

การประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม
กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต บริษัทผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะ

ธนวิทย์ ชินไพโรจน์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2556

IMPLEMENTATION OF COMPETENCY BASED TRAINING ROAD MAP
A CASE STUDY OF SHOP FLOOR OPERATORS OF CUTTING TOOLS
MANUFACTURER COMPANY

Thanavit Chinpairoj

TNI

A Term Paper 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 2013

หัวข้อสารนิพนธ์

การประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการกำหนด
เส้นทางการฝึกอบรม กรณีศึกษา พนักงานระดับ
ปฏิบัติการแผนกการผลิต บริษัทผลิตเครื่องมือตัด
แต่งขึ้นรูปโลหะ

โดย

ธนวิทย์ ชินไพโรจน์

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน)

..... กรรมการ
(ดร. จักรพงษ์ ลิ้มปุ่นสรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ)

ธนวิทย์ ชินไฟโรจน์ : การประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต บริษัทผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะ. อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ, 161 หน้า.

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อกำหนดใบกำหนดหน้าที่งานของพนักงาน เพื่อจัดตั้งสมรรถนะในการทำงาน 2. เพื่อกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น 3. เพื่อกำหนดเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะให้พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต

วิธีการศึกษาเริ่มจากการวิเคราะห์งานเพื่อปรับปรุงใบกำหนดหน้าที่งานด้วยการสังเกตทางตรงและพิจารณาใบกำหนดหน้าที่งานเดิมของบริษัท และสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อกำหนดสมรรถนะในการทำงาน ขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา แล้วทวนสอบความสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนสุดท้ายเป็นการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ เครื่องมือการศึกษาประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบรายการ

จากผลการศึกษา สามารถแบ่งลักษณะงานของพนักงานได้เป็น 3 กลุ่มงาน คือ 1. งานควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติและสร้างโปรแกรมในการผลิตชิ้นงาน 2. งานควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติที่ไม่มีการสร้างโปรแกรม 3. งานควบคุมเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ จากนั้นนำมากำหนดสมรรถนะในการทำงานที่ได้จากใบกำหนดหน้าที่งานที่ปรับปรุงใหม่ โดยจำแนกสมรรถนะเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน ประกอบด้วย 1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท 2. ทักษะการอ่านแบบการผลิต 3. ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน 4. ความสามารถในการเรียนรู้ ส่วนที่สอง คือ สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน โดยแยกตามกลุ่มงาน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม (งานกลุ่มที่ 1) 2. ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ (งานกลุ่มที่ 2) 3. ทักษะการควบคุมเครื่องจักร (งานกลุ่มที่ 3) ซึ่งทุกสมรรถนะได้มีการกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะ และแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาขึ้น เพื่อจัดทำเป็นเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ ที่พิจารณาตามความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพของแผนก ซึ่งได้ผ่านการทวนสอบโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้จัดการแผนกของบริษัทแล้วว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง อันจะเป็นโครงการนำร่องในการกำหนดตัวแบบของแผนกฝึกอบรมระยะยาวให้แก่พนักงานขององค์กรต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2556



THANAVIT CHINPAIROJ : IMPLEMENTATION OF COMPETENCY BASED
TRAINING ROAD MAP : A CASE STUDY OF SHOP FLOOR OPERATORS
OF CUTTING TOOLS MANUFACTURER COMPANY. ADVISOR :
ASSOCIATE PROFESSOR DR. SAKCHAI KIRINPANU, 161 PP.

This study objectives are (1) to establish the job description of the shop floor operators of case study company to determine the functional competency, (2) to determine the proficiency levels of each established competency, and (3) to determine the competency based training road map of the shop floor operators of case study company.

The research methodology began with the job analysis by doing the direct observation and reviewing the previous job description. The in-depth interviews with focus group had been done to obtain the functional competencies, proficiency levels and developments. Then, the accuracy with samples were verified. Finally, to prepare the competency based training road map had been done. Research tools were interview checklist, questionnaire and checklist.

The results found that the job characteristics of study company were classified as 3 groups : (1) automated machine operation with program creation, (2) automated machine operation without program creation and (3) manual machine operation. Then, the functional competency which derived from the improved job description had been set as : The common functional competencies include Products and Production Knowledge, Drawing Understanding Skill, Inspection Skill and Ability to Learn. The specific functional competencies that were separated by job characteristics include with CNC Program Creating Skill (group 1 job), Automated Machine Operating Skill (group 2 job) and Machine Control Skill (group 3 job). In addition, the competencies were set to determine the proficiency levels and training or development guidelines in order to provide the competency based training road map of shop floor operators. Significantly, this training road map which had been designed as the pilot project had been approved by the department manager. Moreover, it will be the model of the long-term training plan of the case study company.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Industrial Management

Advisor's Signature

Academic Year 2013



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม
กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต บริษัทผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะ
ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบ
ข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้
 ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่านอันประกอบด้วย ดร. ดำรงเกียรติ
รัตนอมรพิน ประธานกรรมการ และ ดร. จักรพงษ์ ลิ้มปณัสสรณ์ กรรมการ ที่ได้เสียสละเวลา
อันมีค่าในการตรวจสอบคุณภาพของสารนิพนธ์ ทำให้ผู้ศึกษาได้รับประสบการณ์อันมีค่าในการ
จัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้
ความรู้ และตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับการจัดการสมรรถนะของผู้ศึกษา ทำให้ผู้ศึกษาได้มีมุมมอง
และแนวทางในการดำเนินการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้จัดการแผนกวิศวกร หัวหน้างาน ผู้ช่วยหัวหน้างาน ผู้ชำนาญการ
และพนักงานในแผนกการผลิตทุกท่านของบริษัทผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะที่เป็น
กรณีศึกษาในครั้งนี้ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสนับสนุนผ่านการสัมภาษณ์ และร่วม
ตอบแบบสอบถามต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงได้

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว และเพื่อนๆ ในสถาบัน
เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษา และให้
กำลังใจที่ดีเสมอมา

ธนวิทย์ ชินไพโรจน์

สารบัญ

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

บทที่

1	บทนำ.....	1
	สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
	ขอบเขตของการศึกษา.....	4
	ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	6
2	หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
	หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	7
	ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ.....	7
	คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล.....	8
	แนวคิดและการกำหนดแบบจำลองสมรรถนะ.....	10
	ขีดความสามารถของสมรรถนะ.....	14
	การออกแบบและกำหนดสมรรถนะ.....	15
	หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน.....	19
	ความหมายของการวิเคราะห์งาน.....	19
	ขั้นตอนการวิเคราะห์งานและผลลัพธ์ที่ได้.....	20
	หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับเส้นทางการฝึกอบรม.....	24
	ความแตกต่างระหว่างความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม..	24

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	ความหมายของเส้นทางการฝึกอบรม.....	24
	ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม.....	25
	ส่วนประกอบของเส้นทางการฝึกอบรม.....	26
	ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม.....	26
	การออกแบบหลักสูตรและกิจกรรม.....	28
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
3	วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์.....	35
	สภาพปัจจุบันของบริษัทรถยนต์ศึกษา.....	35
	ข้อมูลด้านผังองค์กร.....	35
	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร.....	36
	จำนวนบุคลากรขององค์กร.....	37
	ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการผลิต.....	38
	ปัญหาด้านแนวทางการฝึกอบรมในปัจจุบัน.....	42
	ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	44
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
	ประชากร.....	46
	กลุ่มตัวอย่าง.....	46
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	49
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
	ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน.....	52
	ผลการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน.....	57
	ผลการกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนา.....	59
	การจัดเตรียมแบบตรวจสอบรายการ.....	59
	ผลสำรวจความสอดคล้องจากแบบตรวจสอบรายการ.....	61
	ผลการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ.....	80

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	สรุปผลการศึกษา.....	95
	บรรณานุกรม.....	96
	ภาคผนวก.....	101
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเรื่องการจัดสรรกลุ่มงาน.....	102
	ภาคผนวก ข. ใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่.....	104
	ภาคผนวก ค. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับหน้าที่งานและสมรรถนะในการ ทำงาน.....	111
	ภาคผนวก ง. แบบตรวจสอบรายการด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ ของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาพัฒนา.....	113
	ภาคผนวก จ. ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีด ความสามารถ.....	136
	ภาคผนวก ฉ. ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตาม ขีดความสามารถ.....	144
	ภาคผนวก ช. ตัวอย่างรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม (Training Course Outline).....	152
	ภาคผนวก ซ. พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary).....	154
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	161

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	6
2	ตารางไขว้แสดงการกระจายภารกิจสู่หน่วยงานต่างๆ ของบริษัท.....	37
3	รายละเอียดของจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละลำดับชั้น ที่จำแนกตามหน่วยงานในแผนการผลิต (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556).....	40
4	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการทวนสอบความสอดคล้องของรายละเอียดพฤติกรรมตามสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา.....	48
5	ขีดความสามารถของสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนการผลิต..	48
6	การแจกแบบตรวจสอบรายการตามตำแหน่งงาน.....	49
7	จำแนกประเภทของงานในแผนการผลิตของบริษัท.....	54
8	ผลสำรวจการจำแนก 3 กลุ่มงาน.....	55
9	JR Matrix ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนการผลิตของบริษัท.....	56
10	สมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนการผลิต.	58
11	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามกลุ่มงานในการทวนสอบความสอดคล้องของพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา.....	59
12	จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะพื้นฐานในการทำงานในแต่ละระดับ.....	60
13	จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการสร้าง CNC โปรแกรมในแต่ละระดับ.....	60
14	จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติในแต่ละระดับ.....	61
15	จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการควบคุมเครื่องจักรในแต่ละระดับ.....	61
16	ผลสรุปอัตราความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ.....	62
17	ผลสรุปอัตราความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ....	63
18	รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท.....	65
19	รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการอ่านแบบการผลิต.....	67

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
20	รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนก การผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน.....	69
21	รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนก การผลิต สมรรถนะเรื่องความสามารถในการเรียนรู้.....	71
22	รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนก การผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม.....	73
23	รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนก การผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ.....	75
24	รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนก การผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการควบคุมเครื่องจักร.....	77
25	ระยะเวลาเลื่อนระดับขั้นตำแหน่งตามสายความก้าวหน้าในอาชีพของ พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัท.....	80
26	แผนเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะแผนกการผลิต กลุ่มงานที่ 1.....	82
27	แผนเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะแผนกการผลิต กลุ่มงานที่ 2.....	86
28	แผนเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะแผนกการผลิต กลุ่มงานที่ 3.....	90

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท.....	2
2	แบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคล.....	9
3	แนวคิดทั่วไปในการสร้างแบบจำลองสมรรถนะ.....	11
4	ตัวอย่างการกำหนดแบบจำลองสมรรถนะ.....	12
5	ตัวอย่างแบบจำลองสมรรถนะ.....	14
6	กระบวนการสร้างแบบจำลองสมรรถนะแบบย่อ.....	17
7	การจำแนกผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน.....	20
8	ผังองค์กรของบริษัท.....	36
9	จำนวนพนักงานของบริษัทโดยจำแนกตามฝ่ายงาน (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556)	37
10	จำนวนพนักงานในฝ่ายโรงงานโดยจำแนกตามแผนก (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556).....	38
11	ลำดับชั้นของตำแหน่งงานในแผนกการผลิตของบริษัท.....	39
12	จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตในแต่ละช่วงอายุงาน (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556).....	41
13	สัดส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตในแต่ละช่วงอายุงาน (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556).....	42
14	ระบบดำเนินการด้านการจัดการฝึกอบรมพนักงานของบริษัทในปัจจุบัน.....	43
15	ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะในงานและเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ.....	45
16	ขั้นตอนการทำงานของพนักงานแผนกการผลิต.....	53

บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

ในปัจจุบันแนวทางการบริหารงานบุคคลขององค์กรต่างๆ เริ่มหันมาสนใจในหลักการประยุกต์การจัดการสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานกันอย่างกว้างขวางมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรในองค์กรควรจะมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลจากงานที่ทำสูงสุด องค์กรต่างๆ จึงมีการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency) ของพนักงานในตำแหน่งหน้าที่งานต่างๆ แล้วทำการประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน (Actual Competency) ซึ่งผลการประเมินที่ได้นั้นจะถูกนำไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมด้านต่างๆ อันได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครงาน ด้านการพัฒนาพนักงานและการวางแผนการฝึกอบรม ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการกำหนดสายความก้าวหน้าของงาน เป็นต้น ซึ่งถึงแม้ว่าหลักการในเรื่องการประเมินสมรรถนะ จะมีหลักการพื้นฐานเดียวกัน แต่การนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กรนั้น ย่อมมีความแตกต่างกันไปตามแนวทางการดำเนินธุรกิจ หรือตามแต่ละวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรใดที่สามารถกำหนดหรือประเมินสมรรถนะของพนักงานในองค์กรออกมาได้อย่างชัดเจนก็สามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด

ในส่วนของการประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) นั้น จะเป็นแนวทางในการช่วยให้แผนการฝึกอบรมเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรมต่อองค์กรมากกว่าแนวทางการกำหนดแผนการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม เนื่องจากการเป็นการให้พนักงานได้อบรมในหัวข้อที่ถูกกำหนดมาแล้วว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นจริงๆ ต่อการทำงานของแต่ละหน้าที่งานหรือแต่ละตำแหน่งงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมระยะยาวที่กำหนดขึ้น เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ว่าในแต่ละปีตนเองจะต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้าง อันจะเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

หลายองค์กรในปัจจุบันยังมีความเข้าใจผิดอยู่ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดหัวข้ออบรมให้กับพนักงานแต่ละคนในแต่ละระดับ โดยที่บางครั้งจะถูกกำหนดตามความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียวโดยใช้วิธีการกำหนดแผนการอบรมประจำปี (Training Plan) แบบดั้งเดิม ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการทำงาน หรือไม่มีแนวทางการกำหนดหัวข้อที่ชัดเจน ทำให้หัวข้อการอบรมที่กำหนดขึ้นในแต่ละปีไม่มีความต่อเนื่องกัน เป็นเหตุให้การฝึกอบรมไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อตัวพนักงานและต่อองค์กร

ไม่เกิดแนวทางการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พนักงานอาจจะไม่ให้ความสนใจในการอบรม นอกจากนี้ยังเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยเปล่าประโยชน์อีกด้วย

กรณีศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการฝึกอบรมของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะที่มีความละเอียดสูง (Precision Cutting Tools) โดยลักษณะการผลิตจะเป็นการผลิตตามแบบงาน (Drawing) ที่ลูกค้ากำหนดมาให้ ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Make to Order Production) ซึ่งมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก



รูปที่ 1 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ในส่วนของการผลิตของบริษัทนั้น เป็นสายการผลิตที่แบ่งย่อยหน่วยงานตามกระบวนการ (Process-Based Production) ซึ่งจะรวมเครื่องจักรเฉพาะ ซึ่งในที่นี้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรสำหรับการเจียรนัยชิ้นงาน (Grinding Machine) ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันมาจัดรวมอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรองรับงานที่มีลักษณะและปริมาณที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าได้ โดยเครื่องจักรที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมีทั้งแบบที่ใช้การควบคุมด้วยมือ (Manual Operation Machine) และแบบอัตโนมัติที่ใช้คำสั่งผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (CNC Machine) ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละกระบวนการการผลิต

นอกจากเครื่องจักรเฉพาะที่เป็นปัจจัยในการผลิตแล้ว บุคลากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของแผนกการผลิตเองก็เป็นปัจจัยเฉพาะที่บริษัทจะขาดไม่ได้เช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนงานการผลิตนั้นต้องเป็นแรงงานช่างฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญในการที่จะใช้เครื่องมือเครื่องจักร เพื่อใช้ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะที่มีความละเอียดสูงตามแบบที่ลูกค้ากำหนดได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ที่เหมาะสมและต้องมีการส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่องจึงสามารถที่จะเกิดความเชี่ยวชาญในงานขึ้นมาได้ แต่จากการตรวจสอบข้อมูลของบุคลากรในแผนกการผลิตจะพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะมีอายุงานและประสบการณ์การทำงานที่ไม่สูง ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ต้องอาศัยทักษะความชำนาญของพนักงานในการผลิตผลิตภัณฑ์ในอนาคตได้

นอกจากนี้ ในส่วนของการดำเนินการด้านการจัดการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท ในปัจจุบันนั้น พบว่า ยังใช้แนวทางการกำหนดแผนการอบรมประจำปี (Training Plan) แบบดั้งเดิม คือ จัดทำในลักษณะของการสำรวจความเห็นของผู้บริหารของแต่ละส่วนงานเป็นประจำทุกปีอยู่ ซึ่งวิธีการดังกล่าวอาจจะไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท ที่จำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นขั้นตอนในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรองรับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาดได้ในอนาคต

ดังนั้น ในเบื้องต้นผู้ศึกษาเห็นว่า องค์กรควรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตขึ้น โดยจะต้องพิจารณาจากเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Shop Floor Operator) แต่ละตำแหน่งงานในแผนกการผลิต จากนั้นควรมีการกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะ (Proficiency Level) ที่คาดหวังจากตัวพนักงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาระดับสมรรถนะของพนักงาน

นอกจากนี้ องค์กรควรจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) เพื่อเป็นแผนแม่บท (Master Plan) ในการพัฒนาพนักงานในแผนกการผลิตในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้แนวทางการพัฒนาพนักงานนั้นเป็นไปได้อย่างมีระเบียบแบบแผน เป็นขั้นเป็นตอนอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้เอง ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ขึ้น ในการที่จะประยุกต์การจัดการสมรรถนะโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อใช้กำหนดเส้นทางการฝึกอบรม ในการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกการผลิตของบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญขององค์กร เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกการผลิตคือแรงงานช่างฝีมือที่เป็นกลจักรสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจของบริษัท ในการที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อกำหนดเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษาผ่านการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในการนำมากำหนดแนวทางจัดตั้งสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ที่เหมาะสม
2. เพื่อกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะ (Proficiency Level) ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษา
3. เพื่อกำหนดเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ (Competency Based Training Road Map) ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษา

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาหลักการของการจัดการสมรรถนะและหลักการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) สำหรับองค์กรในการกำหนดแนวทางของเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ (Competency Based Training Road Map) ขึ้นมาเป็นต้นแบบที่ผ่านการทวนสอบโดยพนักงานในองค์กร ซึ่งจะไม่รวมถึงผลจากการนำไปประยุกต์เพื่อการใช้งานจริง โดยการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะเน้นเฉพาะในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) เท่านั้น โดยจะไม่รวมสมรรถนะในด้านอื่นๆ เช่น สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ต้องร่วมกันกำหนดทั้งองค์กร หรือสมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency) ซึ่งจำเป็นต้องให้ทีมผู้บริหารขององค์กรร่วมกันกำหนด

ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงได้ทำการประยุกต์หลักการจัดการเฉพาะในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน โดยมีความมุ่งหวังให้เกิดแนวทางการพัฒนาความรู้หรือทักษะในการทำงาน โดยมีการเป็นพนักงานแผนกการผลิต (Manufacturing Section) ฝ่ายโรงงาน (Factory Department) ของบริษัทผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 161 คน โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานบางคนในแผนกการผลิตที่คัดเลือกเข้ามาในการเก็บข้อมูลในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะขออธิบายรายละเอียดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อไปในบทที่ 3

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ศึกษาหลักการพื้นฐานระบบการจัดการสมรรถนะ (Competency) และหลักการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map)
2. ศึกษาหลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และรายละเอียดการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจากเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษาที่มีอยู่เดิม
3. ดำเนินการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อนำมาใช้จัดทำเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษา
4. กำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ที่จำเป็น วัดความสามารถของสมรรถนะ (Proficiency Level) และแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษา
5. กำหนดเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ (Competency Based Training Road Map) ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษา

6. สรุปผลการศึกษา
7. จัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถเข้าใจแนวทางการกำหนดสมรรถนะและการแบ่งระดับความสามารถของพนักงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น
2. สามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้ และยังสามารถลดต้นทุนสูญเสียในการจัดการฝึกอบรมที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้
3. สามารถกำหนดเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ (Competency Based Training Road Map) ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานที่เป็นแรงงานช่างฝีมือได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็นและยั่งยืน
4. สามารถสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าของงานได้ดียิ่งขึ้น
5. สามารถนำแนวทางการจัดการสมรรถนะที่ได้ไปประยุกต์กับงานด้านอื่นๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ เช่น การรับพนักงานใหม่ การประเมินค่าตอบแทน เป็นต้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำการสิ่งต่างๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นในองค์กร
2. **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึง คุณสมบัติหลักอันเป็นพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรเดียวกันต้องมี โดยเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้
3. **สมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency)** หมายถึง คุณสมบัติด้านทักษะในการทำงานที่พนักงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งต้องมี เพื่อที่จะช่วยให้สามารถทำงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของงานได้ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็นสมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน (Common Functional Competency) คือ คุณสมบัติด้านทักษะในการทำงานขั้นพื้นฐานที่พนักงานในแผนกเดียวกันควรมีเหมือนกัน และสมรรถนะเฉพาะใน

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน
3. หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับเส้นทางการฝึกอบรม
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาค้นคว้าได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) ไว้แตกต่างกันมากมาย ได้แก่

บอยาตซิท ริชาร์ด อี (Boyatzis, Richard E. 1982 : 58) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยรวมทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สเปนเซอร์ ไลย์ เอ็ม ; และ สเปนเซอร์ ไชน์ เอ็ม (Spencer, Lyle M. ; and Spencer, Signe M. 1993 : 9) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เด่นชัดของบุคคลซึ่งเป็นเหตุเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานที่ดีเลิศหรือมีประสิทธิภาพของงานหรือสภาวะการณ์นั้นๆ

แพร์รี (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2549 : 16 ; อ้างอิงจาก Parry. 1998) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน มีผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติของตำแหน่งงานหนึ่งๆ และสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ สามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐาน และสามารถสร้างขึ้นมาได้ผ่านการอบรมและพัฒนา

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2551 : 20) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติความสามารถ ที่มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถดังกล่าวจนงานบรรลุผลสำเร็จ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 22) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกถึงแนวทางที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมาย

ประสบความสำเร็จ โดยไม่ใช่แค่ความรู้เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงความรู้ที่กำหนดให้มีเพื่อให้งานนั้นๆ มีประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นในองค์กร

การจัดการสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในปัจจุบันสำหรับนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

ความสำคัญของการจัดการสมรรถนะต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมีหลายด้านอันได้แก่

- 1) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นแบบแผน พร้อมกันนี้ยังมีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรอีกด้วย
- 3) เป็นมาตรฐานการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากรที่จะสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลงานได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
- 4) เป็นพื้นฐานสำคัญต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ อันได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครงาน ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น

2. คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล

คุณลักษณะพื้นฐานเป็นสมรรถนะของแต่ละบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด อันประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ อันสามารถเป็นตัวผลักดันให้กระทำพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา

2.2 อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่แสดงออกมาเพื่อตอบสนองข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ การศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคล

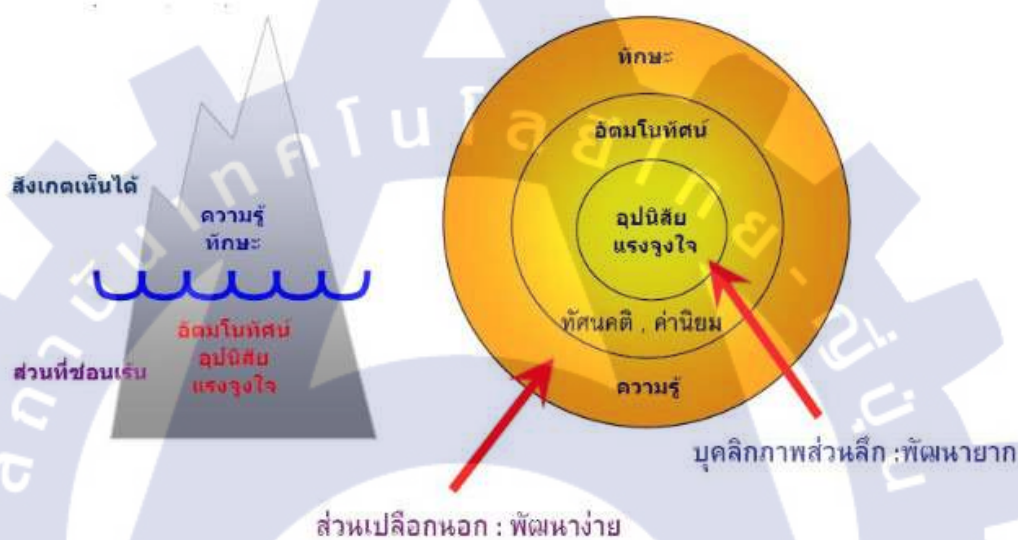
2.3 อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งอาจรวมถึงทัศนคติ (Attribute) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

2.4 บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้กับผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเองมีบทบาทต่อสังคมอย่างไร

2.5 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ความเข้าใจในหลักการหรือแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ

2.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกายหรือด้านความคิดสติปัญญา

คุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้เปรียบได้กับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคล

ที่มา : คณะกรรมการกำกับโครงการกำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2554?). แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล. ออนไลน์.

การอธิบายเกี่ยวกับหลักการของสมรรถนะ มักจะมีการเปรียบเทียบกับแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง โดยอธิบายว่า ความรู้ ทักษะ นั้นเปรียบเหมือนกับภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย และเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องมีจึงจะสามารถทำงานได้ แต่ส่วนนี้ไม่สามารถบอกได้ว่าใครจะทำงานได้ดีกว่าใคร เพราะจะเห็นได้ว่าผู้ที่มีความรู้ใกล้เคียงกัน แต่เวลาทำงานกลับได้ผลงานที่แตกต่างกัน สิ่งนี้หมายความว่าต้องมียุทธศาสตร์อื่นที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความแตกต่างกันในด้านผลงานเกิดขึ้น ซึ่งนักจิตวิทยาอธิบายว่านั่นเป็นส่วนของคุณลักษณะ

ของบุคคลที่อาจเรียกว่า นิสัยใจคอ ซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคคลนั้นๆ ในรายละเอียดของคุณลักษณะของบุคคลนี้ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย อัตมโนทัศน์ และบทบาททางสังคมของบุคคล คุณลักษณะเหล่านี้ยังอยู่ลึกเท่าใดก็ยิ่งเปลี่ยนแปลงยากเท่านั้น

ส่วนของภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำนี้ เป็นส่วนที่ทำให้บุคคลแสดงผลงานที่แตกต่างกัน จึงใช้คำเรียกว่าเป็น สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) และส่วนที่อยู่เหนือน้ำเรียกว่าเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) (Boyatzis, Richard E. 1982 : 23)

3. แนวคิดและการกำหนดแบบจำลองสมรรถนะ

การพัฒนาระบบการจัดการสมรรถนะขององค์กรนั้นจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐานและที่มา โดยที่สมรรถนะนั้นจะต้องถูกกำหนดให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร อันได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) นอกจากนี้ยังรวมถึงเรื่องของ ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) เมื่อทำความเข้าใจกับเรื่องดังกล่าวแล้วจึงนำมากำหนดเป็นสมรรถนะขององค์กร

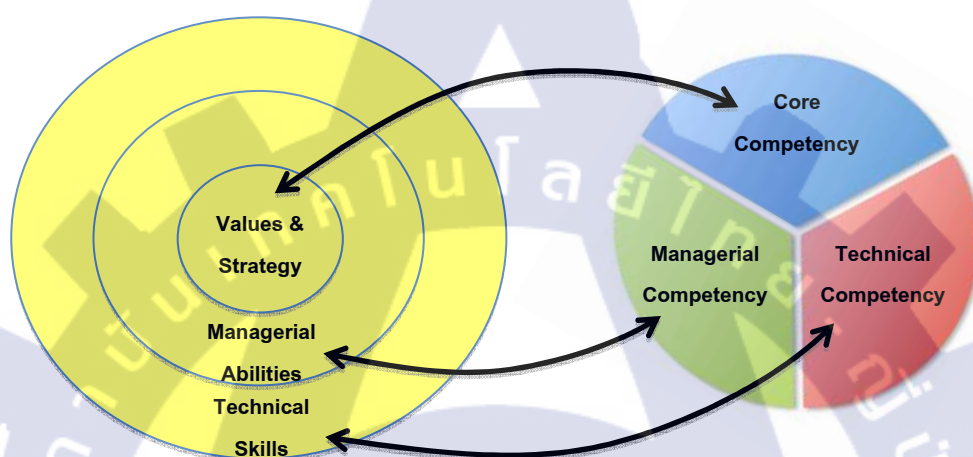
สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2549 : 23) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการสร้างแบบจำลองสมรรถนะ (Competency Model) ขององค์กรว่า โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร ตัวใดตัวหนึ่งหรือประกอบกัน มาเป็นพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรนั้นๆ ดังรูปที่ 3



กลุ่มที่ 1 นำค่านิยม (Values) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรมากำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency)

กลุ่มที่ 2 นำความสามารถทางการบริหาร (Managerial Abilities) มากำหนดสมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competencies)

กลุ่มที่ 3 นำภาระหน้าที่งาน (Job Functions) มากำหนดสมรรถนะในการทำงานหรือสมรรถนะทางด้านเทคนิค (Technical Competencies)



รูปที่ 4 ตัวอย่างการกำหนดแบบจำลองสมรรถนะ

ที่มา : สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย **Competency Based Learning**. หน้า 25.

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

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้

2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) ซึ่งทุกคนในแผนกเดียวกันจำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องเดียวกัน และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency) ซึ่งเป็นทักษะที่จะแตกต่างกันไปตามหน้าที่งานใดงานหนึ่ง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการจำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

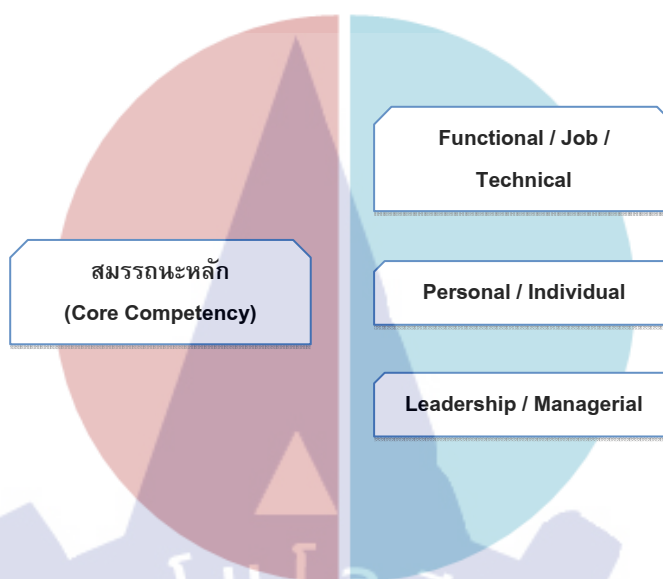
2) สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 : 36) ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับการจำแนกประเภทของสมรรถนะอย่างง่าย ๆ ว่า ประกอบด้วย 2 ประเภท ดังรูปที่ 5 ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนในทุกตำแหน่งงานและทุกหน่วยงานในองค์กรเดียวกันจะต้องมีและปฏิบัติตนให้มีพฤติกรรมเป็นแนวทางเดียวกัน

2) สมรรถนะอื่นๆ ที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วยสมรรถนะในด้านต่างๆ ได้แก่ สมรรถนะในการทำงาน (Functional หรือ Job หรือ Technical Competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal หรือ Individual Competency) และ สมรรถนะในการบริหาร (Leadership หรือ Managerial Competency)



รูปที่ 5 ตัวอย่างแบบจำลองสมรรถนะ

ที่มา : ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. หน้า 30.

4. ขีดความสามารถของสมรรถนะ

ขีดความสามารถ (Proficiency Level) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถและความชำนาญในแต่ละสมรรถนะทั้งในส่วนของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการที่ได้นำเสนอแนวทางการกำหนดขีดความสามารถไว้ ดังเช่น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 21-23) ได้นำเสนอแนวทางในการกำหนดระดับขีดความสามารถที่นิยมใช้ 3 วิธี ได้แก่

1) กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Role) โดยมีระดับง่ายที่สุด คือ ขีดความสามารถของระดับพนักงาน จนถึงระดับที่ยากที่สุด คือ ขีดความสามารถของระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

2) กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) โดยใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับความสามารถ โดยมี 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ Beginner, Novice, Intermediate, Advance และ Expert โดยอาจจะเพิ่มระดับที่ 6 ขึ้นไปอีก คือ Guru

3) กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายกับ Expert Model แต่จะเริ่มตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด ดังนี้

3.1) ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)

3.2) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard)

3.3) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)

3.4) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)

3.5) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

อารมณ์ ภูววิทยพันธ์ (2553 : 47) กำหนดขีดความสามารถไว้ 5 ระดับ ประกอบด้วย

1) **ขั้นเรียนรู้** คือ ขั้นที่แสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ และปฏิบัติงานได้ภายในแนวทางที่กำหนด

2) **ขั้นปฏิบัติ** คือ ขั้นที่แสดงออกถึงทักษะในการให้ความช่วยเหลือ สอนแนะ แก้ปัญหาและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้

3) **ขั้นชำนาญการ** คือ ขั้นที่แสดงออกถึงทักษะในการเสนอแนะ สอนงาน ให้คำปรึกษาและพัฒนาทีมงานได้

4) **ขั้นกระตุ้นจูงใจ** คือ ขั้นที่แสดงออกถึงการสนับสนุน ส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นจูงใจให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีได้

5) **ขั้นกลยุทธ์** คือ ขั้นที่แสดงออกถึงการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์การทำงานของหน่วยงานและ/หรือขององค์กรได้

5. การออกแบบและกำหนดสมรรถนะ

สเปนเซอร์ ไลย์ เอ็ม ; และ สเปนเซอร์ ไซน์ เอ็ม (Spencer, Lyle M. ; and Spencer, Signe M. 1993 : 93) ได้นำเสนอวิธีการออกแบบและการกำหนดสมรรถนะไว้ 3 วิธี ได้แก่

1) การศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (Classic Competency Design Using Criterion Samples) มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1.1) กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงาน ให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ด้วยวิธีการประเมินโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ และการประเมินแบบ 360 องศา

1.2) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยนิยมแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (Superior Performers) หรือกลุ่มดาวรุ่ง (Superstar) และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง (Average Performers)

1.3) ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยใช้การรวบรวมข้อมูล 6 วิธี ได้แก่

1.3.1) การใช้แบบสัมภาษณ์หาเหตุแห่งพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) โดยจะเป็นการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน ผ่านการสัมภาษณ์โดย

ใช้คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤติที่สุดในการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อให้เขาเหล่านั้นแสดงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องในการจัดการแก้ไขสถานการณ์วิกฤติดังกล่าวออกมา

1.3.2) ผ่านคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) โดยปกติจะใช้กับตำแหน่งงานที่มีความรู้เฉพาะด้าน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งงานที่กำลังศึกษา พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกก็ได้ โดยจะมีหน้าที่จัดลำดับของสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

1.3.3) การใช้แบบสำรวจ (Survey) โดยที่คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญและบุคคลอื่นในองค์กรจะทำหน้าที่ร่วมกันประเมินสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

1.3.4) ใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญบนคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Expert Systems) ทำโดยการตอบแบบสอบถามในโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วระบบจะนำคำตอบที่ได้ไปเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคคลนั้นๆ ออกมา

1.3.5) การวิเคราะห์หน้าที่งาน (Job Task/Function Analysis) กระทำโดยวิเคราะห์หน้าที่ของงานในแต่ละงานว่าในการทำงานใดงานหนึ่งได้ดีนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรจะมี ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร โดยผ่านแนวทางต่างๆ ได้แก่ การทำแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต

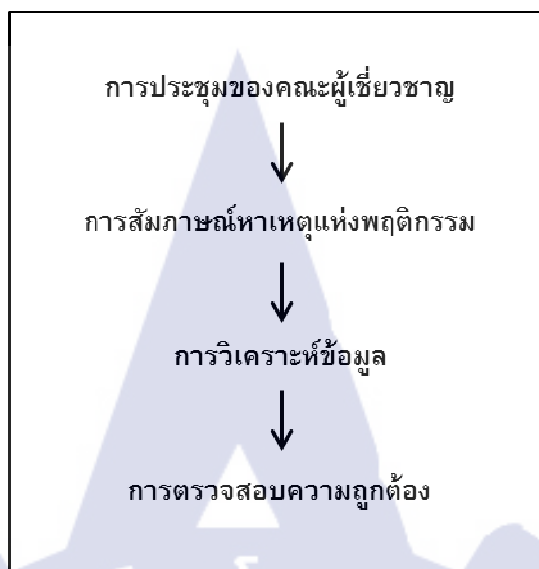
1.3.6) การสังเกตทางตรง (Direct Observation) โดยสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลงานดีโดยตรง เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานเหล่านั้น เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะในการทำงานต่อไป

1.4) วิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างแบบจำลองสมรรถนะ โดยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากทุกวิธีมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน แล้วดำเนินการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ขึ้นมาเพื่อใช้ในการกำหนดนิยามและพฤติกรรมตามขีดความสามารถของแต่ละสมรรถนะ

1.5) ตรวจสอบความถูกต้องของแบบจำลองสมรรถนะ ว่ามีความถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่

1.6) นำแบบจำลองสมรรถนะที่กำหนดขึ้นไปใช้งานจริง ได้แก่ การคัดเลือกพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน เป็นต้น

2) การศึกษาแบบย่อโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels) เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะในการทำงานแบบย่อโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ โดยมีขั้นตอนดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 กระบวนการสร้างแบบจำลองสมรรถนะแบบย่อ

ที่มา : Spencer, Lyle M. ; and Spencer, Signe M. (1993). **Competence at Work : Models for Superior Performance.** p.107.

3) ศึกษาจากงานในอนาคตหรืองานใดงานหนึ่งในปัจจุบัน (Studying Future Jobs or Single-Incumbent Jobs) เป็นแนวทางการศึกษาการทำงานเพื่อสร้างแบบจำลองสมรรถนะในกรณีที่มีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอที่จะนำไปกำหนดเป็นเกณฑ์ตัวอย่าง โดยจะศึกษาจากงานในอนาคตหรืองานใดงานหนึ่งในปัจจุบันแทน

นอกจากนี้ ยังมีแนวทางการกำหนดสมรรถนะที่นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้กำหนดไว้ดังเช่น

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2548 : 50-71) ได้กล่าวถึง แนวทางดำเนินการเกี่ยวกับการค้นหาสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ให้ผู้ดำรงตำแหน่งของงานที่ต้องการค้นหาทำการกรอกข้อมูลของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันลงในเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ซึ่งจะประกอบไปด้วยข้อมูลด้านต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลตำแหน่งงาน หน้าที่หลักของงานโดยสรุป งานและความรับผิดชอบ คุณสมบัติในตำแหน่งงาน และการลงนามของผู้จัดทำ/ผู้บังคับบัญชา/ผู้อนุมัติ แล้วส่งกลับมา

2) ทำการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานเพิ่มเติม เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลในเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานในขั้นตอนก่อนหน้า โดยเป็นการใช้คำถามปลายเปิดแบบมีโครงสร้างในการสัมภาษณ์ผู้ดำรงตำแหน่งที่ได้ทำการคัดเลือกไว้แล้ว

3) ทำการวิเคราะห์หาสมรรถนะในการทำงานจากเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานและผลการสัมฤทธิ์ที่ได้ โดยการค้นหาคำสำคัญ (Key Word) เพื่อนำมาแปลเป็นสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็น

4) ทำการตรวจสอบและคัดกรองเพื่อเลือกสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นที่สุด โดยผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่มีการประสานงานกับตำแหน่งงานนั้นๆ โดยการให้คะแนนความสำคัญของสมรรถนะในการทำงานแต่ละตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นที่สุดของตำแหน่งงานนั้นออกมา

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553 : 45-47) ได้เสนอแนะแนวทางที่เป็นขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ไว้ดังนี้

1) คัดเลือกหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในงานเฉพาะด้านที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน โดยทำการวิเคราะห์จากขอบเขตของงานที่กำหนดขึ้นในเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ที่ต้องผ่านการปรับปรุงให้สอดคล้องกับงานที่เป็นปัจจุบันเสียก่อน

2) ดำเนินการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน โดยเริ่มจากการกำหนดสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับใบกำหนดหน้าที่งานขึ้นมาหลายๆ ข้อ เพื่อใช้เป็นตัวเลือกสำหรับให้หัวหน้างานหรือพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนในการพิจารณาตัดสินว่าสมรรถนะในการทำงานตัวใดมีความเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงาน และไม่ควรเกิน 5 หัวข้อต่อหนึ่งตำแหน่งงาน

3) ดำเนินการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง (Expected Behavior) หรือตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicator) เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะให้สามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน โดยแบ่งเป็นระดับขั้นจากน้อยไปมาก ได้แก่ ขั้นเรียนรู้ ขั้นปฏิบัติ ขั้นชำนาญการ ขั้นกระตุนใจ และขั้นกลยุทธ์

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549 : 55-60) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ไว้ดังนี้

1) สืบหาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ทำ (Job Analysis) ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน หรือเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) โดยอาจจะใช้แบบสอบถามหรือผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำ

2) วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่ง (Key Performance Indicator : KPI) ว่าประกอบไปด้วยตัวชี้วัดใดบ้าง และสอดคล้องกับความรับผิดชอบตามหน้าที่งานนั้นจริงหรือไม่

3) วิเคราะห์หาสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนผลงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถใดที่จะสนับสนุนให้มีผลงานบรรลุตามตัวชี้วัดผลงานนั้นๆ ได้

4) กำหนดน้ำหนักและระดับความคาดหวังของสมรรถนะในการทำงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารของตำแหน่งงานนั้นๆ

5) ประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะในการทำงาน จากน้ำหนักและระดับความคาดหวังที่กำหนดขึ้น

6) การนำสมรรถนะในการทำงานไปใช้งานและติดตามผล

นอกจากนี้ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553) ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 ; 2549) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะในการทำงานที่กำหนดขึ้นมาใหม่สำหรับองค์กรที่เพิ่งจะเริ่มประยุกต์ระบบการจัดการสมรรถนะนั้น ควรจะมีประมาณ 5 สมรรถนะที่พิจารณาแล้วว่ามีความจำเป็นที่สุดในเบื้องต้น และจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมตามองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการทำงาน (ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2549 : 71-72)

หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

1. ความหมายของการวิเคราะห์งาน

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้นิยามความหมายของการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ไว้ดังนี้

ฟลิปโป อี บี (Flippo, E. B. 1971. : 102) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญคือใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) ตามมา

คาร์เรล เอ็ม อาร์ ; และ คูซมิตซ์ เอฟ อี (Carrell, M. R. ; and Kuzmits, F. E. 1983. : 33) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึงวิธีการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจกับงานงานหนึ่งอย่างเป็นระบบ รวมถึงข้อมูลด้านทักษะ ความรู้ ความต้องการด้านร่างกายและจิตใจ การใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงานต่างๆ

สุภาพร พิศาลบุตร (2550 : 2) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการที่ใช้ในการศึกษาและเก็บข้อมูลที่สัมพันธ์กับหน้าที่ ทักษะที่จำเป็น ความรับผิดชอบ ผลที่คาดหวังของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานของงานใดงานหนึ่ง ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำมาใช้จัดทำเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งงานต่อไป

โดย ฮาร์ทฟิลด์ ซูซาน เอ็ม (Heartfield, Susan M. n.d. : Online) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์งานอาจจะประกอบไปด้วยกิจกรรมในการดำเนินการอันหลากหลายแนวทาง ได้แก่

- 1) การสัมภาษณ์ข้อมูลเรื่องความรับผิดชอบในงานจากพนักงานปัจจุบันในองค์กร
- 2) การค้นคว้าหาตัวอย่างของใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ที่คล้ายคลึงกันจากอินเทอร์เน็ต

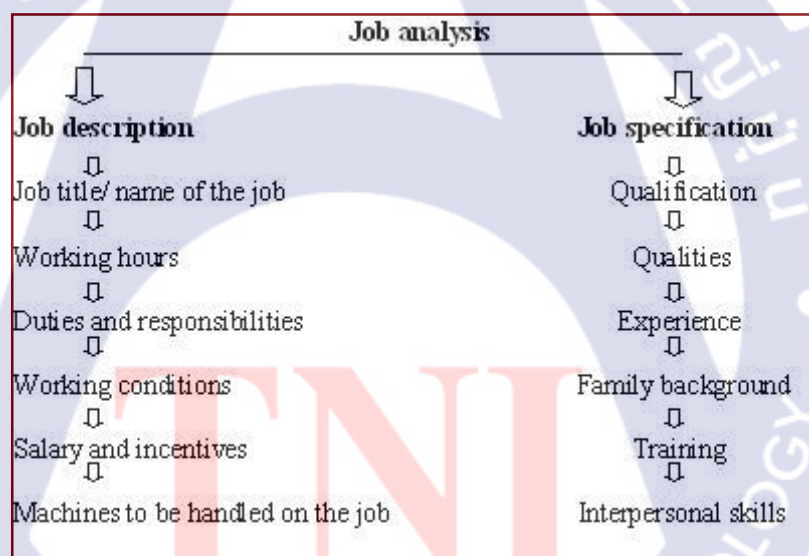
3) การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานโดยให้พนักงานในแต่ละตำแหน่งเป็นผู้กรอกข้อมูลให้

4) การค้นหาและแบ่งปันข้อมูลจากบริษัทอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน

5) การสื่อสารถึงผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดจากงานหรือความจำเป็นของตำแหน่งงานนั้นๆ

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์งานและผลลัพธ์ที่ได้

เมื่อผ่านขั้นตอนในการวิเคราะห์งานแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถนำมาจำแนกได้เป็น 2 ส่วน (StudyValue. n.d. : Online) ดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 การจำแนกผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

ที่มา : StudyValue. (n.d.). **Define Job Analysis.** Online.

จากรูปที่ 7 จะแสดงถึงรายละเอียดของผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานที่สามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนที่ประกอบด้วย

1) ใ้บกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) เป็นส่วนที่ใ้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานนั้นๆ

2) คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) เป็นส่วนที่อธิบายคุณสมบัติที่ต้องการของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ

จากรายละเอียดดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า การที่จะกำหนดหน้าที่งานได้นั้นจะต้องผ่านขั้นตอนของการวิเคราะห์งานมาก่อนในเบื้องต้น ซึ่ง ลอย เบท (Loy, Beth. 2010 : Online) ได้สรุปขั้นตอนของการจัดทำเอกสารใ้บกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ว่าจะมีขั้นตอนการดำเนินการหลัก 4 ขั้นตอน คือ

1) ดำเนินการวิเคราะห์งานใ้เสร็จสิ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์ของงานและโครงสร้างในการจัดตั้งงาน โดยลงลึกไปถึงรายละเอียดต่าง ๆ เช่น เกี่ยวกับหน่วยงาน สถานที่ทำงาน และกิจกรรมต่างๆ ในงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุผลตามที้องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ได้

2) ทำการบันทึกข้อมูลพื้นฐาน โดยองค์กรจะต้องจัดทำใ้บกำหนดหน้าที่งานที่มีความชัดเจนในส่วนขงรายละเอียดของงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในงานขงทุกๆ ตำแหน่งงานในองค์กร ด้วยภาษาที่ชัดเจนและเข้าใจใ้ได้ง่ายเพื่อป้องกันความสับสนในหน้าที่งานที่อาจจะเกิดขึ้นในภายหลังได้ โดยในใ้บกำหนดหน้าที่งานควรจะประกอบไปด้วยข้อมูลที่สำคัญหลักๆ ได้แก่

2.1) ชื่อตำแหน่งงาน

2.2) ชื่อหน่วยงาน

2.3) ความสัมพันธ์กับงานหรือหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4) ส่วนสรุปหน้าที่งานโดยย่อ

2.5) รายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบ (อาจจะใ้บการใ้ให้น้าหนักเป็นสัดส่วน หรือความถี่ของงานรวมด้วยก็ได้)

2.6) คุณภาพและปริมาณงานที่คาดหวัง

2.7) ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานที่ไม่บรรลุความคาดหวัง

2.8) หน้าที่หลักและหน้าที่ที่รองลงมา

2.9) สภาพการทำงานพิเศษต่างๆ เช่น การทำงานกะ การทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

หลังจากนั้นองค์กรควรจะกำหนดใ้ให้มีการทบทวนเอกสารใ้บกำหนดหน้าที่งานเป็นรอบเวลาที่ชัดเจน หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3) การใ้รายละเอียดของคุณสมบัติ โดยองค์กรจะต้องกำหนดเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ในอดีต ที่ต้องการจากผู้ดำรงตำแหน่งงาน พร้อมทั้งกำหนดแผนและแนวทางที่จะเพิ่มพูนหรือพัฒนาคุณสมบัติดังกล่าวนี้ใ้กับพนักงานต่อไปในอนาคตด้วย

4) การรักษาไว้ให้คงอยู่ โดยองค์กรจะต้องจัดทำเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานให้เป็นมาตรฐาน ด้วยรูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรเอง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2549 : 32-35) กล่าวว่า การกำหนดหน้าที่หลักขององค์กรหรือภารกิจ (Mission) จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งภารกิจก็เปรียบเสมือนเป็นใบกำหนดหน้าที่งานในระดับองค์กร หลังจากนั้นขั้นตอนต่อมาคือ การกระจายภารกิจและกิจกรรมหลักขององค์กรสู่หน่วยงานเพื่อใช้ในการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานต่อไป เช่นเดียวกันกับ อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2555 : 14) ได้อธิบายถึงจุดเริ่มต้นในการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) ไว้ว่าต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมาย (Goal) ที่องค์กรต้องการ ซึ่งวิสัยทัศน์จะนำไปสู่การกำหนดผังโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนว่าต้องประกอบไปด้วยหน่วยงานใดบ้าง และภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานที่ชัดเจน ก็จะสามารถทำให้กำหนดใบกำหนดหน้าที่งานได้อย่างถูกต้อง ที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานและขององค์กรได้

นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะหัวข้อสำคัญๆ ที่ควรระบุไว้ในใบกำหนดหน้าที่งานว่าควรจะต้องประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไป (General Information)
- 2) ผังโครงสร้างการบังคับบัญชา (Organization Chart)
- 3) หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป (Job Summary)
- 4) รายละเอียดงานและเป้าหมายการทำงาน (Responsibilities/Objectives)
- 5) การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)
- 6) คุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งงาน (Job Specification)
- 7) ตัวชี้วัดผลงานหลักและความสามารถในการงาน (KPIs/Job Competencies)

อีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการแสดงขอบข่ายงานของหน่วยงานในแต่ละตำแหน่งคือการจัดทำเอกสาร JR Matrix (Job Responsibilities Matrix) (อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. 2555 : 54-66) ซึ่งประโยชน์ของการจัดทำ JR Matrix นั้นสามารถช่วยให้การจัดทำเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานมีความสะดวกและเป็นแบบแผนมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การเขียนรายละเอียดงานเป็นระบบและมีความชัดเจน ลดความสับสนของหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน สามารถมองเห็นภาพการไหลของงานที่เป็นระบบและมีความชัดเจนมากขึ้น

2) ง่ายต่อการนำไปใช้ในการเขียนหรือถอดรายละเอียดของงานมาสู่ใบกำหนดหน้าที่งาน ในส่วนของรายละเอียดและเป้าหมายการทำงาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดขอบเขตงานในแต่ละตำแหน่ง

3) ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและตรวจสอบการทำงานสำหรับผู้บริหาร ในการควบคุมดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4) สามารถนำไปเชื่อมโยงกับระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่การคัดเลือก การประเมินผล และการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2546 : 34-41) ได้ให้แนวทางของขั้นตอนการกำหนดหน้าที่งานไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดที่สำคัญได้ คือ

1) กำหนดภารกิจหลักของแผนก ในขั้นตอนนี้จะต้องกำหนดจากการวิเคราะห์ผ่าน วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่สอดคล้องกันขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าแต่ละแผนกในองค์กรควรจะต้องมีการกิจหลักอะไรที่จะทำให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรกำหนดขึ้นได้ และเพื่อที่จะทำให้ทุกแผนกในองค์กรมีทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกัน

2) กำหนดหน้าที่หลักและผลที่คาดหวัง เมื่อแต่ละแผนกได้กำหนดภารกิจหลักของตนแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือต้องกำหนดหน้าที่หลักที่แผนกต้องรับผิดชอบตามภารกิจหลักของแผนก รวมทั้งกำหนดผลที่คาดหวังจากหน้าที่หลักแต่ละหน้าที่ด้วย

3) กระจายหน้าที่หลักของแผนกสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ เมื่อกำหนดหน้าที่หลักต่าง ๆ ของแผนกได้แล้ว จะต้องทำการกระจายหน้าที่หลักต่าง ๆ เหล่านั้นสู่บุคลากรตำแหน่งงานต่าง ๆ ทุกลำดับชั้นในแผนก

4) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและผลที่คาดหวังในความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน หลังจากที่ได้ทำการกระจายหน้าที่หลักสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในแผนกแล้ว จะทำให้สามารถกำหนดรายละเอียดความรับผิดชอบตามหน้าที่หลักที่กำหนดไว้ รวมถึงผลที่คาดหวังจากความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่งานได้

5) กำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ในขั้นตอนสุดท้ายจะทำการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบให้มากที่สุด อันได้แก่

5.1) ความท้าทายในงาน ซึ่งหมายถึงความยากหรือสิ่งที่ยากในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีความแตกต่างไปจากงานในตำแหน่งงานอื่น ๆ ในองค์กร

5.2) วุฒิการศึกษา โดยจะต้องกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำและสาขาที่ต้องการให้ชัดเจน

5.3) ประสบการณ์ในการทำงาน โดยพิจารณาความจำเป็นจากลักษณะงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ และควรระบุให้ชัดเจนว่าเป็นประสบการณ์ในการทำงานในด้านใด

5.4) คุณสมบัติอื่นๆ ที่นอกเหนือจากวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่กำหนดไว้

หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับเส้นทางการฝึกอบรม

1. ความแตกต่างระหว่างความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 : 14) และ อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2556 : 13-17) ได้ให้ความเห็นตรงกันเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดการฝึกอบรมและการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ว่า เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม ซึ่งโดยทั่วไปจะเริ่มจากการให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่งแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมไปให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละส่วนงานทำการเลือกหลักสูตร และกำหนดรายชื่อพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเป็นแบบปีต่อปี ซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่มักจะได้รับคือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่ถูกเสนอในแบบสำรวจเป็นเพียงความต้องการในการฝึกอบรม (Training Wants) แทนที่จะเป็นความจำเป็นที่แท้จริงในการฝึกอบรม (Training Needs)

โดยอธิบายลักษณะของความต้องการในการฝึกอบรม (Training Wants) ไว้ว่าเป็นเพียงความต้องการหรือความอยากที่จะอบรม เพื่อตอบสนองผู้เรียนหรือผู้เลือกหลักสูตรมากกว่าการจะนำมาปรับใช้กับงาน ซึ่งหลายครั้งที่หลักสูตรที่ฝึกอบรมนั้นไม่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะส่งผลให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมในทางลบ (Negative Behavior) คือ การแสดงออกถึงพฤติกรรมความไม่ใส่ใจและไม่ตั้งใจที่จะเรียน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความไม่คุ้มค่าในการจัดการฝึกอบรม และไม่เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้เรียนและต่อองค์กร

ส่วนความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) จะเป็นหลักสูตรในการฝึกอบรมที่จัดขึ้นให้กับพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงานที่รับผิดชอบ โดยความจำเป็นในการจัดการอบรมนั้นมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรที่มีปัจจัยมาจากด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กร การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า การเกิดปัญหาขึ้นในการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวขึ้นแล้ว องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรตามไปด้วย ดังนั้นการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมจึงต้องสอดคล้องกับสมรรถนะที่คาดหวังจากตัวพนักงาน

2. ความหมายของเส้นทางการฝึกอบรม

แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์หลักสูตรในการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นอย่างแท้จริงต่อการทำงาน และเกิดประโยชน์ต่อทั้งผู้เข้าอบรมและองค์กรได้ คือ การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) ให้กับพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กำหนดความหมายของเส้นทางการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 10) กล่าวว่า เส้นทางการฝึกอบรม หมายถึง เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบแบบแผน โดยระบุว่าจะบุคลากรในแต่ละ

ตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพจะต้อง หรือควรได้รับการอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรได้รับการอบรมเมื่อไร

ข้าราชการคึกคัก คองคาสวัสดิ์ (2551 : 26) กล่าวว่า เส้นทางการศึกษาอบรม หมายถึง การวางแผนเพื่อพัฒนาและฝึก อบรม หรือการวางแผนทางการศึกษาอบรมในระยะยาวให้กับบุคลากรในองค์กรตามความสามารถ เพื่อรองรับความก้าวหน้าไปกับองค์กรในอนาคต

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553 : 14) กล่าวว่า เส้นทางการศึกษาอบรม หมายถึง แผนที่เป็นทางการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง หรือเรียกได้ว่าเป็นแผนแม่บท (Master Plan) ที่กำหนดขึ้นให้ดำเนินงานหนึ่งๆ เกี่ยวกับหลักสูตรทั้งหมดที่จะต้องได้รับการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องกันในระยะยาว

สรุปใจความสำคัญได้ว่า เส้นทางการศึกษาอบรม คือแนวทางในการวางแผนการศึกษาอบรมระยะยาวให้กับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรอย่างเป็นระบบแบบแผนและเป็นลำดับ ขั้นตอนตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้อง ตามความก้าวหน้าตามสายอาชีพนั้นๆ

3. ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรม

องค์กรมีความจำเป็นต้องจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรม เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนในองค์กรมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เนื่องจากรายละเอียดของงานที่อาจจะมีความแตกต่างจากประสบการณ์เดิม หรือแม้กระทั่งการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรกับพนักงานที่มีอยู่เดิมก็ตาม งานแต่ละงานหรือแต่ละตำแหน่งก็จะต้องมีรายละเอียดเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ไม่สามารถทำการอบรมเพียงช่วงสั้นๆ แล้วสามารถที่จะปฏิบัติงานในทันทีได้

นอกจากนี้ อีกเหตุผลหนึ่งที่สำคัญอย่างมากของการจัดทำระบบเส้นทางการศึกษาอบรมที่มีต่อบุคลากรคือ คนทำงานในองค์กรทุกคนต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งความก้าวหน้าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนทำงานต้องมีความรู้ความสามารถก่อนจึงจะได้รับการเลื่อนระดับ หรือปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้นได้

ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรภายในองค์กรให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ดีกว่าการสรรหาบุคลากรใหม่ๆ จากภายนอก และยังเป็นการเพิ่มมูลค่า เพิ่มขวัญกำลังใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในได้เรียนรู้ลักษณะงานที่แตกต่างและหลากหลาย เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะแข่งขันภายในธุรกิจได้ (ข้าราชการคึกคัก คองคาสวัสดิ์. 2551 : 31)

ดังนั้นจึงสามารถระบุวัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางการศึกษาอบรมออกเป็นหัวข้อได้ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2550 : 14-15)

- 1) เพื่อจัดหัวข้อการอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน สำหรับพนักงาน แต่ละตำแหน่งในองค์กร
- 2) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อการฝึกอบรมที่จำเป็น ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับแต่ละช่วงเวลา
- 3) เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กร และนำไปยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป
- 4) เพื่อนำไปประเมินความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งใน องค์กรอย่างมีระบบแบบแผน
- 5) เพื่อสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน

4. ส่วนประกอบของเส้นทางการฝึกอบรม

ในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมนั้นต้องพยายามกำหนดแนวทางให้สอดคล้องและครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ดังนั้นควรจะมีส่วนประกอบของเส้นทางการฝึกอบรมดังนี้ ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550 : 18-20) ได้สรุปไว้ดังนี้

- 1) การฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะในงาน (Technical Training) เป็นส่วนหัวข้อการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการนำไปปฏิบัติงาน
- 2) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Enhancement Training) เป็นส่วนความสามารถอื่นๆ ที่นอกจากความรู้และทักษะในงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
- 3) การฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Training) เป็นส่วนที่จะบอกว่าผู้ดำรงตำแหน่งนี้ควรจะมีขีดความสามารถไต่บ้าง เพื่อเตรียมตัวก่อนที่จะเติบโตขึ้นไปในสายอาชีพหรือตำแหน่งการงานที่สูงกว่า รวมถึงเตรียมตัวในการที่ต้องโยกย้ายไปทำงานในสายอาชีพอื่นภายในองค์กร

5. ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมไว้ดังนี้ ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550 : 24-67) ได้นำเสนอแนวทางในการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมโดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

- 1) ให้ทำการกำหนดกรอบระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง ซึ่งหมายถึง ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ว่าเป็นระยะเวลาเท่าใดจึงจะมีสิทธิได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยระยะเวลาดังกล่าวนี้นี้จะถูกนำไปใช้ในการกำหนดกรอบเวลาในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสม

2) ทำการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้และทักษะในงานของตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าต้องมีความรู้หรือทักษะใดและต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้างที่จำเป็นในการทำงาน

3) ทำการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนางาน โดยเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับความสามารถทั่วไปที่นอกเหนือจากความรู้หรือทักษะในการทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยให้เขามีความสามารถเพื่อที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

4) ทำการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในอาชีพ จะหมายถึงหลักสูตรที่นอกเหนือจากความรู้หรือทักษะในการทำงานและความสามารถทั่วไป โดยจะมุ่งเน้นไปที่หัวข้อการฝึกอบรมที่รองรับการต้องเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานภายในองค์กรและช่วงเวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสม

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553 : 58-85) นำเสนอแนวทางจัดเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะเป็น 5 ขั้นตอนหลักๆ ได้แก่

1) กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม โดยให้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะแต่ละประเภทขององค์กรที่กำหนดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน (Functional Course) นั้น ควรจะให้ตัวแทนของตำแหน่งงานต่างๆ ที่เป็นต้นสังกัดเป็นผู้เสนอแนะหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นผู้ที่เข้าใจในงานที่ดีที่สุด และควรกำหนดชื่อหลักสูตรให้สอดคล้องกับระดับของขีดความสามารถ (Proficiency Level) และพฤติกรรมที่คาดหวัง (Expected Behavior) ที่กำหนดขึ้นด้วย

2) สรุปจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนดขึ้น โดยอาจจะทำการกำหนดรหัสหลักสูตร (Code) เพื่อใช้อ้างอิงในการค้นหา ซึ่งวิธีการสรุปรวมอาจจะแยกตามประเภทของสมรรถนะ หรืออาจจะแยกตามหน่วยงานและตำแหน่งงานก็ได้

3) จัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนย่อยๆ คือ

3.1) กำหนดตำแหน่งงาน โดยทำการระบุชื่อของตำแหน่งงานที่มีทุกตำแหน่งในหน่วยงาน

3.2) กำหนดระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากระยะเวลาเฉลี่ยที่ผู้ดำรงตำแหน่งงานสามารถเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นจำนวนปี

3.3) สรุปจำนวนหลักสูตรของแต่ละตำแหน่ง และทำการกระจายหลักสูตรให้ครอบคลุมตามจำนวนปีที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานนั้นๆ

3.4) จัดลำดับหลักสูตรที่เรียนรู้ก่อนหลัง โดยสามารถจำแนกได้เป็น

3.4.1) หลักสูตรบังคับ (Requirement) จำเป็นต้องเรียนรู้ในช่วงปีแรก เนื่องจากจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรง

3.4.2) หลักสูตรเพื่อการพัฒนา (Development) จะเน้นการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยจะกำหนดให้เรียนรู้หลังจากทำงานแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง

3.4.3) หลักสูตรเพื่อความก้าวหน้าในงาน (Career Path) เป็นหลักสูตรที่กำหนดในปีสุดท้ายของตำแหน่งงาน เพื่อเตรียมตัวในการเลื่อนไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น

4) จัดทำรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม (Training Course Outline) ซึ่งจะเป็นการสรุปข้อมูลของหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมดที่กำหนดขึ้น โดยควรจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดที่สำคัญต่างๆ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา สถานที่ ค่าใช้จ่าย และการวัดผล

5) นำเส้นทางการฝึกอบรมที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับแผนการฝึกอบรมประจำปีขององค์กร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและครอบคลุมตามขอบเขตที่กำหนด

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551 : 42-56) ได้เสนอขั้นตอนการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะไว้ดังนี้

1) ทำการสำรวจกลุ่มงานและตำแหน่งงานต่างๆ ขององค์กร โดยอาจจะพิจารณาจากผังองค์กร (Organization Chart) ที่มีอยู่

2) พิจารณาสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของหน่วยที่จะทำการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม

3) พิจารณาระยะเวลาที่จะเลื่อนระดับขั้นของตำแหน่งงานโดยเฉลี่ย

4) พิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานในหน่วยงานที่ทำการศึกษา เพื่อนำมากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกัน

5) พิจารณากำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังของหลักสูตรที่จะฝึกอบรมตามระยะเวลาของแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม

6) จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆ ที่กำหนดขึ้น (Course Outline)

6. การออกแบบหลักสูตรและกิจกรรม

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนของขั้นตอนการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม ประเด็นที่สำคัญคือการกำหนดหลักสูตรหรือกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือความสามารถของบุคลากรให้เป็นไปตามเส้นทางของระดับความสามารถที่องค์กรกำหนด

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2549 : 119-120) ได้กล่าวถึง การออกแบบหลักสูตรหรือกิจกรรมที่จะช่วยตอบสนองผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้นั้น จะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เสียก่อน เนื่องจากทัศนคติ แรงจูงใจ วัตถุประสงค์ และวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะแตกต่างจากเด็ก เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ทำให้ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ ง่ายนัก

มัลคอม (สัทัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2549 : 120 ; อ้างอิงจาก Malcom. 1984) ได้กล่าวถึง สมมติฐานในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้ใหญ่ต้องการรู้ถึงเหตุผลที่จะต้องเรียนรู้เรื่องหนึ่งๆ
- 2) ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 3) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่หลากหลายและมากกว่าเด็ก
- 4) ผู้ใหญ่พร้อมจะเรียนรู้เมื่อเจอสถานการณ์จริงบังคับให้ต้องรู้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและน่าพอใจมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้เอง การออกแบบหลักสูตรต่างๆ จึงต้องคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้เรียนด้วย โดยสามารถกำหนดแนวทางการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย ในการที่จะให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงานให้มากที่สุด

สัทัญญา รัตมีธรรมโชติ (2549 : 143-144) ได้เสนอแนะแนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญ 3 แนวทาง คือ

- 1) การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Learning with Others) จะประกอบไปด้วยแนวทางหลายรูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้ในห้องเรียน การโอนย้ายงานไปสู่หน่วยงานใหม่ การฝึกอบรมที่หน้างาน (On the Job Training) การสัมมนา เป็นต้น
- 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ ได้แก่ การประเมินตนเอง การอ่านหนังสือ การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อต่างๆ ซึ่งสามารถกระทำได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่
- 3) การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน (Technology-Driven Learning Options) โดยเทคโนโลยีดังกล่าวจะเข้ามาช่วยปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิตของหลักสูตรการฝึกอบรมให้แพร่หลายมากขึ้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552 : 19) ได้เสนอแนะแนวทางและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน ซึ่งองค์กรสามารถกำหนดขึ้นได้หลากหลาย ได้แก่

- 1) การสอนงาน (Coaching)
- 2) การฝึกอบรมที่หน้างาน (On the Job Training)
- 3) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)
- 4) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- 5) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- 7) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- 8) การติดตาม/สังเกตผู้เชี่ยวชาญ (Job Shadowing)
- 9) การทำกิจกรรม (Activity)

10) การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

ทั้งนี้องค์กรจะเลือกใช้แนวทางการพัฒนาใด ก็ต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและความเหมาะสมที่จะให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในระยะยาว ในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ได้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉานิสา แซ่โง้ว (2547) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในงานกรณีศึกษา : ตำแหน่งช่างเทคนิค บริษัท เอ็น เอส อีเล็กทรอนิกส์ กรุงเทพฯ (1993) จำกัด โดยทำการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และ เพื่อหาสมรรถนะในการทำงานของพนักงานตำแหน่งช่างเทคนิค

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า สมรรถนะหลักมี 6 ข้อได้แก่

- 1) ความมีจิตสำนึกด้านคุณภาพ
- 2) การทำงานเป็นทีม
- 3) การใฝ่เรียนรู้
- 4) ความสามารถด้านการสื่อสาร
- 5) ความตระหนักในธุรกิจและเข้าใจภารกิจขององค์กร
- 6) ความคิดริเริ่มในเชิงปฏิบัติ

ส่วนสมรรถนะในการทำงานของพนักงานตำแหน่งงานช่างเทคนิคที่จำเป็นมี 4 ข้อได้แก่

- 1) ความรอบรู้และความสามารถด้านระบบต่างๆ ของเครื่องจักร (Machine System Knowledge)
- 2) ความรู้ในการทำงานทั่วไป (General Knowledge)
- 3) การบำรุงรักษาเครื่องจักร (Maintenance Skills)
- 4) ความสามารถด้านสังคม (Social Competencies)

ศิลากร กุลเจริญ (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท ซี.เอ็ม. อุตสาหกรรม จำกัด โดยทำการศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ของช่างคุมเครื่องฉีดพลาสติก

จากผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กรมี 5 ข้อ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

- 1) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2) การมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน
- 3) การทำงานเป็นทีม

4) ความคิดสร้างสรรค์

5) ความรับผิดชอบในงาน

ในส่วนของสมรรถนะในการทำงานของช่างคุมเครื่องฉีดพลาสติกนั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการค้นหาจากการวิเคราะห์จากข้อมูลใน 2 ส่วนได้แก่ ส่วนแรก คือ ข้อมูลที่เป็นเอกสารประกอบด้วยใบกำหนดหน้าทำงาน (Job Description) และเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Operation Standard) ส่วนที่สอง คือ ผลการสัมภาษณ์ช่างคุมเครื่องฉีดพลาสติกที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะถูกนำมาใช้เป็นแม่แบบ และส่วนที่เหลือจะสัมภาษณ์เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา โดยจากผลสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกพลาสติกสามารถสรุปสมรรถนะในการทำงานได้ 9 ข้อ ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ
- 2) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ
- 3) ความรู้ในการฉีดพลาสติก
- 4) ความละเอียดรอบคอบ
- 5) การทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 6) ความรู้ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์
- 7) การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 8) ความใฝ่รู้อยู่เสมอ
- 9) ความกระตือรือร้น

โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดที่หลากหลาย อันได้แก่ การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การโยกย้ายหน้าที่ การสอนแนะ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การให้รักษาการแทน การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ การให้คำปรึกษา และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่ต้องการประยุกต์ระบบการจัดการสมรรถนะว่าไม่มีแบบจำลองด้านสมรรถนะใดที่สำเร็จรูปและประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร แต่ละองค์กรจะต้องทำการกำหนดสมรรถนะด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ความเชื่อพื้นฐาน และวัฒนธรรมขององค์กรเอง รวมทั้งการกำหนดสมรรถนะในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานก็เช่นกัน ควรจะให้บุคลากรในแผนกนั้นๆ ช่วยกันหรือมีส่วนร่วมในการกำหนด ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนเกิดความยอมรับร่วมกันว่าสมรรถนะที่กำหนดขึ้นดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงและสามารถประเมินผลได้

ณัฐวัฒน์ ศิริโชติ (2554) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรที่เป็นพนักงานหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและเพื่อทำการเปรียบเทียบกับสมรรถนะในการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้อยู่เดิมผ่านแบบประเมินพนักงานซึ่งมีทั้งสิ้น 17 สมรรถนะ โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาผ่านการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นหัวข้อในการทำแบบสัมภาษณ์ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อมจำนวน 5 คน ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ กันในหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับช่างเทคนิคจนถึงระดับผู้บริหาร

จากผลการสัมภาษณ์ทำให้สามารถกำหนดชุดของสมรรถนะของหน่วยงานออกมาได้ 16 สมรรถนะ และพบว่าทั้งสมรรถนะที่ตรงกับสมรรถนะเดิมที่องค์กรกำหนดขึ้นจำนวน 9 สมรรถนะ และสมรรถนะที่เกิดขึ้นเฉพาะจากการสัมภาษณ์จำนวน 7 สมรรถนะ ทั้งนี้ผู้ศึกษาจึงได้ทำการเสนอแนะให้องค์กรทำการพิจารณาปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานของพนักงานหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

หฤทัย เนื่องฤทธิ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในกระบวนการเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ซึ่งมีขั้นตอนในการวิจัยโดยเริ่มจากการค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานผ่านการวิเคราะห์งานและการสัมภาษณ์บุคลากรโดยมีเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) ที่องค์กรกำหนด

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในกระบวนการประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) ทักษะการตรวจสอบสภาพผิวภายนอกของผลิตภัณฑ์
- 2) ทักษะการสื่อสารด้วยวาจา
- 3) การทำงานเป็นทีม
- 4) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิต
- 5) จิตสำนึกด้านคุณภาพ

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการกำหนดระดับขีดความสามารถของสมรรถนะ (Proficiency Level) สำหรับสมรรถนะแต่ละตัวเพื่อนำไปใช้ในการประเมินหาช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในกระบวนการแต่ละคน และนำไปกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

โบรด์ัวร์ เซอรี วินตัน (Brodeur, Cheri Winton ; et al. 2011) ได้ทำการศึกษาหาหัวข้อการฝึกอบรมที่พนักงานในช่วงอายุงานต่าง ๆ กันมีความต้องการ โดยการใช้เทคนิคเดลฟายวิเคราะห์ผ่านแบบสำรวจออนไลน์ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในเขตต่าง ๆ ในรัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสรุปได้ว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมด้านทักษะและสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ของพนักงานนั้น นอกจากการพิจารณาหาหัวข้อการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับพนักงานแล้ว ยังต้องคำนึงถึงช่วงเวลาการจัดหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับอายุงานของพนักงานมาประกอบด้วย จึงจะช่วยให้สามารถพัฒนาปรับปรุง

ประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกจากการงานของพนักงานในองค์กรได้

คัลลาแกน แคทลีน ; ฮันต์ กราแฮม ; และ วินเซอร์ จอห์น (Callaghan, Kathleen ; Hunt, Graham ; and Windsor, John. 2007) ได้ศึกษาและนำเสนอแนวทางการจัดทำระบบสมรรถนะในทางการแพทย์ ทั้งนี้เนื่องจากอาชีพแพทย์ถือได้ว่าเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยทักษะความชำนาญเฉพาะด้านสูงและไม่ควรมีความผิดพลาดใดๆ เกิดขึ้น ซึ่งแพทย์แต่ละคนนั้นจะมีพื้นฐานที่แตกต่างกันในด้านของความรู้ความเข้าใจ ความถนัด ทักษะ และความยืดหยุ่น และจะแสดงคุณภาพของผลงานออกมาในการดูแลรักษาผู้ป่วย โดยมีสมรรถนะหลักในการทำงานของแพทย์ 2 ด้านได้แก่

1) Professional Competency ซึ่งจะถูกประยุกต์ใช้ในช่วงขั้นตอนของการวินิจฉัยโรคของผู้ป่วย และ

2) Technical Competency ซึ่งจะนำมาใช้ในขั้นตอนของการดูแลผู้ป่วย ดังนั้นแนวทางที่จะนำมาใช้พัฒนาทักษะและไหวพริบของแพทย์ได้ด้นั้น คือ การจัดทำระบบการฝึกอบรมตามสมรรถนะ (Competency Based Training) ให้กับนักศึกษาแพทย์ในการที่จะปูพื้นฐานและเตรียมพร้อมสู่การประกอบอาชีพแพทย์อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคตเพื่อความปลอดภัยสูงสุดของผู้ป่วย

ซิโมนา โปเนีย ; และ แอนโตนิโอ แซนดู (Simona, Ponea ; and Antonio, Sandu. 2010) ได้นำเสนอแนวทางการประเมินสมรรถนะสำหรับอาชีพที่อาศัยความเชี่ยวชาญ โดยในการศึกษานี้จะนำเสนอตัวอย่างในอาชีพครูฝึก (Trainer) ซึ่งจะระบุถึงวิธีการพัฒนาแผนการประเมินด้านทักษะของผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวอย่างเป็นระบบแบบแผน ในเรื่องต่างๆ อันได้แก่ การออกแบบโปรแกรมการประเมิน การวางแผนการประเมิน การระบุความจำเป็นของการประเมิน การกำหนดทีมผู้ประเมิน การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน รวมไปถึง ต้นแบบของการกำหนดการประเมินสมรรถนะที่มีกำหนดเวลาของแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนและเป็นระบบ นอกจากนี้ในการศึกษานี้ยังแสดงตัวอย่างข้อสอบที่ใช้ประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมเกณฑ์การให้คะแนนอย่างละเอียด ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะในการทำงานของผู้เชี่ยวชาญ (Professional Competency) ที่แท้จริง ในการที่จะนำไปประยุกต์เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรได้ต่อไปในอนาคต

ชู ชุน ฟา ; และคณะ (Hsu, Shun Fa ; et al. 2011) ได้นำเสนอแนวทางของการดำเนินงานวิจัยที่จะช่วยให้ทราบถึงวิธีการและหลักการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management Professional) ผ่านวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการที่จะได้มาซึ่งหัวข้อการฝึกอบรมที่เหมาะสม และมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของหน้าที่งานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีระบบแบบแผนโดยในขั้นตอนแรกของการออกแบบงานวิจัยจะใช้หลักการที่เรียกว่า

The ADDIE Step จากนั้นใช้การสำรวจวรรณกรรมและการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกในการเก็บข้อมูลสนับสนุนเพิ่มเติม และในขั้นตอนสุดท้ายจะใช้วิธีการที่เรียกว่า The Fuzzy-Delphi Technique ในการระบุตัวชี้วัดสมรรถนะออกมา ซึ่งถือเป็นเป้าประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้

โทมัส แอนนิต้า ; และ พัลชา อนิรุต (Thomas, Anitha ; and Panchal, Anirudha. 2010) ได้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดการประเมินหัวข้อการฝึกอบรมที่จำเป็นผ่านสมรรถนะ หรือเรียกว่ากระบวนการฝึกอบรมและประเมินผลตามสมรรถนะ (Competency-Based Training and Assessment : CBTA) โดยเสนอแนวทางการนำทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์รายละเอียดของงาน การระบุสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็น การให้คำจำกัดความของสมรรถนะแต่ละตัว และสุดท้ายคือการกำหนดเครื่องมือหรือหลักสูตรที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะแต่ละตัวและแต่ละระดับ พร้อมทั้งนำเสนอตัวอย่างหรือวิธีการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้มากที่สุด

ลินด์เนอร์ เจมส์ อาร์ (Lindner, James R. 2001) ได้ทำการทดลองหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ด้านสมรรถนะที่กำหนดขึ้นกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่จริงในส่วนของการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ County Chairs ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งผู้บริหารขั้นต้นที่ต้องใกล้ชิดกับลูกค้าและพนักงานมากที่สุด โดยทำการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามอย่างง่าย ๆ ส่งไปในรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งผลที่ได้พบว่าสมรรถนะที่กำหนดนั้นมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในการดำเนินงานอย่างเป็นเส้นตรง (Linear Relationship) หรือสรุปว่าการกำหนดสมรรถนะนั้นมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ และพนักงานสามารถรับรู้ได้เป็นอย่างดี



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดวิธีดำเนินการตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของบริษัทกรณีศึกษา
2. ออกแบบขั้นตอนการดำเนินงาน
3. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

สภาพปัจจุบันของบริษัทกรณีศึกษา

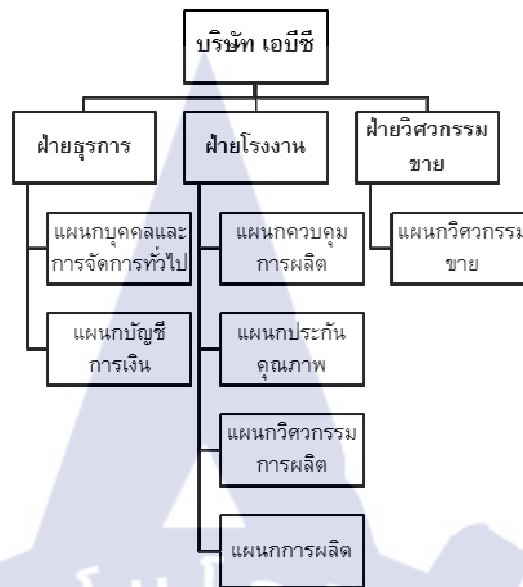
1. ข้อมูลด้านฝั่งองค์กร

บริษัทดำเนินธุรกิจในการผลิตและล้บคมเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะที่มีความละเอียดสูง (Precision Cutting Tools) ตามแบบชิ้นงาน (Drawing) ที่ลูกค้ากำหนด โดยจัดแบ่งองค์กรตามหน้าที่งานหลักๆ เป็น 3 ฝ่าย (Department) ดังรูปที่ 8 อันประกอบไปด้วย

1.1 ฝ่ายธุรการ (Administration Department) ประกอบด้วย แผนกบุคคลและการจัดการทั่วไป และแผนกบัญชีการเงิน

1.2 ฝ่ายโรงงาน (Factory Department) ประกอบด้วย แผนกควบคุมการผลิต แผนกประกันคุณภาพ แผนกวิศวกรรมการผลิต และแผนกการผลิต

1.3 ฝ่ายวิศวกรรมขาย (Sales Engineering Department) ประกอบด้วย แผนกวิศวกรรมขาย



รูปที่ 8 ผังองค์กรของบริษัท

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “บริษัทต้องเป็นผู้นำในการผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

พันธกิจขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อได้ดังนี้

2.1 ผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งจำเป็นให้พร้อมสรรพ เพื่อประสิทธิภาพในการผลิต และลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ พร้อมการส่งมอบที่รวดเร็ว

2.3 ให้บริการและคำปรึกษาทางเทคนิคที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้งานของลูกค้า

2.4 ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.5 ร่วมมือกันลดต้นทุนการผลิต เพื่อศักยภาพในการแข่งขัน

จากพันธกิจขององค์กร สามารถกระจายเป็นภารกิจสู่หน่วยงานต่างๆ เป็นตารางไขว้ได้ ดังตารางที่ 2

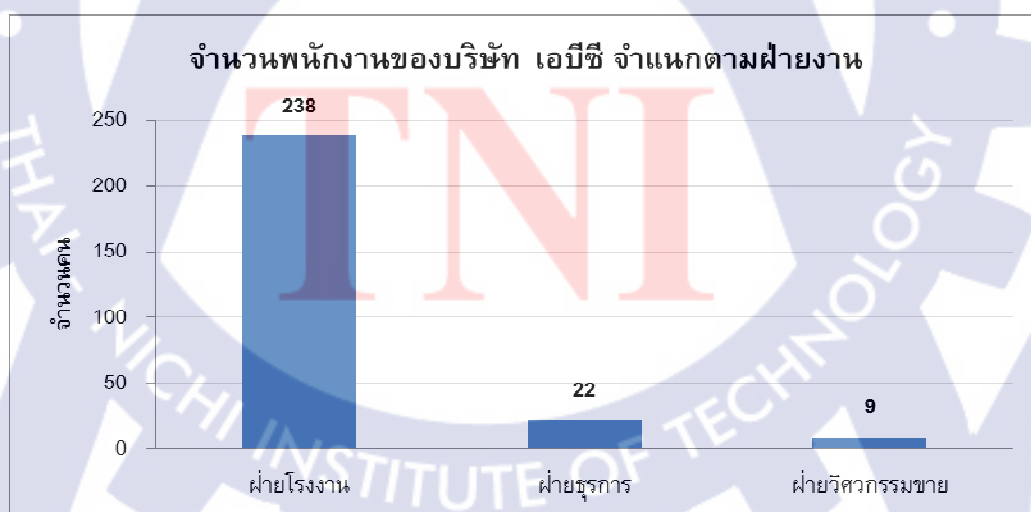
ตารางที่ 2 ตารางไขว้แสดงการกระจายภารกิจสู่หน่วยงานต่างๆ ของบริษัท

ภารกิจหลัก	แผนก						
	บุคคล และการ จัดการ ทั่วไป*	บัญชี	ควบคุม การ ผลิต	ประกัน คุณภาพ	วิศวกรรม ผลิต	การผลิต	วิศวกรรม ขาย
การผลิตสินค้า						○	
การประกันคุณภาพ				○			
การสรรหาวัตถุดิบ	○						
การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต					○		
การวางแผนและการส่งมอบ			○				
การบริการลูกค้าหลังการขาย							○
การบริหารคน	○						
การบริหารเงิน		○					

(*หมายเหตุ แผนกบุคคลและการจัดการทั่วไปจะรวมหน่วยงานจัดซื้ออยู่ด้วย)

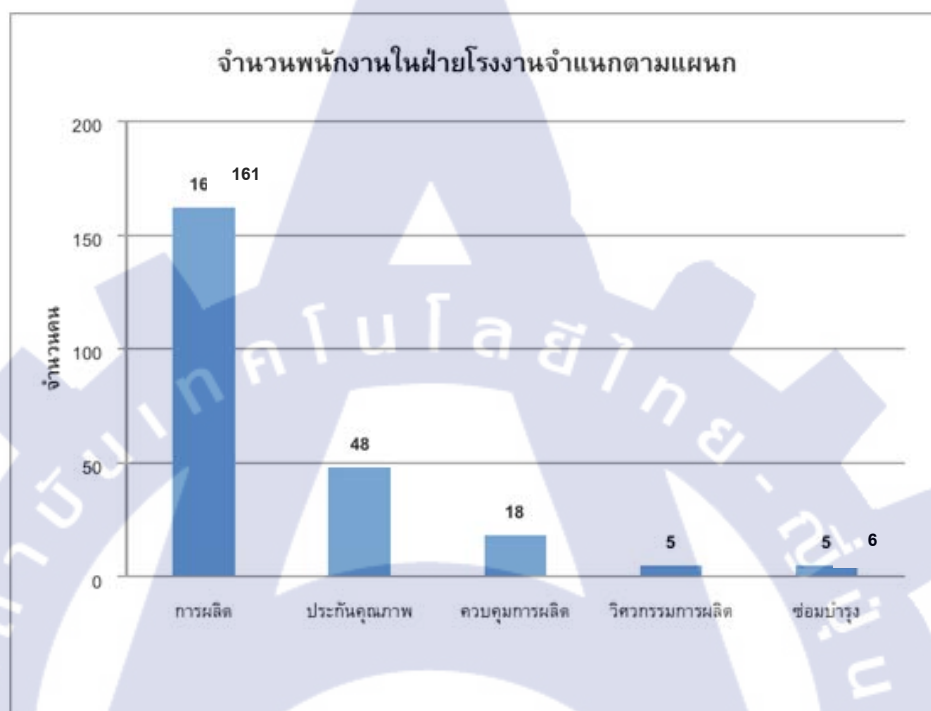
3. จำนวนบุคลากรขององค์กร

จำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่ายงานของบริษัททรีนิคศึกษา (ข้อมูลล่าสุด เดือนมิถุนายน 2556) สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 9 ดังนี้



รูปที่ 9 จำนวนพนักงานของบริษัทโดยจำแนกตามฝ่ายงาน (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556)

จากรูปที่ 9 จะแสดงให้เห็นถึงปริมาณของพนักงานของบริษัท ในแต่ละฝ่ายงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทจะอยู่ในฝ่ายโรงงาน (Factory Department) คือมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 238 คน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นฝ่ายงานหลักขององค์กร ซึ่งในฝ่ายโรงงานนี้ก็สามารถแสดงจำนวนของพนักงานในแต่ละแผนกได้ดังรูปที่ 10 ดังนี้

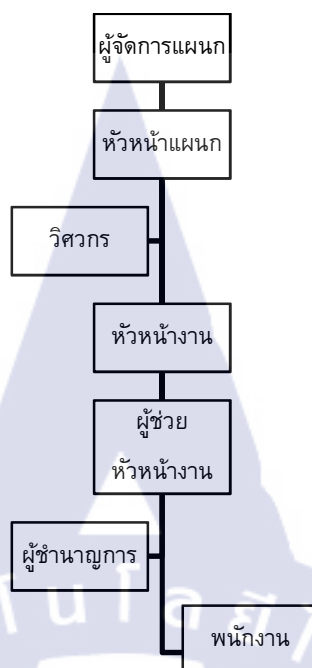


รูปที่ 10 จำนวนพนักงานในฝ่ายโรงงานโดยจำแนกตามแผนก (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556)

จากรูปที่ 10 แสดงให้เห็นถึงปริมาณของพนักงานแต่ละแผนกในฝ่ายโรงงาน โดยจะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ของฝ่ายโรงงานจะอยู่ในส่วนของแผนกการผลิต (Manufacturing Section) ซึ่งถือว่าเป็นแผนกหลักขององค์กรในการดำเนินธุรกิจการผลิตสินค้า

4. ข้อมูลเกี่ยวกับแผนกการผลิต

แผนกการผลิตของบริษัทเทคโนโลยีศึกษา จะมีการกำหนดลำดับชั้นของตำแหน่งงานของแผนก โดยสามารถแสดงเป็นผังลำดับชั้นของตำแหน่งงาน ดังรูปที่ 11



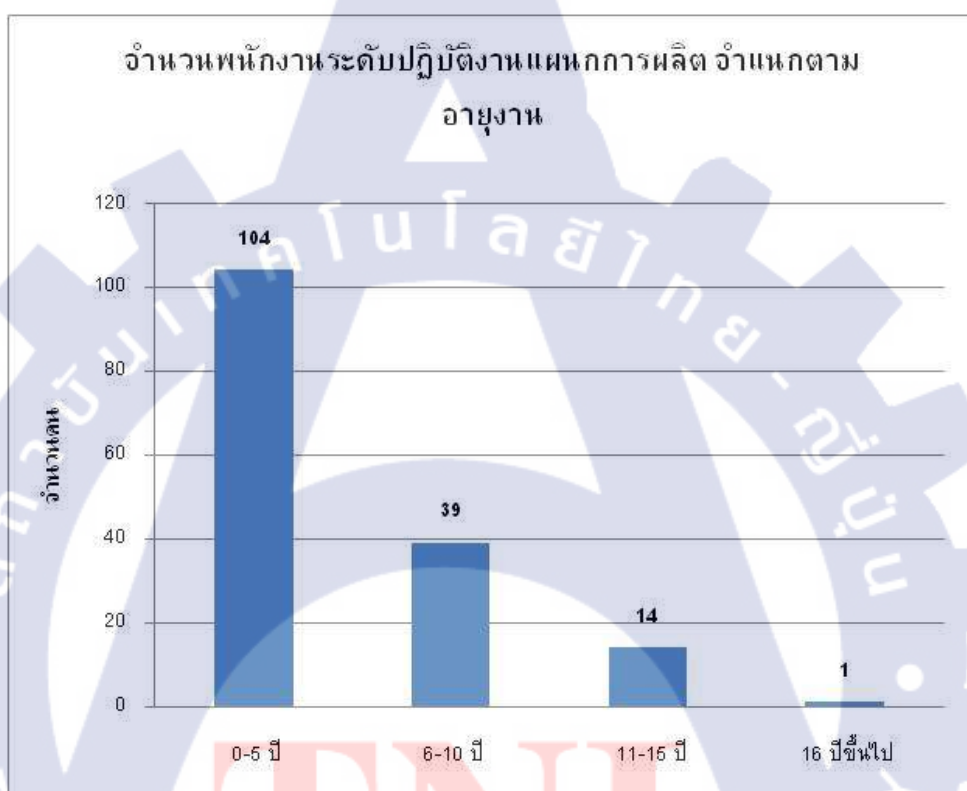
รูปที่ 11 ลำดับชั้นของตำแหน่งงานในแผนกการผลิตของบริษัท

ปัจจุบันแผนกการผลิตประกอบด้วยบุคลากรจำนวน 161 คน โดยเป็นเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจำนวน 3 คน และเป็นพนักงานในส่วนระดับปฏิบัติการของสายการผลิตจำนวน 158 คน ซึ่งแบ่งเป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานและผู้ชำนาญการจำนวน 15 คน ส่วนที่เหลือจำนวน 143 คนเป็นพนักงานที่ดำเนินการผลิต โดยแผนกมีการกำหนดหน่วยงานในการผลิตออกเป็น 10 หน่วยงานตามลักษณะของกระบวนการผลิต โดยมีรายละเอียดของจำนวนพนักงานในแต่ละลำดับชั้นที่จำแนกตามหน่วยงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3

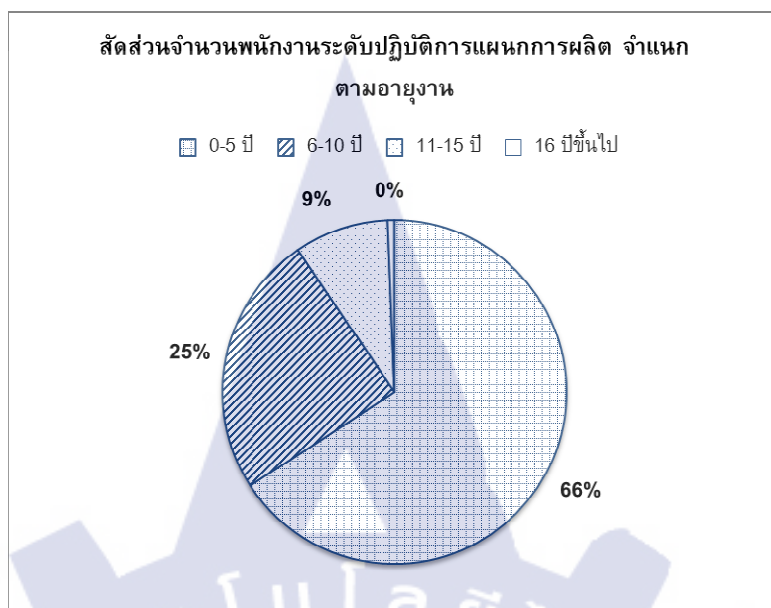
ตารางที่ 3 รายละเอียดของจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละลำดับชั้น ที่จำแนกตาม
หน่วยงานในแผนการผลิต (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556)

หน่วยงาน	ลักษณะกระบวนการ	จำนวนพนักงาน(คน)			
		หัวหน้างาน	ผู้ช่วย หัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงาน ปฏิบัติการ
A	เจียรนัยกลมดอกสว่านด้วยเครื่องจักร ที่ควบคุมด้วยมือและเครื่องจักร อัตโนมัติ	1	1		12
B	เจียรนัยร่องคายเศษและคมตัดของ ดอกสว่านด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติ	1		1	8
C	เจียรนัยคมตัดของดอกสว่านด้วย เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ	1		1	22
D	เตรียมชิ้นงานขึ้นถึงสำเร็จด้วย กระบวนการต่างๆ ได้แก่ กระบวนการ ขึ้นรูปโลหะ กระบวนการเชื่อม ประสาน กระบวนการตัดด้วยลวด ไฟฟ้า และกระบวนการเจียรนัย แนวราบ		1		16
E	เจียรนัยกลมชิ้นงานพิเศษด้วย เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือและ เครื่องจักรอัตโนมัติ	1			13
F	เจียรนัยคมตัดของชิ้นงานพิเศษด้วย เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือและ เครื่องจักรอัตโนมัติ และกระบวนการ ตัดด้วยลวดไฟฟ้า	1		1	17
G	เจียรนัยคมตัดของชิ้นงานพิเศษด้วย เครื่องจักรอัตโนมัติ		1		12
H	เจียรนัยชิ้นงานมีดกัดขนาดเล็กด้วย เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ		2		19
J	กระบวนการตั้งต้นของการผลิตเม็ดมีด กลึง ได้แก่ การตัดด้วยลวดไฟฟ้า การ เชื่อมประสาน และการเจียรนัย แนวราบ		1		10
K	เจียรนัยคมตัดและร่องคายเศษของ เม็ดมีดกลึงด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติ		1		14
รวม		5	7	3	143

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่าแต่ละหน่วยงานยังคงมีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างาน และผู้ชำนาญการที่ว่างอยู่ และเป็นสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานผลิต แต่เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแล้ว จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังมีประสิทธิภาพการทำงานหรือมีอายุงานที่ค่อนข้างน้อย จึงอาจกล่าวได้ว่าบุคลากรของแผนกการผลิตในปัจจุบันยังต้องการการพัฒนาให้มีความพร้อมสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงข้อมูลในรูปที่ 12 และ 13 ดังนี้



รูปที่ 12 จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตในแต่ละช่วงอายุงาน (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556)



รูปที่ 13 สัดส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการแผนการผลิตในแต่ละช่วงอายุงาน (ข้อมูลล่าสุด มิถุนายน 2556)

5. ปัญหาด้านแนวทางการฝึกอบรมในปัจจุบัน

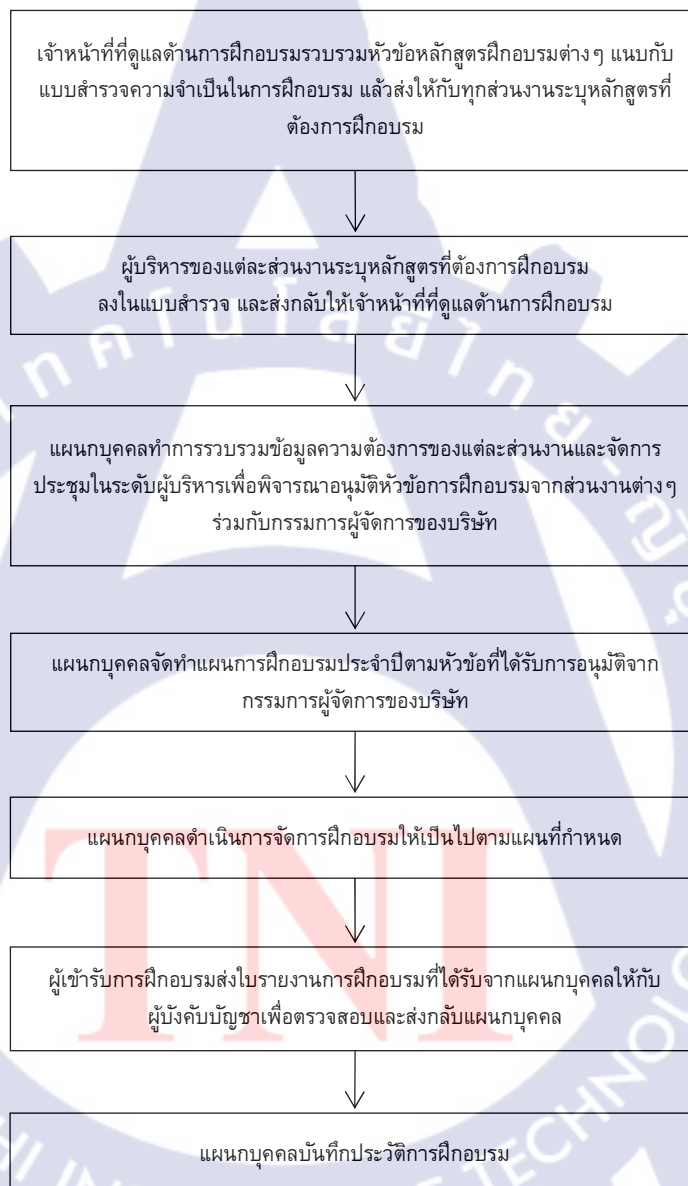
หลังจากที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของระบบดำเนินการด้านการจัดการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท ในปัจจุบันนั้น พบว่า ยังคงใช้แนวทางการกำหนดแผนการอบรมประจำปี (Training Plan) แบบดั้งเดิมอยู่ คือ จัดทำในลักษณะของการสำรวจความเห็นของผู้บริหารของแต่ละส่วนงานเป็นประจำทุกปี ดังรูปที่ 14

ซึ่งแนวทางปฏิบัติแบบดั้งเดิมดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดปัญหา อันได้แก่

- 1) หัวข้อการฝึกอบรมบางหัวข้อที่กำหนดขึ้น ไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งไม่เกิดประสิทธิผลใดๆ และบริษัทยังสูญเสียค่าใช้จ่ายอย่างเปล่าประโยชน์
- 2) หัวข้อการฝึกอบรมบางหัวข้อมาจากความต้องการเฉพาะบุคคลตามความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บริหารบางส่วนงาน ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความจำเป็นที่แท้จริงในตำแหน่งงานนั้นๆ รวมทั้งอาจจะไม่มีความต่อเนื่องกันในแต่ละปี
- 3) ขาดการติดตามผลหลังการฝึกอบรมอย่างจริงจัง เนื่องจากการฝึกอบรมในบางหัวข้อไม่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวทางการกำหนดแผนการฝึกอบรมประจำปีแบบดั้งเดิมที่องค์กรกำลังยึดถือปฏิบัติอยู่นั้น อาจจะทำให้เกิดความสูญเสียทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา เนื่องจากการที่หัวข้อการฝึกอบรมไม่ได้ถูกพิจารณาจากความจำเป็นที่แท้จริงและไม่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร

ด้วยเหตุนี้องค์กรควรที่จะพิจารณาแนวทางการจัดการด้านการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่คาดหวังของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้หัวข้อหรือแนวทางการฝึกอบรมนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อตัวพนักงานและต่อองค์กรเอง (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548 ; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2556)



รูปที่ 14 ระบบดำเนินการด้านการจัดการฝึกอบรมพนักงานของบริษัทในปัจจุบัน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ในขั้นตอนนี้จะเริ่มจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อใช้ในการทบทวนเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) ที่มีอยู่เดิมมาปรับปรุงขึ้นใหม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญส่วนหนึ่งของการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ตามหลักการของ สเปนเซอร์ ไลย์ เอ็ม ; และ สเปนเซอร์ ไซน์ เอ็ม (Spencer, Lyle M. ; and Spencer, Signe M. 1993 : 93) ด้วยวิธีการวิเคราะห์งาน (Job Task / Function Analysis) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

1) วิเคราะห์งานโดยเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตทางตรง (Direct Observation) ประกอบกับการวิเคราะห์จากรายละเอียดงานในใบกำหนดหน้าที่งานของพนักงานที่มีอยู่เดิมแล้วทำการสรุปผล จากนั้นทำการทวนสอบความถูกต้องของผลการสรุปประเด็นสำคัญจากผลการวิเคราะห์งานที่ได้โดยการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

2) หลังจากที่ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานผ่านการทวนสอบแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการจัดทำเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่ แล้วจึงทำการทวนสอบความถูกต้องของรายละเอียดโดยผู้เชี่ยวชาญระดับผู้จัดการแผนกการผลิตของบริษัท

3) ดำเนินการวิเคราะห์หาสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็น จากใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงที่ได้ ประกอบกับการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์ (Interview Checklist) กับกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เกี่ยวกับลักษณะงานและสมรรถนะในการทำงาน แล้วจึงทำการทวนสอบความถูกต้องของรายละเอียดโดยผู้เชี่ยวชาญระดับผู้จัดการแผนกการผลิตของบริษัท

4) จัดทำขีดความสามารถของสมรรถนะ (Proficiency Level) และแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนาในแต่ละระดับ แล้วทำการทวนสอบความสอดคล้องอีกครั้งด้วยแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) กับกลุ่มตัวอย่างของประชากรในแต่ละตำแหน่งงานของแต่ละกลุ่มงาน

5) ในขั้นตอนสุดท้าย ผู้ศึกษาจะดำเนินการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ได้ และทำการทวนสอบความถูกต้องของรายละเอียดโดยผู้เชี่ยวชาญระดับผู้จัดการแผนกการผลิตของบริษัทอีกครั้งหนึ่ง

ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ทั้งหมดจะสรุปได้ดังรูปที่ 15

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือบุคลากรในแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษา รวมทั้งสิ้น 161 คน ประกอบด้วยผู้จัดการแผนก 1 คน หัวหน้าแผนก 1 คน วิศวกร 1 คน หัวหน้างานจำนวน 5 คน ผู้ช่วยหัวหน้างานจำนวน 7 คน ผู้ชำนาญการจำนวน 3 คน และ พนักงานจำนวน 143 คน (โดยในจำนวนนี้มีพนักงานที่อยู่ในเกณฑ์การเป็นพนักงานอาวุโส จำนวน 47 คน ซึ่งจะชี้แจงรายละเอียดต่อไปในส่วนของการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง)

2. กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ทำการคัดเลือกโดยผู้ศึกษา ทั้งนี้จะทำการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในแต่ละขั้นตอน โดยยึดถือตามการศึกษาของเมสัน (ณัฐวัฒน์ศิริโชติ. 2554 : 28 ; อ้างอิงจาก Mason. 2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) และการอิ่มตัวของข้อมูล (Saturation) ของงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้กล่าวว่าการอิ่มตัวของข้อมูลจะเกิดขึ้นเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมที่จะทำให้ ผู้ศึกษาได้รับสารสนเทศของข้อมูลที่ต้องการจนเพียงพอและไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมแล้ว โดยกล่าวว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยเชิงคุณภาพควรอยู่ระหว่าง 1 ถึง 95 ตัวอย่าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งในการศึกษาค้างนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (ขั้นตอนที่ 5 ในรูปที่ 15) จำนวนทั้งสิ้น 8 คน โดยเป็นบุคลากรระดับพนักงานในแผนกการผลิตในแต่ละกลุ่มงาน ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี ซึ่งเข้าข่ายการพิจารณาเป็นระดับพนักงานอาวุโสขององค์กรต่อไปในอนาคต ซึ่งผู้ศึกษาคาดการณ์ว่ากลุ่มตัวอย่างดังกล่าวนี้ สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่การทำงานได้ดี อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์หาสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานได้

2.2 กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ของการวิจัยเชิงปริมาณในการทดสอบความสอดคล้องของข้อมูลโดยในขั้นตอนนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณจากการคำนวณของ ทาโร ยามาเน (วรภรณ์ สุขสุชนะโน. 2555 : ออนไลน์) โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อน 0.1 ซึ่งสามารถคำนวณได้จากสูตร

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อกำหนดค่าตามสูตรดังนี้

n = จำนวนของตัวอย่าง

N = จำนวนของประชากร

E = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนเทียบกับค่าพารามิเตอร์

โดยสูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะได้นำมาใช้ใน 2 ขั้นตอน คือ

1) กลุ่มตัวอย่างในการทวนสอบความสอดคล้องของผลสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ด้วยแบบสอบถาม (ขั้นตอนที่ 2 ในรูปที่ 15) โดยเป็นบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้ชำนาญการจนถึง ผู้จัดการแผนกของแผนกการผลิตซึ่งผู้ศึกษาถือว่ากลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นบุคลากรในระดับ ควบคุมงาน อันมีประสบการณ์ในการทำงานที่ยาวนานกว่าระดับพนักงาน และสามารถเข้าใจ ลักษณะของงานในภาพรวม ซึ่งมีประชากรกลุ่มย่อยจำนวน 17 คน สามารถแทนค่าตามสูตร คำนวณแล้วได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน

2) กลุ่มตัวอย่างในการทวนสอบความสอดคล้องของรายละเอียดของพฤติกรรมตาม สมรรถนะและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา ของขีดความสามารถของสมรรถนะในแต่ละ ระดับ ด้วยแบบตรวจสอบรายการ (ขั้นตอนที่ 9 ในรูปที่ 15) จากสูตรสามารถคำนวณจำนวน กลุ่มตัวอย่างได้ทั้งสิ้น 62 คน แต่ผู้ศึกษาเห็นว่าควรที่จะเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มีสัดส่วนที่ เท่าเทียมกันในแต่ละตำแหน่งงาน โดยผู้ศึกษาจะทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างมาจากบุคลากร ตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงหัวหน้างาน รวมทั้งวิศวกรและผู้จัดการแผนก โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ระดับผู้ชำนาญการถึงระดับผู้จัดการแผนก ซึ่งมีจำนวนประชากรไม่มาก จะทำการกำหนด ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด จึงทำการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 74 คน ซึ่งจะมากกว่าค่าที่ได้จากการคำนวณ โดยมีรายละเอียดของจำนวนประชากรและกลุ่ม ตัวอย่างดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการทวนสอบความสอดคล้องของรายละเอียด
พฤติกรรมตามสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา

ตำแหน่งงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ผู้จัดการแผนก	1	1
หัวหน้าแผนก	1	-
วิศวกร	1	1
หัวหน้างาน	5	5
ผู้ช่วยหัวหน้างาน	7	7
ผู้ชำนาญการ	3	3
พนักงานอาวุโส	47	27
พนักงาน	96	30
รวม	161	74

จากตารางที่ 4 พบว่า ในส่วนของตำแหน่งพนักงานอาวุโส ซึ่งในปัจจุบันนี้บริษัท
กรณีศึกษา ยังไม่ได้กำหนดตำแหน่งดังกล่าวขึ้น แต่ได้มีการวางแผนไว้เพื่อจาแนกระดับของ
พนักงานในอนาคต จึงทำให้ยังไม่มีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งดังกล่าวขึ้น แต่
จากการสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้จัดการแผนกของบริษัท ได้ให้ความเห็นไว้ว่าควรจะ
เป็นพนักงานแผนกการผลิตที่มีอายุการทำงานในองค์กรมากกว่า 3 ปีขึ้นไป จึงจะเป็นผู้ที่ได้รับ
การพิจารณาปรับตำแหน่งงานให้เป็นระดับพนักงานอาวุโสดังกล่าวในอนาคต ผู้ศึกษาจึงได้ใช้
หลักการเรื่องอายุงานดังกล่าวนี้ในการจำแนกตำแหน่งพนักงานอาวุโสออกจากระดับพนักงาน
เดิมของบริษัท

โดยกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับของตำแหน่งงานนั้น จะได้รับแบบตรวจสอบรายการ
ของระดับขีดความสามารถ ตามโครงสร้างตำแหน่งงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการ
ผลิตบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งจะระบุระดับของขีดความสามารถของสมรรถนะตามบทบาทสายการ
บังคับบัญชา (Hierarchy Role) ได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ขีดความสามารถของสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต

ระดับ	ระดับขีดความสามารถ	ตำแหน่งงาน
ระดับที่ 1	ขั้นรับรู้	พนักงาน
ระดับที่ 2	ขั้นเข้าใจ	พนักงานอาวุโส
ระดับที่ 3	ขั้นรอบรู้/สอน/ชำนาญ	ผู้ชำนาญการ
ระดับที่ 4	ขั้นตรวจสอบดูแล	ผู้ช่วยหัวหน้างาน
ระดับที่ 5	ขั้นเชี่ยวชาญ/ควบคุม	หัวหน้างาน

สำหรับการแจกเอกสารไปตรวจสอบรายการนี้ จะใช้วิธีการแจกโดยพิจารณาจากตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีรายละเอียดของพฤติกรรมและแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถที่ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ด้วยจุดประสงค์ที่ต้องการให้กลุ่มตัวอย่างที่ทำแบบตรวจสอบรายการนั้น ได้ทบทวนและประเมินแนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง และแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับที่อยู่ภายใต้การดูแลหรือบังคับบัญชาของตนเองด้วย ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การแจกแบบตรวจสอบรายการตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	แบบตรวจสอบรายการ
ผู้จัดการแผนก	ระดับที่ 1 ถึง 5
วิศวกร	
หัวหน้างาน	
ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ระดับที่ 1 ถึง 4
ผู้ชำนาญการ	ระดับที่ 1 ถึง 3
พนักงานอาวุโส	ระดับที่ 1 ถึง 2
พนักงาน	เฉพาะระดับที่ 1

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษา ผู้ศึกษาจะใช้เครื่องมือ 3 ชนิด ได้แก่

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งจะใช้ในการทวนสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน โดยผู้ศึกษาจะต้องทำการสรุปผลของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานเสียก่อน แล้วจึงดำเนินการจัดทำแบบสอบถามเพื่อทวนสอบความสอดคล้องของผลสรุปดังกล่าว ซึ่งแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาและการใช้ภาษา แล้วจึงนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งรูปแบบของแบบสอบถามจะได้กล่าวถึงต่อไปในบทที่ 4 หลังจากที่ได้ผลสรุปจากการวิเคราะห์งานแล้ว

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview Checklist) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต (แสดงในภาคผนวก ค) โดยจะเป็นการกำหนดคำถามซึ่งเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended Question) ไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะเป็นคำถามที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับข้อมูลด้านหน้าที่การทำงานของพนักงานในปัจจุบัน

จากนั้นผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาและการใช้ภาษา แล้วจึงนำไปทดสอบด้วยการสัมภาษณ์จริง เพื่อให้ได้มาซึ่งแบบสัมภาษณ์ที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในการศึกษาครั้งนี้

3. แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งจะใช้ในการทวนสอบความสอดคล้องของขีดความสามารถของสมรรถนะ ในรายละเอียดของพฤติกรรมและแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนาของแต่ละระดับที่กำหนดขึ้น โดยมีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

3.1 สรุปผลของสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นสำหรับพนักงานปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัทกรณีศึกษา ที่ผ่านการทวนสอบโดยผู้เชี่ยวชาญของบริษัท

3.2 นำสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นที่ได้ มาทำการกำหนดพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะ และกำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับขีดความสามารถแต่ละระดับของสมรรถนะแต่ละตัวขึ้นมา ซึ่งจะพิจารณาให้สอดคล้องกับหน้าที่ในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของแต่ละตำแหน่งงานเป็นหลักสำคัญ

3.3 ดำเนินการจัดทำแบบตรวจสอบรายการเพื่อทวนสอบความสอดคล้อง

3.4 นำแบบตรวจสอบรายการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาและการใช้ภาษา

3.5 นำไปทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้จำนวน 15 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, Lee Joseph. 1972) ในการให้ได้มาซึ่งแบบตรวจสอบรายการที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในการศึกษาครั้งนี้

ซึ่งรูปแบบของแบบตรวจสอบรายการจะได้กล่าวถึงต่อไปในบทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษานี้จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ด้วยวิธีการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) ใน 5 ช่วง ได้แก่

1. ช่วงแรกจะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ผ่านการสังเกตทางตรงและการทบทวนเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานเดิม แล้วทำการสรุปประเด็นสำคัญของแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานจากการวิเคราะห์งานที่ได้เป็นสมมติฐานขั้นต้นในขั้นตอนนี้ หลังจากนั้นจะทำการยืนยันผลความสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ที่เป็นบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้ชำนาญการจนถึงผู้จัดการแผนกของแผนกการผลิตเป็นผลสรุปในช่วงแรกนี้

2. เมื่อได้ข้อมูลจากการสรุปผลความสอดคล้องในช่วงแรกแล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่ขึ้น เป็นสมมติฐานขั้นต้น หลังจากนั้นจึงทำการ

ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้จัดการแผนการผลิตของบริษัท เพื่อยืนยันความถูกต้องเป็นผลสรุป

3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากใบกำหนดหน้าทำงานฉบับปรับปรุงใหม่ที่ผ่านการทบทวนโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วในช่วงที่สอง ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับพนักงานในแผนกการผลิต เพื่อนำมากำหนดสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็น เป็นสมมติฐานขั้นต้น หลังจากนั้นจึงทำการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้จัดการแผนกการผลิตของบริษัท เพื่อยืนยันความถูกต้องเป็นผลสรุป

4. กำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะในรายละเอียดของพฤติกรรมและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา นำมาตั้งเป็นสมมติฐานขั้นต้น หลังจากนั้นจะทำการยืนยันผลโดยใช้แบบตรวจสอบรายการกับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจงในแต่ละระดับของตำแหน่งงานเพื่อใช้เป็นผลสรุป

5. เมื่อได้ผลสรุปผลความสอดคล้องในขั้นตอนก่อนหน้านี้แล้ว ผู้ศึกษาจะทำการทบทวนแก้ไขรายละเอียดที่ไม่สอดคล้องในส่วนของขีดความสามารถของสมรรถนะในรายละเอียดของพฤติกรรมและแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนาอีกครั้งหนึ่ง แล้วจะดำเนินการจัดทำเอกสารเส้นทางการฝึกอบรม เป็นสมมติฐานขั้นต้น หลังจากนั้นจึงทำการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้จัดการแผนกการผลิตของบริษัท เพื่อยืนยันความถูกต้อง อันถือเป็นผลสรุปในขั้นตอนนี้



บทที่ 4

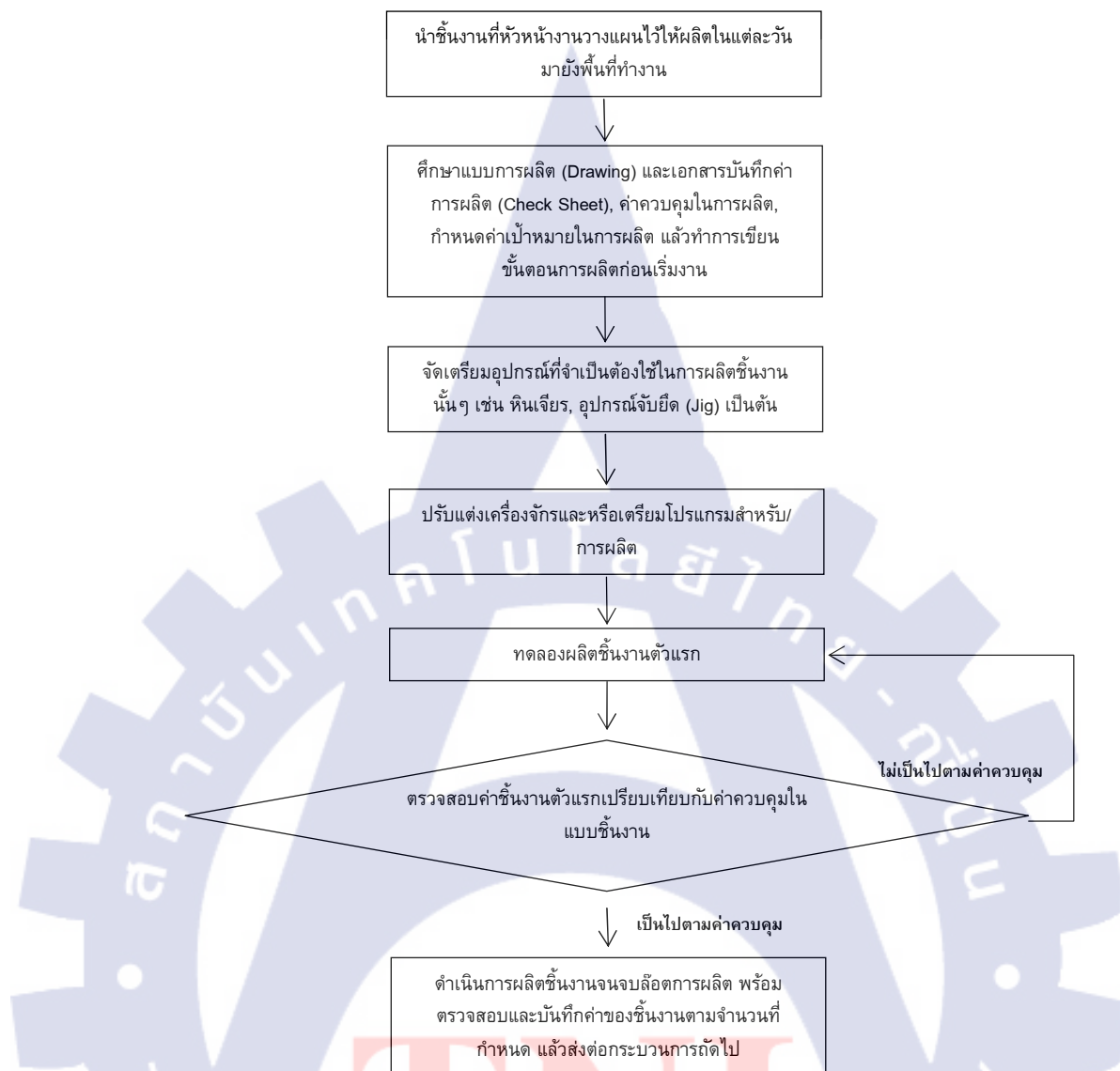
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลตามขั้นตอนการดำเนินงานในการกำหนดสมรรถนะในงานและเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดในบทที่ 3 โดยจะอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาที่ได้เป็นลำดับดังนี้

1. ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
2. ผลการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน
3. ผลการกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนา
4. ผลการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ
5. สรุปผลการศึกษา

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

ผลจากการวิเคราะห์งานจากการสังเกตทางตรงถึงวิธีการทำงานของพนักงานในแผนกการผลิต ประกอบกับการพิจารณาเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานเดิมขององค์กรนั้น พบว่าหน้าที่หลักของพนักงานแผนกการผลิตจะเป็นการผลิตสินค้าด้วยเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่เฉพาะเจาะจง เพื่อดำเนินการผลิตชิ้นงานหรือผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งข้อกำหนดจากลูกค้าดังกล่าวได้มีการนำมาแปลงเป็นแบบของผลิตภัณฑ์ (Drawing) ที่ใช้ในการผลิตภายในบริษัท โดยในระหว่างการผลิตนั้นพนักงานแผนกการผลิตจะต้องดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานด้วยตัวเองว่า ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมานั้นเป็นไปตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยการใช้อุปกรณ์การตรวจวัดชิ้นงาน (Measuring Tools) ที่จัดเตรียมไว้ให้ในการตรวจสอบ เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนส่งไปยังกระบวนการถัดไป ซึ่งถือว่าเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมสำคัญของพนักงานแผนกการผลิตที่ควบคู่ไปกับการผลิตสินค้า โดยสามารถสรุปขั้นตอนการทำงานคร่าว ๆ ของพนักงานแผนกการผลิตเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 16



รูปที่ 16 ขั้นตอนการทำงานของพนักงานแผนการผลิต

จากผลจากการวิเคราะห์งานและจากข้อมูลเดิมของบริษัทในข้างต้นที่จำแนกหน่วยงานการผลิตออกเป็น 10 หน่วยงาน (ตามตารางที่ 3 ในบทที่ 3) ซึ่งเดิมที่นั้นบริษัทจะใช้หลักการแยกหน่วยงานตามกระบวนการในการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด จึงทำให้มีการแยกย่อยกลุ่มงานออกมาเป็นจำนวนมากถึง 10 กลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้จากการพิจารณาลักษณะของการทำงานที่พบจากการสังเกตทางตรง ประกอบกับการสัมภาษณ์เบื้องต้นกับผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรที่เป็นผู้จัดการแผนการผลิตแล้ว ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บริษัทสามารถที่จะผสมรวมประเภทของงานบางอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกันได้ โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาแยกย่อยตามหน่วยงานทั้ง 10 หน่วยงานดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อการกำหนดหน้าที่

งาน การจัดตั้งสมรรถนะในการทำงาน และการจัดการด้านสมรรถนะของพนักงานในแต่ละส่วนงานของแผนก

เนื่องจาก พบว่า วิธีการผลิตนั้นจะใช้เครื่องจักรเป็นองค์ประกอบสำคัญ ผู้ศึกษาจึงทำการจำแนกประเภทกลุ่มงานของพนักงานแผนกการผลิตตามลักษณะของการใช้เครื่องจักรในการทำงานที่แตกต่างกัน ได้เป็น 3 ประเภท (ซึ่งยังคงครอบคลุมลักษณะการทำงานของพนักงานทั้ง 10 กลุ่มงานเดิม) ดังนี้

1. งานกลุ่มที่ 1 คือ งานที่ควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติและสร้างโปรแกรมในการผลิตชิ้นงาน
 2. งานกลุ่มที่ 2 คือ งานที่ควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติแต่ไม่มีการสร้างโปรแกรม (ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีอยู่เดิม) ในการผลิตชิ้นงาน
 3. งานกลุ่มที่ 3 คือ งานที่ควบคุมเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือในการผลิตชิ้นงาน
- ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานนั้น จะมีรายละเอียดและลักษณะเฉพาะในงานที่แตกต่างกันตามสรุปในตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 จำแนกประเภทของงานในแผนกการผลิตของบริษัท

กลุ่มงาน	งานที่ต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จ	กิจกรรมหลัก	เครื่องจักร/อุปกรณ์ที่ใช้	ความสามารถพิเศษเฉพาะที่จำเป็น
งานกลุ่มที่ 1	ชิ้นงานที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน (แบบชิ้นงาน) ตามปริมาณและเวลาที่กำหนด	● ทำความเข้าใจแบบชิ้นงาน ● สร้าง/เรียกใช้โปรแกรมการผลิต ● ควบคุมเครื่องจักรในการผลิต ● ตรวจสอบชิ้นงาน	● เครื่องจักรอัตโนมัติ ● หินเจียร์ ● อุปกรณ์จับยึด	● การควบคุมและใช้งานคำสั่งต่างๆ ของเครื่องจักร ● การเขียนโปรแกรมการผลิตของเครื่องจักร
งานกลุ่มที่ 2	ชิ้นงานที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน (แบบชิ้นงาน) ตามปริมาณและเวลาที่กำหนด	● ทำความเข้าใจแบบชิ้นงาน ● เรียกใช้โปรแกรมการผลิต ● ควบคุมเครื่องจักรในการผลิต ● ตรวจสอบชิ้นงาน	● เครื่องจักรอัตโนมัติ ● หินเจียร์ ● อุปกรณ์จับยึด	● การควบคุมและใช้งานคำสั่งต่างๆ ของเครื่องจักร
งานกลุ่มที่ 3	ชิ้นงานที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน (แบบชิ้นงาน) ตามปริมาณและเวลาที่กำหนด	● ทำความเข้าใจแบบชิ้นงาน ● ควบคุมเครื่องจักรในการผลิต ● ตรวจสอบชิ้นงาน	● เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ ● หินเจียร์ ● อุปกรณ์จับยึด	● การควบคุมเครื่องจักร

โดยหลังจากที่ได้ทำการสรุปลักษณะงานโดยการจำแนกเป็น 3 กลุ่มดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทบทวนความถูกต้องด้วยการสำรวจความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการจำแนกกลุ่มงานใหม่นี้ (ตามภาคผนวก ก.) ผ่านกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นพนักงานตั้งแต่ระดับผู้ชำนาญการจนถึงผู้จัดการแผนก เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันว่ากลุ่มตัวอย่าง “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” และมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับผลสรุปจากการวิเคราะห์งานในขั้นตอนนี้ โดยมีผลการสำรวจสรุปได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลสำรวจการจำแนก 3 กลุ่มงาน

กลุ่มสำรวจ	จำนวน แบบสอบถาม	จำนวนผู้ที่ “เห็นด้วย”	จำนวนผู้ที่ “ไม่เห็นด้วย”
ผู้จัดการแผนก	1	1	0
วิศวกร	1	1	0
หัวหน้างาน	5	5	0
ผู้ช่วยหัวหน้างาน	5	5	0
ผู้ชำนาญการ	3	3	0
รวม	15	15	0

ผลการสำรวจพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด “เห็นด้วย” กับแนวทางการจำแนกกลุ่มงานดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นที่น่าสนใจอยู่ 2 ประเด็นจากการสำรวจ คือ

1. กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจบางคนให้ความเห็นว่าพนักงานทุกกลุ่มงานควรมีพฤติกรรมด้านความตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งาน ซึ่งสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาวิเคราะห์สมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นของพนักงานต่อไป

2. กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจบางคนให้ความเห็นว่าพนักงานที่จะทำงานในกลุ่มงานที่ 1 และ 2 ควรมีประสบการณ์ด้านการใช้เครื่องจักรมาก่อน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาทบทวนเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานในส่วนของคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) ได้ต่อไป

สำหรับตำแหน่งงานอื่นๆ นั้น หลังจากที่ได้ทำการสังเกตวิธีการทำงาน ประกอบกับการพิจารณาเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานขององค์กรที่มีอยู่เดิม ผู้ศึกษาจึงได้ทำการสรุปเป็นตารางไขว้ของหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (JR Matrix) ของแผนกการผลิต ของพนักงานระดับปฏิบัติการตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงหัวหน้างาน โดยนำเสนอดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 JR Matrix ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนการผลิตของบริษัท

ตำแหน่งงาน รายละเอียด	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงาน
1. การวางแผนการผลิตและมอบหมายงานประจำวัน	ดำเนินการ	ร่วมดำเนินการ		
2. การจัดเตรียมและทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนและหลังการผลิต	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ร่วมดำเนินการ	ดำเนินการ
3. การตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรก่อนปฏิบัติงาน	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ร่วมดำเนินการ	ดำเนินการ
4. การควบคุมเครื่องจักรในการผลิตสินค้า	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ร่วมดำเนินการ	ดำเนินการ
5. การสร้างหรือเรียกใช้โปรแกรมการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงาน	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ร่วมดำเนินการ	ดำเนินการ (พนักงานกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2)
6. การประสานงานกับหน่วยงานซ่อมบำรุงในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับเครื่องจักร	ดำเนินการ	ร่วมดำเนินการ		
7. การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต	ดำเนินการ	ร่วมดำเนินการ	ร่วมดำเนินการ	
8. การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการ	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ร่วมดำเนินการ	ดำเนินการ
9. การเขียนใบรายงานกรณีที่เกิดงานเสีย	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ให้คำแนะนำ	ดำเนินการ
10. การตรวจสอบผลผลิตประจำวันที่ได้เทียบกับแผนการผลิต	ดำเนินการ	ร่วมดำเนินการ		
11. การจัดทำเอกสารเพื่อขอเบิกและขอซื้ออุปกรณ์ และวัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ ในสายการผลิต	ดำเนินการ	ร่วมดำเนินการ		
12. การวางแผนและประเมินผลการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานรายบุคคล	ดำเนินการ (พนักงาน)	ร่วมดำเนินการ (พนักงาน)		
13. การสอนงานพนักงาน	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ดำเนินการ	
14. การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัย	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ร่วมดำเนินการ	ดำเนินการ
15. การวิเคราะห์จุดอันตรายในพื้นที่ทำงานและเสนอแนะแนวทางป้องกัน	ดำเนินการ	ร่วมดำเนินการ		
16. การทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ทำงาน	ควบคุมดูแล	ร่วมควบคุมดูแล	ร่วมดำเนินการ	ดำเนินการ
17. การนำเสนอหัวข้อการปรับปรุงงานในพื้นที่ทำงาน	ดำเนินการ	ร่วมดำเนินการ		

เมื่อได้ JR Matrix ของแผนการผลิตดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการทบทวน และจัดทำเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่ (Job Description : JD) ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการแผนการผลิต ในแต่ละตำแหน่งงาน (โดยมีรายละเอียดอยู่ใน ภาคผนวก ข.) แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้จัดการแผนการผลิตทำการตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

ผลการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้จัดการแผนการผลิต ให้ความเห็นว่า รายละเอียดของใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่นั้น มีความสอดคล้องกับแนวทาง ปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน และสามารถนำมาปรับใช้จริงกับองค์กรได้ต่อไปในอนาคต

ผลการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 ส่วนหลักๆ ประกอบกัน ได้แก่

1. ข้อมูลที่เป็นเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ งาน ซึ่งผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้จัดการแผนการผลิต ในขั้นตอนก่อนหน้านี้
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับหน้าที่ งานและสมรรถนะในการทำงาน เพื่อการวิเคราะห์สมรรถนะในการทำงานที่จำเป็น ผ่านการ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยเป็นบุคลากรระดับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีในแผนการ ผลิต ในแต่ละกลุ่มงาน จำนวน 8 คน

สามารถสรุปได้ว่า ประเด็นสำคัญหลักๆ ของกิจกรรมการผลิตนั้น จะมุ่งเน้นไปยังการ ทำงานกับเครื่องจักร ในการบังคับและควบคุมเครื่องจักรในการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ ตรงตามข้อกำหนดด้านคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ ประกอบกับลักษณะธุรกิจขององค์กรนั้น เป็น การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย จึงมีความจำเป็นที่พนักงานทุกส่วนต้องให้ ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมที่จะรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และมีความสามารถที่จะปรับตัวให้ สอดคล้องกับความหลากหลายจากลูกค้าที่มีเข้ามาอยู่ตลอดเวลาในองค์กรแห่งนี้

หลังจากที่พิจารณาข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการกำหนดสมรรถนะ ในการทำงานของแผนการผลิตออกมา 5 สมรรถนะที่จำเป็นในเบื้องต้นของการประยุกต์ระบบ การจัดการด้านสมรรถนะขององค์กรให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ซึ่งในการศึกษา ในครั้งนี้จะทำการจำแนกสมรรถนะในการทำงานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน (Common Functional Competency) ซึ่งเป็น สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานที่พนักงานทุกคนในแผนกจำเป็นต้องมีเหมือนกัน
2. สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน (Specific Functional Competency) ซึ่งเป็น สมรรถนะเฉพาะที่ได้จำแนกไว้สำหรับพนักงานแต่ละประเภทงาน

ทั้งนี้เพื่อให้มีความสอดคล้องกับลักษณะในการทำงานจริงของพนักงาน โดยสามารถ สรุปสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนการผลิตของบริษัท กรณีศึกษา ได้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต

กลุ่มงาน ประเภท	งานกลุ่มที่ 1	งานกลุ่มที่ 2	งานกลุ่มที่ 3	องค์ประกอบของสมรรถนะ		
				Knowledge	Skill	Attribute
สมรรถนะพื้นฐานใน การทำงาน	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท			○		
	ทักษะการอ่านแบบการผลิต				○	
	ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน				○	
	ความสามารถในการเรียนรู้					○
สมรรถนะเฉพาะใน การทำงาน	ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม	ทักษะการใช้งาน เครื่องจักร อัตโนมัติ	ทักษะการควบคุม เครื่องจักร		○	

จากสมรรถนะในการทำงานที่กำหนดขึ้นดังกล่าว สรุปได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตมีสมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน (Common Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะในการทำงานที่พนักงานทุกกลุ่มงานจำเป็นต้องมี ประกอบด้วย 4 สมรรถนะได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท
- 2) ทักษะการอ่านแบบการผลิต
- 3) ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน
- 4) ความสามารถในการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะเฉพาะในการทำงาน (Specific Functional Competency) ที่เป็นสมรรถนะทางด้านทักษะในงาน (Working Skill) สำหรับพนักงานแต่ละกลุ่มงานที่แตกต่างกัน อันประกอบไปด้วย

- 1) ทักษะการสร้าง CNC* โปรแกรม (สำหรับงานกลุ่มที่ 1)
- 2) ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ (สำหรับงานกลุ่มที่ 2)
- 3) ทักษะการควบคุมเครื่องจักร (สำหรับงานกลุ่มที่ 3)

*หมายเหตุ CNC เป็นคำย่อของ Computer Numerical Control แปลว่า การควบคุมเชิงตัวเลขด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานของเครื่องจักรกลต่างๆ

หลังจากนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำสมรรถนะในการทำงานที่กำหนดขึ้นดังกล่าวนี้ ให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้จัดการแผนกการผลิตทำทบทวนอีกครั้ง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญของแผนกเห็นด้วยกับหัวข้อของสมรรถนะในการทำงานดังกล่าว ว่ามีความสอดคล้องกับการทำงานและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง

ผลการกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนา

1. การจัดเตรียมแบบตรวจสอบรายการ

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนก่อนหน้านี้แล้ว ผู้ศึกษาจึงดำเนินการจัดทำแบบตรวจสอบรายการด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา (ภาคผนวก ง.) ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 3 ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา โดยผลการนำไปแบบตรวจสอบรายการที่จัดทำขึ้นไปทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ที่ยอมรับได้ต่อการนำแบบตรวจสอบรายการไปใช้สำรวจจริง

ขั้นตอนต่อมา ดำเนินการทำการทวนสอบความสอดคล้อง โดยการสำรวจกลุ่มตัวอย่างด้วย ในการทวนสอบความสอดคล้องว่ากลุ่มตัวอย่าง “เห็นด้วย” “มีข้อควรปรับปรุง” หรือ “ไม่เห็นด้วย” กับรายละเอียดของพฤติกรรมตามสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาตามระดับความสามารถที่ได้กำหนดขึ้นอย่างไร รวมทั้งมีข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

ในส่วนของการแจกแบบสอบถามนั้น จะยึดถือตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ตามบทที่ 3 ในตารางที่ 6 ประกอบกับข้อมูลผลสรุปเกี่ยวกับการจำแนกกลุ่มงานที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์งาน ดำเนินการแจกไปยังกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด 74 คน (ในตารางที่ 4 บทที่ 3) ซึ่งจะทำให้สามารถจำแนกรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

ตารางที่ 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามกลุ่มงานในการทวนสอบความสอดคล้องของพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา

ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน	พนักงาน	พนักงานอาวุโส	ผู้ชำนาญการ	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	หัวหน้างาน	วิศวกร	ผู้จัดการแผนก	จำนวนรวมทั้งสิ้น
งานกลุ่มที่ 1	10	9	2	3	1	1	1	74
งานกลุ่มที่ 2	10	9	0	2	0			
งานกลุ่มที่ 3	10	9	1	2	4			
รวม	30	27	3	7	5	1	1	

จากข้อมูลของจำนวนกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 11 สามารถนำมาสรุปเป็นจำนวนแบบสำรวจความสอดคล้องของสมรรถนะในการทำงานแต่ละระดับได้ดังนี้

1. จำนวนแบบสำรวจสำหรับสมรรถนะพื้นฐานในการทำงานทั้ง 4 สมรรถนะ อันได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท ทักษะการอ่านแบบการผลิต ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน และความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งจะรวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนบุคลากรในแผนกการผลิตรวมทุกกลุ่มงาน มีดังนี้

ตารางที่ 12 จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะพื้นฐานในการทำงานในแต่ละระดับ

ระดับขีด ความสามารถ	จำนวนแบบสำรวจ							
	พนักงาน	พนักงาน อาวุโส	ผู้ชำนาญ การ	ผู้ช่วย หัวหน้า งาน	หัวหน้า งาน	วิศวกร	ผู้จัดการ แผนก	รวม
ระดับที่ 1	30	27	3	7	5	1	1	74
ระดับที่ 2		27	3	7	5	1	1	44
ระดับที่ 3			3	7	5	1	1	17
ระดับที่ 4				7	5	1	1	14
ระดับที่ 5					5	1	1	7

2. จำนวนแบบสำรวจสำหรับสมรรถนะเฉพาะในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม (สำหรับงานกลุ่มที่ 1) ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ (สำหรับงานกลุ่มที่ 2) และทักษะการควบคุมเครื่องจักร (สำหรับงานกลุ่มที่ 3) โดยจะต้องทำการ จำแนกจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามแต่ละกลุ่มงาน รวมกับผู้จัดการแผนกและวิศวกรที่จะต้องทำการ ประเมินความสอดคล้องของทุกกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 13 ถึงตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 13 จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการสร้าง CNC โปรแกรมในแต่ละระดับ

ระดับขีด ความสามารถ	จำนวนแบบสำรวจ							
	พนักงาน	พนักงาน อาวุโส	ผู้ชำนาญ การ	ผู้ช่วย หัวหน้า งาน	หัวหน้า งาน	วิศวกร	ผู้จัดการ แผนก	รวม
ระดับที่ 1	10	9	2	3	1	1	1	27
ระดับที่ 2		9	2	3	1	1	1	17
ระดับที่ 3			2	3	1	1	1	8
ระดับที่ 4				3	1	1	1	6
ระดับที่ 5					1	1	1	3

ตารางที่ 14 จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการใช้งาน
เครื่องจักรอัตโนมัติในแต่ละระดับ

ระดับขีด ความสามารถ	จำนวนแบบสำรวจ							
	พนักงาน	พนักงาน อาวุโส	ผู้ชำนาญ การ	ผู้ช่วย หัวหน้า งาน	หัวหน้า งาน	วิศวกร	ผู้จัดการ แผนก	รวม
ระดับที่ 1	10	9	0	2	0	1	1	23
ระดับที่ 2		9	0	2	0	1	1	13
ระดับที่ 3			0	2	0	1	1	4
ระดับที่ 4				2	0	1	1	4
ระดับที่ 5					0	1	1	2

ตารางที่ 15 จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการควบคุม
เครื่องจักรในแต่ละระดับ

ระดับขีด ความสามารถ	จำนวนแบบสำรวจ							
	พนักงาน	พนักงาน อาวุโส	ผู้ชำนาญ การ	ผู้ช่วย หัวหน้า งาน	หัวหน้า งาน	วิศวกร	ผู้จัดการ แผนก	รวม
ระดับที่ 1	10	9	1	2	4	1	1	28
ระดับที่ 2		9	1	2	4	1	1	18
ระดับที่ 3			1	2	4	1	1	9
ระดับที่ 4				2	4	1	1	8
ระดับที่ 5					4	1	1	6

2. ผลสำรวจความสอดคล้องจากแบบตรวจสอบรายการ

จากการที่ได้ทำการแจกแบบตรวจสอบรายการในการตรวจสอบความสอดคล้องไปยัง
กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 74 ชุด ได้รับการตอบกลับรวมทั้งสิ้น 74 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ
100% โดยผู้ศึกษาได้ทำการสรุปผลที่ได้จากการสำรวจออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลสำรวจความ
สอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ (ภาคผนวก จ.) และผลสำรวจความสอดคล้อง
ด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ (ภาคผนวก ฉ.) ซึ่งในที่นี้ ผู้ศึกษาจะทำการ
สรุปผลของอัตราความสอดคล้องโดยคำนวณจากร้อยละของจำนวนผู้ที่ “เห็นด้วย” ต่อจำนวน
กลุ่มตัวอย่างของแต่ละระดับความสามารถของแต่ละสมรรถนะ ดังตารางที่ 16 และตารางที่ 17
ดังนี้

ตารางที่ 16 ผลสรุปอัตราความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ

ประเภทสมรรถนะ	ชื่อสมรรถนะ	อัตราความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ				
		ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
สมรรถนะพื้นฐาน	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท	100%	100%	100%	100%	100%
	ทักษะการอ่านแบบการผลิต	99%	100%	88%	100%	100%
	ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน	100%	100%	100%	90%	100%
	ความสามารถในการเรียนรู้	99%	100%	100%	100%	86%
สมรรถนะเฉพาะ	ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม	100%	88%	100%	100%	100%
	ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ	100%	100%	75%*	100%	50%*
	ทักษะการควบคุมเครื่องจักร	100%	100%	89%	100%	83%

จากตารางที่ 16 สามารถสรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถได้ดังนี้ (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก จ.)

1. สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานเรื่องทักษะการอ่านแบบการผลิต ในระดับที่ 1 และ 3 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดของพฤติกรรมที่ไม่ชัดเจน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน
2. สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานเรื่องทักษะการอ่านตรวจสอบชิ้นงาน ในระดับที่ 4 มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมขอบเขตของพฤติกรรม
3. สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานเรื่องความสามารถในการเรียนรู้ ในระดับที่ 1 และ 4 มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมขอบเขตของพฤติกรรม
4. สมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม ในระดับที่ 2 มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมขอบเขตของพฤติกรรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดของพฤติกรรมที่ไม่ชัดเจน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน
5. สมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ ในระดับที่ 3 และ 5 มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมขอบเขตของพฤติกรรม

*หมายเหตุ จะเห็นได้ว่าอัตราความสอดคล้องอยู่ในค่าที่ต่ำเนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจของระดับที่ 3 และ 5 อยู่ที่ 4 และ 2 คนตามลำดับ (ตารางที่ 14)

6. สมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการควบคุมเครื่องจักร ในระดับที่ 3 และ 5 มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมขอบเขตของพฤติกรรม

ตารางที่ 17 ผลสรุปอัตราความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ

ประเภทสมรรถนะ	ชื่อสมรรถนะ	อัตราความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ				
		ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
สมรรถนะพื้นฐาน	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท	97%	95%	100%	100%	100%
	ทักษะการอ่านแบบการผลิต	97%	100%	94%	100%	100%
	ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน	99%	98%	94%	100%	100%
	ความสามารถในการเรียนรู้	97%	98%	100%	100%	100%
สมรรถนะเฉพาะ	ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม	89%	94%	100%	100%	100%
	ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ	96%	100%	100%	100%	100%
	ทักษะการควบคุมเครื่องจักร	89%	100%	100%	88%	100%

จากตารางที่ 17 สามารถสรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถได้ดังนี้ (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก จ.)

1. สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานเรื่องทักษะการอ่านแบบการผลิต ในระดับที่ 1 มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมแนวทางการพัฒนาให้มากขึ้น และในระดับที่ 2 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ไม่ชัดเจน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

2. สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานเรื่องทักษะการอ่านแบบการผลิต ในระดับที่ 1 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ไม่ชัดเจน และในระดับที่ 3 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาที่ไม่ชัดเจน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

3. สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานเรื่องทักษะการอ่านตรวจสอบชิ้นงาน ในระดับที่ 1 และ 2 มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมแนวทางการพัฒนาให้มากขึ้น และในระดับที่ 3 มีข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาที่ไม่ชัดเจน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

4. สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานเรื่องความสามารถในการเรียนรู้ในระดับที่ 1 พบความไม่สอดคล้องของแนวทางการพัฒนาตามระดับความสามารถและมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ไม่ชัดเจน และในระดับที่ 2 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาที่ไม่ชัดเจน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

5. สมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม ในระดับที่ 1 และ 2 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ไม่ชัดเจน ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน

6. สมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ ในระดับที่ 1 พบความไม่สอดคล้องของแนวทางการพัฒนาตามระดับความสามารถ

7. สมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการควบคุมเครื่องจักร ในระดับที่ 1 พบความไม่สอดคล้องของแนวทางการพัฒนาตามระดับความสามารถและความไม่สอดคล้องเกี่ยวกับรายละเอียดในแนวทางการพัฒนา และในระดับที่ 4 มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้มากขึ้น

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลและสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากผลสำรวจความสอดคล้องผ่านแบบตรวจสอบรายการจากกลุ่มตัวอย่างดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของพฤติกรรมและแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถแต่ละตัว

ตามผลการสำรวจอีกครั้ง เพื่อให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุงที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะไว้ โดยทบทวนและจัดทำเป็นเอกสารรายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาของแผนการผลิตของแต่ละสมรรถนะ ดังตารางที่ 18 ถึงตารางที่ 24 ดังนี้

ตารางที่ 18 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท

ชื่อ Competency : ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
1	อธิบายประเภทของผลิตภัณฑ์หลัก ,วัตถุดิบที่สำคัญ และกระบวนการผลิตหลักๆ ของบริษัทในเบื้องต้นได้	- การฝึกอบรม - การฝึกอบรมที่หน่วยงาน	- ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 1* - ประเภทของผลิตภัณฑ์หลักภายในหน่วยงาน (แนะนำโดยหัวหน้างาน)
	เข้าใจวิธีการผลิตสินค้าเบื้องต้นที่ตนรับผิดชอบได้	- การฝึกอบรมที่หน่วยงาน - การเพิ่มปริมาณงาน	- เรียนรู้วิธีการผลิตสินค้าเบื้องต้น - ให้ดำเนินการเขียนเอกสารขั้นตอนการทำงานก่อนเริ่มผลิตชิ้นงาน
2	อธิบายรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ และกระบวนการผลิตที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานของตนได้	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ศึกษาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องและกระบวนการผลิตภายในหน่วยงาน
	สามารถสอนแนะขั้นตอนการผลิตสินค้าให้กับพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีทักษะน้อยกว่าในเบื้องต้นได้	- การฝึกอบรม - การเป็นพี่เลี้ยง - การเพิ่มปริมาณงาน	- เทคนิคการสอนงาน (OJT Technic)** - การสอนแนะพนักงานใหม่เกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตสินค้า - ให้คอยตรวจสอบรายละเอียดการเขียนเอกสารขั้นตอนการทำงานก่อนเริ่มผลิตชิ้นงานของพนักงานที่มีทักษะน้อยกว่า

หมายเหตุ

*ความรู้พื้นฐานในการผลิต 1 เป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของการผลิตในโรงงานโดยมีเนื้อหาสำคัญหลักๆ เกี่ยวกับประเภทของวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และกลุ่มลูกค้าของบริษัท เป็นต้น

**เทคนิคการสอนงาน (OJT Technic) เป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่จิตวิทยาในการสอนงานระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

ตารางที่ 18 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท (ต่อ)

ชื่อ Competency : ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
3	อธิบายรายละเอียดของผลกระทบจากการผลิตต่อการใช้งานผลิตภัณฑ์ที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบได้	การฝึกอบรม	เทคนิคการผลิตสินค้า***
	สามารถดำเนินการสอนงานด้านการผลิตสินค้าให้กับพนักงานในหน่วยงานของตนได้	การเป็นพี่เลี้ยง	การฝึกทักษะการผลิตของพนักงานในหน่วยงาน
4	สามารถแยกแยะรายละเอียดและข้อควรระวังสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนผลิตแก่พนักงานในหน่วยงาน
	ตรวจสอบความถูกต้องของวิธีการผลิตสินค้าภายในหน่วยงานได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการตรวจสอบการเขียนเอกสารขั้นตอนการทำงานของพนักงานภายในหน่วยงาน
5	สามารถร่วมวิเคราะห์สาเหตุความผิดปกติของผลิตภัณฑ์ในหน่วยงานของตน	การฝึกอบรม	การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
	เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงวิธีการผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนได้	- การเพิ่มปริมาณงาน - การมอบหมายงาน - การฝึกอบรม	- ให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในการประชุมวิเคราะห์สาเหตุความผิดปกติของผลิตภัณฑ์ - ให้มีการนำเสนอหัวข้อแนวทางปรับปรุงวิธีการผลิต - เทคนิคการค้นหา ลด และกำจัดความสูญเปล่าด้วยหลัก 3 MU

หมายเหตุ

***เทคนิคการผลิตสินค้า เป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหลักการผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะจุดสำคัญของผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบในการใช้งานของลูกค้า

ตารางที่ 19 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการอ่านแบบการผลิต

ชื่อ Competency : ทักษะการอ่านแบบการผลิต			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
1	• อธิบายรายละเอียดพื้นฐานของแบบที่ใช้ในการผลิต เช่น หมายเลขของแบบ ประเภทของผลิตภัณฑ์ ชื่อลูกค้า เป็นต้น	• การฝึกอบรม	• ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 2*
	• อธิบายเกี่ยวกับค่าควบคุมและค่าเพื่อกำหนดในแบบการผลิต รวมทั้งตั้งค่าเป้าหมายในการผลิตได้	• การฝึกอบรม	• Basic Measurement**
	• เข้าใจจุดที่ตนเองต้องทำในแบบที่ใช้ในการผลิตนั้น	• การฝึกอบรมที่หน้างาน	• เรียนรู้เรื่องแบบการผลิตที่เกี่ยวกับขั้นตอนงานของตนเอง
2	• อธิบายหลักทฤษฎีในการอ่านแบบเบื้องต้นได้ (ประเภทของเส้นหรือสัญลักษณ์ต่างๆ ในแบบการผลิต)	• การฝึกอบรม	• ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบบผลิตภัณฑ์ (Basic Drawing)
	• ดำเนินการแจ้งและให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาของแบบการผลิตที่เกิดขึ้นได้	• การเพิ่มปริมาณงาน	• ให้ทำการหยุด และแจ้งเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับแบบการผลิต
3	• ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแบบการผลิตให้กับพนักงานในหน่วยงานของตนได้	• การเพิ่มปริมาณงาน	• ให้แนะนำเรื่องแบบการผลิตแก่พนักงาน
	• แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาจากแบบการผลิตได้	• การฝึกอบรม • การเพิ่มปริมาณงาน	• เทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่หน้างาน • ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับแบบการผลิตภายในหน่วยงาน

หมายเหตุ

*ความรู้พื้นฐานในการผลิต 2 เป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในเรื่องของเป้าหมายหลักในการดำเนินการผลิต ประเภทของเครื่องจักรในโรงงาน พื้นฐานการควบคุมและการดูแลรักษาเครื่องจักร รวมถึงเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการผลิตที่พนักงานต้องรู้ เป็นต้น

**Basic Measurement เป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่เกี่ยวกับระบบการวัด หน่วยการวัด เครื่องมือวัดที่สำคัญที่ใช้ในโรงงาน รวมถึงหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับค่าเผื่อ และการกำหนดค่าเป้าหมายในการทำงาน

ตารางที่ 19 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการอ่านแบบการผลิต (ต่อ)

ชื่อ Competency : ทักษะการอ่านแบบการผลิต			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
4	ตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของแบบการผลิตของผลิตภัณฑ์ใหม่ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในหน่วยงานของตนได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบการผลิตของผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงาน
	ประสานงานกับหน่วยงานเขียนแบบกรณีที่เกิดปัญหาจากแบบการผลิตและติดตามไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นได้	- การฝึกอบรม - การเพิ่มปริมาณงาน	- การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ - ให้ทำการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากแบบการผลิต
5	ควบคุมดูแลให้พนักงานในหน่วยงานดำเนินการผลิตสินค้าตามแบบที่กำหนดได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการควบคุมดูแลให้พนักงานทำงานตามแบบการผลิตที่กำหนด
	เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแบบการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการผลิตของหน่วยงานของตนได้	การมอบหมายงาน	ให้มีการเสนอแนะหัวข้อแนวทางการปรับปรุงแบบการผลิต

ตารางที่ 20 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน

ชื่อ Competency : ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
1	รู้จักเครื่องมือวัดและวิธีการใช้งานเครื่องมือวัดในเบื้องต้น รวมถึงเข้าใจระบบการวัดและหน่วยวัดของเครื่องมือวัดแต่ละชนิด	- การฝึกอบรม - การฝึกอบรมที่หน่วยงาน	<i>Basic Measurement*</i> <i>ประเภทของเครื่องมือวัดภายในหน่วยงาน (แนะนำโดยหัวหน้างาน)</i>
	วัดชิ้นงานขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานที่กำหนดได้	การฝึกอบรมที่หน่วยงาน	เรียนรู้เรื่องการวัดค่าชิ้นงานอย่างถูกต้อง
2	เลือกใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการตรวจสอบชิ้นงานได้อย่างถูกต้อง	การฝึกอบรม	<i>ทักษะการวัดชิ้นงานขั้นสูง**</i>
	<i>สามารถดำเนินการวัดชิ้นงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและแนะนำให้กับพนักงานที่มีทักษะน้อยกว่าได้</i>	<i>การฝึกอบรมที่หน่วยงาน</i>	<i>วิธีการวัดชิ้นงานที่มีความซับซ้อน (แนะนำโดยผู้ชำนาญการ)</i>
	แจ้งปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือวัดเมื่อตรวจสอบแล้วพบว่าชิ้นงานไม่ได้ค่าตามมาตรฐาน	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการหยุด และแจ้งเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับการวัดค่าชิ้นงาน
3	สอนเทคนิควิธีการวัดค่าชิ้นงานและการคำนวณในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับพนักงานในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการสอนเทคนิคการวัดและการคำนวณต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน
	<i>แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการวัดชิ้นงานภายในหน่วยงานได้</i>	- การฝึกอบรม - การเพิ่มปริมาณงาน	- เทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่หน่วยงาน <i>ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการวัดชิ้นงานภายในหน่วยงาน</i>

หมายเหตุ

***Basic Measurement** เป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่เกี่ยวกับระบบการวัด หน่วยการวัด เครื่องมือวัดที่สำคัญที่ใช้ในโรงงาน รวมถึงหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับค่าเผื่อ และการกำหนดค่าเป้าหมายในการทำงาน

****ทักษะการวัดชิ้นงานขั้นสูง** เป็นหลักสูตรเกี่ยวกับรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือวัด ได้แก่ ประเภท ส่วนประกอบ การใช้งาน และการดูแลรักษา

ตารางที่ 20 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน (ต่อ)

ชื่อ Competency : ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
4	ประสานงานกับหน่วยงานประกันคุณภาพกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือวัดภายในหน่วยงานและควบคุมดูแลการสอบเทียบเครื่องมือวัดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	- การฝึกอบรม - การเพิ่มปริมาณงาน	- การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ - ให้ดำเนินการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากเครื่องมือวัด และดูแลการสอบเทียบเครื่องมือให้เป็นไปตามแผน
	ตรวจสอบดูแลการใช้เครื่องมือวัดในการวัดค่าชิ้นงานของพนักงานภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการตรวจสอบและดูแลการวัดชิ้นงานของพนักงาน
5	เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงวิธีการวัดชิ้นงานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	การมอบหมายงาน	ให้มีการเสนอแนะหัวข้อแนวทางการปรับปรุงวิธีการวัดชิ้นงานอย่างมีประสิทธิภาพ
	ควบคุมดูแลเครื่องมือวัดในหน่วยงานให้มีความเหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและประสิทธิภาพในการใช้งาน	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการควบคุมดูแลเครื่องมือวัดภายในหน่วยงาน

ตารางที่ 21 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องความสามารถในการเรียนรู้

ชื่อ Competency : ความสามารถในการเรียนรู้			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
1	● แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน เช่น มีการจดบันทึกระหว่างการเรียน เป็นต้น	● การฝึกอบรม	● เทคนิคการเรียนรู้งานอย่างมืออาชีพ*
	● สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดของงานจากผู้สอนงานได้อย่างรวดเร็ว	● การฝึกอบรมที่หน้างาน	● ให้ทดลองผลิตชิ้นงานตามที่แนะนำภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้สอน
2	● สามารถเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง	● การมอบหมายงาน	● ให้ผลิตชิ้นงานที่ได้รับคำแนะนำแต่ยังไม่เคยทำด้วยตัวเอง (ภายใต้การดูแลของผู้จัดการหรือหัวหน้างานของหน่วยงาน)
	● สามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ให้เกิดซ้ำได้	● การมอบหมายงาน	● ให้นำเสนอหัวข้อแนวทางการปรับปรุงงานจากข้อผิดพลาดของตนเองเป็นรูปธรรม
3	● สามารถเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้นซึ่งไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้อย่างรวดเร็ว	● การเพิ่มปริมาณงาน	● ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการเรียนรู้และดำเนินการทดลองผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ภายในหน่วยงาน
	● สามารถเรียนรู้งานจากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากพนักงานภายในหน่วยงานได้	● การเพิ่มปริมาณงาน	● ให้ทำการสรุปหัวข้อปัญหาและอุปสรรคในการทำงานประจำเดือนของหน่วยงาน
4	● มีเทคนิคและการตั้งใจให้พนักงานภายในหน่วยงานเรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง	● การติดตามและเฝ้าสังเกต	● ให้สังเกตหัวหน้างานเกี่ยวกับวิธีการตั้งใจให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง
	● แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้งานในสายงานของตนเองและสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	● การหมุนเวียนงาน	● หมุนเวียนงานระยะสั้นไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานของตน

หมายเหตุ

*เทคนิคการเรียนรู้งานอย่างมืออาชีพ เป็นหลักสูตรสำหรับแนะนำหลักการเรียนรู้งานอย่างถูกวิธีสำหรับพนักงานใหม่

ตารางที่ 21 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องความสามารถในการเรียนรู้ (ต่อ)

ชื่อ Competency : ความสามารถในการเรียนรู้			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
5	สร้างบรรยากาศให้พนักงานภายในหน่วยงานรวมถึงสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้มีจิตสำนึกของการเรียนรู้งานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	- การฝึกอบรม - การฝึกอบรม	- การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ - การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานด้วยวิธีการ 7Q**
	ผลักดันให้พนักงานภายในหน่วยงานเรียนรู้จากความผิดพลาดและปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและป้องกัน	การมอบหมายงาน	ให้นำเสนอผลสรุปหัวข้อการแนวทางการปรับปรุงภายในหน่วยงาน

หมายเหตุ

**การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานด้วยวิธีการ 7Q เป็นหลักสูตรเกี่ยวกับหลักการสร้างจิตสำนึกและแรงจูงใจในการเรียนรู้ในทางสร้างสรรค์ รวมถึงการบริหารอารมณ์ตนเองและผู้อื่น

ตารางที่ 22 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม

ชื่อ Competency : ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
1	• อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรและปุ่มควบคุมต่างๆ ที่สำคัญในเบื้องต้นได้	• การฝึกอบรม	• ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 2*
	• อธิบายคำสั่งพื้นฐานต่างๆ ที่ใช้ในการสร้าง CNC โปรแกรมในการทำงานได้	• การฝึกอบรมที่หน่วยงาน	• เรียนรู้คำสั่งพื้นฐานในการสร้างโปรแกรม
	• เลือกโปรแกรมมาใช้งานได้อย่างถูกต้อง	• การฝึกอบรมที่หน่วยงาน	• เรียนรู้วิธีการเลือกโปรแกรมมาใช้งาน
2	• สามารถเลือกคำสั่ง ตัวย่อ (G-Code, M-Code) และสร้างโปรแกรมทำงานขั้นพื้นฐานได้ด้วยตนเอง	• การฝึกอบรม • การฝึกอบรมที่หน่วยงาน	• การเขียน CNC โปรแกรมขั้นพื้นฐาน** • เรียนรู้วิธีการสร้างโปรแกรมผลิตชิ้นงานด้วยตัวเอง
	• สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขโปรแกรมทำงานเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด	• การฝึกอบรมที่หน่วยงาน	• การปรับเปลี่ยนแก้ไขโปรแกรมเพื่อแก้ไขปัญหาของค่าชิ้นงาน
3	• ดำเนินการสอนแนะวิธีการเขียน CNC โปรแกรมให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้	• การเพิ่มปริมาณงาน	• ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสอนแนะวิธีการเขียน CNC โปรแกรมให้กับพนักงาน
	• สร้างโปรแกรมทำงานที่มีความซับซ้อนได้	• การเพิ่มปริมาณงาน	• ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างโปรแกรมทำงานและทดลองผลิตงานที่มีความซับซ้อนภายในหน่วยงาน

หมายเหตุ

***ความรู้พื้นฐานในการผลิต 2** เป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในเรื่องของเป้าหมายหลักในการดำเนินการผลิต ประเภทของเครื่องจักรในโรงงาน พื้นฐานการควบคุมและการดูแลรักษาเครื่องจักร รวมถึงเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการผลิตที่พนักงานต้องรู้ เป็นต้น

****การเขียน CNC โปรแกรมขั้นพื้นฐาน** เป็นหลักสูตรเกี่ยวกับวิธีการเลือกใช้อคำสั่ง การตั้งรหัสพื้นฐาน (G-Code, M-Code) ในการเขียน CNC โปรแกรม

ตารางที่ 22 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม (ต่อ)

ชื่อ Competency : ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
4	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งาน CNC โปรแกรมของพนักงานภายในหน่วยงาน	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการใช้งาน CNC โปรแกรมภายในหน่วยงาน
	ตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของโปรแกรมของผลิตภัณฑ์ใหม่ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของตนได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของโปรแกรมทำงานของผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมดภายในหน่วยงาน
5	ควบคุมดูแล CNC โปรแกรมที่ใช้งานภายในหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้คอยตรวจสอบ version/revision ของ CNC โปรแกรมที่ใช้ภายในหน่วยงาน
	จัดระเบียบการสร้างและการจัดเก็บ CNC โปรแกรมภายในหน่วยงานให้เหมาะสมต่อการใช้งานจริง	การฝึกอบรม	วิธีการจัดระเบียบ CNC โปรแกรมอย่างเหมาะสม
	ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งาน CNC โปรแกรมภายในหน่วยงาน	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากการใช้งาน CNC โปรแกรม

ตารางที่ 23 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ

ชื่อ Competency : ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
1	อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติและป้อนควบคุมต่างๆ ที่สำคัญในเบื้องต้นได้	การฝึกอบรม	ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 2*
	เข้าใจจุดตรวจสอบที่สำคัญและดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันได้อย่างถูกต้อง	- การฝึกอบรมที่หน้างาน - การเพิ่มปริมาณงาน	- เรียนรู้จุดตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันที่สำคัญ - ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันในส่วนเครื่องจักรของตนเอง
	สามารถควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานตามที่คุณสอนแนะนำได้	การฝึกอบรมที่หน้างาน	วิธีการควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานเบื้องต้น
2	เลือกโปรแกรมมาใช้งานได้อย่างถูกต้อง	การฝึกอบรมที่หน้างาน	วิธีการเลือกใช้โปรแกรมในการผลิตชิ้นงาน
	สามารถปรับเปลี่ยนค่าในการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด	การฝึกอบรมที่หน้างาน	การปรับเปลี่ยนแก้ไขค่าพารามิเตอร์ของเครื่องจักรในการทำงานเพื่อให้ชิ้นงานอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนด
	จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง	การฝึกอบรมที่หน้างาน	การเลือกใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสม เช่น หินเจียร ตัวจับยึด เป็นต้น
	สามารถควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานได้ด้วยตนเอง	การมอบหมายงาน	ให้ทดลองผลิตชิ้นงานด้วยตัวเอง

หมายเหตุ

*ความรู้พื้นฐานในการผลิต 2 เป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในเรื่องของเป้าหมายหลักในการดำเนินการผลิต ประเภทของเครื่องจักรในโรงงาน พื้นฐานการควบคุมและการดูแลรักษาเครื่องจักร รวมถึงเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการผลิตที่พนักงานต้องรู้ เป็นต้น

ตารางที่ 23 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ (ต่อ)

ชื่อ Competency : ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
3	ดำเนินการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ผู้รับผิดชอบในการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงาน
	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติและอุปกรณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องของพนักงานภายในหน่วยงาน	- การฝึกอบรม - การเพิ่มปริมาณงาน	- เทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่หน้างาน - ให้ผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรและอุปกรณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน
4	ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงานและร่วมกับหน่วยงานซ่อมบำรุงในการวิเคราะห์หาสาเหตุความผิดปกติ	- การฝึกอบรม - การเพิ่มปริมาณงาน	- การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ - ให้ดำเนินการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากการใช้งานเครื่องจักรในหน่วยงานและร่วมกับหน่วยงานซ่อมบำรุงวิเคราะห์หาสาเหตุ
	เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงาน	การมอบหมายงาน	ให้ทำการเสนอหัวข้อแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรภายในหน่วยงาน
5	วางแผนการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรอย่างเหมาะสม	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ผู้วางแผนการทำงานประจำวันของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตอย่างเหมาะสม
	ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติของพนักงานภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรภายในหน่วยงาน
	ให้คำปรึกษาด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงาน	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษาในการปรับปรุงวิธีการควบคุมเครื่องจักรภายในหน่วยงาน

ตารางที่ 24 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการควบคุมเครื่องจักร

ชื่อ Competency : ทักษะการควบคุมเครื่องจักร			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
1	อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรและปุ่มควบคุมต่าง ๆ ที่สำคัญในเบื้องต้นได้	การฝึกอบรม	ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 2*
	เข้าใจจุดตรวจสอบที่สำคัญและดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันได้อย่างถูกต้อง	- การฝึกอบรมที่หน้างาน - การเพิ่มปริมาณงาน	- เรียนรู้จุดตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันที่สำคัญ - ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันในส่วนเครื่องจักรของตนเอง
	สามารถควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานตามที่คุณสอนแนะนำได้	การฝึกอบรมที่หน้างาน	วิธีการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานเบื้องต้น
2	สามารถควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานได้ด้วยตนเอง	การมอบหมายงาน	ให้ทดลองผลิตชิ้นงานด้วยตัวเอง
	สามารถปรับแต่งท่าทางหรือตำแหน่งในการทำงานของเครื่องจักรเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้ อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด	การฝึกอบรมที่หน้างาน	การปรับเปลี่ยนท่าทางและตำแหน่งการทำงานของเครื่องจักรเพื่อให้ชิ้นงานอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนด
	จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง	การฝึกอบรมที่หน้างาน	การเลือกใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสม เช่น หินเจียร ตัวจับยึด เป็นต้น
	แจ้งปัญหาเมื่อพบความผิดปกติของเครื่องจักรได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการหยุด และแจ้งเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับความผิดปกติของเครื่องจักร

หมายเหตุ

*ความรู้พื้นฐานในการผลิต 2 เป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในเรื่องของเป้าหมายหลักในการดำเนินการผลิต ประเภทของเครื่องจักรในโรงงาน พื้นฐานการควบคุมและการดูแลรักษาเครื่องจักร รวมถึงเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการผลิตที่พนักงานต้องรู้ เป็นต้น

ตารางที่ 24 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการควบคุมเครื่องจักร (ต่อ)

ชื่อ Competency : ทักษะการควบคุมเครื่องจักร			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
3	สามารถควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานที่มีความซับซ้อนได้	การมอบหมายงาน	ให้ทดลองผลิตชิ้นงานที่มีความซับซ้อนด้วยตัวเอง
	ดำเนินการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงาน
	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติและอุปกรณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องของพนักงานภายในหน่วยงาน	- การฝึกอบรม - การเพิ่มปริมาณงาน	- เทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่หน้างาน - ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรและอุปกรณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน
4	สามารถตรวจสอบยืนยันวิธีควบคุมเครื่องจักรในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงานได้	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบความถูกต้องของวิธีควบคุมเครื่องจักรในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงาน
	ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงานและร่วมกับหน่วยงานซ่อมบำรุงในการวิเคราะห์หาสาเหตุความผิดปกติ	- การฝึกอบรม - การเพิ่มปริมาณงาน	- การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ - ให้ดำเนินการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากการใช้งานเครื่องจักรในหน่วยงานและร่วมกับหน่วยงานซ่อมบำรุงวิเคราะห์หาสาเหตุ
	เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ภายในหน่วยงาน	การมอบหมายงาน	ให้ทำการเสนอหัวข้อแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรภายในหน่วยงาน

ตารางที่ 24 รายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาแผนการผลิต สมรรถนะเรื่องทักษะการควบคุมเครื่องจักร (ต่อ)

ชื่อ Competency : ทักษะการควบคุมเครื่องจักร			
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม
5	วางแผนการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรอย่างเหมาะสม	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้วางแผนการทำงานประจำวันของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตอย่างเหมาะสม
	ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติของพนักงานภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรภายในหน่วยงาน
	ให้คำปรึกษาด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ภายในหน่วยงาน	การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษาในการปรับปรุงวิธีการควบคุมเครื่องจักรภายในหน่วยงาน

นอกจากผลจากตารางสรุปดังกล่าวนี้ ยังพบข้อเสนอแนะประเด็นหลักๆ จากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรายละเอียดการฝึกอบรมที่ไม่ชัดเจน ซึ่งทำให้กลุ่มตัวอย่างบางคนเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการให้ความเห็นนั้น ผู้ศึกษาจะทำการแนะนำให้บริษัทจัดทำรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม (Training Course Guideline) ซึ่งจะช่วยแสดงรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรให้มีความชัดเจนมากขึ้น ในภายหลังจากที่บริษัทจะเริ่มประยุกต์ใช้ระบบการจัดการสมรรถนะต่อไป โดยผู้ศึกษาได้จัดทำตัวอย่างรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมไว้ในภาคผนวก ข และนอกจากนั้น เพื่อให้มีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาตามสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตไว้ในภาคผนวก ข ซึ่งจะระบุรายละเอียดของพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะและตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้

ผลการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้สรุปและปรับปรุงรายละเอียดของพฤติกรรมและแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวให้สอดคล้องกับผลการสำรวจแล้ว ในขั้นตอนสุดท้ายนี้จะเป็นการดำเนินการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะ โดยเริ่มจากการศึกษาเกี่ยวกับสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของแผนกและพิจารณาระยะเวลาที่จะเลื่อนระดับขั้นของตำแหน่งงานโดยเฉลี่ยของพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกการผลิตบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ระยะเวลาเลื่อนระดับขั้นตำแหน่งตามสายความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัท

ตำแหน่งงาน	จำนวนปีเฉลี่ยที่ดำรงตำแหน่ง
พนักงาน	3
พนักงานอาวุโส	2
ผู้ชำนาญการ	2
ผู้ช่วยหัวหน้างาน	3
หัวหน้างาน	5

หลังจากนั้นจึงทำการพิจารณาลำดับของหลักสูตรการฝึกอบรมหรือกิจกรรมในการพัฒนาตามสมรรถนะ แล้วนำมาจัดตั้งเป็นแผนเส้นทางการฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตบริษัทกรณีศึกษา และในขั้นตอนสุดท้าย ผู้ศึกษาได้ทำการส่งให้ผู้ชำนาญการซึ่งเป็นผู้จัดการแผนกการผลิตของบริษัททำการทวนสอบความถูกต้องอีกครั้ง โดย

แผนเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะของแผนการผลิตนั้น ได้ถูกจำแนกไว้ตามกลุ่มงาน 3 กลุ่ม โดยจะแสดงไว้ดังตารางที่ 26 ถึงตารางที่ 28 ดังนี้



สรุปผลการศึกษา

ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรมในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของหลักการดังกล่าวของนักวิชาการหลายๆ ท่าน และดำเนินการประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าว เพื่อใช้เป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ให้กับบริษัทกรณีศึกษาในครั้งนี้ โดยมุ่งเน้นไปที่สมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Shop Floor Operators) ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลของการศึกษาจะได้ทำการสรุปไว้ในแต่ละขั้นตอนซึ่งประกอบไปด้วย

1. ไปกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตแต่ละตำแหน่ง ในภาคผนวก ข.
2. สมรรถนะในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตบริษัท ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะพื้นฐานในการทำงานของพนักงานทุกคนในแผนกจำนวน 4 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะในการทำงานซึ่งแยกตามประเภทของกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 1 สมรรถนะ พร้อมกันนี้ได้จัดทำเอกสารรายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะกำหนดรายละเอียดตามขีดความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวไว้
3. เส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการกำกับโครงการการกำหนดสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2554?). **แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล**. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2555, จาก <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>
- จิระประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างผลงาน**. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์ (1996).
- ฉานิสา แซ่โจ้ว. (2547). **การวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักในงาน : กรณีศึกษาตำแหน่งช่างเทคนิค บริษัท เอ็น เอส อีเล็คทรอนิกส์ กรุงเทพฯ (1993) จำกัด**. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2549). **การจัดทำ Job Description สมัยใหม่ (ภาคปฏิบัติ)**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2550). **Training Road Map : เส้นทางฝึกอบรมบุคลากร**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐวัฒน์ ศิริโชติ. (2554). **การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานตำรวจวัดสิ่งแวดล้อม**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ธีรศักดิ์ คังคาสวัสดิ์. (2548). **เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- (2549). **Competency ภาคปฏิบัติ...เขากันอย่างไร**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- (2551). **Training roadmap ตาม Competency เขากันอย่างไร**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- วราภรณ์ สุขสุขะโน. (2555). **การกำหนดขนาดตัวอย่าง**. สืบค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2556, จาก <http://teacher.aru.ac.th/waraporn/images/stories/pdf/sample-size.pdf>

- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. (2550). **กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศิลากร กุลเจริญ. (2549). **การพัฒนาขีดความสามารถหลักและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาบริษัท ซี. เอ็ม. อุตสาหกรรม จำกัด**. สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2550). **การวิเคราะห์งาน**. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
- หฤทัย เนื่องฤทธิ์. (2553). **การพัฒนาแบบจำลองขีดความสามารถตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในกระบวนการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กรณีศึกษา บริษัท เอบีซี จำกัด**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **Competency Dictionary**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2550). **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2552). **Competency Development Roadmap**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2553). **Competency-based training road map (TRM)**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2555). **เทคนิคการเขียน Job Description และ JR Matrix เล่ม 2**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2556). **The Pocket Training Series: Training Needs Analysis - Competency Based**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Boyatzis, Richard E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effectiven Performance**. New York : John Wiley & Sons.
- Brodeur, Cheri Winton ; et al. (2011). **Designing a Competency-Based New County Extension Personnel Training Program : A Novel Approach**. Retrieved March 30, 2013, from http://www.joe.org/joe/2011june/pdf/JOE_v49_3a2.pdf

- Callaghan, Kathleen ; Hunt, Graham ; and Windsor, John. (2007). **Issue in Implementing a Real Competency-Based Training and Assessment System**. Retrieved December 12, 2012, from <http://journal.nzma.org.nz/journal/120-1253/2510/>
- Carrell, M. R. ; and Kuzmits, F. E. (1983). **Personal : Human Resource Management**. 2nd ed. Columbus : Merrill.
- Cronbach, Lee Joseph. (1972). **The Dependability of Behavioral Measurement Theory of Generalizability for Scores and Profile**. New York : Wiley Press.
- Flippo, E. B. (1971). **Principles of Personal Management**. New York : McGraw-Hill.
- Heartfield, Susan M. (n.d.). **Job Analysis**. Retrieved March 6, 2013, from http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job_analysis.htm
- Hsu, Shun Fa ; et al. (2011). **Educating Customer Relationship Management (CRM) Specialists Through a Competency-Based Training (e-CBT) Model with Technology-Based Learning for Business Education : Competency Indicator Development**. Retrieved December 12, 2012, from <http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2012/11April/Hsu%20et%20al.pdf>
- Lindner, James R. (2001). **Competency Assessment and Human Resource Management Performance of County Extension Chairs in Ohio**. Retrieved December 12, 2012, from <http://bern.library.nenu.edu.cn/upload/soft/0-a/42-04-21.pdf>
- Loy, Beth. (2010). **Accommodation and Compliance Series : Job Descriptions**. Retrieved March 6, 2013, from <http://askjan.org/media/jobdescriptions.html>
- Spencer, Lyle M. ; and Spencer, Signe M. (1993). **Competence at Work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Sons.
- Thomas, Anitha ; and Panchal, Anirudha. (2010). **Case in Competency : Training Need Assessment**. Retrieved March 30, 2013, from <http://www.scmsgroup.org/scmsjim/pdf/2010/SCMS%20Journal%20April%20-%20June%202010.pdf#page=5>
- Simona, Ponea ; and Antonio, Sandu. (2010). Assessment of Professional Competences. Constructive Dimension of Human Resources Management. **Romanian Journal for Multidimensional Education**. 2(4) : 17-40.

StudyValue. (n.d.). **Define Job Analysis.** Retrieved March 6, 2013, from http://studyvalue.com/_management_sciences/_hrm/definition_of_job_analysis_and_importance_of_job_analysis_5.html





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.
แบบสอบถามเรื่องการจ้างเหมากลุ่มงาน

แบบสำรวจการแยกประเภทของพนักงานแผนการผลิต

กรุณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการจำแนกประเภทของพนักงานแผนการผลิตตามลักษณะงานหลักที่แตกต่างกัน ลงในช่องการตัดสินใจ “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับรายละเอียดของกลุ่มงานที่ระบุ ในตารางข้างล่างด้านขวามือ หรือถ้ามีข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมในรายละเอียดของกลุ่มงานใด กรุณาระบุในส่วนของคุณข้อเสนอแนะ ซึ่งจะทำการจำแนกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

- พนักงานกลุ่มที่ 1 คือ พนักงานควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติและสร้างโปรแกรมในการผลิตชิ้นงาน
- พนักงานกลุ่มที่ 2 คือ พนักงานควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติที่ไม่มีการสร้างโปรแกรม
- พนักงานกลุ่มที่ 3 คือ พนักงานควบคุมเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ โดยมีรายละเอียดในดังนี้

กลุ่มงาน	กิจกรรมหลัก	เครื่องจักร/ อุปกรณ์ที่ใช้	ความสามารถพิเศษ เฉพาะที่จำเป็น	การตัดสินใจ
พนักงานกลุ่มที่ 1	● ทำความเข้าใจแบบชิ้นงาน ● สร้าง/เรียกใช้โปรแกรมการผลิต ● ควบคุมเครื่องจักรในการผลิต ● ตรวจสอบชิ้นงาน	● เครื่องจักรอัตโนมัติ ● หินเจียร ● อุปกรณ์จับยึด	● การควบคุมและใช้งานคำสั่งต่างๆ ของเครื่องจักร ● การเขียนโปรแกรมการผลิตของเครื่องจักร	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย <u>ข้อเสนอแนะ</u>
พนักงานกลุ่มที่ 2	● ทำความเข้าใจแบบชิ้นงาน ● เรียกใช้โปรแกรมการผลิต ● ควบคุมเครื่องจักรในการผลิต ● ตรวจสอบชิ้นงาน	● เครื่องจักรอัตโนมัติ ● หินเจียร ● อุปกรณ์จับยึด	● การควบคุมและใช้งานคำสั่งต่างๆ ของเครื่องจักร	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย <u>ข้อเสนอแนะ</u>
พนักงานกลุ่มที่ 3	● ทำความเข้าใจแบบชิ้นงาน ● ควบคุมเครื่องจักรในการผลิต ● ตรวจสอบชิ้นงาน	● เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ ● หินเจียร ● อุปกรณ์จับยึด	● การควบคุมเครื่องจักร	☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย <u>ข้อเสนอแนะ</u>



ภาคผนวก ข.
ใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่

ชื่อตำแหน่ง	หัวหน้างาน	
แผนก	การผลิต	
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้าแผนก	
วัตถุประสงค์	รับผิดชอบการมอบหมายงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาพนักงานให้กับพนักงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย	
ความรับผิดชอบหลัก		
หน้าที่หลัก	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน
การดำเนินการผลิต	- ดำเนินการวางแผนการผลิตและมอบหมายงานประจำวัน - ควบคุมดูแลการจัดเตรียมและทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนและหลังการผลิตของพนักงานในหน่วยงาน - ควบคุมดูแลการตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรก่อนปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน - ควบคุมดูแลการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตสินค้าของพนักงานในหน่วยงาน - ควบคุมดูแลการสร้างหรือเรียกใช้โปรแกรมการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานของพนักงานในหน่วยงาน - ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานซ่อมบำรุงในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับเครื่องจักร - ดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต - ควบคุมดูแลการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการของพนักงานในหน่วยงาน - ควบคุมดูแลการเขียนใบรายงานกรณีที่เกิดงานเสียของพนักงานในหน่วยงาน - ดำเนินการตรวจสอบผลผลิตประจำวันที่ได้เทียบกับแผนการผลิต - ดำเนินการจัดทำเอกสารเพื่อขอเบิกและขอซื้ออุปกรณ์ และวัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ ในสายการผลิต - ดำเนินการวางแผนและประเมินผลการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานรายบุคคล - ควบคุมดูแลการสอนงานพนักงานในหน่วยงาน - ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของพนักงานในหน่วยงาน - ดำเนินการวิเคราะห์จุดอันตรายในพื้นที่ทำงานและเสนอแนะแนวทางป้องกัน - ควบคุมดูแลการทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ทำงาน - ดำเนินการนำเสนอหัวข้อการปรับปรุงงานในพื้นที่ทำงาน - ปฏิบัติตามระบบควบคุมการผลิตต่างๆ ที่บริษัทกำหนด ได้แก่ ISO9001, ISO14001, EnMS - งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุภายในหน่วยงาน - เปอร์เซ็นต์การปรับปรุง 5ส ภายในหน่วยงาน - คะแนนการตรวจสอบความสะอาดของหน่วยงาน - จำนวนงานคืนจากลูกค้าที่เกิดจากหน่วยงาน - จำนวนงานเสียภายในหน่วยงาน - เปอร์เซ็นต์การผลิตได้ตามแผน - จำนวนงานด่วนล่าช้า - เปอร์เซ็นต์การส่งมอบทันตามกำหนด - มูลค่าการผลิตตามเป้าหมาย - ประสิทธิภาพการผลิต - จำนวนหัวข้อการปรับปรุงงาน
ความยากของงาน		
- ต้องสร้างความสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายของงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน - ต้องปกครองบังคับบัญชาพนักงานจำนวนมาก - มีเวลาการทำงานไม่แน่นอน บางครั้งต้องทำงานเป็นกะ		
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง		
วุฒิการศึกษา	ปวช ถึง ปวส สาขาช่างกลโรงงาน ช่างยนต์ ไฟฟ้า หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง	
ประสบการณ์การ	ประสบการณ์ทำงานในฝ่ายผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม 8 ปีขึ้นไป	
คุณสมบัติอื่น ๆ	ไม่ระบุ	

ชื่อตำแหน่ง	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	
แผนก	การผลิต	
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้างาน	
วัตถุประสงค์	ร่วมกับหัวหน้างานในการรับผิดชอบการมอบหมายงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาหน้างานให้กับพนักงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย	
ความรับผิดชอบหลัก		
หน้าที่หลัก	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน
การดำเนินการผลิต	- ร่วมดำเนินการวางแผนการผลิตและมอบหมายงานประจำวัน - ร่วมควบคุมดูแลการจัดเตรียมและทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนและหลังการผลิตของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมควบคุมดูแลการตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรก่อนปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมควบคุมดูแลการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตสินค้าของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมควบคุมดูแลการสร้างหรือเรียกใช้โปรแกรมการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานซ่อมบำรุงในกรณีที่เกิดปัญหากับเครื่องจักร - ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต - ร่วมควบคุมดูแลการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมควบคุมดูแลการเขียนใบรายงานกรณีที่เกิดงานเสียของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการตรวจสอบผลผลิตประจำวันที่ได้เทียบกับแผนการผลิต - ร่วมดำเนินการจัดทำเอกสารเพื่อขอเบิกและขอซื้ออุปกรณ์ และวัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ ในสายการผลิต - ร่วมดำเนินการวางแผนและประเมินผลการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานรายบุคคล - ร่วมควบคุมดูแลการสอนงานพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการวิเคราะห์จุดอันตรายในพื้นที่ทำงานและเสนอแนะแนวทางป้องกัน - ร่วมควบคุมดูแลการทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ทำงาน - ร่วมดำเนินการนำเสนอหัวข้อการปรับปรุงงานในพื้นที่ทำงาน - ปฏิบัติตามระบบควบคุมการผลิตต่างๆ ที่บริษัทกำหนด ได้แก่ ISO9001, ISO14001, EnMS - งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุภายในหน่วยงาน - เปอร์เซ็นต์การปรับปรุง 5ส ภายในหน่วยงาน - คะแนนการตรวจสอบความสะอาดของหน่วยงาน - จำนวนงานคืนจากลูกค้าที่เกิดจากหน่วยงาน - จำนวนงานเสียภายในหน่วยงาน - เปอร์เซ็นต์การผลิตได้ตามแผน - จำนวนงานด่วนล่าช้า - เปอร์เซ็นต์การส่งมอบทันตามกำหนด - มูลค่าการผลิตตามเป้าหมาย - ประสิทธิภาพการผลิต - จำนวนหัวข้อการปรับปรุงงาน
ความยากของงาน		
- ต้องสร้างความสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายของงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน - ต้องปกครองบังคับบัญชาพนักงานจำนวนมาก - มีเวลาการทำงานไม่แน่นอน บางครั้งต้องทำงานเป็นกะ		
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง		
วุฒิการศึกษา	ปวช ถึง ปวส สาขาช่างกลโรงงาน ช่างยนต์ ไฟฟ้า หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง	
ประสบการณ์	ประสบการณ์ทำงานในฝ่ายผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม 5 ปีขึ้นไป	
คุณสมบัติอื่น ๆ	ไม่ระบุ	

ชื่อตำแหน่ง	ผู้ชำนาญการ	
แผนก	การผลิต	
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้างานหรือผู้ช่วยหัวหน้างานแผนกการผลิต	
วัตถุประสงค์	รับผิดชอบการดำเนินการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา การสอนงานและแก้ไขปัญหาหน้างานให้กับพนักงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย	
ความรับผิดชอบหลัก		
หน้าที่หลัก	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน
การดำเนินการผลิต	- ร่วมดำเนินการจัดเตรียมและทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนและหลังการผลิตของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรก่อนปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตสินค้าของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการสร้างหรือเรียกใช้โปรแกรมการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต - ร่วมดำเนินการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการของพนักงานในหน่วยงาน - ให้คำแนะนำการเขียนใบรายงานกรณีที่เกิดงานเสียของพนักงานในหน่วยงาน - ดำเนินการสอนงานพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัยของพนักงานในหน่วยงาน - ร่วมดำเนินการทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ทำงาน - ปฏิบัติตามระบบควบคุมการผลิตต่างๆ ที่บริษัทกำหนด ได้แก่ ISO9001, ISO14001, EnMS - งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- อัตราความก้าวหน้าด้านทักษะในงานของพนักงานภายในหน่วยงาน - จำนวนงานเสียภายในหน่วยงาน - เปอร์เซ็นต์การส่งมอบทันตามกำหนด - มูลค่าการผลิตตามเป้าหมาย - ประสิทธิภาพการผลิต
ความยากของงาน		
- ต้องเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถสู่ผู้อื่นได้ดี - ต้องรู้จักเฝ้าระวังและหาทางแก้ไขหรือป้องกันปัญหา รวมทั้งหาแนวทางปรับปรุง - ต้องเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน - มีเวลาการทำงานไม่แน่นอน บางครั้งต้องทำงานเป็นกะ		
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง		
วุฒิการศึกษา	ปวช ถึง ปวส สาขาช่างกลโรงงาน ช่างยนต์ ไฟฟ้า หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง	
ประสบการณ์	ประสบการณ์ทำงานในฝ่ายผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม 5 ปีขึ้นไป	
คุณสมบัติอื่น ๆ	ไม่ระบุ	

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานกลุ่มที่1	
แผนก	การผลิต	
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้างานหรือผู้ช่วยหัวหน้างานแผนกการผลิต	
วัตถุประสงค์	รับผิดชอบการผลิตชิ้นงาน โดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในการสร้างโปรแกรม และดำเนินการผลิตชิ้นงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	
ความรับผิดชอบหลัก		
หน้าที่หลัก	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน
การดำเนินการผลิต	- ดำเนินการจัดเตรียมและทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนและหลังการผลิต - ดำเนินการตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรก่อนปฏิบัติงาน - ดำเนินการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตสินค้า - ดำเนินการสร้างหรือเรียกใช้โปรแกรมการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงาน - ดำเนินการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการ - ดำเนินการเขียนใบรายงานกรณีที่เกิดงานเสียของพนักงานในหน่วยงาน - ดำเนินการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัย - ดำเนินการทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ทำงาน - ปฏิบัติตามระบบควบคุมการผลิตต่างๆ ที่บริษัทกำหนด ได้แก่ ISO9001, ISO14001, EnMS - งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- ปริมาณงานเสีย - อัตราการผลิตได้ตามแผน
ความยากของงาน		
- ต้องมีความสามารถและความเข้าใจในการเขียนโปรแกรมของเครื่องจักรอัตโนมัติ - ต้องเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน - มีเวลาการทำงานไม่แน่นอน บางครั้งต้องทำงานเป็นกะ		
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง		
วุฒิการศึกษา	● ปวช ถึง ปวส สาขาช่างกลโรงงาน ช่างยนต์ ไฟฟ้า หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง	
ประสบการณ์	● เคยทำงานควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป	
คุณสมบัติอื่นๆ	● สามารถใช้งานเครื่องกลึง(Lathe)หรือเครื่องกัด(Milling)ได้	

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานกลุ่มที่2	
แผนก	การผลิต	
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้างานหรือผู้ช่วยหัวหน้างานแผนกการผลิต	
วัตถุประสงค์	รับผิดชอบการผลิตชิ้นงาน โดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในการดำเนินการผลิตชิ้นงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	
ความรับผิดชอบหลัก		
หน้าที่หลัก	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน
การดำเนินการผลิต	- ดำเนินการจัดเตรียมและทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนและหลังการผลิต - ดำเนินการตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรก่อนปฏิบัติงาน - ดำเนินการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตสินค้า - ดำเนินการเรียกใช้โปรแกรมการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงาน - ดำเนินการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการ - ดำเนินการเขียนใบรายงานกรณีที่เกิดงานเสียของพนักงานในหน่วยงาน - ดำเนินการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัย - ดำเนินการทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ทำงาน - ปฏิบัติตามระบบควบคุมการผลิตต่างๆ ที่บริษัทกำหนด ได้แก่ ISO9001, ISO14001, EnMS - งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- ปริมาณงานเสีย - อัตราการผลิตได้ตามแผน
ความยากของงาน		
- ต้องมีความเข้าใจในการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ - ต้องเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน - มีเวลาการทำงานไม่แน่นอน บางครั้งต้องทำงานเป็นกะ		
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง		
วุฒิการศึกษา	ปวช ถึง ปวส สาขาช่างกลโรงงาน ช่างยนต์ ไฟฟ้า หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง	
ประสบการณ์	ไม่ระบุ	
คุณสมบัติอื่น ๆ	ไม่ระบุ	

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานกลุ่มที่3	
แผนก	การผลิต	
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้างานหรือผู้ช่วยหัวหน้างานแผนกการผลิต	
วัตถุประสงค์	รับผิดชอบการผลิตชิ้นงาน โดยใช้เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือในการดำเนินการผลิตชิ้นงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	
ความรับผิดชอบหลัก		
หน้าที่หลัก	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	ตัวชี้วัดผลงาน
การดำเนินการผลิต	- ดำเนินการจัดเตรียมและทำความสะอาดเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนและหลังการผลิต - ดำเนินการตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรก่อนปฏิบัติงาน - ดำเนินการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตสินค้า - ดำเนินการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกระบวนการ - ดำเนินการเขียนใบรายงานกรณีที่เกิดงานเสียของพนักงานในหน่วยงาน - ดำเนินการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัย - ดำเนินการทำกิจกรรม 5ส ในพื้นที่ทำงาน - ปฏิบัติตามระบบควบคุมการผลิตต่างๆ ที่บริษัทกำหนด ได้แก่ ISO9001, ISO14001, EnMS - งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- ปริมาณงานเสีย - อัตราการผลิตได้ตามแผน
ความยากของงาน		
- ต้องเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน - มีเวลาการทำงานไม่แน่นอน บางครั้งต้องทำงานเป็นกะ		
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง		
วุฒิการศึกษา	ม.3 ถึง ปวส ทุกสาขา	
ประสบการณ์	ไม่ระบุ	
คุณสมบัติอื่น ๆ	ไม่ระบุ	

ภาคผนวก ค.

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับหน้าที่งานและสมรรถนะในการทำงาน



แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับหน้าที่งานและสมรรถนะในการทำงาน สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตบริษัทกรณีศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาข้อมูลในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนด “สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน” ซึ่งหมายถึง คุณสมบัติด้านทักษะในการทำงานที่พนักงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งต้องมี เพื่อที่จะช่วยให้สามารถทำงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของงานได้ ทั้งนี้ เพื่อให้สมรรถนะที่กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งได้แก่

วิสัยทัศน์

“บริษัทต้องเป็นผู้นำในการผลิตเครื่องมือตัดแต่งชิ้นรูปโลหะของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

พันธกิจ

1. ผลิตเครื่องมือตัดแต่งชิ้นรูปโลหะที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. จัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งจำเป็นให้พร้อมสรรพ เพื่อประสิทธิภาพในการผลิต และลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ พร้อมการส่งมอบที่รวดเร็ว
3. ให้บริการและคำปรึกษาทางเทคนิคที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้งานของลูกค้า
4. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
5. ร่วมมือกันลดต้นทุนการผลิต เพื่อศักยภาพในการแข่งขัน

หัวข้อคำถามประกอบด้วย

1. หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันคืออะไร
2. มีวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงานเป็นอย่างไร
3. ปัญหาที่พบบ่อยในการทำงานคืออะไร มีวิธีแก้ไขปัญหายังไง
4. การที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนี้ได้ดี จะต้องมีความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง
5. การที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนี้ได้ดี จะต้องมีความทักษะในด้านใดบ้าง
6. ถ้ามีพนักงานใหม่เข้ามาให้ดูแลสอนงาน จะเริ่มสอนจากเรื่องอะไร เพราะเหตุใด
7. เมื่อพนักงานใหม่เริ่มมีทักษะในการทำงานในเบื้องต้นแล้ว จะสอนเรื่องใดต่อไป เพราะเหตุใด

ภาคผนวก ง.

แบบตรวจสอบรายการด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะ
และแนวทางการพัฒนา

TNI

วิธีการทำแบบตรวจสอบรายการ

1. ให้ทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องความคิดเห็นว่า "เห็นด้วย", "ควรปรับปรุง" หรือ "ไม่เห็นด้วย"
2. กรณีที่เห็นว่า "ควรปรับปรุง" หรือ "ไม่เห็นด้วย" กรุณาระบุข้อเสนอแนะหรือข้อควรปรับปรุงในพื้นที่ที่ระบุไว้ให้ด้วย

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ระดับที่ 1 : ชี้นำ	แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน	✓				ทำจากซ้ายไปขวา (ในห้องเรียน ภายในบริษัท)	เทคนิคการเรียนรู้งานอย่างมืออาชีพ	✓			
	สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดของงานจากผู้สอนงานได้อย่างรวดเร็ว		✓		ควรปรับปรุงในเรื่อง.....	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)	ให้ทดลองคิดชิ้นงานตามที่แนะนำภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้สอน	✓			
	อื่นๆ (ถ้ามี)				กรณีที่เห็นว่าควรปรับปรุงหรือไม่เห็นด้วย กรุณาเขียนข้อเสนอแนะ	อื่นๆ (ถ้ามี)	เพิ่มเติมให้ควรมีการอบรมในเรื่อง.....				ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ

3. ควรทำที่ละบรรทัดโดยเริ่มจากลงความคิดเห็นเรื่องพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะก่อน (ด้านซ้าย) แล้วจึงลงความคิดเห็นเรื่องวิธีการพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม (ด้านขวา) แล้วจึงเปลี่ยนไปขึ้นหัวข้อใหม่ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำแบบสำรวจ
4. ถ้ามีข้อคิดเห็นอื่นๆเกี่ยวกับระดับความสามารถของพฤติกรรมหรือเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา, หลักสูตร/กิจกรรม นอกเหนือจากที่กำหนดให้ กรุณาระบุลงในช่อง "อื่นๆ (ถ้ามี)"

ข้อเสนอแนะ : ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ระดับปรับปรุง	อธิบายประเภทของผลิตภัณฑ์หลัก, วัตถุประสงค์ที่สำคัญ และกระบวนการผลิตหลักๆของบริษัทในเบื้องต้นได้					การฝึกอบรม (ภายใน)	ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 1 (แนะนำประเภทผลิตภัณฑ์, วัตถุประสงค์ และกระบวนการผลิตหลัก)				
	เข้าใจวิธีการผลิตสินค้าเบื้องต้นที่ตนรับผิดชอบได้					การฝึกอบรมที่หน่วยงาน	เรียนรู้วิธีการผลิตสินค้าเบื้องต้น				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เขียนเอกสารขั้นตอนการทำงานก่อนเริ่มผลิตชิ้นงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นเข้าใจ	อธิบายรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ และกระบวนการผลิตที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานของตนได้					การเรียนรู้ด้วยตนเอง	ศึกษาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องและกระบวนการผลิตภายในหน่วยงาน				
	สามารถสอนแนะขั้นตอนการผลิตสินค้าให้กับพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีทักษะน้อยกว่าในเบื้องต้นได้					การฝึกอบรม (ภายใน)	เทคนิคการสอนงาน (OJT Technic)				
						การเป็นพี่เลี้ยง	การสอนแนะงานพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีทักษะน้อยกว่าเกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตสินค้า				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้คอยตรวจสอบรายละเอียดการเขียนเอกสารขั้นตอนการทำงานก่อนเริ่มผลิตชิ้นงานของพนักงานที่มีทักษะน้อยกว่า				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ชั้นรอบรู้/สอนชำนาญ	อธิบายรายละเอียดของผลกระทบจากการผลิตต่อการใช้งานผลิตภัณฑ์ที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบได้					การฝึกอบรม (ภายใน)	เทคนิคการผลิตสินค้า (ผลกระทบจากขนาดของผลิตภัณฑ์ต่อการใช้งานของลูกค้า)				
	สามารถดำเนินการสอนงานด้านการผลิตสินค้าให้กับพนักงานในหน่วยงานของตนได้					การเป็นพี่เลี้ยง	การฝึกทักษะการผลิตของพนักงานในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ชั้นตรวจสอบดูแล	สามารถแยกแยะรายละเอียดและข้อควรระวังสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนผลิตแก่พนักงานในหน่วยงาน				
	ตรวจสอบความถูกต้องของวิธีการผลิตสินค้าภายในหน่วยงานได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการตรวจสอบการเขียนเอกสารขั้นตอนการทำงานของพนักงานภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อสมรรถนะ : ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	สามารถร่วมวิเคราะห์สาเหตุความผิดปกติของผลิตภัณฑ์ในหน่วยงานของตน					การฝึกอบรม (ภายนอก)	การคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในการประชุมวิเคราะห์สาเหตุความผิดปกติของผลิตภัณฑ์				
	เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงวิธีการผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนได้					การฝึกอบรม (ภายนอก)	เทคนิคการค้นหา สด และกำจัดความสูญเปล่า ด้วยหลัก 3 MU				
						การมอบหมายงาน	ให้มีการนำเสนอหัวข้อแนวทางปรับปรุงวิธีการผลิต				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการอ่านแบบการผลิต

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นปรับปรุง	อธิบายรายละเอียดพื้นฐานของแบบที่ใช้ในการผลิต					การฝึกอบรม (ภายใน)	ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 2 (เป้าหมายการผลิต, ประเภทของเครื่องจักร การควบคุม และการบำรุงรักษาเบื้องต้น และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิต)				
	อธิบายเกี่ยวกับค่าควบคุมและค่าเผื่อที่กำหนดในแบบการผลิต รวมทั้งค่าเป้าหมายในการผลิตได้					การฝึกอบรม (ภายใน)	ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบวัด เครื่องมือวัด และค่าเป้าหมายในการผลิต (Basic Measuring)				
	เข้าใจจุดที่ตนเองต้องทำในแบบที่ใช้ในการผลิตนั้น					การฝึกอบรมที่หน้างาน	เรียนรู้เรื่องแบบการผลิตเกี่ยวกับขั้นตอนงานของตนเอง				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นเข้าใจ	อธิบายหลักทฤษฎีในการอ่านแบบเบื้องต้นได้ (ประเภทของเส้นหรือสัญลักษณ์ต่างๆในแบบการผลิต)					การฝึกอบรม (ภายใน)	ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบบผลิตภัณฑ์ (Basic Drawing)				
	ดำเนินการแจ้งและให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาของแบบการผลิตที่เกิดขึ้นได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการหยุด และแจ้งเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับแบบการผลิต				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการอ่านแบบการผลิต

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ชั้นรอบรู้/สอนซ้ำ/หาญ	ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแบบการผลิตให้กับพนักงานในหน่วยงานของตนได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้แนะนำเรื่องแบบการผลิตแก่พนักงาน				
	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดจากแบบการผลิตได้					การฝึกอบรม (ภายนอก)	เทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่หน้างาน				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับแบบการผลิตภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ชั้นตรวจสอบดูแล	ตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของแบบการผลิตของผลิตภัณฑ์ใหม่ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในหน่วยงานของตนได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบการผลิตของผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงาน				
	ประสานงานกับหน่วยงานเขียนแบบกรณีที่เกิดปัญหาจากแบบการผลิตและติดตามไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นได้					การฝึกอบรม (ภายนอก)	การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากแบบการผลิต				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการอ่านแบบการผลิต

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	ควบคุมดูแลให้พนักงานในหน่วยงานดำเนินการผลิตสินค้าตามแบบที่กำหนดได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการควบคุมดูแลให้พนักงานทำงานตามแบบการผลิตที่กำหนด				
	เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแบบการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการผลิตของหน่วยงานของตนได้					การมอบหมายงาน	ให้มีการเสนอแนะหัวข้อแนวทางการปรับปรุงแบบการผลิต				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อสมรรถนะ : ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นรับรู้	รู้จักเครื่องมือวัดและวิธีการใช้งานเครื่องมือวัดในเบื้องต้น					การฝึกอบรม (ภายใน)	ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบวัด เครื่องมือวัด และคำเป้าหมายในการผลิต (Basic Measuring)				
	เข้าใจระบบการวัดและหน่วยวัดของเครื่องมือวัดแต่ละชนิด										
	วัดชิ้นงานขึ้นพื้นฐานตามมาตรฐานที่กำหนดได้					การฝึกอบรมที่ หน่วยงาน	เรียนรู้เรื่องการวัดค่าชิ้นงานอย่างถูกต้อง				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นเข้าใจ	เลือกใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในการตรวจสอบชิ้นงานได้อย่างถูกต้อง					การฝึกอบรม	ทักษะการวัดชิ้นงาน (รายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือวัด ได้แก่ ประเภท ส่วนประกอบ การใช้งาน และการดูแลรักษา)				
	แจ้งปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือวัดเมื่อตรวจสอบแล้วพบว่าชิ้นงานไม่ได้ค่าตามมาตรฐาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการหยุด และแจ้งเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับการวัดค่าชิ้นงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อ ๒. ข้อสมรรถนะ : ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นหรือรับรู้/สอนชำนาญ	สอนเทคนิควิธีการวัดค่าชิ้นงานและการคำนวณในรูปแบบต่างๆให้กับพนักงานในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการสอนเทคนิคการวัดและการคำนวณต่างๆเพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน				
	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดจากการวัดชิ้นงานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้					การฝึกอบรม (ภายนอก)	เทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่โรงงาน				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการวัดชิ้นงานภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นตรวจสอบดูแล	ประสานงานกับหน่วยงานประกันคุณภาพกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือวัดภายในหน่วยงาน					การฝึกอบรม (ภายนอก)	การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
	ตรวจสอบดูแลการใช้เครื่องมือวัดในการวัดค่าชิ้นงานของพนักงานภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากเครื่องมือวัด				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการตรวจสอบและดูแลการวัดชิ้นงานของพนักงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อสมรรถนะ : ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงวิธีการวัดชิ้นงานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					การมอบหมายงาน	ให้มีการเสนอแนะหัวข้อแนวทางการปรับปรุงวิธีการวัดชิ้นงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
	ควบคุมดูแลเครื่องมือวัดในหน่วยงานให้มีความเหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและประสิทธิภาพในการใช้งาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการควบคุมดูแลเครื่องมือวัดภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ความสามารถในการเรียนรู้

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นสูง	แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน					การฝึกอบรม (ภายใน)	เทคนิคการเรียนรู้งานอย่างมืออาชีพ				
	สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดของงานจากผู้สอนงานได้อย่างรวดเร็ว					การมอบหมายงาน	ให้ทดลองผลิตชิ้นงานตามที่แนะนำภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้สอน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นเข้าใจ	สามารถเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง					การมอบหมายงาน	ให้ผลิตชิ้นงานที่ได้รับคำแนะนำแต่ยังไม่เคยทำด้วยตัวเอง				
	สามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ให้เกิดซ้ำได้					การมอบหมายงาน	ให้นำเสนอหัวข้อแนวทางการปรับปรุงงานจากข้อผิดพลาดของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นรอแนะ/สอนซ้ำ	สามารถเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้นซึ่งไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้อย่างรวดเร็ว					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการเรียนรู้และดำเนินการทดลองผลิตภายในหน่วยงาน				
	สามารถเรียนรู้งานจากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากพนักงานภายในหน่วยงานได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการสรุปหัวข้อปัญหาและอุปสรรคในการทำงานประจำเดือนของหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ความสามารถในการเรียนรู้

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ชั้นตรวจสอบดูแล	มีเทคนิคและการจูงใจให้พนักงานภายในหน่วยงานเรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง					การติดตามและ เฝ้าสังเกต	ให้สังเกตหัวหน้างานเกี่ยวกับวิธีการจูงใจให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง				
	แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้งานในสายงานของตนเองและสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง					การหมุนเวียนงาน	หมุนเวียนงานระยะสั้นไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานของตน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ชั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	สร้างบรรยากาศให้พนักงานภายในหน่วยงานมีจิตสำนึกของการเรียนรู้งานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ					การฝึกอบรม (ภายนอก)	การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ				
	ผลักดันให้พนักงานภายในหน่วยงานเรียนรู้งานจากความผิดพลาดและปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและป้องกัน					การฝึกอบรม (ภายนอก)	การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานด้วยวิธีการ 7Q**				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					การมอบหมายงาน	ให้นำเสนอผลสรุปหัวข้อการแนวทางการปรับปรุงภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นปรับปรุง	อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรและปุ่มควบคุมต่างๆที่สำคัญในเบื้องต้นได้					การฝึกอบรม (ภายใน)	ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 2 (เป้าหมายการผลิต, ประเภทของเครื่องจักร การควบคุม และการบำรุงรักษาเบื้องต้น และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิต)				
	อธิบายคำสั่งพื้นฐานต่างๆที่ใช้ในการสร้าง CNC โปรแกรมในการทำงานได้					การฝึกอบรมที่หน้างาน	เรียนรู้คำสั่งพื้นฐานในการสร้างโปรแกรม				
	เลือกโปรแกรมมาใช้งานได้อย่างถูกต้อง					การฝึกอบรมที่หน้างาน	เรียนรู้วิธีการเลือกโปรแกรมมาใช้งาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นเข้าใจ	สร้างโปรแกรมทำงานขั้นพื้นฐานได้ด้วยตนเอง					การฝึกอบรม (ภายนอก)	การเขียน CNC โปรแกรมขั้นพื้นฐาน				
	สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขโปรแกรมทำงานเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด					การฝึกอบรมที่หน้างาน	เรียนรู้วิธีการสร้างโปรแกรมผลิตชิ้นงานด้วยตัวเอง				
						การฝึกอบรมที่หน้างาน	การปรับเปลี่ยนแก้ไขโปรแกรมเพื่อแก้ไขปัญหาของค่าชิ้นงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ชั้นรอบรู้/สอน/ชำนาญ	ดำเนินการสอนแนะวิธีการเขียน CNC โปรแกรมให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสอนแนะวิธีการเขียน CNC โปรแกรมให้กับพนักงาน				
	สร้างโปรแกรมทำงานที่มีความซับซ้อนได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างโปรแกรมทำงานและทดลองผลิตงานที่มีความซับซ้อนภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ชั้นตรวจสอบดูแล	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งาน CNC โปรแกรมของพนักงานภายในหน่วยงาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการใช้งาน CNC โปรแกรมภายในหน่วยงาน				
	ตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของโปรแกรมของผลิตภัณฑ์ใหม่ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของตนได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของโปรแกรมทำงานของผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมดภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นเชี่ยวชาญ / ความคุม	ควบคุมดูแล CNC โปรแกรมที่ใช้งานภายในหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้คอยตรวจสอบ version/revision ของ CNC โปรแกรมที่ใช้ภายในหน่วยงาน				
	จัดระเบียบการสร้างและการจัดเก็บ CNC โปรแกรมภายในหน่วยงานให้เหมาะสมต่อการใช้งานจริง					การฝึกอบรม (ภายใน)	วิธีการจัดระเบียบ CNC โปรแกรมอย่างเหมาะสม				
	ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งาน CNC โปรแกรมภายในหน่วยงาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากการใช้งาน CNC โปรแกรม				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นพื้นฐาน	อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติและปุ่มควบคุมต่างๆที่สำคัญในเบื้องต้นได้					การฝึกอบรม (ภายใน)	ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 2 (เป้าหมายการผลิต, ประเภทของเครื่องจักร การควบคุม และการบำรุงรักษาเบื้องต้น และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิต)				
	เข้าใจจุดตรวจสอบที่สำคัญและดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันได้อย่างถูกต้อง					การฝึกอบรมที่หน้างาน	เรียนรู้จุดตรวจสอบที่สำคัญ				
	สามารถควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานตามที่คุณสอนแนะนำได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวัน				
						การฝึกอบรมที่หน้างาน	วิธีการควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานเบื้องต้น				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นเข้าใจ	เลือกโปรแกรมมาใช้งานได้อย่างถูกต้อง					การฝึกอบรมที่หน้างาน	วิธีการเลือกใช้โปรแกรมในการผลิตชิ้นงาน				
	สามารถปรับเปลี่ยนค่าในการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด					การฝึกอบรมที่หน้างาน	การปรับเปลี่ยนแก้ไขค่าพารามิเตอร์ของเครื่องจักรในการทำงานเพื่อให้ชิ้นงานอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนด				
	จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง					การฝึกอบรมที่หน้างาน	การเลือกใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสม เช่น หินเจียร ตัวจับยึด เป็นต้น				
	สามารถควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานได้ด้วยตนเอง					การมอบหมายงาน	ให้ทดลองผลิตชิ้นงานด้วยตัวเอง				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ชั้นรอบรู้/สอนพื้นฐาน	ดำเนินการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงาน				
	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติของพนักงานภายในหน่วยงาน					การฝึกอบรม (ภายนอก)	เทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่หน้างาน				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ชั้นตรวจสอบดูแล	ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงาน					การฝึกอบรม (ภายนอก)	การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
	เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากการใช้งานเครื่องจักรในหน่วยงาน				
						การมอบหมายงาน	ให้ทำการเสนอหัวข้อแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อสมรรถนะ : ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นเชี่ยวชาญ / ความรู้	วางแผนการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรอย่างเหมาะสม					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้วางแผนการทำงานประจำวันของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตอย่างเหมาะสม				
	ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติของพนักงานภายในหน่วยงาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรภายในหน่วยงาน				
	ให้คำปรึกษาด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษาในการปรับปรุงวิธีการควบคุมเครื่องจักรภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการควบคุมเครื่องจักร

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นปรับปรุง	อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรและปุ่มควบคุมต่างๆที่สำคัญในเบื้องต้นได้					การฝึกอบรม (ภายใน)	ความรู้พื้นฐานในงานผลิต 2 (เป้าหมายการผลิต, ประเภทของเครื่องจักร การควบคุม และการบำรุงรักษาเบื้องต้น และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิต)				
	เข้าใจจุดตรวจสอบที่สำคัญและดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันได้อย่างถูกต้อง					การฝึกอบรมที่หน้างาน	เรียนรู้จุดตรวจสอบที่สำคัญ				
	สามารถควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานตามที่คุณสอนแนะนำได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวัน				
						การฝึกอบรมที่หน้างาน	วิธีการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานเบื้องต้น				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นเข้าใจ	สามารถควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานได้ด้วยตนเอง					การมอบหมายงาน	ให้ทดลองผลิตชิ้นงานด้วยตัวเอง				
	สามารถปรับแต่งท่าทางหรือตำแหน่งในการทำงานของเครื่องจักรเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด					การฝึกอบรมที่หน้างาน	การปรับเปลี่ยนท่าทางและตำแหน่งการทำงานของเครื่องจักรเพื่อให้ชิ้นงานอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนด				
	จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง					การฝึกอบรมที่หน้างาน	การเลือกใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสม เช่น หินเจียรตัวจับยึด เป็นต้น				
	แจ้งปัญหาเมื่อพบความผิดปกติของเครื่องจักรได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ทำการหยุด และแจ้งเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับความผิดปกติของเครื่องจักร				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการควบคุมเครื่องจักร

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นรอบรู้/สอน/หัวหน้า	สามารถควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานที่มีความซับซ้อนได้					การมอบหมายงาน	ให้ทดลองผลิตชิ้นงานที่มีความซับซ้อนด้วยตัวเอง				
	ดำเนินการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงาน				
	แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรของพนักงานภายในหน่วยงาน					การฝึกอบรม (ภายนอก)	เทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่หน้างาน				
						การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					
ขั้นตรวจสอบดูแล	สามารถตรวจสอบยืนยันวิธีควบคุมเครื่องจักรในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงานได้					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบความถูกต้องของวิธีควบคุมเครื่องจักรในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงาน				
	ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรภายในหน่วยงาน					การฝึกอบรม (ภายนอก)	การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
	เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ภายในหน่วยงาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ดำเนินการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกรณีพบปัญหาจากการใช้งานเครื่องจักรในหน่วยงาน				
						การมอบหมายงาน	ให้ทำการเสนอข้อแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ข้อเสนอแนะ : ทักษะการควบคุมเครื่องจักร

ระดับ	พฤติกรรมตามขีดความสามารถ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง	วิธีการพัฒนา	หลักสูตร/กิจกรรม	เห็นด้วย	ควรปรับปรุงบางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุง
ขั้นพื้นฐาน / ความรู้	วางแผนการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรอย่างเหมาะสม					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้วางแผนการทำงานประจำวันของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตอย่างเหมาะสม				
	ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรของพนักงานภายในหน่วยงาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรภายในหน่วยงาน				
	ให้คำปรึกษาด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ภายในหน่วยงาน					การเพิ่มปริมาณงาน	ให้เป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษาในการปรับปรุงวิธีการควบคุมเครื่องจักรภายในหน่วยงาน				
	อื่นๆ (ถ้ามี)					อื่นๆ (ถ้ามี)					

ภาคผนวก จ.

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ



ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท							ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน
ระดับ		ผลสำรวจ								ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ช่วยฝ่ายการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	5	7	3	27	30	74	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3	27		44	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3			17	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	5	7				14	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	5					7	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการอ่านแบบการผลิต						ประเภทสมรรถนะ		สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน		
ระดับ		ผลสำรวจ									ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ	
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	% ความสอดคล้อง		
ระดับที่ 1 : ชั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	4	7	3	27	30	73	99%	1. รายละเอียดของพฤติกรรมไม่ชัดเจน	
	ควรปรับปรุง			1					1			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 2 : ชั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3	27		44	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 3 : ชั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	5	6	2			15	88%	1. รายละเอียดของพฤติกรรมไม่ชัดเจน	
	ควรปรับปรุง				1	1			2			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 4 : ชั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	5	7				14	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 5 : ชั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	5					7	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน							ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน
ระดับ		ผลสำรวจ								ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	1	7	3	27	30	70	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	1	7	3	27		40	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	1	7	3			13	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย		1	1	7				9	90%
	ควรปรับปรุง	1							1	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	1					3	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ความสามารถในการเรียนรู้							ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน
ระดับ		ผลสำรวจ								ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	5	7	3	27	29	73	1. เพิ่มเติมรายละเอียดของความตั้งใจเรียนรู้ด้วยการสังเกตการจดบันทึก
	ควรปรับปรุง							1	1	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3	27		44	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3			17	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	5	7				14	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย		1	5					6	1. เพิ่มเติมขอบเขตการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ไปยังสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ควรปรับปรุง	1							1	
	ไม่เห็นด้วย								0	

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม								ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน
ระดับ		ผลสำรวจ								% ความสอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม		
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	1	3	2	9	10	27	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	1	2	2	8		15	88%	1. เพิ่มเติมความเข้าใจเกี่ยวกับการตั้งรหัสพื้นฐาน (G,M Code) 2. รายละเอียดของพฤติกรรมไม่ชัดเจน
	ควรปรับปรุง				1		1		2		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	1	3	2			8	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	1	3				6	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	1					3	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ						ประเภทสมรรถนะ		สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน		
ระดับ		ผลสำรวจ									ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ	
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	% ความสอดคล้อง		
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	0	2	0	9	10	23	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	0	2	0	9		13	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย		1	0	2	0			3	75%	1. เพิ่มเติมขอบเขตการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับเรื่องอุปกรณ์ที่ใช้งาน	
	ควรปรับปรุง	1							1			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	0	2				4	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย		1	0					1	50%	1. เพิ่มเติมขอบเขตการดูแลการใช้เครื่องจักรของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย	
	ควรปรับปรุง	1							1			
	ไม่เห็นด้วย								0			

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการควบคุมเครื่องจักร						ประเภทสมรรถนะ		สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน	
ระดับ		ผลสำรวจ									ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	%ความสอดคล้อง	
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	4	2	1	9	10	28	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	4	2	1	9		18	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย		1	4	2	1			8	89%	1. เพิ่มเติมขอบเขตการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับเรื่องอุปกรณ์ที่ใช้งาน
	ควรปรับปรุง	1							1		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	4	2				8	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย		1	4					5	83%	1. เพิ่มเติมขอบเขตการดูแลการใช้เครื่องจักรของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย
	ควรปรับปรุง	1							1		
	ไม่เห็นด้วย								0		

ภาคผนวก จ.

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ



ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท							ประเภทสมรรถนะ		สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน	
ระดับ		ผลสำรวจ									ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ	
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	% ความสอดคล้อง		
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	5	7	2	26	30	72	97%	1. ควรเพิ่มเติมแนวทางการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ที่พนักงานจากการแนะนำโดยหัวหน้างาน	
	ควรปรับปรุง					1	1		2			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3	25		42	95%	1. รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมไม่ชัดเจน	
	ควรปรับปรุง						2		2			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3			17	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	5	7				14	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	5					7	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการอ่านแบบการผลิต							ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน
ระดับ		ผลสำรวจ								ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	4	7	3	26	30	72	1. รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมไม่ชัดเจน
	ควรปรับปรุง			1			1		2	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3	27		44	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	5	6	3			16	1. รายละเอียดแนวทางการพัฒนาไม่ชัดเจน
	ควรปรับปรุง				1				1	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	5	7				14	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	5					7	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการตรวจสอบชั้นงาน							ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน
ระดับ		ผลสำรวจ								ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	5	7	2	27	30	73	99%
	ควรปรับปรุง					1			1	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1		5	7	3	27		43	98%
	ควรปรับปรุง		1						1	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	5	6	3			16	94%
	ควรปรับปรุง				1				1	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	5	7				14	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	5					7	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ความสามารถในการเรียนรู้								ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน
ระดับ		ผลสำรวจ									ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม		
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย		1	5	7	3	27	29	72	97%	1. แนวทางการพัฒนาไม่เหมาะสม (ควรเปลี่ยนจาก Self Learning เป็น OJT) 2. รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมไม่ชัดเจน
	ควรปรับปรุง							1	1		
	ไม่เห็นด้วย	1							1		
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3	26		43	98%	1. รายละเอียดแนวทางการพัฒนาไม่ชัดเจน
	ควรปรับปรุง						1		1		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	5	7	3			17	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	5	7				14	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	5					7	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม						ประเภทสมรรถนะ		สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน		
ระดับ		ผลสำรวจ									ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ	
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	% ความสอดคล้อง		
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย	1	1	1	3	1	9	8	24	89%	1. รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมไม่ชัดเจน	
	ควรปรับปรุง					1		2	3			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	1	3	2	8		16	94%	1. รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมไม่ชัดเจน	
	ควรปรับปรุง						1		1			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	1	3	2			8	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	1	3				6	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	1					3	100%		
	ควรปรับปรุง								0			
	ไม่เห็นด้วย								0			

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ							ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน
ระดับ		ผลสำรวจ								ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม	
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย		1	0	2	0	9	10	22	1. แนวทางพัฒนาไม่สอดคล้องกับระดับความสามารถ
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย	1							1	
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	0	2	0	9		13	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	0	2	0			4	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1	1	0	2				4	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	0					2	100%
	ควรปรับปรุง								0	
	ไม่เห็นด้วย								0	

ผลสำรวจความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ

ชื่อสมรรถนะ		ทักษะการควบคุมเครื่องจักร					ประเภทสมรรถนะ		สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน		
ระดับ		ผลสำรวจ								ข้อเสนอแนะ / ข้อควรปรับปรุงที่พบ	
		ผู้จัดการแผนก	วิศวกร	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยหัวหน้างาน	ผู้ชำนาญการ	พนักงานอาวุโส	พนักงาน	รวม		% ความสอดคล้อง
ระดับที่ 1 : ขั้นรับรู้	เห็นด้วย		1	4	2	1	8	9	25	89%	1. แนวทางพัฒนาไม่สอดคล้องกับระดับความสามารถ 2. ไม่เห็นด้วยกับการมอบหมายพนักงานบางส่วนให้รับผิดชอบการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวัน
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย	1					1	1	3		
ระดับที่ 2 : ขั้นเข้าใจ	เห็นด้วย	1	1	4	2	1	9		18	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 3 : ขั้นรอบรู้ / สอน / ชำนาญ	เห็นด้วย	1	1	4	2	1			9	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 4 : ขั้นตรวจสอบดูแล	เห็นด้วย	1		4	2				7	88%	1. เพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับการร่วมกับหน่วยงานซ่อมบำรุงวิเคราะห์สาเหตุความผิดปกติของเครื่องจักร
	ควรปรับปรุง		1						1		
	ไม่เห็นด้วย								0		
ระดับที่ 5 : ขั้นเชี่ยวชาญ / ควบคุม	เห็นด้วย	1	1	4					6	100%	
	ควรปรับปรุง								0		
	ไม่เห็นด้วย								0		

ภาคผนวก ซ.

ตัวอย่างรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม (Training Course Outline)



รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม (Training Course Outline)		
ประเภท : สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน	สมรรถนะ : ความสามารถในการเรียนรู้	
ชื่อหลักสูตร : การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork)		
สถานที่ฝึกอบรม : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)		ระยะเวลา : 1 วัน
กลุ่มเป้าหมาย : หัวหน้างาน	วันที่เริ่มใช้ :	วันที่แก้ไข :
หลักการและเหตุผล การทำงานที่ดีจะมีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ ความสามารถเฉพาะตัวของบุคคล และการประสานงาน ความสามารถของผู้ร่วมงานเข้าด้วยกัน ซึ่งเรียกว่า “ทีมเวิร์ค” หรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมได้แก่ เป้าหมายของทีม หน้าที่หรือบทบาทของสมาชิกในทีม ผู้นำทีมที่มีความรอบรู้ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในเรื่องของการเชื่อใจกัน การสื่อสารระหว่างกัน เป็นต้น		
วัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้เข้าใจแนวคิดและองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม 2) เพื่อสร้างความกระตือรือร้นและการมีส่วนร่วมในทีม 3) เพื่อสร้างความรับผิดชอบและการเป็นผู้นำ – ผู้ตามของทีม รวมทั้งแนวทางการสื่อสารที่ลดความขัดแย้งภายในทีม 4) เพื่อการแก้ไขและป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีมทั้งในปัจจุบันและอนาคต		
เนื้อหาหลักสูตร 1) ความสำคัญและความหมายของการทำงานเป็นทีม 2) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 3) กระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ 4) บทบาทของสมาชิกและผู้นำทีม 5) บรรยากาศที่ดีในการทำงานต่อการสร้างผลผลิตภายในองค์กร 6) การสร้างจิตสำนึกในการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมอยู่เสมอ 7) กลุ่มกรณีศึกษา		
วิธีการวัดผล 1) วัดระดับความพอใจของผู้เรียนตามแนวทางการวัดผลขององค์กร 2) ติดตามผลการประยุกต์ใช้ในงานตามแนวทางการวัดผลขององค์กร 3) อัตราความก้าวหน้าด้านทักษะของพนักงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้นมากกว่า 20% ภายใน 6 เดือน		

ภาคผนวก ซ.

พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)



ชื่อ Competency : ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท		
คำนิยาม : สามารถอธิบายถึงประเภทของผลิตภัณฑ์ของบริษัท, วัตถุดิบที่ใช้ และกระบวนการผลิตสินค้า รวมถึงผลกระทบจากการผลิตต่อการใช้งานของลูกค้า สามารถดำเนินการสอนงานด้านการผลิต แยกแยะข้อควรระวังในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ การตรวจสอบวิธีการผลิตของพนักงานในหน่วยงาน การร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากข้อร้องเรียนต่างๆ และการนำเสนอแนวทางการปรับปรุงวิธีการผลิตได้		
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้
1	- อธิบายประเภทของผลิตภัณฑ์หลัก, วัตถุดิบที่สำคัญ และกระบวนการผลิตหลักๆของบริษัทในเบื้องต้นได้ - เข้าใจวิธีการผลิตสินค้าเบื้องต้นที่ตนรับผิดชอบได้	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งความผิดพลาดจากการผลิต - จำนวนขั้นตอนการทำงานที่เขียนผิดพลาด
2	- อธิบายรายละเอียดของผลิตภัณฑ์, วัตถุดิบ และกระบวนการการผลิตที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานของตนได้ - สามารถสอนแนะขั้นตอนการผลิตสินค้าให้กับพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีทักษะน้อยกว่าในเบื้องต้นได้	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งที่สอนแนะ - จำนวนงานเสียจากพนักงานที่ตนดูแล
3	- อธิบายรายละเอียดของผลกระทบจากการผลิตต่อการใช้งานผลิตภัณฑ์ที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบได้ - สามารถดำเนินการสอนงานด้านการผลิตสินค้าให้กับพนักงานในหน่วยงานของตนได้	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - อัตราความก้าวหน้าด้านทักษะการผลิตของพนักงานในหน่วยงาน
4	- สามารถแยกแยะรายละเอียดและข้อควรระวังสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้ - ตรวจสอบความถูกต้องของวิธีการผลิตสินค้าภายในหน่วยงานได้	- จำนวนครั้งความผิดพลาดในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงาน - จำนวนความผิดพลาดที่เกิดจากวิธีการผลิตภายในหน่วยงาน
5	- สามารถร่วมวิเคราะห์สาเหตุความผิดปกติของผลิตภัณฑ์ในหน่วยงานของตน - เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงวิธีการผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนได้	- จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข - จำนวนข้อเสนอแนะการปรับปรุงที่เกิดประสิทธิผล

ชื่อ Competency : ทักษะการอ่านแบบการผลิต		
คำนิยาม : สามารถเข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับแบบชิ้นงาน ค่าควบคุม ค่าเผื่อและการตั้งค่าเป้าหมายในการผลิต เข้าใจจุดที่ต้องผลิต หลักทฤษฎีการอ่านแบบ สามารถแจ้งปัญหาและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับแบบการผลิตรวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมติดตามเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ ตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของแบบการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการของตนที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำรวมถึงควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานตามแบบการผลิตอย่างถูกต้อง เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแบบการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการผลิตของหน่วยงานได้		
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้
1	- อธิบายรายละเอียดพื้นฐานของแบบที่ใช้ในการผลิต เช่น หมายเลขของแบบ ประเภทของผลิตภัณฑ์ ชื่อลูกค้า เป็นต้น - อธิบายเกี่ยวกับค่าควบคุมและค่าเผื่อที่กำหนดในแบบการผลิต รวมทั้งตั้งค่าเป้าหมายในการผลิตได้ - เข้าใจจุดที่ตนเองต้องทำในแบบที่ใช้ในการผลิตนั้น	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งความผิดพลาดจากการผลิตไม่ตรงตามแบบ
2	- อธิบายหลักทฤษฎีในการอ่านแบบเบื้องต้นได้ (ประเภทของเส้นหรือสัญลักษณ์ต่างๆในแบบการผลิต) - ดำเนินการแจ้งและให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาของแบบการผลิตที่เกิดขึ้นได้	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งการแจ้งปัญหาด้านแบบการผลิต
3	- ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแบบการผลิตให้กับพนักงานในหน่วยงานของตนได้ - แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาจากแบบการผลิตได้	- จำนวนครั้งที่สอนแนะ - จำนวนครั้งในการแก้ไขปัญหาจากแบบการผลิต - จำนวนครั้งในการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
4	- ตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของแบบการผลิตของผลิตภัณฑ์ใหม่ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในหน่วยงานของตนได้ - ประสานงานกับหน่วยงานเขียนแบบกรณีที่เกิดปัญหาจากแบบการผลิตและติดตามไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นได้	- จำนวนครั้งของแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ในหน่วยงานที่ไม่ได้รับการตรวจสอบ - จำนวนความผิดพลาดซ้ำที่เกิดขึ้นจากแบบการผลิต
5	- ควบคุมดูแลให้พนักงานในหน่วยงานดำเนินการผลิตสินค้าตามแบบที่กำหนดได้ - เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแบบการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการผลิตของหน่วยงานของตนได้	- จำนวนข้อผิดพลาดจากการผลิตไม่ตรงตามแบบของหน่วยงาน - จำนวนข้อเสนอแนะการปรับปรุงที่เกิดประสิทธิผล

ชื่อ Competency : ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน		
คำนิยาม : รู้จักเครื่องมือวัด วิธีการใช้งาน ระบบการวัด และหน่วยการวัด สามารถวัดชิ้นงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด เลือกใช้เครื่องมือวัดอย่างถูกต้อง แก้ไขปัญหาเมื่อพบความผิดปกติได้ สอนเทคนิคการวัดค่าชิ้นงานให้กับพนักงาน แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับวิธีการวัด ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวัดเมื่อพบปัญหา เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงวิธีการวัด ตรวจสอบดูแลวิธีการวัดและเครื่องมือวัดภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม		
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้
1	● รู้จักเครื่องมือวัดและวิธีการใช้งานเครื่องมือวัดในเบื้องต้น รวมถึงเข้าใจระบบการวัดและหน่วยวัดของเครื่องมือวัดแต่ละชนิด ● วัดชิ้นงานขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานที่กำหนดได้	● จำนวนข้อผิดพลาดในการใช้งานเครื่องมือวัด ● จำนวนข้อผิดพลาดจากหน่วยการวัด ● จำนวนงานเสียจากการวัดชิ้นงานผิดวิธี
2	● เลือกใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในการตรวจสอบชิ้นงานได้อย่างถูกต้อง ● สามารถดำเนินการวัดชิ้นงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและแนะนำให้กับพนักงานที่มีทักษะน้อยกว่าได้ ● แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือวัดเมื่อตรวจสอบแล้วพบว่าชิ้นงานไม่ได้ค่าตามมาตรฐาน	● จำนวนงานเสียจากการเลือกใช้เครื่องมือวัดผิดประเภท ● จำนวนงานเสียจากการวัดชิ้นงานผิดวิธี ● จำนวนครั้งในการแนะนำพนักงาน ● จำนวนงานเสียจากการใช้เครื่องมือวัดที่ไม่ได้มาตรฐาน
3	● สอนเทคนิควิธีการวัดค่าชิ้นงานและการคำนวณในรูปแบบต่างๆให้กับพนักงานในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง ● แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการวัดชิ้นงานภายในหน่วยงานได้	● จำนวนครั้งที่สอน ● จำนวนครั้งในการแก้ไขปัญหามาจากเครื่องมือวัด ● จำนวนครั้งในการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
4	● ประสานงานกับหน่วยงานประกันคุณภาพกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือวัดภายในหน่วยงานและควบคุมดูแลการสอบเทียบเครื่องมือวัดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ● ตรวจสอบดูแลการใช้เครื่องมือวัดในการวัดค่าชิ้นงานของพนักงานภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง	● จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดจากการขาดการประสานงาน ● จำนวนเครื่องมือที่ไม่ได้รับการสอบเทียบ ● จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดจากการวัดชิ้นงานของพนักงานภายในหน่วยงาน
5	● เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงวิธีการวัดชิ้นงานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ● ควบคุมดูแลเครื่องมือวัดในหน่วยงานให้มีความเหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและประสิทธิภาพในการใช้งาน	● จำนวนข้อเสนอแนะการปรับปรุงที่เกิดประสิทธิผล ● ความล่าช้าจากการรอคอยเครื่องมือวัดภายในหน่วยงาน ● จำนวนเครื่องมือวัดที่ชำรุดเสียหายจากการใช้งานภายในหน่วยงาน

ชื่อ Competency : ความสามารถในการเรียนรู้		
คำนิยาม : แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานและมีความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานใหม่ๆอยู่เสมอ		
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้
1	- แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เช่น มีการจดบันทึกระหว่างการเรียน เป็นต้น - สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดของงานจากผู้สอนงานได้อย่างรวดเร็ว	- จำนวนครั้งในการแสดงออกในการตั้งใจที่จะเรียนรู้ - จำนวนหัวข้อที่สามารถเรียนรู้ได้จากผู้สอนงาน
2	- สามารถเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง - สามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ให้เกิดซ้ำได้	- จำนวนงานที่สามารถปฏิบัติได้เอง - จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นซ้ำ
3	- สามารถเรียนรู้งานใหม่ๆที่เพิ่มขึ้นซึ่งไม่เคยปฏิบัติมาก่อนได้อย่างรวดเร็ว - สามารถเรียนรู้งานจากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากพนักงานภายในหน่วยงานได้	- จำนวนงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นที่สามารถปฏิบัติได้ - จำนวนปัญหาที่เรียนรู้และถูกปรับปรุงภายในหน่วยงาน
4	- มีเทคนิคและการจูงใจให้พนักงานภายในหน่วยงานเรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง - แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้งานในสายงานของตนเองและสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	- จำนวนการเรียนรู้งานที่เพิ่มขึ้น - จำนวนหัวข้อการเรียนรู้งานในสายงานที่เพิ่มขึ้น
5	- สร้างบรรยากาศให้พนักงานภายในหน่วยงานรวมถึงสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้มีจิตสำนึกของการเรียนรู้งานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ - ผลักดันให้พนักงานภายในหน่วยงานเรียนรู้งานจากความผิดพลาดและปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและป้องกัน	- อัตราความก้าวหน้าด้านทักษะของพนักงานในหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น - จำนวนหัวข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาภายในหน่วยงาน

ชื่อ Competency : ทักษะการสร้าง CNC โปรแกรม		
คำนิยาม : เข้าใจวิธีการทำงานของเครื่องจักรเพื่อเขียนหรือเลือกใช้โปรแกรมในการทำงานได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งมีการสอนแนะวิธีการเขียนโปรแกรมให้กับพนักงานภายในหน่วยงาน ติดตามแก้ไขหรือประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหา รวมถึงควบคุมดูแลการสร้างและการจัดเก็บโปรแกรมทำงานให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ		
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้
1	- อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรและปุ่มควบคุมต่างๆที่สำคัญในเบื้องต้นได้ - อธิบายคำสั่งพื้นฐานต่างๆที่ใช้ในการเขียน CNC โปรแกรมในการทำงานของเครื่องจักรได้ - เลือกโปรแกรมมาใช้งานได้ถูกต้อง	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งที่เลือกโปรแกรมผิด
2	- สามารถเลือกคำสั่ง ตั้งรหัส (G-Code, M-Code) และสร้างโปรแกรมทำงานขั้นพื้นฐานได้ด้วยตนเอง - สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขโปรแกรมทำงานเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด	- จำนวนโปรแกรมที่สร้างขึ้นและใช้งานได้โดยไม่ผิดพลาด - จำนวนครั้งที่ปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขผิดพลาด
3	- ดำเนินการสอนแนะวิธีการเขียน CNC โปรแกรมให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้ - สร้างโปรแกรมทำงานที่มีความซับซ้อนได้	- จำนวนครั้งที่สอนแนะ - จำนวนโปรแกรมที่สร้างขึ้นและใช้งานได้โดยไม่ผิดพลาด
4	- แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งาน CNC โปรแกรมของพนักงานภายในหน่วยงาน - ตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของโปรแกรมทำงานของผลิตภัณฑ์ใหม่ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในหน่วยงานของตนได้	- จำนวนครั้งในการแก้ไขปัญหาจากโปรแกรมการทำงาน - จำนวนโปรแกรมของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ได้ตรวจสอบและเกิดความผิดพลาดขึ้น
5	- ควบคุมดูแล CNC โปรแกรมที่ใช้งานภายในหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ - จัดระเบียบการสร้างและการจัดเก็บ CNC โปรแกรมภายในหน่วยงานให้เหมาะสมต่อการใช้งานจริง - ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งาน CNC โปรแกรมภายในหน่วยงาน	- จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาจากโปรแกรมที่ล้าสมัย - จำนวนโปรแกรมไร้ประโยชน์ที่ถูกจัดเก็บภายในหน่วยงาน - จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดจากการขาดการประสานงาน

ชื่อ Competency : ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ		
คำนิยาม : เข้าใจวิธีการทำงานและการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงาน พร้อมทั้งจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นได้อย่างถูกต้อง ทำการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงานภายในหน่วยงาน ติดตามแก้ไขหรือประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหา รวมถึงควบคุมดูแลและวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมายการผลิตได้อย่างเหมาะสม		
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้
1	- อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติและปุ่มควบคุมต่างๆ ที่สำคัญในเบื้องต้นได้ - เข้าใจจุดตรวจสอบที่สำคัญและดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันได้อย่างถูกต้อง - สามารถควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานตามที่คุณสอนแนะให้ได้	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งที่ตรวจสอบเครื่องจักรไม่ถูกต้อง - จำนวนครั้งที่ผิดพลาดจากการไม่ปฏิบัติตามผู้สอนงาน
2	- เลือกโปรแกรมมาใช้งานได้อย่างถูกต้อง - สามารถปรับเปลี่ยนค่าในการทำงานของเครื่องจักรอัตโนมัติเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด - จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง - สามารถควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานได้ด้วยตนเอง	- จำนวนโปรแกรมทำงานที่ผิดพลาด - จำนวนครั้งที่ปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขผิดพลาด - จำนวนครั้งที่เลือกใช้อุปกรณ์ผิดประเภท - จำนวนงานเสียที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรไม่ถูกต้อง
3	- ดำเนินการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้ - แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติและอุปกรณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องของพนักงานภายในหน่วยงาน	- จำนวนครั้งที่สอนแนะ - จำนวนครั้งในการแก้ไขปัญหา
4	- ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงานและร่วมกับหน่วยงานซ่อมบำรุงในการวิเคราะห์หาสาเหตุความผิดปกติ - เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงาน	- จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดจากการขาดการประสานงาน - จำนวนสาเหตุความผิดปกติที่ค้นพบ - จำนวนข้อเสนอแนะการปรับปรุงที่เกิดประสิทธิผล
5	- วางแผนการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรอย่างเหมาะสม - ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติของพนักงานภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ - ให้คำปรึกษาด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงาน	- อัตราผลผลิตประจำวันที่เป็นไปได้ตามแผน - จำนวนครั้งของความเสียหายของเครื่องจักรภายในหน่วยงาน - จำนวนครั้งที่ให้คำปรึกษา

ชื่อ Competency : ทักษะการควบคุมเครื่องจักร		
คำนิยาม : เข้าใจวิธีการทำงานและการบังคับควบคุมเครื่องจักรในการผลิต พร้อมทั้งจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นได้อย่างถูกต้อง ทำการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงานภายในหน่วยงาน ติดตามแก้ไขหรือประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหา รวมถึงควบคุมดูแลและวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมายการผลิตได้อย่างเหมาะสม		
ระดับ	คำนิยามพฤติกรรมตามขีดความสามารถ	ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้
1	- อธิบายวิธีการทำงานของเครื่องจักรและปุ่มควบคุมต่างๆที่สำคัญในเบื้องต้นได้ - เข้าใจจุดตรวจสอบที่สำคัญและดำเนินการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวันได้อย่างถูกต้อง - สามารถควบคุมเครื่องจักรในการผลิตชิ้นงานตามที่คุณสอนแนะได้	- จำนวนครั้งที่ไม่สามารถอธิบายได้ - จำนวนครั้งที่ตรวจสอบเครื่องจักรไม่ถูกต้อง - จำนวนครั้งที่ผิดพลาดจากการไม่ปฏิบัติตามผู้สอนงาน
2	- สามารถควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานได้ด้วยตนเอง - สามารถปรับแต่งท่าทางหรือตำแหน่งในการทำงานของเครื่องจักรเพื่อให้ชิ้นงานที่ได้อยู่ในค่าควบคุมที่กำหนด - จัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง - แจ้งปัญหาเมื่อพบความผิดปกติของเครื่องจักรได้	- จำนวนงานเสียที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรไม่ถูกต้อง - จำนวนครั้งที่ปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขผิดพลาด - จำนวนครั้งที่เลือกใช้อุปกรณ์ผิดประเภท - จำนวนครั้งที่เครื่องจักรมีปัญหาแล้วไม่ได้แจ้ง
3	- สามารถควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตชิ้นงานที่มีความซับซ้อนได้ - ดำเนินการสอนแนะวิธีการควบคุมเครื่องจักรให้กับพนักงานภายในหน่วยงานได้ - แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติและอุปกรณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องของพนักงานภายในหน่วยงาน	- จำนวนงานเสียที่เกิดขึ้น - จำนวนครั้งที่สอนแนะ - จำนวนครั้งในการแก้ไขปัญหา
4	- สามารถตรวจสอบยืนยันวิธีควบคุมเครื่องจักรในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงานได้ - ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติภายในหน่วยงานและร่วมกับหน่วยงานซ่อมบำรุงในการวิเคราะห์หาสาเหตุความผิดปกติ - เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ภายในหน่วยงาน	- จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดจากการควบคุมเครื่องจักรในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในหน่วยงาน - จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดจากการขาดการประสานงาน - จำนวนสาเหตุความผิดปกติที่ค้นพบ - จำนวนข้อเสนอแนะการปรับปรุงที่เกิดประสิทธิผล
5	- วางแผนการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรอย่างเหมาะสม - ควบคุมดูแลการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติของพนักงานภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ - ให้คำปรึกษาด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ภายในหน่วยงาน	- อัตราผลผลิตประจำวันที่เป็นไปได้ตามแผน - จำนวนครั้งของความเสียหายของเครื่องจักรภายในหน่วยงาน - จำนวนครั้งที่ให้คำปรึกษา