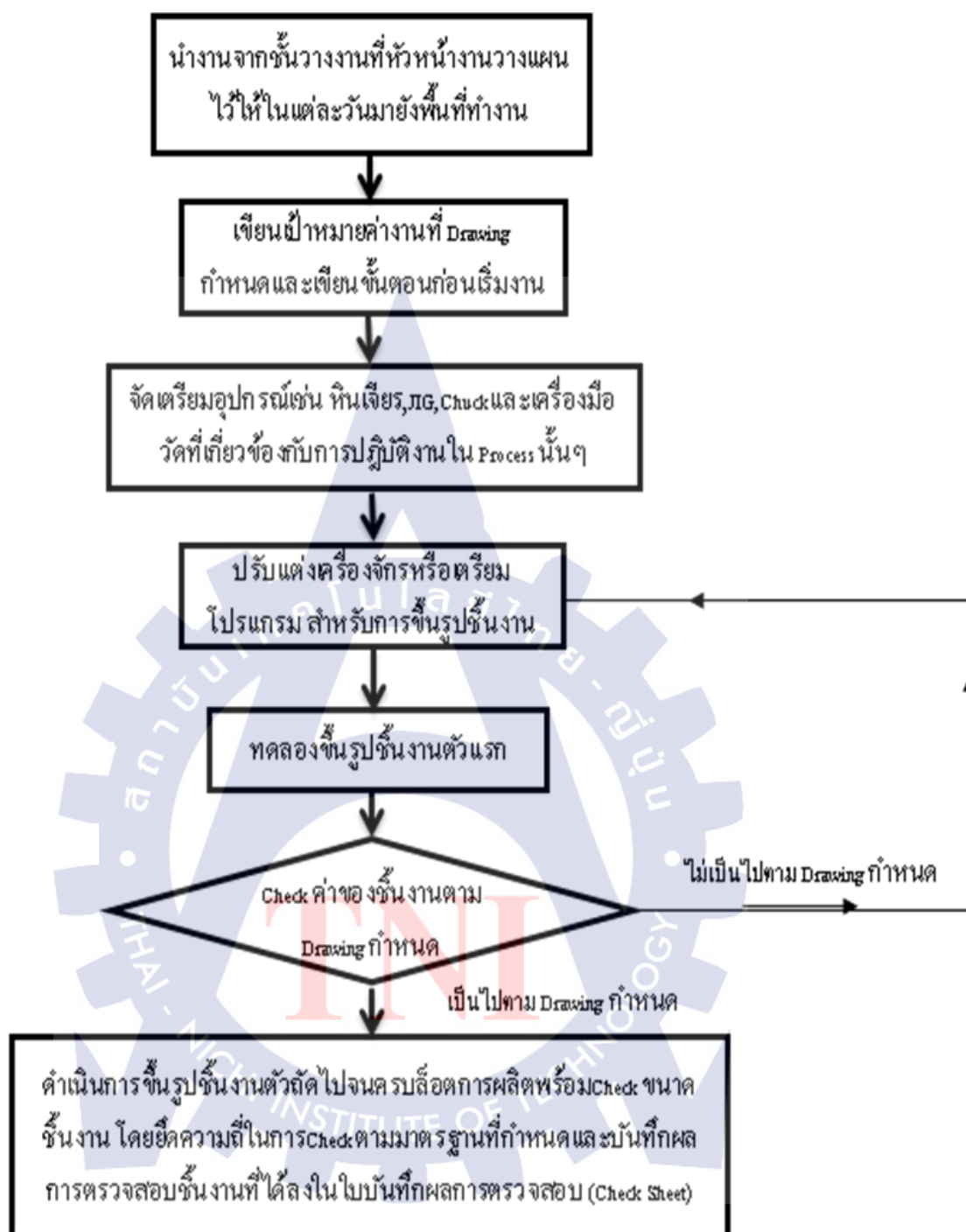


รูปที่ 4.7 กราฟแสดงทักษะความสามารถของพนักงาน
ที่มา : ฝ่ายการผลิต (ข้อมูล เดือนมกราคม 2556)

จากรูปที่ 4.7 ที่แสดงให้เห็นดังกล่าวดังนี้แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์และทักษะการทำงานของพนักงาน ซึ่งจากรูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน ส่วนใหญ่ถึง 74% ที่มีประสบการณ์น้อยอายุงานจะอยู่ที่ 0 – 5 ปี ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการหรือเนื้องานที่ยังไม่มากเท่าที่ควร ส่งผลทำให้กราฟแสดงทักษะของพนักงานที่ยังมีทักษะหรือเทคนิคต่างๆที่ต่ำและส่วนใหญ่จะต่ำกว่า 50 % เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญที่ต้องหยิบยกมาหาวิธีการแก้ไข จึงต้องการนำระบบ Competency มาใช้ในฝ่ายโรงงาน แผนกการผลิตโดยตรงเพียงแผนกเดียว เพื่อใช้ในการประเมินเพื่อหาแนวทาง/วิธีการการ Training พนักงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.1.3 รวบรวมข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละระดับ

จากการที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพการทำงานความรับผิดชอบต่างๆ รวมถึงหน้าที่ต่างๆที่พนักงานต้องรับผิดชอบทำให้รับรู้และเรียบเรียงออกมาเป็น Flow Chart ตามข้อมูลหลักได้ดังนี้



รูปที่ 4.8 กระบวนการทำงานของพนักงาน

4.1.4 ประชุม, วิเคราะห์และจัดตั้งสมรรถนะ (Competency)

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันในการทำงานแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาดังกล่าวมาค้นหา Competency ที่อยู่ในหน้าที่ของพนักงานออกมาได้อยู่ 17 ตัวดังนี้

- ความสามารถในการเรียนรู้
- การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น
- การมุ่งเน้นที่คุณภาพ
- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ความใฝ่รู้
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- การตัดสินใจ
- การมอบหมายงาน
- การพัฒนาพนักงาน
- ทักษะในการตรวจสอบ
- ความเป็นผู้นำ
- Team Work
- การควบคุมเครื่องจักร
- การแก้ไขปัญหา
- ความรู้ในด้านการผลิต
- ความเข้าใจในระบบและขั้นตอนการทำงาน
- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ด้วยจำนวนตัว Competency ที่ค้นหามีจำนวนมากเกินไปจำเป็นต้องมีการคัดเลือกให้มีจำนวนน้อยที่สุดและเหมาะสมต่อหน้าที่และกระบวนการทำงานของพนักงานมากที่สุด จึงประชุมเพื่อคัดเลือกตัว Competency ออกมาผลที่ได้ก็คือ ได้ Competency จำนวน 6 ตัวที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดดังนี้

- การควบคุมเครื่องจักร (Machine Control)
- ทักษะด้านการตรวจสอบชิ้นงาน (Inspection Skill)
- ทักษะด้านการอ่านแบบการผลิต (Drawing Skill)

- การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น (Coaching & Developing Others)
- การแก้ไขปัญหาด้านการผลิต (Problem Solving for Manufacturing)
- การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Concern for Quality)

ขั้นตอนต่อมาคือ นำ Competency ที่ได้จัดทำเป็นตารางเพื่อจำแนกว่า Competency แต่ละตัวเกี่ยวข้องกับส่วนไหนระหว่าง ความรู้, เทคนิค หรือ ทักษะ โดยการจัดประชุมหาจุดที่บริษัทยังขาดหรือจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการหาปริมาณ ระดับ ความต้องการในแต่ละระดับ ของ Competency แต่ละตัว ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญในอีกจุดหนึ่งเพราะตารางนี้เป็นแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้การทำให้ระบบ Competency เหมาะสมกับสภาพการทำงานของพนักงานการผลิตของบริษัท โดยสามารถจำแนกได้ตามตารางดังนี้

1) ตารางจำแนก Competency

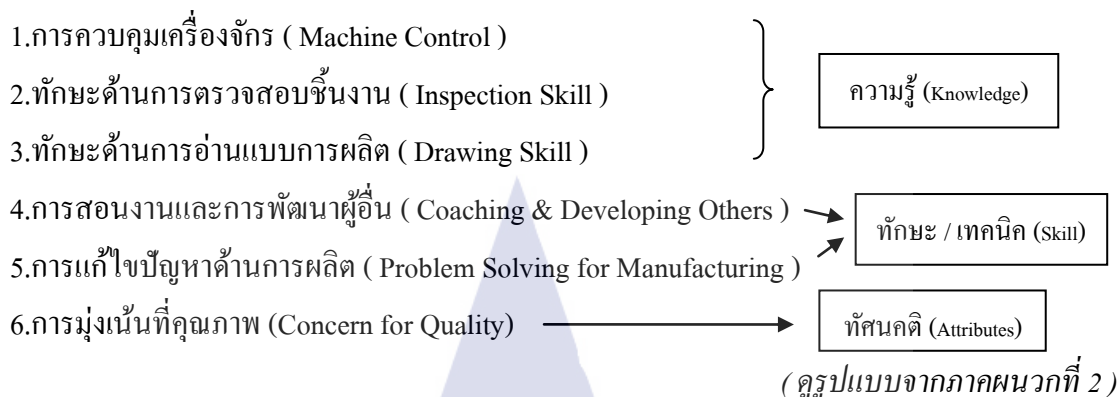
ตารางที่ 4.2 ตารางการจำแนก Competency

ตารางจำแนก Competency			
Competency	K	S	A
1. การควบคุมเครื่องจักร (Machine Control)	●		
2. ทักษะด้านการตรวจสอบชิ้นงาน (Inspection Skill)	●		
3. ทักษะด้านการอ่านแบบการผลิต (Drawing Skill)	●		
4. การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น (Coaching & Developing Others)		●	
5. การแก้ไขปัญหาการผลิต (Problem Solving for Manufacture)		●	
6. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Concern for Quality)			●

หมายเหตุ : (ดูรูปแบบจากภาคผนวกที่ 1)

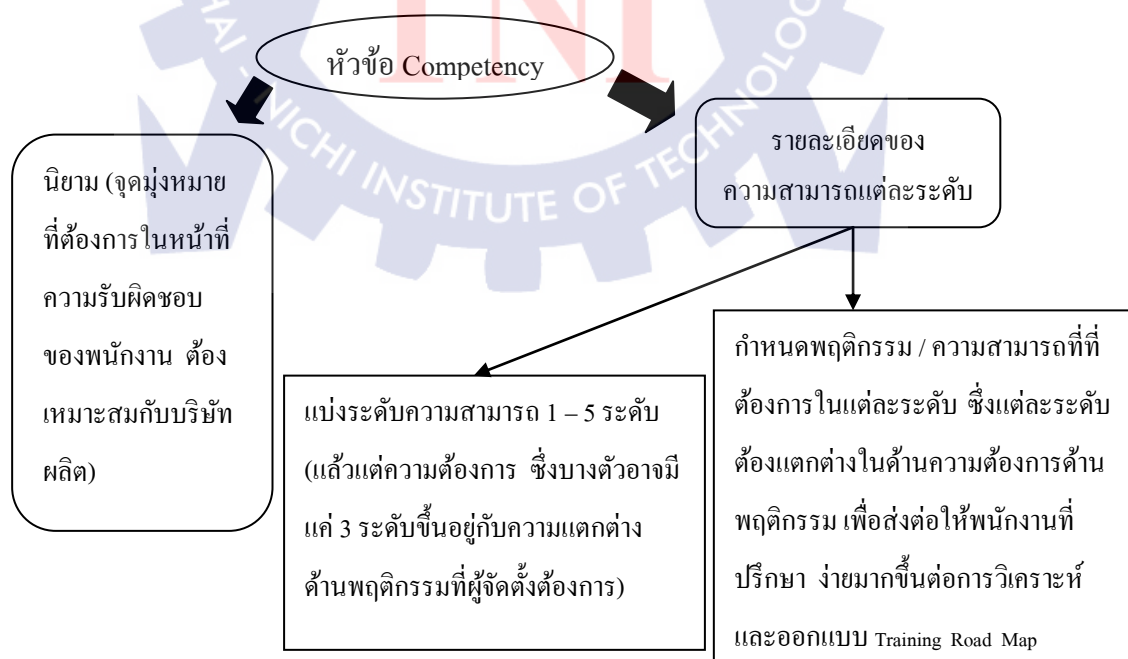
ตารางดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง Competency แต่ละตัวอยู่ในรูปแบบใดบ้าง โดยทำการแยกเป็น ด้านความรู้ (Knowledge), ทักษะ / เทคนิค (Skill), ทักษะ (Attributes) เพื่อว่าขั้นตอนในการให้คำนิยามจะสามารถหาปริมาณที่ตรงจุดที่ต้องการได้ ถ้าไม่มีการจำแนกอย่างเช่น การควบคุมเครื่องจักร ถ้าไม่จำแนกแนวความคิดก็อาจจะเป็นด้านทักษะ (Skill) ซึ่งนิยามก็อาจจะไปเป็นแนวทางเรื่องเทคนิคต่างๆที่ใช้กับเครื่องจักรแต่ละเครื่อง ทั้งๆที่ความต้องการที่แท้จริงคือ

ต้องการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพน้อยสามารถทำงานได้ทั้งตนเองและสามารถช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานได้ เป็นต้น ซึ่ง Competency ทั้ง 6 ตัวสามารถจำแนกได้เป็นหัวข้อต่อไปนี้



ขั้นตอนนี้ได้จำแนกเสร็จเรียบร้อยแล้วขั้นตอนต่อไปทำการหาปริมาณ Competency แต่ละตัว และหาระดับพร้อมพฤติกรรม หรือ สิ่งที่ต้องการในแต่ละระดับ โดยประชุมเพื่อหาแนวทางในการกำหนดระดับและสิ่งที่ต้องการ ซึ่ง Competency แต่ละตัวสามารถแบ่งพฤติกรรมหรือสิ่งที่ต้องการไว้ใน Competency Dictionary

2) Competency Dictionary คือ พจนานุกรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่กระทำ สิ่งที่ต้องการที่จะใช้ในการประเมินและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมในขั้นต่อไป โดย Competency Dictionary สามารถแบ่งส่วนประกอบหลักๆ ออกเป็นดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 4.9 แสดงรายละเอียดของ Competency Dictionary

แผนภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ส่วนประกอบ / รายละเอียดต่างๆที่อยู่ในตาราง Competency Dictionary ซึ่งแต่ละบริษัทที่ทำระบบนี้ จะต้องมียรายละเอียดแตกต่างกันต้องจัดทำให้เหมาะสมทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักการทำงานของแต่ละบริษัท

คำนิยาม (Definitions) เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของ Competency ที่กำหนดขึ้น โดยเน้นว่า Competency แต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมาควรมีพฤติกรรมโดยรวมหรือพฤติกรรมหลักๆ อะไรบ้างวิธีการคือให้เขียนคำนิยามของ Competency แต่ละตัวขึ้นมาก่อนก่อนที่จะเริ่มกำหนดรายละเอียดของระดับความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งแยกตามความลึกของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

ระดับความสามารถ (Proficiency Level) บ่งบอกถึงพฤติกรรมที่ความหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งแยกตามระดับที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม / ความจำเป็นและลักษณะงานของบริษัท

(ดูรูปแบบจากภาคผนวกที่ 3)

Competency Dictionary ดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นรูปแบบตารางได้ดังนี้



ตารางที่ 4.3 Competency Dictionary (การควบคุมเครื่องจักร)

Competency	การควบคุมเครื่องจักร (Machine Control)			
Competency Defination : คำนิยาม	การจัดหาและจัดเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์/เครื่องจักร รวมถึงความสามารถในการควบคุมและบำรุงรักษาเบื้องต้นได้ ตลอดจนสามารถกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการจากเครื่องจักรได้			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
1	2	3	4	5
- สามารถเปิด-ปิดเครื่องจักรได้อย่างถูกต้อง	-สามารถบำรุงรักษาเครื่องจักรในเบื้องต้นได้ (บำรุงรักษาประจำวัน)	- สามารถสอนวิธีการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและให้คำแนะนำต่างๆกับทีมงาน	-ประเมินความสามารถและผลงานของสมาชิกในทีมงานได้	-กำหนดเป้าหมายผลผลิตโดยรวมในแต่ละวันได้
- สามารถบันทึกผลการใช้งานของเครื่องจักรในเรื่องเวลาและoutputได้	- สามารถปรับแต่งอุปกรณ์/เครื่องจักรเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	-สามารถแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้อย่างถูกวิธี	-เสนอแนวทางในการปรับปรุง/พัฒนาเกี่ยวกับการจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องจักรให้กับสมาชิกในทีมได้	-สามารถวิเคราะห์ความสามารถของทีมงาน/เครื่องจักรและจัดวางได้ตรงจุดเหมาะสม
- เข้าใจและสามารถควบคุมเครื่องจักรได้อย่างถูกต้อง	- เลือกอุปกรณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิตได้ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน	-นำเทคนิคต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการผลิตอย่างต่อเนื่อง	-ตรวจสอบผลงานของสมาชิกในทีมงานและสามารถควบคุมเป้าหมายในการผลิตในแต่ละวันได้	-ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเครื่องจักรได้อย่างละเอียดเพื่อใช้ในการพัฒนาปรับปรุง
- สวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลเพื่อความปลอดภัย	- สามารถสอนงานเบื้องต้นเกี่ยวกับการผลิตแก่ทีมงานให้เข้าใจได้			

ตารางที่ 4.4 Competency Dictionary (ทักษะด้านการตรวจสอบชิ้นงาน)

Competency	ทักษะด้านการตรวจสอบชิ้นงาน (Inspection Skill)			
Competency Defination : คำนิยาม	ความสามารถในการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
1	2	3	4	5
- รู้จักเครื่องมือวัดและวิธีการใช้งานเครื่องมือวัดในเบื้องต้น	-เลือกใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในการตรวจสอบชิ้นงานได้อย่างถูกต้อง	- สามารถสอนเทคนิควิธีการวัดค่าชิ้นงานและการคำนวณในรูปแบบต่างๆได้ถูกวิธี	-ควบคุมและดูแลอุปกรณ์ให้เหมาะสมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ	-กำหนดมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงาน
- เข้าใจระบบการวัดและหน่วยวัดของเครื่องมือวัดแต่ละเครื่อง	- ดูแลรักษาเครื่องมือวัดและอุปกรณ์ต่างๆได้ตามที่กำหนด	-สามารถช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับทีมงานได้	-ปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	-ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกได้ถึงแนวทางในการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงาน
- สามารถวัดชิ้นงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	- สามารถแจ้งปัญหาเมื่อตรวจสอบแล้วชิ้นงานไม่ได้ตามมาตรฐาน			-พัฒนาเครื่องมือเทคนิค และวิธีการตรวจสอบแบบใหม่ๆได้

ตารางที่ 4.5 Competency Dictionary (ทักษะด้านการอ่านแบบการผลิต)

Competency	ทักษะด้านการอ่านแบบการผลิต (Drawing Skill)			
Competency Defination : คำนิยาม	ความสามารถในการอ่านและเข้าใจแบบในการผลิตของผลิตภัณฑ์ที่กำหนดให้			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
1	2	3	4	5
- เข้าใจรายละเอียดพื้นฐานของแบบที่ใช้ในการผลิต	- เข้าใจหลักทฤษฎีในการอ่านแบบเบื้องต้นได้ (เส้นทึบ เส้นปะ ฯลฯ)	- สามารถสอนสมาชิกทีมงานในการอ่านรายละเอียดตามแบบได้อย่างชัดเจน	- ประเมินประสิทธิภาพแนวทาง/วิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้	- วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและสามารถกำหนดแนวทาง/วิธีการแก้ไขให้เหมาะสม
- เข้าใจจุดที่ตนเองต้องทำในแบบที่ใช้ในการผลิต	- สามารถแจ้งปัญหาเรื่องแบบที่ไม่สามารถขึ้นผลิตได้	- สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับแบบผลิตภัณฑ์ได้	- ควบคุมดูแลสมาชิกในทีมเกี่ยวกับความถูกต้องในการทำงานตามแบบ	- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ทีมงานได้ถึงแนวทางต่างๆ
- เข้าใจค่าควบคุมต่างๆ (ค่าเผื่อ ค่ากลาง ฯลฯ)	- สามารถแจ้งรายละเอียดถึงปัญหาที่ไม่สามารถผลิตได้ตามแบบ	- สามารถปรับแต่งเครื่องจักรให้สามารถทำตามแบบได้ถ้าเกิดปัญหา	- พิจารณาความสามารถของพนักงานในการทำงานตามแบบที่กำหนด	- พัฒนาเครื่องมือเทคนิค และวิธีการที่สามารถป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นแก่สมาชิกทีมงาน

ตารางที่ 4.6 Competency Dictionary (การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น)

Competency	การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น (Coaching & Developing Others)			
Competency Defination : คำนิยาม	การให้คำแนะนำและฝึกสอนผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น ได้อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
1	2	3	4	5
- แสดงออกถึงความตั้งใจและพร้อมที่จะเรียนรู้และรับรู้ในข้อมูลต่างๆ	- สอนงานให้กับสมาชิกในทีมกรณีที่ไม่ว่างยากซับซ้อน	- วางแผนการสอนงานและการเตรียมความพร้อมของข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ	- กระตุ้น/จูงใจให้สมาชิกในทีมสอนงานซึ่งกันและกัน	- เป็นตัวแทนองค์กรในการถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการสอนงานให้กับผู้อื่น
- เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองจากความคิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานของตน	- ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการทำงานแก่ทีมงานได้	- มีเทคนิคในการตรวจสอบความเข้าใจและความรู้ที่ได้รับจากการสอนงาน	- ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานตามความสามารถในการรับรู้ของสมาชิกในทีม	- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้ถึงวิธีการและเทคนิคในการสอนงานให้ประสบความสำเร็จ
- แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ		- ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการสอนงานให้เหมาะสมกับลักษณะนิสัยและความต้องการของสมาชิกในทีม	- ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้และการพัฒนาดตนเอง	

ตารางที่ 4.7 Competency Dictionary (การแก้ไขปัญหาด้านการผลิต)

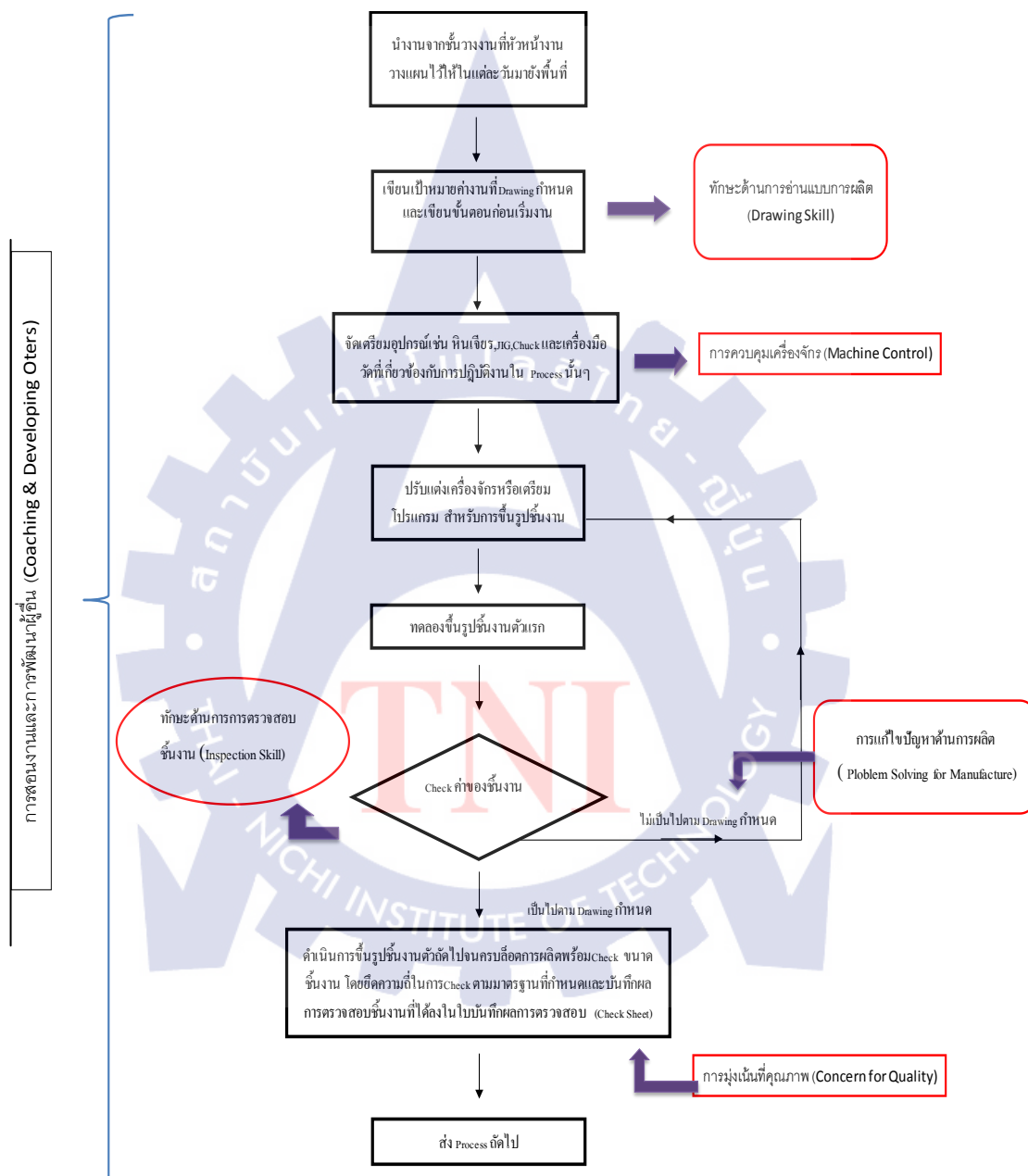
Competency	การแก้ไขปัญหาด้านการผลิต (Problem Solving)			
Competency Defination : คำนิยาม	การวิเคราะห์และความสามารถในการแจกแจงประเด็นของปัญหา เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
1	2	3	4	5
- ระบุสาเหตุ/ที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตน	-สามารถนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหามาเบื้องต้นได้	- สามารถหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกในทีม	-ประเมินประสิทธิภาพแนวทาง/วิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	-หาวิธีการแก้ไขปัญหามาป้องกันได้
- รวบรวมข้อมูลที่เป็นที่สามารถใช้ในการแก้ไขปัญหา	- ช่วยเหลือสมาชิกในทีมในการแก้ไขปัญหามาเบื้องต้นได้	-จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อชี้แจงปัญหาและวิธีการแก้ไข	-สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขให้เหมาะสมในแต่ละปัญหา	-ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้ถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ
- ปรึกษาหัวหน้างานเพื่อนำวิธีการมาแก้ไขปัญหาในการผลิต	-วิเคราะห์และแจกแจงปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยได้	-หาคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาของตนเองได้	-ระบุได้ถึงผลกระทบของปัญหาที่มีผลต่อภายในกระบวนการผลิต	-พัฒนาเครื่องมือเทคนิค วิธีการแก้ไขปัญหามาใหม่ๆได้

ตารางที่ 4.8 Competency Dictionary (การมุ่งเน้นที่คุณภาพ)

Competency	การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Concern for Quality)			
Competency Defination : คำนิยาม	ความใส่ใจต่อคุณภาพของสินค้าและอุปกรณ์/เครื่องมือต่างๆ รวมถึงคุณภาพของงานที่ต้องส่งมอบให้กับลูกค้า รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยกสนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
1	2	3	4	5
- ตรวจสอบคุณภาพผลงานของตนก่อนนำส่งมอบให้กับลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	-หาวิธีการปรับปรุงงานของตนให้ได้ตามคุณภาพที่กำหนดอยู่เสมอ	- สามารถชี้แนะถึงวิธีการปรับปรุงคุณภาพของงานแก่สมาชิกได้	-สร้างจิตสำนึกแก่สมาชิกเกี่ยวกับคุณภาพของงานและวิธีการทำงาน	-หาเทคนิคและคิดค้นอุปกรณ์ใหม่ๆเพื่อความสะดวกในการใช้และคุณภาพต้องได้ตามมรามาตรฐานกำหนด
- ตรวจสอบเช็คอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ รวมถึงเครื่องจักรได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	- ประเมินคุณภาพผลงานของตนอย่างสม่ำเสมอ	-ระบุได้ถึงคุณภาพงานของสมาชิกว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่	-ดูแลสมาชิกเกี่ยวกับขั้นตอน/กระบวนการทำงานให้ได้คุณภาพ	-กำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ได้ตามคุณภาพที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ปรึกษา/ขอคำแนะนำด้านเทคนิคและวิธีการปรับปรุงคุณภาพของงานจากผู้เชี่ยวชาญหรือหัวหน้างาน	-เสนอแนะแนวทางถึงวิธีการทำงานให้ได้คุณภาพในเบื้องต้นได้	-ตรวจสอบชิ้นงาน (แบบสุ่ม/100%) ก่อนส่งต่อกระบวนการถัดไป	-ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับงานเสียงาน rework -ควบคุมคุณภาพงานของสมาชิกให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	-วิเคราะห์กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการทำงานและด้านคุณภาพ

ตารางทั้ง 6 ตารางดังกล่าว ก็คือ Competency Dictionary ที่เกิดจากการประชุมและจัดตั้งขึ้นมา ซึ่งในแต่ละตัวจะมีรายละเอียดที่สำคัญที่ใช้ตัดสินใจต่อการให้คะแนนของผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนต่อมาคือ ถัดกรองให้เห็นเป็นภาพว่า Competency ที่สามารถจัดตั้งขึ้นมาได้แล้ววิเคราะห์ทำเป็น Competency Dictionary ได้แล้ว จะอยู่ในรูปแบบขั้นตอนการทำงานของพนักงานในกระบวนการผลิตตรงจุดไหน ซึ่งกำหนดให้เห็นเป็นภาพได้ชัดเจนขึ้น



รูปที่ 4.10 แสดงการกำหนด Competency ให้กับขั้นตอนการ

แผนภาพดังกล่าวแสดงถึงการกำหนด Competency ให้ตรงกับขั้นตอนการปฏิบัติงานของ พนักงาน / หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน จุดประสงค์เพื่อต้องการทราบว่าในกระบวนการทำงาน ขั้นตอนใดที่จำเป็นต้องมีตัว Competency ตัวไหนที่จะประเมิน และพัฒนาได้ ขั้นตอนถัดไปคือการจัดทำแบบการประเมินความสามารถพนักงาน (Competency) ขึ้นมา เพื่อจัดทำให้เป็นรูปธรรมเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประเมินพอได้

ในส่วนของการประเมิน เนื่องจากระบบนี้ที่ทำขึ้นมาเพื่อใช้ในแผนการผลิตแผนกเดียวซึ่งจะเน้นในเรื่องการผลิตงานให้ได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทางผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการประเมินแบบให้หัวหน้างานแต่ละกรู้นำ Competency Dictionary ไปอ่านเนื้อหา / ใจความสำคัญ ที่จำเป็นต่อการประเมินในใบ Competency Model

3) รูปแบบ และใบที่ใช้ในการประเมิน

วิธีการจัดทำใบประเมิน Competency Dictionary มีลักษณะ / เนื้อหา และส่วนประกอบ ดังนี้

- หัวข้อ Competency ที่ผู้จัดตั้งคัดกรองออกมา
- น้ำหนักของ Competency แต่ละตัวตามที่ผู้ประเมินกำหนด
- ระดับความคาดหวังของ Competency แต่ละตัวตามที่ผู้ประเมินกำหนด
- ระดับพฤติกรรมและความหมายของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับ

วิธีการประเมิน มีส่วนประกอบ ดังนี้

- ชื่อและตำแหน่งผู้ถูกประเมิน
- ชื่อและตำแหน่งผู้ประเมิน
- ลายเซ็นและผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 1.ผู้ประเมิน
 - 2.หัวหน้าแผนกการผลิต
 - 3.ผู้จัดการโรงงาน

หมายเหตุ : (ดูรูปภาพในภาคผนวกที่ 4)

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการปฏิบัติโครงการ

จากการดำเนินงานดังกล่าวในเรื่องการจัดตั้งสมรรถนะ/ความสามารถ (Competency) เนื่องจากปัญหาในการผลิตของบริษัทฯ คือ ผลิตสินค้าไม่ทันต่อความต้องการ พนักงานส่วนใหญ่มีทักษะหรือเทคนิคในการทำงานไม่มาก และการผลิตของโรงงานเป็นการผลิตแบบ Job Shop หรือ Made to Order ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตคือเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะ เป็นผลิตภัณฑ์แบบพิเศษซึ่งลูกค้านำไปใช้กับงานที่ต้องใช้ความละเอียดสูง เช่น Hard disc, ส่วนประกอบรถยนต์ต่างๆ ฯลฯ ผลิตภัณฑ์แต่ละตัวจะใช้ระยะเวลาในการผลิตค่อนข้างนาน เนื่องจากแบบของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมามีค่าเพื่อที่ค่อนข้างน้อย ดังนั้นพนักงานที่อยู่ในสายการผลิตจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถที่ค่อนข้างสูงสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในกระบวนการผลิตของโรงงานและขั้นตอนการทำงานของพนักงานแต่ละคน

จากการศึกษากระบวนการผลิตแล้ว พบว่ามีปัจจัยหลายๆอย่างส่งผลทำให้ผลิตภัณฑ์หนึ่งผลิตภัณฑ์ไหลออกไปให้กับลูกค้าได้ช้าทั้งข้อจำกัดของเครื่องจักรก็ดี เรื่องความสามารถของพนักงานก็ดี แต่ประเด็นสำคัญคือเรื่อง คน ที่จะหยิบยกมาหาวิธีการแก้ไขเนื่องจากถ้าไปโฟกัสที่เครื่องจักร ทำการปรับปรุงขนาดไหนก็ต้องใช้ระยะเวลาการผลิตที่นานเหมือนกันถ้าคนทำงานกับเครื่องจักรไม่มีความสามารถยังไงก็ต้องเกิดผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา

ขั้นตอนต่อมาคือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นในการจัดตั้งระบบสมรรถนะ/ความสามารถ (Competency) และหา Competency ออกมาให้ได้มากที่สุด แล้วมาประชุมคัดกรองเลือกตัวที่เป็นที่สุดมาใส่ไว้ตามหน้าที่วิธีการทำงานของพนักงานจากนั้นก็จัดทำแบบการประเมินและใบบันทึกผลสำเร็จของพนักงานแต่ละคนแต่ก่อนที่จะนำไปใช้ควรที่จะบอกกล่าวให้กับพนักงานทราบว่าระบบนี้คืออะไร เป็นอย่างไร ถ้าทำแล้วได้อย่างไร จำเป็นมาก/น้อยเพียงใดและส่งผลกระทบต่อพนักงานมาก/น้อยเพียงใด เริ่มแรกอาจจะต้องประชุมและบอกกล่าวผ่านทางหัวหน้างานแต่ละกลุ่มสนทนาลงถึงว่าระบบตัวนี้คืออะไร พยายามแสดงถึงข้อดีและสิ่งจำเป็นก่อนจากนั้นให้หัวหน้าจัดประชุมกลุ่มเพื่อชี้แจงให้ลูกทีมทราบ

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินงานดังกล่าวไปแล้วผลลัพธ์ที่ได้รับคือ รูปแบบการประเมินพนักงานรายคนที่มีรายละเอียดต่างๆ ให้กับหัวหน้างานเป็นคนประเมินลูกทีมเนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีเทคนิคและประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดหรืออาจจะเป็นผู้ที่มีเทคนิคในการบริหารงานที่ดีที่สุดในกลุ่มสามารถที่จะจัดการเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่มได้ แต่ก่อนอื่นที่พูดไปในด้านผลสรุปคือการจะนำเสนออย่างไรให้กับพนักงานทุกคนเข้าใจในสิ่งนี้และสามารถที่จะดำเนินในระบบนี้โดยไม่มีปัญหาใดๆ เริ่มแรกอาจจะทำการประชุมหัวหน้างาน เน้นไปทางด้านข้อดีในการทำ สิ่งที่น่าสนใจคือ ในรูปแบบการประเมินนี้หัวหน้าแผนกการผลิตจะเห็นว่าพนักงานคนไหนที่โดดเด่นทางด้านใด หัวหน้าแผนกการผลิตจะทำการผลักดันด้านถนัดของพนักงานคนนั้นอาจจะเป็นการมอบหมายโครงการหรืออาจส่งไปอบรมข้างนอกเพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานคนนั้นให้มากขึ้น ซึ่งสิ่งที่คาดหวังจากพนักงานที่มีทักษะหรือเทคนิคสูงก็คือ การสอนงานให้แก่เพื่อนร่วมงานที่ยังมีทักษะหรือประสบการณ์ที่น้อยอยู่ให้สามารถทำงานที่ตนรับผิดชอบได้เข้าใจและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นหรือสามารถลดของเสียที่เกิดจากตัวพนักงานให้น้อยลงอย่างต่อเนื่องได้ ถ้าพนักงานที่ได้คะแนนเกินกว่าที่คาดหวังไว้มากก็มีสิทธิที่จะได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งตามที่หัวหน้าแผนกการผลิตวางแผนไว้ได้ต่อไปในอนาคต

ซึ่งการผลักดันให้พนักงานที่มีความสามารถที่สูงอยู่ให้สูงขึ้นไปอีกต้องเป็นหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการผลิตที่ต้องต่อยอดจากการประเมินสมรรถนะ/ความสามารถ (Competency) ให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยการจัดทำแผนการฝึกอบรมระยะยาวของพนักงาน (Training Road Map) โดยปัจจุบันทางบริษัท SHT จะมีการทำ OJT (On The Job Training) คือการเรียนรู้หน้างานเพียงอย่างเดียวโดยให้หัวหน้างานหรือพนักงานในกลุ่มช่วยกันสอนวิธีการใช้งานเครื่องจักร การเลือกหินที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์หรือขั้นตอนที่จะต้องทำซึ่งมีหลายกระบวนการในขั้นตอนแรกหัวหน้าแผนกการผลิตจะมีคอร์สการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือวัดเบื้องต้น ผลิตภัณฑ์ของบริษัท วัตถุดิบและวิธีการบริหารงานต่างๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนเบื้องต้นในการเรียนรู้

Competency ในอนาคตสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในเรื่องของการประเมินเบื้องต้นทางบริษัทต้องการให้การประเมินอยู่ในรูปแบบของหัวหน้างานประเมินลูกทีม ซึ่งการประเมินเช่นนี้อาจเกิดข้อโต้แย้งจากลูกทีมในเรื่องของความลำเอียงในการให้คะแนน ในเบื้องต้นหัวหน้าแผนกการผลิตจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในการให้คะแนนและประเมินหัวหน้างานด้วยตนเอง ซึ่งในตอนเริ่มแรกจะลำบากและยากในเรื่องของการทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในระบบนี้ ต้องทำการสื่อสารให้กับหัวหน้างานถึงข้อดีเกี่ยวกับระบบนี้ว่าพนักงานที่ทำงานให้บริษัท

อย่างเต็มที่มีความพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดีทั้งด้านการเลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่พนักงานคนนั้นๆ ถ้าสื่อสารให้พนักงานแล้วพนักงานไม่เข้าใจก็อาจเกิดความขัดแย้งกับหัวหน้างานได้ ปัญหาเรื่องการประเมินโดยหัวหน้างานเพียงคนเดียวก็อาจเป็นปัญหา วิธีแก้ไขโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน จุดนี้ก็จะลดข้อโต้แย้งของพนักงานได้ ตัวอย่างเช่น

ตารางที่ 5.1 ตารางการประเมินหัวโดยหัวหน้างานกับลูกทีม

หัวหน้างาน น้ำหนัก 70%

ลูกทีม น้ำหนัก 30%

Competency	คะแนน คาดหวัง	คะแนนเฉลี่ย (หัวหน้างาน)	คะแนนเฉลี่ย (ลูกทีม)	คะแนน เฉลี่ย (รวม)	Competency Gap
การควบคุมเครื่องจักร	4	3คะแนน (2.1)	4คะแนน (1.2)	3.4	-1
ทักษะในการอ่านแบบการผลิต	3	3คะแนน (2.1)	3คะแนน (0.9)	3	0
ทักษะในการควบคุมเครื่องจักร	3	3คะแนน (2.1)	3คะแนน (0.9)	3	0
การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น	4	4คะแนน (2.8)	5คะแนน (1.5)	4.3	1
การแก้ไขปัญหาการผลิต	3	4คะแนน (2.8)	4คะแนน (1.2)	4	1
การมุ่งเน้นที่คุณภาพ	4	3คะแนน (2.1)	3คะแนน (0.9)	3	-1

(ดัดแปลงจากภาคผนวกที่ 6)

จากตาราง 5.1 คือการประเมินทั้งหัวหน้างานและลูกทีม โดยหัวหน้างานมีน้ำหนัก 70% และลูกทีมมีน้ำหนัก 30% ตัวอย่างเช่น การควบคุมเครื่องจักร หัวหน้างานให้คะแนน 3 คะแนน ($3 \times 70\% = 2.1$) และลูกทีมให้คะแนนตนเอง 4 คะแนน ($4 \times 30\% = 1.2$) คะแนนเฉลี่ยจะเท่ากับ 3.4คะแนน จะเห็นว่า คะแนนเฉลี่ยรวมจะมีค่าน้อยกว่าคะแนนความคาดหวังอยู่ 0.6 คะแนน จะคิดเป็นว่าขาด 1 คะแนน คะแนนในตารางทั้งหมดจะมีตัวที่มีปัญหาอยู่สองตัวคือ การควบคุมเครื่องจักรและการมุ่งเน้นที่คุณภาพ การเรียงลำดับความสำคัญว่าตัวไหนที่จะต้องแก้ไขก่อน โดยจะดูที่คะแนนความคาดหวังว่าตัวไหนมากกว่ากัน ถ้าเท่ากันจะดูที่คะแนนเฉลี่ยรวมว่าตัวไหนได้น้อยกว่ากันจะเป็นตัวที่ต้องแก้ไขก่อน ซึ่งต้องทำแผนการอบรมที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาในตัวที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนคาดหวัง ซึ่งการจัดทำแผนการอบรมควรที่จะเป็นแผนการอบรมระยะยาวที่สามารถพัฒนาตัวบุคลากรได้ตลอด สุดท้ายแล้วการที่จะทำระบบนี้ให้เป็นระบบมากขึ้นและมี

ประสิทธิภาพมากขึ้นอีกควรที่จะต้องจัดตั้งคณะกรรมการในส่วนผู้ที่เกี่ยวข้องมาควบคุม ดูแลระบบ Competency นี้เพื่อพัฒนาความสามารถอื่นๆให้เหมาะสมกับองค์กรให้มากขึ้น



บรรณานุกรม

- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล , (2549), การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, (2553), เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 7 สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น.
- , (2553), Competency ภาคปฏิบัติ...เราทำกันอย่างไร ?, พิมพ์ครั้งที่ 7 สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ , (2552), ความสามารถหลักขององค์กร ความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน , พิมพ์ครั้งที่ 1 บริษัท ออฟเซต จำกัด .
- อาภรณ์ ภูวพิพัฒน์, (2552), Competency Dictionary, พิมพ์ครั้งที่ 4 บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- , (2550), Competency Based HRM / HRD Case Study, บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- , (2553), Competency – based Training Road Map (TRM), พิมพ์ครั้งที่ 2 บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Becker Brain., Husekid Mark A., and Ulrich Dave, **The HR Scorecard : Linking People Strategy and Performance**, (Boston : Harvard Business School Press, 2001)
- Boam Rosemary and Sparrow Paul, **Designing and Achieving Competency**, (London : McGraw-Hill Book Company, 1992)
- Campbell Andrew and Luchs Kathleen Sommers, **Core Competency-Based Strategy**, (Boston : International Thomson Business Press, 1997)
- Cooper Kenneth Carlton, **Effective Competency Modeling and Reporting**, (New York : AMACOM, 2000)
- Hussey David, **BusinessDriven HRM A Best Practice Blueprint**, (Chichester : John Wiley & Sons, 2000)
- Lucia Anntoinette D. and Lepsinger Richard, **The Art and Science of Competency Models : pinpointing critical success factors**, (San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer, 1998)

Nkomo Stella and Fottler Myron and McAfee R.Bruce, **Applications in Human Resource Management**, (Mason : THOMSON South-Western, 2005)

Spencer L.M, and Spencer, **S.M. Competency at Work : Models for Superior Performer**, (New York : Wiley, 1993)





ภาคผนวก

ภาคผนวกที่ 1

ส่วนประกอบของตารางการจำแนก Competency

ตารางจำแนก Competency			
Competency	K	S	A
1			
2			
3			
4			
5			
6			

ตารางดังกล่าว หมายถึง 1-6 คือ สมรรถนะ/ความสามารถ (Competency) ที่ถูกคัดเลือกและประชุมเพื่อคัดกรองออกมาแล้ว

หัวข้อจะมีอยู่ 3 หัวข้อ คือ

K – Knowledge (ความรู้)

S – Skill (เทคนิค/ทักษะ)

A – Attribute (คุณลักษณะส่วนบุคคล)

หัวข้อดังกล่าวให้คัดเลือก Competency ให้เหมาะสมตรงกับหัวข้อที่บริษัทต้องการ

ภาคผนวกที่ 2

Competency List

Knowledge (ด้านความรู้)

- การควบคุมเครื่องจักร (Machine Control)
- ทักษะในการอ่านแบบการผลิต (Drawing Skill)
- ทักษะด้านการตรวจสอบชิ้นงาน (Inspection Skill)

Skill (ด้านเทคนิค)

- การสอนงานและการพัฒนาผู้อื่น (Coaching & Developing Others)
- การแก้ไขปัญหาด้านการผลิต (Problem Solving for Manufacture)

Attribute (ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล)

- การมุ่งมั่นที่คุณภาพ (Quality for Concern)

ภาคผนวกที่ 3

Competency Dictionary form

Competency	หัวข้อ Competency			
Competency Defination : คำนิยาม	ความหมายหรือพฤติกรรมสำหรับ Competency			
Competency Description : รายละเอียดของความสามารถในแต่ละระดับ				
1	2	3	4	5
พฤติกรรมที่ ต้องการ	พฤติกรรมที่ ต้องการ	พฤติกรรมที่ ต้องการ	พฤติกรรมที่ ต้องการ	พฤติกรรมที่ ต้องการ

ภาคผนวกที่ 4

รูปแบบใบประเมิน Competency

แบบการประเมิน Competency

(วิธีการประเมินตามใบ Competency ที่ได้ให้ไปแล้ว)

ผู้ถูกประเมิน :	ตำแหน่ง :
ผู้ประเมิน :	ตำแหน่ง :

Competency	น้ำหนัก	ระดับความคาดหวัง	1	2	3	4	5
			☐	☐	☐	☐	☐

ภาคผนวกที่ 5

รูปแบบใบผลรวมการประเมิน Competency

ผลรวมการประเมิน Competency หน่วยงานการผลิต

(วิธีการประเมินตามใบ Competency ที่ได้ให้ไปแล้ว)

ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา								
Competency	1	2	3	4	5	6	รวมคะแนน	ความเห็นเพิ่มเติม
	คาดหวัง 4	คาดหวัง 4	คาดหวัง 4	คาดหวัง 4	คาดหวัง 4	คาดหวัง 4	ความคาดหวัง (24คะแนน)	
	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	เปอร์เซ็นต์ความสำเร็จ	
รายชื่อพนักงาน	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5		
Ms. A								
Ms. B								
Ms. C								
Ms. D								

ภาคผนวกที่ 6

รูปแบบใบการประเมินเฉลี่ยหัวหน้างานและลูกทีม

(หัวหน้างาน) ชื่อผู้ประเมิน.....หน่วยงาน.....

(พนักงาน) ชื่อผู้ประเมิน.....หน่วยงาน.....

การให้น้ำหนัก

หัวพนักงาน น้ำหนัก 70% ลูกทีม น้ำหนัก 30%

[illegible]

ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ – สกุล นายทิวากร พิชัยลือชา

วัน เดือน ปีเกิด 11 มีนาคม 2534

ประวัติการศึกษา

ระดับประถมศึกษา ประถมศึกษาตอนต้น – ตอนปลาย พ.ศ. 2540

โรงเรียนเพ็ญสมิทธิ

ระดับมัธยมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น – ตอนปลาย พ.ศ. 2546

โรงเรียนเพ็ญสมิทธิ

ระดับอุดมศึกษา คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม พ.ศ. 2552

สถาบันเทคโนโลยีไทย

– ญี่ปุ่น

ทุนการศึกษา

- ไม่มี -

ประวัติการฝึกอบรม

1.ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO:14001 Audit

ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์

- ไม่มี -

Group A

ผลรวมการประเมิน Competency หน่วยงานการผลิต

ตารางที่ 4.10 ใบผลรวมการประเมิน Competency

(คู่มือการประเมินตามใบ Competency ที่ได้ให้ไปแล้ว)

ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา								
Competency รายชื่อพนักงาน	การควบคุม เครื่องจักร (คาดหวัง 4)	ทักษะด้านการ ตรวจสอบ ชิ้นงาน (คาดหวัง 4)	ทักษะด้านการ อ่านแบบการ ผลิต (คาดหวัง 4)	การสอนงาน และพัฒนาผู้อื่น (คาดหวัง 4)	การแก้ไขปัญหา ด้านการผลิต (คาดหวัง 4)	การมุ่งเน้นที่ คุณภาพ (คาดหวัง 4)	รวมคะแนน ความคาดหวัง (24 คะแนน)	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	ระดับคะแนน	เปอร์เซ็นต์	
	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	ความสำเร็จ	
Ms. Piyaphat								
Ms. Ratchanee								
Ms. Benjawan								
Ms. Yupin								
Ms. Araya								
Ms. Nuttiyaphorn								
Mrs. Nasikan								
Ms. Pennapa								

Ms. Vilasphan								
Ms. Butsayamat								
Ms. Nanticha								
Ms. Malichat								
Ms. Sujitra								
Mr. Chalee								
Ms. Pennapa								
Ms. Vilasphan								

ผู้ประเมิน
หัวหน้าแผนกการผลิต

ลงชื่อ.....

ผู้จัดการโรงงาน

ลงชื่อ.....