

การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT กรณีศึกษา

ประไพพร ธรรมาคม

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2555

A CASE STUDY OF COMPETENCY OF IT DEPARTMENT PERSONNEL

Prapaiporn Thammakom

TNI

Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2012

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT กรณีศึกษา

โดย

ประไพพร ธรรมาคม

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิภาวดี วงษ์สุวรรณ)

..... กรรมการ

(ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน)

ประไพพร ธรรมาคม : การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT กรณีศึกษา.
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน, 99 หน้า.

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้าน IT ของโรงงานกรณีศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับมาตรฐานสากล ISO 20000 กับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้าน IT กลุ่มผู้ใช้งานด้าน IT รวมทั้งหมด 15 คน จาก 3 โรงงานของโรงงานกรณีศึกษา

ผลการศึกษาพบว่าได้สมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ ที่บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของโรงงานกรณีศึกษา และสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งประกอบด้วย กลุ่มความรู้ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพและความรู้ความเข้าใจในองค์กร และกลุ่มคุณลักษณะ ได้แก่ การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและศีลธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ผล และการมุ่งเน้นคุณภาพ

สมรรถนะตามกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ที่บุคลากรฝ่าย IT ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการ เพื่อสนับสนุนให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย กลุ่มความรู้ คือ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และกลุ่มทักษะ คือ การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

นอกจากนี้ความรู้ที่เป็นสมรรถนะเฉพาะวิชาชีพสาย IT ดังต่อไปนี้ MS-Office, SQL, PL/SQL, Crystal Reports, Visual Basic 6, Barcode Scanner, Web Application, Photoshop, AutoCAD, Catia, PC และ Network Maintenance, IFS Application, Clone Database, Backup Database และ Deploy Patch เป็นต้น

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2555

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา



PRAPAIPORN THAMMAKOM: A CASE STUDY OF COMPETENCY OF IT
DEPARTMENT PERSONNEL. ADVISOR: DR. DUMRONGKIAT RATANA-
AMORNPIN, 99 PP.

The objective of this study is to determine necessary competencies of IT department personnel of a case study factory. A qualitative research was conducted with in-depth interview and interview checklist. The interview checklist was gleaned from related literature review and ISO 20000. There are 3 groups of interviewees from purposive sampling; group of management, group of IT officers, and group of IT users.

From the study, eight core competencies were found as necessities to be capable to attain the case study factory mission, and to distinctively differentiate itself from competitors. The eight core competencies are classified into 2 groups; knowledge-based group, and character-based group. Knowledge-based group consists of professional knowledge/skills, and knowledge of organization. Character-based group consists of customer focus and value added, morality, honesty and reliability, ethics and moral, effectiveness, and quality focus.

Three department competencies that IT department personnel should possess to be considered effective, to support proper role and responsibility, and to encourage improvement of role and task, are professional knowledge/skill from knowledge-based group, and application of knowledge and experience, and problem solving skill from skill-based group.

In addition, the following IT profession competencies are MS-Office, SQL, PL/SQL, Crystal Reports, Visual Basic 6, barcode scanner, web application, Photoshop, AutoCAD, Catia, PC and network maintenance, IFS application, database cloning, database backup, and Patch deployment, as such.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Industrial Management

Advisor's Signature

Academic Year 2012



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการศึกษาสมรรถนะบุคลากรด้าน IT โรงงานกรณีศึกษาเล่มนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากท่าน ดร.ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยหาวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางด้านการศึกษา หรือปัญหาทางด้านการงาน รวมทั้งให้กำลังใจผู้ศึกษาด้วยความเมตตาตั้งแต่เริ่มทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ผู้ศึกษาขอระลึกถึงความกรุณาของท่านตลอดไป รวมถึงความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งไม่อาจจะนำมากล่าวได้ทั้งหมด

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิภาวดี วงษ์สุวรรณ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์ ที่กรุณารับเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ และได้สละเวลามาดำเนินการสอบสารนิพนธ์นี้ ทั้งได้กรุณาให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางจนสารนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่นและอาจารย์พิเศษทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชา เอื้อให้เกิดความรู้ การเรียนรู้จนสามารถศึกษาจนสำเร็จ

ขอขอบคุณ บุคลากรฝ่าย IT โรงงานกรณีศึกษา ที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูล ทักษะคติ แนวคิดสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณ ครอบครัว และขอบคุณเพื่อนๆ ที่มอบความเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ความช่วยเหลือ การอำนวยความสะดวกและเป็นกำลังใจแก่ผู้ศึกษาเสมอมา ผู้ศึกษามีความซาบซึ้งในความกรุณาอันดีจากทุกท่านที่ได้กล่าวมา และขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ประไพพร ธรรมาคม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ญ

บทที่

1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาแนวทางเหตุผลและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
	ขอบเขตการทำงานศึกษา.....	3
	ขั้นตอนการดำเนินงานศึกษา.....	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
	แผนงานและระยะเวลาการทำงานการศึกษา.....	5
2	หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
	หลักการพื้นฐาน.....	6
	ที่มาและประวัติของสมรรถนะ (Competency).....	6
	แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความหมายของคำว่า “สมรรถนะ”.....	7
	การกำหนดรูปแบบของสมรรถนะ.....	10
	ความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะ.....	13
	ประเภทของสมรรถนะ.....	18
	มาตรฐานสากล ISO 20000.....	19
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 26
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา..... 26
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา..... 33
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา..... 33
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 35
	วิธีการตรวจสอบข้อมูล..... 36
	กรอบแนวคิดในการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency Framework). 36
	วิธีการจัดสรรสมรรถนะ..... 38
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเครื่องมือวิเคราะห์..... 44
	เครื่องมือวิเคราะห์..... 44
	จรรยาบรรณ การศึกษา..... 44
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 46
	ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล..... 46
	การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์และสรุปผลการศึกษา..... 46
	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ..... 56
บรรณานุกรม.....	58
ภาคผนวก.....	62
	ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก..... 63
	ภาคผนวก ข บทสัมภาษณ์รายบุคคล..... 67
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	99

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการทำการศึกษา.....	5
2	ความแตกต่างของนิยามสมรรถนะ ตามแนวทางแบบอังกฤษและอเมริกา.....	7
3	ระดับความสามารถ (Proficiency Level).....	11
4	สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
5	แสดงประเภทของบุคลากรตามตำแหน่งและจำนวนคนที่สมุทรสาคร.....	27
6	แสดงประเภทของบุคลากรตามตำแหน่งและจำนวนคนที่ชลบุรี.....	29
7	ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน.....	32
8	สรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	48
9	สมรรถนะที่ตอบสนองพันธกิจของโรงงานกรณีศึกษา.....	51
10	สรุปสมรรถนะของโรงงานกรณีศึกษา.....	57

TNI

TAH - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	องค์ประกอบของสมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล.....	14
2	ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model): การเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะ กับภูเขาน้ำแข็ง.....	15
3	ผังโครงสร้างทีมทำงาน IT ที่สมุทรปราการ.....	27
4	ผังโครงสร้างทีมทำงาน IT ที่ชลบุรี.....	28
5	แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency Framework).....	37
6	การกำหนดสมรรถนะ.....	38
7	Conceptual Diagram of the Vision ผังแนวคิดด้านวิสัยทัศน์.....	40
8	เป้าหมายของวิสัยทัศน์ (The Vision's Goals).....	41
9	แผนภาพคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์.....	43

TNI

TAH - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา แนวทางเหตุผลและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ถือเป็นภาคธุรกิจที่สำคัญของเศรษฐกิจของประเทศไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบันประเทศไทยได้กลายเป็นฐานการผลิตรถยนต์และส่งออกทั่วโลก โดยถือเป็นอุตสาหกรรมที่ทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ ภาครัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุน ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกหรือเรียกได้ว่า “Detroit of Asia” ด้วยวิสัยทัศน์ของการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย คือ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่สมดุลและยั่งยืน” มุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมบนพื้นฐานความรู้ การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน และนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ตลอดจนความสมดุลระหว่างชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อก้าวไปสู่ความยั่งยืน และมีเป้าหมายในระยะยาวที่ทำให้สินค้าไทยสามารถเป็นที่ยอมรับและแข่งขันในระดับโลกได้ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2554ข)

อุตสาหกรรมไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์มีแนวโน้มที่ช่วยให้ประเทศไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจและต้องการศึกษาองค์ประกอบพื้นฐานบางประการที่เป็นตัวสนับสนุนความสำเร็จของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ในเรื่องการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ผู้ศึกษาได้เลือกโรงงานกรณีศึกษาเป็นตัวแทนการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากโรงงานกรณีศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ อีกทั้งภายในโรงงานกรณีศึกษาเองยังประสบปัญหาจากการทำงานของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงงานกรณีศึกษาเอง โดยดูจากปัญหาที่เกิดขึ้นอันมีสาเหตุจากการทำงานของบุคลากร ที่มักทำงานในเชิงรับ อย่างเช่น การแก้ปัญหาทางด้าน IT ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า มากกว่าการทำงานเชิงรุก ขาดการคิดค้น ริเริ่มไอเดียใหม่ๆ เพื่อมาช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงโอกาสที่จะเกิดปัญหา

นอกจากนี้จำนวนบุคลากรในสายงานก็มีจำนวนน้อยทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะที่ปริมาณงานมากกว่าระยะเวลาและบุคลากรที่มี ทำให้การรับมือกับปัญหาต่างๆ ยังทำได้ล่าช้า เมื่อเจอเหตุการณ์ซ้ำๆ เช่นนี้ไปนานๆ จะเกิดการสั่งสมความเครียด อันเนื่องมาจากเบื่องาน เจอภาวะกดดันจากการทำงานในลักษณะการแก้ไขงานซ้ำๆ ในระยะเวลาที่จำกัด ไม่เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ และบุคลากรเองก็ไม่มีเวลาที่จะคิดถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพราะเวลาหมดไปกับการทำงานเชิงรับ เมื่อไม่เห็นความก้าวหน้า ในภาวะความเครียดที่สั่งสม

ไปเรื่อย ๆ ชำร่วยไม่ได้มีการเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ย่อมทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาคือ การลาออก ซึ่งเป็นปัญหาซ้ำซากของโรงงานการศึกษา

นอกจากนี้ผู้บริหารยังค่อนข้างให้ความสำคัญกับงานด้านการสนับสนุนอย่าง IT น้อยกว่างานที่เป็น Core Business อย่างการผลิต ทำให้การทำงานยิ่งดำเนินไปได้ด้วยความลำบาก ปัญหาทั้งหมดนี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน เพราะหากทิ้งไว้นาน จะทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่ดีมีความสามารถไป แม้จะรับคนใหม่มาทดแทนก็ตาม เพราะการลาออกของบุคลากรนั้นถือเป็นความสูญเสียทั้งทางด้านต้นทุนทางการเงิน เช่น ค่าฝึกอบรมบุคลากรใหม่ ค่าความเสียหายจากการที่ไม่สามารถใช้งานระบบได้ หรือความสูญเสียทางด้านเวลา เป็นต้น ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเป็นต้นทุนของสาเหตุที่ทำให้องค์กรขาดพื้นที่แข่งขันที่แข็งแกร่ง ย่อมกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งอย่างแน่นอน หากจะแก้ปัญหานี้ต้องไปดูว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไร โดยสาเหตุของปัญหานี้ คือ ตัวบุคลากรและระบบการทำงานในโรงงานการศึกษา

ดังนั้นจึงเริ่มที่ตัวบุคลากรก่อน ด้วยการค้นหาสมรรถนะของบุคลากรด้าน IT แล้วจึงนำสมรรถนะนี้ไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ต่อไป เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ให้ได้ตามที่โรงงานการศึกษาต้องการ และเป็นแรงกระตุ้นตัวบุคลากรเองให้ได้รับความรู้ ทักษะใหม่ๆ และยังสามารถนำผลการปฏิบัติงานไปประเมินเพื่อปรับเงินเดือน ตำแหน่ง ฯลฯ และกำหนดเส้นทางอาชีพต่อไปได้

ปัญหาบุคลากรทางด้าน IT ที่โรงงานการศึกษาประสบ เป็นปัญหาเกี่ยวกับคุณสมบัติความสามารถ ทักษะต่างๆ ของบุคลากรยังไม่ตรงต่อพฤติกรรมที่จะทำให้โรงงานการศึกษาประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องกลับมาค้นหาคุณลักษณะที่จะทำให้บุคลากรในโรงงานการศึกษา กระทำการใดๆ ได้ตามที่ต้องการ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง และนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมขององค์กรต่อไป

การศึกษานี้จะกล่าวถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อค้นหา สมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในการทำงาน และเสนอแนวทางเพื่อให้มีการปรับปรุง และท้ายที่สุดคาดหวังว่า ในอนาคตโรงงานการศึกษาจะประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการทำให้บุคลากรในโรงงานการศึกษากลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เกิดการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร อันจะส่งผลดีต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน (Performance) ของโรงงานการศึกษาตามเป้าประสงค์ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ อย่างมีสติสำนึก (Consciousness) และยั่งยืน กล่าวได้ว่า ผลลัพธ์ของการจัดทำสมรรถนะ (Competency) คือ องค์กรมีผลผลิตที่สูงขึ้น สร้างผลกำไรที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผู้ศึกษามีความมุ่งหมายศึกษาถึงการประยุกต์ใช้สมรรถนะ (Competency) ประกอบกับผลการศึกษาที่ปรับใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ มาทำการทดลองประเมินสมรรถนะ (Competency) เพื่อหาระดับของบุคลากรทางด้าน IT เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจะทำการใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดรายละเอียดการฝึกอบรม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นให้บุคลากรด้าน IT ของโรงงานกรณีศึกษา
2. เพื่อกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นให้บุคลากรด้าน IT ของโรงงานกรณีศึกษา

ขอบเขตการทำงานศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
การศึกษานี้มุ่งศึกษาถึงการค้นหาสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้าน IT โรงงานกรณีศึกษา ตามหลักสมรรถนะ (Competency) ประกอบกับผลการศึกษาจากงานวิจัยต่างๆ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และจะทำการศึกษาเป็นภาพรวมของ Competency ในองค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)
ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดของโรงงานกรณีศึกษา ทั้ง 3 Sites โดยตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรสาคร 1 Sites และจังหวัดชลบุรี 2 Sites มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 5,500 คน

กลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) ได้แก่ ทีมบุคลากรด้าน IT และผู้ที่เกี่ยวข้องของโรงงานกรณีศึกษาทั้ง 3 Sites คือ บุคลากรในฝ่าย IT และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับฝ่าย IT จำนวน 15 คน โดยเป็นระดับบริหาร หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลาง และปฏิบัติการ

3. ขอบเขตด้านเครื่องมือ
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ (Interview Checklist) ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับรายละเอียดมาตรฐานสากล IT (ISO 20000) และดำเนินวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนการดำเนินงานศึกษา

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 กล่าวถึงความเป็นมาของงานศึกษา ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา ขอบเขตการศึกษา ขั้นตอนการดำเนินงานศึกษา และประโยชน์ที่จะได้รับ

บทที่ 2 กล่าวถึงหลักการ ทฤษฎีพื้นฐาน เอกสารและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 กล่าวถึงวิธีการดำเนินงานศึกษา โดยกล่าวถึง ความหมายที่แตกต่าง การกำหนดรูปแบบ การค้นหาสมรรถนะ (Competency) และการคัดเลือกสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรทางด้าน IT ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลงานศึกษา และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 กล่าวถึงผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาหาสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้าน IT แนวทางวิธีการปรับปรุงด้วยการประเมินบุคลากรเชิงสมรรถนะ (Competency) เพื่อประโยชน์สำหรับการใช้ข้อมูลปรับการปฏิบัติงานด้าน IT ให้สอดคล้องและบรรลุตามสมรรถนะ (Competency) ที่ประมวลมาได้ รวมทั้งบทสรุปผลการศึกษา ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบและสร้างสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรด้าน IT ของโรงงานกรณีศึกษา และผู้ที่สนใจสามารถนำไปศึกษาต่อยอดความรู้ได้ต่อไป

2. ทราบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรด้าน IT ของโรงงานกรณีศึกษา เช่น Training Needs แผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ ที่เน้นการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามแนวคิดของ Competency Base เป็นต้น

3. ทราบข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก หรือนำไปประกอบการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ การติดตามการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร และการวัดผลของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา หรืออาจนำไปใช้ในเชิงการประเมินผลงานเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรตรงตามความต้องการของงาน โดยการใช้สมรรถนะ (Competency) ในการประเมินควรทำควบคู่กับการประเมินผลงานจาก เป้าหมายงาน หรือ KPI ที่กำหนดไว้ในแต่ละปี การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ดำเนินเป็นแนวกรณีศึกษา ผู้ศึกษาได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของฝ่าย IT และสมรรถนะตามความหมายต่างๆ จากเอกสารตำราวิชาการ และผลงานการวิจัย ซึ่งได้ศึกษาในอดีต โดยการทบทวนวรรณกรรมนี้ ผู้ศึกษาได้เสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ที่มาและประวัติของสมรรถนะ (Competency)
2. แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความหมายของคำว่า “สมรรถนะ”
3. การกำหนดรูปแบบของสมรรถนะ
4. ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ
5. ประเภทของสมรรถนะ (Competency)
6. มาตรฐานสากล ISO 20000
7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ที่มาและประวัติของสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ เดวิด ซี แมคเคลลีแลนด์ (David C. McClelland. 1973) นักจิตวิทยาชั้นนำจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนการทดสอบ ต่อมาในปี ค.ศ.1970 The U.S. State Department ได้มอบหมายให้ บริษัท McBer ซึ่ง David C. McClelland เป็นผู้บริหารอยู่ให้ช่วยคัดเลือก Junior Foreign Information Officers (FSIOs) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ โดยมอบให้ David C. McClelland หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากเจ้าหน้าที่ FSIOs ผู้ที่คะแนนสอบได้ดีกลับไม่สามารถทำผลการปฏิบัติงานให้ได้ดีตามที่คาดหวังได้จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ David C. McClelland ได้ทำการศึกษาจากข้อสงสัยว่าทำไมโดยได้ทำการแยกเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้และศึกษาว่าทั้งสองกลุ่มมีการทำงานแตกต่างกันอย่างไร จากการศึกษาครั้งนั้น David C. McClelland ได้เขียนบทความชื่อ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”

ใน American Psychologist (David C. McClelland. 1973) เพื่อเผยแพร่แนวคิดและการสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยสรุปว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ ซึ่ง David C. McClelland เรียกว่า Competency หลังจากบทความดังกล่าวถูกตีพิมพ์ แนวคิดของ David C. McClelland ไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและตำราจิตวิทยาในปลายทศวรรษ 1980 แนวคิดของเขาก็ได้ยอมรับการยอมรับในแวดวงต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความหมายของคำว่า “สมรรถนะ”

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการทำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะตามแนวทางอังกฤษ **British Approach** ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดนี้จึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ

2. สมรรถนะตามแนวทางอเมริกัน **American Approach** มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความแตกต่างของนิยามสมรรถนะ ตามแนวทางแบบอังกฤษและอเมริกา

พื้นฐานที่แตกต่าง Basis for Difference	แนวทางอังกฤษ British Approach	** แนวทางอเมริกัน** American Approach
วัตถุประสงค์ Purpose	การประเมินและรับรองพนักงาน Assessment & certification of Employees	การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ Development of competencies to enhance performance

ตารางที่ 2 ความแตกต่างของนิยามสมรรถนะ ตามแนวทางแบบอังกฤษและอเมริกา (ต่อ)

พื้นฐานที่แตกต่าง Basis for Difference	แนวทางอังกฤษ British Approach	** แนวทางอเมริกัน** American Approach
Focus การมุ่งเน้น	คุณลักษณะงาน ส่วนบุคคล และ การสั่งสมทักษะ Focus on job/individual characteristics & skill accumulation	พฤติกรรมส่วนบุคคลและ ทัศนคติ Focus on individual behavior & attributes
ขั้นตอนการพัฒนา Procedure to Develop	สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งหน้าที่และงาน วิชาชีพ Produce performance standards for job functions & professions	สร้างคำอธิบายของพฤติกรรมที่ ยอดเยี่ยมและคุณลักษณะเพื่อ สร้างมาตรฐานที่ดี Produce descriptions of excellent behavior & attributes to define standards
บทบาทหน้าที่ของ องค์กร Role of Organizational Context	ไม่สำคัญเท่าความเป็นมืออาชีพ และลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจง Context is not as significant as professional area & specific job functions	อธิบายถึงพฤติกรรมและ คุณลักษณะที่จำเป็น Context defines the behaviours and traits required
แนวความคิดของงาน Conceptualization of Work/Individual	ลักษณะของงานเป็นจุดที่ต่างกัน ออกไป The characteristics of the work are the point of departure	ให้ความสำคัญมากกับงาน รายบุคคลมากกว่างานที่ เฉพาะเจาะจง Greater emphasis on the individual rather than specific tasks
แนวคิดและวิธีการ Methodological Approach	มีแนวคิดมากมายและสามารถ วัดได้ More multi-method and quantitative	มีเหตุผลและสามารถสังเกตได้ จากประสบการณ์ Rationalistic & positivistic

ตารางที่ 2 ความแตกต่างของนิยามสมรรถนะ ตามแนวทางแบบอังกฤษและอเมริกา (ต่อ)

พื้นฐานที่แตกต่าง Basis for Difference	แนวทางอังกฤษ British Approach	** แนวทางอเมริกัน** American Approach
ขอบเขต Scope	กำหนดเฉพาะวิชาชีพและงาน ตามตำแหน่ง Competencies are specific to professions & job functions	กำหนดเฉพาะแต่ละองค์กร Competencies are specific to organisations
เกณฑ์ในการวัด Measurement	เอกสารหลักฐานของการทำงาน และประสบการณ์เป็นหลักฐาน ของความสามารถ Documentation of evidence of work activities & experiences denotes evidence of competency	เป็นการวัดเชิงปริมาณและระบุ ตัวตนซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่าง คุณสมบัติและผลการทำงาน Quantitative measurement & identification of a correlation between possession of attributes and work performance
ผู้ประเมิน Role of Assessor	ประเมินจากผู้ประเมินภายนอก เพื่อตัดสินระดับ Formally assessed by external assessor to determine level	ประเมินจากผู้บังคับบัญชาและผู้ ที่ทำงานในตำแหน่งนั้น Assessment of performance by job supervisors & job incumbent
มุมมองของการ สนับสนุนการเรียนรู้ Perspective of Learning Advocated	การเรียนรู้จะสร้างมุมมองใหม่ แก่ผู้เรียน ผู้เรียนจะแปลความรู้ และเสริมความรู้ตาม ประสบการณ์ของตน Constructivist perspective of learning	การเรียนรู้แบบเข้าใจ Cognitive perspective of learning

หมายเหตุ: การศึกษาครั้งนี้ ใช้ ** แนวทางอเมริกัน American Approach **

ที่มา : Garavan, T. and McGuire, D. (2001). Competencies & Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric & the Reality. **Journal of Workplace Learning**. p. 144-164.

ความหมายที่แตกต่างของสมรรถนะที่นำมาใช้

สมรรถนะตามความหมายของ David C. McClelland และ Scott B. Parry

เดวิด ซี แมคเคลลีแลนด์ (David C. McClelland. 1973 : 1-14) กล่าวถึงสมรรถนะว่า “สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลผู้นั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ” และแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ตามบทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence. โดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ ความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับปานกลางไม่มี สมรรถนะกลุ่มนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกระดับความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง นอกจากนี้ David C. McClelland ได้จัดองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 5 ประการ คือ ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill), ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept), บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits), และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude)

สำหรับ สก็อต บี แพร์รี (สฤัญญา รัตนิมรชิต. (2547 : 48 ; อ้างอิงจาก Scott B. Parry. 1992) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า “สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลัก โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวมีความสัมพันธ์ กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรมและการพัฒนา” ซึ่งคำว่า คุณลักษณะ เป็นการรวมองค์ประกอบทั้ง 3 ประการไว้ด้วยกันตามแนวคิดของ Scott B. Parry คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ/เจตคติ

3. การกำหนดรูปแบบของสมรรถนะ

ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions)

- ชื่อของสมรรถนะ (Competency Names) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่นๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน
- คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Definition) เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะตัวนั้นๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตมากน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้น ในแต่ละ

องค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลาย และเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Scale)

การแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กรเป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับชั้นการบังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนว่า แต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไรบ้าง อาทิเช่น

ระดับ 1 : พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 : พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 : พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 : พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 : พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย หรือ กรรมการผู้จัดการ

จุดเด่น ของการแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชานั้น ก็คือทำให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความน่าเชื่อถือในงานมากขึ้น เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับสมรรถนะ

จุดอ่อน ของการแบ่งระดับความสามารถแบบนี้ ไม่เหมาะสำหรับองค์กรที่มีลักษณะลำดับชั้นการบังคับบัญชาแบบแบนราบ (Flat Organization)

2. การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Scale)

การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ อาจแบ่งเป็น 3, 4, หรือ 5 ระดับ จากนั้นจะยกตัวอย่างในกรณีที่แบ่งความสามารถออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับความสามารถ (Proficiency Level)

คำอธิบายระดับความสามารถ (Proficiency Description)	
L 1	มีความรู้และทักษะในขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่รับผิดชอบและงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน รวบรวมข้อมูลปัญหา
Beginner	อุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เกี่ยวข้องได้

ตารางที่ 3 ระดับความสามารถ (Proficiency Level) (ต่อ)

คำอธิบายระดับความสามารถ (Proficiency Description)	
L 2 Well-trained	มีความรู้และทักษะในปัจจัยต่างๆ ในรายละเอียดสามารถนำความรู้และทักษะที่มีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆได้ อย่างเหมาะสม อธิบาย/สอน สาทิตงานของตนให้ผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นได้
L 3 Experienced	มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถวางแผนควบคุม ติดตามงาน และให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้เกี่ยวข้องในองค์กรได้
L 4 Advanced	มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานเชิงวิชาการ วางแผน การให้คำปรึกษาแนะนำภายนอกองค์กรได้ อธิบายภาพรวมของหน่วยงานและสามารถกำหนด/พัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ รวบรวม/ประยุกต์ใช้กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งถ่ายทอดแผนงานเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรได้
L 5 Expert	มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญระดับสูง สามารถคิดในเชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย ประเมิน คาดการณ์แนวโน้มการคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา/คณะกรรมการระดับองค์กรวิชาชีพทั้งภายในประเทศ และ/หรือนานาชาติ

การรักษา Competency ให้อยู่คู่องค์กรอย่างยั่งยืน ให้มองอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนากระบวนการในการรักษา Competency ตามแนวทางตัวอย่าง ต่อไปนี้

1. **สร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Systematic Learning)** คือ แนวทางของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และสร้างให้คนอยากเรียนรู้ โดยไม่รู้สึกลัวโดนบังคับ คนในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ มีกรอบความคิดเป็นของตนเอง จึงต้องมีกระบวนการที่แตกต่างกันในการเรียนรู้ โดยต้องสร้าง

- 1.1 จุดหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับความจำเป็นในงาน หรือหน้าที่
- 1.2 ฝึกจับประเด็นที่สำคัญในการเรียนรู้ ไม่ใช่สอนให้จดจำ
- 1.3 หาหลักฐาน หรือเหตุผลสนับสนุนการที่ต้องเรียนรู้นั้น ไม่ใช่ต้องเชื่อตามคนสอน
- 1.4 การยกตัวอย่างให้เห็นจริง ไม่ใช่มีแต่หลักการลอยๆ

2. **การลงมือปฏิบัติ (Implementation)** โดยสร้างกิจกรรมพัฒนาความคิดให้กลายเป็นรูปธรรม เป็นงาน จับต้องได้ คิดนอกกรอบ เพื่อเกิดการกระทำที่สร้างสรรค์

3. การถ่ายทอดและการปรับปรุง (Transfer & Improvement) โดยการฝึกให้ผู้อบรมแล้ว ถ่ายทอดต่อ จัดช่องทางให้มีการแสดงภูมิปัญญา หลักการ คือ ฝึกให้รู้จักกลั่นแนวความคิด และถ่ายทอดความรู้ และปรับปรุงตนเอง

4. ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

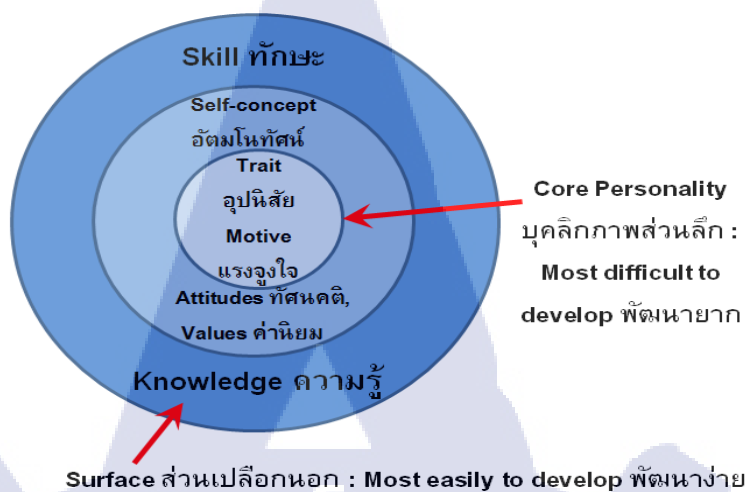
สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American Approach มีดังนี้

โบยาทซิส (Boyatzis. 1982 : 58) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

มิตรานี ; ดาลเซียล ; และ ฟิตต์ (Mitrani ; Dalziel ; and Fitt. 1992 : 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ สเปนเซอร์ ; และ สเปนเซอร์ (Spencer ; and Spencer. 1993 : 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

นอกจากนี้ สเปนเซอร์ ; และ สเปนเซอร์ (Spencer ; and Spencer. 1993 : 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) และ /หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังรูปที่ 1 ต่อไปนี้

TNI



รูปที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล

ที่มา : Spencer, L. M.; and Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work : Models for Superior Performance.** p. 11.

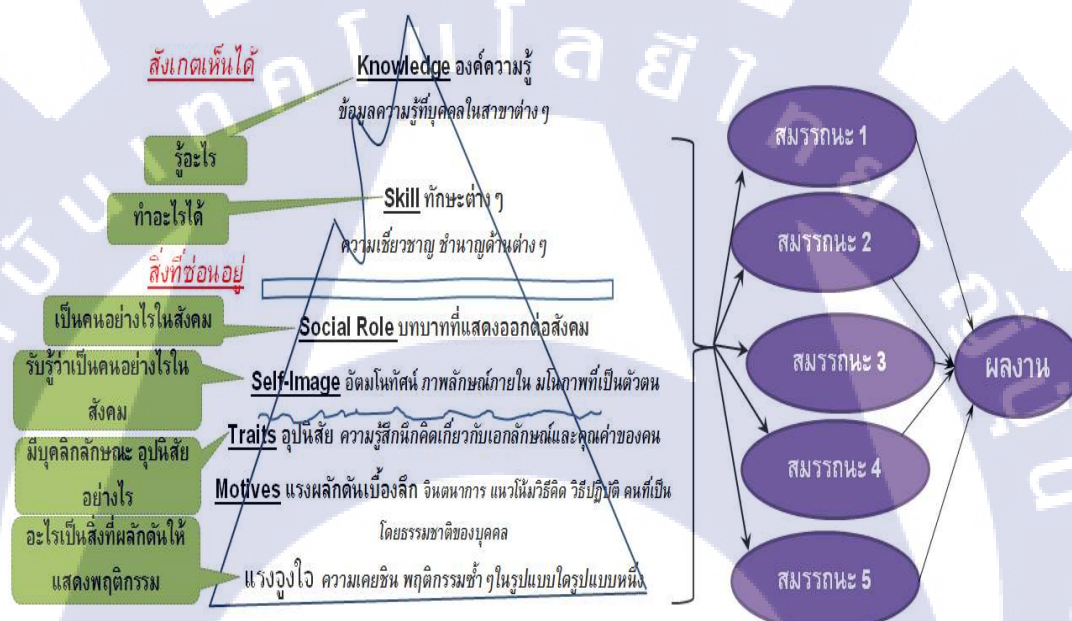
จากภาพแสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะอธิบายได้ว่า

- 1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น
 - 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
 - 3) แนวคิดของตนเอง (Self Concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้
 - 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่
 - 5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้
- คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายเป็น 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self Concept) ได้แก่ ทักษะคิด และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานานและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้จิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา ดังรูปที่ 2 ต่อไปนี้



รูปที่ 2 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) : การเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : Spencer, L. M.; and Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work : Models for Superior Performance.** p. 11.

ดาเลส ; และ เฮส (Dales ; and Hes. 1995 : 80) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นการค้นหสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรม

ต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า มาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและ คำอธิบายขอบเขตงาน

โบยาทซิส (Boyatzis. 1982) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะ พื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตัว (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า /เหนือกว่า เกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

โบม ; และ สแปร์โรว์ (Boam ; and Sparrow. 1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง กลุ่มของ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง หนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

สเปนเซอร์ ; และ สเปนเซอร์ (Spencer ; and Spencer. 1993 : 9) ได้นิยาม ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นคุณลักษณะที่เป็นรากฐาน (Underlying Characteristic) ของแต่ละบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดัน หรือมี ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) กับประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงได้กับเกณฑ์ที่ กำหนด ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนด ไว้

เดวิท ดี ดูบอส; และ วิลเลียม เจ รอทเวล (David D. Dubois ; William J. Rothwell. 2004) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้เหมาะสมเพื่อผลักดัน ให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิด และวิธีคิด ความรู้สึกและ การกระทำ

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ทักษะความรู้และ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ใน การทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้ หรือข้อมูลแล้วเราต้องการรู้อะไรจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบ ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของ บุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2537) กล่าวว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ /ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่

ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดมทุน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้วบุคคลก็ไม้อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland. 1973 : 171) โดยให้ใช้คำจำกัดความ “สมรรถนะ” ไว้ว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สก๊อต บี แพร์รี (Scott B. Parry. 1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง องค์ประกอบความรู้ ทักษะ และทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม

ไรลาท ; และ โลฮาน (Rylatt and Lohan. 1995 : 47) ได้ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ในมุมมองปัจจัยที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานว่าสมรรถนะคือลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หรือในงานหนึ่งๆ

เกนเนช เซอร์มอน (Ganesh Shermon. 2004 : 13) เสนอความหมายของสมรรถนะไว้ 2 ลักษณะคือ

- 1) สมรรถนะ หมายถึง การใช้ความสามารถของผู้จัดการในการดำเนินการให้พนักงานสามารถสร้างผลงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
- 2) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลงานปรากฏเหนือบุคคลอื่นในการทำงานชิ้นหนึ่ง

ราชบัณฑิตยสถาน (2539) ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถ หรือการมีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่บุคคลหนึ่งพึงมีสามารถแสดงออกให้เห็นพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

อานนท์ ศักดิ์วรวิชัย (2547 : 61) “สมรรถนะ” คือคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่การภาพซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ต้องสามารถแยกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆอะไร หรือ ลักษณะสำคัญๆอะไรบ้าง

จากความหมายของสมรรถนะที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงสรุปความหมายของสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้แสดงออกถึงความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และคุณลักษณะส่วนตัวในการประกอบอาชีพตามหน้าที่ ตาม ตำแหน่ง โดยมีผลปฏิบัติการดีกว่าเกณฑ์มาตรฐานหรือบุคคลอื่น ๆ

ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) หมายถึง การจำแนกรวบรวม สมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพสมรรถนะรวมของกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

5. ประเภทของสมรรถนะ

จิรประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือ **สมรรถนะตามกลุ่มงาน หรือสายงาน (Functional Competency)** ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

6. มาตรฐานสากล ISO 20000

มาตรฐานสากล ISO 20000 ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. Scope / ขอบเขต
2. Normative References / เกณฑ์สำหรับอ้างอิง
3. Term and Definitions / เงื่อนไขและคำจำกัดความ
4. Service Management System General Requirements / คุณลักษณะทั่วไปสำหรับระบบการจัดการบริการ
 - 4.1 Management Responsibility / ความรับผิดชอบทางการจัดการ
 - 4.2 Governance of Processes Operated by Other Parties / กระบวนการกำกับดูแลจากบุคคลภายนอก
 - 4.3 Documentation Management / การจัดการด้านเอกสาร
 - 4.4 Resource Management / การจัดการทรัพยากร
 - 4.5 Establish and Improve the SMS / การจัดตั้งและการปรับปรุงระบบการจัดการบริการ
5. Design and Transition of New and Changed Services / การออกแบบการเปลี่ยนแปลงการบริการและการบริการใหม่
 - 5.1 General / ทั่วไป
 - 5.2 Plan New or Changed Services / การวางแผนการบริการใหม่หรือการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ
 - 5.3 Design and Development of New or Changed Service / การออกแบบและพัฒนาบริการใหม่หรือการออกแบบและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ
 - 5.4 Transition of New or Changed Services / การเปลี่ยนแปลงของการบริการใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ
6. Service delivery processes / กระบวนการในการบริการ
 - 6.1 Service level management / การจัดการระดับการให้บริการ
 - 6.2 Service reporting / การจัดทำรายงานด้านการบริการ
 - 6.3 Service availability and continuity management / กระบวนการจัดการความต่อเนื่องและความพร้อมของการให้บริการ
 - 6.4 Budgeting and accounting for services / งบประมาณและการจัดทำบัญชีสำหรับการบริการ
 - 6.5 Capacity management / การจัดการขีดความสามารถ

6.6 Information security management / การจัดการระบบความปลอดภัย
สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. Relationship processes / กระบวนการสร้างความสัมพันธ์

7.1 Business relationship management / การจัดการความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

7.2 Supplier management / การจัดการเกี่ยวกับซัพพลายเออร์

8. Resolution Processes / กระบวนการแก้ไขปัญหา

8.1 Incident and service request management / การจัดการข้อร้องขอ
ทางการบริการ และข้อร้องขอที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

8.2 Problem management / การจัดการแก้ไขปัญหา

9. Control processes / กระบวนการควบคุม

9.1 Configuration management / การจัดการองค์ประกอบ

9.2 Change management / การจัดการความเปลี่ยนแปลง

9.3 Release and deployment management / การจัดการการส่งมอบและการ
ใช้งาน

7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คลาร่า แอนท์โลวา (Klara Antlova. 2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวางแผนทาง
สมรรถนะของเทคโนโลยีสารสนเทศภายในกิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการ
สัมภาษณ์เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการของกิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก จำนวน 30 กิจการที่
มีการจ้างงานไม่น้อยกว่า 15 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสำเร็จของกิจการว่ามีส่วน
เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในกิจการ ซึ่ง
พบว่ากิจการขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจการ บุคลากร
ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและต้องมีการแบ่งปันความรู้ ข้อมูล
ข่าวสาร และประสบการณ์ในการทำงาน จึงจะทำให้กิจการประสบความสำเร็จ

มิเชล เจ ทิฟฟินส์ ; และ ราวีเพรท เอส โซฮี (Michael J. Tippins; & Ravipreet
S.Sohi. 2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงาน
ขององค์กร : องค์กรได้เรียนรู้ส่วนที่หายไปหรือไม่ โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง
เทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานของบริษัท และพัฒนาความเข้าใจว่าทำไมเทคโนโลยี
สารสนเทศจึงส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยการส่ง
แบบสอบถามแก่บริษัทในอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องจักร อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า
และอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมชิ้นส่วนสำหรับการขนส่ง และอุตสาหกรรมชิ้นส่วน
สำหรับเครื่องจักรและเครื่องคำนวณ จำนวน 524 บริษัทซึ่งได้รับการตอบกลับจำนวน 271 บริษัท

จากการวิจัยพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโดยตรงแต่มีผลในการยกระดับทรัพยากรอื่นภายในองค์กร เช่น การเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นสำหรับบริษัท

โทมัส ซี พาวเวล ; และ แอนน์ เดนท์-มิคัลเลฟ (Thomas C. Powell; and Anne Dent-Micallef. 1997) ได้ศึกษาเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศคือการได้เปรียบทางการแข่งขัน: บทบาทของมนุษย์ ธุรกิจ และทรัพยากรทางเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาว่า ในธุรกิจค้าปลีกมีการเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานของบริษัท และเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ โดยเก็บข้อมูลจากการส่งแบบสอบถามต่อกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่จำนวน 250 แห่ง และได้รับการตอบกลับอย่างสมบูรณ์จำนวน 65 แห่ง

เซย์เยน โทซ (Sayyen Teoh. 2010) การศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาความสามารถและสมรรถนะ : การปรับปรุงและการดำเนินการของระบบในองค์กรขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยเลือกศึกษาจากกิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่มีการพัฒนาสมรรถนะและความสามารถในการใช้ทรัพยากรภายในกิจการได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 16 คน

เกเนวีฟ บาเซลเลอร์ ; บลาซี ฮอนเนอร์ ริช ; และ ไอแซก เบนบาซัท (Genevieve Bassellier; Blaize Horner Reich; and Izak Benbasat. 2000) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านเทคโนโลยีของผู้จัดการธุรกิจ: ตัวแบบด้านคำจำกัดความและการวิจัย จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการธุรกิจที่มีบทบาทชี้้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของกิจการ พบว่า ผู้จัดการธุรกิจที่มีบทบาทชี้้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีสมรรถนะหลักดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ
2. การแบ่งปันความรู้
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. การพัฒนาทักษะ
5. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
6. กระบวนการทางธุรกิจ

โพจา ทริพาตี ; จายานธี รันจัน ; และ ทารัน พันดียา (Pooja Tripathi; Jayanthi Ranjan; and Tarun Pandeya. 2010) ได้ทำการศึกษา PAKS: ต้นแบบสมรรถนะพื้นฐานสำหรับสถาบันการศึกษา โดยพบว่า สถาบันการศึกษาควรมีสมรรถนะในระบบการเรียนการสอนดังต่อไปนี้

1. การประเมินผล
2. การพัฒนาคุณภาพด้านกระบวนการเรียนการสอน

3. ทักษะคิด
4. แรงจูงใจ
5. การคัดเลือกและจัดสรรบุคลากร

พามาเลา แอล ดีน ; โรเบิร์ต ดับบลิว สเตย์อัส ; และ สตีเฟน รินเนอร์ท (Pamela L. Dyne; Robert W. Strauss; and Stephen Rinnert. 2002) ได้ทำการศึกษาระบบพื้นฐานในการปฏิบัติการ: สมรรถนะหลักทั้งหก โดยทำการศึกษามาจากแพทย์ที่ทำการต่อสาขาเฉพาะทางด้านห้องฉุกเฉินเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักที่แพทย์ในห้องฉุกเฉินควรมี ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลักสำหรับแพทย์
 - 1.1 ทักษะการทางการแพทย์
 - 1.2 การสนับสนุนทางการแพทย์
 - 1.3 ระบบทางการแพทย์
2. การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาที่เหมาะสม
3. ความรู้ทางการวินิจฉัยผู้ป่วย
4. ทักษะคิดและการสนับสนุนผู้ป่วย

ตารางที่ 4 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ทำการศึกษา	เรื่อง	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง
Klara, Antlova (2010)	ICT Competencies and Knowledge Alignment in Small and Medium Enterprises การวางแผนทางสมรรถนะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก	1. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจ 2. การลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. การจัดการโครงสร้างองค์กร 4. การประเมินผลประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ 5. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ 6. การอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากร 7. พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า

ตารางที่ 4 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ผู้ทำการศึกษา	เรื่อง	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง
Michael, J. Tippins; and Ravipreet, S.Sohi (2003)	IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? สมรรถนะของเทคโนโลยีสารสนเทศ กับผลการดำเนินงานขององค์กร: องค์กรได้เรียนรู้ส่วนที่หายไป หรือไม่	1. การสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันด้วยการใช้ ทรัพยากรภายในองค์กร 2. การเรียนรู้ภายในองค์กร 3. การจัดการเชิงกลยุทธ์
Thomas, C. Powell; and Anne Dent- Micallef (1997)	Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การ ได้เปรียบทางการแข่งขัน: บทบาท ของมนุษย์ ธุรกิจ และทรัพยากรทาง เทคโนโลยี	1. การวางแผนด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ 2. การจัดการทรัพยากรภายใน องค์กร 3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4. วัฒนธรรมองค์กร 5. การแบ่งปันความรู้ 6. การทำงานเป็นทีม 7. การฝึกอบรม
Sayyen, Teoh (2010)	Competency and Capability Development Process: An SME Enterprise System Upgrade and Implementation กระบวนการพัฒนาความสามารถ และสมรรถนะ: การปรับปรุงและการ ดำเนินการของระบบในองค์กร ขนาดกลางและขนาดเล็ก	1. การวางแผน 2. การจัดการทรัพยากรภายใน องค์กร 3. การพัฒนาและแลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ 4. วัฒนธรรมองค์กร 5. การประเมินผลการลงทุนด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ทำการศึกษา	เรื่อง	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง
Genevieve, Bassellier; Blaize, Horner Reich; and Izak, Benbasat (2000)	Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้จัดการธุรกิจ: ตัวแบบด้านคำจำกัดความและการวิจัย	1. การแบ่งปันความรู้ 2. ความเป็นผู้นำ 3. พฤติกรรมองค์กร 4. การพัฒนาทักษะ 5. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 6. กระบวนการทางธุรกิจ
Pooja, Tripathi; Jayanthi, Ranjan; and Tarun, Pandeya (2010)	PAKS: A Competency Based Model for an Academic Institutions PAKS: ต้นแบบสมรรถนะพื้นฐานสำหรับสถาบันการศึกษา	1. การประเมินผล 2. การพัฒนาคุณภาพด้านกระบวนการการเรียนการสอน 3. ทักษะ 4. แรงจูงใจ 5. การคัดเลือกและจัดสรรบุคลากร
Pamela, L. Dyne; Robert, W. Strauss; & Stephen, Rinnert (2002)	Systems-Based Practice: The Sixth Core Competency ระบบพื้นฐานในการปฏิบัติการ: สมรรถนะหลักทั้งหก	1. การจัดการทรัพยากรทางการแพทย์ 2. การจัดการการสนับสนุนทางการแพทย์ 3. การจัดการระบบทางการแพทย์ 4. การจัดการต้นทุน 5. การยกระดับความรู้ทางการแพทย์ 6. ทักษะและการสนับสนุนผู้ป่วย

วิธีการดำเนินการศึกษานี้ เป็นการศึกษาหา และคัดสรรสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้าน IT ซึ่งอาศัยการศึกษาค้นคว้าจากบุคลากรด้าน IT ของโรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นกรณีศึกษา ผู้ศึกษาจึงใช้รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ตามแนวคิดของที่ดัดแปลงมาจากต้นแบบของ David C. McClelland ผสมผสานกับการศึกษาสมรรถนะที่ปรับใช้ในหน้าที่ เพื่อค้นหาสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรด้าน IT (Core

Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และเพื่อให้งานศึกษาฉบับนี้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของงาน ดังนั้นระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสมที่สุดคือการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่ง ผู้ศึกษาได้เริ่มจากการศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมหน้าที่หลักของตำแหน่งบุคลากรด้าน IT และอาศัยข้อมูลสำหรับกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ที่ประกอบไปด้วย ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน ข้อมูลการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และการเก็บข้อมูลประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรจากการทำงาน โดยให้นำหนักการศึกษาเน้นที่ประเด็นสมรรถนะที่จำเป็นจะต้องมีสำหรับบุคลากรด้าน IT ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้าน IT ของโรงงาน



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

วิธีการดำเนินงานศึกษา เป็นการศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีสำหรับบุคลากรด้าน IT โดยศึกษาค้นคว้าจากบุคลากรด้าน IT ของโรงงานกรณีศึกษา ผู้ศึกษาจึงอาศัยรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ตามแนวคิดของ สก๊อต บี แพร์รี (Scott B. Parry. 1992) ที่ดัดแปลงมาจากต้นแบบของ เดวิด ซี แมคเคลลีแลนด์ (David C. McClelland. 1973) ผสมผสานกับการศึกษาสมรรถนะที่ปรับใช้ในหน้าที่ เพื่อค้นหาสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรด้าน IT (Core Competencies) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)

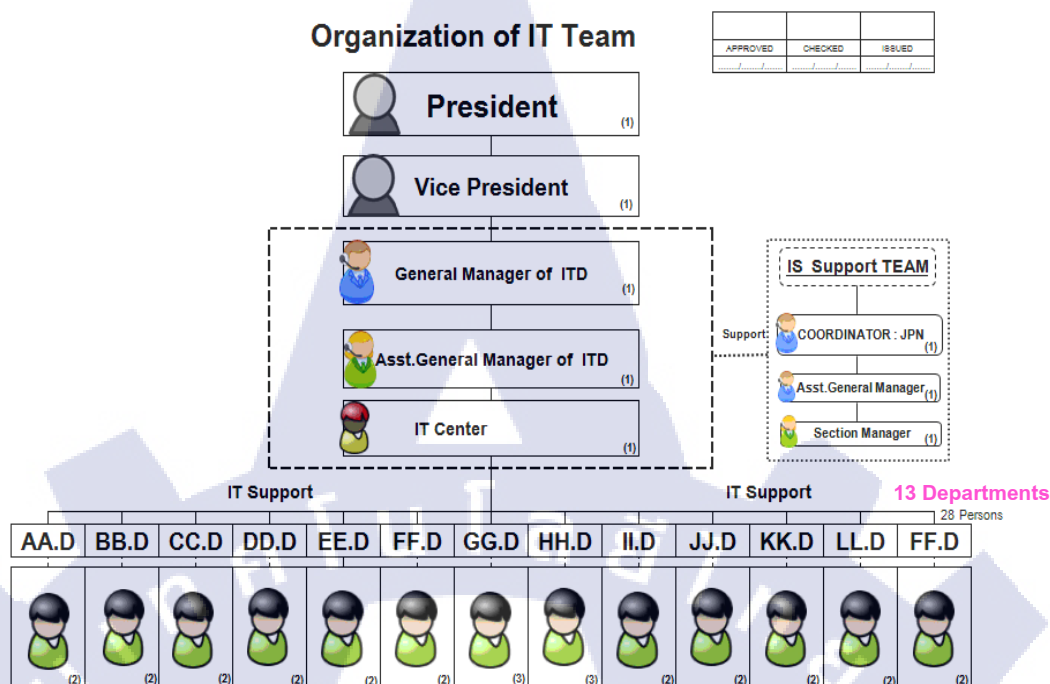
ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านไอทีครั้งนี้ คือ บุคลากรทั้งหมดของโรงงานกรณีศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย กลุ่มผู้บริหารทั้งที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ IT โดยตรงและเป็นผู้ใช้งาน (ระดับจัดการ) บุคลากรจากฝ่าย IT และส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับ IT ขององค์กรข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นที่มาตั้งโรงงานอยู่ในประเทศไทย โรงงานกรณีศึกษานี้เป็นองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ โดยแบ่งพื้นที่ตั้งโรงงานออกเป็น 3 Sites โดยตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรสาคร 1 Site และชลบุรี 2 Sites มีผังโครงสร้างองค์กรรายละเอียดดังรูปที่ 3 และรูปที่ 4 ซึ่งมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 5,500 คน รายละเอียดดังตารางที่ 5 และตารางที่ 6



รูปที่ 3 ผังโครงสร้างทีมงาน IT ที่สมุทรสาคร

หมายเหตุ :	ITD	หมายถึง Information Technology Department
	IT Center	หมายถึง Information Technology Center
	IS Support	หมายถึง Information System
	IT Support	หมายถึง Information Technology Support
	AA.D..., FF.D	หมายถึง ชื่อฝ่าย AA...ถึงฝ่าย FF มีทั้งหมด 13 ฝ่าย 28 คน

ตารางที่ 5 แสดงประเภทของบุคลากรตามตำแหน่งและจำนวนคนที่สมุทรสาคร

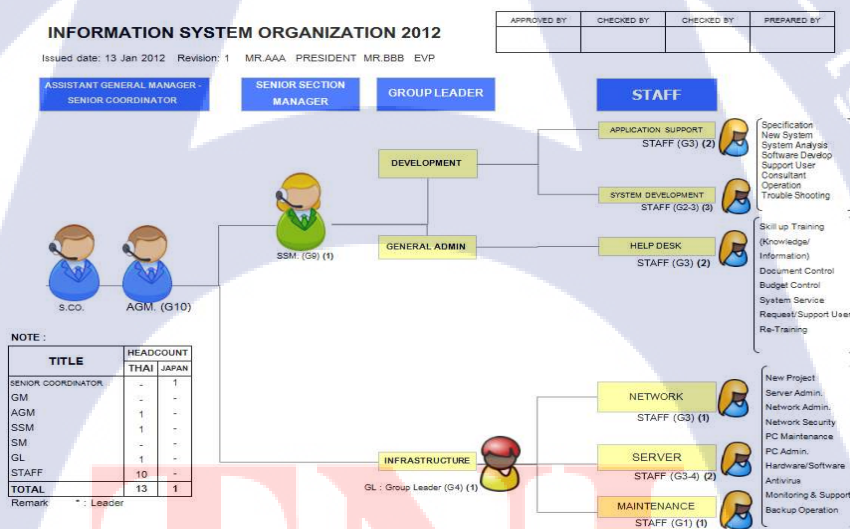
ข้อมูลสิ้นเดือนสิงหาคม 2555

ประเภทของบุคลากรตามตำแหน่ง		จำนวน (คน)
1. ระดับปฏิบัติการ		2,211
1.1 กลุ่ม Staff ในสำนักงานและในไลน์การผลิต	Staff-M	107
	Staff-W	48
1.2 กลุ่ม Worker ในLineการผลิต	worker	1,228
1.3 กลุ่ม Worker ในLineการผลิต	Maker - Line	828

ตารางที่ 5 แสดงประเภทของบุคลากรตามตำแหน่งและจำนวนคนที่สมุทรสาคร (ต่อ)

ข้อมูลสิ้นเดือนสิงหาคม 2555

ประเภทของบุคลากรตามตำแหน่ง		จำนวน (คน)
2. ระดับผู้บริหารระดับกลาง		44
2.1 รองหัวหน้า (Asst. Supervisor)	Asst SV	15
2.2 หัวหน้า (Supervisor)	SV	29
3. ระดับผู้บริหารระดับสูง		45
3.1 ผู้จัดการแผนก (SMG - Section Manager)	SMG	30
3.2 รองผู้จัดการฝ่าย (Asst. General Manager)	AGM	12
3.3 ผู้จัดการฝ่าย (General Manager)	GM	3
รวมจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่สมุทรสาคร (A)		Total 2,300



รูปที่ 4 ผังโครงสร้างทีมงาน IT ที่ชลบุรี

หมายเหตุ : S.CO. หมายถึง ตำแหน่ง Senior Coordinator
 AGM. หมายถึง ตำแหน่ง Assistance General Manager
 SSM. หมายถึง Senior Section Manager
 G.1-G.10 หมายถึง Group level 1-10.
 GL หมายถึง Group Leader
 IS Support หมายถึง Information System

ตารางที่ 6 แสดงประเภทของบุคลากรตามตำแหน่งและจำนวนคนที่ชลบุรี (2 Sites)

ข้อมูลสิ้นเดือนสิงหาคม 2555

ประเภทของบุคลากรตามตำแหน่ง		จำนวน (คน)
1. ระดับปฏิบัติการ		3,063
1.1 กลุ่ม Staff ในสำนักงานและในไลน์การผลิต	Staff-M	168
	Staff-W	65
1.2 กลุ่ม Worker ใน Line การผลิต	worker	1,345
1.3 กลุ่ม Worker ใน Line การผลิต	Maker - Line	1,485
2. ระดับผู้บริหารระดับกลาง		70
2.1 รองหัวหน้า (Asst. Supervisor)	Asst SV	33
2.2 หัวหน้า (Supervisor)	SV	37
3. ระดับผู้บริหารระดับสูง		67
3.1 ผู้จัดการแผนก (SMG - Section Manager)	SMG	35
3.2 รองผู้จัดการฝ่าย (Asst. General Manager)	AGM	22
3.3 ผู้จัดการฝ่าย (General Manager)	GM	10
รวมจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่ชลบุรี (B)		total 3,200
รวมจำนวนบุคลากรทั้งหมด (3 Sites : A+B)		2,300 + 3,200 = 5,500

ลักษณะการทำงานของฝ่าย IT ของโรงงานกรณีศึกษา มีการแบ่งสายงานเฉพาะทางออกเป็น 2 กลุ่ม และกลุ่มทั่วไปอีก 1 กลุ่ม รวมเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มสายงานเฉพาะทางกลุ่มแรก เป็นงานทางด้าน Development ซึ่งเกี่ยวข้องกับ Software การพัฒนาโปรแกรม รายงาน และข้อมูลสารสนเทศ ระบบสารสนเทศ โดยใช้ Access Program และ Crystal Report Program และสนับสนุนด้านข้อมูล ให้ความรู้หรืออบรมการใช้ฟังก์ชันต่างๆ ในระบบ IFS ซึ่งเป็นระบบ ERP ที่โรงงานกรณีศึกษาใช้ รวมถึงดูแล จัดการ รักษาข้อมูลเมื่อผู้ใช้งานเกิดปัญหา และการให้คำแนะนำเมื่อมีการร้องขอจากผู้ใช้งาน นอกจากนี้ยังต้องค้นหา นำเสนอ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับระบบที่มีอยู่ และ/หรือคิดค้น ริเริ่มระบบสารสนเทศใหม่ พัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศต่างๆ และดำเนินงานบางอย่างที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ก็ต้องเป็นผู้ติดต่อ ประสานงานกับ Vendor เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบ

กลุ่มสายงานเฉพาะทางกลุ่มที่สอง เป็นงานทางด้าน Infrastructures ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ Hardware เป็นหลัก โดยจะทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในส่วนโครงสร้างพื้นฐานระบบพื้นฐานของระบบคอมพิวเตอร์ได้แก่ ระบบเน็ตเวิร์ค Virus Update และระบบโทรศัพท์ (ดูแลระบบโทรศัพท์ภายใน เซ็ตเบอร์ภายใน ดูแลระบบโทรศัพท์ทางเทคนิคต่างๆ) รวมถึงระบบ

อินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นภาพใหญ่ของโรงงานกรณีศึกษา แก้ไขจัดการปัญหาการใช้งาน E-mail รวมถึงดูแลเรื่องการเพิ่มระบบใหม่ (LAN, เน็ตเวิร์ค Telephone, Electrical -plug) ควบคุมการใช้ Software มาตรฐานที่โรงงานกรณีศึกษากำหนด ไม่ให้ละเมิดกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และดูแลตรวจสอบ ซ่อมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รายบุคคล ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ควบคุมงานรับและส่งซ่อมที่ส่งไปที่ Vendor ประสานงานกับ Vendor ในการแก้ไขปัญหาของระบบ และทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา

กลุ่มงานสุดท้ายเป็นงานทั่วไป ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้าน IT ควบคุมเอกสารเข้า-ออก ลดการสูญหายความสะดวกในการค้นหาเอกสาร ประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การขออบรม การใช้งบประมาณของฝ่าย จัดทำมาตรฐานการออกเอกสาร การจัดเก็บ ค้นหาเอกสาร ควบคุม IS Job standard, WI Manual เป็นต้น และจัดทำระบบการจัดเก็บเอกสาร (IS Job Standard) เป็นตัวกลางระหว่างผู้ใช้งาน กับ IT Staff ให้การสนับสนุนการขอบริการ รับและตอบรับปัญหาตอบข้อสงสัย-คำถาม คำขอบริการจากผู้ขอใช้บริการ และให้คำแนะนำปรึกษาเบื้องต้น จนประสานงานไปยัง IT เพื่อรับการบริการต่อไป อัปเดตหรือลบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบ IT ตามระยะเวลาที่กำหนด หรือมีการแจ้งจากต้นสังกัดผู้ใช้ อัปเดต Address Book Ironport แจกจ่ายและตรวจสอบข้อมูลผู้ใช้จริงกับ Mail Server

กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย โดยเลือกตัวอย่างแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก ซึ่งเป็นการเลือกแบบมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นได้ มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน จุดมุ่งหมายหลักของการเลือกตัวอย่างเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมกับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างนี้ประกอบไปด้วยผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศสำคัญ (Key Informants) สามารถให้ข้อมูลได้ตรงประเด็นกับเป้าหมายที่ต้องการศึกษาและเป็นผู้ที่ได้สัมผัสกับงานด้าน IT ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการเลือกมานั้นมีความเที่ยง และมีคุณสมบัติของการวัดที่บ่งชี้ว่าเครื่องมือมีเสถียรภาพ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดเลือกจำนวนตัวอย่างจากโรงงานกรณีศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทำการสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลจนกว่าข้อมูลที่ได้จะอิ่มตัว (Saturation of Data) และสามารถให้ข้อมูลได้เพียงพอต่อประเด็นที่ศึกษา (Martin N. Marshall. 1996 : 522 - 525) โดยพิจารณาจากการที่ผู้ศึกษาไม่สามารถค้นหาข้อมูลใหม่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ได้อีก และจากการวิเคราะห์หัวข้อ (Themes) ไม่เพิ่มจากเดิมที่มีอยู่ ก็จะหยุดการสัมภาษณ์ตามกลุ่มตัวอย่างนั้น โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) (พิชญ์สินี ชมภูคา; และ พิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์. 2552) ด้วยการเลือกบุคลากรจากโรงงานกรณีศึกษาที่มีอยู่ทั้ง 3 Sites จำนวน 15 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ให้

สัมภาษณ์นี้เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องการมีส่วนในการเลือกใช้ IT ของโรงงานกรณีศึกษา รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และตำแหน่งหน้าที่ดังตารางที่ 7 โดยมีการสมมติชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ชื่อ คุณ A จนถึงคุณ O

หลักเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับการศึกษานี้ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นบุคลากรของโรงงานกรณีศึกษา โดยอาจทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูง โดยต้องได้ตัวอย่างครบทั้ง 3 ระดับดังกล่าว

2. เป็นผู้ใช้งานโดยตรง หรือผู้ให้บริการทางด้าน IT กลุ่มงาน Infrastructure หรือกลุ่มงาน Development Team

3. อายุงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

4. มีความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับงานด้าน IT

5. มีความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงงานกรณีศึกษา

6. เข้าใจความหมายของสมรรถนะ

7. ต้องได้ตัวแทนจาก Sites งานทั้ง 3 Sites ได้แก่ สมุทรสาคร 1 Site และชลบุรี 2

Sites

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งในงานศึกษาฉบับนี้ จะประกอบไปด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 5 คน ได้แก่

1. คุณ C เป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในตำแหน่ง Senior Coordinator (S.CO.)

2. คุณ B เป็นผู้บริหารชาวไทย ในตำแหน่ง Information System Dept. (IS)

Assistance General Manager

3. คุณ J เป็นผู้บริหารชาวไทย ในตำแหน่ง Information Technology Dept. (ITD)

Assistance General Manager

4. คุณ D เป็นผู้บริหารชาวไทยในตำแหน่ง Senior Section Manager (SSM)

5. คุณ I เป็นผู้บริหารชาวไทย ในตำแหน่ง Senior Section Manager (SSM) ให้

สัมภาษณ์ในฐานะ User ระดับจัดการ

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้าน IT จำนวน 6 คน ได้แก่

1. คุณ A ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง Application Support Staff ฝ่าย Development Team (IS Team)

2. คุณ E ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง System Development Staff ฝ่าย Development Team (IS Team)

3. คุณ F ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง Network Control Staff ฝ่าย Infrastructure (IS Team)
4. คุณ G ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง Server Control Staff ฝ่าย Infrastructure (IS Team)
5. คุณ K ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง Information Technology Center (IT Center) Staff (ITD)
6. คุณ L ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง Information Technology Support (IT Support) STAFF และผู้ใช้งาน

กลุ่มผู้ใช้งานด้าน IT จำนวน 4 คน ได้แก่

1. คุณ H ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ
2. คุณ M ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง Information Technology Support (IT Support) Staff และเป็นผู้ใช้งานด้าน IT
3. คุณ N ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง Information Technology Support (IT Support) Staff และเป็นผู้ใช้งานด้าน IT
4. คุณ O ผู้ปฏิบัติงานด้าน IT ในตำแหน่ง Information Technology Support (IT Support) Staff และเป็นผู้ใช้งานด้าน IT

โดยได้สรุปผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดไว้ในตารางที่ 7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน

ชื่อ	ตำแหน่งในปัจจุบัน	Sites	อายุงาน (ปี)
1. คุณ A	Application Support Staff : Development Team	ชลบุรี	6
2. คุณ B	Information System Dept. Assistance General Manager	ชลบุรี	9
3. คุณ C	Senior Coordinator : Japanese Staff	ชลบุรี	33
4. คุณ D	Senior Section Manager	ชลบุรี	7
5. คุณ E	System Development Staff : Development Team	ชลบุรี	5
6. คุณ F	Network Control Staff : Infrastructure	ชลบุรี	5
7. คุณ G	Server Control Staff : Infrastructure	ชลบุรี	6
8. คุณ H	User ระดับปฏิบัติการ	สมุทรสาคร	7

ตารางที่ 7 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน (ต่อ)

ชื่อ	ตำแหน่งในปัจจุบัน	Sites	อายุงาน (ปี)
9. คุณ I	User ระดับจัดการ	สมุทรสาคร	8
10. คุณ J	Information Technology Dept. Assistance General Manager	สมุทรสาคร	9
11. คุณ K	Information Technology Center Staff	สมุทรสาคร	5
12. คุณ L	Information Technology Support Staff	สมุทรสาคร	7
13. คุณ M	Information Technology Support Staff	สมุทรสาคร	5
14. คุณ N	Information Technology Support Staff	สมุทรสาคร	6
15. คุณ O	Information Technology Support Staff	สมุทรสาคร	5
รวม	15 คน		

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT: กรณีศึกษา” นี้ ผู้ศึกษาจัดทำเครื่องมือในการศึกษานี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) ตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาโดยแบ่งกรอบเนื้อหาตามการทบทวนวรรณกรรมและมาตรฐานสากล ISO 20000 ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ที่ได้นำเสนอมาก่อนหน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์อย่างเจาะจง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร บุคลากรฝ่าย IT และบุคลากรอื่นที่เป็นผู้ใช้งาน IT
2. อุปกรณ์บันทึกเสียงดิจิทัล เป็นเครื่องมือที่ผู้ศึกษานำมาบันทึกในขณะทำการสัมภาษณ์ นอกเหนือการบันทึกในแบบสัมภาษณ์ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์บุคลากรที่ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล
3. กล้องถ่ายรูป ใช้เพื่อการบันทึกภาพผู้ให้ข้อมูลรวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่อาจเป็นข้อมูลที่สำคัญของงานศึกษา

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. การศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำนิยามปฏิบัติการที่กำหนดตามกรอบแนวคิดเพื่อนำมาพัฒนาสร้างแบบสัมภาษณ์ ให้ครอบคลุมตามนิยามปฏิบัติการ

โดยใช้หัวข้อสมรรถนะ 2 ส่วนที่ได้จาก

ส่วนที่ 1 การทำทบทวนวรรณกรรม แล้วสรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับ แต่ละแผนก (Functional Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับบุคลากรฝ่าย IT ทุกคน คือ คุณลักษณะร่วมของบุคลากรฝ่าย IT ประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ข้อ คือ

- การความเชี่ยวชาญในงานอาชีพหรือสายวิชาชีพ
- การทำงานเป็นทีมหรือความร่วมมือร่วมใจ
- การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม
- จรรยาบรรณและจริยธรรม
- ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้
- คุณธรรมและการมีศีลธรรม
- ความรู้ความเข้าใจในองค์กร
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- การมุ่งเน้นคุณภาพ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับแต่ละแผนก คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแผนก เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละแผนกมีสมรรถนะประจำแผนกมี 12 สมรรถนะ คือ

- ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ
- การศึกษาหาความรู้
- การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ
- ความคิดสร้างสรรค์
- การสื่อสาร
- การประสานงาน
- การบริการที่ดีหรือการมีใจรักงานบริการ
- การควบคุมอารมณ์
- การทำงานภายใต้แรงกดดัน
- การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- การค้นหาสาเหตุและการจัดการปัญหาอย่างถาวร

ส่วนที่ 2 จากมาตรฐานสากล ISO 20000 ทำให้สามารถกล่าวได้ว่าสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงานด้าน IT ควรมีดังนี้

- การบริหารจัดการบริการ
- การมีใจรักในงานบริการ
- การประสานงาน
- การบริหารจัดการเวลา
- การจัดการหรือการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- การแก้ไขหรือจัดการปัญหาเฉพาะหน้า
- การสื่อสาร
- การควบคุมอารมณ์

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการพัฒนาขึ้นขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

4. ได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรง ในด้านเนื้อหา เป็นเค้าโครงที่ใช้ในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนดไว้ในการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ ผู้ศึกษาจะทำการนัดกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อทำการเข้าไปสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล โดยมีการขออนุญาตอย่างเป็นทางการ และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ พร้อมทั้งเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ตามโครงร่างการสัมภาษณ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางตรงตามประเด็นที่ต้องการศึกษาทั้งที่เป็น “ข้อเท็จจริง” “ความคิดเห็น” และ “ข้อเสนอแนะ” ในลักษณะต่าง ๆ โดยใช้อุปกรณ์บันทึกเสียงร่วมกับการจดบันทึกที่ผู้ศึกษาจัดเตรียมขึ้น และผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้ศึกษาเดินทางไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรด้านคอมพิวเตอร์และผู้ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยตนเอง

2. เมื่อได้สัมภาษณ์กลับมาแล้ว ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของการสัมภาษณ์เชิงลึกและจดบันทึกและได้ถอดเสียงบันทึกในวันเดียวกันกับวันที่ดำเนินการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ผลต่อไป

3. นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นสุดท้าย ต่อไป

วิธีการตรวจสอบข้อมูล

วิธีการตรวจสอบข้อมูลหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบขนาดตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาแล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ข้อมูลประเภทเอกสาร ผู้ศึกษาใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลประเภทเดียวกันจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง เพื่อทำการตรวจสอบว่าตรงกันหรือไม่ รวมถึงความสอดคล้องกันของข้อมูล
2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบข้อมูลด้วยการใช้คำถามเดียวกันกับหลาย ๆ คน ทำการเปรียบเทียบคำตอบกับข้อมูลที่ได้จากเอกสาร บทความระหว่างสัมภาษณ์รวมทั้งข้อมูลที่ถอดเสียงจากการสัมภาษณ์

กรอบแนวคิดในการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency Framework)

การศึกษานี้ได้กำหนดระบบสมรรถนะหรือแนวคิดในการหา Competency ของโรงงานกรณีศึกษา ด้วยการกำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐานและที่มา เริ่มจากการกำหนดจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Values) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง/ปรารถนาให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) หลังจากนั้นจึงได้กำหนดสมรรถนะของโรงงานกรณีศึกษา (Organizational Competency) ในเบื้องต้น หรือทิศทางเป้าหมายที่โรงงานกรณีศึกษาต้องการบรรลุเพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าโรงงานคู่แข่ง เมื่อกำหนดสมรรถนะของโรงงานกรณีศึกษาแล้ว ต่อมาได้กำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) สมรรถนะรวมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน /สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน /สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) คือ ได้กำหนดสมรรถนะภาพใหญ่ก่อนแล้วจึงค่อยกำหนดสมรรถนะเฉพาะทางที่ย่อยลงมาตามลำดับ โดยสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) จะมองจากบทบาทและงานที่คนต้องรับผิดชอบ จะถูกวิเคราะห์และแปรออกมาเป็นชุดของทักษะ ความชำนาญที่ต้องการส่วนนี้จะเรียกว่า Personal Competency หรือส่วนมากก็คือ “Hard Skill” และได้รวบรวมเป็นแนวคิดดังในรูปที่ 5

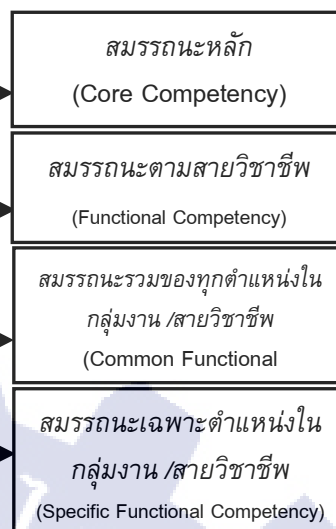
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสมรรถนะ



สมรรถนะขององค์กร
(Organizational Competency)

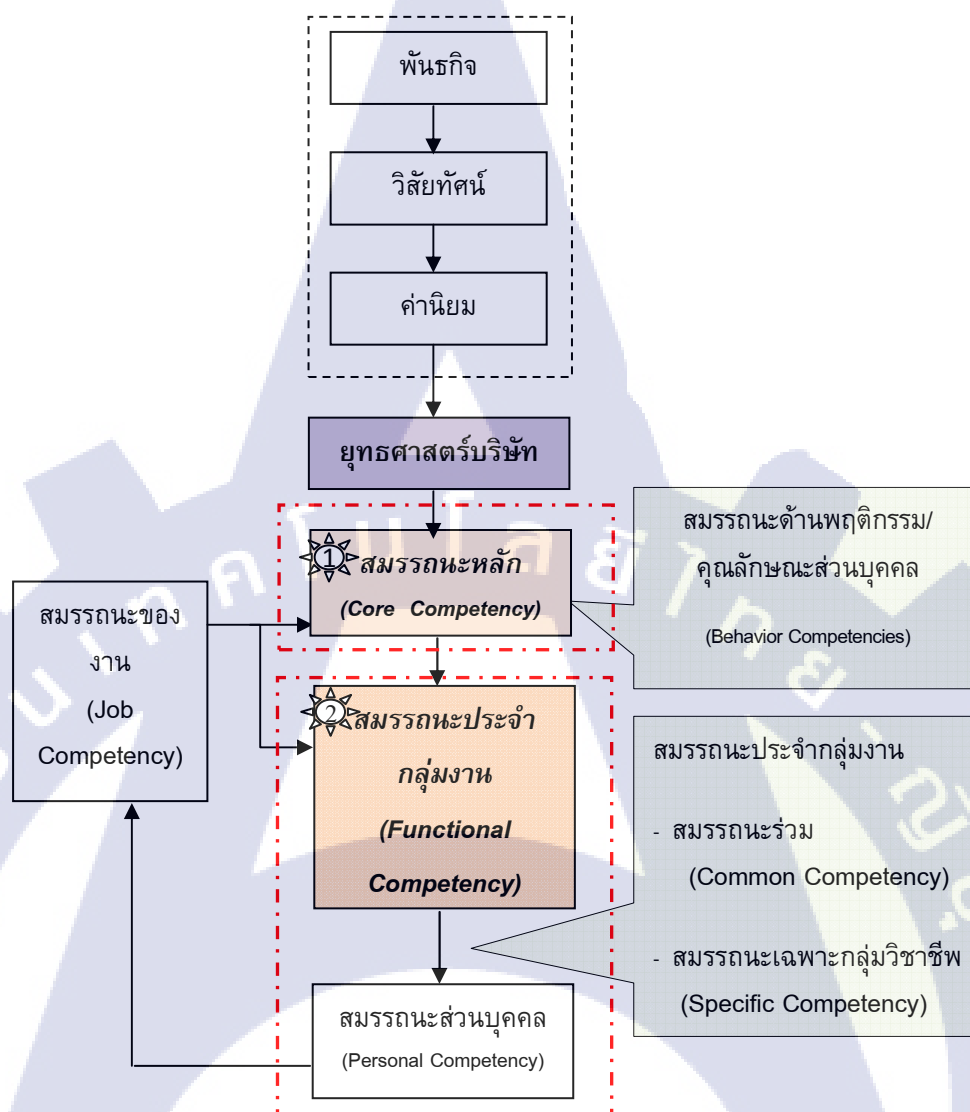
สมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดสมรรถนะ



รูปที่ 5 แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการกำหนดระบบสมรรถนะ (Competency Framework)

การศึกษานี้ได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะโดยเริ่มจากการนำพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Values) ของบริษัทมาสร้างเป็นยุทธศาสตร์บริษัท เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ จากนั้นพิจารณาถึงสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ดังได้กล่าวแล้วข้างต้นในกรอบแนวคิดการกำหนดระบบสมรรถนะ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ของบุคคลในโรงงานกรณีศึกษาตามตำแหน่งดังรูปที่ 5 ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของโรงงานกรณีศึกษาจะต้องประกอบด้วยความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะประจำส่วนงาน (Functional Competency) สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะประจำแผนก ได้ออกแบบให้ไปในทิศทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ถึงจะก้าวไปในทางเดียวกัน ได้แสดงเป็นแผนผังการไหลการกำหนดสมรรถนะในรูปที่ 6



รูปที่ 6 การกำหนดสมรรถนะ

- หมายเหตุ
- ☀1 กำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency)
 - ☀2 กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน รวมสมรรถนะส่วนบุคคลไว้ด้วย (Functional competency)

วิธีการคัดสรรสมรรถนะ

วิธีการคัดสรรสมรรถนะมีใช้กันหลายวิธี เช่น แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Approach) วิธีการของ David C. McClelland เรียกว่าวิธีการประเมินสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Job Competency Assessment Methodology: JCA) หรือวิธีการใช้

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) และวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในตำแหน่งงานนั้น (Subject Matter Expert: SME) เป็นต้น

สำหรับการศึกษานี้เป็นการคัดสรรสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้าน IT ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้าน IT ได้ใช้วิธีการแบบผสมผสานกัน เนื่องจากการกำหนดรูปแบบสมรรถนะแต่ละวิธีดังกล่าวข้างต้น ต่างก็มีข้อเด่นและข้อด้อยที่แตกต่างกัน ดังนั้นได้กำหนดวิธีการคัดสรรสมรรถนะหลายแบบมาผสมผสานกันนี้ จึงเหมาะสมกว่าเพราะได้คัดเลือกเอาคุณลักษณะที่ดีของแต่ละวิธีมาผสมผสานกัน ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ใช้รูปแบบสมรรถนะของบุคคล ตามแนวคิดที่ดัดแปลงมาจากแนวคิดของ David C. McClelland โดยอาศัยแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Organization Strategy and Plans) ของโรงงานกรณีศึกษา เป็นต้นแบบ ส่วนรายละเอียดของสมรรถนะได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Executive Interviews) การสัมภาษณ์บุคลากรด้าน IT และผู้ใช้งาน IT

วิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

1. เรามุ่งมั่นที่จะเป็น: “ผู้ผลิตระดับโลกอย่างแท้จริงของทางเลือกที่ให้ความสุขแก่ลูกค้าทั่วโลก”

We strive to become: "a truly global supplier of choice that delivers happiness to customers all over the world."

2. ขยายธุรกิจไปยังประเทศเศรษฐกิจเติบโตใหม่ (BRICs) และแขนงงานด้านนั้น

Expanding our business scopes in emerging markets and in the lead of lighting.

3. พัฒนาสินค้าใหม่และทำให้ได้ของดี ราคาถูกที่เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้นๆ

Realizing excellent yet moderately priced products that be various regions and developing new products

พันธกิจ (Mission)

1. สร้างสถานที่ทำงานให้เข้มแข็ง เพื่อชัยชนะในการแข่งขันระดับโลก

Establishment of robust manufacturing site that will emerge victorious from the global competition

2. พัฒนาเทคนิคให้ล้ำหน้าในด้านรักษาสีสิ่งแวดล้อม ลดการใช้พลังงาน ด้านความปลอดภัย

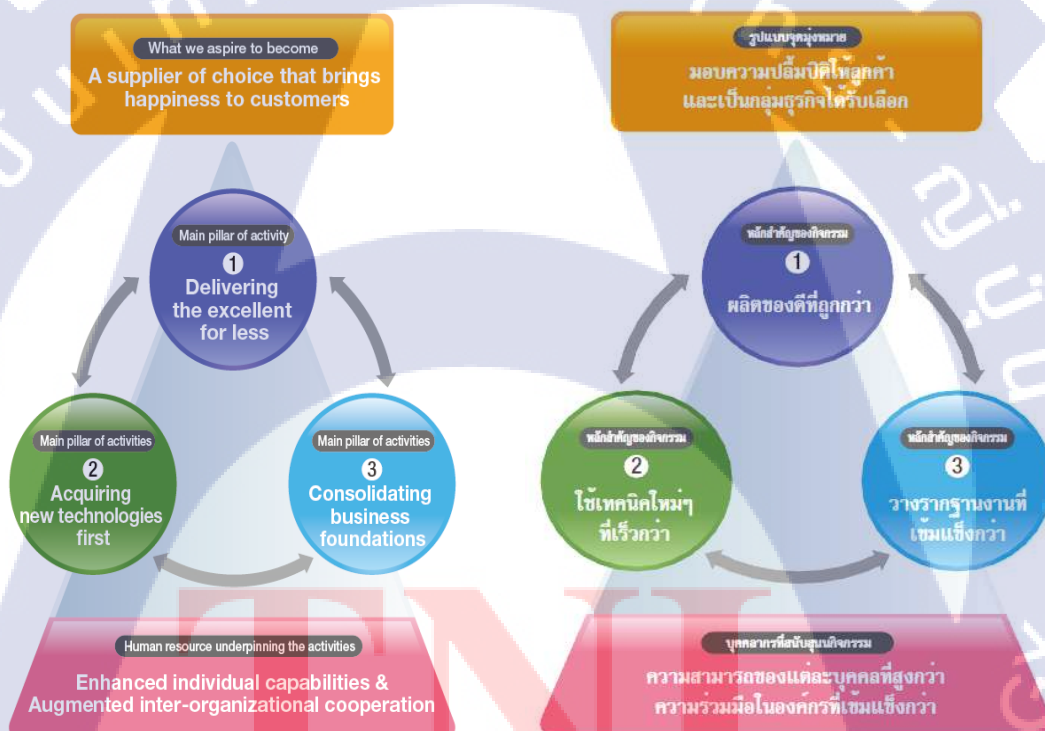
Consolidation of our business foundations in growing markets and fields with growth potential in the world

3. เสริมรากฐานงานให้เข้มแข็ง ในงานที่ตลาดเติบโตขยายตัวไประดับโลก งานที่สามารถทำให้ขยายตัวเติบโตได้

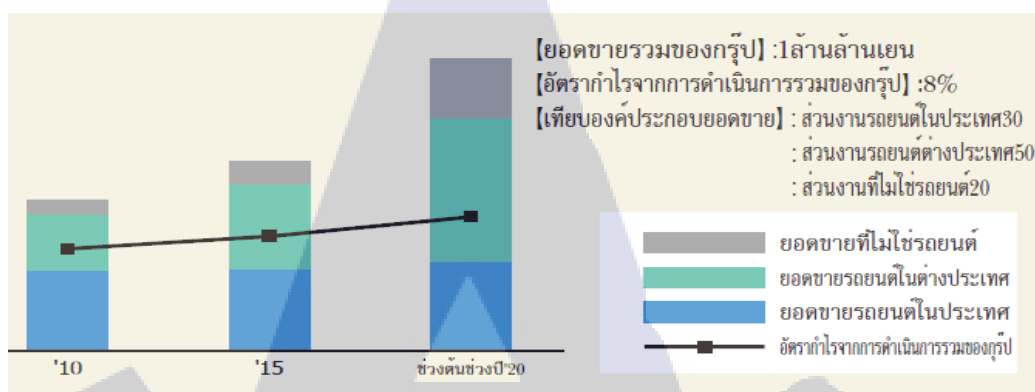
Development of global-scale human resources and utilization of the collective strength of the Group.

4. ตระหนักถึงผลิตภัณฑ์ที่ยังราคาปานกลางที่ยอดเยี่ยมที่จะภูมิภาคต่างๆ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

Realizing excellent yet moderately priced products that be various regions and developing new products



รูปที่ 7 Conceptual Diagram of the Vision ผังแนวคิดด้านวิสัยทัศน์



ขั้นตอนที่ 2 : นำวิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) มาประกอบการวิเคราะห์ว่าการกำหนดสมรรถนะตามขั้นตอนที่ 1 ว่ามีความเหมาะสมกับโรงงานกรณีศึกษาเพียงใด โดยอาศัยข้อมูลหลายแหล่ง เช่น การศึกษาสมรรถนะที่ปรับใช้ในหน้าที่ของบุคลากรฝ่าย IT เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดสรรสมรรถนะที่เหมาะสมกับโรงงานกรณีศึกษา และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

จากขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอน จึงได้รูปแบบของสมรรถนะที่คัดสรรแล้ว โดยได้แยกประเภทสมรรถนะ (Competency Category) ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน หรือสมรรถนะประจำแผนก (Functional Competency)

หรือกลุ่มงาน สามารถแยกสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 2.1 สมรรถนะร่วม (Common Competency)
- 2.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มวิชาชีพ (Specific Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือ สมรรถนะด้านพฤติกรรม/คุณลักษณะส่วนบุคคล (Behavior Competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรด้าน IT สามารถนำสมรรถนะด้านพฤติกรรม/คุณลักษณะส่วนบุคคล มาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามรูปแบบของ

สมรรถนะที่ผ่านการคัดสรรแล้ว ทำให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้าน IT ของโรงงาน
กรณีศึกษา และใช้เป็นหัวข้อในแบบสอบถาม ดังนี้

สมรรถนะ ข้อที่ 1 หมายถึง ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ

สมรรถนะ ข้อที่ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะ ข้อที่ 3 หมายถึง การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม

สมรรถนะ ข้อที่ 4 หมายถึง จรรยาบรรณและจริยธรรม

สมรรถนะ ข้อที่ 5 หมายถึง ความซื่อสัตย์ และความเชื่อถือได้

สมรรถนะ ข้อที่ 6 หมายถึง คุณธรรมและการศีลธรรม

สมรรถนะ ข้อที่ 7 หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในองค์กร

สมรรถนะ ข้อที่ 8 หมายถึง การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะ ข้อที่ 9 หมายถึง การมุ่งเน้นคุณภาพ

สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน หรือ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)
หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน (Job Content) ซึ่งบุคลากรด้าน IT
จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานหน้าที่ของตน เป็นสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะความสามารถ
หรือความชำนาญในด้านการวางแผน การพัฒนาและการบริหารจัดการผลการทำงาน IT รวมถึง
การให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนทางวิชาการ และการฝึกอบรมด้าน IT รวมทั้งกฎ ระเบียบ
ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์จากภารกิจของบริษัท และหน้าที่ความรับผิดชอบตาม
ตำแหน่งงาน มีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน (Job Description) โดยวิเคราะห์
ว่างานแต่ละงานที่รับผิดชอบจะต้องมีสมรรถนะสำหรับงานอะไรบ้าง ตามรูปแบบของสมรรถนะที่
ผ่านการคัดสรรแล้ว ทำให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้าน IT และใช้เป็นหัวข้อใน
แบบสอบถาม ดังนี้

สมรรถนะ ข้อที่ 1 หมายถึง ความเชี่ยวชาญในอาชีพ

สมรรถนะ ข้อที่ 2 หมายถึง การศึกษาหาความรู้

สมรรถนะ ข้อที่ 3 หมายถึง การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะ ข้อที่ 4 หมายถึง การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ

สมรรถนะ ข้อที่ 5 หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม

สมรรถนะ ข้อที่ 6 หมายถึง การสื่อสาร

สมรรถนะ ข้อที่ 7 หมายถึง การประสานงาน

สมรรถนะ ข้อที่ 8 หมายถึง การมีใจรักงานบริการ

สมรรถนะ ข้อที่ 9 หมายถึง การควบคุมอารมณ์

สมรรถนะ ข้อที่ 10 หมายถึง การทำงานภายใต้แรงกดดัน เช่น ระยะเวลาที่จำกัด

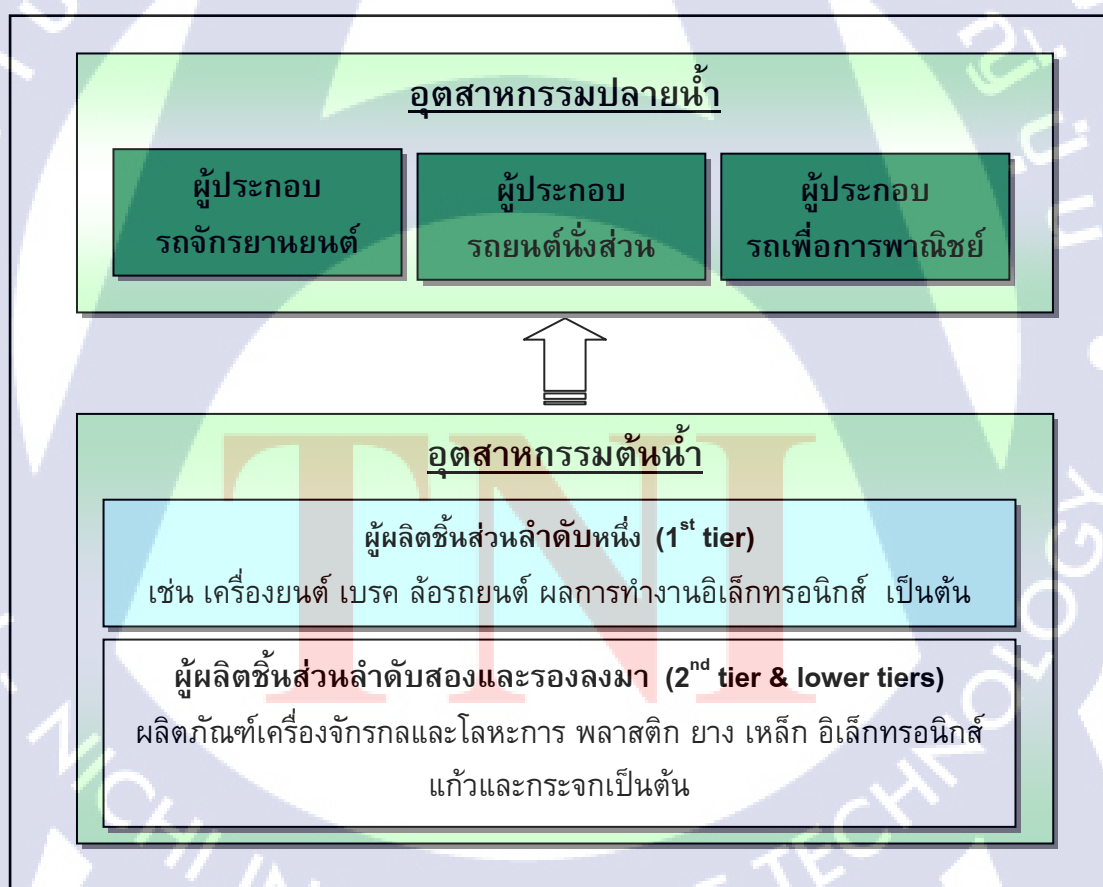
สภาพแวดล้อม เป็นต้น

สมรรถนะ ข้อที่ 11 หมายถึง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

สมรรถนะ ข้อที่ 12 หมายถึง การค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร

จากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน กำหนดชื่อของสมรรถนะ คำจำกัดความ สามารถแบ่งออกเป็น ระดับความรู้ความชำนาญ (Proficiency Level) และ คำอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ หรือที่เรียกว่า Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS มาตรการประเมินแบบนี้กำหนดพฤติกรรมเป็น ระดับในการประเมิน มาตรการประเมินแบบ BARS ของสมรรถนะความเชี่ยวชาญการบริหารผล การทำงานคอมพิวเตอร์ (Computer System)

สรุปว่า โรงงานกรณีศึกษาจะเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเอาชนะคู่แข่งได้ ก็ต่อเมื่อโรงงานกรณีศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาต้นน้ำ หรือการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เมื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถหลักและความสามารถในการงานได้แล้ว โรงงานกรณีศึกษา ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น อันเป็นเสมือนปลายน้ำที่เป็น ผลลัพธ์จากการมีต้นน้ำที่ดี ดังในรูปที่ 9



รูปที่ 9 แผนภาพคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเครื่องมือวิเคราะห์

การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิชญ์สินี ชมภูคา; และ พิมพ์ทอง สันสุทธิพงศ์. 2552) เป็น การศึกษาสถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติ โลกแห่งความเป็นจริง ในทุกมิติ มุ่งการค้นหา ประเด็นปัญหาทางสังคม หรือปัญหาของมนุษย์ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับ สภาพแวดล้อม มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ และมีตัวนักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญใน กระบวนการวิจัย ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเป็น วิธีการหลักในการเก็บข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ซึ่งใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง (ณัฐพล บัวอุไร. 2554) แบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (Non-Probability Sampling) เป็นการสุ่มที่ขึ้นอยู่กับความควบคุมหรือตัดสินใจของผู้ศึกษา ใน งานศึกษานี้ได้ใช้การสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สุ่มตัวอย่างโดยใช้ดุลยพินิจ ของผู้ศึกษา แต่เทคนิคนี้มีข้อจำกัดของการสุ่มที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้ 1. ผลการศึกษาที่ได้ไม่ สามารถสรุปอ้างอิงไปสู่กลุ่มประชากรทั้งหมดได้ จะสรุปอยู่ในขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น 2. กลุ่มตัวอย่างที่ได้ขึ้นอยู่กับความตัดสินใจของผู้ศึกษา และองค์ประกอบบางตัวไม่สามารถ ควบคุมได้ และไม่มีวิธีการทางสถิติมาคำนวณความคลาดเคลื่อน

เครื่องมือวิเคราะห์

นำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สรุปเป็นหัวข้อของปัจจัยในด้านต่าง ๆ ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้จากการจดบันทึกและการถอดคำให้สัมภาษณ์โดยละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูล
2. พิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ได้จากข้อมูลนั้น โดยรวมคำ ข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญของกลุ่มใหญ่ และกลุ่มย่อย
3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) แบบไม่ใช้ทฤษฎี โดยตีความคำพูดและบทสัมภาษณ์ แล้วเขียนบรรยายข้อมูลที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน
4. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล มาจัดทำเป็นข้อสรุป

จรรยาบรรณ การศึกษา

ผู้ศึกษาตระหนักในจรรยาบรรณแห่งการศึกษาว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการ ทำการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาครั้งนี้ มีความเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย ผู้ศึกษาจะ เน้นถึงการให้ความรู้ความเข้าใจในประเด็นของกระบวนการ (Process) เนื้อหา (Content) และ

เป้าหมาย (Target) ของการศึกษาที่ถูกต้องและชัดเจน มีความเป็นกลาง ไม่มีอคติ ไม่บังคับและชี้นำ คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลที่จะไม่ก้าวล่วงเกิน จนทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรู้สึกอึดอัด อีกทั้งการรักษาความลับในส่วนที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ต้องการเปิดเผยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ นอกจากนี้แล้วข้อมูลทุกชนิดที่เก็บรวบรวมได้จากการศึกษาภาคสนาม ที่ได้รับการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์นั้นจะได้รับการตรวจสอบและได้รับอนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ให้นำมาไว้ในงานศึกษานี้ ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมในทางวิชาการ และเคารพศักดิ์และสิทธิมนุษยชนที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา มีอิสระทางความคิดโดยปราศจากอคติในทุกขั้นตอนของการทำการการศึกษา และนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบ เคารพความคิดเห็นทางวิชาการของผู้อื่น และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรและผู้ให้ข้อมูล ในการนำเสนอผลงานการศึกษานี้ ผู้ศึกษาหลีกเลี่ยงการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล แต่ใช้สรรพนามว่า “ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ” และใช้ชื่อสมมติ คุณ A คุณ B คุณ C จนกระทั่งคุณ O จำนวน 15 คน แทนชื่อจริง เพื่อปกป้องมิให้เกิดความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูลในทุกกรณี จึงถือได้ว่า ผู้ศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่ของผู้ศึกษาที่มีจรรยาบรรณอย่างครบถ้วนแล้ว



TNI

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการแยกแยะตามเนื้อหา รวมทั้งจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์และตามประเด็นที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้วจึงจะนำมาทำการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาได้ จัดระบบสิ่งที่เห็น ได้ยินและการสังเกต เพื่อให้เข้าใจความหมายในสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการจัดการกับข้อมูล ผู้ศึกษาจะใช้วิธีบรรยาย เชื่อมโยงสิ่งที่ศึกษาไปยังเรื่องอื่นๆ รวมทั้งจัดประเภทสังเคราะห์ ค้นหาแบบแผน และตีความข้อมูลที่รวบรวมมา การวิเคราะห์ข้อมูลจะไม่ใช้ขั้นสุดท้ายของกระบวนการศึกษา และไม่ได้เป็นขั้นตอนหนึ่งที่แยกออกมาจากขั้นตอนอื่นๆ ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตลอดทุกขั้นตอน และวิเคราะห์ย้อนกลับไปที่กลับมาหลายครั้งจนได้สิ่งที่ต้องการศึกษาครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์ของงานศึกษา ทั้งนี้ผลของการวิเคราะห์ในทุกประเด็นจะนำมาบูรณาการกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้ว รวมกับการวิเคราะห์ผลของข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษานำเสนอข้อมูล โดยใช้วิธีการรายงานเชิงพรรณนา ดังที่ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ โดยนำเสนอข้อมูลสรุปผลการศึกษาในการศึกษาสมรรถนะของบุคลากร ฝ่าย IT ของโรงงานกรณีศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาไปประยุกต์ใช้งานต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์และสรุปผลการศึกษา

1. การวิเคราะห์สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี เพื่อให้เกิดผลงานอันมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งไว้

สมรรถนะที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ซึ่งใช้ถามเพื่อให้ได้สมรรถนะที่บุคลากรด้าน IT ทุกคนต้องมี 9 สมรรถนะ (ตารางที่ 8) โดยแบ่งสมรรถนะทั้ง 9 ได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มความรู้ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ และความรู้ความเข้าใจในองค์กร

1.2 กลุ่มคุณลักษณะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ และความเชื่อถือได้ จริยธรรม และมีศีลธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์จะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีสมรรถนะ 2 สมรรถนะ จากทั้งหมด 9 สมรรถนะที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันอย่างเป็นเอกฉันท์ว่า เป็นสมรรถนะสำคัญในการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของโรงงานกรณีศึกษา คือ **ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์** อันเป็นสมรรถนะที่เป็นกลุ่มความรู้และคุณลักษณะ นั้นหมายถึง เป็นสิ่งที่บุคลากรต้องมีมาตั้งแต่เริ่มต้นดีกว่าที่จะมาสั่งสมประสบการณ์ให้เกิดเป็นกลุ่มของทักษะ

1. สมรรถนะที่มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกรวมตั้งแต่ร้อยละ 70 (ตั้งแต่ 10คน จาก 15 คน) ก็ถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญเช่นกัน แม้จะไม่เป็นเอกฉันท์มี 4 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้ การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ ความรู้ความเข้าใจในองค์กร และการมุ่งเห็นคุณภาพ หากรวมสมรรถนะที่บุคลากรด้าน IT ต้องมี จากข้อสรุปข้อ 1 (2 สมรรถนะ) เข้ากับอีก 4 สมรรถนะในข้อ 2 นี้ จะทำให้ได้สมรรถนะที่สามารถตอบสนองเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจได้ หรือถือเป็น Core Competency ของโรงงานกรณีศึกษา มี 6 สมรรถนะ จากทั้งหมด 9 สมรรถนะ

2. สำหรับสมรรถนะเรื่อง**จรรยาบรรณ จริยธรรมและศีลธรรม** กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่ามีความคล้ายคลึงกัน จึงจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน และเป็นพื้นฐานของบุคลากรทุกคนในโรงงานกรณีศึกษาไม่เพียงแต่บุคลากรในฝ่าย IT จึงขอเพิ่มสมรรถนะกลุ่มนี้เข้าไปใน Core Competency ของโรงงานกรณีศึกษา จึงทำให้มี 8 สมรรถนะ จากทั้งหมด 9 สมรรถนะ

3. สมรรถนะเรื่อง**การทำงานเป็นทีม**นั้น คุณ A, คุณ D, คุณ E, คุณ H, คุณ K, คุณ L, คุณ M, คุณ N, คุณ O มีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับโรงงานกรณีศึกษาและโรงงานทั่วไป เพราะการทำงานเกือบทุกอย่างย่อมต้องมีการประสานงาน ยกเว้นแต่งานบางประเภทที่สามารถทำได้เพียงคนเดียว เช่น งานเขียนโปรแกรม ซอฟต์แวร์ต่างๆ เป็นต้น

ตารางที่ 8 สรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ประเภท	หัวข้อสมรรถนะ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ															ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
1. ความสามารถที่บุคคลฝ่าย IT ต้องมี (Core competency)	1 ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	☐		
	2 การทำงานเป็นทีม		/	/		/	/			/	/							☐	
	3 การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม	/	/	/	/	/	/	/		/	/	/		/	/			☐	
	4 จรรยาบรรณ	/	/	/	/	/				/	/	/		/	/			☐	
	5 ความซื่อสัตย์ และความเชื่อถือได้	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			/	/	/		☐	
	6 จริยธรรม ศีลธรรม	/	/	/	/	/	/			/	/	/		/	/			☐	
	7 ความรู้ความเข้าใจในองค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			/			☐		
	8 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		☐	
	9 การมุ่งเน้นคุณภาพ	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/						☐	
2. ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติที่ทำให้บุคคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น เทียบเท่ากับมาตรฐาน หรือดีกว่ามาตรฐานได้ (Special Functional competency)	1 ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	/	/	/	/	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	☐		
	2 การศึกษาหาความรู้	/	/	/								/						☐	
	3 การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		☐	
	4 การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ			/						/	/							☐	
	5 ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม				/	/				/				/				☐	
	6 การสื่อสาร		/	/					/			/						☐	
	7 การประสานงาน		/	/					/				/	/				☐	
	8 การมีใจรักงานบริการ		/								/							☐	
	9 การควบคุมอารมณ์							/			/	/						☐	
	10 การทำงานภายใต้แรงกดดัน		/		/	/	/			/	/							☐	
	11 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		☐	
	12 การค้นหา สาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร		/	/		/	/	/	/	/	/	/						☐	
3. ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลากรไ้ให้มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากผู้อื่น (Common Functional Competency)	1 ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	☐		
	2 การศึกษาหาความรู้	/																☐	
	3 การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	/			/					/								☐	
	4 การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ																	☐	
	5 ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม				/	/				/								☐	
	6 การสื่อสาร																	☐	
	7 การประสานงาน																	☐	
	8 การมีใจรักงานบริการ																	☐	
	9 การควบคุมอารมณ์																	☐	
	10 การทำงานภายใต้แรงกดดัน		/		/	/												☐	
	11 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	/	/															☐	
	12 การค้นหา สาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร		/	/	/	/			/	/								☐	

หมายเหตุ

/ และ © หมายถึง เลือก

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังมีความคิดเห็นว่า ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะต้องมีเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลงานอันมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งไว้ ด้วยการที่ต้องรู้เข้าใจ และสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาทั้ง ฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ ที่องค์กรใช้และจะใช้ในอนาคต และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ก็ต้องมีเพื่อให้บรรลุผลในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากระบบงานด้าน IT เป็นระบบงานที่มีโอกาสประสบปัญหาได้ตลอดเวลา จึงต้องทำการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ระบบงานดำเนินการต่อไปได้

ความคิดเห็นในหัวข้อการมุ่งเน้นคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่าจะทำให้ระบบงานด้าน IT มีเสถียรภาพในระบบที่สูงขึ้น เกิดปัญหาทางด้าน IT ของโรงงานกรณีศึกษาน้อยลง นอกจากนี้ยังส่งผลดีต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายและต้นทุนค่าเสียโอกาสของโรงงานกรณีศึกษาอีกด้วย

ผู้ศึกษาพบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมุ่งเน้นคุณภาพมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน เพียงแต่มีการแตกต่างกันด้านเวลา กับต้นทุน โดยกลุ่มตัวอย่างมองว่าความสามารถด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรด้าน IT เป็นการแก้ปัญหาที่ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์นั้นๆ กล่าวคือ สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยระยะเวลาที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อโรงงานกรณีศึกษา และเป็นการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุหรือรากเหง้าของปัญหา (การแก้ไขปัญหาอย่างถาวร) ที่ครอบคลุมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคุณภาพ เวลา และต้นทุน และความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าความรู้ความเข้าใจในองค์กรจะนำไปสู่การมุ่งเน้นคุณภาพ โดยการจะทำสิ่งใดนั้นต้องเริ่มจากความเข้าใจในธรรมชาติของสิ่งนั้นก่อน ในที่นี้หมายถึง หากทราบว่าโรงงานกรณีศึกษาเป็นอย่างไร มีข้อดี ข้อด้อย จุดบกพร่อง ปัญหาอะไร มีทรัพยากรอะไร จะทำให้บุคลากรในโรงงานกรณีศึกษาสามารถประยุกต์หรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด ดังนั้นในส่วนงานของบุคลากรด้าน IT ของโรงงานกรณีศึกษามีความรู้ความเข้าใจในองค์กรเป็นอย่างดีแล้วจะทราบว่าต้องมีการพัฒนาระบบงานด้าน IT อย่างไรในอนาคต และบุคลากรด้าน IT จะสามารถวางแผนและพัฒนาระบบงานด้าน IT รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้าน IT ในอนาคตเพื่อสอดคล้องกับความต้องการของโรงงานกรณีศึกษา

ส่วนสมรรถนะด้านการมุ่งลูกค้าและการสร้างมูลค่าเพิ่มสำหรับบุคลากรฝ่าย IT นั้น มองว่าผู้ใช้งานในระบบภายในโรงงานกรณีศึกษาถือเป็นลูกค้าภายใน ดังนั้นบุคลากรด้าน IT จึงควรสร้างระบบและดูแลรักษาระบบ สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ผู้ใช้งานระบบภายในโรงงานกรณีศึกษามีการใช้งานระบบได้ง่ายและไม่เกิดปัญหาในการใช้งาน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นว่าการจัดการปัญหาของระบบงาน IT ไม่สามารถจัดการแก้ไขปัญหาทั้งหมดได้ด้วยตัวคนเดียว ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญหากระบบ IT เกิดปัญหาใหญ่ เช่น ระบบล่ม สมรรถนะนี้จึงเป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี เพื่อทำให้เกิดผลงานอันมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งไว้ แต่ถ้า

เป็นงานในลักษณะต้องใช้จินตนาการความคิด อย่างเช่นงานเขียนโปรแกรมนั้น บุคลากรฝ่าย IT สามารถทำคนเดียวได้

สำหรับสมรรถนะเรื่องจรรยาบรรณ จริยธรรมและศีลธรรมในการทำงาน บุคลากรฝ่าย IT ต้องมีสมรรถนะนี้ เพราะจะทำให้บุคลากรฝ่าย IT เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจในการจัดทำ แก้ไข ระบบข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ให้แก่ผู้ใช้งาน หากเกิดปัญหาที่ต้องให้บุคลากรฝ่าย IT เข้าไป รวมถึง เต็มใจในการทำงานร่วมกันทั้งผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการทาง IT

จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปผลสมรรถนะที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของโรงงานกรณีศึกษาโดยถือว่าสมรรถนะส่วนนี้เป็น Core Competency ของโรงงานกรณีศึกษาได้ว่า คุณลักษณะที่ทุกคนในโรงงานกรณีศึกษาต้องมี กำหนดโดยการวิเคราะห์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงงานกรณีศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายในโรงงานกรณีศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ดังนี้ ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและศีลธรรม ความรู้ความเข้าใจในองค์กร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมุ่งเน้นคุณภาพ

ส่วนสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีมนั้น ถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการทำงาน แต่งานบางประเภทเป็นงานที่สามารถดำเนินงานได้เพียงคนเดียว เนื่องจากต้องใช้ความรู้ทักษะเฉพาะทาง จึงทำให้สมรรถนะนี้ไม่จัดอยู่ใน Core Competency ของโรงงานกรณีศึกษา แต่ก็มีมีความจำเป็นในงานส่วนมาก จึงถือเป็น Common Functional Competency และได้แยกสมรรถนะที่ตอบสนองต่อพันธกิจของโรงงานกรณีศึกษาทั้ง 4 ข้อ ดังในตารางที่ 9

TNI

TAHITI - NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 9 สมรรถนะที่ตอบสนองพันธกิจของโรงงานกรณีศึกษา

พันธกิจ (Mission)	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง
1. สร้างสถานที่ทำงานให้เข้มแข็ง เพื่อชัยชนะในการแข่งขันระดับโลก Establishment of robust manufacturing site that will emerge victorious from the global competition	การทำงานเป็นทีม การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ การสื่อสาร การทำงานภายใต้แรงกดดัน เช่น ระยะเวลาที่จำกัด สภาพแวดล้อม เป็นต้น
2. พัฒนาเทคนิคให้ล้าหน้าในด้านรักษาสิ่งแวดล้อมลดการใช้พลังงาน ด้านความปลอดภัย Development of global-scale human resources and utilization of the collective strength of the Group.	จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ และความเชื่อถือได้ จริยธรรม ศีลธรรม
3. เสริมรากฐานงานให้เข้มแข็ง ในงานที่ตลาดเติบโต ขยายตัวไประดับโลก งานที่สามารถทำให้ขยายตัวเติบโตได้ Consolidation of our business foundations in growing markets and fields with growth potential in the world	การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม การมีใจรักงาน บริการการควบคุมอารมณ์ การประสานงาน การศึกษาหาความรู้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
4. ตระหนักถึงผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยี่ยมแต่ราคาปานกลางซึ่งอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ Realizing excellent yet moderately priced products that be various regions and developing new products	ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มการมุ่งเน้นคุณภาพ การค้นหา สาเหตุ และจัดการปัญหาอย่างถาวร ความรู้ความเข้าใจในองค์กร การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติ ของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้สามารถแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน (ในกลุ่ม IT ด้วยกัน)

สมรรถนะที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ซึ่งใช้ถามเพื่อให้ได้สมรรถนะเฉพาะในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพ (Special Functional Competency) (ตารางที่ 8) โดยแบ่งสมรรถนะทั้ง 12 ได้เป็น 3 กลุ่ม ในกลุ่มความรู้ กลุ่มทักษะ และกลุ่มคุณลักษณะดังนี้

2.1 กลุ่มความรู้ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ

2.2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ การมีใจรักงานบริการ การควบคุมอารมณ์ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2.3 กลุ่มคุณลักษณะ ได้แก่ การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม การสื่อสาร การประสานงาน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การค้นหา

สาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร การทำงานภายใต้แรงกดดัน เช่น ระยะเวลาที่จำกัด สภาพแวดล้อม เป็นต้น

ผลจากการสัมภาษณ์นี้จะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่าสมรรถนะการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรฝ่าย IT มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และสามารถแยกได้ว่าบุคคลใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ มาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน โดยสมรรถนะนี้เป็นทักษะนั้นหมายถึง การนำเอาความรู้ที่มีอยู่มาใช้และสั่งสมประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน เปรียบเสมือนนักบินที่มีเที่ยวบินสูง ก็มีประสบการณ์ทักษะต่าง ๆ มากกว่าผู้ทำอาชีพเดียวกันแต่มีเที่ยวบินน้อยกว่า ทักษะตัวนี้จะทำให้บุคลากรทางฝ่าย IT ด้วยกันเกิดความแตกต่างและมองเห็นผลการดำเนินงานเด่นชัดที่สุดในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่าย IT

2. สมรรถนะความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าก็เป็นสมรรถนะที่สำคัญรองลงมาจากการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่าสมรรถนะนี้ ทำให้บุคลากรฝ่าย IT สามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าด้าน IT และปัญหาในระยะยาวได้ดี เพื่อประโยชน์ในเรื่องลดต้นทุน ค่าเสียเวลา ความเสียหายที่เกิดหรืออาจเกิดขึ้น และต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จากปัญหานอกจากนี้ความเชี่ยวชาญในอาชีพยังเป็นประโยชน์ทางตรงในการช่วยการค้นหาสาเหตุและการจัดการปัญหาอย่างถาวรได้อีกด้วย ทำให้บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรมในการทำงานได้อย่างมีความคล่องตัวมากขึ้นด้วย

3. การศึกษาหาความรู้ การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม การสื่อสาร การประสานงาน การมีใจรักงานบริการ การควบคุมอารมณ์ การทำงานภายใต้แรงกดดัน และการค้นหา สาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT ต้องประสบกับปัญหาที่ต้องแก้ด้วยภาวะแรงกดดันของการทำงานแข่งกับเวลา เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบ IT จะทำให้การทำงานของผู้ใช้ติดขัดหรือบางครั้งระบบทั้งส่วนงานเกิดการติดขัด ทำให้บุคลากรฝ่าย IT ต้องทำงานภายใต้แรงกดดันด้วยการควบคุมอารมณ์ไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน หรืออาจจะต้องควบคุมอารมณ์หากเจอผู้ใช้งานที่เกรี้ยวกราด กล่าวได้ว่านอกจากมี IQ แล้วยังต้องมี EQ ด้วย ดังนั้นสมรรถนะด้านการทำงานภายใต้แรงกดดันเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่าย IT แต่ทั้งนี้การทำงานเพียงอย่างเดียวมันไม่เพียงพอเพราะวงการ IT มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ทุกนาที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ออกมาตลอด จึงมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ศึกษาสิ่งใหม่ๆ อย่างไม่สิ้นสุด และมีการใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการ

ปรับปรุง แก้ไขระบบต่างๆให้ใช้งานง่าย มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความผิดพลาดด้านต่างๆที่อาจเกิดขึ้น หรือใช้ความรู้ความสามารถที่สั่งสมหรือได้เรียนรู้ใหม่ๆ มาช่วยค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นอย่างถาวร และสิ่งสำคัญที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายคือ การสื่อสารและการประสานงาน สมรรถนะนี้มีความคล้ายคลึงกัน บุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศควรมีสมรรถนะทั้ง 2 ข้อนี้ เนื่องจาก การจัดการระบบ IT ร่วมกับฝ่ายงานอื่นๆ จำเป็นต้องมีการประสานงานและการสื่อสารที่ดี เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการจัดการระบบ เช่น การตรวจสอบเครื่องประจำปี ก่อนหน้าที่จะทำการตรวจสอบก็จำเป็นต้องมีการประสานงานไปยังฝ่ายงานต่าง และชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในฝ่ายเพื่อลดความไม่พอใจของบุคลากร และการมีใจรักงานบริการก็ถือเป็นสมรรถนะที่เป็นพื้นฐานของสายงานเนื่องจากฝ่าย IT เป็นฝ่ายงานสนับสนุนฝ่ายงานอื่นเวลาที่ระบบงาน IT เกิดปัญหา ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จึงควรมีสมรรถนะในด้านใจรักในงานบริการด้วย

สรุปจากการศึกษาครั้งนี้ได้ว่าสมรรถนะสำคัญที่ใช้แยกความแตกต่างของบุคลากรในฝ่าย IT ด้วยกันเองว่าใครมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานนี้มี 3 สมรรถนะ จากทั้งหมด 12 สมรรถนะ ได้แก่ **การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า** ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนสมรรถนะที่เหลืออีก 9 สมรรถนะ อันได้แก่ การศึกษาหาความรู้ การมีใจรักงานบริการ การควบคุมอารมณ์ การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม การสื่อสาร การประสานงาน การค้นหา สาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร การทำงานภายใต้แรงกดดัน เช่น ระยะเวลาที่จำกัด สภาพแวดล้อม เป็นต้น ก็ถือเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานแต่ไม่ได้มีผลในการทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่าย IT มีความแตกต่างกันมากนัก

3. การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติ ที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น (กลุ่ม IT กับกลุ่มงานอื่น)

สมรรถนะที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ซึ่งใช้ถามเพื่อให้ได้**สมรรถนะรวม**ในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพ (Common Functional Competency) (ตารางที่ 8) โดยแบ่งสมรรถนะทั้ง 12 ได้เป็น 3 กลุ่ม ในกลุ่มความรู้ กลุ่มทักษะ และกลุ่มคุณลักษณะดังนี้

3.1 กลุ่มความรู้ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ

3.2 กลุ่มทักษะ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ การมีใจรักงานบริการ การควบคุมอารมณ์ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3.3 กลุ่มคุณลักษณะ ได้แก่ การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม การสื่อสาร การประสานงาน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

การค้นหา สาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร การทำงานภายใต้แรงกดดัน เช่น ระยะเวลาที่จำกัด สภาพแวดล้อม เป็นต้น

ผลจากการสัมภาษณ์นี้จะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่าสมรรถนะความเชี่ยวชาญในอาชีพ ทำให้บุคลากรฝ่าย IT มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น เนื่องจากความรู้และความเชี่ยวชาญในระบบ IT เป็นสมรรถนะที่เป็นความสามารถเฉพาะด้าน ฝ่ายงานอื่นจะไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ด้าน IT หรือหากมี บุคลากรเหล่านั้นก็จะไม่มีความรู้ความสามารถเทียบเท่าบุคลากรฝ่าย IT

2. การค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวรเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น ระบบงานด้าน IT เป็นระบบงานที่ช่วยให้ระบบงานอื่นภายในบริษัทมีการทำงานได้อย่างราบรื่น การดูแลรักษาระบบงานด้าน IT อย่างสม่ำเสมอและหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาจะเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาของระบบ IT ซึ่งจะช่วยลดการเกิดปัญหาของระบบงานอื่นๆของบริษัทได้อีกด้วย

3. การประยุกต์การใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และความคิดสร้างสรรค์ เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น เนื่องจากระบบงาน IT ของ แต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน ฝ่าย IT ของแต่ละโรงงานจึงต้องมีการประยุกต์การใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างระบบ IT ให้เหมาะสมสำหรับโรงงาน

4. การทำงานภายใต้แรงกดดัน และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น เนื่องจากระบบงาน IT เป็นระบบงานที่มีปัญหาเกิดขึ้นเป็นประจำ และไม่สามารถคาดเดาปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้หากเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้ใช้ เมื่อระบบงานส่วนหนึ่งเกิดปัญหา บางครั้งจะก่อให้เกิดปัญหาที่ส่วนอื่นๆ ด้วย จนทำให้เกิดการขัดข้องทั้งระบบ ทำให้บุคลากรฝ่าย IT ต้องเร่งแก้ปัญหา เนื่องจากการขัดข้องทั้งระบบจะทำให้ระบบการทำงานของบริษัทเกิดความเสียหายได้ และการศึกษาหาความรู้ เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น เนื่องจากความรู้ด้าน IT เป็นความรู้ใหม่ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรด้าน IT จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ การสื่อสาร การประสานงาน การมีใจรักงานบริการ และการ ควบคุมอารมณ์ กลุ่มตัวอย่างไม่แสดงความเห็นว่าเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น

นอกเหนือจากประเด็นที่วิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารในสายงาน IT ได้กล่าวเสริมว่า บุคลากรในสายงาน IT ของโรงงานกรณีศึกษาต้องมีสมรรถนะที่เป็นความรู้เฉพาะทางที่ทำให้สายงานอื่นไม่สามารถทำแทนได้ รวมถึงในสายงาน IT เอง บุคลากรแต่ละคนก็สามารถถูก

ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ด้วยสมรรถนะนี้เช่นกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะไม่ได้ประเมินเพียงแต่ความรู้เฉพาะทางที่มี แต่จะประเมินผลงานเกิดความรู้ที่บุคลากรนั้นๆ มีเพิ่มพูนขึ้นและใช้ความรู้นั้นด้วยทักษะที่ได้รับการฝึกฝน ความชำนาญที่สั่งสมมาก่อนให้เกิดผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ จนสามารถแยกได้ว่าบุคลากรคนไหนมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่

ความรู้และทักษะในเรื่อง MS-Office (Word, Excel, Access, Outlook)

SQL, PL/SQL

Crystal Reports

Visual Basic 6

Barcode Scanner

Web Application (PHP - ASP.NET)

Photoshop

PC และ Network Maintenance

การเรียกดูข้อมูลจากฐานข้อมูล

IFS Application

Clone Database

Backup Database

Deploy patch

4. ประเด็น อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า มีข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ในด้าน การศึกษาหาความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้ในด้านเทคโนโลยีทาง IT มีการพัฒนาขึ้นทุกวัน บุคลากรฝ่าย IT จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมความรู้ในด้านใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ การฝึกอบรมยังต้องเน้นในด้านการพัฒนาความรู้ที่ได้รับเพื่อประยุกต์ใช้สำหรับระบบงาน IT ขององค์กร เพราะระบบงาน IT ที่เหมาะสมของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นนอกจากนี้การฝึกอบรมบุคลากรยังควรมีการแทรกการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานสำหรับบุคลากรของฝ่าย IT เช่น การสร้างทัศนคติที่ดีในการศึกษาหาความรู้ เพราะบุคลากรฝ่าย IT ที่ต้องแก้ปัญหาเดิมที่เกิดขึ้นกับระบบซ้ำๆ จะเริ่มรู้สึกเกิดการเบื่อหน่ายกับการทำงาน และเกิดการเบื่อหน่ายในการหาความรู้เพิ่มเติม จึงจำเป็นต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีในการศึกษาหาความรู้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากตารางที่ 10 ทำให้เห็นว่า Core Competency ของโรงงานกรณีศึกษาี้ มีสมรรถนะกลุ่ม ความรู้และคุณลักษณะเป็นองค์ประกอบ ดีความได้ว่าสมรรถนะที่บุคลากรทั้งโรงงานกรณีศึกษาไม่จำกัดแค่ฝ่าย IT นั้นต้องมี คือ ความรู้ในสายวิชาชีพของสายงานตนเอง และต้องเข้าใจในองค์กรของตนเองว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นหากมีบุคลากรใหม่ๆเข้ามาทำงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องให้ความรู้ในเรื่องราวต่างๆแก่บุคลากร รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัดเองก็ควรมีแผนการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในองค์กรของตน ส่วนองค์ประกอบในเรื่องคุณลักษณะนั้นเป็นเรื่องพื้นฐานทั่วไปที่คนที่จะมาเป็นบุคลากรของโรงงานกรณีศึกษาี้ต้องมี โดยมองได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การมุ่งสัมฤทธิ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ โดยลูกค้านั้นจะเป็นลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอกโรงงานกรณีศึกษาี้ก็ได้ ลูกค้าในที่นี้หมายถึง บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากผลการดำเนินงานของตนไม่ว่าจะเป็น Process ก่อนหน้าหรือ Process หลังตนเองก็ตาม เป็นผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นจึงมีความหมายรวมถึง Client หรือและ Customer ด้วย คุณภาพจากงานที่ตนเป็นผู้ทำและส่งผลกระทบต่อกุณยานั้นต้องเป็นคุณภาพที่ดี เพื่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ทุกด้านทั้งคุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) การส่งมอบ(Delivery) ความปลอดภัย (Safety) และจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณ

อีกส่วนหนึ่งคือ สมรรถนะทางด้านสายงาน (Functional Competency) ที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ Common Functional Competency และ Special Functional Competency โดยทั้ง 2 กลุ่มนี้ จะประกอบด้วยองค์ประกอบทางด้านความรู้ และทักษะ เห็นได้ว่าสมรรถนะส่วนนี้เป็นสมรรถนะเฉพาะทางที่กลุ่มงานแต่ละวิชาชีพต้องมี และการศึกษาสมรรถนะครั้งนี้เป็นการศึกษามูลฐานฝ่าย IT ในระดับปฏิบัติการ ไม่ใช่ระดับจัดการ ดังนั้นจึงไม่ค่อยเห็นความคิดเห็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมากนัก หรือหากจะมีการเลือกจากการสัมภาษณ์บ้าง ก็ไม่ได้มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่าย IT เอง หรือเมื่อเทียบกับบุคลากรต่างฝ่ายก็ตาม

ในการศึกษาี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะ ดังนั้นในการทำการศึกษาค้นคว้าต้องใช้เวลาปรับความเข้าใจให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือกลุ่มตัวอย่างบางคนมีระดับความเข้าใจที่เท่ากัน แต่ทั้งนี้ก็ยังไม่สามารถบอกได้ว่าในความเป็นจริงผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเข้าใจก่อนการให้สัมภาษณ์เท่ากันหรือไม่ ดังนั้นจึงควรอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจแล้วลองจัดให้มีการลองสร้างสมรรถนะเพื่อเป็นการเสริมทักษะให้บุคลากร

ผลการวิเคราะห์และการศึกษานี้ เป็นผลการศึกษาที่ใช้ได้เฉพาะโรงงานกรณีศึกษาเท่านั้น เนื่องจากวิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่สามารถนำมาเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดในประชากรกลุ่มอื่นที่ไม่ใช่โรงงานกรณีศึกษา แต่หากจะนำขั้นตอนวิธีการคิดในการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษานั้นสามารถทำได้

ตารางที่ 10 สรุปสมรรถนะของโรงงานกรณีศึกษา

Core competency		Functional Competency		
		Common Functional Competency	Special Functional Competency	
ความรู้	คุณลักษณะ	ความรู้	ความรู้	ทักษะ
ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ	การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม	ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน
ความรู้ความเข้าใจในองค์กร	จรรยาบรรณ	MS-Office (Word, Excel, Access, Outlook)		การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
-	ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้	SQL, PL/SQL		-
-	จริยธรรมและศีลธรรม	Crystal Reports		-
-	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ผล	Visual Basic 6		-
-	การมุ่งเน้นคุณภาพ	Barcode scanner		-
		Web Application (PHP - ASP.NET)		
		Photoshop, AutoCAD, Catia		
		PC และ Network Maintenance		
		การเรียกดูข้อมูลจากฐานข้อมูล		
		IFS Application		
		Clone Database		
		Backup Database		
		Deploy Patch		

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- จิระประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างผลงาน**. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.
- ฉัตรชัย นิยะบุญ. (2555, มกราคม). **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2555,
จาก <http://management.aru.ac.th/mnge/images/km/km11.pdf>
- ณัฐพล บัวอุไร. (2554, พฤษภาคม). **เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง**. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2555,
จาก <http://www.nattapon.com/2011/05/random-sampling/>
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). **Competency-Base Human Resource Management**.
วารสารตน. 4 (21) : 11 - 12.
- พิชญ์สินี ชมภูคา; และ พิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์. (2552, สิงหาคม). **การวิจัยเชิงคุณภาพ**.
สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2555, จาก <http://nectecpbl.wikispaces.com/file/view/การวิจัยเชิงคุณภาพ.pdf>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). **ความหมายของสมรรถนะ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
- สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ. (2547). **Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้**.
Productivity. 9 (53) :44 - 48.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2537). **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก**. นนทบุรี : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2554ก, มกราคม – มีนาคม). **เปิดแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2555 – 2574)**. **วารสารเศรษฐกิจอุตสาหกรรม**. 7 (23). 2-4.
----- . (2554ข, ธันวาคม). **สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2554 และแนวโน้มปี 2555 (เศรษฐกิจไทย)**. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2555 จาก,
<http://www.oie.go.th/3F166AE8-07D6-45A4-98EA-23C683E714DB/FinalDownload/DownloadId- E33924C38B79E981522545299AAA37A5/3F166AE8-07D6-45A4-98EA-23C683E714DB/sites/default/files/attachments/publications/OIE-Journal-JanMar2554.pdf>
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์. (2547). **แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง**. **Chulalongkorn Review**. 16 (64) : 57 - 72.
- Boam, R.; and Sparrow, P. (1992). **Designing and Achieving Competency : A Competency-Based Approach to Developing People and Organization**. New York: McGraw-Hill.

- Boyatzis, R. E. (1982). **The Competent Manager**. New York : McGraw-Hill.
- Dales, M.; and Hes, K. (1995). **Creating Training Miracles**. Sydney : Prentice Hall.
- David C. McClelland. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. **American Psychologist**. 28 : 1 - 14.
- David C. McClelland. (1975). **A Competency Model for Human Resource Management Specialists to be used in the Delivery of the Human Resource Management Cycle**. Boston : McBer.
- (1976). **A Guide to Job Competence Assessment**. Boston : McBer.
- David, D. D.; and William J. R. (2004). **Competency-Based Human Resource Management**. California: Davies-Black Publishing.
- Ganesh, S. (2004). **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centre**. New Delhi : Tata McGraHill.
- Garavan, T.; and McGuire, D. (2001). Competencies & Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric & the Reality. **Journal of Workplace Learning**. 13 (4) : 144 - 164.
- Genevieve Bassellier ; Blaize Horner Reich; and Izak Benbasat. (2000, April). **Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model**. Vancouver : University of British Columbia.
- Klara Antlova. (2010). ICT Competencies and Knowledge Alignment in Small and Medium Enterprises. **Information and Communication Technologies for the Advanced Enterprise**. 1 (1) : 125 - 138.
- Martin N. Marshall. (1996). Sampling for Qualitative Research. **Family Practice**. 13 (6) : 522 – 525.
- Michael J. Tippins; and Ravipreet S. Sohi. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?. **Strategic Management Journal**. 24 : 745 - 761.
- Mitrani, A.; Dalziel, M.; and Fitt, D. (1992). **Competency Base Human Resource Management : Value Driven Strategies for Recruitment, Development, and Reward**. London : McGraw-Hill.

Pamela L. Dyne; Robert W. Strauss ; and Stephen Rinnert. (2002, November).
System-Based Practice: The Sixth Core Competency. **ACAD EMERG MED.**
9 (11) : 1,270 - 1,277.

Pooja Tripathi ; Jayathi Ranjan ; and Tarun Pandeya (2010, June). PAKS: A
Competency Based Model for an Academic Institutions. **International
Journal of Innovation, Management and Technology.** 1 (2) : 214 - 219.

Rylatt, A.; and Lohan, K. (1995). **Creating training miracles.** Sydney : Prentice Hall.

Sayyen Teoh. (2010). Competency and Capability Development Process: An Sme
Enterprise System Upgrade and Implementation. **Journal of Information
Technology Management.** 21 (3) : 36 - 50.

Scott B. Parry. (1992). **Evaluating the Impact of Training.** Alexandria, VA : American
Society for Training and Development.

Spencer, L. M.; and Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work : Models for
Superior Performance.** New York : John Wiley & Sons.

Thomas C. Powell; and Anne Dent-Micallef. (1997, May). Information Technology as
Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology
Resources. **Strategic Management Journal.** 5 (18) : 375 - 405.

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

THAI - JAPANESE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

TNI

แบบสัมภาษณ์

วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... เวลา.....น.

ผู้สัมภาษณ์ : นางสาวประไพพร ธรรมาคม
 นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : บุคลากรในฝ่าย IT และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ IT จำนวน 15 ท่าน
 เรื่องที่ศึกษา : การศึกษาสมรรถนะของบุคลากร ฝ่าย IT : กรณีศึกษา

การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ (Independent Study) คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น ในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT” เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงจากระบบมาตรฐานสากล ISO 20000 โดยผู้สัมภาษณ์ขอรับรองว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจะเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะโดยรวมเท่านั้น โดยผลที่ได้จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเป็นการเฉพาะต่อไป ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในครั้งนี้

แบบสัมภาษณ์นี้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) นิยามศัพท์เฉพาะ
- 2) ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของพนักงานฝ่าย IT

ส่วนที่ 1 นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถ (Ability) หรือคุณลักษณะ (Attributes) ในการทำงาน ณ ตำแหน่งงานนั้นที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ที่เท่ากับหรือสูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แรงจูงใจในการทำงาน (Motive) ทักษะ (Attitude) พฤติกรรม (Behavior)

วิสัยทัศน์ และภารกิจองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

1. เรามุ่งมั่นที่จะเป็น: “ผู้ผลิตระดับโลกอย่างแท้จริงของทางเลือกที่ให้ความสุขแก่ลูกค้าทั่วโลก”

We strive to become: "a truly global supplier of choice that delivers happiness to customers all over the world."

2. ขยายธุรกิจไปยังประเทศเศรษฐกิจเติบโตใหม่ (BRICs) และแขนงงานด้านนั้น

Expanding our business scopes in emerging markets and in the lead of lighting.

3. พัฒนาสินค้าใหม่และทำให้ได้ของดี ราคาถูกที่เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้นๆ

Realizing excellent yet moderately priced products that be various regions and developing new products

พันธกิจ (Mission)

1. สร้างสถานที่ทำงานให้แข็งแกร่ง เพื่อชัยชนะในการแข่งขันระดับโลก

Establishment of robust manufacturing site that will emerge victorious from the global competition

2. พัฒนาเทคนิคให้ล้ำหน้าในด้านรักษาสิ่งแวดล้อม ลดการใช้พลังงาน ด้านความปลอดภัย

Consolidation of our business foundations in growing markets and fields with growth potential in the world

3. เสริมรากฐานงานให้แข็งแกร่ง ในงานที่ตลาดเติบโตขยายตัวไประดับโลก งานที่สามารถทำให้ขยายตัวเติบโตได้

Development of global-scale human resources and utilization of the collective strength of the Group.

4. ตระหนักถึงผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยี่ยม แต่ราคาปานกลางซึ่งอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

Realizing excellent yet moderately priced products that be various regions and developing new products

ส่วนที่ 2 **ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายไอที**

2.1 ท่านคิดว่าสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี เพื่อทำให้เกิดผลงานอันมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งไว้ได้แก่ อะไรบ้าง

ประเด็นที่สำคัญ

- ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ
- การทำงานเป็นทีม
- การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม

- จรรยาบรรณ
- ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้
- จริยธรรมและศีลธรรม
- ความรู้ความเข้าใจในองค์กร
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- การมุ่งเน้นคุณภาพ

2.2 ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติใดของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้สามารถแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

ประเด็นสำคัญ

- ความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- การศึกษาหาความรู้
- การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ
- ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม
- การสื่อสาร
- การประสานงาน
- การมีใจรักงานบริการ
- การควบคุมอารมณ์
- การทำงานภายใต้แรงกดดัน
- การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- การค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร

2.3 ในฐานะที่ท่านเป็นส่วนหนึ่งในทีม IT ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะใดที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

2.4 ท่านมีประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะใดบ้างในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ กรุณาอธิบายพร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบ

ภาคผนวก ข.
บทสัมภาษณ์รายบุคคล

TNI

บทสัมภาษณ์ของคุณ A

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ มีความจำเป็นต้องมีเนื่องจาก งานด้าน IT เป็นงานที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้คนอื่นมาทำแทนไม่ได้ เพราะต้องมีการเขียนโปรแกรม การวางระบบและการดูแลรักษาระบบเพื่อให้ใช้งานได้ เป็นงานที่คนทั่วไปที่ไม่มีความรู้ด้าน IT ทำไม่ได้ และการวางระบบ IT ของแต่ละที่ก็ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นงานด้านนี้จึงเป็นงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษ

2. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างระบบให้ ผู้ใช้งานในระบบใช้งานได้ง่ายและระบบไม่ล่มบ่อย

3. จรรยาบรรณและจริยธรรม มีการทำงานอย่างคัมค่าจ้าง มีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาระบบใหม่ๆ เพิ่มตลอดเวลาเพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง

4. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร ต้องมีความรู้ความเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กร จึงจะทำการเขียนโปรแกรมและวางระบบได้ เพราะเป็นงานที่ต้องทำเฉพาะโปรแกรมแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน

5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการวางระบบและดูแลรักษาระบบเพื่อให้ User มีการใช้งานที่ง่าย มีเวรในการดูแลรักษาระบบเพื่อป้องกันระบบล่ม

6. การมุ่งเน้นคุณภาพ มีการศึกษาโปรแกรมใหม่ๆ และวิธีการปรับปรุงระบบที่เขียนตลอดเวลา เพื่อให้ User ใช้งานได้ง่าย ลดต้นทุนในการบำรุงรักษาระบบ และลดเวลาในการซ่อมแซมระบบ

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้ และ

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ การศึกษาหาความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นคุณสมบัติสำคัญที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี เนื่องจากระบบ IT มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ใหม่ๆ เข้ามาตลอด การที่เราไม่รู้จะทำอะไร จะทำให้เราสามารถวางระบบและดูแลระบบ IT ของบริษัทได้ เนื่องจากระบบงาน IT ของแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน เราต้องสามารถประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้และนำมาปรับใช้กับงานของบริษัทที่เราเป็นคนดูแลระบบอยู่ ถ้าไม่มีความรู้และไม่สามารถประยุกต์ความรู้มา

ใช้ได้กับงานจะทำให้เกิดปัญหากับระบบงานของบริษัทได้ บุคลากรที่ดีต้องสามารถเขียนโปรแกรมและวางระบบของ IT สำหรับ User และบริษัทได้อย่างเหมาะสม มีความง่ายและความสะดวกในการใช้ นอกจากนี้ยังต้องวางระบบให้ง่ายต่อการแก้ปัญหา เนื่องจากส่วนใหญ่ User จะมีปัญหากับการใช้ระบบและอาจพบปัญหาต่างๆได้ทุกวัน เพราะฉะนั้นบุคลากรทาง IT ที่ดีจึงต้องมีสมรรถนะทั้งหมดนี้

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

เนื่องจาก User ส่วนใหญ่ ไม่มีความรู้และความเข้าใจด้าน IT ที่มากเพียงพอ จึงทำให้เกิดปัญหาต่างๆในการใช้งานระบบ นอกจากนี้ยังมีปัญหาจากทางด้านอุปกรณ์ในงาน IT ที่มีการล้าสมัยที่ค่อนข้างเร็วและบางอุปกรณ์ต้องมีการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่องไม่เช่นนั้นจะเกิดปัญหากับทางระบบ IT ได้ สำหรับบุคลากรฝ่าย IT จำเป็นต้องมีความเข้าใจในระบบงาน IT ของบริษัท มีการศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ และต้องค้นหาสาเหตุและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว แต่โดยมากที่พบจะเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ และการไม่เอาใจใส่ในการเพิ่มความรู้ของบุคลากร ทำให้หากเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดไม่สามารถจัดการปัญหาได้ ทำให้ระบบ IT ของบริษัทเกิดปัญหาทั้งระบบ

บทสัมภาษณ์ของคุณ B

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่สำคัญมากและบุคลากรด้าน IT ทุกคนต้องมีเนื่องจากระบบงานบริษัทแทบจะทุกส่วนจะต้องผ่าน IT ดังนั้นบุคลากรทาง IT จะต้องเก่งในสายงานของตน ไม่เช่นนั้นระบบงานของบริษัทและโรงงานจะเกิดปัญหา ความรู้ทางด้าน IT เป็นความรู้เรียกได้ว่าค่อนข้างใหม่ และมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว บุคลากรด้าน IT ต้องหมั่นหาความรู้เพิ่มเติมเพราะจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาระบบ และแก้ไขปัญหาตลอดเวลา

2. การทำงานเป็นทีม เนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT มีทั้งงานที่สามารถทำงานคนเดียวในการแก้ปัญหาเล็กๆน้อยๆและการทำงานเป็นทีมเมื่อประสบปัญหาใหญ่ๆในระบบ เช่น ระบบล่ม หรือมีการ maintenance ระบบ เนื่องจากระบบของโรงงานเป็นระบบที่ใหญ่ไม่สามารถแก้ปัญหาทั้งระบบคนเดียวได้ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นหนึ่งในสมรรถนะของบุคลากรทาง IT

3. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร ต้องมีความเข้าใจในบริษัท เพราะต้องรู้ว่าบริษัทต้องการอะไร ทำอย่างไรจะสร้างระบบให้เหมาะกับบริษัท นอกจากนี้ยังต้องดูด้วยว่าต้องสร้างระบบที่ใช้ง่ายกับพนักงานที่ต้องใช้งานด้าน IT นอกจากนี้ยังต้องดูว่าบริษัทมีความสนใจในการพัฒนาระบบ IT ขนาดไหนมีงบให้มากหรือไม่ เพราะต้องมีการบริหารงบประมาณให้เข้ากับการบำรุงรักษาระบบของบริษัทอีกด้วย

4. การมุ่งเน้นคุณภาพ งานด้าน IT เป็นงานที่ต้องการการมุ่งเน้นคุณภาพเนื่องจากความรู้ด้าน IT มีการพัฒนาตลอดเวลา ระบบเดิมที่วางไว้ ไม่ว่าเดิมจะวางไว้ดีแค่ไหน ต่อไปก็ต้องพบกับปัญหา ดังนั้นฝ่าย IT ต้องมีการมุ่งเน้นคุณภาพในงานที่ทำเพราะจะทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นลดน้อยลง ซึ่งถ้าเราจะเน้นคุณภาพของระบบงานที่ทำ เราก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของเราควบคู่กันไปด้วย

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้สามารถแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

สิ่งที่ฝ่าย IT ต้องการเพื่อดูว่ามาตรฐานงานของบุคลากรในฝ่ายเป็นอย่างไร สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ควรดูจากความรู้ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การศึกษาหาความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การประสานงาน การทำงานภายใต้แรงกดดัน การค้นหาสาเหตุ และการจัดการปัญหาอย่างถาวร เนื่องจากบุคลากรที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเลิศควรมีคุณสมบัติเหล่านี้อย่างครบถ้วน ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การศึกษาหาความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มพูนทักษะในการทำงานและเป็นการเพิ่ม

คุณภาพในการทำงานของตนเอง ระบบงาน IT ของโรงงานโดยมากมักจะมีประสบปัญหาทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยที่เกิดจากผู้ใช้งานหรือเรื่องใหญ่เช่นระบบล่ม หากบุคลากรฝ่าย IT มีทักษะที่เพิ่มขึ้นเราจะรู้ได้ว่าเราสามารถแก้ปัญหาของงานได้ตรงจุดไหนและสามารถวางแผนการทำงานและจัดการปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถาวรหรืออย่างน้อยถ้าถาวรไม่ได้ เรายังสามารถแก้ปัญหาได้โดยใช้ระยะเวลาไม่นานและวางแผนในการแก้ปัญหาในระยะยาวได้

เนื่องจากฝ่าย IT ไม่ได้ทำงานฝ่ายเดียวในโรงงาน การที่บุคลากรฝ่าย IT มีทักษะในการประสานงานกับฝ่ายอื่นเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก เพราะผู้ใช้ส่วนใหญ่ไม่ได้มีความรู้ในด้าน IT มากเท่าที่ควร ดังนั้นหากผู้ใช้มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานหรือระบบเกิดล่ม โดยมากจะโทษ IT ดังนั้นบุคลากรในฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานดีต้องมีความสามารถในการประสานงานและการทำงานภายใต้แรงกดดันได้

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

สมรรถนะที่ทำให้ฝ่าย IT แตกต่างจากฝ่ายอื่นคือ ความรู้และความเชี่ยวชาญในด้าน IT เชิงลึก เพราะบางที่ผู้ใช้บางคนก็มีความรู้ด้าน IT ในระดับหนึ่ง แต่ความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้าน IT จะทำให้ฝ่าย IT แตกต่างจากผู้ใช้งาน เนื่องจากมีความเข้าใจในระบบและกระบวนการในการทำงานมากกว่า และสามารถแก้ไขปัญหาด้านต่างๆของระบบได้

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

บุคลากรในฝ่าย IT ในช่วงแรกที่รับเข้ามา มักจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรู้และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพในระดับหนึ่ง แต่หลังจากรับเข้ามาแล้ว ความสนใจในการหาความรู้เพิ่มเติมจะค่อยๆหมดไป เนื่องจากบางครั้งจะเจองานคล้ายงานประจำ คือ เจอปัญหาเดิมๆเกือบทุกวัน ทำให้ความสนใจในการศึกษาเพิ่มเติมลดน้อยลง นอกจากนี้บุคลากรฝ่าย IT ยังอาจเจอปัญหาการทำงานภายใต้แรงกดดัน เช่น จากการที่เครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้มีปัญหา หรือการแอบลงโปรแกรมนอกเหนือจากข้อกำหนดทาง IT ของบริษัท แล้วผู้ใช้ก็จะมีการต่อว่าทางพนักงาน และที่สำคัญคือ หากระบบ IT ของบริษัทล่ม ฝ่าย IT จะได้รับแรงกดดันมากในการกู้ระบบเพราะระบบที่ล่มจะส่งผลเสียหายแก่บริษัทในวงกว้าง

ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จึงควรได้รับการอบรมและพัฒนาในด้านความรู้ ความเข้าใจในระบบของบริษัท และอบรมในด้านระบบงาน IT แบบใหม่ที่ทั่วโลกเริ่มใช้กันอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจาก IT เรียกได้ว่าเป็นความรู้ใหม่ และมีการพัฒนาทุกวัน และฝ่าย IT ควรทำการชี้แจงการใช้ระบบและข้อจำกัดของระบบให้ผู้ใช้ทุกคน เพื่อให้ผู้ใช้มีความรู้ความเข้าใจในระบบ IT

บทสัมภาษณ์ของคุณ C

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

ฝ่าย IT ต้องมีทุกความสามารถที่ระบุมา ถึงแม้ว่าฝ่าย IT จะไม่ใช่ฝ่ายหลักในการทำธุรกิจของโรงงาน แต่เป็นฝ่ายงานสนับสนุนที่โรงงานต้องมีเพราะจะช่วยให้โรงงานสามารถทำงานต่างๆได้อย่างราบรื่น

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นความสมรรถนะหลักของฝ่าย IT เพื่อให้บุคลากรในฝ่ายสามารถทำงานในสายงานของตนเองได้

2. การทำงานเป็นทีม ฝ่าย IT ต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้หากระบบหลักเกิดปัญหา เพราะต้องใช้บุคลากรจำนวนมากในการดูแลและดูแลรักษาระบบ นอกจากนี้ยังต้องสามารถทำงานคนเดียวได้หากระบบ IT ย่อยๆเกิดปัญหา

3. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม ฝ่าย IT มีหน้าที่เป็นฝ่ายงานสนับสนุน ดังนั้นฝ่าย IT จึงควรมีการพัฒนาและเตรียมระบบต่างๆ ให้พร้อมเพื่อให้ผู้ใช้ใช้งานระบบได้ง่าย และการดูแลระบบไม่ให้เกิดปัญหาจะทำให้โรงงานสามารถลดต้นทุนทั้งทางการเงินและต้นทุนค่าเสียโอกาสในการจัดการกับปัญหา

4. จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและคุณธรรม เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในโรงงานควรมี ไม่ได้เน้นเฉพาะฝ่าย IT เท่านั้น การที่บุคลากรฝ่าย IT มีสมรรถนะดังกล่าวเหล่านี้จะทำให้เรามีความรักต่อโรงงานและทำงานเพื่อโรงงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

5. ความรู้และความเข้าใจในองค์กร ฝ่าย IT จำเป็นต้องมีเนื่องจากต้องรู้ว่าโรงงานกำลังทำอะไรและมีแผนงานใดที่จะทำในอนาคต ฝ่าย IT จะสามารถวางระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงงานได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้หากฝ่าย IT มีความเชี่ยวชาญเพียงพอจะสามารถวางระบบไว้เพื่อรองรับความต้องการของโรงงานในอนาคตเพิ่มขึ้นไปได้อีก

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ ฝ่าย IT นอกจากจะมีงานหลักในการบำรุงรักษาระบบและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงแล้วยังมีหน้าที่ในการวางระบบต่างๆ ให้มีความพร้อมในการใช้งานของระบบในระยะยาวอีกด้วย ไม่ใช่แค่ซ่อมวันนี้เสร็จ วันพรุ่งนี้ต้องกลับมาซ่อมจุดเดิมอีกครั้ง

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในหน้าที่ และการตัดสินใจ การสื่อสาร การมีใจรักงานบริการ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการค้นหา

สาเหตุและการจัดการปัญหาอย่างถาวร มีผลโดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่าย IT เนื่องจากสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นโดยสามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนในการทำงานของบุคลากรในฝ่าย IT แต่บุคลากรในฝ่าย IT ที่จะมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยมากมักจะมี ความเชี่ยวชาญในอาชีพและการศึกษาหาความรู้ประกอบไปด้วย

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรในฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่นๆ เนื่องจากความเชี่ยวชาญด้าน IT เป็นความรู้และทักษะที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ ซึ่งบุคลากรในฝ่ายงานอื่นๆ ไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้มากเท่าบุคลากรในฝ่าย IT หรือบางฝ่ายอาจจะไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ด้าน IT อยู่

นอกจากนี้สมรรถนะด้านการทำงานภายใต้แรงกดดัน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการค้นหาสาเหตุและการจัดการปัญหาอย่างถาวรก็เป็นสมรรถนะที่ทำให้ฝ่าย IT แตกต่างจากฝ่ายอื่น เพราะไม่ว่าฝ่าย IT จะทำการวางระบบหรือมีการพัฒนาระบบที่ดีเพียงใด ระบบ IT ก็จะมีปัญหาให้ต้องแก้ไข ซึ่งบางที่ปัญหาที่เกิดขึ้นก็เกิดจากผู้ใช้งานเพียงคนเดียว หรือปัญหาบางครั้งก็เกิดจากระบบที่ต้องทำการบำรุงรักษาและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาระยะยาว

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

บุคลากรฝ่าย IT ควรที่จะได้รับการอบรมพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพอย่างสม่ำเสมอเพราะความรู้ทางวิชาการด้าน IT มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความรู้และระบบที่ใช้อยู่ปัจจุบันอาจไม่เพียงพอต่อการรองรับการใช้งานในอนาคต นอกจากนี้การพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพ ยังก่อให้เกิดการค้นหาสาเหตุและการจัดการปัญหาอย่างถาวรอีกด้วย

บทสัมภาษณ์ของคุณ D

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม ฝ่าย IT ไม่มีลูกค้าภายนอก มีแต่ลูกค้าภายใน คือ ผู้ใช้งานระบบเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาระบบ เพื่อให้ผู้ใช้ใช้งานได้ง่ายและไม่ก่อปัญหาต่อระบบ

2. จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและศีลธรรม เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกฝ่ายต้องมีไม่ใช่เฉพาะบุคลากรฝ่าย IT เท่านั้น เนื่องจากจรรยาบรรณและจริยธรรมจะทำให้บุคลากรที่ทำงานภายในโรงงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถที่ตนเองมีและไม่มีการทุจริตภายในโรงงาน

3. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT สมควรต้องมีเพราะหากบุคลากรฝ่าย IT มีความเข้าใจต่อองค์กร ฝ่าย IT จะสามารถวางระบบ IT ของโรงงานได้อย่างเหมาะสม ความเหมาะสมนี้รวมไปถึงการวางแผนงบประมาณของฝ่ายอีกด้วยเพราะฝ่าย IT จะรู้ว่าปีนี้โรงงานจะใช้งบสำหรับฝ่ายมาเท่าไร จะต้องทำงานอย่างไรให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ

4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมีคู่กันเนื่องจากปัญหาที่พบในระบบงานจะพบทั้งปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดจากตัวผู้ใช้ และปัญหาระยะยาวที่เกิดจากระบบการแก้ไขปัญหามาของทางฝ่าย IT จึงต้องทำอย่างรวดเร็วและยังต้องมีการวางแผนงานเพื่อพัฒนาระบบในระยะยาวเพื่อลดการเกิดปัญหาอีกด้วย

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่ทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของบุคลากรได้ เพราะบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเพียงอย่างเดียว หากไม่สามารถประยุกต์ความรู้นั้นให้เข้ากับการทำงานได้ก็ไม่เรียกว่าเป็นบุคลากรที่เก่งจริง แต่หากมีความรู้และประยุกต์ความรู้ให้เข้ากับลักษณะของงานหรือระบบทำได้ถึงจะเรียกได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ

2. การสื่อสาร เป็นสมรรถนะที่ควรมีอีกอย่างของบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดีเลิศ เนื่องจากไม่ว่าบุคลากรจะเก่งแค่ไหนหากไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้งานในระบบให้มีการใช้งานได้อย่างถูกต้อง บุคลากรผู้นั้นก็ไม่ถือว่าเป็นปฏิบัติงานได้อย่างดีเลิศ

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ ทำให้บุคลากรด้าน IT แตกต่างจากบุคลากรในฝ่ายอื่นๆ

เนื่องจากบุคลากรด้าน IT ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ด้าน IT แต่บุคลากรของฝ่ายงานอื่นจะไม่มีความรู้ในด้านนี้ หรือถ้ามีก็น้อยเทียบไม่ได้กับบุคลากรในฝ่าย IT

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

บุคลากรฝ่าย IT ควรจะได้รับการส่งไปฝึกอบรมเพิ่มจากภายนอกและภายใน เช่น ผู้ที่ดูแลด้านพัฒนาระบบ ควรจะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในการเขียนโปรแกรมที่จะรองรับการทำงานของโรงงาน และควรที่จะได้รับการฝึกอบรมภายในโรงงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงงาน

บทสัมภาษณ์ของคุณ E

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรในฝ่าย IT ทุกคนต้องมี เนื่องจากเป็นสมรรถนะหลักในการที่จะรับคนเข้ามาทำงานในฝ่ายนี้
2. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกฝ่ายควรมี แต่เนื่องจากฝ่าย IT เป็นฝ่ายสนับสนุนภายในโรงงาน ทำให้ลูกค้าของฝ่าย IT คือ ผู้ใช้ระบบ ดังนั้นการมุ่งลูกค้าในที่นี้คือการเขียนโปรแกรมและพัฒนาระบบ IT เพื่อให้ผู้ใช้งานระบบทำงานได้ง่าย ไม่เกิดการติดขัดในการใช้งานระบบ และสร้างความเสถียรให้กับระบบงาน IT
3. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นสมรรถนะที่ควรมี เนื่องจากระบบงาน IT ของแต่ละโรงงานมีความต้องการในระบบงานที่ต่างกัน ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางระบบงาน IT จึงต้องมีความเข้าใจเป้าหมายของโรงงานก่อนว่า มีความต้องการแบบไหน เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับโรงงานได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้บุคลากรฝ่าย IT ยังต้องมีการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ เพราะหากทำการพัฒนาระบบสำหรับโรงงานแล้ว แต่ระบบงานที่พัฒนาขึ้นมากลับมีจุดบกพร่อง และต้องทำการแก้ไขอยู่เสมอ ก็แสดงให้เห็นว่าบุคลากรฝ่าย IT นั้นทำงานขึ้นมาได้ไม่ดี ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จึงต้องเข้าใจในองค์กร และพัฒนาระบบเพื่อองค์กรด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมุ่งเน้นคุณภาพ

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศออกมาได้ เพราะไม่ว่าบุคลากรฝ่าย IT จะมีความรู้มากแค่ไหน หากไม่สามารถประยุกต์ความรู้นั้นกับการทำงานได้ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพราะงานด้าน IT เป็นงานที่เน้นด้านการปฏิบัติมากกว่าด้านทฤษฎี นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มก็จะทำให้งานในการวางระบบสามารถทำออกมาได้ดีตรงตามความต้องการของโรงงานหรือความต้องการของผู้ใช้
2. สมรรถนะที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ คือ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร นอกจากนี้ยังรวมถึง สมรรถนะในการทำงานภายใต้แรงกดดัน เนื่องจากระบบงานของ IT เป็นระบบงานที่ประสบกับปัญหาย่อยครั้ง เช่น ปัญหาระยะสั้นที่เกิดจากตัวผู้ใช้ระบบ หรือเป็น

ปัญหาระยะยาวที่ส่งผลโดยรวมต่อระบบงานทั้งโรงงาน บุคลากรฝ่าย IT ที่แก้ไขปัญหาต้องทำงานภายใต้แรงกดดันเนื่องจากมีเงื่อนไขด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่นๆ เนื่องจากความรู้ทาง IT เป็นทักษะเฉพาะด้านไม่เหมือนกับความรู้ทางฝ่ายอื่น ทักษะทาง IT เป็นทักษะที่เกิดจากการฝึกการปฏิบัติงานจริง ความรู้ทาง IT โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาโปรแกรมและการวางระบบจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรฝ่ายอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับฝ่าย เนื่องจากฝ่าย IT เป็นฝ่ายงานสำหรับการสนับสนุนงานในโรงงาน ดังนั้นฝ่าย IT จึงต้องมีการวางระบบงานทาง IT ให้เหมาะสมกับสิ่งที่โรงงานต้องการ

3. การทำงานภายใต้แรงกดดัน และการค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร สมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น เนื่องจากปัญหาที่เกี่ยวกับระบบงาน IT อาจเป็นปัญหาใหญ่ที่ทำให้ระบบโดยรวมของโรงงานขัดข้อง ดังนั้นทางฝ่าย IT จะต้องมีการทำงานภายใต้แรงกดดันอย่างหนักในการแก้ปัญหาแข่งกับเวลา นอกจากนี้ฝ่าย IT ยังต้องมีการพัฒนาโปรแกรมและการวางระบบงานทาง IT ให้ดีขึ้นเพื่อลดการเกิดของปัญหาในระยะยาวอีกด้วย

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ไม่มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

บทสัมภาษณ์ของคุณ F

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรฝ่าย IT ที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานทุกคนต้องมี เนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT สายการปฏิบัติงานถูกจ้างมาเพราะความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ การคุมระบบเป็นงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญด้าน IT ก่อนข้างสูง

2. การทำงานเป็นทีม การวางระบบ การดูแลระบบและการบำรุงรักษาระบบ IT ภายในโรงงานเป็นงานที่ต้องทำงานเป็นทีม เนื่องจากเป็นระบบที่ใหญ่ไม่สามารถดูแลรักษาระบบทั้งหมดเพียงคนเดียวได้

3. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม ลูกค้าของฝ่าย IT คือผู้ใช้งานระบบด้าน IT ซึ่งถือว่าเป็นลูกค้าภายใน ดังนั้นการดูแลระบบด้าน IT เพื่อให้ผู้ใช้ใช้งานระบบได้ง่าย และระบบ IT ไม่เกิดปัญหาต่อระบบงานส่วนรวมจึงเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่าย IT

4. จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและศีลธรรม บุคลากรฝ่าย IT ต้องมีสมรรถนะเหล่านี้เพราะระบบงาน IT เป็นระบบงานสนับสนุนที่ใช้เชื่อมต่อระบบงานหลักของโรงงาน ดังนั้นฝ่าย IT ต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถมีจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ต่องานของตนเอง การทำงานต้องทำอย่างเต็มที่ไม่ใช่แค่ทำงานไปวันๆ ระบบงาน IT ต้องมีการดูแลอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดการเกิดปัญหาของระบบ

5. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร ระบบงาน IT ของแต่ละโรงงานมีความแตกต่างกันไป ดังนั้นเราต้องทำการเข้าใจในองค์กรเพื่อทำการวางระบบและดูแลระบบ IT ให้ได้ตามที่องค์กรต้องการ

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี เนื่องจากทั้งการวางระบบ การควบคุมดูแลระบบ และการบำรุงรักษาระบบ เป็นงานที่มีส่วนสัมพันธ์กันและงานทาง IT เป็นงานที่สามารถประสพปัญหาได้ตลอดเวลา ดังนั้นนอกจากมีการวางระบบงานที่ดีเพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวแล้วยังต้องมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ดีอีกด้วย

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน สมรรถนะเหล่านี้สามารถแยกผลการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่าย IT ได้ เนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT ถือเป็นบุคลากรที่ต้องทำการปฏิบัติงานที่เรียกได้ว่าเป็นรูปธรรม เช่น การ

ควบคุมระบบงานทาง IT ไม่ให้เกิดปัญหา หรือการซ่อมอุปกรณ์ทาง IT ต่างๆ ซึ่งหากทำการแก้ปัญหาได้อย่างสำเร็จลุล่วง ผู้ใช้งานหรือระบบ IT ก็จะกลับมาดำเนินการตามปกติได้อีกครั้ง

2. การทำงานภายใต้แรงกดดัน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เนื่องจากการวางระบบ การควบคุมระบบ และการแก้ไขปัญหาด้าน IT ของโรงงานเป็นงานที่ต้องทำภายใต้ความกดดัน เพราะหากระบบ IT เกิดปัญหาจะส่งผลกระทบต่อระบบงานของโรงงานทั้งระบบ การแก้ปัญหาทางด้าน IT จึงต้องทำอย่างรวดเร็วและต้องมีการวางระบบงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในระยะยาว

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่นอย่างชัดเจน เพราะไม่มีบุคลากรในฝ่ายงานใดที่จะมีความสามารถในการควบคุมระบบงาน IT ของโรงงานได้

2. ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม เป็นสมรรถนะที่ทำให้ฝ่ายงาน IT แตกต่างจากฝ่ายงานอื่น เนื่องจากฝ่ายงาน IT ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มในการวางระบบงาน IT เพื่อให้ตรงกับความต้องการของโรงงาน แต่ฝ่ายงานอื่นในโรงงานโดยส่วนใหญ่จะเป็นงานที่เป็นงานประจำไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ไม่มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

TNI

บทสัมภาษณ์ของคุณ G

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี เนื่องจาก ฝ่าย IT มีหน้าที่ดูแลระบบ IT ของโรงงาน ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT ต้องมีความสามารถนี้
2. การทำงานเป็นทีม การดูแลและควบคุมระบบงาน IT เป็นการปฏิบัติงานที่ต้องใช้บุคลากรหลายคนในการดูแลร่วมกัน ดังนั้นฝ่าย IT จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะนี้
3. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นสมรรถนะที่ต้องมีเนื่องจากลูกค้า คือ ผู้ใช้งานระบบภายในโรงงาน หากระบบมีปัญหาจะทำให้การดำเนินงานของผู้ใช้และโรงงานเกิดปัญหาได้ ดังนั้นฝ่าย IT จึงต้องทำการวางระบบให้ผู้ใช้ใช้งานได้ง่าย และมีการดูแลรักษาระบบเพื่อลดปัญหาที่จะเกิดกับผู้ใช้
4. ความซื่อสัตย์ และความเชื่อถือได้ ฝ่าย IT เป็นฝ่ายที่ดูแลระบบ IT และดูแลระบบเครือข่ายทั้งหมดภายในโรงงานของผู้ใช้ ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จึงต้องมีความซื่อสัตย์เพื่อสร้างความเชื่อถือแก่บุคลากรในฝ่ายอื่นๆ ว่าระบบหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ตนเองใช้งานอยู่จะไม่เกิดปัญหา ไม่มีการแอบเข้าไปดูข้อมูลการใช้งานของผู้ใช้โดยไม่มีการขออนุญาต
5. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร เป็นสมรรถนะที่ต้องมีเพื่อใช้ในการวางระบบและดูแลเครือข่ายให้เหมาะสมกับผู้ใช้และโรงงาน
6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นความสามารถที่บุคลากรต้องมีเพราะการวางระบบ และการดูแลระบบ IT เป็นการช่วยในการแก้ปัญหาที่จะเกิดกับระบบ IT ในระยะยาว และลดการเกิดปัญหาเฉพาะหน้าให้เหลือน้อยที่สุด

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นสิ่งที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเห็นเด่นชัดที่สุด เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีเลิศจะอยู่ที่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และการลดการเกิดปัญหาของระบบให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ซึ่งจะเกิดจากสมรรถนะทั้งสองข้อนี้
2. การควบคุมอารมณ์ การทำงานภายใต้แรงกดดัน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เป็นอีกกลุ่มสมรรถนะที่สามารถแยกผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เพราะไม่ว่าบุคลากรรายนั้นจะมีผลการปฏิบัติที่เก่งแค่ไหน หากไม่มีสมรรถนะทั้ง 4 ขีดนี้ก็ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพราะงาน IT เป็นงาน

ที่มีปัญหาในการทำงานเข้ามาตลอดเวลาซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ได้เกิดจากตัวระบบ แต่เกิดจากตัวผู้ใช้ หากบุคลากรที่ไปแก้ปัญหาให้กับผู้ใช้ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ก็อาจจะทำให้เกิดปัญหากับบุคลากรของฝ่ายงานต่างๆได้ นอกจากนี้งาน IT ยังเป็นงานที่สนับสนุนฝ่ายต่างๆ จึงต้องทำการแก้ไขปัญหาด้วยความรวดเร็ว เพราะจะมีแรงกดดันด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ยิ่งฝ่าย IT แก้ไขปัญหาได้เร็วเท่าไร การดำเนินงานในด้านต่างๆของโรงงานก็จะกลับไปดำเนินงานได้เร็วขึ้นเท่านั้น

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

สมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT มีความแตกต่างจากฝ่ายงานอื่น คือ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ งาน IT เป็นงานที่ต้องใช้การปฏิบัติงาน ฝึกฝน และมีการแก้ไขปัญหาทางระบบงาน IT ตลอดเวลา ดังนั้นความเชี่ยวชาญในอาชีพเฉพาะด้านทาง IT จึงทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ไม่มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

บทสัมภาษณ์ของคุณ H

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรในฝ่าย IT ต้องมี เพราะว่า ฝ่าย IT มีหน้าที่ในการดูแลระบบคอมพิวเตอร์และระบบงาน IT ทั้งหมดของโรงงาน หากบุคลากรในฝ่าย IT ขาดสมรรถนะในด้านนี้ก็จะไม่สามารถทำงานในฝ่ายนั้นได้

2. ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ บุคลากรฝ่าย IT ควรจะมีสมรรถนะนี้เนื่องจากการทำงานของฝ่าย IT มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงงาน ทั้งการซ่อมเครื่องคอมพิวเตอร์และการดูแลระบบ ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT ต้องมีความซื่อสัตย์เนื่องจากสามารถดูข้อมูลในระบบ IT ได้ทั้งหมด

3. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร เนื่องจากฝ่าย IT มีหน้าที่หลักในการวางระบบงาน IT และสนับสนุนการทำงานของฝ่ายอื่นๆ ดังนั้นบุคลากรในฝ่าย IT จึงต้องมีสมรรถนะนี้ เพราะจะได้ทำการออกแบบระบบเพื่อสนับสนุนงานของฝ่ายต่างๆและให้การดำเนินงานของโรงงานเป็นไปอย่างราบรื่น

4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรต้องมีไม่ใช่แค่เฉพาะบุคลากรในฝ่าย IT เท่านั้น ความสามารถทั้งสองอย่างนี้จะทำให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นลุล่วงไปด้วยดี และลดการเกิดปัญหาในระยะยาว

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศออกมาได้ เนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT ทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้ด้าน IT อยู่แล้วแต่หากบุคลากรท่านใดมีความสามารถในการประยุกต์ความรู้นั้นให้เข้ากับความต้องการของโรงงานและของผู้ใช้ได้ นั่นคือบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

2. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า งานทางด้านการปฏิบัติงานทาง IT ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพราะงานของฝ่าย IT ไม่ได้มีแค่การดูแลรักษาระบบ IT แต่ยังรวมถึงปัญหาที่เกิดจากเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อีกด้วย และผู้ใช้งานส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในด้านนี้มากนัก ดังนั้นบุคลากรทาง IT จึงต้องมีสมรรถนะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ที่ทำการประเมินจะมองในจุดนี้ด้วย

3. การค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เป็นหนึ่งในความสามารถที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่าย IT เพราะหากบุคลากรฝ่าย IT มีสมรรถนะในการ

แก้ปัญหาด้านระบบ IT และสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบงาน IT ได้แสดงว่าบุคลากรนั้นเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT มีความแตกต่างจากบุคลากรฝ่ายงานอื่นๆ เนื่องจากวิชาชีพ IT ถือเป็นวิชาชีพที่เป็นลักษณะเฉพาะ ฝ่ายงานอื่นไม่สามารถทำได้หรือมีบุคลากรที่มีทักษะด้าน IT น้อยกว่าบุคลากรฝ่าย IT

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ควรมีการอบรมความรู้และทักษะของบุคลากรฝ่าย IT อย่างสม่ำเสมอ เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรฝ่าย IT

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทสัมภาษณ์ของคุณ I

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ทุกคนต้องมี เนื่องจากเป็นสมรรถนะหลักในการทำงาน
2. การทำงานเป็นทีม การวางระบบและการดูแลรักษาระบบงาน IT ภายในโรงงาน เป็นงานที่ไม่สามารถทำเพียงคนเดียวได้เนื่องจากเป็นระบบงานที่ใหญ่และมีการเชื่อมต่อระบบงานกันหลายโรงงาน ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จึงต้องมีการทำงานเป็นทีมและมีการประสานงานกัน
3. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากฝ่าย IT เป็นฝ่ายงานสนับสนุน ดังนั้นลูกค้าของฝ่าย IT หมายถึงผู้ใช้งานระบบที่อยู่ในโรงงาน ฝ่าย IT มีหน้าที่ที่จะต้องวางระบบงานเพื่อให้ผู้ใช้งานระบบใช้งานได้ง่าย ไม่เกิดปัญหาขณะทำงานหรือหากเกิดปัญหาก็ต้องได้รับการแก้ไขอย่าง
4. จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและศีลธรรม เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนต้องมีไม่เฉพาะแต่บุคลากรฝ่าย IT เท่านั้น หากบุคลากรมีสมรรถนะเหล่านี้จะทำให้มีการปฏิบัติในหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ
5. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร กิจกรรมการดำเนินงานภายในโรงงานส่วนใหญ่มีการใช้ระบบ IT ในการทำงาน ดังนั้นฝ่ายงาน IT ต้องมีสมรรถนะนี้เพราะต้องมีการวางระบบงาน IT สำหรับโรงงานเป็นไปอย่างที่โรงงานต้องการ และลดการเกิดปัญหาด้านการทำงานในปัจจุบัน และต้องมีการวางระบบเพื่อรองรับการทำงานของโรงงานในอนาคต
6. การมุ่งผลลัพธ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ เหตุที่ฝ่าย IT ต้องมีความสามารถสองข้อนี้เพราะ การทำงานของฝ่าย IT ไม่ใช่แค่จัดการวางระบบงาน IT หรือการแก้ปัญหาต่างๆให้จบแล้วก็เสร็จไป แต่ต้องทำการวางระบบให้มีความเสถียร มีการควบคุม และมีการบำรุงรักษาระบบตลอดเวลาเพราะหากระบบงาน IT ประสบปัญหาถึงระดับที่ขัดข้องไปทั้งโรงงานจะทำให้โรงงานเกิดค่าใช้จ่ายและค่าเสียโอกาสต่างๆ

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่ทำให้สามารถแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศออกมาได้ เนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT ทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้ด้าน IT อยู่แล้วดังนั้น การวัดผลการปฏิบัติงานจึงทำได้จากการดูบุคลากรแต่ละรายว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จมากน้อยเพียงใด บุคลากรที่สามารถ

ประยุกต์ความรู้ของตนให้เข้ากับการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีย่อมสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีและเกิดปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงานน้อยกว่า

2. การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ เนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศควรมีการทำงานในหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ มีความเต็มใจที่จะทำงานของตนให้เต็มความสามารถที่ตนมี

3. การสื่อสารและการประสานงาน บุคลากรฝ่าย IT ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่การสนับสนุนการทำงานโดยการวางระบบและดูแลระบบ IT อยู่เบื้องหลังเท่านั้น แต่ยังต้องทำการประสานงานกับฝ่ายงานต่างๆในโรงงาน หากมีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบ นอกจากนี้บุคลากรฝ่าย IT ยังต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้ฝ่ายงานเหล่านั้นเข้าใจระบบ และลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้งาน

4. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เป็นสิ่งที่ใช้ประเมินบุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ เนื่องจากฝ่ายงาน IT เป็นฝ่ายงานที่พบปัญหาในการทำงานเป็นประจำซึ่งมีทั้งปัญหาระยะสั้นที่เกิดจากตัวผู้ใช้และปัญหาระยะยาว ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องสามารถแก้ไขปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้ นอกจากนี้ยังต้องสามารถจัดการกับสาเหตุของปัญหาได้อีกด้วย

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพเป็นสมรรถนะหลักที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT โดดเด่นแตกต่างจากบุคลากรฝ่ายงานอื่นอย่างชัดเจน เนื่องจากความรู้ความสามารถของบุคลากรฝ่าย IT เป็นความสามารถที่เป็นทักษะเฉพาะด้าน ไม่มีบุคลากรในฝ่ายงานอื่นที่เลียนแบบได้

2. การค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายงานอื่นๆ เนื่องจากการแก้ปัญหาของทางฝ่าย IT ไม่ได้มีเฉพาะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ยังต้องมีการวางแผนในการแก้ปัญหาในระยะยาวอีกด้วย

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรฝ่าย IT อย่างสม่ำเสมอเพราะความรู้ด้าน IT มีการพัฒนาขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นบุคลากรในฝ่าย IT จึงควรมีการฝึกอบรมความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยในการวางแผนงานระบบในอนาคตของโรงงานได้

บทสัมภาษณ์ของคุณ J

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี เนื่องจากฝ่าย IT มีหน้าที่หลักคือ การวางระบบและการดูแลรักษาระบบงาน IT ภายในโรงงาน นอกจากนี้ยังเป็นฝ่ายสนับสนุนและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้านอุปกรณ์ IT เพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT ต้องมีความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตน

2. การทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ควรจะมีเนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT ต้องทำหน้าที่ในการจัดการระบบ IT ทั้งหมดของโรงงาน ซึ่งเป็นการทำงานในการ ดูแลรักษาระบบ IT ควบคุมระบบ IT การดูแลโครงข่าย (network) การพัฒนาโปรแกรม และการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ทาง IT ต่าง ๆ ดังนั้นบุคลากรทางด้าน IT จึงต้องมีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการจัดการระบบ IT ของโรงงานทั้งระบบไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียว

3. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม ลูกค้าของฝ่าย IT คือ โรงงานและผู้ใช้งานภายในโรงงาน ดังนั้นฝ่าย IT จึงมีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ โดยการทำการออกแบบระบบเพื่อให้ง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้ และทำการดูแลรักษาระบบ IT และอุปกรณ์ IT เพื่อให้โรงงานไม่เกิดปัญหาในการดำเนินงาน

4. จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและศีลธรรม บุคลากรฝ่าย IT ที่มีสมรรถนะกลุ่มนี้ จะทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถของตน ไม่มีการเอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานและโรงงาน

5. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร เป็นสมรรถนะที่สำคัญที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี เนื่องจากฝ่าย IT ต้องดูแลระบบ IT ทั้งหมดของโรงงาน หากบุคลากรฝ่าย IT ไม่มีความรู้ความเข้าใจในองค์กรแล้ว การพัฒนาระบบ IT ก็จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของโรงงานได้ นอกจากนี้หากฝ่าย IT เข้าใจความต้องการของโรงงานเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถวางแผนต่อยอดเพื่อพัฒนาระบบ IT ที่จะรองรับความต้องการในอนาคตสำหรับโรงงานได้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่ควรจะต้องมีควบคู่กัน เนื่องจากการทำงานของฝ่าย IT แม้จะเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานหลักของโรงงานแต่ ระบบ IT เป็นระบบที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องกันทั้งโรงงาน ซึ่งหากระบบใดระบบหนึ่งมีปัญหา ก็อาจทำให้เกิดปัญหาทั้งโรงงานได้ การทำงานในการแก้ปัญหาของฝ่าย IT จึงต้องมีความรวดเร็ว ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ต้องมีคุณภาพ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่ซ้ำซ้อนตามมา

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม เป็นสมรรถนะที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐาน บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศต้องมีความเชี่ยวชาญในอาชีพและนำความเชี่ยวชาญนั้นมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อทำให้การทำงานในการวางระบบและการควบคุมระบบ และการวางแผนงานต่างๆของฝ่ายเป็นไปได้อย่างราบรื่น

2. การบริหารจัดการในหน้าที่และการตัดสินใจ บุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศต้องมีการจัดการงานในหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี รู้จักแบ่งแยกความหนักเบาของปัญหาที่ต้องแก้ไข และมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ

3. การควบคุมอารมณ์ และการทำงานภายใต้แรงกดดัน เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ที่มีความสามารถดีเลิศควรจะมี เพราะงานหลักที่ฝ่าย IT ต้องทำอยู่ทุกวันนี้คือ การแก้ปัญหาต่างๆที่เกี่ยวกับทาง IT เช่น ระบบของ IT การซ่อมอุปกรณ์ IT และการจัดการปัญหาเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ ซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้ใช้และการทำงานที่แข่งกับเวลา

4. การค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เป็นสมรรถนะที่ทำให้แยกบุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศสูงกว่ามาตรฐานออกมาได้ เนื่องจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศต้องสามารถมองปัญหา หาสาเหตุและแก้ปัญหาได้ถึงรากเหง้าของปัญหา

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่น เนื่องจากความรู้ในการด้านการพัฒนาระบบ การควบคุมระบบ เป็นความรู้ที่เป็นความรู้เฉพาะด้าน บุคลากรฝ่ายอื่นไม่สามารถมีบุคลากรที่มีความสามารถในระดับนี้

2. การประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่นๆ เนื่องจากการวางระบบงาน IT จำเป็นต้องใช้ความรู้ทาง IT เป็นพื้นฐานจากนั้นก็จะต้องมีการคิดประยุกต์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของโรงงาน

3. การค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เนื่องจากหากระบบงานทาง IT มีปัญหาจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อระบบการทำงานของโรงงานโดยรวม ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จะต้องมีการหาสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลต่อการทำงานโดยรวมและแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นมาอีก

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ควรมีการประเมินระดับความสามารถของบุคลากรฝ่าย IT และมีทำการฝึกอบรมบุคลากรฝ่าย IT อย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะว่าบุคลากรฝ่าย IT ทุกคนควรมีความรู้และทักษะในเรื่องต่างๆ ดังนี้

MS-Office (Word, Excel, Access, Outlook)

SQL, PL/SQL

Crystal Reports

Visual Basic 6

Barcode Scanner

Web Application (PHP - ASP.NET)

Photoshop

PC และ Network Maintenance

การเรียกดูข้อมูลจากฐานข้อมูล

IFS Application

Clone Database

Backup Database

Deploy Patch

TNI

บทสัมภาษณ์ของคุณ K

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรฝ่าย IT ทุกคนต้องมี เพราะบุคลากรฝ่าย IT ทุกคนต้องมีความรู้ในวิชาชีพด้าน IT
2. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม ต้องมีการจัดการระบบและอุปกรณ์ IT เพื่อให้ผู้ใช้งานภายในโรงงานมีความง่ายในการใช้และไม่เกิดปัญหา
3. จรรยาบรรณ จริยธรรมและศีลธรรม บุคลากรฝ่าย IT ควรมีจรรยาบรรณในการทำงาน คือ ทำงานด้วยความสามารถของตนเองอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้การดำเนินงานของโรงงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในโรงงานต้องมี บุคลากรต้องรู้และเข้าใจเป้าหมายของโรงงาน เพื่อจะได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรฝ่าย IT มีหน้าที่ในการจัดการระบบ IT เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหลักของโรงงาน ดังนั้น ความรู้ความเข้าใจในองค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นสมรรถนะที่ต้องมีในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายโดยมีการใช้ทรัพยากรของโรงงาน รวมทั้งเวลาในการทำงาน เพื่อจัดการปัญหาให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ยังต้องมีการทำงานเพื่อลดการเกิดปัญหาต่างๆที่จะเกิดกับระบบ IT ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดอีกด้วย

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การศึกษาหาความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เพราะความสามารถทั้ง 3 หัวข้อนี้จะนำไปสู่การพัฒนาระบบ IT และการแก้ไขปัญหาทาง IT ของโรงงาน บุคลากรฝ่าย IT ที่มีความสามารถทั้ง 3 หัวข้อนี้จะเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ
2. การมีใจรักในงานบริการ การควบคุมอารมณ์ และการทำงานภายใต้แรงกดดัน เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศควรจะมีเนื่องจาก บุคลากรฝ่าย IT มีหน้าที่ดูแลและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ IT ทั้งระบบ ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จึงต้องมีการทำงานภายใต้แรงกดดัน คือ ต้องมีการทำงานแข่งกับเวลา และต้องมีการควบคุมอารมณ์ในการทำงาน ซึ่งการมีใจรักในงานบริการจะช่วยให้บุคลากรฝ่าย IT มีความรู้สึกที่ดีและเต็มใจในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา

3. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการค้นหาสาเหตุและจัดการปัญหาอย่างถาวร เป็นสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินความสามารถของบุคลากรฝ่าย IT เพื่อแยกบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเลิศได้ บุคลากรที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

ความเชี่ยวชาญในอาชีพเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรฝ่ายอื่นๆ เนื่องจากบุคลากรฝ่าย IT ต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ IT ซึ่งถือเป็นสมรรถนะหลักของฝ่าย และเป็นความรู้และทักษะที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเทียบกับความรู้และทักษะของบุคลากรฝ่ายอื่น

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ควรมีการฝึกอบรมความรู้ด้าน IT กับบุคลากรฝ่าย IT อย่างสม่ำเสมอ

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทสัมภาษณ์ของคุณ L

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมีเนื่องจากเป็นงานหลักของบุคลากรในฝ่าย บุคลากรในฝ่าย IT ต้องมีความสามารถในการดูแลระบบ และการซ่อมอุปกรณ์ต่างๆเกี่ยวกับ IT

2. ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ บุคลากรในฝ่าย IT ต้องมีสมรรถนะนี้เพราะ ฝ่าย IT เป็นฝ่ายที่ดูแลระบบงานสนับสนุนของการดำเนินงานหลักของโรงงาน สามารถเห็นข้อมูลต่างๆของฝ่ายอื่นและรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากฝ่ายงานต่างๆ ดังนั้นหากฝ่าย IT ไม่มีความซื่อสัตย์ และไม่มีค่านาเชื่อถือจะทำให้ฝ่ายงานอื่นค่อนข้างระแวงว่าข้อมูลในฝ่ายจะรั่วไหลหรือไม่

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ เป็นสมรรถนะที่ต้องมี เพราะฝ่าย IT นอกจากจะมีหน้าที่ดูแลระบบแล้วยังมีหน้าที่ในการซ่อมอุปกรณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับทาง IT เช่น คอมพิวเตอร์ หรือระบบโครงข่ายภายในโรงงาน ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT ต้องมีการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ของผู้ใช้งาน และดูแลควบคุมการทำงานของระบบ IT โดยรวมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหากับระบบโดยรวมของโรงงาน

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่ใช้ประเมินและคัดแยกผลการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่าย IT ได้ อย่างเห็นเด่นชัดที่สุด เพราะหากเกิดปัญหาขึ้นในระบบ IT หรืออุปกรณ์ IT เกิดปัญหา แต่บุคลากรฝ่าย IT ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ แสดงว่าบุคลากรนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี แต่หากบุคลากรในฝ่าย IT สามารถแก้ไขปัญหาได้แสดงทุกปัญหาอย่างรวดเร็ว แสดงว่าบุคลากรคนนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

2. การสื่อสาร บุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศต้องไม่เพียงแต่เฉพาะแก้ไขปัญหาได้ แต่ยังต้องมีการสื่อสารกับผู้ใช้งานในระบบ เพื่อให้ผู้ใช้งานในระบบสามารถใช้งานได้ง่ายและไม่ก่อให้เกิดปัญหากับงาน

3. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า งานของฝ่าย IT ส่วนหนึ่งคือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพราะไม่สามารถคาดเดาได้ว่าปัญหาที่เกิดจากผู้ใช้งานจะเกิดเมื่อไหร่ แต่หากเกิดแล้วบุคลากรฝ่าย IT ต้องสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้ด้วยความรวดเร็วจึงถือเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะที่แตกต่างและโดดเด่นที่สุดของพนักงานในฝ่าย IT เพราะไม่มีบุคลากรในฝ่ายอื่นมีความสามารถในด้าน IT เทียบเท่ากับบุคลากรฝ่าย IT อีกแล้ว

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ไม่มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ แต่มีข้อเสนอแนะด้านการใช้งานของผู้ใช้งาน ว่า ควรมีการอบรมความรู้ด้าน IT เบื้องต้นให้กับผู้ใช้งานเพื่อลดการเกิดปัญหาเกี่ยวกับด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์

TNI

บทสัมภาษณ์ของคุณ M

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ทุกคนต้องมี เพราะว่าฝ่าย IT มีหน้าที่หลักในการดูแลงาน IT ทั้งหมดของโรงงาน หากบุคลากรไม่มีความรู้ในด้านนี้แล้วก็จะไม่สามารถทำงานในสายงานนี้ได้
2. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม ฝ่ายงาน IT เป็นฝ่ายงานสนับสนุนฝ่ายงานหลักของโรงงาน ดังนั้นบุคลากรฝ่ายงาน IT ต้องมุ่งลูกค้าด้วยการจัดการระบบงาน IT ของโรงงานให้ผู้ใช้ระบบใช้งานได้ง่าย และระบบไม่เกิดปัญหาในการใช้ เพราะหากระบบเกิดปัญหาก็จะทำให้เสียเวลาในการทำกิจกรรมหลักของโรงงานได้
3. จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและศีลธรรม เนื่องจากฝ่าย IT สามารถเข้าถึงข้อมูลของฝ่ายต่างๆได้ ดังนั้นฝ่าย IT จึงต้องมีความซื่อสัตย์โดยการไม่แอบดูข้อมูลของฝ่ายงานอื่นๆที่ไม่ใช่ของตน และนอกจากนี้ต้องมีจรรยาบรรณในการทำงานโดยการทำงานของตนอย่างเต็มความสามารถ
4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมีเนื่องจากฝ่าย IT นอกจากมีหน้าที่ในการดูแลระบบงาน IT แล้วยังมีหน้าที่ในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับอุปกรณ์ IT อีกด้วย ซึ่งหากระบบหรืออุปกรณ์ เกิดปัญหา บุคลากรทางฝ่าย IT ต้องมีการแก้ไขอย่างรวดเร็ว และใช้ทรัพยากรต่างๆให้น้อยที่สุด

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศต้องมีสมรรถนะทั้ง 2 สมรรถนะนี้ประกอบกัน ความเชี่ยวชาญในอาชีพจะเกิดประโยชน์สูงสุดก็ต่อเมื่อ บุคลากรฝ่าย IT สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่กำลังดำเนินการอยู่ได้ เพราะงานทางด้าน IT ของแต่ละโรงงานจะมีความต้องการต่างกัน ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จึงต้องมีการประยุกต์ใช้ความรู้จึงจะเรียกได้ว่าเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ
2. การประสานงาน บุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศยังต้องรู้จักการประสานงานกับฝ่ายอื่นๆอีกด้วย เพราะไม่ว่าฝ่าย IT จะมีการพัฒนาระบบขึ้นมาดีแค่ไหน แต่หากไม่มีการประสานงาน และแนะนำการใช้งานระบบ จะทำให้เกิดปัญหากับผู้ใช้งานระบบได้
3. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่าย IT เนื่องจากงานทางด้าน IT เป็นงานที่ประสบปัญหาเป็นประจำ โดยเฉพาะปัญหา

ที่เกิดจากผู้ใช้งานในระบบ และอุปกรณ์ทาง IT ดังนั้นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และการแก้ปัญหาต้องทำอย่างรวดเร็ว

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะเพียงอย่างเดียวที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT แตกต่างจากบุคลากรในฝ่ายงานอื่น เพราะความรู้ทาง IT เป็นความรู้เฉพาะด้าน แม้ฝ่ายงานอื่นจะมีบุคลากรที่มีความรู้ทางด้าน IT อยู่บ้างแต่ก็ไม่สามารถเทียบได้กับบุคลากรในฝ่าย IT

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ไม่มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทสัมภาษณ์ของคุณ N

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่บุคลากรในฝ่าย IT ทุกคนต้องมี เพราะถือเป็นความรู้หลักของบุคลากรในฝ่ายงาน แต่นอกจากบุคลากรจะมีแค่ความรู้ในทางทฤษฎีแล้วยังต้องมีความรู้ในทางปฏิบัติด้วยถึงจะเรียกว่า มีสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ
2. การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นการสร้างระบบที่ทำให้ผู้ใช้งานใช้งานได้ง่าย มีการพัฒนาระบบงาน IT ให้มีความเสถียรเพื่อลดการเกิดปัญหาในระบบการใช้งาน
3. ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ สมรรถนะนี้จะทำให้ฝ่ายงานอื่นๆ เกิดความไว้วางใจต่อบุคลากรในฝ่าย IT ในการเข้ามาแก้ไขปัญหา เนื่องจากข้อมูลบางอย่างเป็นข้อมูลสำคัญต้องมั่นใจว่าจะไม่มีการรั่วไหลไปยังฝ่ายอื่นหรือบริษัทอื่น
4. ความรู้ความเข้าใจในองค์กร เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรฝ่าย IT สามารถสร้างระบบขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบ IT ของโรงงานได้
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่มุ่งเน้นไปยังการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันได้อย่างทันทั่วทั้งที่และมีการใช้ทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาให้น้อยที่สุด

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่ใช้ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่าย IT ได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากการทำงานของฝ่าย IT จะต้องมีการเกี่ยวข้องกับฝ่ายงานอื่นๆ ดังนั้นหากฝ่าย IT มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว หมายความว่า บุคลากรด้าน IT มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ
2. ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม เป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่สามารถแยกบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานอย่างดีเลิศออกมาได้ เนื่องจากสมรรถนะความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาแล้ว สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม จะช่วยให้บุคลากรฝ่าย IT มีความคิดในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้หากปัญหานั้นไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และนอกจากนี้ยังช่วยในการออกแบบระบบ และพัฒนาโปรแกรมอีกด้วยดังนั้นหากบุคลากรฝ่าย IT มีสมรรถนะความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มประกอบด้วยแสดงว่าเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

3. สมรรถนะด้านการสื่อสาร เป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่ใช้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เพราะบุคลากรในฝ่าย IT ไม่ว่าจะเป็นความเชี่ยวชาญเพียงใดหรือวางระบบงานมาดีแค่ไหน หากไม่สามารถสื่อสารอธิบายวิธีการทำงานกับผู้ใช้ได้ ก็ไม่จัดว่าเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

4. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นสมรรถนะที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญในอาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ใช้งานในระบบไม่ได้มีความรู้ทางด้าน IT มากนักจึงมักก่อให้เกิดปัญหากับงานทางด้าน IT ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ดังนั้นบุคลากรด้าน IT จึงต้องมีสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจึงจึงถือว่ามีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

ความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT มีความโดดเด่นจากบุคลากรในฝ่ายอื่นๆ เนื่องจากความรู้ด้าน IT เป็นความรู้ที่เกิดจากฝึกฝนและฝึกปฏิบัติมาซึ่งจะเป็นความรู้ที่ติดตัวบุคลากรฝ่าย IT ซึ่งบุคลากรในฝ่ายงานอื่นๆไม่มี

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ไม่มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทสัมภาษณ์ของคุณ O

2.1 สมรรถนะที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมี

1. ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ เป็นสมรรถนะสำคัญที่บุคลากรในสายงานปฏิบัติการของฝ่าย IT ต้องมีเนื่องจากฝ่าย IT รับหน้าที่ดูแลระบบ IT และดูแลอุปกรณ์ IT ทั้งหมดของโรงงาน ดังนั้นบุคลากรในฝ่าย IT ต้องมีสมรรถนะนี้

2. จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ จริยธรรมและศีลธรรม สาเหตุที่บุคลากรฝ่าย IT ต้องมีสมรรถนะกลุ่มนี้ เนื่องจากฝ่าย IT สามารถดูข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ของฝ่ายงานอื่นๆได้หากมีการร้องขอให้แก้ไขปัญหาในเครื่อง หากบุคลากรฝ่าย IT ไม่มีสมรรถนะกลุ่มนี้อาจทำให้ข้อมูลบางอย่างหลุดออกไปนอกโรงงานได้ และการมีสมรรถนะกลุ่มนี้ยังช่วยให้บุคลากรฝ่าย IT ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถอีกด้วย

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ฝ่ายงาน IT เป็นฝ่ายงานที่เป็นฝ่ายงานสนับสนุนของโรงงานและต้องประสบกับปัญหาต่างๆทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดผู้ใช้หรือปัญหาที่เกิดจากระบบ ดังนั้นบุคลากรฝ่าย IT จึงต้องมีสมรรถนะข้อนี้เพื่อให้การแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.2 ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติของบุคลากรฝ่าย IT ที่ทำให้แยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เทียบเท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานได้

1. ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่าย IT ว่ามีผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร เนื่องจากบุคลากรในฝ่าย IT ต้องมีการใช้สมรรถนะความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในการแก้ไขปัญหาทางด้าน IT ที่เกิดขึ้นในโรงงานให้ลุล่วง

2. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นสมรรถนะที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่าย IT เนื่องจากปัญหาที่ฝ่าย IT พบส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นหากต้องการวัดบุคลากรฝ่าย IT ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ จึงสามารถใช้สมรรถนะนี้ในการประเมินได้

2.3 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากร IT มีและแตกต่างอย่างโดดเด่นจากฝ่ายอื่น

ความเชี่ยวชาญในอาชีพเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรฝ่าย IT โดดเด่นและแตกต่างจากฝ่ายอื่น เนื่องจาก ความรู้ทางด้าน IT เป็นความรู้เฉพาะด้าน บุคลากรในฝ่ายอื่นแม้จะมีความรู้ทางด้าน IT แต่ก็ไม่สามารถมีทักษะในด้านนี้ได้เทียบเท่าบุคลากรในฝ่าย IT

2.4 ประเด็น อุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย IT ที่คิดว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ไม่มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

TNI