

การประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต บริษัทผลิตเครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะ

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

ธนวิทย์ ชินไพโรจน์^{#1}

[#]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต / สาขาการจัดการอุตสาหกรรม / สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
e-mail: air_tnv@hotmail.com

บทคัดย่อ – วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ เพื่อกำหนดหน้าที่งานของพนักงานเพื่อจัดการสมรรถนะในการทำงาน กำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น และกำหนดเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบรายการ จากผลการศึกษา สามารถแบ่งลักษณะงานของพนักงานได้เป็น 3 กลุ่มงาน คือ 1. งานควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติและสร้างโปรแกรมในการผลิตชิ้นงาน 2. งานควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติที่ไม่มีการสร้างโปรแกรม 3. งานควบคุมเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ จากนั้นนำมากำหนดสมรรถนะในการทำงานที่ได้จากใบกำหนดหน้าที่งานที่ปรับปรุงใหม่ โดยจำแนกสมรรถนะเป็น 2 ส่วน คือสมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน ประกอบด้วย 1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท 2. ทักษะการอ่านแบบการผลิต 3. ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน 4. ความสามารถในการเรียนรู้ ส่วนที่สอง คือสมรรถนะเฉพาะในการทำงาน โดยแยกตามกลุ่มงาน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ทักษะการสร้างโปรแกรม CNC (งานกลุ่มที่ 1) 2. ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ (งานกลุ่มที่ 2) 3. ทักษะการควบคุมเครื่องจักร (งานกลุ่มที่ 3) ซึ่งทุกสมรรถนะได้มีการกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะ และแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นเพื่อจัดทำเป็นเส้นทางการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่พิจารณาตามความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาตามสายความก้าวหน้าในอาชีพของแผนก

คำสำคัญ – สมรรถนะในการทำงาน, เส้นทางการฝึกอบรม

job description had been set as : The common functional competencies include Products and Production Knowledge, Drawing Understanding Skill, Inspection Skill and Ability to Learn. The specific functional competencies that were separated by job characteristics include with CNC Program Creating Skill (group 1 job), Automated Machine Operating Skill (group 2 job) and Machine Control Skill (group 3 job). In addition, the competencies were set to determine the proficiency levels and training or development guidelines in order to provide the competency based training road map of shop floor operators.

Keywords - Functional Competency, Training Road Map.

1. บทนำ

ในปัจจุบันแนวทางการบริหารงานบุคคลขององค์กรต่างๆ เริ่มหันมาสนใจในหลักการประยุกต์การจัดการสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานกันอย่างกว้างขวางมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรในองค์กรควรจะมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลจากงานที่ทำสูงสุด องค์กรต่างๆ จึงมีการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency) ของพนักงานในตำแหน่งหน้าที่งานต่างๆ แล้วทำการประเมินสมรรถนะ ดังนั้น องค์กรใดที่สามารถกำหนดหรือประเมินสมรรถนะของพนักงานในองค์กรออกมาได้อย่างชัดเจนก็สามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด

ในส่วนของการประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) [1-3] นั้น จะเป็นแนวทางในการช่วยให้แผนการฝึกอบรมเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรมต่อองค์กรมากกว่าแนวทางการกำหนดแผนการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม เนื่องจากเป็นการให้พนักงานได้อบรมในหัวข้อที่ถูกกำหนดมาแล้วว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นจริงๆ ต่อการทำงานของแต่ละหน้าที่งานหรือแต่ละตำแหน่งงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมระยะยาวที่กำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ในแต่ละปีตนเองจะต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้าง อันจะเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Abstract – Objectives of this study are : (1) to establish the job description of the shop floor operators of case study company to determine the functional competency, (2) to determine the proficiency levels of each established competency, and (3) to determine the competency based training road map of the shop floor operators of the case study company. Research tools were interview checklist, questionnaire and checklist. The results found that the job characteristics the case study company were classified as 3 groups : (1) automated machine operation with program creation, (2) automated machine operation without program creation and (3) manual machine operation. Then, the functional competency, which derived from the improved

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

นอกจากเครื่องจักรเฉพาะที่เป็นปัจจัยในการผลิตแล้ว บุคลากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของแผนกการผลิตเองก็เป็นปัจจัยเฉพาะที่บริษัทจะขาดไม่ได้เช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนงานการผลิตนั้นต้องเป็นแรงงานช่างฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญในการที่จะใช้เครื่องมือเครื่องจักร เพื่อใช้ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องมือตัดแต่งขึ้นรูปโลหะที่มีความละเอียดสูงตามแบบที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดการฝึกอบรมให้มีความรู้ที่เหมาะสม และต้องมีการส่งเสริมประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่องจึงสามารถที่จะเกิดความเชี่ยวชาญในงานขึ้นมาได้ ดังนั้น องค์กรควรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตขึ้น โดยจะต้องพิจารณาจากเอกสารใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Shop Floor Operator) แต่ละตำแหน่งงานในแผนกการผลิต จากนั้นควรมีการกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะ (Proficiency Level) ที่คาดหวังจากตัวพนักงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน นอกจากนี้ องค์กรควรจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) เพื่อเป็นแผนแม่บท (Master Plan) ในการพัฒนาพนักงานในแผนกการผลิตในระยะยาว [4-8]

2. วิธีการศึกษา

ในการศึกษานี้ ได้ทำการกำหนดวิธีดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดของจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการทวนสอบความสอดคล้องของรายละเอียดพฤติกรรมตามสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา

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

โดยกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับของตำแหน่งงานนั้น จะได้รับแบบตรวจสอบรายการของระดับขีดความสามารถ ตามโครงสร้างตำแหน่งงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตบริษัทกรณีศึกษา ซึ่ง

จะระบุระดับของขีดความสามารถของสมรรถนะตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Role) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ขีดความสามารถของสมรรถนะพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต

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

2.2 กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษานี้จะใช้เครื่องมือ 3 ชนิด ได้แก่

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งจะใช้ในการทวนสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ แล้วจึงดำเนินการจัดทำแบบสอบถามเพื่อทวนสอบความสอดคล้องของผลสรุปดังกล่าว ซึ่งแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาและการใช้ภาษา แล้วจึงนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview Checklist) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต

3. แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งจะใช้ในการทวนสอบความสอดคล้องของขีดความสามารถของสมรรถนะ ในรายละเอียดของพฤติกรรมและแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนาของแต่ละระดับที่กำหนดขึ้น

2.3 กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษานี้จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ด้วยวิธีการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) 5 ช่วง ได้แก่

1. วิเคราะห์งานผ่านการสังเกตทางตรงและการทบทวนเอกสารใบกำหนดหน้าที่งานเดิม
2. จัดทำใบกำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่ขึ้น
3. กำหนดสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็น
4. กำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะในรายละเอียดของพฤติกรรมและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา
5. จัดทำเอกสารเส้นทางการฝึกอบรม

3. ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเป็นลำดับดังนี้

3.1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

การจำแนกประเภทกลุ่มงานของพนักงานแผนกการผลิตตามลักษณะของการใช้เครื่องจักรในการทำงานที่แตกต่างกันแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

- งานกลุ่มที่ 1 คือ งานที่ควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติและสร้างโปรแกรมในการผลิตชิ้นงาน

- งานกลุ่มที่ 2 คือ งานที่ควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติแต่ไม่มีการสร้างโปรแกรม (ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีอยู่เดิม) ในการผลิตชิ้นงาน
- งานกลุ่มที่ 3 คือ งานที่ควบคุมเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือในการผลิตชิ้นงาน

3.2 ผลการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้จะทำการจำแนกสมรรถนะในการทำงานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน (Common Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานในการทำงานที่พนักงานทุกคนในแผนกจำเป็นต้องมีเหมือนกัน
- สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน (Specific Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะที่ได้จำแนกไว้สำหรับพนักงานแต่ละประเภทงาน

ตารางที่ 3 สมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต

กลุ่มงานประเภท	งานกลุ่มที่ 1	งานกลุ่มที่ 2	งานกลุ่มที่ 3	องค์ประกอบของสมรรถนะ		
				Knowledge	Skill	Attribute
สมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท			○		
	ทักษะการอ่านแบบการผลิต				○	
	ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน				○	
	ความสามารถในการเรียนรู้					○
สมรรถนะเฉพาะในการทำงาน	ทักษะการสร้างโปรแกรม CNC	ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ	ทักษะการควบคุมเครื่องจักร		○	

จากตารางที่ 3 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตมีสมรรถนะพื้นฐานในการทำงาน (Common Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะในการทำงานที่พนักงานทุกกลุ่มงานจำเป็นต้องมีประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท
2. ทักษะการอ่านแบบการผลิต
3. ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน
4. ความสามารถในการเรียนรู้

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะเฉพาะในการทำงาน (Specific Functional Competency) ที่เป็นสมรรถนะทางด้านทักษะในงาน (Working Skill) สำหรับพนักงานแต่ละกลุ่มงานที่แตกต่างกัน อันประกอบไปด้วย

1. ทักษะการสร้างโปรแกรม CNC (สำหรับงานกลุ่มที่ 1)
2. ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ (สำหรับงานกลุ่มที่ 2)
3. ทักษะการควบคุมเครื่องจักร (สำหรับงานกลุ่มที่ 3)

3.3 ผลการกำหนดขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการฝึกอบรมหรือพัฒนา

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามกลุ่มงานในการทวนสอบความสอดคล้องของพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามกลุ่มงานในการทวนสอบความสอดคล้องของพฤติกรรมตามขีดความสามารถของสมรรถนะและแนวทางการพัฒนา

ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน	พนักงาน ทำงาน	พนักงาน อาวุโส	ผู้ ชำนาญ การ	ผู้ช่วย หัวหน้า งาน	หัวหน้า งาน	วิศวกร	ผู้จัดการ แผนก	จำนวน รวมทั้งสิ้น
งานกลุ่มที่ 1	10	9	2	3	1			74
งานกลุ่มที่ 2	10	9	0	2	0	1	1	
งานกลุ่มที่ 3	10	9	1	2	4			
รวม	30	27	3	7	5	1	1	

จากตารางที่ 4 สามารถนำมาสรุปเป็นจำนวนแบบสำรวจความสอดคล้องของสมรรถนะในการทำงานแต่ละระดับได้ดังนี้

1. จำนวนแบบสำรวจสำหรับสมรรถนะพื้นฐานในการทำงานทั้ง 4 สมรรถนะได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการผลิตของบริษัท ทักษะการอ่านแบบการผลิต ทักษะการตรวจสอบชิ้นงาน และความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งจะรวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนบุคลากรในแผนกการผลิตรวมทุกกลุ่มงาน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะพื้นฐานในการทำงานในแต่ละระดับ

ระดับขีด ความสามารถ	จำนวนแบบสำรวจ						
	พนักงาน ทำงาน	พนักงาน อาวุโส	ผู้ชำนาญ การ	ผู้ช่วย หัวหน้า งาน	หัวหน้า งาน	วิศวกร	ผู้จัดการ แผนก
ระดับที่ 1	30	27	3	7	5	1	1
ระดับที่ 2		27	3	7	5	1	1
ระดับที่ 3			3	7	5	1	1
ระดับที่ 4				7	5	1	1
ระดับที่ 5					5	1	1

2. จำนวนแบบสำรวจสำหรับสมรรถนะเฉพาะในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะการสร้างโปรแกรม CNC (สำหรับงานกลุ่มที่ 1) ทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติ (สำหรับงานกลุ่มที่ 2) และทักษะการควบคุมเครื่องจักร (สำหรับงานกลุ่มที่ 3) โดยจะต้องทำการจำแนกจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามแต่ละกลุ่มงาน ร่วมกับผู้จัดการแผนกและวิศวกรที่จะต้องทำการประเมินความสอดคล้องของทุกกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 6 ถึงตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 6 จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงานเรื่องทักษะการสร้างโปรแกรม CNC ในแต่ละระดับ

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

ตารางที่ 7 จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงาน
เรื่องทักษะการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติในแต่ละระดับ

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

ตารางที่ 8 จำแนกจำนวนแบบสำรวจสมรรถนะเฉพาะในการทำงาน
เรื่องทักษะการควบคุมเครื่องจักรในแต่ละระดับ

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

ผลสำรวจความสอดคล้องจากแบบตรวจสอบรายการ

จากการทำการแจกแบบตรวจสอบรายการในการตรวจสอบความ
สอดคล้องไปยังกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 74 ชุด ได้รับการตอบกลับรวม
ทั้งสิ้น 74 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 100% โดยผู้ศึกษาได้ทำการ
สรุปผลที่ได้จากการสำรวจออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลสำรวจความ
สอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีดความสามารถ และผลสำรวจความ
สอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถ ดังตารางที่ 9
และ 10 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ผลสรุปอัตราความสอดคล้องด้านพฤติกรรมตามขีด
ความสามารถ

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

ตารางที่ 10 ผลสรุปอัตราความสอดคล้องด้านแนวทางการพัฒนาตาม
ขีดความสามารถ

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

3.4 ผลการจัดทำเส้นทางฝึกอบรมตามสมรรถนะ

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้สรุปและปรับปรุงรายละเอียดของพฤติกรรม
และแนวทางการพัฒนาตามขีดความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวให้
สอดคล้องกับผลการสำรวจแล้ว ในขั้นตอนสุดท้ายนี้จะเป็นการ
ดำเนินการจัดทำเส้นทางฝึกอบรมตามสมรรถนะ โดยเริ่มจาก
การศึกษาเกี่ยวกับสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของ
แผนกและพิจารณาระยะเวลาที่จะเลื่อนระดับขั้นของตำแหน่งงานโดย
เฉลี่ยของพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกการผลิตบริษัทการศึกษา
ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ระยะเวลาดำเนินระดับขั้นตำแหน่งตามสายความก้าวหน้าใน
อาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตของบริษัท

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

หลังจากนั้นจึงทำการพิจารณาลำดับของหลักสูตรการฝึกอบรมหรือ
กิจกรรมในการพัฒนาตามสมรรถนะ แล้วนำมาจัดตั้งเป็นแผนเส้นทาง
การฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตบริษัท
การศึกษาต่อไป

4. สรุป

ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์การจัดการสมรรถนะในการ
กำหนดเส้นทางฝึกอบรมในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทฤษฎีที่
เกี่ยวข้องของหลักการดังกล่าวของนักวิชาการหลายๆ ท่าน และ
ดำเนินการประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าว เพื่อใช้เป็นโครงการนำร่อง
(Pilot Project) ให้กับบริษัทการศึกษาในครั้งนี้ โดยมุ่งเน้นไปที่
สมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) ของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการ (Shop Floor Operators) ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่ง
ผลของการศึกษาจะได้ทำการสรุปไว้ในแต่ละขั้นตอนซึ่งประกอบไปด้วย

1. ใ้กำหนดหน้าที่งานฉบับปรับปรุงใหม่ของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตแต่ละตำแหน่ง
2. สมรรถนะในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิตบริษัท ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะพื้นฐานในการทำงานของพนักงานทุกคนในแผนกจำนวน 4 สมรรถนะ และสมรรถนะเฉพาะในการทำงานซึ่งแยกตามประเภทของกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 1 สมรรถนะ พร้อมกันนี้ได้จัดทำเอกสารรายละเอียดด้านพฤติกรรมของสมรรถนะ และแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะกำหนดรายละเอียดตามขีดความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวไว้
3. เส้นทางในการฝึกอบรมตามสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการแผนกการผลิต

เอกสารอ้างอิง

- [1] จีระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์ (1996).
- [2] ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). *เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- [3] ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *Training Road Map: เส้นทางในการฝึกอบรมบุคลากร*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- [4] ฌานิสลา แซโง้ว. *การวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักในงาน : กรณีศึกษาตำแหน่งช่างเทคนิค บริษัท เอ็น เอส อีเล็กทรอนิกส์ กรุงเทพฯ (1993) จำกัด*. ภาคนิพนธ์ วท.ม.(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (2547).
- [5] ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- [6] ศิลากร กุลเจริญ. *การพัฒนาขีดความสามารถหลักและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาบริษัท ซี. เอ็ม. อุตสาหกรรม จำกัด*. สารนิพนธ์ วท.ม.(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (2549).
- [7] สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- [8] หลัทยั เนืองฤทธิ์. *การพัฒนาแบบจำลองขีดความสามารถตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในกระบวนการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล กรณีศึกษา บริษัท เอบีซี จำกัด*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, (2553).