

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหัวหน้างาน
ในแผนกโลจิสติกส์ ตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency)

พัชรา เรืองดี

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยี ไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2558

THE POTENTIAL DEVELOPMENT FOR LEADER IN LOGISTICS CONTROL
DEPARTMENT ACCORDING TO COMPETENCY CONCEPT

Phatchara Rueangdee

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 2015

หัวข้อสารนิพนธ์

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหัวหน้างาน
ในแผนกโลจิสติกส์ ตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency)

โดย

พัชรา เรืองดี

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัคดี มนะเวศ

บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้แนบสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์)

..... กรรมการ
(ดร. ปาลิรัฐ เลขะวัฒนะ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัคดี มนะเวศ)

พัชรา เรื่องดี : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ ตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency). อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดีมะนะเวศ, 100 หน้า.

จากการศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดขีดความสามารถในงาน รวมทั้งระดับขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวังต่อหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ ให้สอดคล้องกับรายละเอียดในคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อประเมินช่องว่างขีดความสามารถ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน วิธีการออกแบบขีดความสามารถกระทำโดยการวิเคราะห์งาน สอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยแผนพัฒนาบุคลากรจะจัดทำเฉพาะขีดความสามารถที่ผลการประเมินช่องว่างความสามารถเฉลี่ยของกลุ่มต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง เครื่องมือในการศึกษาประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์แบบสอบถาม และแบบประเมินขีดความสามารถ

ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์มีจำนวน 15 ตัวประกอบด้วย ขีดความสามารถในการบริหาร 8 ตัว คือ 1. ทักษะการสอนงาน 2. ทักษะการเป็นหัวหน้างาน 3. การรับผิดชอบในงาน 4. ทักษะการเป็นผู้นำ 5. การมีระเบียบวินัยของตนเอง 6. ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ 7. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และ 8. การวางแผนและการจัดการ ส่วนขีดความสามารถในหน้าที่งานอีก 7 ตัว คือ 1. ความรู้เกี่ยวกับการผลิต 2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 3. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 4. จิตสำนึกด้านคุณภาพ 5. ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า 6. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และ 7. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า เมื่อนำผลการประเมินหาช่องว่างขีดความสามารถของหัวหน้างานแต่ละระดับมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน ทำให้ได้แผนพัฒนาที่มีความสอดคล้องต่อลักษณะงานและระดับขีดความสามารถปัจจุบันของกลุ่ม โดยในแผนพัฒนานี้ได้กำหนดรายการขีดความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนา พฤติกรรมที่คาดหวัง เครื่องมือหรือกิจกรรมการพัฒนา ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ผู้รับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่ต้องการ และกำหนดเวลาในการทบทวนแผน เพื่อให้แผนพัฒนาบุคลากรนี้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

PHATCHARA RUEANGDEE : THE POTENTIAL DEVELOPMENT FOR LEADER IN LOGISTICS CONTROL DEPARTMENT ACCORDING TO COMPETENCY CONCEPT. ADVISOR : ASST. PROF. DR. PAKDEE MANAVES, 100 PP.

This study objective is to determine the functional competency and competency level required, according to company expectation, in order to assess the competency gap and develop individual development plan (IDP) in the group of leader level. It has to be in line with job description of leader in Logistics Control Department. The competency model was designed by analysis from investigation the opinion of company expert who have worked in manager level or upper level and interviewing the sample groups who got excellent in work. The individual development plan will be done only for the competency which got average assessment result lower than the company-level expectations. The study instruments are competency interview forms, competency survey forms and functional competency assessment forms.

The results found 15 of competencies for leader of Logistics Control Department. In the 15 competencies were separated to be professional competency for 8 competencies consist of 1) Coaching Skill 2) Leader Skill 3) Accountability 4) Leadership Skill 5) Self-Discipline 6) Communication and Presentation Skill 7) Problem Solving and Decision making and 8) Planed management. The 7 of functional competencies consist of 1) Production Knowledge 2) English Skill 3) Computer Skill 4) Quality awareness 5) Toyota Production System 6) Logistic Management and 7) Warehouse Management. Competency gap assessment results lead to efficient individual development plan which is conformed with job description and capability level. The individual development plans specify the list of necessary competency that need to be developed, expected performance, instrument or activity needed for development, period of begin to end, responsibility persons, required results and time to review the plan for the individual development plan gets effectiveness.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Industrial Management

Advisor's Signature

Academic Year 2015

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการแนะนำและช่วยเหลือเป็นอย่างดีของท่านอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี มะนะเวศ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดในระหว่างการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คณะอาจารย์ประธานกรรมการ และกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความรู้และคำแนะนำตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องและขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ เจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่มีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไข

ขอขอบคุณนักวิชาการทุกท่าน หนังสือทุกเล่ม และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ที่ผู้ศึกษาได้เรียนรู้จนสามารถพัฒนาเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ให้มีประสิทธิภาพและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในองค์กรของผู้ศึกษา

ขอขอบคุณผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และความร่วมมือในการให้ข้อมูล และช่วยเหลือในระหว่างการทำเนนการศึกษา

สุดท้ายขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว และเพื่อนๆทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจตลอดการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

พัชรา เรืองดี

TNI

THAI - JAPAN
NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
คำถามการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
นิยามศัพท์.....	6
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	7
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์.....	25
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
ประวัติโดยสังเขปของบริษัท เอบีซี จำกัด.....	35
3 วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์.....	37
ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา.....	37
ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง	38
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การเก็บรวบรวมข้อมูล	42
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล	43
4	สรุปผลและข้อเสนอแนะ	44
	ผลการศึกษา	44
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดขีดความสามารถ	44
	ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถ	51
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	56
	สรุปผลการศึกษา.....	61
	ข้อเสนอแนะ	63
	บรรณานุกรม	64
	ภาคผนวก	68
	ภาคผนวก ก. คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติประจำตำแหน่ง.....	69
	ภาคผนวก ข. ผลการวิเคราะห์หาขีดความสามารถในงานจาก คำบรรยายลักษณะงาน.....	71
	ภาคผนวก ค. แบบสอบถามความคิดเห็นถึงขีดความสามารถในงาน.....	73
	ภาคผนวก ง. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะงานและขีดความสามารถ ที่ใช้ในการทำงาน.....	75
	ภาคผนวก จ. ผลการประเมินความสอดคล้องข้อและคำจำกัดความ ขีดความสามารถ.....	77
	ภาคผนวก ฉ. พจนานุกรมขีดความสามารถ.....	79
	ภาคผนวก ช. แบบประเมินขีดความสามารถในงาน.....	96
	ภาคผนวก ซ. แผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มหัวหน้างาน.....	99
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	100

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการศึกษา	7
2	ตัวอย่างสมรรถนะหลักและนิยามของแต่ละสมรรถนะ	15
3	ตัวอย่างการกำหนดระดับความเชี่ยวชาญและตัวชี้วัดพฤติกรรมพฤติกรรม ของสมรรถนะด้านจริยธรรมข้าราชการพลเรือนไทย.....	16
4	สรุปกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบขีดความสามารถ.....	39
5	เปรียบเทียบรายการขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ที่หาได้จากผลการวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงาน ความคิดเห็น ของผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม	45
6	สรุปผลการวิเคราะห์รายการขีดความสามารถในงานจากผลการวิเคราะห์ คำบรรยายลักษณะงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป แผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์หัวหน้างาน แผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม.....	47
7	สรุปรายการขีดความสามารถของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์หลังการตัด ขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมี และจัดกลุ่มขีดความสามารถ ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน.....	48
8	น้ำหนักความสำคัญ และระดับความสามารถที่คาดหวังต่อขีดความสามารถ ในงานแต่ละตัวสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์แต่ละระดับ.....	49
9	ผลการประเมินขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานระดับ ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader).....	51
10	ผลการประเมินขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานระดับ หัวหน้าหน่วย (Foreman).....	52
11	ผลการประเมินขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานระดับ หัวหน้าฝ่าย(Supervisor)	52
12	ตำแหน่งงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่ได้รับการจัดทำแผน พัฒนาบุคลากรกลุ่มหัวหน้างานในแต่ละขีดความสามารถ.....	57
13	สรุปประเภทเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาแยกตามแต่ละขีดความสามารถ และแยกตามระดับชั้นของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์.....	59

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	แผนภูมิแสดงปริมาณการผลิตรถยนต์ของประเทศไทย.....	1
2	แผนภูมิแสดงมูลค่าการส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ของไทย	2
3	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลกับสมรรถนะ	9
4	Competency Pyramid	11
5	แนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model	13
6	องค์ประกอบของขีดความสามารถ.....	14
7	กระบวนการวิเคราะห์หาขีดความสามารถ.....	19
8	องค์ประกอบของระบบโลจิสติกส์ และการจัดการที่เกี่ยวข้องในส่วนงานต่างๆ	26
9	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักและฝ่ายต่างๆ.....	28
10	แผนผังองค์กร.....	35
11	แผนผังตำแหน่งงานของฝ่ายควบคุมการผลิต.....	35
12	แผนผังแสดงขั้นตอนในการศึกษา.....	38

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

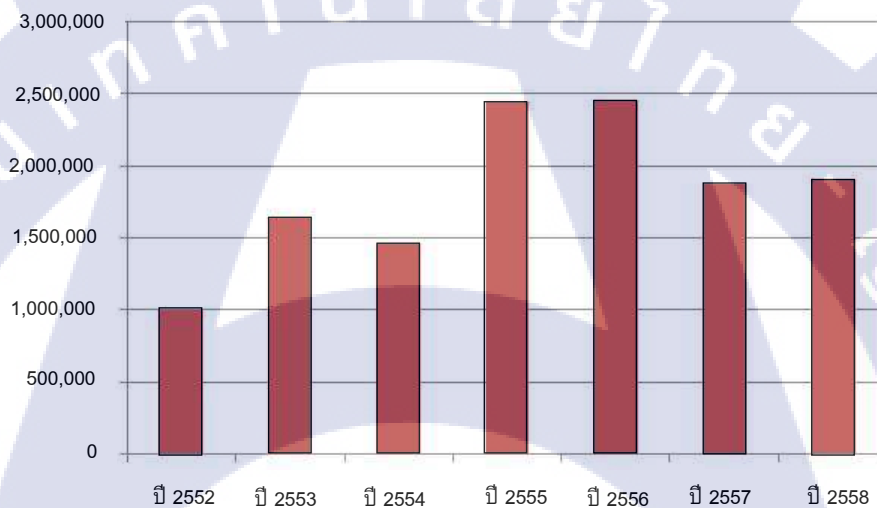
บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วง 7 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่การฟื้นตัวหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ในปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา ยอดการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยปรับตัวสูงขึ้นสูงสุดในช่วงปี พ.ศ. 2555-2556 และมีการปรับตัวลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา ดังแผนภูมิแสดงปริมาณการผลิตรถยนต์ของประเทศไทย (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2559)

ปริมาณการผลิตรถยนต์



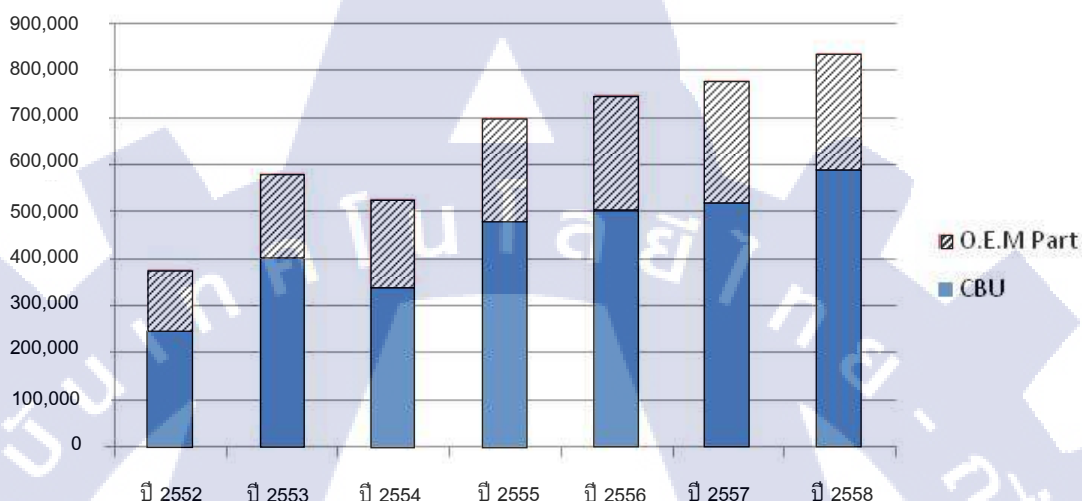
รูปที่ 1 แผนภูมิแสดงปริมาณการผลิตรถยนต์ของประเทศไทย

ที่มา : สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). สถิติการผลิตรถยนต์. ออนไลน์.

จากกราฟจะเห็นว่าการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยมีแนวโน้มการเติบโตอย่างมากหลังจากปี พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นปีที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ การผลิตรถยนต์ของไทยอยู่ที่ 999,378 คัน และปรับสูงขึ้นในปี พ.ศ. 2553 มีปริมาณการผลิตอยู่ที่ 1,645,304 คัน หรือสูงขึ้นร้อยละ 39 แต่ในปี พ.ศ. 2554 ลดต่ำลงเนื่องจากเกิดวิกฤตน้ำท่วมใหญ่ของไทย แต่หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2555-2556 การผลิตรถยนต์ปรับตัวสูงขึ้นอีกประมาณร้อยละ 41 อยู่ที่ 2,457,057 คัน นับเป็นสถิติสูงสุดในรอบ 51 ปี และส่งผลให้ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตรถยนต์อันดับ 10 ของโลกในขณะนั้น

ซึ่งการผลิตรถยนต์ที่เพิ่มขึ้นนี้ไม่เพียงแต่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในประเทศเท่านั้น ยังเป็นการผลิตเพื่อส่งออกไปขายยังต่างประเทศอีกด้วย ดังแผนภูมิแสดงมูลค่าการส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ของไทย (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559)

มูลค่าการส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ของไทย



รูปที่ 2 แผนภูมิแสดงมูลค่าการส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ของไทย

ที่มา : สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). สถิติการส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วน. ออนไลน์.

จากกราฟจะเห็นว่าการส่งออกรถยนต์ไม่เพียงแต่การส่งออกรถยนต์เป็นคัน หรือเรียกว่า CBU ยังมีการส่งออกในรูปแบบชิ้นส่วน ที่เรียกว่า O.E.M Part อีกด้วย ซึ่งการส่งออกทั้งสองแบบก็มีแนวโน้มการเติบโตอย่างมากเช่นเดียวกัน

ปัจจัยที่ทำให้การส่งออกรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์มีการเติบโตสูงขึ้น เนื่องจากกลยุทธการแข่งขันทางด้านต้นทุนที่ผู้ผลิตรถยนต์ทั่วโลก สามารถเลือกซื้อชิ้นส่วนในระบบ Global Sourcing เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงด้วยต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งเป็นผลให้โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ของไทยมีโอกาสในการส่งออกได้มากขึ้น อุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ของไทยได้มีการขยายการลงทุนและมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนมีคุณภาพและมาตรฐานการผลิตอยู่ในระดับที่ผู้ผลิตรถยนต์ระดับโลกยอมรับ ทำให้สามารถส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศต่างๆ ได้เพิ่มขึ้น

จากปัจจัยการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่มีอย่างมากในช่วงปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ส่วนใหญ่ต้องทำการเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อรองรับปริมาณการสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้น เช่น มีการสร้างโรงงานใหม่ เพิ่มเครื่องจักร และเพิ่มกำลังคน เป็นต้น รวมทั้งยังต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นเพื่อรองรับการแข่งขันในระดับโลกได้

ในการเพิ่มกำลังการผลิต สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นสำคัญ คือ ทรัพยากรในการบริหารองค์กร ได้แก่ คน เครื่องจักร เงินทุน และวัตถุดิบ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยการผลิตหลักในการทำธุรกิจ บริษัทประกอบรถยนต์และผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทยส่วนใหญ่นั้น เป็นบริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ทั้งทางฝั่งตะวันตก เช่น อเมริกา ยุโรป และฝั่งตะวันออก เช่น ญี่ปุ่น เป็นต้น ซึ่งบริษัทเหล่านี้มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง เงินทุน และวัตถุดิบ อยู่แล้ว แต่ปัจจัยสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม คือ คน อันเป็นบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ใช้หรือจัดการกับปัจจัยพื้นฐานตัวอื่นๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์กรดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (ธงชัย สันติวงศ์. 2535; อ้างอิงจาก ศศิธร สายพิรุณเพชร. 2546) อาจจะกล่าวได้ว่า ถึงแม้องค์กรจะมี เทคโนโลยี เครื่องมือ เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ก็ไม่สามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ในทุกๆ องค์กรกลุ่มผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญที่สุดกลุ่มหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมาย คือ “หัวหน้างาน” ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร และเป็นตำแหน่งที่สำคัญในการบริหารงาน เพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด นอกจากเรื่องของการวางแผน การควบคุมดูแล การประสานงาน และการกระตุ้นจิตใจแล้ว ยังเป็นบุคคลที่นำนโยบายจากฝ่ายบริหารมาปรับใช้ เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (ศศิธร สายพิรุณเพชร. 2546) ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรที่มีหัวหน้างานที่ไม่มีความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบเพียงพอ ก็จะทำให้เกิดปัญหาตามมา เช่น ผลการทำงานไม่ได้ตามเป้า มีของเสียในกระบวนการผลิตสูง พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น

องค์กรสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เพื่อให้พนักงานไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาวะการณ์ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ด้วยย่นำแนวคิด สมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนา (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2553; อ้างอิงจาก ดุสิต ขาวเหลือง. 2554)

เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึง องค์กรจำเป็นต้องนำกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ (Competency) มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าองค์กรรู้ว่า

ต้องการให้พนักงานมีขีดความสามารถอย่างไร และขีดความสามารถของพนักงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร องค์กรก็สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ถึงแม้ว่าในตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 เป็นต้นมาปริมาณการผลิตรถยนต์จะลดต่ำลง แต่ถือเป็นโอกาสอันดีที่จะใช้เวลาในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีอยู่ให้มีระดับที่สูงขึ้นเป็นการเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้ศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในระดับหัวหน้างาน ซึ่งถ้าองค์กรมีหัวหน้าที่เข้มแข็ง มีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถตามที่องค์กรคาดหวังแล้ว พวกเขาเหล่านั้นก็จะสามารถนำพาพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทิศทางที่องค์กรต้องการได้เช่นกัน

ในโรงงานอุตสาหกรรม แผนกโลจิสติกส์ถือเป็นแผนกหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากโลจิสติกส์ทำหน้าที่ในการจัดการการไหลของวัตถุดิบจากผู้จัดส่งวัตถุดิบเข้าสู่ตัวองค์กรและส่งผ่านวัตถุดิบเหล่านั้นเข้าสู่กระบวนการผลิตภายในองค์กร ซึ่งมีการเคลื่อนที่ เคลื่อนย้าย และจัดเก็บวัตถุดิบระหว่างกระบวนการผลิต จนเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป จากนั้นจะถูกเคลื่อนย้ายไปจัดเก็บในคลังสินค้า หรือจัดส่งผ่านกิจกรรมการขนส่งในรูปแบบต่างๆ ไปจนถึงมือลูกค้า จะเห็นว่าขอบข่ายงานของโลจิสติกส์ค่อนข้างกว้างเพราะต้องติดต่อประสานงานทั้งภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ และยังต้องติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นภายในองค์กรด้วย หัวหน้างานผู้ควบคุมดูแลจึงต้องการคนที่มีสมรรถนะเหมาะสมจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ โดยใช้แนวคิด สมรรถนะ (Competency) และใช้บริษัท เอบีซี จำกัด เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ เช่น ชุดส่งกำลัง (Transmission) และเฟืองเกียร์ ให้กับบริษัทประกอบรถยนต์ชั้นนำ อย่างเช่น โตโยต้า มิตซูบิชิ เป็นต้น การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามีความต้องการนำความรู้ที่ได้ไปใช้เพื่อสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะรับมือกับการทำงานที่ท้าทายและรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาขีดความสามารถที่จำเป็นของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute)
2. เพื่อกำหนดตัวชี้วัด และระดับขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวังสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ และทำการประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (Competency Gap Assessment) เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

คำถามในการศึกษา

1. หัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ อย่างไร
2. ตัวชี้วัดพฤติกรรมที่เหมาะสม มีลักษณะอย่างไร และระดับขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวัง อยู่ที่ระดับใด
3. ช่องว่างระหว่างระดับขีดความสามารถปัจจุบันของหัวหน้างาน และระดับขีดความสามารถที่ต้องการ (Expected Competency) เป็นอย่างไร
4. จะทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์อย่างไร จึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษาการกำหนดแบบจำลองขีดความสามารถ และระดับความสามารถ โดยจัดทำเฉพาะขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) สำหรับหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ เท่านั้น
2. ระยะเวลาการดำเนินงานศึกษาอยู่ระหว่างเดือน สิงหาคม พ.ศ.2558-มีนาคม พ.ศ.2559
3. ประชากรที่ทำการศึกษา เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ในแผนกโลจิสติกส์ ของ บริษัท เอบีซี จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 25 คน โดยขอบข่ายของประชากรซึ่งเป็นหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในแผนกโลจิสติกส์มีระดับตำแหน่งต่างๆ ดังนี้
 1. ผู้ช่วยหัวหน้างานหน่วย (Line Leader)
 2. หัวหน้าหน่วย (Foreman)
 3. หัวหน้าแผนก (Supervisor)
4. กลุ่มตัวอย่างในการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานคือ หัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ผู้ที่มีผลการประเมินขีดความสามารถต่ำกว่าระดับความคาดหวังขององค์กรเท่านั้น

ขั้นตอนการดำเนินงาน

การศึกษานี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษากำหนดขีดความสามารถที่ต้องการสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์
 - 1.1 ทำการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ทฤษฎี จากหนังสือ วารสาร บทความ อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 เก็บข้อมูลภาคสนาม จากแบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปของแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการทำงานดีเด่น

1.3 วิเคราะห์จากเอกสารบรรยายลักษณะงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

1.4 ทำการรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำรายการขีดความสามารถ และกำหนดระดับขีดความสามารถที่ต้องการ

2. การประเมินขีดความสามารถที่ต้องการสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ โดยผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการประเมินระดับขีดความสามารถของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ และนำผลที่ได้มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา

1. มีการกำหนดความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น โดยสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์

2. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานของแผนกโลจิสติกส์ ตามระดับความสามารถปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรแบบมีทิศทาง เพื่อตอบสนองความคาดหวังขององค์กร

3. สามารถนำแนวทางการประเมินขีดความสามารถและการทำแผนพัฒนาขีดความสามารถกลุ่มหัวหน้างาน ไปใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ขีดความสามารถ (Competency)** หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะที่หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้

2. **ขีดความสามารถในงาน (Functional Competency)** หมายถึง ขีดความสามารถในงานที่แต่ละตำแหน่งงานในองค์กรต้องมี ซึ่งในการศึกษานี้ หมายถึง ขีดความสามารถในงานสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

3. **การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (Competency Gap Assessment)** หมายถึง การวัดระดับความสามารถปัจจุบันของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ (Actual Competency) เปรียบเทียบกับระดับความสามารถที่คาดหวังขององค์กรที่มีต่อหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ (Expected Competency) ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีมาตรฐานที่ชัดเจนในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของหัวหน้างาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหาเครื่องมือที่ถูกต้องเหมาะสมในการพัฒนาความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของกลุ่มหัวหน้างานได้อย่างตรงประเด็น

4. **แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน (Individual Development Plan: IDP)** หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานของแผนกโลจิสติกส์ ที่มีผลประเมินขีดความสามารถต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง โดยในการศึกษานี้จะ

ศึกษาหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ทั้งหมด 3 ระดับชั้น คือ ผู้ช่วยหัวหน้างานหน่วย (Line Leader) หัวหน้าหน่วย (Foreman) และหัวหน้าแผนก (Supervisor) โดยแผนพัฒนาบุคลากรนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานให้เท่ากับหรือสูงกว่าระดับที่องค์กรคาดหวัง

5. บริษัท หมายถึง บริษัท เอบีซี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผลิตชุดส่งกำลัง (Manual Transmission) ให้กับบริษัทประกอบรถยนต์ชั้นนำ มีพนักงาน 1,050 คน ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

6. แผนกโลจิสติกส์ หมายถึง หน่วยงานสนับสนุนการผลิตของบริษัท ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการรับ-ส่งสินค้าและวัตถุดิบ ควบคุมจำนวนสินค้าคงคลัง ขนย้ายวัตถุดิบส่งให้ฝ่ายผลิต และขนย้ายชิ้นส่วนจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง รวมถึงการกำหนดและออกแบบบรรจุภัณฑ์สำหรับใส่สินค้า

7. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้บริหารของบริษัท ที่มีตำแหน่งผู้จัดการ ผู้จัดการอาวุโส และผู้จัดการทั่วไป ในแผนกโลจิสติกส์ แผนกผลิต และแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นแผนกที่เกี่ยวข้องเป็นลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกของแผนกโลจิสติกส์ โดยผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี

แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการศึกษา

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปี พ.ศ. 2558			ปี พ.ศ. 2559		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1	ทบทวนวรรณกรรม และศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง						
2	ศึกษาตัวชี้วัด และพัฒนาเครื่องมือ						
3	รวบรวมข้อมูลและประมวลผล						
4	วิเคราะห์ข้อมูล						
5	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล						
6	สรุปผลและข้อเสนอแนะ						
7	จัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์						

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ตามแนวคิด สมรรถนะ (Competency) ผู้ศึกษานำแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษา โดยกำหนดหัวข้อการศึกษา

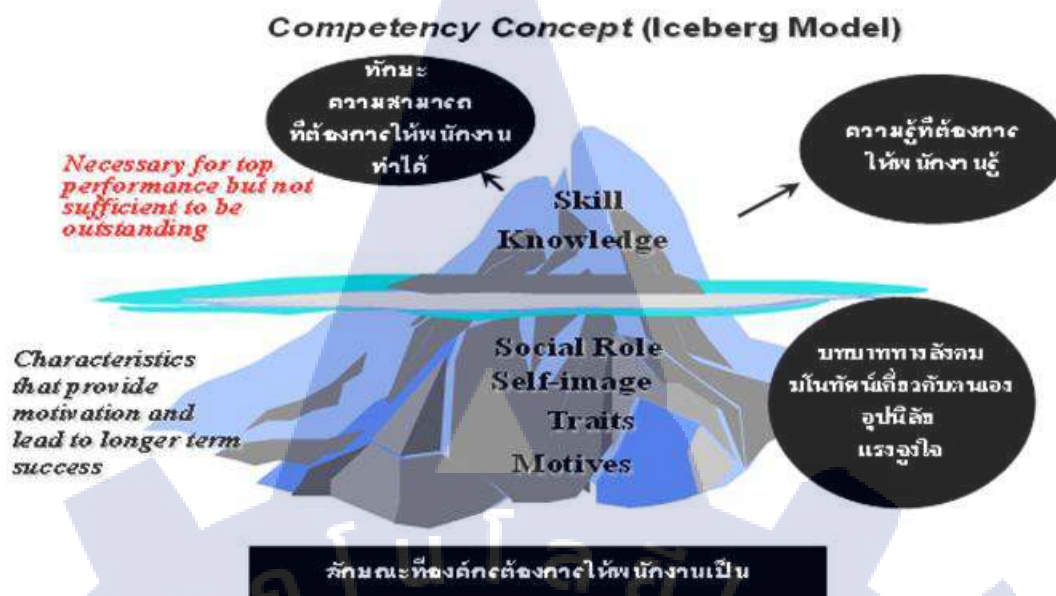
1. แนวคิดและทฤษฎีขีดความสามารถ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์
4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ

1. แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

นักวิชาการที่กล่าวถึง แนวคิดเรื่องขีดความสามารถ (Competency) บุคคลแรก คือ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performance) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้และความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีเลิศ และในปี ค.ศ.1970 ได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการในสหรัฐ (US State Department) โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และนำความรู้ในเรื่องนี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานรัฐบาลสหรัฐ และในปี ค.ศ.1973 David C. McClelland ได้เขียนบทความ "Testing for Competency Rather than Intelligency" ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิด ขีดความสามารถ (Competency)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ได้อธิบายคุณลักษณะของบุคคลว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) กล่าวคือ สิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล เปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้อผิวน้ำ ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลกับสมรรถนะ

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

จากรูปที่ 3 สามารถอธิบายได้ว่า ส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัด จึงสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ และทักษะ (Skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี แต่อีกส่วนหนึ่งที่จมอยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนเป็นอย่างมาก และยังเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self Image) และบทบาททางสังคม (Social Role) ส่วนอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

2. ความหมายของขีดความสามารถ (Competency)

บอยยาซีส (Boyatzis, 1982) ได้นำแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) มาศึกษาและให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตนาการ

ส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

สเปนเซอร์; และ สเปนเซอร์ (Spencer; and Spencer. 1993) กล่าวว่า ขีดความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

แพร์รี (Parry. 1998) นิยาม Competency ว่า คือกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบเคียงกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

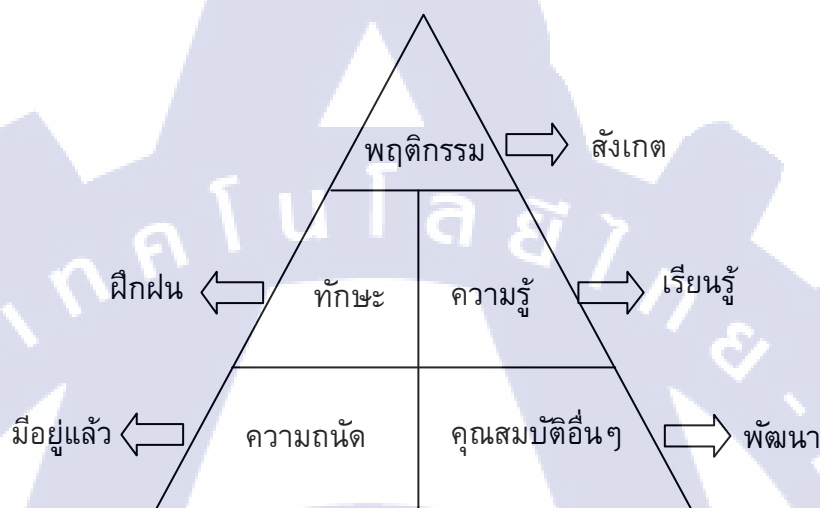
จากการศึกษาพบว่า นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “Competency” ไว้แตกต่างกันตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคล แต่ส่วนมากจะมองว่า Competency เป็นกลุ่มของพฤติกรรม หรือกลุ่มของ KSAO (Knowledge, Skill, Ability and Other Characteristics) ที่บุคคลต้องมี และคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549; อ้างอิงจาก Catano et al. 2001)

สำหรับนักวิชาการชาวไทย ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” ที่เป็นไปในทางเดียวกับนักวิชาการต่างชาติ ไว้เช่นกัน เช่น ชูชัย สมितिไกร (2540) กล่าวว่า “สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะดังกล่าวเป็นผลจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เหมาะสม” ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) ให้ความหมายของคำว่า ขีดความสามารถไว้ใกล้เคียงกันว่า หมายถึง “ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้นๆ” ส่วน อารณ ภูวพิพนธ์ (2553) ได้อธิบายถึงความหมายของขีดความสามารถโดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “Competency หมายถึง ขีดความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่ง Competency เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคลากรในองค์กร โดยมีความเชื่อว่า Competency จะส่งผลลัพธ์ หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ที่กำหนดขึ้น นั่นก็คือ Competency กับ KPIs จะต้องมีความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Correlation) กล่าวคือ เมื่อ Competency สูงขึ้น ค่า KPIs จะสูงขึ้นตามไปด้วย”

จากความหมายของ ขีดความสามารถที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขีดความสามารถ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่แต่ละบุคคลมีอยู่ และส่งผลต่อการ

ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ถ้าผู้ที่มีขีดความสามารถสูง ก็จะมีผลการทำงานที่สูงหรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด

แบบจำลองขีดความสามารถ (Competency Model) จะเห็นได้ชัดเจนจากองค์ประกอบหลักๆ ที่มาจาก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มาแต่เดิม (Innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired Abilities) ซึ่งสามารถร่างออกมาเป็นแบบของ Competency Pyramid (Lucia and Lepsinger, 1999) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้



รูปที่ 4 Competency Pyramid

ที่มา : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ. หน้า 14.

ความถนัด (Aptitude) จะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) จะนำสู่ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) ที่จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ ความพยายามศึกษาหาข้อมูล และประสบการณ์ เช่น ทักษะทางบัญชี ควรจะมีความถนัดทางคณิตศาสตร์ และความถนัดทางการคำนวณจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหาความรู้ทางวิศวกรรม ความถนัดทางด้านดนตรี จะทำให้เกิดทักษะการเล่นเปียโนได้ดี เป็นต้น (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549)

ส่วนที่เป็นคุณสมบัติอื่นๆ เช่น อุปนิสัยที่เชื่อมั่นตนเอง ความเป็นผู้นำ ความมั่นคงทางอารมณ์ ฯลฯ จะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น สิ่งที่จะเห็นได้ชัดเจนจะมาจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมา โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะมาจากทั้งในส่วนที่เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired ability) (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) จำแนกประเภทของ Competency เพื่อใช้ในการสร้าง Competency Model ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง ความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมี ไม่ว่าจะเป็นสายงานใดหรือตำแหน่งงานใด ซึ่งจะไปสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจและความสามารถหลักขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ภาวะผู้นำ การคิดอย่างเป็นระบบ การวางแผน

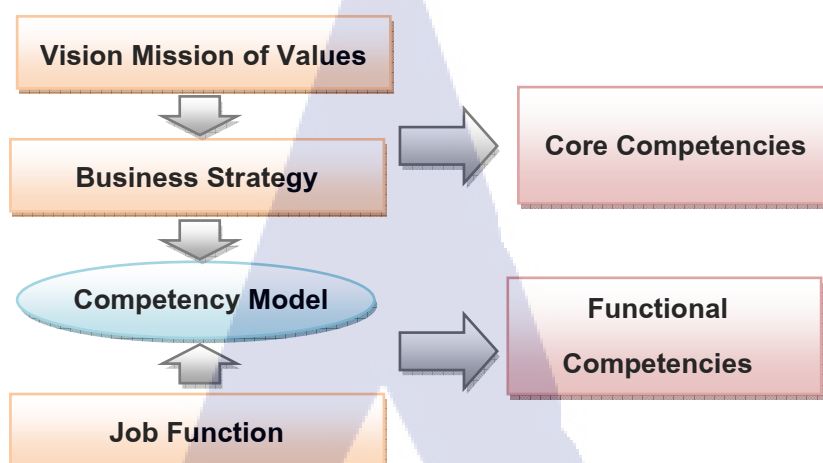
2. **ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (Professional Competency)** หมายถึง ขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ แปรตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงานไม่หยุดนิ่ง โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร และงานที่รับผิดชอบ เช่น การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การวางแผน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น บางองค์กรอาจเรียกขีดความสามารถประเภทนี้ว่า **ขีดความสามารถเชิงการจัดการ (Management Competency)**

3. **ขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (Functional/Technical Competency)** หมายถึง ความรู้และทักษะและความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสายงานหนึ่งๆ บางครั้งงานในตำแหน่งหน้าที่เหล่านั้น อาจจะเป็นเรื่องของเทคนิคหรือวิชาชีพโดยเฉพาะ เช่น ผู้ควบคุมหม้อน้ำ ผู้ควบคุมระบบป้องกันมลพิษ ช่างเทคนิคไฟฟ้าแรงสูง เป็นต้น

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมเป้าหมายของการศึกษา ผู้ศึกษาเลือกใช้ขีดความสามารถเพียง 2 ด้าน คือ ขีดความสามารถในการบริหาร และขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหัวหน้างาน ของแผนกโลจิสติกส์เท่านั้น โดยแยกมุมมองเป็น 3 มุมมอง คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)

3. แบบจำลองขีดความสามารถ (Competency Model)

การสร้างแบบจำลองขีดความสามารถ (Competency Model) โดยทั่วไปเริ่มต้นจากการนำข้อมูลวิสัยทัศน์ (Vision) และ/หรือพันธกิจ (Mission) และ/หรือค่านิยม (Values) ขององค์กรมา โดยจะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดรวมกันก็ได้อยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดขีดความสามารถ ดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 แนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model

ที่มา : สุกัญญา รัตมิโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ด้วย Competency Based Learning. หน้า 23.

สุกัญญา รัตมิธรรมโชติ (2549 : 24) ได้ให้แนวทางไว้ว่าการหาขีดความสามารถหลัก (Core Competencies) ให้ทำการพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลัก รวมทั้งการนำมาพิจารณาร่วมกับงานในหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ จำเป็นต้องมีขีดความสามารถอะไรบ้างจึงสามารถทำงานนั้นได้ดี สิ่งที่ได้ คือ ขีดความสามารถในงาน (Functional Competencies) ของงานต่าง ๆ ในองค์กร จากนั้นจึงนำขีดความสามารถที่ได้จากทั้ง 2 ส่วน มาสร้างแบบจำลองขีดความสามารถ

4. องค์ประกอบของขีดความสามารถ

สเปนเซอร์; และ สเปนเซอร์ (Spencer; and Spencer. 1993) กล่าวถึงองค์ประกอบของขีดความสามารถว่า เป็นการนำขีดความสามารถหลายๆ ตัวมารวมกันแล้วกำหนดเป็นมาตรวัดขีดความสามารถ (Competency Scale) ซึ่งมี 3 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 กลุ่มของขีดความสามารถ (Competency Cluster) เป็นการจัดกลุ่มขีดความสามารถตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์ และจำแนกระดับพฤติกรรม ระหว่างผู้ที่เข้าทำงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าทำงานอย่างผิวเผิน โดยแต่ละกลุ่มประกอบไปด้วย หนึ่งความสามารถ หรือมากกว่าก็ได้

องค์ประกอบที่ 2 มิติ (Dimensions) เป็นการพิจารณามิติของขีดความสามารถ โดยครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคน โครงการความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายาม และความเป็นเอกลักษณ์

ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละขีดความสามารถ โดยส่วนใหญ่ขีดความสามารถหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ

องค์ประกอบที่ 3 ระดับของขีดความสามารถ (Numbering of the Competency Level) เป็นการอธิบายพฤติกรรมที่แสดงถึงขีดความสามารถในระดับต่างๆ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ ซึ่งจะบรรจุอยู่ในแต่ละมิติ แต่ไม่จำกัดว่าใน 1 มิติ จะต้องครอบคลุมทุกพฤติกรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความต้องการในการประเมิน

ชูชัย สมิทธิไกร (2540 : 106-109) กล่าวถึง องค์ประกอบของขีดความสามารถว่า โดยทั่วไป ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้



รูปที่ 6 องค์ประกอบของขีดความสามารถ

ที่มา : ชูชัย สมิทธิไกร. (2540). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. หน้า 106.

1. แบบจำลองสมรรถนะ (Competency Model) เป็นกรอบแนวคิดที่จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและเหตุผลของการจัดทำระบบสมรรถนะของหน่วยงาน ซึ่งจะเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ มาเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาว่า เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายเป็นเช่นนี้แล้ว “สมรรถนะขององค์กร (organization competencies) ต้องเป็นอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายดังกล่าว เมื่อได้ข้อสรุปแล้วว่าสมรรถนะขององค์กรต้องเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นบุคลากรขององค์กรต้องมีสมรรถนะอย่างไรเพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

2. ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะตามบทบาท

3. ชื่อและนิยามของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) สมรรถนะแต่ละด้านจะต้องมีชื่อเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างชื่อและนิยามของสมรรถนะหลักที่ควรมีของข้าราชการพลเรือนไทย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2553)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างสมรรถนะหลักและนิยามของแต่ละสมรรถนะ

สมรรถนะหลัก	คำจำกัดความ/นิยาม
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)	ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจจะไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)	ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
บริการที่ดี (service mind)	ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (integrity)	การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ
การทำงานเป็นทีม (teamwork)	ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

4. ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Scale) คือ ระดับความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะในแต่ละด้าน ซึ่งจะนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดว่าบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในสมรรถนะแต่ละด้านมากน้อยเพียงไร ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมไว้ 4-6 ระดับ

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) คือ สิ่งที่ยบ่งบอกว่าบุคลากรแต่ละบุคคลมีระดับความเชี่ยวชาญหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่ ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างการกำหนดระดับความเชี่ยวชาญและตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2553)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการกำหนดระดับความเชี่ยวชาญและตัวชี้วัดพฤติกรรมของสมรรถนะด้านจริยธรรมของข้าราชการพลเรือนไทย

ระดับ	ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	มีความสุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องทั้งตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ - แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ - รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ - แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการ
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ - ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่งผิด และรับผิดชอบ - เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ - กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศไทย แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5. การออกแบบและพัฒนาขีดความสามารถ

คานโดลา; และเพิร์น (Kandola; and Pearn. 1992 : 38-46) ได้อธิบายถึงวิธีการวิเคราะห์หาขีดความสามารถด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. การสังเกต (Observation) ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้ข้อมูลทางด้านพฤติกรรมของบุคคล โดยใช้เปรียบเทียบพฤติกรรมการปฏิบัติของผู้ที่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีนี้มีข้อจำกัดตรงที่การเข้าไปสังเกตจะทำให้เกิดการบิดเบือนของข้อมูล

2. การบันทึก (Diaries) เป็นการบันทึกสิ่งที่ปฏิบัติในแต่ละวัน ข้อเสนอแนะในการทำงานโดยพนักงานเจ้าของงาน ซึ่งวิธีการนี้เน้นไปที่ลักษณะงานมากกว่าพฤติกรรมในการทำงาน แต่มีข้อดีตรงที่วิธีการนี้มีความยืดหยุ่น ใช้งานได้ง่าย และใกล้เคียงกับงานจริง

3. การสัมภาษณ์ (Interviews) เป็นวิธีการที่ใช้อยู่ในการเก็บข้อมูล โดยผู้สัมภาษณ์อาจเป็นพนักงานเจ้าของงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องก็ได้ โดยผลการสัมภาษณ์สามารถนำมา

วิเคราะห์เชิงสถิติ แต่มีข้อจำกัดคือ ข้อมูลที่ได้จะไม่ตรงกับงานเท่ากับข้อมูลที่ได้จากวิธีการสังเกต หรือจดบันทึก แต่หากมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ที่ดี จะทำให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม การสัมภาษณ์มีข้อดีเป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่น

4. Critical Incident Technique เป็นวิธีการที่มีความยืดหยุ่นสูงมาก ซึ่งมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูล คือ พนักงาน ด้านผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานว่า อะไรคือสาเหตุของปัญหา พนักงานมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร พร้อมทั้งระบุข้อมูลด้านสถานที่และเวลา โดยกระบวนการเหล่านี้จะวนเวียนไปเรื่อยๆ จนกว่าผู้ให้สัมภาษณ์จะนึกปัญหาใหม่ไม่ได้อีก ก็จะได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งสามารถนำพฤติกรรมเหล่านั้นมาจัดทำเป็นรายงาน เพื่อนำกลับไปให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับเพื่อจัดทำเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน ข้อดีและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

5. Repertory Grid เป็นวิธีการที่มุ่งไปที่พฤติกรรมและทักษะที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการ โดยให้ผู้จัดการเขียนชื่อหรือตัวอักษรย่อของผู้ใต้บังคับบัญชา ลงในแผ่นกระดาษโดยแยกชื่อพนักงาน 1 คนต่อกระดาษ 1 ใบ แบ่งกระดาษออกเป็น 2 กอง กองหนึ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ดี อีกกองหนึ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ผู้จัดการหยิบกระดาษขึ้นมาจากทั้ง 2 กอง กองละ 1 ใบ โดยผู้สัมภาษณ์จะถามว่าพนักงาน 2 คนนี้มีพฤติกรรมอะไรที่ตรงกัน และมีพฤติกรรมอะไรที่ต่างกันบ้าง อะไรเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกว่าพฤติกรรมใดทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี แล้วบันทึกพฤติกรรมนั้นไว้ เริ่มกระบวนการซ้ำอีกไปเรื่อยๆ จนกว่าจะหมดประเด็น ซึ่งการประเมินขีดความสามารถด้วยเทคนิค Repertory Grid จะอยู่ภายในกรอบแนวคิดระหว่างองค์ประกอบของงานกับโครงสร้างส่วนบุคคลที่นำมาเปรียบเทียบกันในตาราง ซึ่งวิธีการนี้จะใช้ได้ผลเมื่อใช้ร่วมกับข้อมูลด้านอื่นที่ใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมของขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

สเปนเซอร์; และ สเปนเซอร์ (Spencer; and Spencer. 1993 : 93) ได้นำเสนอวิธีการออกแบบขีดความสามารถโดยการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (Classic Competency Design Using Criterion Samples) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดเกณฑ์ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ของแต่ละตำแหน่งงาน โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร กระทำได้โดยการประเมินโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญและการประเมินแบบ 360 องศา

ขั้นที่ 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยที่นำเกณฑ์ที่ได้จากข้อ 1 มากำหนดกลุ่มตัวอย่างซึ่งนิยมแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (Superior Performers) หรือกลุ่มดาวรุ่ง (Superstar) กับกลุ่มที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performances)

ขั้นที่ 3 รวบรวมข้อมูลของขีดความสามารถ ใช้วิธีรวบรวมข้อมูล 6 วิธี จาก 6 แหล่ง ได้แก่ 1) การใช้แบบสัมภาษณ์หาเหตุแห่งพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) 2) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) มักนำมาใช้กับตำแหน่งที่มีความรู้เฉพาะด้าน

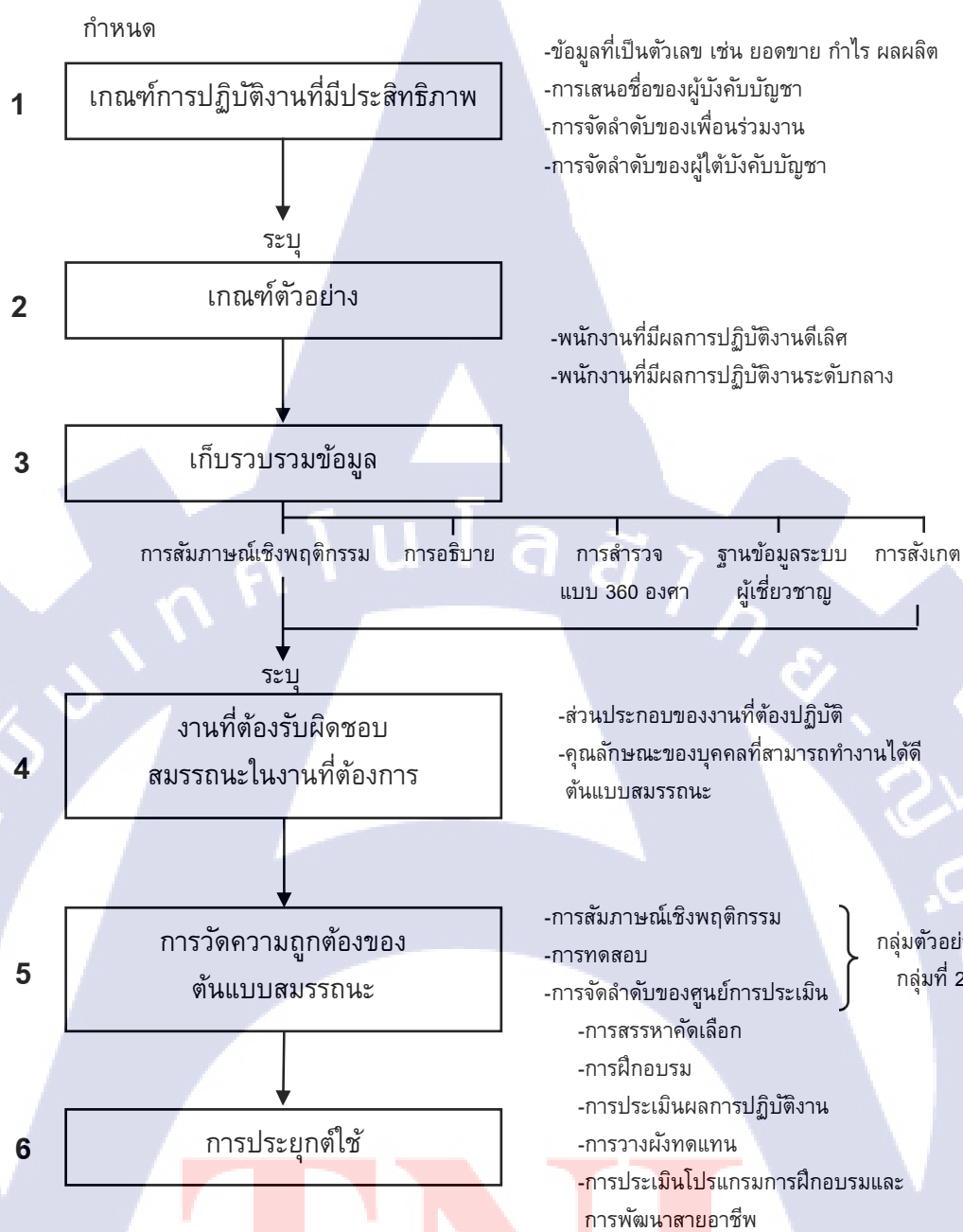
3) การใช้แบบสำรวจ (Survey) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรร่วมกัน ประเมินขีดความสามารถ 4) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Computer-Base Expert Systems) ทำโดยการตอบคำถามของโปรแกรมสำเร็จรูป 5) การวิเคราะห์งาน (Job Task /Function Analysis) และ 6) การสังเกตพฤติกรรม (Direct Observation) ใช้สังเกตพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง (High Performer) นำมาวิเคราะห์ถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงานของพวกเขาและนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานต่อไป

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล และสร้างแบบจำลองขีดความสามารถ โดยรวมข้อมูลจากทุกแหล่งทุกวิธีมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถ จากนั้นจัดทำพจนานุกรมขีดความสามารถ (Competency Dictionary) ซึ่งระบุคำนิยาม เกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนขีดความสามารถแต่ละชนิด

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบความถูกต้องของแบบจำลองขีดความสามารถ เพื่อตรวจสอบรูปแบบของขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นว่ามีความถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่

ขั้นที่ 6 การนำแบบจำลองขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นไปใช้งานจริง เช่น การนำไปประยุกต์ใช้ในงานการคัดเลือก การฝึกอบรม ผลการประเมินผล การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการบริหารค่าจ้างต่อไป

ขั้นตอนการวิเคราะห์หาขีดความสามารถ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 5 กระบวนการวิเคราะห์หาขีดความสามารถ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



รูปที่ 7 กระบวนการวิเคราะห์หาขีดความสามารถ

ที่มา : Spencer; and Spencer. (1993). **Competence at Work : Model for Superior Performance.** p. 106.

6. ประโยชน์ของการนำระบบขีดความสามารถไปใช้ในองค์กร

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรไว้ว่า มีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคลากร (Operators)

1.1 ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

1.2 ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.3 ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง ชัดเจน

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่ บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

2.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

2.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับ คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ

3. ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

3.1 สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือ ยุทธศาสตร์ของ องค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

3.2 ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3.3 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.4 สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

4. ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Division)

4.1 เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

4.2 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรง ตามความต้องการของบุคลากรและหน่วย

4.3 นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและ คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การ พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น (อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. 2553)

7. แนวคิดการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

Competency สามารถนำใช้ประโยชน์ในระบบการบริหารการพัฒนาบุคลากรได้ในมิติต่างๆ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection) การระบุขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานในระดับต่างๆ สามารถนำมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงานจากภายในหรือภายนอก เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีมีความรู้ทักษะ ความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินขีดความสามารถ Competency Gap ของพนักงานมาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

3. การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) การนำระบบ Competency มาใช้ในระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทน เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น การนำระบบสมรรถนะมาใช้จะช่วยให้การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วยนอกจากนั้นยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession Plan) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นหลักโดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ปัจจุบันข้าราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายขององค์กรไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือ Individual Development Plans : IDPs เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน เป็นแผนปฏิบัติการในรายละเอียดที่จะพัฒนาพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์การต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้น ลักษณะทั่วไปของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มีดังนี้

1. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นจะต้องพูดคุยกันถึงเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) การกำหนดแผนงานเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น รวมทั้งเป็นกระบวนการที่หัวหน้างานจะต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอีกด้วย

2. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์การ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้พนักงานผู้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในสายอาชีพของตนและเป้าหมายของหน่วยงานควบคู่กันไป

3. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของพนักงานผู้นั้น (Actual Competency) โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น การมอบหมายงาน การจัดฝึกอบรมพนักงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงาน เป็นต้น

4. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยทุกหกเดือน

5. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการทำงาน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนต่างๆ แก่พนักงาน แต่

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จะต้องเป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในการพัฒนาพนักงาน มิใช่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คุณให้โทษแก่พนักงาน นอกจากนี้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไม่ใช่เครื่องมือที่จะรับประกันว่าพนักงานจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไปในอนาคต ซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นเครื่องมือเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

เป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

1. พนักงานจะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น
2. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น
3. พัฒนาและปรับปรุงผลผลิตขององค์กร และของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้น จากการที่พนักงานมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

บุคคลที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ได้แก่

1. พนักงานจะรับผิดชอบในการร่างแผนพัฒนาตนเอง การขอคำปรึกษาจากหัวหน้างานเพื่อช่วยเหลือให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองไปสู่สายอาชีพที่ต้องการ รวมถึงการติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้พนักงานจะต้องติดตาม หัวหน้างานในการทบทวนแผนฯ โดยอย่างน้อยควรมีการพูดคุยกันเพื่อตรวจสอบและทบทวนแผนฯ อย่างน้อยทุกหกเดือน

2. หัวหน้างานควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ดูแล บริหาร และมอบหมายงานแก่พนักงานผู้นั้นโดยตรง ทั้งนี้หัวหน้างานจะต้องแจ้งถึงความต้องการหรือความคาดหวังที่ต้องการจากพนักงาน รวมถึงการระบุอย่างชัดเจนถึงความสามารถในเรื่องใดที่ต้องการให้พนักงานพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง ซึ่งหัวหน้างานจำเป็นต้องให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุงตนเองของพนักงาน และหัวหน้างานเองจะต้องช่วยเหลือพนักงานในการสอนและกำหนดแนวทางหรือหนทางที่จะพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาพนักงานนั้น จะมีขั้นตอนหลัก ๆ 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ หัวหน้างานต้องกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงานก่อนโดยอาจมาจากวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร หรือคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD) ของตำแหน่งงานนั้นๆ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่ต้องการในแต่ละขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความสามารถพนักงาน โดยส่วนใหญ่จะให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินขีดความสามารถปัจจุบันของพนักงานเทียบกับขีดความสามารถที่คาดหวังและซึ่งเป็น

ผลจากการกำหนดเป็นมาตรฐานไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 แต่ในบางองค์กรอาจให้พนักงานประเมินตนเองด้วยเช่นกัน ซึ่งจัดเป็นรูปแบบการประเมินแบบ 180 องศา

ผลการประเมินขีดความสามารถมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถปัจจุบันของพนักงาน “สูงกว่า” ระดับที่คาดหวัง นับว่าเป็น “จุดแข็ง” (Strength) ของพนักงาน
2. ความสามารถปัจจุบันของพนักงาน “น้อยกว่า” ระดับที่คาดหวัง ถือเป็น “จุดอ่อน” (Weakness) ของพนักงาน
3. ความสามารถปัจจุบันของพนักงาน “เท่ากับ” ระดับที่คาดหวัง ซึ่งถือได้ว่าเป็นไปได้ตามมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือพัฒนาบุคลากร ซึ่งเครื่องมือนี้มีการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และเครื่องมือตัวอื่นๆ ที่ไม่ใช่อบรมในห้องเรียน (non-Classroom Training) เช่น การดูงาน การเป็นพี่เลี้ยง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หัวหน้างานจะทำการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดด้อยที่ต้องปรับปรุงของพนักงานจากผลการประเมินขีดความสามารถที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพัฒนา ก่อน โดยเลือกขีดความสามารถที่เป็นจุดอ่อนนั้นมาไม่เกิน 3 ตัว และกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาตามทีระบุในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งไม่ควรเกิน 3 เครื่องมือต่อขีดความสามารถ ซึ่งแนวทางการคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา ควรพิจารณาถึงงบประมาณที่มีอยู่ รูปแบบการดำเนินชีวิต หรือความชอบส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น การให้เข้าร่วมประชุมกลุ่มหรือดูวิดีโอ และสุดท้ายคือ ความพร้อมของหัวหน้างาน เช่น เวลาที่มีให้ ความสามารถของหัวหน้างานในการถ่ายทอดความรู้ หากหัวหน้าไม่ค่อยมีเวลา และไม่ถนัดในวิธีการถ่ายทอดความรู้ อาจเลือกเครื่องมือการพัฒนาพนักงานที่ไม่ใช่การสอนงานแทน อีกทั้งควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการพัฒนาไปปฏิบัติ และระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดของการใช้เครื่องมือพัฒนาแต่ละประเภทด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การพูดคุยแผนการพัฒนา กับหัวหน้างาน หลังจากได้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลตามขั้นตอนที่ 4 แล้ว หัวหน้างานต้องทำการสื่อสารผลการประเมินขีดความสามารถให้พนักงานรับทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา รวมทั้งการอธิบาย และพูดคุยถึงแผนการพัฒนาที่กำหนดขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนฯ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่ยังเป็นจุดอ่อนของตน

ขั้นตอนที่ 6 การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถ เป็นการติดตาม และทำการประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรายบุคคลนั้น

อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2553 : 278-296) เสนอว่า องค์กรประกอบแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ควรประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยหรือความสามารถที่ต้องการพัฒนา
2. พฤติกรรมที่คาดหวังให้เกิดขึ้นหลังการพัฒนา

3. เครื่องมือการพัฒนา
4. ระยะเริ่มต้น-สิ้น ของแต่ละเครื่องมือพัฒนา
5. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา
6. ตัวชี้วัดผลงานหลัก

ทั้งนี้ การพิจารณาว่า จะทำการพัฒนาขีดความสามารถใดก่อน ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551 : 116) ได้เสนอว่า เมื่อได้ผลประเมินขีดความสามารถในงานรายบุคคลเรียบร้อยแล้ว ควรนำผลการประเมินเฉพาะที่ไม่ผ่านมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ผ่านการประเมินเรื่องใดบ้าง ในหัวข้อไหน จะทำการพัฒนาหรือฝึกอบรมเขาอย่างไร เมื่อไร และจะประเมินครั้งต่อไปเมื่อไร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโลจิสติกส์

1. ความหมายของโลจิสติกส์

สภาการจัดการโลจิสติกส์แห่งสหรัฐอเมริกา (ไชยยศ ไชยมั่นคง ; และ มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง. 2554 : 27; อ้างอิงจาก Council of Supply Chain Management Professionals. 1998) ได้ให้คำนิยามโลจิสติกส์ไว้ว่า โลจิสติกส์ คือ ส่วนหนึ่งของกระบวนการซัพพลายเชนที่เป็นแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุมการเคลื่อนย้าย เก็บรักษาสินค้า บริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง จากจุดเริ่มต้นไปจนถึงจุดบริโภคเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามนิยามพบว่าโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของซัพพลายเชนผู้ที่เกี่ยวข้องต้องจัดการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพ คือ มีต้นทุนต่ำสุด และประสิทธิผล คือ ลูกค้ามีความพึงพอใจ

Canadian Association of Logistics Management (วิทยา สุหฤทธดำรง. 2546 : 10-11) ได้ให้นิยามว่า โลจิสติกส์ หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การนำเสนอ การควบคุม ประสิทธิภาพการไหลอย่างมีประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย การเก็บรักษาวัตถุดิบ การเก็บสินค้าคงคลัง สินค้าระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากจุดเริ่มต้นไปสู่ผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ (2547) นิยามความหมายของโลจิสติกส์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมการเคลื่อนย้ายทั้งไปและกลับ การเก็บรักษาสินค้า บริการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการผลิตไปสู่จุดสุดท้ายของการบริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

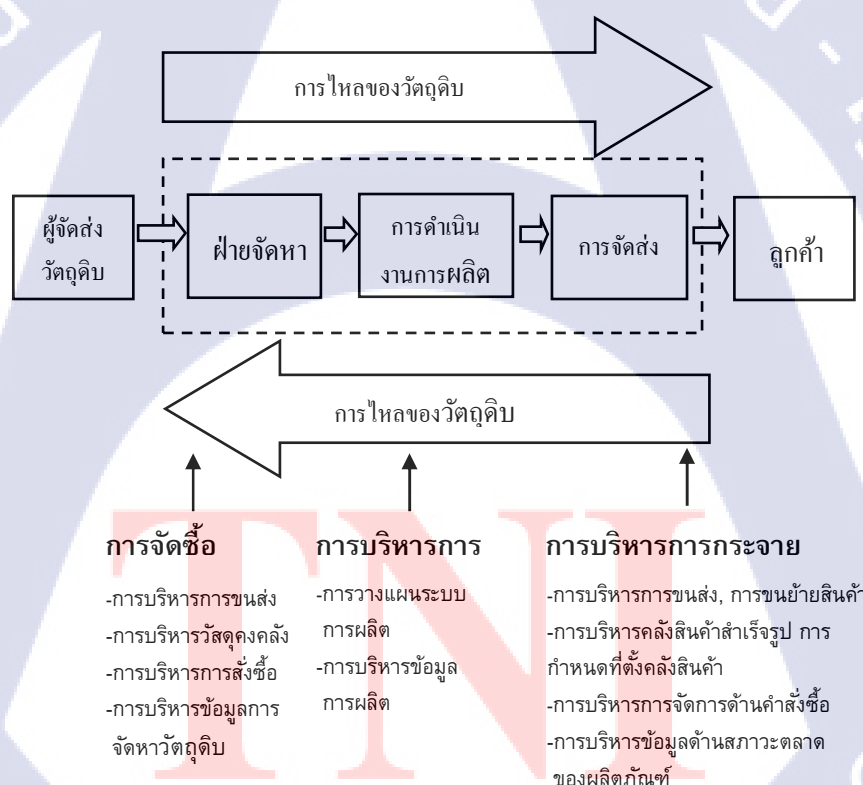
ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2550) กล่าวว่า โลจิสติกส์ คือ กลยุทธ์การจัดการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวมถึงกระบวนการวางแผนปฏิบัติการและควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดกำเนิดจนถึงจุดการบริโภคเพื่อเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยรวมถึงเวลาที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งทรัพยากร หรือกลยุทธ์การจัดการของ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งหมายถึงการจัดลำดับของเหตุการณ์ที่มุ่งสู่ความพอใจของลูกค้า ได้แก่ การจัดการการผลิต การกระจายสินค้า และการกำจัดของเสีย รวมทั้งการขนส่ง การจัดเก็บ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากความหมายของโลจิสติกส์ที่กล่าวมาข้างต้น โลจิสติกส์ หมายถึง กระบวนการในการจัดการการขนย้ายและการจัดเก็บ วัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูป รวมถึงข้อมูลข่าวสาร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งแต่ขั้นตอนของผู้จัดส่งวัตถุดิบไปถึงขั้นตอนสุดท้ายให้ถึงมือลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ทั้งด้านต้นทุนต่ำและระยะเวลาสั้น

2. องค์ประกอบของระบบโลจิสติกส์

ระบบโลจิสติกส์ครอบคลุมเริ่มต้นจากผู้จัดส่งวัตถุดิบไปสู่ผู้ผลิต ส่งไปยังผู้กระจายสินค้าและผู้ขาย สิ้นสุดปลายทางที่ลูกค้า ในแต่ละส่วนจะมีกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ที่ทำให้เกิดการไหลส่งผ่านวัตถุดิบและกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า



รูปที่ 8 องค์ประกอบของระบบโลจิสติกส์ และการจัดการที่เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ

ที่มา : วิทยา สุฤทธดำรง. (2546). โลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว. หน้า 131.

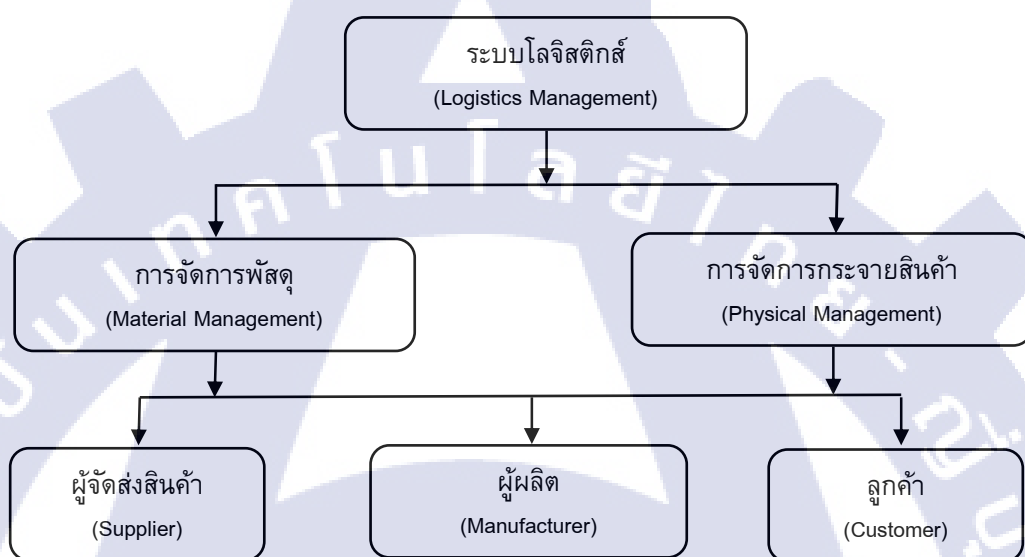
2.1 กิจกรรมที่สำคัญของโลจิสติกส์

กิจกรรมโลจิสติกส์ เป็นกิจกรรมสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในเชื่อมโยงเข้าหากัน รวมถึงการเชื่อมโยงภายนอกองค์กรทั้งด้านอุปสงค์ และอุปทาน โดยกิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์ (กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ; ศลิษา ภมรสติดย; และ จักกฤษณ์ ดวงพัศตรา. 2544) ระบบโลจิสติกส์ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ ส่วนแรกเป็นระบบสินค้าและข้อมูลที่ไหลเข้ามายังบริษัท หรือโรงงาน เพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต เรียกว่า การจัดการพัสดุหรือวัตถุดิบ (Material Management) และ ส่วนที่ 2 เกิดเมื่อผู้ผลิตทำการผลิตสินค้าและสินค้าไหลออกมาจากบริษัท หรือโรงงานไปยังลูกค้า เรียกว่า การกระจายสินค้า (Distribution Management) โดยจะมีกิจกรรมที่สำคัญในส่วนงานโลจิสติกส์ ดังต่อไปนี้

1. การตรวจรับ/ส่งสินค้า (Order Management) คือ การจัดการการรับหรือส่งสินค้า และ การบริการลูกค้า เป็นกระบวนการในการควบคุมการรับและการส่งสินค้าในด้านคุณภาพและจำนวนว่าถูกต้องตามข้อตกลงหรือแผนงาน และเอกสารการจัดส่งหรือไม่ และเมื่อตรวจรับสินค้าแล้วก็นำสินค้าเหล่านั้นไปจัดเก็บในสถานที่ที่เหมาะสมที่ได้กำหนดไว้
2. การบรรจุหีบห่อ (Packaging) คือ การคัดเลือกบรรจุภัณฑ์เพื่อมาใช้บรรจุสินค้า ซึ่งมีความสำคัญในระบบโลจิสติกส์ในด้านของการรักษาคุณภาพของสินค้าและค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ดีจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นอย่างมาก
3. การเคลื่อนย้ายพัสดุ (Material Handling) คือ การขนถ่ายวัสดุภายในโรงงาน หรือ ในคลังสินค้า การออกแบบกระบวนการในการขนถ่ายวัสดุภายในโรงงานต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ความสะดวกในการทำงานและความปลอดภัยต่อตัวบุคคลและสินค้า
4. การขนส่ง (Transportations) คือ การขนส่งสินค้าระหว่างสถานที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ
5. การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management) คือ การจัดการคลังสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการวางผังสินค้า หรือ สถานที่ ที่จะตั้งคลังสินค้า คลังสินค้าที่ดีต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดความสะดวกในการค้นหาและนำสินค้าไปใช้ และต้องคำนึงถึงการใช้พื้นที่คลังสินค้าให้ได้ประโยชน์สูงสุดด้วย
6. การจัดการสินค้าคงคลัง Inventory Control Systems / Material Management คือ ระบบในการบริหารสินค้าคงคลัง เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนหรือกระจายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. Supplier Management/Material Management คือ การบริหารจัดการผู้ผลิตวัตถุดิบให้เรา (Supplier) เพื่อให้ได้ วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และ เพียงพอต่อความต้องการในเวลาที่เหมาะสม
8. Distribution Center/Distribution Hub คือ การกำหนดแหล่งที่ตั้งในการกระจายสินค้า เพื่อให้เกิดการกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง
9. Manufacturing/Production Control คือ ระบบควบคุมการผลิต

2.2 ผู้ที่เกี่ยวข้องหลักในระบบโลจิสติกส์

ระบบโลจิสติกส์เป็นการทำงานที่ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไหลหรือการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือวัตถุดิบเข้ามายังบริษัทหรือโรงงานเพื่อนำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ รวมไปถึงกิจกรรมการกระจายสินค้าซึ่งจะรวมกิจกรรมที่สินค้าไหลออกจากโรงงานหรือบริษัทไปยังลูกค้า ความสัมพันธ์ของกิจกรรมหลักได้แสดงไว้ดังภาพที่ 7



รูปที่ 9 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักและฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบโลจิสติกส์

ที่มา : ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). การจัดการโลจิสติกส์. หน้า 31.

จากภาพแสดงให้เห็นว่าในระบบโลจิสติกส์ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก 3 ฝ่าย คือ ผู้จัดส่งสินค้า ผู้ผลิต ลูกค้า ทั้งสามฝ่ายจะมีการติดต่อซึ่งกันและกัน ทำให้สินค้าหรือบริการไหลหรือเคลื่อนย้ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องทำหน้าที่ของตนอย่างมีความรับผิดชอบและมีการประสานงานอย่างเป็นระบบ (ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. 2550 : 24-31)

2.3 การปรับปรุงและพัฒนาระบบโลจิสติกส์

การปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ ควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานทั้งหมด ตามสภาพการปฏิบัติงานที่แท้จริง ตลอดจนพัฒนาระบบฐานข้อมูลและตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการรับส่งคำสั่งซื้อ การจัดเก็บสินค้า ไปจนถึงขั้น ความ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time : JIT) ก็เป็นเครื่องมือและวิธีการอย่างหนึ่งที่สนับสนุนระบบการ

กระจายสินค้า เพื่อให้ทราบถึงข้อบกพร่องในการดำเนินงาน พร้อมประเมิณหาสาเหตุของปัญหา หลังจากนั้นจึงนำมาสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยมุ่งขจัดกิจกรรมที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และไม่สร้างคุณค่าในสายตาลูกค้าออกไปเพื่อให้เกิดการลื่นไหลของสินค้า ข้อมูลข่าวสาร และเงินภายในโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การสร้างความยืดหยุ่น (Flexibility) ให้เกิดขึ้นในระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลายตามความต้องการของลูกค้า (ชุมพล ชิตธีรารังกุล. 2554 : 30)

ในการปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ให้ประสบความสำเร็จได้ จะต้องมืเครื่องมือสนับสนุนมากมาย เพื่อเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์และชิ้นในปัจจุบัน นิยมนำแนวคิดการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) มาใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่

1. การจัดการและควบคุมสินค้าคงคลังแบบทันเวลาพอดี (Just-In-Time)

Just-In-Time คือ ระบบของการจัดส่งหรือการผลิตแบบทันเวลาพอดี โดยมีแนวความคิดง่าย ๆ บนหลักการที่ว่า จะไม่มีกิจกรรมใดๆ เกิดขึ้นในระบบจนกว่าจะมีความต้องการเกิดขึ้น ดังนั้นสินค้าจะถูกผลิตก็ต่อเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น JIT จะมีแนวคิด แบบดึงเข้า (Pull Concept) โดยข้อมูลลูกค้าที่ปลายท่อส่งจะถูกแจ้งกลับมายังผู้ผลิต ทำให้ผู้ผลิตรู้ความต้องการที่เกิดขึ้นจริง และทำการผลิตตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงทำการจัดส่งวัตถุดิบหรือสินค้าไปยังตลาดหรือที่ตั้งของลูกค้า

2. ระบบคัมบัง (Kanban System)

ระบบคัมบังถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการผลิตแบบ JIT โดยใช้ระบบดึงและถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้การผลิตในแต่ละขั้นมีจังหวะความเร็วในการผลิตที่สอดคล้องกัน เป็นการควบคุมการไหลของงาน คัมบังเป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า บัตร หรือ สัญญาณที่บ่งบอกให้รู้ถึงความต้องการว่าให้ทำอะไร จำนวนเท่าไร โดยทั่วไปจะมีลักษณะเหมือนบัตรที่บรรจุสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการผลิต แต่ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นบัตรเสมอไป อาจเป็นภาชนะ หรือพื้นที่ทำงาน หรือสัญญาณไฟ ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมกับการใช้งาน โดยจุดเริ่มต้นของการดึงมาจากการต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นผู้ดึงผลิตภัณฑ์จากโรงงานออกไป ทางโรงงานก็จะเริ่มทำการผลิตผลิตภัณฑ์เข้ามาทดแทน หลังจากนั้นกระบวนการถัดไปทางต้นน้ำก็จะถูกดึงให้ทำการผลิตตามๆ กันมาตั้งแต่กระบวนการสุดท้ายจนกระทั่งถึงการดึงวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ ซึ่งระบบคัมบังนั้นจะมีรอบของคัมบังไว้บอกรายละเอียดต่างๆ โดยรอบเวลาของคัมบังนั้น หมายถึง รอบของการจัดส่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะบ่งบอกถึงความถี่ในการจัดส่งและจำนวนรอบในการจัดส่ง สำหรับการเตรียมสินค้าเพื่อจัดส่งหลังจากได้รับคัมบัง ซึ่งในการกำหนดรอบของเวลาของคัมบังจะแสดงด้วยเลข 3 ชุด คือ A : B : C โดยตัวเลขแต่ละชุดจะมีความหมายดังนี้

A หมายถึง รอบระยะเวลาในการส่งสินค้า เช่น ทุกๆ กี่วัน

B หมายถึง จำนวนความถี่หรือรอบในการจัดส่งสินค้า เช่น กี่รอบคัมบังต่อวัน

C หมายถึง จำนวนรอบของคัมบังที่ต้องจัดส่งสินค้าในครั้งต่อไปหลังจากที่จัดส่งไปครั้งล่าสุด เช่น ทุกๆ 2 รอบคัมบังต้องส่งสินค้าในครั้งต่อไป

3. ระบบการขนส่งแบบ Milkrun

ระบบการขนส่งแบบ Milk Run คือ การที่ผู้ผลิตนำรถออกไปรับสินค้าจากผู้ส่งมอบมากกว่าหนึ่งรายในหนึ่งรอบของการขนส่ง แทนที่จะให้ผู้ส่งมอบทุกรายนำสินค้ามาส่งที่โรงงานผู้ผลิต เพื่อประหยัดต้นทุนในการขนส่งและยังสามารถควบคุมให้มีการรับสินค้าที่ต้องการ (Right Product) ในปริมาณที่ต้องการ (Right Quantity) และในเวลาที่ต้องการ (Right Time) เพื่อลดต้นทุนในการจัดเก็บ ดูแลสินค้าคงคลัง และสามารถลดระยะเวลานำ (Lead Time, L/T) ระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ผลิตลงได้อีกด้วย

2.4 ตัวอย่างบริษัทที่นำระบบโลจิสติกส์มาใช้ในการบริหารจัดการ

1. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จัดเป็นสถานประกอบการที่ประสบความสำเร็จทางด้านการจัดการโลจิสติกส์ ทำให้สามารถลดต้นทุนและระยะเวลาระหว่างวัสดุหรือชิ้นส่วนจากผู้จัดหาสินค้า (Supplier) หลายรายตามเส้นทางที่วางแผน เพื่อลดต้นทุนด้านการขนส่งมีการเติมวัสดุในสายการผลิตแบบทันเวลาพอดี โดยการใช้คัมบังอิเล็กทรอนิกส์ โดยระบบจะส่งสัญญาณการเติมเต็มวัสดุไปยังฝ่ายคลัง และผู้ผลิตชิ้นส่วน เพื่อให้หน้าวัสดุมาเติมเต็มโดยไม่ต้องมีการสำรองเกินความต้องการ (ชุมพล ชิตีราษฎร์, 2554)

2. ระบบโลจิสติกส์และการบริหารจัดการของ 7-Eleven ซีพี ออลล์ใช้เวลาพัฒนาระบบจัดส่งสินค้ามานานกว่า 20 ปี จากระยะแรกที่ใช้ซัพพลายเออร์ไปผู้จัดส่งสินค้าให้สาขาโดยตรง แต่เมื่อสาขาเริ่มมีจำนวนมากขึ้นประมาณ 20 สาขา ระบบเดิมไม่สามารถตอบสนองการส่งสินค้าได้รวดเร็วเพียงพอแล้ว จึงต้องปรับรูปแบบการขนส่งเป็นแบบรวมส่ง ด้วยการตั้งศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center : DC) ขึ้น ถือเป็นศูนย์กลางระบบการกระจายสินค้าผ่าน DC เป็นรายแรกๆ ของเมืองไทย

จากนั้นบริษัท ได้นำระบบ Warehouse Management System (WMS) มาใช้ในการบริหารจัดการสินค้า และระบบ Digital Picking ซึ่งเป็นการจัดและขนส่งสินค้าด้วยระบบดิจิทัล ซึ่งจะทำให้จัดส่งสินค้าได้ตรงตามใบสั่งซื้อของแต่ละสาขาได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

7-11 ในเมืองไทย มีจุดเด่นที่สามารถจะจัดส่งสินค้าแบบละเอียดปลีกย่อยไปตามสาขาต่างๆ ได้ทั่วถึง แม้จะส่งสินค้าเข้ามาเพียง 1-2 ชั้นก็สามารถส่งสินค้าไปถึงสาขาได้

สำหรับวิธีดำเนินการกระจายสินค้านั้นควบคุมด้วยระบบไอทีที่ครบวงจร โดยหลังจากสาขาแต่ละแห่งส่งออเดอร์สินค้าเข้ามาแล้วข้อมูลจะมาปรากฏที่หน้า จอคอมพิวเตอร์ส่วนกลางของ DC แต่ละแห่งในพื้นที่รับผิดชอบ หลังจากนั้นรายการส่งสินค้าจะถูกพิมพ์ออกมาเป็นใบรหัสบาร์โค้ด ตามด้วยรหัสบาร์โค้ดจะถูกส่งต่อไปให้เจ้าหน้าที่ซึ่งประจำอยู่ตามหมวดสินค้า

ต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนจะมีพื้นที่รับผิดชอบบนชั้นวางของแน่นอน ดูแลสินค้าประมาณ 20 รายการ เพื่อให้เกิดความชำนาญในสินค้าที่ตัวเองรับผิดชอบ

สิ่งสำคัญที่ในการวางระบบกระจายสินค้าคือ ต้องให้สินค้าเข้ามาพักใน DC แล้วส่งต่อไปยังร้านสาขาให้เร็วที่สุด เหลือสินค้าคงค้างในสต็อกให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่สุด ไม่มากเกินไป ซึ่งจะก่อปัญหาสินค้าเก่า ค้นหายากและเปลืองเนื้อที่เก็บ และไม่น้อยเกินไปจนสินค้าขาด ไม่มีของจะส่งให้เมื่อมีออเดอร์เข้ามา ซึ่งความเหมาะสมดังกล่าวต้องอาศัยการเก็บข้อมูลสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการแจ้งข้อมูลในพื้นที่จริงจากพนักงานร้านตามสาขาต่าง ๆ

3. บริษัท โคคา โคล่า จำกัด ในประเทศญี่ปุ่นมีลูกค้าหลายประเภทที่มีความต้องการบริการที่แตกต่างกันในส่วน of สถาน ที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อาทิเช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต และร้านสะดวกซื้อ ซึ่งต้องการจัดสิ่งของที่เชื่อถือได้และมีชั้นวางโดยเฉพาะ ส่วนลูกค้าที่เป็นบริษัท เครื่องหยอดเหรียญต้องการความมั่นใจว่ามีสินค้าอยู่ในเครื่องหยอดเหรียญอยู่เสมอ ซึ่งทางโคคา โคล่า ใช้บริการด้านการจัดส่งเพื่อตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่ม ดังนี้

สำหรับลูกค้าที่เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ ทางโคคา โคล่า เน้นการขนส่งที่ตรงเวลาและบ่อยครั้งซึ่งตรงตามความต้องการของร้านเหล่านี้ สำหรับร้านเล็กๆ ที่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ทางโคคา โคล่า จะช่วยเรื่องเอกสาร จัดชั้นวางสินค้า และทำความสะอาดห้องเก็บสินค้าให้ด้วย ในส่วนของเครื่องหยอดเหรียญซึ่งไม่เน้นการบริการ ทางโคคา โคล่า จะติดตั้งระบบไว้ที่เครื่อง ซึ่งแจ้งข้อมูลของระดับสินค้าคงคลังได้ ซึ่งทำให้โคคา โคล่า สามารถจัดส่งสินค้ามาใส่ในเครื่องได้ทันเวลาก่อนที่สต็อกในเครื่องจะหมดลง ทำให้มีการขนส่งที่ถูกต้องตามเวลา

นอกจากนี้ ทางโคคา โคล่าจะไม่เก็บสินค้าที่ไม่สามารถขายได้ การที่โคคา โคล่าใช้กลยุทธ์โลจิสติกส์ในการเสนอบริการที่แตกต่างออกไป ทำให้บริษัทเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จโดยมีส่วนแบ่งการตลาดในญี่ปุ่นเท่ากับร้อยละ 34 ในขณะที่บริษัทคู่แข่งอย่างเป๊ปซี่มีส่วนแบ่งการตลาดเท่ากับร้อยละ 5 หนึ่ง การบริการแบบดั้งเดิม (Traditional Services) ซึ่งมีการออกแบบระบบโลจิสติกส์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันได้ (กมลชนก สุทธิวาทนนฤพุฒิ; ศลิษา ภมรสถิตย์; และจกัณณุญณ์ ดวงพัศตรา. 2544)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปริญญ์ พิชญวิจิตร (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องการออกแบบรายการขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) ของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการขีดความสามารถเพื่อที่นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดรายการขีดความสามารถทั่วทั้งองค์กรต่อไป โดยงานวิจัยนี้ใช้ส่วนงานของบริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ส่วนงาน โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 51 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ ประกอบด้วย ฉบับที่ 1 เป็นแบบสำรวจเพื่อการศึกษาขีดความสามารถในงาน

ฉบับที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อหาคุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานซึ่งพัฒนามาจากเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ผลจากการศึกษา พบว่า ชีตความสามารถในงานที่ได้จากการวิจัยมี 7 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์การสื่อสาร การสำนักรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำ ส่วนชีตความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกันมีอยู่ 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการจัดการงาน ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวนี้จะเป็นแนวทางในการออกแบบรายการชีตความสามารถในงานสำหรับส่วนงานอื่นๆ ในองค์กรต่อไป

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะหลักๆ คือ ไม่มีรูปแบบการหาชีตความสามารถใดที่ใช้ได้กับทุกองค์กร (Don't have One-Size-Fit-All) ดังนั้น รูปแบบที่ใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม วิถีคิด โครงสร้างองค์กร ลักษณะการทำธุรกิจ ภาพเชิงระบบของธุรกิจโดยแต่ละหน่วยงานหลักขององค์กร ควรที่จะมีการพัฒนาความรู้พื้นฐานในเรื่องชีตความสามารถให้กับพนักงานก่อนเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน หากมีการวิจัยหาค่านิยมลูกค้าก่อน จะทำให้รู้ว่าชีตความสามารถจะเกิดขึ้นมาสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจลูกค้าได้ในระดับใด อีกทั้งควรมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านนี้ โดยเฉพาะและควรเลือกผู้นำทีมหรือหัวหน้าคณะทำงานที่มีความรู้และมีบารมีเพียงพอ เพราะเครื่องมือบริหารนี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ช้าก็เร็ว

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารคนและภาวะผู้นำ 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การควบคุมตนเองและการสื่อสาร 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ไขปัญหา 6) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ 7) การมุ่งจัดการเทคโนโลยี และ 8) การทำงานเป็นทีม ในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า จำเป็นต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มอีก 3 สมรรถนะคือ 1) การจัดการการเงิน 2) การจัดการความเสี่ยง และ 3) การมีคุณธรรมและจริยธรรม หลังจากนั้นได้ทำการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของผู้จัดการฝ่ายผลิตและทำการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้รับการฝึกอบรม สรุปได้ว่า หลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถใช้ในการพัฒนาผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นได้

ประพันธ์ พวงปรีชา (2550) ศึกษาเรื่องชีตความสามารถ บริษัท โออิชิ เทรดดิ้ง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ชีตความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน จาก

แบบสอบถามโดยรวมมี 5 กลุ่มขีดความสามารถ คือ 1) กลุ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานและการจัดการในหน้าที่ 2) กลุ่มขีดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม 3) กลุ่มขีดความสามารถด้านการใช้สติปัญญาและความคิด 4) กลุ่มขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ และ 5) กลุ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และพบว่าขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพิจารณาทุกกลุ่มขีดความสามารถพบว่า กลุ่มขีดความสามารถที่มีความจำเป็นมากที่สุดที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ กลุ่มขีดความสามารถด้านบริหารงานและการจัดการในหน้าที่ แต่เมื่อพิจารณาถึงรายการขีดความสามารถหลักของพนักงานในกลุ่มนี้พบว่า พนักงานมีการให้คะแนนความสำคัญ อันดับ 1-3 คือ ความสามารถในการเป็นหัวหน้างานและผู้บริหารที่ดี ทักษะในการมอบหมาย และทักษะในการจัดการงานในหน้าที่ ตามลำดับ รายการขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของพนักงานจากรายการขีดความสามารถทั้งหมด พบว่าพนักงานมีการให้คะแนนความสำคัญ อันดับ 1-3 คือ ความยึดมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ ความสามารถในการเป็นหัวหน้างาน/ผู้บริหารที่ดี และทักษะในการแก้ไขปัญหา

เกศรา ใจจันทร์; และคนอื่นๆ (2552) ด้านศึกษาเรื่องขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ : กรณีศึกษาพนักงานขับรถสำหรับสาขาขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสารในเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาสรุปถึงคุณสมบัติพื้นฐาน (Common Factor) และคุณสมบัติเฉพาะ (Specific Factor) ของพนักงานขับรถขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร ได้ดังนี้คือ คุณสมบัติหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถประกอบไปด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับการขับรถอย่างปลอดภัย 2) ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการขององค์กร 3) ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร และ 4) ทักษะในการให้บริการลูกค้า ส่วนคุณสมบัติด้านความรู้เฉพาะในการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบไปด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดตารางเวลาและรูปแบบการขนส่งที่เหมาะสม 2) ความรู้เกี่ยวกับถนนและเส้นทางขนส่ง และ 3) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการขนส่ง และคุณสมบัติด้านทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบด้วย 1) ทักษะในการขับขียานพาหนะอย่างปลอดภัย 2) ทักษะการใช้และจัดการอุปกรณ์เครื่องมือประจำรถ 3) ทักษะในการจัดลำดับความสำคัญและงานเร่งด่วนให้เสร็จในเวลาที่กำหนด และ 4) ทักษะในการเข้าใจและทำตามคำสั่ง โดยขีดความสามารถดังกล่าวของพนักงานขับรถจะมีลักษณะและกระบวนการพัฒนาได้ในระดับใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานด้านจิตวิทยาของแต่ละบุคคล

พิษณุ วิชโยธิน (2555) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย 2) ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยมีความรู้และทักษะแบบออกเป็น 5 ระดับและบุคลากรในสายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานในระดับ T5 มากที่สุด ซึ่งระดับ

T5 เป็นระดับที่สูงที่สุด และต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงานในเรื่อง ความรับผิดชอบมากเป็นอันดับ 1 และได้สร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรในสายการผลิตในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านความรู้ในระดับ T5 Die Maker ซึ่ง ประกอบด้วยด้านการจัดทำแผนงานผลิตแม่พิมพ์ การควบคุมงานให้ได้ตามแผน การแก้ไขปัญหาเมื่อส่งงานล่าช้า และกิจพิสัยด้านความรับผิดชอบและการติดต่อประสานงาน

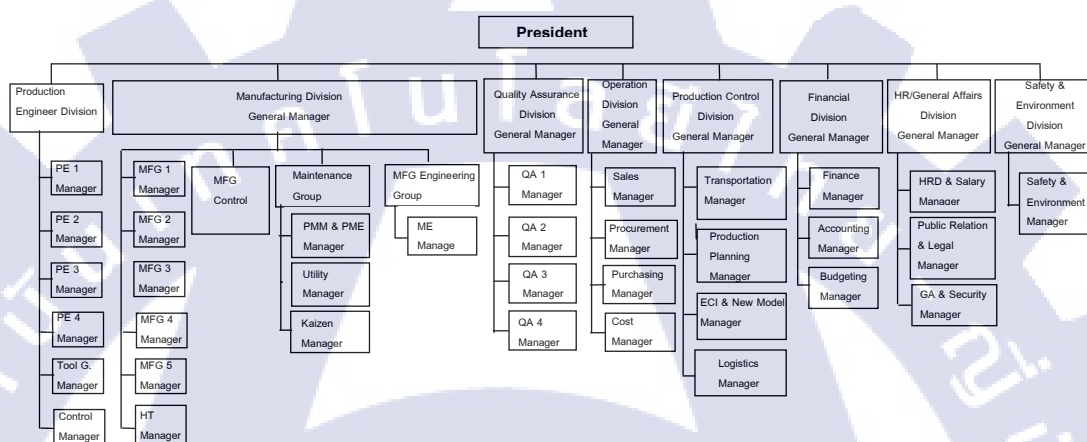
ชุมพล ชิตีธำรงกุล (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ขีดความสามารถของบุคลากรด้าน โลจิสติกส์เพื่อรองรับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ กรณีศึกษา อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน พบว่า รายการขีดความสามารถหลักของบุคลากรด้านโลจิสติกส์เพื่อรองรับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ให้ ความสำคัญเรื่องนวัตกรรม ความรู้ด้านเทคโนโลยี และแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะประเด็นความรู้ ได้แก่ ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ 2) สมรรถนะประเด็นทักษะ ได้แก่ การทำงาน เป็นทีม การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะการใช้ คอมพิวเตอร์ ทักษะการสื่อสาร และทักษะภาษาอังกฤษ และ 3) สมรรถนะประเด็นพฤติกรรม ได้แก่ มุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ รักการเรียนรู้ กล้ายืนหยัดและกล้าแสดงออก การมีส่วนร่วม ร่วมกับองค์กร การยืดหยุ่น อดทนต่อความกดดัน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ มีจริยธรรม และยังพบว่า นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ให้ความสำคัญขีด ความสามารถในการเรื่องทักษะมากกว่าประเด็นอื่นๆ เนื่องจากขีดความสามารถดังกล่าว เป็นขีด ความสามารถที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ไม่ว่าจะจากประสบการณ์ หรือเกิดขึ้นในระหว่าง ปฏิบัติงาน

หฤทัย เนื่องฤทธิ์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองขีดความสามารถ ตามหน้าที่ (Functional Competency) ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในกระบวนการ เพื่อทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDR) ผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ 1) การกำหนดขีดความสามารถในงาน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในกระบวนการ และวิธีสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ขีด ความสามารถในงานมีทั้งหมด 27 ตัว แล้วนำขีดความสามารถทั้ง 27 ตัวไปทำการตรวจสอบ คุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญของบริษัท ได้แนะนำให้รวมขีดความสามารถที่คล้ายกันเข้าด้วยกัน หลังการปรับปรุงทำให้ลดลงเหลือ ขีดความสามารถในงาน 18 ตัว ส่วนขีดความสามารถในงาน ที่มีลำดับสำคัญที่สูงสุด 5 อันดับแรก คือ ทักษะการตรวจสอบสภาพผิวภายนอกของผลิตภัณฑ์ ทักษะการสื่อสารด้วยวาจา การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และจิตสำนึก ด้านคุณภาพ ส่วนที่ 2) การประเมินช่องว่างขีดความสามารถ ในการวิจัยนี้ใช้การประเมินขีด ความสามารถแบบ 180 องศา คือการประเมินตัวเอง และให้หัวหน้างานโดยตรงทำการประเมิน ส่วนที่ 3) ผลการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยในการวิจัยนี้ใช้เครื่องมือในการพัฒนา ทั้งหมด 7 เครื่องมือ ได้แก่ การฝึกอบรมขณะทำงาน (On-The-Job Training : OJT) การสอน

งาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การทำกิจกรรม (Activity) การติดตามสังเกต (Job Shadowing) และการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning)

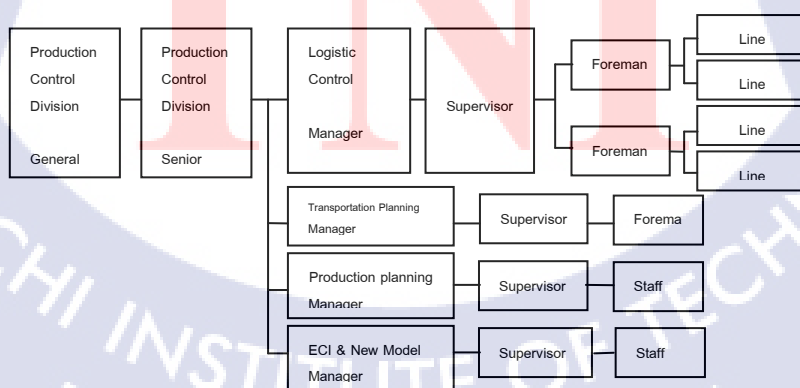
ประวัติโดยสังเขปของบริษัท เอบีซี จำกัด

บริษัท เอบีซี จำกัด เป็นนามสมมติขององค์กรที่มีอยู่จริง ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ให้กับ บริษัทประกอบรถยนต์ชั้นนำ ณ สิ้นปี พ.ศ.2558 มีพนักงาน 1,050 คน ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยบริษัทฯ มีผังองค์กรดังแสดงในรูปที่ 10



รูปที่ 10 แผนผังองค์กร บริษัท เอบีซี จำกัด

จากแผนผังองค์กรจะเห็นว่าบริษัท เอบีซี จำกัด แบ่งออกเป็น 8 ส่วนงาน คือ ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และฝ่ายความปลอดภัย โดยแผนกโลจิสติกส์ที่ทำการศึกษา เป็นหน่วยงานหนึ่งในฝ่ายควบคุมการผลิตและมีแผนผังตำแหน่งงานดังรูปที่ 11



รูปที่ 11 แผนผังตำแหน่งงานของฝ่ายควบคุมการผลิต

จากภาพแผนผังตำแหน่งงาน ในฝ่ายควบคุมการผลิตจะมีผู้บริหารสูงสุด คือ ผู้จัดการทั่วไป รองลงมา คือ ผู้จัดการอาวุโส และ ผู้จัดการแผนก ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางขององค์กรมีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน และทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในส่วนของผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้างานระดับหัวหน้าแผนก (Supervisor) เป็นผู้นำแผนงานที่ผู้จัดการวางไว้มาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นผู้กระจายนโยบายจากผู้จัดการลงสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ ในส่วนของ หัวหน้าหน่วย (Foreman) และ ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader) จะมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของพนักงานให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด พร้อมทั้งปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

จะเห็นว่าหัวหน้างานระดับต้นทั้ง 3 ตำแหน่งมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะเป็นคนที่เชื่อมต่อรับนโยบายจากผู้บริหารมาสื่อสารให้กับพนักงานในองค์กร และมีความใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด การที่มีหัวหน้างานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ตามแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ครั้งนี้ใช้กระบวนการศึกษาและพัฒนา (Study and Development) เพื่อกำหนดเกณฑ์ชี้วัดความสามารถในงานที่จำเป็น (Functional Competency) กำหนดตัวชี้วัดและระดับชี้วัดความสามารถที่องค์กรคาดหวังสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ และทำการประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap) เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน (Individual Development Plan : IDP) โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

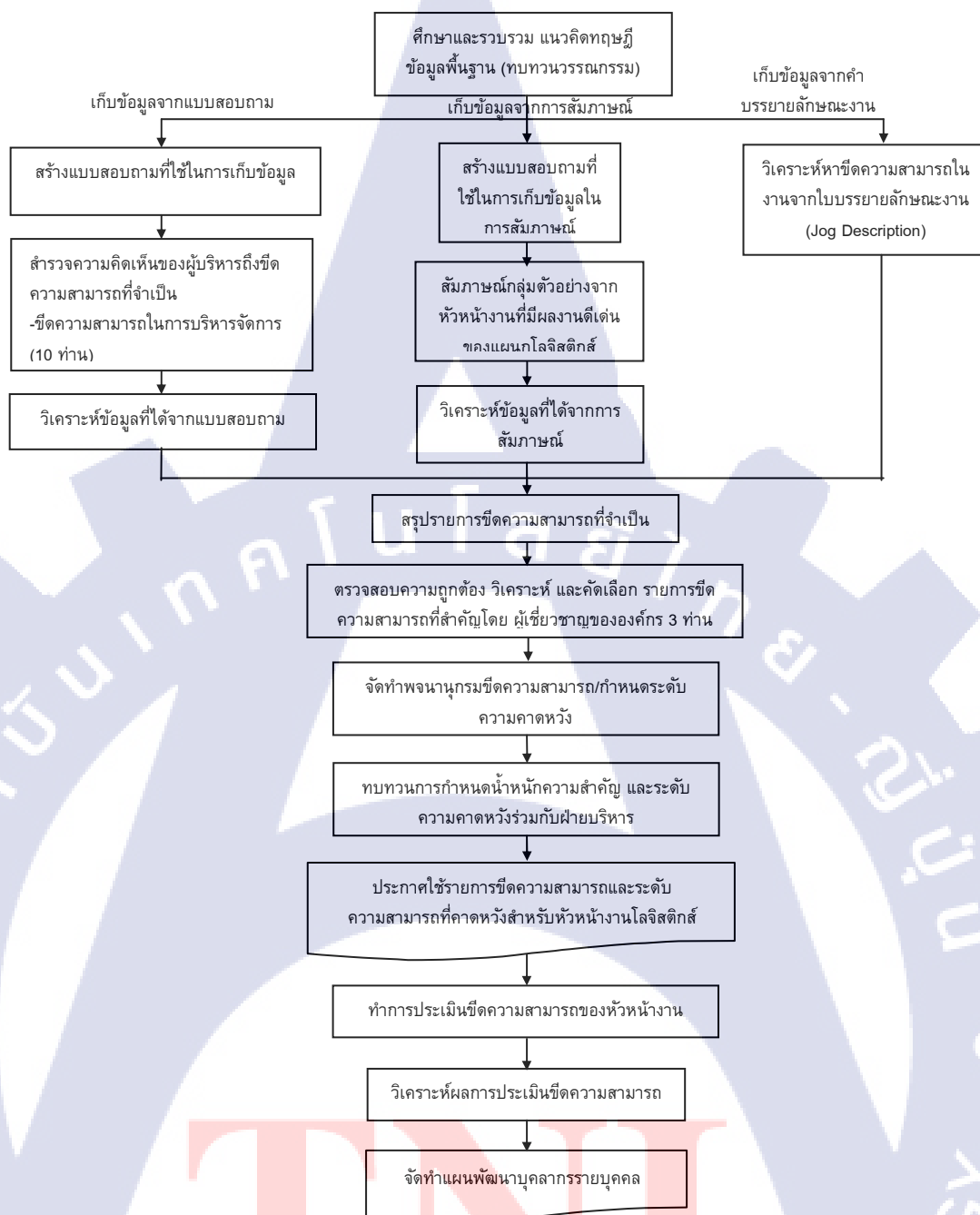
1. การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น
2. ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล

การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

ทำการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ทฤษฎี จากปริญญานิพนธ์ วิทยานิพนธ์ หนังสือ เอกสารและงานวิจัย รวมทั้งบทความวิชาการต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับชี้วัดความสามารถด้านโลจิสติกส์และชี้วัดความสามารถของหัวหน้างาน รวมถึงการค้นหาข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ มีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา ดังแสดงในรูปที่ 12



รูปที่ 12 แผนผังแสดงขั้นตอนในการศึกษา

ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ทั้งหมดเป็นบุคลากรในระดับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ จำนวน 25 คน ประกอบไปด้วย หัวหน้างาน 3 ระดับ คือ ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader) 14 คน หัวหน้าหน่วย (Foreman) 7 คน และหัวหน้าแผนก (Supervisor) 4 คน โดยในแต่ละตำแหน่งมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader) หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลพนักงานในหน่วยงานย่อยแผนกโลจิสติกส์ให้ทำงานตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ หน่วยงานย่อยในแผนกโลจิสติกส์ ประกอบด้วย ส่วนงานรับวัตถุดิบ คลังสินค้า ควบคุมการจัดส่งสินค้า มีหน้าที่รับผิดชอบรองจากหัวหน้าหน่วย

หัวหน้าหน่วย (Foreman) หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้างานที่หน้าที่ควบคุมดูแลงานในแต่ละกะการทำงาน ซึ่งต้องดูแลงานในกลุ่มของหน่วยงานย่อยทั้งหมดในแผนกโลจิสติกส์ มีหน้าที่รับผิดชอบรองจากหัวหน้าแผนก

หัวหน้าแผนก (Supervisor) หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้างานที่ต้องดูแลงานทั้งหมดของหน่วยงานโลจิสติกส์ มีหน้าที่รับผิดชอบรองจากผู้จัดการ

ในขั้นตอนการค้นหาและตรวจสอบขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในแผนกที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานโลจิสติกส์ เป็นผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่กำหนด ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบขีดความสามารถ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารขององค์กรในตำแหน่งผู้จัดการของแผนกโลจิสติกส์ และแผนกที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 10 ท่าน โดยประกอบด้วยคนไทยและคนญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ดังที่ระบุไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบขีดความสามารถ

ลำดับที่	แผนก	คนญี่ปุ่น			คนไทย			รวมทั้งสิ้น
		ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการอาวุโส	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการอาวุโส	ผู้จัดการแผนก	
1	แผนกโลจิสติกส์	1		1		1		3
2	ฝ่ายผลิต	1	1			2		4
3	แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล			1	1		1	3

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการทวนสอบความถูกต้องของรายการขีดความสามารถ วิเคราะห์ คัดเลือก และจัดลำดับความสำคัญของขีดความสามารถ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญขององค์กร 3 ท่าน ได้แก่ ผู้จัดการ และผู้จัดการทั่วไปของแผนกโลจิสติกส์ และแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการแสดงความคิดเห็นถึงระดับความสามารถที่จำเป็นแต่ละตัวสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ เป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ทั้งหมดจำนวน 25 คน ประกอบด้วย พนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้างานทุก

คน คือ หัวหน้าแผนก (Supervisor) 4 คน หัวหน้าหน่วย (Foreman) 7 คน และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader) 14 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ใช้เครื่องมือในการศึกษาทั้งหมด 4 เครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วย 1) แบบสอบถามเพื่อค้นหาขีดความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ 2) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะงานและขีดความสามารถที่ใช้ในการทำงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ 3) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของขีดความสามารถในงาน และ 4) แบบประเมินขีดความสามารถในงาน

1. แบบสอบถาม เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Ended Question) เพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารในแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกรายการขีดความสามารถในการบริหารที่จำเป็นจากรายการขีดความสามารถที่ผู้ทำการศึกษาได้เรียงเรียงไว้ โดยรายการขีดความสามารถที่รวบรวมไว้นั้น ได้ทำการศึกษาจากรายการขีดความสามารถของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549)

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากหัวหน้างานของแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการทำงานดีเด่น เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-one question) โดยคำถามที่ใช้เป็นคำถามเกี่ยวกับขีดความสามารถของหัวหน้างานโลจิสติกส์ที่ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการสร้างแบบสอบถามได้รวบรวมตัวอย่างคำถามในการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบสัมภาษณ์ขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์เพื่อรองรับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (ชุมพล ชิตธีรารกุล. 2554) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะงานและขีดความสามารถที่ใช้ในการทำงานสำหรับหัวหน้างาน (หฤทัย เนื่องฤทธิ์. 2553) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะงาน และขีดความสามารถด้านบริหารจัดการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานตำแหน่งระดับบังคับบัญชา (วรพงศ์ศิริ ทรงศีล. 2550) จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ศึกษาก่อนส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสม และแก้ไขปรับปรุงก่อนนำมาใช้ต่อไป

3. แบบสอบถามความคิดเห็นของประชากรที่ศึกษาเกี่ยวกับระดับความสำคัญของขีดความสามารถที่ใช้ในการทำงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ โดยแบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการเรียงเรียงรายการขีดความสามารถที่ได้จากผลการค้นหาขีดความสามารถในการบริหารด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ และรายการขีดความสามารถที่ได้จากการวิเคราะห์งานในคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ โดยคำจำกัดความของแต่ละขีดความสามารถนั้นได้ทำการศึกษาจากตัวอย่างขีดความสามารถของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553) และได้นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับขีดความสามารถที่กำหนดไว้

แบบสอบถามนี้ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามถึงระดับความสำคัญของขีดความสามารถแต่ละตัว

โดยลักษณะของแบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนระดับความสำคัญตั้งแต่ 1 ถึง 5 ดังนี้

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่จำเป็นสำหรับงานตำแหน่งนี้

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีประโยชน์ แต่ไม่จำเป็นต้องมีก็ได้

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความจำเป็นสำหรับงานตำแหน่งนี้

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งนี้มาก

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งนี้มากและต้องใช้ความสามารถด้านนี้อยู่บ่อยๆ

จากนั้นทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่สร้างขึ้น โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญของบริษัท จำนวน 3 ท่าน คือ ผู้จัดการ และผู้จัดการทั่วไปของแผนกโลจิสติกส์และแผนกพัฒนาศักยภาพบุคคล เป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของคำจำกัดความขีดความสามารถ จากนั้นนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งผลคะแนนที่ได้จากการประเมินค่าความสอดคล้องมีค่าจำกัดความเพียงรายการเดียวที่ได้คะแนนอยู่ที่ 0.7 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.5 จึงสรุปได้ว่าคำจำกัดความขีดความสามารถแต่ละรายการมีความสอดคล้องสามารถนำมาใช้งานได้ ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อกับคำจำกัดความขีดความสามารถ แสดงไว้ใน ภาคผนวก จ.

4. แบบประเมินขีดความสามารถในงาน สำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ โดยแบบประเมินขีดความสามารถที่ใช้ในการศึกษานี้ ประยุกต์มาจากแบบประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมิน และส่วนที่สองเป็นแบบประเมินขีดความสามารถ ที่ให้ผู้ประเมินให้คะแนนตั้งแต่ 1-5 ซึ่งแสดงถึง ตัวชี้วัดระดับความสามารถของขีดความสามารถในแต่ละรายการ โดยในแต่ละรายการขีดความสามารถจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1-5 เรียงลำดับความสามารถจากน้อยไปมาก

จากนั้นนำคะแนนที่ได้ในแต่ละพฤติกรรมมาทำการเปรียบเทียบกับระดับความสามารถที่องค์กรคาดหวัง เพื่อคำนวณหาคะแนนรวมที่ได้ในแต่ละระดับความสามารถ

5. แบบแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน ได้ทำขึ้นจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะของแบบพัฒนานี้มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วยข้อมูลของพนักงาน และหัวหน้างาน รวมทั้งวันที่ทำแผน และวันที่ทบทวนแผน

ส่วนที่ 2 รายละเอียดของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน ประกอบไปด้วย รายการขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนา รายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวัง ระดับความสามารถปัจจุบัน ระดับความสามารถที่คาดหวัง ช่องว่างความสามารถ กิจกรรม/เครื่องมือการพัฒนา ผู้รับผิดชอบ วันเริ่มต้น-วันสิ้นสุด งบประมาณ และผลลัพธ์ที่ต้องการจากการพัฒนา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review Data)

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายการขีดความสามารถที่จำเป็นจากหนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ และรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งานในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD) ของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์แต่ละระดับ

2. การเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

2.1 เก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารขององค์กร ที่ผู้ศึกษาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อสำรวจขีดความสามารถในงานที่จำเป็นของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ที่เกี่ยวกับลักษณะงาน และขีดความสามารถที่ใช้ในการทำงานของหัวหน้างานโลจิสติกส์ ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close ended question) และการสัมภาษณ์แบบคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหารายการขีดความสามารถที่จำเป็นของหัวหน้างานด้านโลจิสติกส์

2.2 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการแสดงความคิดเห็นถึงระดับความสำคัญของขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ จำนวน 25 ท่าน โดยทำการแจกแบบสอบถามที่สร้างขึ้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รวบรวมเป็นคะแนนแล้วประมาณค่าเป็นสัดส่วนร้อยละ เพื่อหาระดับความสำคัญขีดความสามารถของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

2.3 เก็บข้อมูลช่องว่างระดับขีดความสามารถในปัจจุบันของหัวหน้างานและระดับขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวัง โดยใช้แบบประเมินขีดความสามารถในงานที่สร้างขึ้น และทำการเปรียบเทียบคะแนนที่ได้ในแต่ละขีดความสามารถกับคะแนนที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลในการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปรายการขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ในแต่ละประเด็นขีดความสามารถ โดยนำเสนอผลในรูปของตารางแสดงผล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ภาคสนามมาศึกษาโดยละเอียดเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ ใช้การเขียนบรรยายข้อมูลที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีเมื่อนำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญ เพื่อแสดงความชัดเจนของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา มาจัดทำเป็นข้อมูลรายการขีดความสามารถสำหรับบุคลากรด้านโลจิสติกส์

การวิเคราะห์ และการประเมินผลเพื่อหาระดับความสามารถปัจจุบันแต่ละตัว

ในการศึกษานี้ ใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา คือการให้หัวหน้างานประเมินตัวเอง และการให้ผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าประเมิน โดยกำหนดการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่ ร้อยละ 90 และให้น้ำหนักคะแนนการประเมินตัวเองของหัวหน้างานที่ ร้อยละ 10 รวมทั้งหมดเป็นร้อยละ 100 สามารถคำนวณคะแนนที่ได้ในแต่ละระดับความสามารถ ดังนี้

$$\text{คะแนนประเมินที่ได้} = (\text{คะแนนประเมินโดยผู้บังคับบัญชา} \times 90 \text{ เปอร์เซ็นต์}) + (\text{คะแนนประเมินตัวเองของหัวหน้างานโลจิสติกส์} \times 10 \text{ เปอร์เซ็นต์})$$

จากนั้นระดับความสามารถปัจจุบันของผู้ถูกประเมินจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับระดับความสามารถที่คาดหวังสำหรับหัวหน้างานแผนโลจิสติกส์ เพื่อค้นหาช่องว่างความสามารถดังนี้

$$\text{ช่องว่างความสามารถ} = \text{ระดับความสามารถปัจจุบัน} - \text{ระดับความสามารถที่คาดหวัง (Competency Gap)}$$

หากระดับขีดความสามารถปัจจุบันของขีดความสามารถตัวใดต่ำกว่าระดับความคาดหวัง ต้องทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน เพื่อวางแผนการพัฒนาขีดความสามารถนั้นๆ ให้ดีขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น ต้องมีของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและระดับขีดความสามารถที่ องค์กรคาดหวัง ทำการประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (Competency Gap) และจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน (Individual Development Plan : IDP) สำหรับผู้ที่มีระดับขีดความสามารถต่ำกว่าระดับที่องค์กรคาดหวัง โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดขีดความสามารถในงานสำหรับหัวหน้า งานในแผนกโลจิสติกส์

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนก โลจิสติกส์

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่ม หัวหน้างาน

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดขีดความสามารถในงานสำหรับหัวหน้า งานแผนกโลจิสติกส์

1. ผลการวิเคราะห์หารายการขีดความสามารถในงานที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างาน แผนกโลจิสติก

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์หาแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นข้อมูลทีวิเคราะห์จากคำ บรรยายลักษณะงาน ส่วนที่สอง คือ ข้อมูลทีวิเคราะห์จากการสอบถามความคิดเห็นของ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปของแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง และส่วนที่สาม คือ ข้อมูลทีวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานที่มีผลการทำงานดีเด่นของแผนกโลจิสติกส์ ซึ่ง ได้สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์หาขีดความสามารถในงานจากคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ของหัวหน้าแผนกโลจิสติกส์

จากคำบรรยายลักษณะงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ดังแสดงในภาคผนวก ก. สามารถวิเคราะห์หาขีดความสามารถในงานได้ ดังรายละเอียดที่แสดงในภาคผนวก ข. และ นำมาสรุปเป็นรายการขีดความสามารถในงานที่ได้มาจากคำบรรยายลักษณะงานได้ทั้งหมด 24 รายการ ดังแสดงในตารางที่ 5

1.2 ผลการวิเคราะห์หาขีดความสามารถในงานจากผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปของแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง

ผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ถึงขีดความสามารถในการบริหารที่จำเป็นต้องมีสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ตามแบบสอบถามที่แสดงในภาคผนวก ค. และนำผลที่ได้มาสรุปเป็นรายการขีดความสามารถในการบริหารได้ทั้งหมด 13 รายการ ดังที่แสดงในตารางที่ 5

1.3 ผลการวิเคราะห์หาขีดความสามารถในงานจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นของแผนกโลจิสติกส์

ผลจากการสัมภาษณ์ตามคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ที่แสดงในภาคผนวก ง. สามารถวิเคราะห์หาขีดความสามารถในงานได้ทั้งหมด 21 รายการ ดังที่แสดงในตารางที่ 5

จากนั้นได้นำขีดความสามารถที่ได้จากทั้ง 3 วิธี มาเปรียบเทียบกัน ดังนี้

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบรายการขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่ได้จากการวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

ตำแหน่ง : หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์				
ที่มา : คำบรรยายลักษณะงาน (1.1) ความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง (1.2) และผลการสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (1.3)				
รายชื่อขีดความสามารถ (Competencies)		1.1	1.2	1.3
1	ทักษะการสอนงาน (Coaching)	✓	✓	✓
2	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	✓	✓	✓
3	ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership)	✓	✓	✓
4	การมีระเบียบวินัยของตนเอง	×	✓	×
5	ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill)	✓	✓	✓
6	ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)	✓	✓	✓
7	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	✓	✓	✓
8	การคิดเชิงวิเคราะห์	×	✓	×
9	การให้ความสำคัญกับลูกค้า	✓	✓	×
10	สำนึกความเป็นเจ้าของ	×	✓	✓
11	ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	✓	✓	×
12	การรับผิดชอบต่องาน	✓	✓	✓
13	ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์	×	✓	×

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบรายการขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่หาได้จากผลการวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป แผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น (ต่อ)

รายชื่อขีดความสามารถ (Competencies)		1.1	1.2	1.3
14	ทักษะการทำงานกับผู้อื่น	✓	×	×
15	ความรู้ด้านการวางแผน	✓	×	✓
16	การมุ่งความสำเร็จ	✓	×	✓
17	ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิต	✓	×	✓
18	ทักษะภาษาอังกฤษ	✓	×	✓
19	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	✓	×	✓
20	จิตสำนึกคุณภาพ	✓	×	✓
21	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	×	×	✓
22	ความรู้ด้านความปลอดภัย	✓	×	✓
23	ความรู้ด้านการประหยัดพลังงานและต้นทุน	✓	×	✓
24	ความรู้เกี่ยวกับการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System)	✓	×	✓
25	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management)	✓	×	✓
26	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management)	✓	×	✓
27	ความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ (TS16949)	✓	×	✓
28	ความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (ISO14001)	✓	×	×
29	การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	✓	×	×

✓ มี × ไม่มี

จากผลการวิเคราะห์หาขีดความสามารถในงานข้างต้น สรุปได้ว่า ขีดความสามารถในงานที่หาได้จากการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน มีทั้งหมด 24 รายการ โดยมีขีดความสามารถจำนวน 3 รายการ ที่ไม่พบในผลการวิเคราะห์อีกสองแบบ ส่วนขีดความสามารถที่วิเคราะห์ได้จากการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปของแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้องมีทั้งหมด 13 รายการ และมีขีดความสามารถที่ไม่เหมือนกับผลการวิเคราะห์อีกสองแบบ จำนวน 4 รายการ ส่วนขีดความสามารถที่วิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมมีทั้งหมด 21 รายการ และมีขีดความสามารถที่ไม่พบในการวิเคราะห์อีกสองแบบ จำนวน 1 รายการ รายละเอียดการเปรียบเทียบได้สรุปไว้ในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์หารายการขีดความสามารถในงานสำหรับหัวหน้างานแผนก โลจิสติกส์จากผลการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้ จัดการขึ้นไป แผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนก โลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

จำนวนขีดความสามารถ	1.1 ผลการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน	1.2 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง	1.3 ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น
จำนวนขีดความสามารถในงานทั้งหมดที่หาได้	24	13	21
จำนวนขีดความสามารถในงานที่เหมือนกันทั้ง 3 วิธี	7	7	7
จำนวนขีดความสามารถในงานที่เหมือนกัน 2 วิธี	14	3	13
จำนวนขีดความสามารถในงานที่แตกต่างกัน	3	3	1
รายการขีดความสามารถที่ต่างกัน	-ทักษะการทำงานกับผู้อื่น -ความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม -การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ	-การมีระเบียบวินัยของตนเอง -การคิดเชิงวิเคราะห์ -ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์	-การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ขีดความสามารถที่หาได้ทั้งหมด 29 รายการ พบว่ามีขีดความสามารถจำนวน 4 รายการ เป็นขีดความสามารถหลักขององค์กร คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับลูกค้า และสำนึกความเป็นเจ้าของ ส่วนขีดความสามารถอีก 5 รายการ คือความรู้ด้านความปลอดภัย ความรู้ด้านการประหยัดพลังงานและต้นทุน ความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ (TS16949) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (ISO14001) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นความรู้ที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมี ไม่ได้เป็นขีดความสามารถในงานโดยตรงสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ดังนั้นจึงได้ตัดขีดความสามารถทั้ง 9 รายการนี้ออกไป จึงเหลือขีดความสามารถในงานทั้งหมด 20 รายการ

หลังจากนั้นได้นำขีดความสามารถที่หาได้ทั้ง 20 รายการเสนอต่อผู้บริหารของแผนกโลจิสติกส์และแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง ที่ประชุมเสนอแนะว่ายังมีขีดความสามารถบางตัวที่มีความหมายใกล้เคียงกันควรจะนำมารวมกันได้ จึงได้ทำการทบทวนขีดความสามารถทั้ง 20 รายการใหม่ พบว่า มีขีดความสามารถอีก

5 รายการที่มีสามารถนำไปรวมกับขีดความสามารถตัวอื่นได้ ดังนี้ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ รวมกับ ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ รวมกับ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิต 3) ทักษะการทำงานกับผู้อื่น รวมกับ การทำงานเป็นทีม 4) การมุ่งเน้นความสำเร็จ รวมกับ การวางแผนและการจัดการ 5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความหมายใกล้เคียงกับ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากขั้นตอนนี้ ทำให้เหลือขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ทั้งหมด 15 รายการ พร้อมทั้งทำการแยกกลุ่มของขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ขีดความสามารถในการบริหาร (Professional Competency) และขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 สรุปรายการขีดความสามารถของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ หลังการตัดขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมี และจัดกลุ่มขีดความสามารถที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน

ข้อ ที่	รายการขีดความสามารถ	Competencies
ขีดความสามารถในการบริหาร		Professional Competency
1	ทักษะการสอนงาน	Coaching
2	ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	Leader Skill
3	การรับผิดชอบในงาน	Accountability
4	ทักษะการเป็นผู้นำ	Leadership Skill
5	การมีระเบียบวินัยของตนเอง	Self-Discipline
6	ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ	Communication and Presentation Skill
7	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	Problem Solving and Decision Making
8	การวางแผนและการจัดการ	Planned Management
ขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่		Functional Competency
9	ความรู้เกี่ยวกับการผลิต	Production Knowledge
10	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	English Skill
11	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	Computer Skill
12	จิตสำนึกด้านคุณภาพ	Quality Awareness
13	ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า	Toyota Production System
14	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์	Logistics Management
15	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า	Warehouse Management

2. ผลการตรวจสอบคุณภาพข้อชี้วัดความสามารถ กับคำจำกัดความชี้วัดความสามารถ ที่พัฒนาขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญของบริษัท เอบีซี จำกัด

จากนั้นได้นำชี้วัดความสามารถในงานทั้ง 15 รายการ มาทำการกำหนดคำจำกัดความ ของชี้วัดความสามารถแต่ละตัว แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญของบริษัท จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความ ตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และนำมาคำนวณหาค่าความสอดคล้อง ได้ผลดังแสดงใน ภาคผนวก จ. ซึ่งสรุปได้ว่า ผลการประเมินชื่อกับคำจำกัดความชี้วัดความสามารถทั้ง 15 รายการ มีความสอดคล้องกัน โดยมีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.5 ทุกรายการ จึงได้นำชี้วัด ความสามารถทั้ง 15 รายการ มาจัดทำเป็นพจนานุกรมชี้วัดความสามารถดังรายละเอียดที่แสดง ในภาคผนวก จ. โดยตัวชี้วัดพฤติกรรมนี้สร้างมาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง รวมทั้งตัวอย่างตัวชี้วัดพฤติกรรมในหนังสือเอกสารที่เขียนโดย อารณ ภูววิทยพันธ์ (2548) อารณ ภูววิทยพันธ์ (2553) ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) หฤทัย เนื่องฤทธิ์ (2553) โดยนำมาปรับปรุง และพัฒนาร่วมกับทีมของบริษัท เอบีซี จำกัดซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารใน ตำแหน่งผู้จัดการและผู้จัดการทั่วไปของแผนกโลจิสติกส์และแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานและชี้วัดความสามารถที่ต้องการของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

3. ผลการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญ และระดับความคาดหวังต่อตำแหน่งหัวหน้า งานแผนกโลจิสติกส์ สำหรับชี้วัดความสามารถแต่ละรายการ

ในการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญและกำหนดระดับความสามารถที่คาดหวังได้นำ พจนานุกรมชี้วัดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่จัดทำขึ้นจากขั้นตอนใน ข้อ 2 ทั้ง 15 รายการ ไปเข้าที่ประชุม กับทีมงานของบริษัทฯ เพื่อกำหนดระดับความสามารถที่ คาดหวัง และการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญ โดยพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงานและ พฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์แต่ละ ระดับ สรุปผลได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ระดับความสามารถที่คาดหวังต่อชี้วัดความสามารถในงานแต่ละรายการสำหรับหัว หน้างานแผนกโลจิสติกส์แต่ละระดับ

รหัส	รายชื่อชี้วัดความสามารถ	ระดับความคาดหวัง		
		Supervisor	Foreman	Line Leader
ชี้วัดความสามารถในการบริหาร(Professional Competency)				
PC-01	ทักษะการสอนงาน (Coaching)	5	4	3
PC-02	ทักษะการเป็นหัวหน้างาน (Leader skill)	5	4	3
PC-03	การรับผิดชอบในงาน (Accountability)	5	4	3

ตารางที่ 8 ระดับความสามารถที่คาดหวังต่อขีดความสามารถในงานแต่ละรายการสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์แต่ละระดับ (ต่อ)

รหัส	รายชื่อขีดความสามารถ	ระดับความคาดหวัง		
		Supervisor	Foreman	Line Leader
PC-04	ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership skill)	5	4	3
PC-05	การมีระเบียบวินัยของตนเอง (Self-discipline)	5	4	3
PC-06	ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and presentation skill)	5	4	3
PC-07	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making)	5	4	3
PC-08	การวางแผนและการจัดการ (Planned management)	4	3	3
ขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่(Functional Competency)				
FC-01	ความรู้เกี่ยวกับการผลิต (Production knowledge)	4	3	2
FC-02	ทักษะการภาษาอังกฤษ (English skill)	3	2	1
FC-03	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer skill)	3	2	1
FC-04	จิตสำนึกด้านคุณภาพ (Quality awareness)	4	3	2
FC-05	ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System)	4	3	2
FC-06	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ (Logistic management)	4	3	2
FC-07	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า (Warehouse management)	4	3	2

จากนั้น นำตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมทั้งหมดนี้ไปสร้างเป็นแบบประเมินขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ดังแสดงในภาคผนวก ข. และนำไปใช้ในการประเมินหาขีดความสามารถปัจจุบันของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์แต่ละคนต่อไป

ตารางที่ 10 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานระดับ หัวหน้า
หน่วย (Foreman)

รหัสขีดความสามารถ		ระดับที่ คาดหวัง(A)	คนที่							เฉลี่ย (B)	ช่องว่าง ความสามารถ (C=B-A)
			1	2	3	4	5	6	7		
ระดับขีด ความสามารถ ปัจจุบัน	PC-01	4	4	4	3	4	3	4	3	4	0
	PC-02	4	4	4	3	3	2	4	3	3	-1
	PC-03	4	4	4	3	3	3	4	3	3	-1
	PC-04	4	4	4	3	3	2	3	3	3	-1
	PC-05	4	4	4	2	3	3	4	2	3	-1
	PC-06	4	3	4	2	3	3	3	3	3	-1
	PC-07	4	4	4	2	3	3	3	3	3	-1
	PC-08	3	3	3	2	2	2	3	2	2	-1
	FC-01	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0
	FC-02	2	2	2	1	2	2	1	2	2	0
	FC-03	2	2	2	2	2	3	1	2	2	0
	FC-04	3	3	3	2	2	3	3	2	3	0
	FC-05	3	3	3	2	3	2	2	2	2	-1
	FC-06	3	3	3	2	3	3	2	1	2	-1
FC-07	3	3	3	2	3	3	2	1	2	-1	

ตารางที่ 11 ผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานระดับหัวหน้าแผนก
(Supervisor)

รหัสขีดความสามารถ	ระดับที่ คาดหวัง(A)	คนที่				เฉลี่ย (B)	ช่องว่าง ความสามารถ (C=B-A)
		1	2	3	4		
ระดับขีด ความสามารถ ปัจจุบัน	PC-01	5	5	5	5	5	0
	PC-02	5	5	4	5	5	0
	PC-03	5	4	4	5	5	-1
	PC-04	5	4	4	5	5	-1
	PC-05	5	4	4	5	4	-1
	PC-06	5	4	4	4	5	-1
	PC-07	5	5	5	5	5	0
	PC-08	4	4	4	4	4	0
	FC-01	4	4	4	4	4	0
	FC-02	3	2	3	3	3	0
	FC-03	3	3	3	3	3	0
	PC-04	4	4	4	4	4	0
	PC-05	4	3	3	3	4	-1
	PC-06	4	3	3	3	4	-1
	FC-07	4	4	3	4	4	0

จากตารางข้างต้น สรุปผลการวิเคราะห์ช่องว่างขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแต่ละระดับของแผนกโลจิสติกส์ ได้ดังนี้

1. หัวหน้างานระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader) มีค่าเฉลี่ยระดับความสามารถในงานปัจจุบันเท่ากับระดับความสามารถที่คาดหวัง ทั้งหมด 6 รายการ เป็นขีดความสามารถในการบริหาร 2 รายการ คือ PC-01 : ทักษะการสอนงาน และ PC-04 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน และขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ 4 รายการ คือ FC-01 : ความรู้เกี่ยวกับการผลิต FC-02 : ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ FC-03 : ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และ FC-04 : สำนักด้านคุณภาพ

ส่วนขีดความสามารถในงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง มีทั้งหมด 9 รายการ โดยแบ่งเป็นขีดความสามารถในการบริหาร 6 รายการ คือ PC-02 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน PC-03 : การรับผิดชอบในงาน PC-05 : การมีระเบียบวินัยของตนเอง PC-06 : ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ PC-07 : การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และ PC-08 : การวางแผนและการจัดการ และขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่อีก 3 รายการ คือ FC-05 : ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า FC-06 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และ FC-07 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า ซึ่งขีดความสามารถในงานทั้ง 9 รายการนี้ต้องนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานของหัวหน้างานระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยของแผนกโลจิสติกส์

2. หัวหน้างานระดับหัวหน้าหน่วย (Foreman) มีค่าเฉลี่ยระดับความสามารถในงานปัจจุบันเท่ากับระดับความสามารถที่คาดหวัง ทั้งหมด 5 รายการ เป็นขีดความสามารถในการบริหาร 1 รายการ คือ PC-01 : ทักษะการสอนงาน และขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ 4 รายการ คือ FC-01 : ความรู้เกี่ยวกับการผลิต FC-02 : ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ FC-03 : ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และ FC-04 : สำนักด้านคุณภาพ

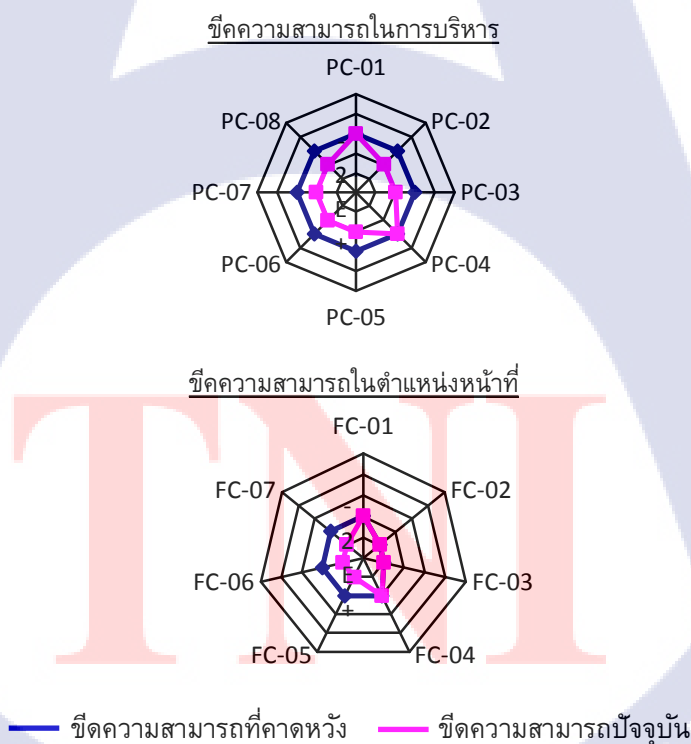
ส่วนขีดความสามารถในงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง มีทั้งหมด 10 ตัว โดยแบ่งเป็นขีดความสามารถในการบริหาร 7 ตัว คือ PC-02 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน PC-03 : การรับผิดชอบในงาน PC-04 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน PC-05 : การมีระเบียบวินัยของตนเอง PC-06 : ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ PC-07 : การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และ PC-08 : การวางแผนและการจัดการ และขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่อีก 3 ตัว คือ FC-05 : ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า FC-06 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และ FC-07 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า ซึ่งขีดความสามารถในงานทั้ง 10 ตัวนี้ต้องนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานของหัวหน้างานระดับหัวหน้าหน่วยของแผนกโลจิสติกส์

3. หัวหน้างานระดับหัวหน้าแผนก (Supervisor) มีค่าเฉลี่ยระดับความสามารถในงานปัจจุบันเท่ากับระดับความสามารถที่คาดหวัง ทั้งหมด 9 รายการ เป็นขีดความสามารถในการบริหาร 4 รายการ คือ PC-01 : ทักษะการสอนงาน PC-02 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน PC-07 :

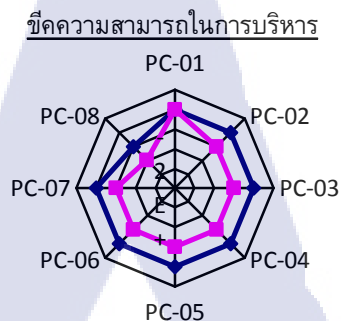
การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และ PC-08 : การวางแผนและการจัดการ และขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ 5 รายการ คือ FC-01 : ความรู้เกี่ยวกับการผลิต FC-02 : ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ FC-03 : ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ FC-04 : สำนึกด้านคุณภาพและ FC-07 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า

ส่วนขีดความสามารถในงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง มีทั้งหมด 6 รายการ โดยแบ่งเป็นขีดความสามารถในการบริหาร 4 รายการ คือ PC-03 : การรับผิดชอบในงาน PC-04 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน PC-05 : การมีระเบียบวินัยของตนเอง และ PC-06 : ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ และขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่อีก 2 รายการ คือ FC-05 : ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า และ FC-06 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ ซึ่งขีดความสามารถในงานทั้ง 6 รายการนี้ต้องนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานของหัวหน้างานระดับหัวหน้าแผนกของแผนกโลจิสติกส์

แผนภูมิ แสดงการเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถปัจจุบัน ของ หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ในระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader)

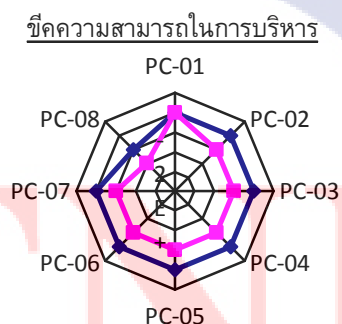


แผนภูมิ แสดงการเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถปัจจุบัน ของ หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ในระดับหัวหน้าหน่วย (Foreman)



— ขีดความสามารถที่คาดหวัง — ขีดความสามารถปัจจุบัน

แผนภูมิ แสดงการเปรียบเทียบขีดความสามารถที่คาดหวังและขีดความสามารถปัจจุบัน ของ หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ในระดับหัวหน้าแผนก (Supervisor)



— ขีดความสามารถที่คาดหวัง — ขีดความสามารถปัจจุบัน

จากแผนภูมิข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า มีรายการขีดความสามารถ 5 รายการที่พบว่า ขีดความสามารถปัจจุบันของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ทุกระดับเท่ากับขีดความสามารถที่คาดหวัง จึงไม่จำเป็นต้องทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับหัวหน้างานสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ได้แก่ PC-01 : ทักษะการสอนงาน FC-01 : ความรู้เกี่ยวกับการผลิต FC-02 : ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ FC-03 : ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ FC-04 : ด้านคุณภาพ

รายการขีดความสามารถในงานที่มีช่องว่างขีดความสามารถระหว่างความสามารถปัจจุบันและความสามารถที่องค์กรคาดหวัง ที่ต้องนำไปทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน มีทั้งหมด 10 รายการ ได้แก่ คือ PC-02 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน PC-03 : การรับผิดชอบในงาน PC-04 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน PC-05 : การมีระเบียบวินัยของตนเอง PC-06 : ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ PC-07 : การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และ PC-08 : การวางแผนและการจัดการ FC-05 : ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า FC-06 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ และ FC-07 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน

1. ผลการวิเคราะห์จำนวนผู้ที่ได้รับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน

เนื่องจากขอบเขตของการศึกษานี้ จะจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานเฉพาะรายการขีดความสามารถที่มีระดับความสามารถปัจจุบันต่ำกว่าระดับความสามารถที่องค์กรคาดหวังเท่านั้น โดยใช้การประเมินจากค่าเฉลี่ยของกลุ่มในตำแหน่งงานนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานตามตำแหน่งงาน จากผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถในงานข้างต้น สรุปได้ดังนี้

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 12 ตำแหน่งงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่ได้รับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
รายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานในแต่ละขีดความสามารถ

รหัสขีดความสามารถ		ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader)	หัวหน้าหน่วย (Foreman)	หัวหน้าแผนก (Supervisor)
ขีดความสามารถในการบริหาร	PC-01	-	-	-
	PC-02	Y	Y	-
	PC-03	Y	Y	Y
	PC-04	-	Y	Y
	PC-05	Y	Y	Y
	PC-06	Y	Y	Y
	PC-07	Y	Y	-
	PC-08	Y	Y	-
ขีดความสามารถในตำแหน่งงาน	FC-01	-	-	-
	FC-02	-	-	-
	FC-03	-	-	-
	FC-04	-	-	-
	FC-05	Y	Y	Y
	FC-06	Y	Y	Y
	FC-07	Y	Y	-
รวมจำนวนขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนา		9	10	6

จากตารางข้างต้น พบว่า หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ทั้ง 3 ระดับชั้น จำเป็นต้องได้รับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน โดยแบ่งเป็น หัวหน้างานระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader) ต้องได้รับการพัฒนา 9 ขีดความสามารถ หัวหน้างานระดับหัวหน้าหน่วย (Foreman) ต้องได้รับการพัฒนา 10 ขีดความสามารถ และ หัวหน้างานระดับหัวหน้าแผนก (Supervisor) ต้องได้รับการพัฒนา 6 ขีดความสามารถ

2. ผลจากการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

ในการศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของพนักงานในหนังสือที่เขียนโดย อารมณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553)

พร้อมกับประยุกต์ให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ที่ผ่านมาของบริษัท เอบีซี จำกัด ที่ทำให้บุคลากรเกิดการเข้าใจในสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรม และสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ซึ่งที่ผ่านมารูปแบบการอบรมของบริษัทจะเน้นที่การฝึกอบรมขณะทำงาน (On-the-job training : OJT) เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเชิงรูปธรรมผสมกับการทดลองปฏิบัติ ผู้เรียนรู้สามารถนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้ แต่ยังขาดการเรียนรู้จากทฤษฎี เช่น การทำกิจกรรม QCC เป็นการฝึกให้พนักงานเรียนรู้ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานจริง ในการทำกิจกรรม พบว่า พนักงานจะใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์เพียงไม่กี่ชนิด ทำให้บางครั้งการวิเคราะห์ไม่สามารถเข้าถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ ซึ่งปัญหานี้เกิดจากการเรียนรู้ปฏิบัติที่ทำตามกันมา โดยไม่ได้นำเทคนิคการวิเคราะห์รูปแบบใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ ดังนั้นในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งนี้ จะเน้นการผสมผสานทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจากหน่วยงานจริงเข้าด้วยกัน

จากผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถที่มีช่องว่างความสามารถต่ำกว่าระดับความสามารถที่คาดหวังมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ โดยแผนพัฒนานี้เป็นการกำหนดร่วมกัน โดยผู้จัดการและหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ โดยการพูดคุยถึงจุดแข็งและจุดอ่อนอ้างอิงตามผลการประเมินขีดความสามารถนั้น รวมทั้งกิจกรรมเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของหัวหน้างาน โดยพิจารณาเลือกเครื่องมือการพัฒนาจากรูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากร ลักษณะ/อุปนิสัย และความสะดวกของพนักงาน ความพร้อมของหัวหน้างาน งบประมาณ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553 : 287) รวมทั้งเป้าหมาย หรือความคาดหวังตามระดับขีดความสามารถ ระยะเวลาการติดตามผล และการให้ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน ดังแสดงในภาคผนวก ข.

จากรายละเอียดในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานที่จัดทำขึ้น นำมาสรุปเครื่องมือที่ใช้พัฒนาแยกตามแต่ละขีดความสามารถได้ ดังแสดงในตารางที่ 13

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 13 สรุปประเภทเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาแยกตามแต่ละขีดความสามารถและแยกตามระดับชั้นของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

รหัสขีดความสามารถ	ระดับชั้นหัวหน้างาน	เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา						Rotation
		การอบรมในห้องเรียน	การสอนงาน	การเป็นพี่เลี้ยง	การติดตาม/สังเกต	การใช้กิจกรรมพัฒนา	การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	
PC-02 ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	Line leader	✓		✓	✓			
	Foreman	✓			✓			
PC-03 การรับผิดชอบในงาน	Line leader	✓					✓	✓
	Foreman	✓					✓	✓
	Supervisor	✓					✓	✓
PC-04 ทักษะการเป็นผู้นำ	Foreman	✓				✓		
	Supervisor	✓				✓		
PC-05 การมีระเบียบวินัยต่อตนเอง	Line leader	✓			✓			
	Foreman	✓			✓			
	Supervisor	✓			✓			
PC-06 ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ	Line leader	✓		✓				
	Foreman	✓		✓				
	Supervisor	✓		✓				
PC-07 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	Line leader	✓		✓			✓	✓
	Foreman	✓		✓			✓	✓
PC-08 การวางแผนและการจัดการ	Line leader	✓					✓	✓
	Foreman	✓					✓	✓
FC-05 ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า	Line leader	✓			✓			
	Foreman	✓				✓		
	Supervisor	✓				✓		
FC-06 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์	Line leader	✓	✓					
	Foreman	✓			✓			
	Supervisor	✓		✓				
FC-07 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า	Line leader	✓		✓	✓			
	Foreman	✓			✓			

จากตารางที่ 13 สรุปได้ดังนี้

1. ชีตความสามารถในงานเรื่อง ทักษะการเป็นหัวหน้างาน จะกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 4 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียน การติดตามและสังเกต การเป็นพี่เลี้ยง และการหมุนเวียนงาน

2. ชีตความสามารถในงานเรื่อง การรับผิดชอบในงานกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 2 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียน และการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

3. ชีตความสามารถในงานเรื่อง ทักษะการการเป็นผู้นำกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 2 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียน และการใช้กิจกรรมพัฒนา

4. ชีตความสามารถในงานเรื่อง การมีระเบียบวินัยต่อตนเองกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 2 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียน และการติดตามและสังเกต

5. ชีตความสามารถในงานเรื่อง ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 2 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียนและการเป็นพี่เลี้ยง

6. ชีตความสามารถในงานเรื่อง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 3 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียนการเป็นพี่เลี้ยงและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

7. ชีตความสามารถในงานเรื่อง การวางแผนและการจัดการกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 2 ตัวคือการอบรมในห้องเรียน และการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

8. ชีตความสามารถในงานเรื่องความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้ากำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 3 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียน การติดตามและสังเกตและการใช้กิจกรรมพัฒนา

9. ชีตความสามารถในงานเรื่องความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์กำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 4 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียน การติดตามและสังเกต การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง

10. ชีตความสามารถในงานเรื่องความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์กำหนดเครื่องมือในการพัฒนา 3 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียน การติดตามและสังเกต และการเป็นพี่เลี้ยง

ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์กำหนดให้ผู้จัดการแผนกโลจิสติกส์เป็นผู้ติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ โดยให้สรุปรายงานการใช้เครื่องมือ หรือกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ว่าเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาใดๆ ที่จะต้องขยายเวลาหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือไม่ หรือต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมหรือไม่ โดยกำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้าทุกเดือน ส่วนการประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์จะกระทำในทุกๆ 6 เดือนโดยใช้ระบบประเมินเหมือนในครั้งแรก และสรุปผลรายงานต่อผู้บริหารในการประชุมต่อไป

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า

1. จากการค้นหาขีดความสามารถในงานที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารบรรยายลักษณะงาน การสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารของแผนกโลจิสติกส์และแผนกที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นมีทั้งหมด 15 รายการ โดยแบ่งเป็นขีดความสามารถในการบริหาร (Professional Competency) 8 รายการ และ ขีดความสามารถในหน้าที่งาน (Functional Competency) 7 รายการ ดังนี้

ขีดความสามารถในการบริหาร (Professional Competency) 8 รายการ

- 1) ทักษะการสอนงาน (PC-01)
- 2) ทักษะการเป็นหัวหน้างาน (PC-02)
- 3) การรับผิดชอบในงาน (PC-03)
- 4) ทักษะการเป็นผู้นำ (PC-04)
- 5) การมีระเบียบวินัยของตนเอง (PC-05)
- 6) ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ (PC-06)
- 7) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (PC-07)
- 8) การวางแผนและการจัดการ (PC-08)

ขีดความสามารถในหน้าที่งาน (Functional Competency) 7 รายการ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับการผลิต (FC-01)
- 2) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (FC-02)
- 3) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (FC-03)
- 4) จิตสำนึกด้านคุณภาพ (FC-04)
- 5) ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า (FC-05)
- 6) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ (FC-06)
- 7) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า (FC-07)

2. จากการสังเคราะห์ความรู้จากหนังสือ เอกสารและงานวิจัย ประชุมร่วมกับผู้บริหารของแผนกโลจิสติกส์และแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดตัวชี้วัดขีดความสามารถในงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดให้เป็น 5 ระดับ และระดับความคาดหวังของแต่ละขีดความสามารถจะแตกต่างกันไป ในส่วนของขีดความสามารถในการบริหาร กำหนดให้หัวหน้างานระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย (Line Leader) อยู่ในระดับ 3 หัวหน้างานระดับหัวหน้าหน่วย (Foreman) อยู่ระดับ 4 และ หัวหน้างานระดับหัวหน้าแผนก (Supervisor) อยู่ในระดับ 5 ส่วนขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) กำหนดให้หัวหน้างานระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย

(Line Leader) อยู่ในระดับ 2 หัวหน้างานระดับหัวหน้าแผนก (Foreman) อยู่ระดับ 3 และ หัวหน้างานระดับหัวหน้าฝ่าย (Supervisor) อยู่ในระดับ 4 เป็นต้น

3. การประเมินช่องว่างขีดความสามารถโดยใช้การประเมินแบบ 180 องศา คือให้ ประเมินตัวเองและหัวหน้างานประเมิน ผลที่ได้จากทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างกัน ทำให้ตัวผู้ถูก ประเมินทราบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของตัวเองและความคิดเห็นของหัวหน้า ได้ ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

สำหรับผลการประเมินช่องว่างขีดความสามารถของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ พบว่า มี 5 ขีดความสามารถที่มีระดับขีดความสามารถปัจจุบันเท่ากับระดับขีดความสามารถที่ คาดหวัง จึงไม่ได้นำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนอีก 10 รายการขีดความสามารถมีระดับ ขีดความสามารถปัจจุบันต่ำกว่าระดับขีดความสามารถที่คาดหวัง จึงได้นำทั้ง 10 รายการมา จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน

ขีดความสามารถที่ระดับขีดความสามารถปัจจุบันเท่ากับระดับที่คาดหวัง 5 รายการ ดังนี้

- 1) ทักษะการสอนงาน (PC-01)
- 2) ความรู้เกี่ยวกับการผลิต (FC-01)
- 3) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (FC-02)
- 4) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (FC-03)
- 5) จิตสำนึกด้านคุณภาพ (FC-04)

ขีดความสามารถที่ระดับขีดความสามารถปัจจุบันต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง 10 รายการดังนี้

- 1) ทักษะการเป็นหัวหน้างาน (PC-02)
- 2) การรับผิดชอบในงาน (PC-03)
- 3) ทักษะการเป็นผู้นำ (PC-04)
- 4) การมีระเบียบวินัยของตนเอง (PC-05)
- 5) ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ (PC-06)
- 6) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (PC-07)
- 7) การวางแผนและการจัดการ (PC-08)
- 8) ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า (FC-05)
- 9) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ (FC-06)
- 10) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า (FC-07)

4. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน ให้สามารถใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดเครื่องมือสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถให้สอดคล้อง เหมาะสมกับขีดความสามารถของพนักงานที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ พัฒนาและสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร พนักงานที่มีระดับขีดความสามารถต่ำกว่าที่

ระดับที่องค์กรคาดหวังต้องจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาในการศึกษาในครั้งนี้ มีทั้งหมด 7 ตัว คือ การอบรมในห้องเรียน การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การติดตามและสังเกต การใช้กิจกรรมพัฒนา การเรียนรู้ด้วยตัวเอง และการหมุนเวียนงาน

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการมีขั้นตอนในการจัดทำที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรหลายฝ่าย เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือ และได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ควรมีการจัดประชุมชี้แจงถึง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ในการศึกษา และอธิบายถึงรายละเอียดของแบบประเมินในแต่ละข้อให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกัน รวมถึงเข้าใจคำจำกัดความขีดความสามารถ และตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

2. การศึกษาขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์นี้เป็นการนำร่องเพื่อทดลองนำ Competency มาใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับหัวหน้าแผนกโลจิสติกส์เท่านั้น องค์กรสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรได้

3. ในการศึกษาหาช่องว่างขีดความสามารถ เพื่อทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างานครั้งนี้ จัดทำเฉพาะผู้ที่มีระดับความสามารถต่ำกว่าระดับที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนี้ควรนำผลการประเมินระดับขีดความสามารถปัจจุบันที่ได้ไปทำแผนพัฒนาสำหรับบุคคลที่มีระดับขีดความสามารถตามเกณฑ์หรือมากกว่าเกณฑ์ เพื่อวางแผนพัฒนาสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

4. มาตรฐานขีดความสามารถที่จัดทำไว้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency-Base Human Resource Management) ด้านอื่นๆ อีก เช่น ด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคคล (Recruitment) ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) ด้านการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ด้านการบริหารผลงาน (Performance Management) ด้านการออกแบบงาน (Job Design) และด้านการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ (Strategic and Business Planning)

5. เนื่องจากระบบขีดความสามารถมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร และตัวพนักงานเอง การนำระบบขีดความสามารถไปใช้ในองค์กรช่วงแรกอาจมีความยุ่งยาก พนักงานในองค์กรอาจไม่ให้ความร่วมมือเพราะคิดว่าเป็นการเพิ่มงาน การให้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการทำระบบขีดความสามารถในองค์กร

บรรณานุกรม

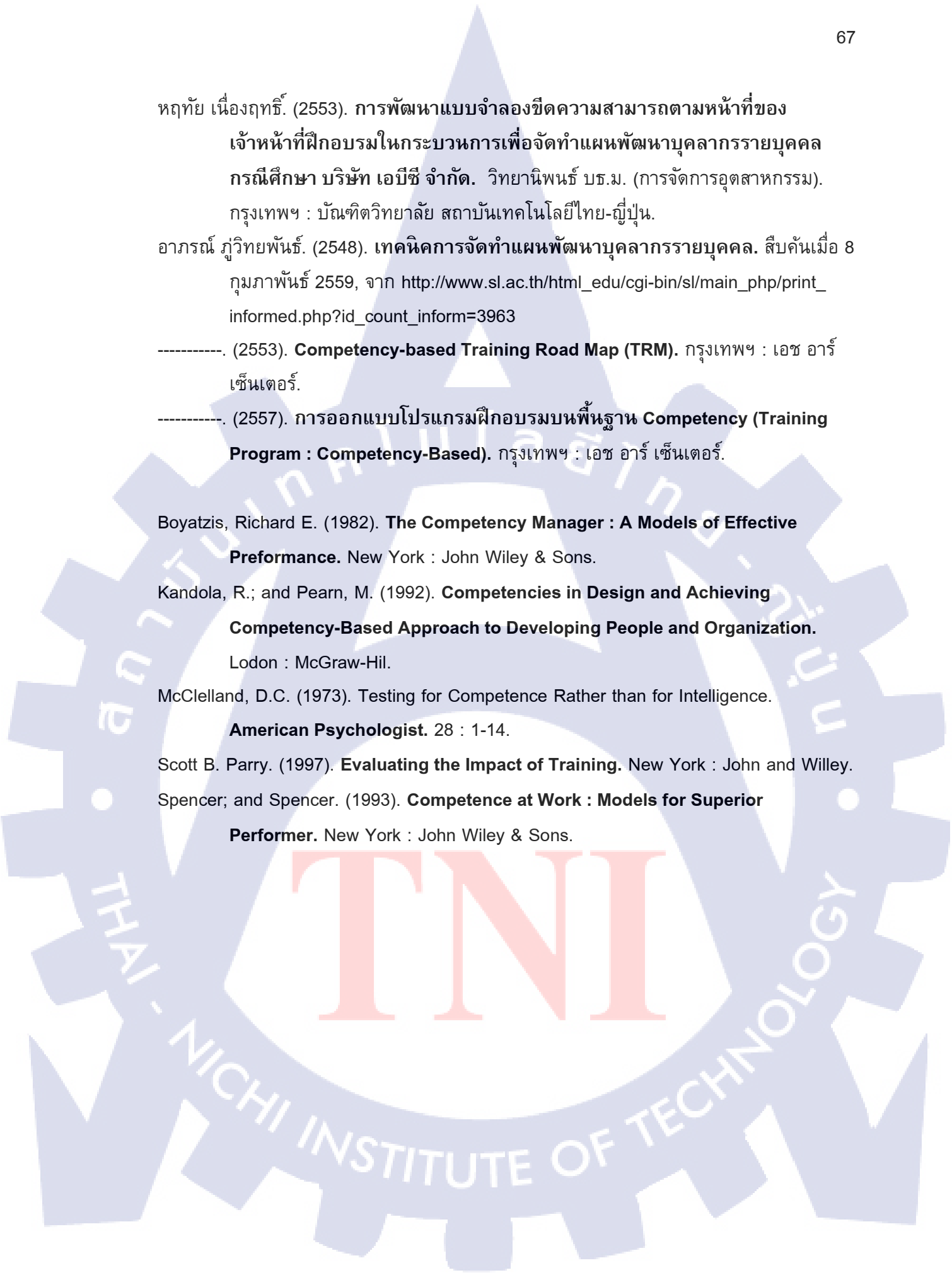
TNI

บรรณานุกรม

- กมลชนก สุทธิวาทนนฤพุมิ. (2547). **การจัดการใช้อุปทานและโลจิสติกส์**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์ท้อป/แมคกรอ-ฮิล.
- กมลชนก สุทธิวาทนนฤพุมิ; ศลิษา ภมรสติตย์; และจกัภษณ์ ดวงพัสดรา. (2544). **การจัดการโลจิสติกส์**. กรุงเทพฯ : แมค-กรอฮิล อินเตอร์เนชั่นแนลอินท์.
- กฤตชน วงศ์รัตน์. (2553). **การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์**. วิทยานิพนธ์ บธ.ด. (การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เกศรา ใจจันทร์; และคนอื่นๆ. (2552). **ขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ : กรณีศึกษาพนักงานขับรถสำหรับสาขาขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสารในเขตภาคเหนือตอนบน**. วิทยานิพนธ์ บธ.ด. (บริหารอุตสาหกรรมบริการ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). **แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล**. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2557, จาก <http://competency.rmutp.ac.th>
- ชุมพล ชิดธีราษฎร์กุล. (2554). **ขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์เพื่อรองรับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ กรณีศึกษา อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2540). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยยศ ไชยมั่นคง; และ มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง. (2554). **กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก**. นนทบุรี : วิชั่นพีเพรส.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). **เทคนิคการจัดทำและนำ Job competency ไปใช้งาน ฉบับคนทำงาน**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2553). **Competency-Base Human Resources Management**. วารสารการบริหารคน. 21(4) : 11-18.
- ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). **การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสมรรถนะ**. วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม. 7(1) : 18-32.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). **การจัดการโลจิสติกส์**. กรุงเทพฯ : เอ็กเพิร์สเน็ต.

- ธงชัย สันติวงศ์. (2535). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ: การศึกษานโยบายธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ประพันธ์ พ่วงปรีชา. (2550). การศึกษาขีดความสามารถของพนักงาน บริษัท โออิชิ เทค ดิง จำกัด. สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาศักยภาพคนและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปริญญ์ พิษณุจิตร. (2554). การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานบริษัทบาง จากปีโตรเลียม จำกัด(มหาชน). วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาศักยภาพคนและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พิษณุ วิชโยธิน. (2555). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน สายการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ด. (การพัฒนาศักยภาพคนและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วรรงค์ศิริ ทรงศีล. (2550). การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้าน บริหารจัดการของบุคลากร : กรณีศึกษา : บริษัท เอ็น เอ็ส เค แบร์ริงส์ แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาศักยภาพคนและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิทยา สุหฤทธำรง. (2546). ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศศิธร สายพิรุณเพชร. (2546). การเปรียบเทียบลักษณะบุคลิกภาพหัวหน้างานที่ประสบ ความสำเร็จสูงและต่ำของโรงแรมเครือสตาร์วูดในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). สถิติการผลิตรถยนต์. สืบค้นเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.fti.or.th/2011/thai/ftitechnicalsubdetail.aspx?id=693>
- สุกัญญา รัตมีโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตาม สมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- หฤทัย เนื่องฤทธิ์. (2553). การพัฒนาแบบจำลองขีดความสามารถตามหน้าที่ของ
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในกระบวนการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
กรณีศึกษา บริษัท เอปี้ซี จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). เทคนิคการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล. สืบค้นเมื่อ 8
กุมภาพันธ์ 2559, จาก http://www.sl.ac.th/html_edu/cgi-bin/sl/main_php/print_informed.php?id_count_inform=3963
- (2553). **Competency-based Training Road Map (TRM)**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์
เซ็นเตอร์.
- (2557). การออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมบนพื้นฐาน **Competency (Training
Program : Competency-Based)**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Boyatzis, Richard E. (1982). **The Competency Manager : A Models of Effective
Preformance**. New York : John Wiley & Sons.
- Kandola, R.; and Pearn, M. (1992). **Competencies in Design and Achieving
Competency-Based Approach to Developing People and Organization**.
Lodon : McGraw-Hil.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence.
American Psychologist. 28 : 1-14.
- Scott B. Parry. (1997). **Evaluating the Impact of Training**. New York : John and Willey.
- Spencer; and Spencer. (1993). **Competence at Work : Models for Superior
Performer**. New York : John Wiley & Sons.



TNI

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติประจำตำแหน่ง
(Job Description / Job Specification : JD/JS)

TNI

คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติประจำตำแหน่ง
(Job Description / Job Specification : JD / JS)

1) รายละเอียดของตำแหน่ง (Position)

ชื่อตำแหน่งไทย / Thai Position	หัวหน้าแผนก	ฝ่าย / Department	Production control
ชื่อตำแหน่งอังกฤษ / English	Supervisor	วันที่จัดทำ / Issued Date	1/2/2014
แผนก / Section	Logistics control		

2) วัตถุประสงค์ (Job Purpose)

ตรวจสอบการจัดส่งทั้งภายในและภายนอกได้ตามมาตรฐานและทันเวลา ทำการปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ทำงานได้สะดวกปลอดภัย
--

3) หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)

หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	น้ำหนัก(%)
1) งานภายในบริษัท	35%
1.1 ตรวจสอบความถูกต้องการทำงาน FM	
1.2 ปรับปรุงการทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานได้สะดวกรวดเร็วและปลอดภัย	
1.3 จัดทำมาตรฐานการทำงานให้กับพนักงาน	
1.4 แก้ไขปัญหากรณี FM ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	
1.5 แจ้งปัญหาไปยัง SSV กรณีที่แก้ไขไม่ได้ อย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา	
1.6 จัดทำ Packing STD. เพื่อให้ลูกค้าอนุมัติ	
1.7 ติดต่อกับแผนกอื่นกรณีงานมีปัญหา	
2) งานภายนอกบริษัท	35%
2.1 ติดต่อกับลูกค้าหรือSupplierเพื่อต่อรองเบื้องต้นกรณีที่ไม่สามารถส่งชิ้นงานได้	
2.2 นำ Packing STD. ไปยื่นให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าอนุมัติ	
2.3 ประชุมประจำเดือนกับลูกค้าเรื่องรอบการขนส่งงานเพื่อนำส่งข้อมูลให้กับแผนกที่เกี่ยวข้อง	
3) งานด้านความปลอดภัย	25%
ทำการปรับปรุงแก้ไขจุดทำงานที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ	
4. อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	5%
4.1 ควบคุมการทำงานกิจกรรมหรือนโยบายที่ทางบริษัทกำหนดไว้ให้ได้ตามเป้าหมาย	
4.2 พัฒนากการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรองรับงานใหม่ๆที่จะเข้ามา	

4) สายการบังคับบัญชา (Line of command)

ชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Position of direct superior)	Manager	จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง (Amount of direct subordinate)	7	คน Person
ชื่อตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง (Position of direct subordinate)	Foreman			
จำนวนรวมผู้ใต้บังคับบัญชา (Amount of total subordinate)	17			คน Person

5) ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับตำแหน่งงานนี้ (Working Relation)

ภายในหน่วยงานเดียวกัน	Planning, KANBAN room ,ECI & New model Team
หน่วยงานอื่น ในบริษัท	ทุกแผนก
ภายนอกบริษัท	Customer , Supplier

6) คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Specification)

การศึกษา / Education Background	ปวส.
สาขาวิชา / Major	การจัดการ , คอมพิวเตอร์ธุรกิจ, โลจิสติกส์
ประสบการณ์ / ปี	5 ปี

7) ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Competencies)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะด้านภาษา / คอมพิวเตอร์ (Skill)	บุคลิกภาพ / คุณลักษณะ (Personalities / Attribute)
1 ความรู้ด้านการจัดการLogistics	คอมพิวเตอร์	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
2 ความรู้ในระบบ TPS	อ่าน-เขียน ภาษาอังกฤษ ได้ดี	การทำงานเป็นทีม
3 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า	ความสามารถในการสื่อสารและจับประเด็น	มีความเป็นผู้นำ มุ่งมั่นตั้งใจ

8) ใบรับรองวิชาชีพ (Certificate) / คุณสมบัติอื่น ๆ (Other)

มีประสบการณ์ด้าน Logistics

ผู้จัดทำ / Prepared by	ผู้ทบทวน / Reviewed by	ผู้อนุมัติ / Approved by
Supervisor	Manager	General Manager
.....1...../.....2...../.....2014.....	7...../.....2...../.....2014.....	9...../.....2...../.....2014.....

ภาคผนวก ข.

ผลวิเคราะห์หาขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์
จากคำบรรยายลักษณะงาน

TNI

หน้าที่งานหลัก	ขีดความสามารถในงาน (Functional Competency)	
	ความรู้ (K) / ทักษะ (S)	พฤติกรรม, ทัศนคติ (A)
1. จัดทำและปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน 1.1 จัดทำมาตรฐานการทำงานให้กับพนักงาน 1.2 ปรับปรุงการทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานได้สะดวกรวดเร็วและปลอดภัย 1.3 สอนงานให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานได้	ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิต ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการสื่อสารโดยรวม ทักษะการสอนงาน	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การรับผิดชอบในงาน จิตสำนึกด้านคุณภาพ
2. ควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน 2.1 ตรวจสอบการทำงานของพนักงานเป็นประจำ 2.2 ชี้บ่งสิ่งผิดปกติ และดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง	ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการเป็นหัวหน้างาน ทักษะการแก้ไขปัญหา	การรับผิดชอบในงาน จิตสำนึกด้านคุณภาพ
3. ส่งงานให้ลูกค้าตามจำนวนและเวลาที่ลูกค้ากำหนด 3.1 รับออเดอร์ กัมบัง จากลูกค้า 3.2 จัดทำ Packing STD. เพื่อให้ลูกค้าอนุมัติ 3.3 ติดต่อกับลูกค้าหรือSupplierเพื่อสำรองเบื้องต้นกรณีที่ไม่สามารถส่งชิ้นงานได้	ความรู้ด้านการวางแผนงาน ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการสื่อสารโดยรวม	การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความรับผิดชอบในงาน จิตสำนึกด้านคุณภาพ
4. ชนส่งงานให้แผนกต่าง ๆ ภายในโรงงาน 4.1 ส่งงานตามระบบกัมบัง	ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS)	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. ควบคุมดูแลรถขนส่ง 5.1 จัดระบบ Milkrun ส่วนลูกค้า 5.2 จัดระบบ Milkrun ส่วน Supplier	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. ดูแลควบคุมคลังสินค้า และสินค้าคงคลัง	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังสินค้า	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
7. ควบคุมการทำกิจกรรมหรือนโยบายที่ทางบริษัทกำหนดไว้ให้ได้ตามเป้าหมาย 7.1 ระบบควบคุมคุณภาพ TS16949 7.2 ปฏิบัติตามระบบการควบคุมสิ่งแวดล้อม ISO14001 7.3 กิจกรรมลดต้นทุนและประหยัดพลังงาน 7.4 กิจกรรม 5ส 7.5 ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท	ความรู้ด้านการวางแผนงาน ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (TS16949) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) ความรู้เกี่ยวกับการลดต้นทุนและประหยัดพลังงาน ความรู้ด้าน 5ส กฎระเบียบ ข้อบังคับบริษัท	การมุ่งสู่ความสำเร็จ การรับผิดชอบในงาน จิตสำนึกด้านคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
8. งานด้านความปลอดภัย 8.1 ทำการปรับปรุงแก้ไขจุดทำงานที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ	ความรู้ด้านความปลอดภัย ความรู้ด้าน 5ส	การรับผิดชอบในงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภาคผนวก ค.

แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร
ถึงขีดความสามารถในงานของหัวหน้างานโลจิสติกส์

TNI

Individual Professional Competency Survey Form

ชื่อ-นามสกุล 氏名 : _____ ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป 執行役員以上
 ตำแหน่ง ポジション : _____ ระดับผู้จัดการฝ่าย 部長以上
 แผนก/ฝ่าย 部署 : _____ ระดับผู้จัดการแผนก 課長以上

แบบสอบถามนี้จัดทำเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารเพื่อค้นหาความสามารถในการบริหารที่จำเป็นของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ เพื่อนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานและทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของแผนกต่อไป

ให้ผู้บริหารเลือกรายการขีดความสามารถในด้านต่างๆ ที่ท่าน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Attribute / Ability) จากตารางตามเอกสารแนบ โดยต้องระบุเหตุผลที่สนับสนุนวิสัยทัศน์, พันธกิจ, กลยุทธ์หลัก หรือ ความสามารถหลักขององค์กร อย่างหนึ่ง

当アンケートは物流のリーダーが持つべきマネジメントのコアコンピタンスを明確にし、標準化し、課の個別人材開発計画の作成をするために 管理職の意見を調査することを目的とします。

添付の書類の中から知識(Knowledge)やスキル(Skill)や能力(Attribute / Ability)のコアコンピタンスを選んでください。

ビジョン・ミッション・主要戦略・企業の核となる能力と一致する選定理由も書いてください。

Item	ขีดความสามารถหลักที่คาดหวัง 希望コアコンピテンシー	เหตุผลที่สอดคล้องกับ Vision / Mission /กลยุทธ์หลัก/Corporate Core Competency ビジョン・ミッション・主要戦略・企業の核となる能力と一致する選定理由
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

ภาคผนวก ง.

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะงานและขีดความสามารถที่ใช้ในการทำงาน
สำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

TNI

**แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะงานและขีดความสามารถ
ที่ใช้ในการทำงานสำหรับหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์**

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ โดยข้อมูลที่ได้รับในครั้งนี้จะนำไปใช้กำหนดเป็นขีดความสามารถให้แก่ หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์ ต่อไป

- 1) กรุณาอธิบายงานประจำ และความรับผิดชอบหลักที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน
- 2) คุณคิดว่าอะไร คือ ความยากหรือความท้าทายของงานในตำแหน่งงานนี้
- 3) คุณคิดว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน มีปัญหา อุปสรรค อะไรบ้าง และท่านแก้ไขปัญหา
นั้นได้อย่างไร
- 4) คุณคิดว่าคนที่ทำงานในตำแหน่งนี้ได้ดี ควรมีคุณสมบัติหรือบุคลิกลักษณะอย่างไร
- 5) ความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมอะไรบ้าง ที่คนที่ประสบผลสำเร็จในตำแหน่งนี้ควรมี
- 6) คุณคิดว่าคนแบบไหนที่ไม่น่าประสบผลสำเร็จในตำแหน่งงานนี้ เพราะอะไร
- 7) ท่านคิดว่า พฤติกรรม หรือทักษะที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง สำหรับคนที่ทำงานใน
ตำแหน่งนี้มีอะไรบ้าง กรุณาให้เหตุผล พร้อมบอกวิธีการ ที่จะยกระดับพฤติกรรม
หรือ ทักษะนั้นๆ ให้สูงขึ้นได้อย่างไร

ภาคผนวก จ.

ผลการประเมินความสอดคล้องของข้อกับคำจำกัดความ
ขีดความสามารถในงาน

TNI

แบบสอบถามเพื่อประเมินความสอดคล้องของชื่อ และคำจำกัดความขีดความสามารถ

ผู้ประเมิน : ผู้เชี่ยวชาญขององค์กร จำนวน 3 ท่าน

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของ ชื่อขีดความสามารถ และ คำจำกัดความของขีดความสามารถแต่ละรายการว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ เพื่อนำไปใช้เป็นพจนานุกรมขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นแนวทางในการนำขีดความสามารถในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ทำเครื่องหมาย "X" ลงในช่องคะแนน ที่ท่านคิดว่าเหมาะสม ตามคำอธิบายด้านล่างนี้

คำอธิบายคะแนน

- คะแนน +1 เมื่อผู้ประเมิน "แน่ใจ" ว่าคำจำกัดความนั้น "มีความสอดคล้อง" และอธิบายชื่อขีดความสามารถนั้นๆ ได้
- คะแนน 0 เมื่อผู้ประเมิน "ไม่แน่ใจ" ว่าคำจำกัดความนั้น "มีความสอดคล้อง" และอธิบายชื่อขีดความสามารถนั้นๆ ได้
- คะแนน -1 เมื่อผู้ประเมิน "แน่ใจ" ว่าคำจำกัดความนั้น "ไม่มีความสอดคล้อง" และไม่สามารถอธิบายชื่อขีดความสามารถนั้นๆ ได้

รายชื่อขีดความสามารถ (Competencies)		คำจำกัดความ	IOC	SD
ขีดความสามารถในการบริหาร (Professional Competency)				
1	ทักษะการสอนงาน	- การอธิบายและให้คำแนะนำแก่ผู้เรียนอย่างละเอียด ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง - มีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียน ตั้งใจและยินดีตอบคำถามผู้เรียน	0.7	0.58
2	ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	- คิดตาม ตรวจสอบและบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา - สามารถให้ข้อมูลการทำงานแก่ลูกน้องทั้งข้อดีและข้อควรปรับปรุง - สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ - รู้ถึงสภาพการทำงานที่ผิดปกติในการทำงานของลูกน้อง และชักชวนให้ลูกน้องทำตามมาตรฐานที่กำหนด	1.0	0.00
3	การรับผิดชอบในงาน (Accountability)	- ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด มีข้อผิดพลาดน้อย - ตรวจสอบผลงานได้ทุกระยะ - สามารถปฏิบัติตามแผนงานและควบคุมได้ด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแผนนั้นให้สำเร็จ	1.0	0.00
4	ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership skill)	- กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆบนข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม รวมทั้งกล้ายอมรับข้อผิดพลาด หรือผลที่เกิดขึ้น - สร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ และความไว้วางใจและเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน กระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้อื่นทุ่มเทในการทำงาน และมีความขัดแย้งในทีมงานได้	1.0	0.00
5	การมีระเบียบวินัยของตนเอง	- การแสดงออกถึงความตั้งใจและความพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบบังคับต่างๆ และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อมั่นตัวอย่างสม่ำเสมอ - ทักเตือน ชี้แนะ โยน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อมั่นบังคับต่างๆ และสามารถอธิบายถึงผลที่เกิดขึ้นได้	1.0	0.00
6	ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ	- ความสามารถในการสื่อสารสองทาง (Two way communication) เพื่อนำเสนอและรับฟังข้อมูลหรือองค์ความรู้ได้อย่างชัดเจน - สามารถชักจูงผู้อื่นผ่านคำพูดและการนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ทั้งในสถานการณ์ด้านบวกและลบให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และนำไปปฏิบัติได้จริงองค์กร	1.0	0.00
7	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	- ความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไข - จัดลำดับความสำคัญและการแก้ไขในเวลาที่เหมาะสม - สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองจากข้อมูลที่มีอยู่	1.0	0.00
8	การวางแผนและการจัดการ	- ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม และทรัพยากรและผลที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติทั้งงานปกติและเร่งด่วน - สามารถกำหนดวิธีประเมินผลงานของตนเองทีมงาน	1.0	0.00
ขีดความสามารถในงาน (Functional Competency)				
1	ความรู้เกี่ยวกับการผลิต	- เข้าใจกระบวนการผลิตในภาพรวมทั้งการรับสินค้าเข้า ตรวจสอบ การผลิต การบรรจุ การจัดเก็บ จนถึงการส่งออกจนถึงลูกค้า - เข้าใจกระบวนการจัดส่งให้เป็นไปตามมาตรฐานของลูกค้าแต่ละราย และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	1.0	0.00
2	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	- สามารถเข้าใจภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐานที่ต้องใช้ในการทำงานได้ ทั้งการอ่าน เขียน และพูด	1.0	0.00
3	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	- สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการทำงานได้ เช่น การพิมพ์รายงาน การลงบันทึกข้อมูลต่างๆ การนำเสนองาน และ การรับ-ส่ง email เป็นต้น	1.0	0.00
4	จิตสำนึกด้านคุณภาพ	- การใส่ใจต่อคุณภาพ มีขั้นตอนการตรวจสอบและจัดระบบการตรวจสอบถูกต้องของงานและข้อมูล - ติดตามความก้าวหน้า และคุณภาพของงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในแง่ปริมาณคุณภาพ และทันเวลา	1.0	0.00
5	ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตโตโยต้า	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เช่น Just in Time, Pull System และ Kanban - สามารถนำระบบการผลิตแบบโตโยต้ามาใช้ในการทำงาน และปรับปรุงการทำงานได้	1.0	0.00
6	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ Logistic	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการโลจิสติกส์ การขนส่งทั้งภายในและภายนอก - สามารถวางแผนงานทางด้านจัดการโลจิสติกส์และควบคุมให้มีประสิทธิภาพพออยู่เสมอ - ตระหนักถึงต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ และทำการควบคุมให้อยู่ในเป้าหมายที่กำหนดได้	1.0	0.00
7	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ - มีความสามารถในการตรวจสอบความผิดปกติของคลังสินค้า และควบคุมให้อยู่ในสภาพที่เก็เก็บ - สามารถออกแบบคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพได้	1.0	0.00

ภาคผนวก จ.

พจนานุกรมขีดความสามารถในงาน
ของหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

TNI

พจนานุกรมขีดความสามารถ (Competency Dictionary)

สำหรับตำแหน่งงาน : หัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

ประเภทขีดความสามารถ ☐ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)
☒ ขีดความสามารถในงาน (Functional Competency)

จำนวนขีดความสามารถ 15 ขีดความสามารถ

รหัสขีดความสามารถ	รายชื่อขีดความสามารถ
ขีดความสามารถในการบริหาร (Professional Competency)	
PC-01	ทักษะการสอนงาน
PC-02	ทักษะการเป็นหัวหน้างาน
PC-03	การรับผิดชอบในงาน
PC-04	ทักษะการเป็นผู้นำ
PC-05	การมีระเบียบวินัยของตนเอง
PC-06	ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ
PC-07	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
PC-08	การวางแผนและการจัดการ
ขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)	
FC-01	ความรู้เกี่ยวกับการผลิต
FC-02	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ
FC-03	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
FC-04	จิตสำนึกด้านคุณภาพ
FC-05	ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตโตโยต้า
FC-06	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ Logistic
FC-07	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

PC-01 : ทักษะการสอนงาน (Coaching)	
นิยาม : มีความสามารถในการสอนงานผู้อื่น หรือพัฒนาความรู้ และความสามารถของผู้อื่น รวมทั้งจัดการวางแผนแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key Behavior)
1	ไม่สนใจการสอนงาน - ไม่สนใจการสอนงานผู้อื่นให้เป็นงาน - หากได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สอนงาน จะคอยหลีกเลี่ยงตลอดเวลา
2	สอนงานเป็นบ้าง แต่หวงความรู้ - มีทัศนคติเชิงลบต่อการสอนงาน - สอนงานบ้าง แต่ไม่เต็มที่ เพราะหวงความรู้ - สอนงานไม่เป็น
3	สอนงานได้ ทำงานเป็น - สามารถสอนงานได้ ทำงานให้เป็นแบบอย่างก็ได้ - พยายามชี้แนะแนวทางการทำงานให้แก่ผู้อื่น
4	สอนงานด้วย สอนให้คนอื่นคิดเองด้วย - เมื่อสอนงานจะพยายามอธิบายให้คนอื่นเกิดความคิดเองด้วย - ไม่บ่นเมื่อถูกถามและพยายามอธิบาย
5	สอนให้คิดและสอนงาน พร้อมทั้งสามารถประเมินผลงานได้ - ให้ความเป็นกันเองในการสอนงาน - นอกจากจะสอนและอธิบายเหตุผลให้ผู้ถูกสอนเกิดความคิดสร้างสรรค์แล้วยังยอมรับความคิดของผู้ถูกสอนที่เสนอมาร่วมด้วย - ประเมินผลการสอนงานได้ด้วยตนเอง

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

PC-02 : ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	
นิยาม : ติดตาม ตรวจสอบและบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้ข้อมูลการทำงานแก่ลูกน้องทั้งข้อดีและข้อควรปรับปรุง สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงสภาพความผิดปกติในการทำงานและตัดสินใจให้ลูกน้องทำตามมาตรฐานที่กำหนด	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key Behavior)
1	ไม่ปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้างาน - ไม่ติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเฉพาะในส่วนของตัวเอง - ไม่สามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานได้ - ทำงานไปวันๆ รอคำสั่งจากหัวหน้าที่สูงกว่า - ปฏิบัติตามกฎหมาย หยุด เรียก รอ ได้บ้าง แต่ไม่เคร่งครัด - เพิกเฉย หรือไม่จัดการปัญหาทันที เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามาแจ้งปัญหา
2	ปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้างานได้เป็นบางครั้ง - มีการติดตาม ตรวจสอบ การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังมีบางครั้งที่ละเลย - ทราบถึงสภาพการทำงานที่ผิดปกติ และควบคุมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมาย หยุด เรียก รอ ได้อย่างเคร่งครัด - สนใจกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามาแจ้งมา
3	ปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้างานได้ตามมาตรฐาน - มีการติดตาม ตรวจสอบ การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นประจำอย่างเคร่งครัด - รู้ถึงสภาพการทำงานที่ผิดปกติ และสามารถนำเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ - ควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตอบสนองกิจกรรมส่วนกลางขององค์กร เช่น การอนุรักษ์พลังงาน, กิจกรรมความปลอดภัย เป็นต้น
4	ปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้างานได้ดี - วิเคราะห์และปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น - สามารถประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานสำเร็จได้ - สนใจสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ - กระตุ้นและควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตอบสนองกิจกรรมส่วนกลางขององค์กร เช่น การอนุรักษ์พลังงาน และกิจกรรมความปลอดภัย
5	ปฏิบัติตามบทบาทของหัวหน้างานได้ดีเยี่ยม - สามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ - เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามกฎ ตักเตือนและลงโทษได้ตามความเหมาะสม - สนใจและติดตามข่าวสาร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานอื่นๆ แล้วนำมาประยุกต์ปรับปรุงในหน่วยงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำได้ - ติดตามความคืบหน้ากิจกรรมส่วนรวมขององค์กรและนำเสนอผลงานได้

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

PC-03 : การรับผิดชอบในงาน (Accountability)	
นิยาม : ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนดให้ รวมทั้งสามารถตรวจสอบผลงานได้	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key Behavior)
1	ไม่รับผิดชอบงาน - เมื่อมอบหมายงานไปมักจะไม่เสร็จตามกำหนดเวลหรือละทิ้งงานกลางคัน - ไม่ยอมรับการตรวจสอบผลงาน
2	รับผิดชอบงานบ้าง - สามารถรับผิดชอบงานที่จะทำจนเสร็จ แต่มักจะไม่ทันตามกำหนดเวลา - สามารถรับผิดชอบงานเสร็จทันกำหนดเวลา แต่มีข้อบกพร่อง ต้องแก้ไขบ่อยครั้ง - ตรวจสอบผลงานแล้ว ยังพบข้อบกพร่องเป็นส่วนใหญ่
3	รับผิดชอบงานดี - รับผิดชอบงานดี เสร็จทันตามกำหนดเวลาและพบข้อบกพร่องน้อยมาก - สามารถตรวจสอบผลงานได้ทุกงาน
4	รับผิดชอบงานดีมาก - รับผิดชอบงานดีมาก เสร็จก่อนหรือทันตามกำหนดและไม่พบข้อบกพร่อง - มีแผนงานและระบบการทำงานที่สามารถตรวจสอบงานได้ทุกระยะ
5	รับผิดชอบงานดีเยี่ยมและทำงานอย่างละเอียดรอบคอบ - รับผิดชอบงานดีเยี่ยม เสร็จก่อนหรือทันตามกำหนดเวลา ไม่พบข้อบกพร่อง และเสนอรายละเอียดของปัญหาหรืออุปสรรคร่วมวิธีการแก้ไข - ก่อนทำงานจะวางแผนและควบคุมการทำงานได้ด้วยตัวเอง - หลังจากทำงานเสร็จ จะรายงานรายละเอียดเพื่อการตรวจสอบผลงานโดยเร็ว

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

PC-04 : ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership)	
นิยาม : ความสามารถในการนำสมาชิกของกลุ่มหรือผู้อื่นภายในคณะทำงานให้สำเร็จตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key Behavior)
1	ชอบทำงานเอาหน้า - ชอบวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น แต่ไม่ชอบทำงาน - หากทำงานได้สำเร็จมักอ้างเป็นความสำเร็จของตนมากกว่าให้ความสำคัญต่อกลุ่ม
2	ให้คำปรึกษาบ้างเล็กน้อย - มักจะตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ไม่ชัด หรือเป็นไปได้ - รายงานเท็จหรือชอบป้อนตัวเลขให้เห็นว่าทำงานสำเร็จ
3	นำกลุ่มให้ทำงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ - ให้คำปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ - เปิดโอกาสให้ผู้อื่นทำงานบ้าง - พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4	ให้แนวทางในการทำงาน - ทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อกลุ่มหรือผู้อื่น - หากกลุ่มทำงานพบปัญหา ยินดีให้ความช่วยเหลือตลอดเวลา - สร้างแรงจูงใจต่อสมาชิกของกลุ่มให้ทำงาน
5	ท้าทายความสำเร็จของงาน - ไม่ปฏิเสธงานยากๆ ที่ได้รับมอบหมายและมีความมุ่งมั่นในการทำงานจนแล้วเสร็จ - พยายามสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นให้ทำงานเกินกว่าความคาดหวัง - นอกจากจะเป็นตัวอย่างที่ดีแล้ว ยังสนับสนุนให้ผู้อื่นทำดีด้วย

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

PC-05 : การมีระเบียบวินัยของตนเอง (Self-discipline)	
นิยาม : การแสดงออกถึงความตั้งใจและความพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างสม่ำเสมอ ดักเตือน ชี้แนะ โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key Behavior)
1	ยอมรับผิดชอบในงานโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น - รักษาความลับ เคารพและไม่ก้าวล่วงเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวผู้อื่น - ไม่นำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
2	อธิบายกฎระเบียบในการทำงานและตักเตือนสมาชิกในทีมเมื่อกระทำผิด - รู้และตระหนักถึงกฎระเบียบในการทำงานและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด - เมื่อเห็นผู้อื่นไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทำการตักเตือนลูกน้องไม่ให้กระทำผิด
3	กระตุ้นจูงใจสมาชิกในทีมรักษา จริยธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ในงาน - แจ้งผู้เกี่ยวข้องเมื่อพบเห็นการกระทำที่ผิด รวมถึงความกล้าที่จะปฏิเสธการกระทำที่เสี่ยงต่อผลประโยชน์ขัดแย้งและผิดต่อจรรยาบรรณ
4	ยึดมั่นเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ จริยธรรม จรรยาบรรณ - สามารถอ้างอิงหลักจรรยาบรรณเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในทีม - การกำหนดแนวทางหลักปฏิบัติด้านจริยธรรม จรรยาบรรณแก่ผู้อื่นได้
5	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ - ถ่ายทอดและปลูกจิตสำนึกให้ผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีจริยธรรม จรรยาบรรณในการทำงาน รวมถึงการแสดงความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

PC-06 : ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ	
นิยาม : ความสามารถในการสื่อสารสองทาง (Two way communication) เพื่อนำเสนอและรับฟังข้อมูลหรือองค์ความรู้ได้อย่างชัดเจน สามารถชักจูงผู้อื่นผ่านคำพูดและสื่อการนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ทั้งในสถานการณ์ด้านบวกและลบให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และนำไปปฏิบัติได้ทั้งองค์กร	
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	สามารถสื่อสารข้อมูลกับผู้ร่วมงานและนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมหรือทีมงานได้ชัดเจนเข้าใจตรงกัน
2	สามารถสื่อสารและรับข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและนอกได้ถูกต้องตรงประเด็น แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นถึงเทคนิค วิธีการสื่อสารและนำเสนอของตนนำมาปรับปรุงและพัฒนา
3	สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารเชิงนโยบายได้ถูกต้องเข้าใจชัดเจนตรงกัน ปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการนำเสนอให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟัง รักษาเวลาและมีเทคนิคการจูงใจให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม
4	สามารถสื่อสารนำเสนอต่อบุคคลภายนอกที่มาศึกษาดูงานและตอบข้อซักถามจากผู้ฟังได้อย่างชัดเจน รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้หรือเทคนิคการนำเสนอแก่ผู้อื่นได้
5	สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการนำเสนอให้เหมาะสมตามสถานการณ์และกลุ่มผู้ฟังที่หลากหลาย รวมถึงการสื่อสารสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งหรือมีความเสี่ยงสูง สามารถนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง องค์กรภายนอก หรือการนำเสนอเป็นภาษาอังกฤษได้

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

PC-07 : การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	
นิยาม : ความสามารถในการชี้แจงปัญหา การวิเคราะห์และการประเมินระดับความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขและป้องกัน	
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	ไม่สามารถชี้แจงปัญหาได้ - ไม่สามารถชี้แจงสาเหตุหรือต้นตอของปัญหาได้ - ไม่สามารถวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาได้ - มักจะขอเป็นผู้ตาม ขอให้คนอื่นสั่งให้ทำ
2	แก้ปัญหาอย่างง่าย ๆ ได้ - สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะในส่วนงานที่ทำ ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นซ้ำๆ - บางครั้งจะเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมบ้างเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาอย่างง่าย ๆ - เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นส่วนใหญ่
3	แก้ปัญหาอย่างยาก ๆ ได้และมีการแก้ปัญหาหลายแนวทาง - เสนอทางแก้ปัญหามากกว่าหนึ่งทางเลือก - เน้นการลงมือปฏิบัติก่อน ถ้าผิดค่อยลองทำทางเลือกใหม่ - ยังขาดการประเมินผลทางเลือกของการแก้ปัญหา
4	แก้ปัญหาที่สาเหตุ - เริ่มมีการวิเคราะห์ปัญหาที่สาเหตุหรือต้นตอของปัญหา - ใช้แหล่งข้อมูลมากขึ้น และมองปัญหาอย่างรอบด้าน - สร้างทางเลือกไว้มากกว่าหนึ่งทางเลือกในการแก้ปัญหาเสมอ
5	สามารถมองทะลุปัญหาที่แท้จริง - ประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างซับซ้อนได้ โดยถ้าทางเลือกใดเกิดปัญหาใหม่จะมีวิธีแก้ไขอื่น ๆ มารองรับ - สามารถวิเคราะห์ออกได้ว่า ปัญหาที่แท้จริงจากปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลักและปัญหารอง - เตรียมการแก้ปัญหาหลักและปัญหารองของทุกปัญหาไว้เสมอ

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

PC-08 : การวางแผนและการจัดการแผนงาน (Plan Management)	
นิยาม : ความสามารถในการบริหารจัดการความคิด แผนงานและการกระทำของตนให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างบรรทัดฐานส่วนตัว	
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	ไม่มีแผนงานใดๆ - ใช้ชีวิตไปวันๆ โดยไร้จุดหมาย - ไม่สามารถจัดวางลำดับความสำคัญของงานว่าสิ่งใดควรทำก่อน-หลัง - มักจะเสียเวลาในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน - เมื่อถูกมอบหมายให้ทำงาน ไม่สามารถจัดวางแผนงานได้
2	จัดทำแผนงานที่สับสน - จัดทำแผนงานอย่างลวกๆ ไม่สามารถทำตามขั้นตอนได้ - แม้จะทำตามขั้นตอนตามแผนงานแล้ว ก็ยังไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้
3	สามารถจัดลำดับความสำคัญและกำหนดแผนงานได้ - จัดทำแผนงานและวางลำดับขั้นตอนการทำงานได้ดี - มีการรอบเวลา และขั้นตอนที่เป็นไปได้ตามแผนงาน
4	สามารถจัดทำแผนโครงสร้าง - สามารถจัดทำแผนงานและมีขั้นตอนการทำงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย - ส่วนใหญ่จะเป็นแผนงานระยะสั้น และมีเพียงแผนงานเดียว
5	สามารถจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ - สามารถจัดทำแผนงาน ที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกินความคาดหวัง - สามารถจัดทำแผนงานที่สลับซับซ้อนเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว - มีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงแผนสูงมากโดยคำนึงถึงผลเป้าหมายเป็นสำคัญ

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

FC-01 : ความรู้เกี่ยวกับการผลิต	
นิยาม : - เข้าใจกระบวนการผลิตในภาพรวมตั้งแต่การรับสินค้าเข้า ตรวจสอบ การผลิต การบรรจุ การจัดเก็บ จนถึง การส่งออกจนถึงลูกค้า - เข้าใจกระบวนการจัดส่งให้เป็นไปตามมาตรฐานของลูกค้าแต่ละราย และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	รู้และเข้าใจกระบวนการผลิตเฉพาะส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ - สามารถอธิบายกระบวนการผลิตของสายการผลิตที่ตนเองรับผิดชอบได้ เช่น Assy - สามารถเข้าใจความสัมพันธ์และงานที่เกี่ยวข้องกันของสายการผลิตกับงานของโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง เช่น การซัพพลายวัตถุดิบให้ไลน์ผลิต - รู้และเข้าใจขั้นตอนการจัดส่งและมาตรฐานการจัดส่งของลูกค้าที่ตนเองรับผิดชอบได้
2	รู้และเข้าใจกระบวนการผลิตทั้งหมดเป็นบางผลิตภัณฑ์ - สามารถอธิบายกระบวนการผลิตของสายการผลิตทั้งหมดเป็นบางผลิตภัณฑ์ เช่น ขั้นตอนการผลิต Transmission AR5 เป็นต้น - สามารถเข้าใจความสัมพันธ์และงานที่เกี่ยวข้องกันของสายการผลิตกับงานของโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ ขั้นตอนรับวัตถุดิบ ผลิต จนถึง การส่งถึงลูกค้า บางผลิตภัณฑ์ - รู้และเข้าใจขั้นตอนการจัดส่งและมาตรฐานการจัดส่งของลูกค้าและ Supplier ได้
3	รู้และเข้าใจกระบวนการผลิตภาพรวมทั้งหมดขององค์กร - สามารถอธิบายกระบวนการผลิตของสายการผลิตทั้งหมดขององค์กร - สามารถเข้าใจความสัมพันธ์และงานที่เกี่ยวข้องกันของสายการผลิตกับงานของโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ขั้นตอนรับวัตถุดิบ ผลิต จนถึง การส่งถึงลูกค้าทั้งหมดขององค์กร - รู้และเข้าใจขั้นตอนการจัดส่งและมาตรฐานการจัดส่งของลูกค้าและ Supplier ทั้งหมดได้ - เสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการทำงานในงานและกระบวนการที่ตนรับผิดชอบ เพื่อลดขั้นตอน ความผิดพลาดของการทำงาน เพื่อให้การผลิตได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
4	แก้ไขและพัฒนา ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ของกระบวนการผลิต - รู้ความเชื่อมโยงและความสำคัญของขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตได้ - แก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการทำงานในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้สูงขึ้น รวมทั้งลดต้นทุนให้ต่ำลง - แก้ไข พัฒนา ปรับปรุงมาตรฐานการบรรจุ การจัดส่งของลูกค้า และ Supplier ได้
5	ปรับปรุงคุณภาพ วางแผนและปรับเปลี่ยนแผนการผลิตตามสถานการณ์ - วิเคราะห์หาแนวทางและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยรวมเพื่อเพิ่มผลผลิต ปรับปรุงคุณภาพ และลดต้นทุนให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร - กำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร วางแผนและปรับปรุงแผนตามสถานการณ์

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

FC-02 : ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	
นิยาม : - สามารถเข้าใจภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐานที่ต้องใช้ในการทำงานได้ ทั้งการอ่าน เขียน และพูด	
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	เข้าใจความหมายของศัพท์ภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนได้ - เข้าใจคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่ใช้ในงานได้ถึงแม้ว่าจะอ่านและเขียนไม่ถูกต้อง
2	อ่านและเขียนเอกสารภาษาอังกฤษสั้นที่ใช้สื่อสารได้ - สามารถอ่านและเขียนตอบโต้เป็นภาษาอังกฤษอย่างง่าย ๆ โดยการสื่อสารทาง E-Mail
3	ฟัง พูด อ่าน เขียน โดยภาษาอังกฤษแบบง่าย ๆ ได้ - สามารถฟัง และเข้าใจประโยคภาษาอังกฤษสั้น ๆ ได้ - พูดได้บ้างเป็นคำๆ แต่ยังเรียงประโยคและไวยากรณ์ไม่ถูกต้องนัก
4	สื่อสารด้วยภาษาอังกฤษกับเจ้าของภาษาได้ - สามารถพูดคุยโต้ตอบด้วยภาษาอังกฤษได้คล่อง โดยไม่ใช้ล่าม - สามารถพร้ใช้งานด้วยภาษาอังกฤษได้
5	เชี่ยวชาญทางด้านภาษาและเป็นครูสอนได้ - สามารถใช้คำที่สละสลวย ถูกต้องตามไวยากรณ์ภาษาอังกฤษ ได้ - สามารถถ่ายทอดโดยการสอนให้กับผู้อื่นได้

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

FC-03 : ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	
นิยาม : - สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการทำงานได้ เช่น การพิมพ์รายงาน การลงบันทึกข้อมูลต่างๆ การนำเสนองานและ การรับ-ส่ง email เป็นต้น	
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	ไม่มีทักษะหรือมีทักษะน้อยในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ - สามารถเปิด-ปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ แต่สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานเพียงเล็กน้อยใช้ได้แค่เพียงพิมพ์งานต่างๆ ตามคำสั่ง - ไม่สนใจเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์เลย
2	มีทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์บ้าง - สามารถเปิด-ปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ และสามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้ดี เช่น สามารถใช้โปรแกรม Excel ในการคำนวณได้ - สามารถใช้โปรแกรมในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายภายใน เช่น e-mail, การสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตัวเอง
3	มีทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ดี - สามารถเปิด-ปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ และสามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้ดี เช่น สามารถใช้โปรแกรม Excel ในการคำนวณสูตรที่ยากๆได้ เช่น การทำกราฟแบบต่างๆ - สามารถใช้โปรแกรมสำหรับการนำเสนองานได้ เช่น โปรแกรม Power Point - สามารถใช้โปรแกรมในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายภายใน เช่น e-mail, การสืบค้นข้อมูลได้คล่อง
4	มีทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ดี สามารถนำความรู้ทางคอมพิวเตอร์มาปรับปรุงงานได้ - สามารถใช้โปรแกรม MS-Office ได้ทั้งหมด และโปรแกรมประยุกต์อื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน - สามารถใช้โปรแกรมสำหรับการนำเสนองานด้วยเทคนิคต่างๆได้ เช่น โปรแกรม Power Point - สามารถประยุกต์การเชื่อมโยงข้อมูลหรือโอนข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในการทำงานได้
5	มีทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ดีเยี่ยม - สามารถแก้ไขปัญหาในส่วน Hardward/Solfward ได้ - สามารถใช้โปรแกรม MS-Office ได้ทั้งหมด และโปรแกรมประยุกต์อื่นๆ ได้คล่องและสอนผู้อื่นได้ - สนใจเรียนรู้วิทยาการคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้งานและแนะนำผู้อื่น

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

FC-04 : จิตสำนึกด้านคุณภาพ	
นิยาม : - การใส่ใจต่อคุณภาพ มีขั้นตอนการตรวจสอบและจัดระบบการตรวจความถูกต้องของงานและข้อมูล - ติดตามความก้าวหน้า และคุณภาพของงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในแง่ปริมาณคุณภาพ และทันเวลา	
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด - เข้าใจและอธิบายเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพในงานที่รับผิดชอบได้ถูกต้องครบถ้วนตามที่ระบุในมาตรฐานการทำงานที่กำหนด - ปฏิบัติงานของตนด้วยความถูกต้องแม่นยำ ไม่มีข้อผิดพลาด ใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อยๆ เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย
2	ให้คำแนะนำผู้อื่นในเรื่องคุณภาพงาน - ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นในการปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานตามมาตรฐานคุณภาพที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดได้ - อธิบายถึงผลกระทบและปัญหาที่อาจเกิดกับสินค้า กระบวนการ และการทำงานอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ ตระหนักถึงผลกระทบนั้นๆ และปฏิบัติตามมาตรฐานนั้นๆ
3	เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงคุณภาพงานที่ทำ - ตรวจสอบคุณภาพการทำงาน ความถูกต้องของงานของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด เมื่อพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดสามารถหยุดการทำงานและทำการแก้ไขได้ทันที - เสนอแนะวิธีในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบให้มีคุณภาพที่ดีกว่าเดิมได้
4	ปรับปรุงคุณภาพสินค้า วิธีการทำงาน ตรวจสอบคุณภาพงานผู้อื่น - มีเทคนิคการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นคิดและปรับปรุงการทำงานของตนให้มีคุณภาพขึ้น - ค้นคว้าหาวิธีในการปรับปรุงคุณภาพสินค้า และกระบวนการในการควบคุมคุณภาพของหน่วยงาน และนำความรู้และเทคโนโลยีนั้นมาพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการของทำงานของหน่วยงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น
5	วางแผนคุณภาพ ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพของหน่วยงานอยู่เสมอ - วางแผนและปรับปรุง ระบบงานหน่วยให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม ตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพ และเป้าหมายขององค์กร - ตรวจสอบ ประเมิน และหาแนวทางปรับปรุงการทำงานของผู้บังคับบัญชาในเรื่องคุณภาพอยู่เสมอ จนทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับปรุงคุณภาพการทำงานของตนได้สูงขึ้นกว่าเดิม

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

FC-05 : ความรู้เกี่ยวกับการผลิตแบบโตโยต้า	
นิยาม :	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ เช่น Just in Time, Pull System และ Kanban - สามารถนำระบบการผลิตแบบโตโยต้ามาใช้ในการทำงาน และปรับปรุงการทำงานได้
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	ปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ - เข้าใจระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำได้ - ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เช่น การใช้กัมบัง, การผลิตตามจำนวน, เวลาที่ลูกค้าต้องการ, ไม่ผลิตมากเกินไป เป็นต้น
2	รู้ถึงความผิดปกติจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานแบบโตโยต้า - สามารถเข้าใจปัญหา/ผลกระทบ ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานแบบโตโยต้า และสามารถสอน/อธิบายต่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ - เมื่อพนักงานไม่ปฏิบัติ สามารถมองเห็นปัญหาได้ทันทีจากผลการทำงานที่เปลี่ยนไป - เข้าใจการทำงานของกัมบัง และควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
3	เสนอแนวทางปรับปรุงงานให้ได้มาตรฐานการทำงานแบบโตโยต้า - สามารถค้นหา Muda (ความสูญเปล่า) ที่ซ่อนอยู่ในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ และทำการกำจัดให้หมดไป โดยแก้ไขที่รากเหง้าของปัญหา - เข้าใจงานมาตรฐาน งานที่ไม่เกิดมูลค่าและทำมาตรฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ - ปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้สอดคล้องกับการผลิตแบบโตโยต้า
4	ผู้วางระบบ/ Flow การทำงาน / มาตรฐานการทำงานแบบโตโยต้า - ทราบถึง Muda (การสูญเปล่า) ในหน่วยงานโดยรวม และมีความตั้งใจกระตือรือร้นในการกำจัด Muda ให้หมดไปจากหน่วยงาน - วางมาตรการปรับปรุงงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ได้ตามระบบการทำงานแบบโตโยต้า (TPS)
5	กำหนดนโยบาย/เป้าหมาย/KPI ของหน่วยงานเพื่อตอบสนองการผลิตแบบ TPS - รู้สภาพการผลิต/การปฏิบัติงานแบบโตโยต้า ในภาพรวมของแผนก และสามารถตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงได้ - ติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมปรับปรุง สนับสนุนการผลิตแบบโตโยต้า - วัดผลการดำเนินงานโดยรวมของแผนก

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

FC-06 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ Logistic	
นิยาม :	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการโลจิสติกส์ การขนส่งภายในและนอก - สามารถวางแผนงานทางด้านการจัดการโลจิสติกส์และควบคุมให้มีประสิทธิภาพได้ - ตระหนักถึงต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ และควบคุมให้อยู่ในเป้าหมายที่กำหนดได้
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	เข้าใจขั้นตอนการทำงานด้านโลจิสติกส์ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด - ชี้แจงได้ถึงขั้นตอนการทำงานด้านโลจิสติกส์ที่ตนรับผิดชอบ - อธิบายได้ถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตน - ตอบข้อซักถามหรือประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ
2	เข้าใจขั้นตอนการทำงาน สามารถอธิบาย และสอนต่อแก่ผู้อื่นได้ - ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานหลักของหน่วยงานโลจิสติกส์ได้ - ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา อธิบายและให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ให้แก่ผู้อื่น - ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ควรปฏิบัติ
3	เข้าใจถึงปัญหาของงานโลจิสติกส์ และเสนอแนวทางแก้ไขได้ - เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานโดยอ้างอิงถึงความรู้ด้านโลจิสติกส์ เช่น การขนส่งภายในโรงงาน, การควบคุมรถขนส่ง เป็นต้น - ระบุถึงขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้
4	ปรับปรุงการทำงานของคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ - นำความรู้ที่มีมาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานได้ - สอนถึงผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานโลจิสติกส์ - สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในการจัดการโลจิสติกส์กับสมาชิกเครือข่ายภายนอกได้ - อธิบายได้ถึงประโยชน์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่สมาชิกในทีมได้อย่างละเอียด
5	กระตุ้นและสนับสนุนให้มีการบริหารคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ - จัดสรรทรัพยากร คน และการพัฒนาความรู้ทางด้านโลจิสติกส์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา - กำหนดตัวชี้วัดของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และติดตามผลการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicators)

FC-07 : ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า	
นิยาม :	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ - มีความสามารถในการตรวจสอบความผิดปกติของคลังสินค้า และควบคุมให้อยู่ในสภาพที่กำหนด - สามารถออกแบบคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพได้
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)
1	เข้าใจขั้นตอนการทำงานของคลังสินค้า และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด - ชี้แจงได้ถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานของงานคลังสินค้าที่ตนเองรับผิดชอบ - อธิบายถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตน - ตอบข้อซักถามหรือประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ
2	เข้าใจขั้นตอนการทำงาน สามารถอธิบาย และสอนต่อแก่ผู้อื่นได้ - ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานหลักของหน่วยงานคลังสินค้าได้ - ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา อธิบายและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคลังสินค้าให้แก่ผู้อื่น - ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ควรปฏิบัติ
3	เข้าใจถึงปัญหาของคลังสินค้าและเสนอแนวทางแก้ไขได้ - เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานโดยอ้างอิงถึงความรู้ด้านงานคลังสินค้า เช่น FIFO, การควบคุมสต็อก เป็นต้น - ระบุถึงขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้
4	ปรับปรุงการทำงานของคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ - นำความรู้ที่มีมาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานได้ - สอนถึงผู้อื่นให้เข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานของการบริหารจัดการคลังสินค้า - สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในการจัดการคลังสินค้ากับสมาชิกเครือข่ายภายนอกได้ - อธิบายได้ถึงประโยชน์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่สมาชิกในทีมได้อย่างละเอียด
5	กระตุ้นและสนับสนุนให้มีการบริหารคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ - จัดสรรทรัพยากร คน และการพัฒนาความรู้ทางด้านคลังสินค้าให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา - กำหนดตัวชี้วัดของการบริหารคลังสินค้า และติดตามผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ภาคผนวก ช.
แบบประเมินขีดความสามารถในงาน

TNI

แบบประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment)

สำหรับตำแหน่ง : Supervisor แผนก/หน่วยงาน : Logistic

ประเภทขีดความสามารถ ☐ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)

รายละเอียดของผู้ประเมิน	
ชื่อ-นามสกุล	
รหัสพนักงาน	
วันที่เริ่มทำงาน	
อายุงาน	
วันที่เริ่มทำงานในตำแหน่งนี้	
อายุงานในตำแหน่งนี้	

☒ ขีดความสามารถในงาน (Job Competency)

รายละเอียดของผู้ประเมิน	
ชื่อ-นามสกุล	
รหัสพนักงาน	
ตำแหน่ง	
วันที่เริ่มทำงาน	
อายุงาน	

วัตถุประสงค์ : แบบประเมินนี้จัดทำขึ้นเพื่อวัดการประเมินขีดความสามารถของหัวหน้างานในแผนกโลจิสติกส์ในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาในระดับขีดความสามารถของผู้ถูกประเมินให้ได้ตามระดับที่ต้องคัดกรอง โดยการทำข้อสอบที่ได้จัดทำออกแบบ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ถูกประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีประเมิน : ให้ผู้ประเมินอ่าน "ตัวชี้วัดขีดความสามารถ (Competency Indicator)" จากเอกสารที่แนบมา ให้เข้าใจ จากนั้นทำการประเมินระดับขีดความสามารถว่าตัวเรามีขีดความสามารถที่เป็นจริงอยู่ในระดับไหน โดยเติมตัวเลขระดับขีดความสามารถลงในช่อง "ประเมินตนเอง" และส่งให้หัวหน้าทำการประเมิน ลงในช่อง "ประเมินโดยหัวหน้า" ซึ่งผลการประเมินทั้งสองช่องไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ในแต่ละรายการขีดความสามารถจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1-5 เรียงลำดับความสามารถจากน้อยไปมาก และมีคำอธิบายตัวชี้วัดในแต่ละระดับไว้ชัดเจน

ที่	รายชื่อบุคลากร	คำจำกัดความ	น้ำหนัก (Weight)	ระดับความคาดหวัง	ประเมินโดยหัวหน้า	ประเมินตนเอง
ขีดความสามารถในการบริหาร (Professional Competency)						
1	ทักษะการสื่อสาร	- การอธิบายและให้คำแนะนำแก่ผู้เรียนอย่างละเอียด ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง - มีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียน เต็มใจและยินดีตอบคำถามของผู้เรียน	10	5		
2	ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	- ติดตาม ตรวจสอบและบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา - สามารถให้ข้อมูลการทำงานแก่ผู้เกี่ยวข้องและขอความร่วมมือ - ลอสนผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ - รู้ถึงสภาพการทำงานที่ผิดปกติในการทำงานของลูกน้อง และตัดสินใจหาแนวทางตามมาตรฐานที่กำหนด	10	5		
3	การรับผิดชอบในงาน (Accountability)	- ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด มีข้อผิดพลาดน้อย ตรวจสอบผลงานได้ทุกกระยะ - สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานและควบคุมได้ด้วยความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ	10	5		
4	ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership skill)	- กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆบนข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม รวมทั้งกล้ายอมรับข้อผิดพลาด หรือผลที่เกิดขึ้น - สร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ และความไว้วางใจและเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน กระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องในการทำงาน และยุติความขัดแย้งไม่เพิ่มงานได้	10	5		
5	การมีระเบียบวินัยของตนเอง	- การแสดงออกถึงความตั้งใจและความพร้อมที่จะปฏิบัติงานทุกเรื่องอย่างขยันขันแข็ง และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง ขอบบังคับอย่างสม่ำเสมอ - ตักเตือน ชี้แนะ โน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างขยันขันแข็ง และสามารถอธิบายถึงผลที่เกิดขึ้นได้	10	5		
6	ทักษะการสื่อสารและการนำเสนอ	- ความสามารถในการสื่อสารสองทางเพื่อนำเสนอและรับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นได้อย่างชัดเจน - สามารถชักจูงผู้อื่นผ่านคำพูดและการนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ทั้งในสถานการณ์ด้านบวกและลบให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และนำไปปฏิบัติได้ทั้งองค์กร	8	5		
7	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	- ความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไข - จัดลำดับความสำคัญและการแก้ไขในเวลาที่เหมาะสม - สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวเองจากข้อมูลที่มีอยู่	10	5		
8	การวางแผนและการจัดการ	- ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม และใช้ทรัพยากรและผลงานงานที่ปฏิบัติทั้งงานปกติและเร่งด่วน - สามารถกำหนดวิธีประเมินผลงานของตนเองและทีมงาน	10	4		
ขีดความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)						
9	ความรู้เกี่ยวกับการผลิต	- เข้าใจกระบวนการผลิตในภาพรวมทั้งการรับสินค้าเข้า ตรวจสอบ การบรรจุ การจัดเก็บ จนถึงการจัดส่งออกถึงลูกค้า - เข้าใจกระบวนการจัดส่งให้เป็นไปตามมาตรฐานของลูกค้าแต่ละรายและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	10	4		
10	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	- สามารถเข้าใจภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการทำงานได้ ทั้งการอ่าน เขียน และพูด	8	3		
11	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	- สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการทำงานได้ เช่น การพิมพ์รายงาน การลงบันทึกข้อมูลต่างๆ การนำเสนอ และการรับ-ส่ง email เป็นต้น	8	3		
12	จิตสำนึกด้านคุณภาพ	- การใส่ใจต่อคุณภาพ มีขั้นตอนการตรวจสอบและจัดระบบการตรวจความถูกต้องของงานและข้อมูล - ติดตามความก้าวหน้า และคุณภาพของงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงบประมาณ คุณภาพ และทันเวลา	10	4		
13	ความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิตโดยคำ	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโดยคำที่เกี่ยวข้องกับงานที่ ทำ เช่น Just in Time, Pull System และ ระบบ Kanban - สามารถนำระบบการผลิตแบบโดยคำมาใช้ในการทำงาน และปรับปรุงการทำงานได้	10	4		
14	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ Logistic	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการโลจิสติกส์ การขนส่งทั้งภายในและภายนอก - สามารถวางแผนทางด้านการจัดการโลจิสติกส์และควบคุมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ - ตระหนักถึงต้นทุนทางด้านการโลจิสติกส์ และทำการควบคุมให้อยู่ในเป้าหมายที่กำหนดได้	10	4		
15	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า	- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ - มีความสามารถในการตรวจสอบความผิดปกติของคลังสินค้า และควบคุมให้อยู่ในสภาพที่ทำงาน - สามารถออกแบบคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพได้	10	4		

ภาคผนวก ซ.

แผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มหัวหน้างานแผนกโลจิสติกส์

TNI

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลระดับกลุ่มหัวหน้างาน (Individual Development Plan : IDP)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตำแหน่งงาน :	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก (Line Leader)	วันที่จัดทำแผน :	กุมภาพันธ์ 2559	วันที่ทบทวนแผน :	สิงหาคม 2559
ผู้บังคับบัญชา :	หัวหน้าแผนก (Foreman)	แผนก :	Logistics Control		
		แผนก :	Logistics Control		

ส่วนที่ 2 รายละเอียดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ขีดความสามารถที่ต้องการพัฒนา	พฤติกรรมที่คาดหวัง	กิจกรรม / เครื่องมือการพัฒนา	ผู้รับผิดชอบ	วันเริ่มต้น วันสิ้นสุด	งบประมาณ (บาท)	ผลลัพธ์ที่ต้องการ
PC-02 ทักษะการเป็น หัวหน้างาน (Leader Skill)	- ติดตามและตรวจสอบ การทำงานของผู้ใต้บังคับ บัญชา เป็นประจำ อย่าง เคร่งครัด	การฝึกอบรม - เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนา - เทคนิคการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ	แผนก ฝึกอบรม	เม.ย. - ก.ค.	10,000	- ตรวจสอบติดตามการ ทำงานของผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างสม่ำเสมอ - นำเสนอแนวทางในการ การทำ Kaizen เพื่อ ปรับปรุงการทำงาน ของหน่วยงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ โดยไม่ต้อง รอคำสั่งจาก หัวหน้าที่สูงกว่า
	- ทราบถึงสภาพการทำงาน ที่มีผิดปกติ และสามารถ นำเสนอแนวทางปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้นได้	การติดตามและสังเกต หัวหน้าฝ่าย (Supervisor) ติดตาม สังเกตการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำ ชี้แนะเมื่อพบสิ่งผิดปกติ	หัวหน้า แผนก	ทุกวัน		
	- ควบคุมให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาปฏิบัติงานตอบ สนองกิจกรรมส่วนกลาง ขององค์กร	Rotation	หัวหน้าฝ่าย	ว.ค. 2559		