

บทที่ 4

การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

ระบบความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหาร (Management Tool) ตัวใหม่ตัวหนึ่งที่เกิดขึ้น ได้รับการยอมรับและนิยมเข้ามาพัฒนาใช้สำหรับการดำเนินการพัฒนาองค์กรหรือการแก้ไขปัญหาขององค์กรขนาดมวบรวมทั้งองค์กร การนำเอาความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) หรือระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรเริ่มต้นจากการที่องค์กรมีการประเมิน/ทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร (Management Review) แล้วพบว่าองค์กรมีช่องว่างระหว่างเป้าหมายและผลการดำเนินงาน ซึ่งการเกิดช่องว่างดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น และเหตุผลที่สำคัญสำหรับการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้ามาใช้ก็คือ การประเมิน/ทบทวนตำแหน่งขององค์กรในกลุ่มธุรกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่งตลาดและการแข่งขันในโลกธุรกิจ

การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) มีขั้นตอนการจัดสร้างประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนการเตรียมการ สำหรับการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วยบทสรุปที่มาของโครงการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร การจัดสร้างทีมดำเนินงาน และการจัดทำโครงการ
2. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
3. ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร
4. ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค
5. ขั้นตอนการจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร

การจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร คือ บทสรุปที่รวบรวมหัวข้อสมรรถนะทั้งหมดขององค์กร เข้ามาไว้ด้วยกันและแสดงผลในรูปแบบของตารางสรุปเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่อไป

4.1 ขั้นตอนการเตรียมการสำหรับการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

หลังจากการทบทวนประเด็นที่มาของการดำเนินการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) หรือระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) จนได้บทสรุปให้ดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) แล้ว องค์กรโดยทีม

ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการหรือมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบจัดทำโครงร่าง การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมในส่วนของ ชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงาน บทบาทของทีมดำเนินงาน ทีมที่ปรึกษา โครงการระยะเวลาดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของโครงการ

สำหรับขั้นตอนการจัดทำโครงร่าง โครงการการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของบริษัทตัวอย่าง ทีมผู้บริหารระดับสูงได้มอบหมายให้ทีมเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นทีมดำเนินการ รวมทั้งมอบหมายให้เป็นที่การดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่ง ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของบริษัทตัวอย่าง และมีทีมผู้บริหารระดับสูงโดยมีผู้จัดการทั่วไป เป็นผู้อำนวยการในการดำเนินการ

ตัวอย่าง โครงร่างการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Management Project

วัตถุประสงค์

1. เพื่อดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรสำหรับบริษัท KKK (Thailand) Ltd. สำหรับรองรับแผนกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อให้บริษัทบรรลุถึงเป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัท
2. เพื่อพัฒนาจัดสร้างเครื่องมือสำหรับการบริการงานบุคคลตามแนวทางการบริหารงานผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อกำหนดคุณลักษณะมาตรฐานของพนักงานในองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

การดำเนินงาน

1. ทีมที่ปรึกษาโครงการ

- ดำเนินการฝึกอบรมทีมดำเนินงานของบริษัท เคเคเค เกี่ยวกับองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบการวัดสมรรถนะต่อส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- ฝึกอบรมและอำนวยความสะดวกในกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ทีมดำเนินงานของบริษัทเกิดการเรียนรู้ และนำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์ของบริษัท โดยมุ่งเน้นไปที่บุคลากรในองค์กร
- ถ่ายทอดประสบการณ์ รวมทั้งยกตัวอย่างในประเด็นต้องดำเนินการอย่างไรในการผลักดันการสร้างกลยุทธ์ของบริษัท โดยมุ่งเน้นไปที่บุคลากรในองค์กร
- จัดเตรียมเครื่องมือต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการ

2. ขั้นตอนการดำเนินงาน

- โครงการต้องได้รับการดำเนินการอย่างครบถ้วนทุกประเด็น
- การกำหนดแผนธุรกิจ
- การกำหนดสมรรถนะเด่นขององค์กร
- การกำหนดความสามารถหลักขององค์กร
- การกำหนดความสามารถทางเทคนิคขององค์กร
- การจัดสร้างตารางสรุบบรรณนะ
- การประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (ข้อเสนอแนะ)

3. การเรียนรู้การดำเนินงานของโครงการ

ทีมที่ปรึกษาโครงการจะต้องถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทีมดำเนินของบริษัท ทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรม การทำกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะตามหัวข้อเบื้องต้น รวมถึงการทำกรณีศึกษาเพื่อยกตัวอย่างให้ทีมดำเนินงานเข้าใจแนวทางในการค้นหาหัวข้อสมรรถนะของบริษัท ทีมดำเนินงานของบริษัทต้องได้รับการมอบหมายงานให้ฝึกฝนเทคนิคสำหรับการจัดสร้างระบบสมรรถนะ ซึ่งทีมดำเนินงานจะต้องดำเนินการจัดสร้างระบบสมรรถนะรวมทั้งนำเสนอผลงานของตน โดยทีมที่ปรึกษาโครงการมีหน้าที่ตรวจสอบและชี้แนะเพื่อให้ได้ระบบสมรรถนะที่ถูกต้อง

ทีมดำเนินงานสามารถโทรสอบถามข้อแนะนำจากทีมที่ปรึกษาโครงการกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมหรือในการประชุมสรุปในแต่ละครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้ทีมดำเนินงานและทีมที่ปรึกษาโครงการได้เข้าถึงปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการจัดสร้าง

4. ระยะเวลาดำเนินงาน

พฤศจิกายน 2545 ถึง สิงหาคม 2546

อนุมัติโดย

นาย สมชาย เทพทิพย์

ผู้จัดการทั่วไป

วันที่ _____

หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมดำเนินการ ประกอบด้วย

1. ดำเนินการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระบบความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) หรือระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model)
2. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดหาทีมที่ปรึกษาโครงการ เพื่อรับคำปรึกษาและแนะนำ รวมถึงร่วมดำเนินการจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร
3. ติดต่อ อำนวยความสะดวกให้กับทีมที่ปรึกษาโครงการในระหว่างขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ
4. ดำเนินการจัดสร้าง โครงร่าง โครงการการจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร
5. ดำเนินการจัดทำเอกสาร สื่อต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของโครงการ
6. ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆเพื่อให้เกิดกิจกรรมในการดำเนินงาน เป็นต้นว่า การจัดเตรียมสถานที่ในการฝึกอบรม การทำกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ
7. บันทึกและสรุปผลการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน สำหรับการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป และ/หรือใช้สำหรับอ้างอิง ที่มาของผลการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน
8. ดำเนินการจัดทำแผนงาน การนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้าไปประยุกต์ในหน่วยงานหรือองค์กร
9. จัดทำบทสรุปผลการดำเนินงานของโครงการ การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

เนื่องจากระบบความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) หรือระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ถือเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารที่ค่อนข้างใหม่ มีหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำการจัดสร้างและนำมาพัฒนาใช้จนมีประสิทธิผลค่อนข้างน้อยสำหรับประเทศไทย ดังนั้น การหาทีมที่ปรึกษาโครงการ เพื่อปรึกษา แนะนำรวมถึงการร่วมดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งหรือระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เป็นทางเลือกที่สำคัญที่หน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ควรจะเลือกใช้ บริการสำหรับดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ในปัจจุบัน

สำหรับการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของบริษัทตัวอย่าง ทีมผู้ดำเนินการได้ดำเนินการติดต่อผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องของการนำเอาระบบความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) หรือระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เขามาพัฒนาใช้ในองค์กรเข้ามาเป็นทีมที่ปรึกษาโครงการ โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำโครงร่าง การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของบริษัทตัวอย่าง

หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมที่ปรึกษาโครงการ ประกอบด้วย

- 1 จัดเตรียมและดำเนินการกิจกรรม การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ร่วมกับองค์กร
- 2 ทำการสัมภาษณ์ทีมผู้บริหารระดับสูง เพื่อสรุปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดสร้างระบบขององค์กรร่วมกับทีมดำเนินงาน
- 3 ร่วมชี้แนะแนวทางการสร้างสมรรถนะเด่นขององค์กร (Organization Competency) ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) รวมถึงการกำหนดขอบเขตระดับของหัวข้อสมรรถนะ
- 4 ทำการฝึกอบรม วิธีการจัดสร้างและการเขียนรายละเอียดของหัวข้อสมรรถนะ ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) รวมทั้งให้คำปรึกษาในรายละเอียดการจัดสร้าง
- 5 ทำการฝึกอบรม วิธีการจัดสร้างและการเขียนรายละเอียดของหัวข้อสมรรถนะ ความสามารถหลักทางเทคนิค (Functional Competency) รวมทั้งให้คำปรึกษาในรายละเอียดการจัดสร้าง
- 6 ทำการฝึกอบรม วิธีการจัดสร้างและการเขียนตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Job Mapping) รวมทั้งให้คำปรึกษาในรายละเอียดการจัดสร้าง
- 7 ร่วมบรรยายสรุป ผลการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร รายละเอียดของสมรรถนะแต่ละระดับ รวมถึงตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร
- 8 แนะนำและให้คำปรึกษาแนวทางการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้ามาพัฒนาใช้ในองค์กรแก่ทีมดำเนินงานและผู้เกี่ยวข้องขององค์กร

กล่าวโดยสรุปพบว่า ขั้นตอนการเตรียมการสำหรับการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร เริ่มต้นจาก การรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานจากทีมผู้บริหารระดับสูง การจัดสร้างทีมผู้ดำเนินงาน (บริษัทตัวอย่าง ประกอบด้วยทีมเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลและทีมที่ปรึกษาโครงการจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย) การจัดทำโครงร่าง การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ซึ่งครอบคลุมถึงรายละเอียดทั้งหมดของแผนดำเนินงาน สำหรับขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model)

4.2 ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

จากแผนดำเนินงานสำหรับขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ในส่วนของขั้นตอนการเตรียมการสำหรับการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนดำเนินการที่สำคัญอันดับแรก คือ ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

สำหรับขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เริ่มจากการ

1. จัดทำกิจกรรมปฏิบัติการ (Work Shop) ให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) การวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency Analysis) ติดตามด้วย ทักษะ/ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ (Business Strategy Analysis) ให้แก่ทีมผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูง (Executive) สำหรับบริษัทตัวอย่าง ทีมผู้บริหารได้แก่ พนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการแผนก และทีมผู้บริหารระดับสูงได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการทั่วไป ประธานบริษัท

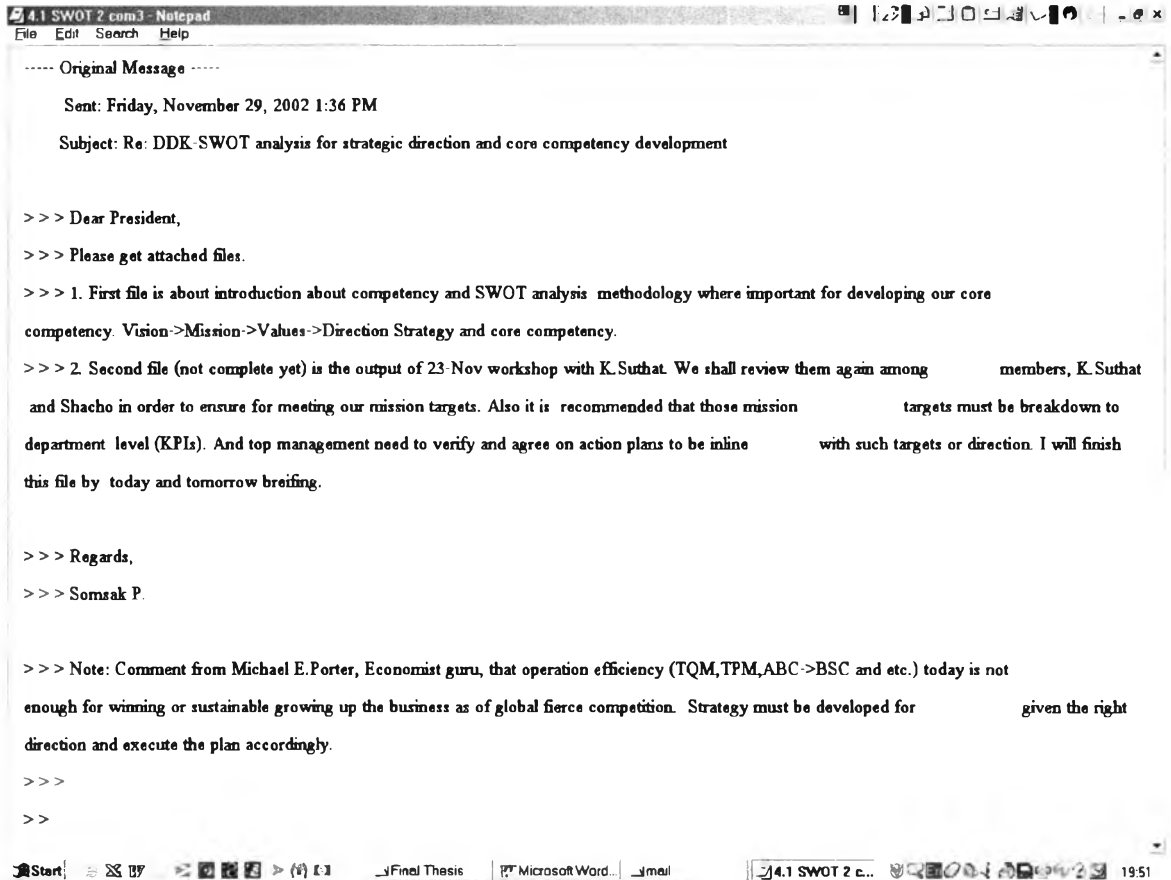
2. การรวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ จากแต่ละส่วนงานที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยแต่ละส่วนงานจะต้องจัดเตรียมข้อมูลที่ต้องการและครอบคลุมสำหรับการสร้างโครงสร้างสมบูรณ์ (Fact Model) สำหรับบริษัทตัวอย่าง ดำเนินการเพื่อให้ได้มาโดยการประชุมทีมผู้บริหารเพื่อมอบหมายงานและรวบรวมเสนอต่อทีมผู้บริหารระดับสูง (Executive)

3. จัดทำกิจกรรมปฏิบัติการ (Work Shop) เกี่ยวกับหลักทฤษฎีทางการบริหาร ได้แก่ BSC Analysis Model, SWOT Analysis, Five Force Model, ที่เกี่ยวข้องกับทีมผู้บริหารระดับสูง (Executive) เพื่อเป็นแนวทางและกรอบสำหรับดำเนินการ (Conceptual Frame Work)

4. คัดเลือกแนวความคิดเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ (Focus) สำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจ (Business Vision) โดยทีมผู้บริหารระดับสูง

5. ทีมผู้บริหารระดับสูง (Executive) ทำการวิเคราะห์/ประเมิน สถานการณ์ธุรกิจขององค์กร แนวโน้มทางธุรกิจที่องค์กรจะต้องเผชิญทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กร (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ในอนาคต รวมทั้งแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จของแผนการดำเนินงาน (พันธกิจขององค์กร)

รูปที่ 4.1 แสดงตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินงานการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ของบริษัทตัวอย่าง



จากรูปตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินงานการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ของบริษัทตัวอย่าง อธิบายขั้นตอนการนำเสนอรายละเอียดของโครงการ การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะของบริษัทตัวอย่างจากผู้จัดการทั่วไป ซึ่งเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะของบริษัทตัวอย่าง มีเนื้อหาครอบคลุมถึง การจัดเตรียมหลักทฤษฎี แผนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงการวางกลยุทธ์ขององค์กรจากการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร

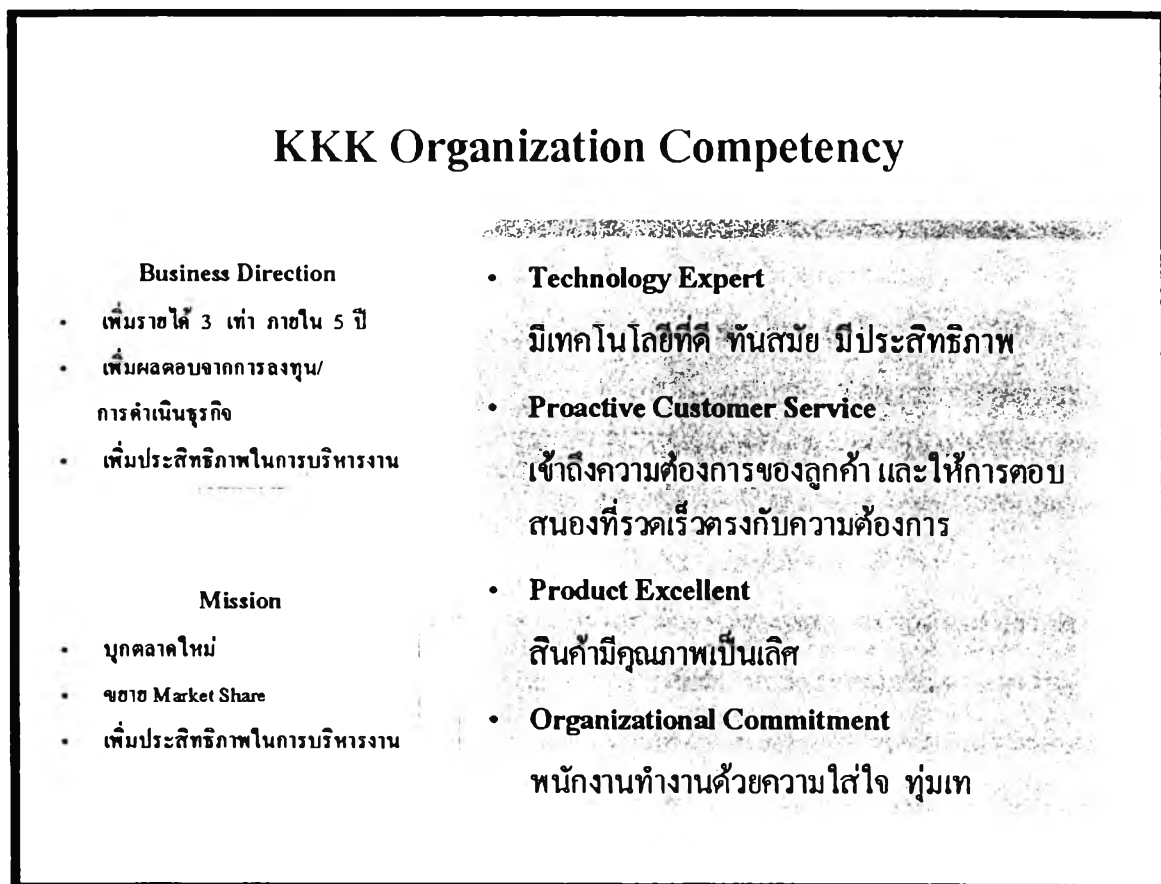
รูปที่ 4.2 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในขั้นตอนการดำเนินงานการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ของบริษัทตัวอย่าง

จุดเด่นขององค์กร	จุดด้อยขององค์กร
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสัมพันธ์กับลูกค้า 2. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ 3. ความมีชื่อเสียงขององค์กร 4. ความสามารถในการกำกับการผลิต 5. สถานะภาพทางการเงิน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่วนแบ่งตลาด 2. ความรอบรู้เรื่องตลาด 3. ราคา 4. ความสามารถทางการขาย 5. ระบบการบริหารโดยรวม (TPM) 6. เทคนิคในกระบวนการผลิต 7. ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 8. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง 9. การติดต่อสื่อสารภายใน 10. การกำหนด/ข้อผูกมัดในองค์กร

จากขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในขั้นตอนการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ของบริษัทตัวอย่าง บริษัทตัวอย่างสามารถสรุปหัวข้อจุดเด่นขององค์กรได้ทั้งหมด 5 ประการ และจุดด้อยขององค์กรได้ทั้งหมด 10 ประการ ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้จะถูกนำไปในขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กรในขั้นตอนต่อไป

จากการดำเนินการตามขั้นตอนการการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรทั้ง 5 ขั้นตอน บริษัทตัวอย่างสามารถสรุปของกิจกรรมและนำเสนอ ความสัมพันธ์ของเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กร พันธกิจและกลยุทธ์สำหรับดำเนินงาน ดังแสดงในรูปที่ 4.3

รูปที่ 4.3 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ ในขั้นตอนการดำเนินงานการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ของบริษัทตัวอย่าง



4.3 ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

4.3.1 นิยามและความหมายของความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะหรือสมรรถนะหลักซึ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรโดยตรง

4.3.2 ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

กิจกรรมการพัฒนาจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) หลังจากการกำหนดคุณลักษณะความสามารถเด่นขององค์กร (Organization Competency) ขั้นตอนต่อไปเป็นการค้นหา คุณสมบัติความสามารถของพนักงานในองค์กร ซึ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร

ซึ่งประกอบด้วยความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) และความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) หรือคุณลักษณะหรือสมรรถนะหลักซึ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรนั้น มีขั้นตอนการจัดสร้างดังนี้ คือ

1. ทีมผู้ดำเนินการส่งสารบัญญัติสมรรถนะ (Competency List/ Directory) ให้ทีมบริหารศึกษา ทำความเข้าใจและคัดเลือก
 - 1.1 ทีมบริหารต้องนำ สารบัญญัติสมรรถนะ (Competency List/ Directory) มาใช้เป็นแนวทางสำหรับเลือกข้อหัวสมรรถนะหรือความสามารถที่รองรับกับสมรรถนะเด่นขององค์กร (Organization Competency) ซึ่งมีลักษณะและหลักการเหมือนกับ การจัดสร้าง BSC-KPI Model
 - 1.2 ทีมบริหารต้องทำความเข้าใจว่าแต่ละข้อหัวสมรรถนะคืออะไร มีรายละเอียดอย่างไร และคุณค่ามีอะไรบ้าง
 - 1.3 ในขั้นตอนนี้แต่ละข้อหัวสมรรถนะ ต้องการเฉพาะรายละเอียดของชื่อข้อหัวสมรรถนะและรายละเอียดของข้อหัวสมรรถนะ
2. ดำเนินการคัดเลือกจำนวนระดับสมรรถนะ (Competency Level)
 - 2.1 จัดทำกิจกรรมปฏิบัติการ (Work Shop) เกี่ยวกับการเขียน รายละเอียดข้อหัวข้อสมรรถนะ
 - 2.2 ทีมบริหารต้องพิจารณาจัดตั้งระดับของสมรรถนะหรือความสามารถหลักให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสมรรถนะเด่นขององค์กร (Organization Competency) เข้าด้วยกัน
 - 2.3 ระดับของสมรรถนะหรือความสามารถหลักที่จัดสร้างต้องเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคล
3. ดำเนินการคัดเลือกกรอบรายละเอียดงาน (frame-work) ของแต่ละระดับของข้อหัวสมรรถนะ
 - 3.1 ในแต่ละระดับของข้อหัวสมรรถนะหรือความสามารถหลัก ทีมบริหารจะต้องสรุปว่าอะไรคือจุดเด่น รายละเอียดหลักของแต่ละระดับของข้อหัวสมรรถนะ บนพื้นฐานของแนวคิดกรอบรายละเอียดงาน (Conceptual frame-work)
 - 3.2 แนวคิดกรอบรายละเอียดงาน (Conceptual frame-work) จะถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้จาก ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) หลักการการบริหารจัดการ (Hierarchy and Management Role) ภายใต้แนวนโยบายขององค์กร

4. คำเนิการคัดเลือกและการกำหนดรายละเอียดของหัวข้อสมรรถนะ (Competency Description)
 - 4.1 หลังจากการคัดเลือกจำนวนหัวข้อความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) เรียบร้อย ทีมผู้ดำเนินการต้องทำหน้าที่ร่าง กรอบสมรรถนะหรือกรอบความสามารถ (Competency Components)
 - 4.2 รายละเอียดของหัวข้อสมรรถนะ จะถูกเขียนภายในกรอบข้อสรุปจากทีมผู้บริหาร
5. คำเนิการส่งสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ให้ทีมผู้บริหารระดับสูงพิจารณา
6. อนุมัติ ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

รูปที่ 4.4 แสดงตัวอย่างสมรรถนะหลักขององค์กร ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

<u>First Draft of Core Competency</u>
1. Expertise
2. Personal Mastery
3. Organizational Commitment
4. Communication
5. Decisiveness
6. Customer Oriented

จากการศึกษาและทำความเข้าใจแนวทางการจัดสร้างสมรรถนะหรือความสามารถหลักขององค์กร ประกอบกับข้อมูลสารบัญญสมรรถนะที่ได้จากผลสรุปในขั้นตอนการดำเนินงานการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ทีมบริหารของบริษัทตัวอย่างสามารถคัดเลือกและกำหนดความสามารถหลักขององค์กร ได้เบื้องต้น 6 หัวข้อ แสดงในรูปที่ 4.4

รูปที่ 4.5 แสดงตัวอย่างหัวข้อสมรรถนะ ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

COMPETENCY DICTIONARY FORM OR COMPETENCY MODEL FORM	
<input type="checkbox"/> Company	<input type="checkbox"/> Department.
Competency Name: Goal Commitment ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	
Definition: ความสามารถในการกำหนดและพัฒนาเป้าหมาย ค้นหาวิธีวัดผลที่เหมาะสม เพื่อบริหารจัดการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น	
Proficiency Level	Description
L1	<p><u>ตระหนักต่อเป้าหมายและพยายามไปสู่เป้าหมาย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • รับรู้และทำความเข้าใจต่อเป้าหมายและตัววัดผล ตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อเป้าหมายของหน่วยงาน • พยายามที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ถูกกำหนดให้ ยินดีเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องต่อเป้าหมาย • รายงานอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพื่อขอความช่วยเหลือหรือชี้แนะ
L2	<p><u>กำหนดเป้าหมายและทำให้บรรลุผล</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ดำเนินการ / แก้ปัญหาจนสามารถให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ช่วยเหลือ กระตุ้น โน้มน้าวผู้อื่นให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ • กำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน และสอดคล้องต่อองค์กร ค้นหาวิธีวัดที่เหมาะสม สื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้อง
L3	<p><u>พัฒนาเป้าหมาย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเมินและวิเคราะห์ผลสำเร็จเทียบกับเป้าหมายโดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าในเชิงธุรกิจ • ปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กรที่ท้าทายเพื่อให้เกิดการตื่นตัวอยู่เสมอ

รูปที่ 4.6 แสดงตัวอย่างหัวข้อสมรรถนะ ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

COMPETENCY DICTIONARY FORM OR COMPETENCY MODEL FORM	
<input type="checkbox"/> Company <input type="checkbox"/> Department.	
Competency Name: Communication Skill Definition: ความสามารถในการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้ผู้อื่นในองค์กร เข้าใจ และมีการพัฒนา ชักจูง โน้มนำ ให้คำปรึกษา เพื่อให้มีการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์	
Proficiency Level	Description
L1	สื่อสารในเรื่องหน้าที่การงาน กว้างขวางทั่วๆ ไป <ul style="list-style-type: none"> • มีความสามารถในการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เช่น เขียน พูด อ่าน ฟัง ให้ผู้อื่นเข้าใจ • มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร • มีความสามารถในการลำดับความสำคัญในการสื่อสาร • รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น • สามารถสื่อสารกับบุคคลที่เหมาะสม
L2	สื่อสารในระดับที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย <ul style="list-style-type: none"> • สามารถอธิบายในประเด็นต่างๆ ที่ซับซ้อนให้สามารถเข้าใจง่าย • สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดระหว่างการสื่อสารได้ • สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร • มีเหตุผลและมีความเข้าใจในสถานการณ์ของการสื่อสาร • มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ • มีการติดตามถึงผลลัพธ์ของการสื่อสาร เพื่อการพัฒนา ประยุกต์ในการใช้สื่อให้เหมาะสม
L3	ชักจูง โน้มนำ ให้ผู้อื่นทำตามโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> • สามารถชักจูง โน้มนำ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยเต็มใจ • ให้คำปรึกษา แนะนำ กับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือได้ • มีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาตามวัตถุประสงค์

4.3.3 เทคนิคที่สำคัญสำหรับการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

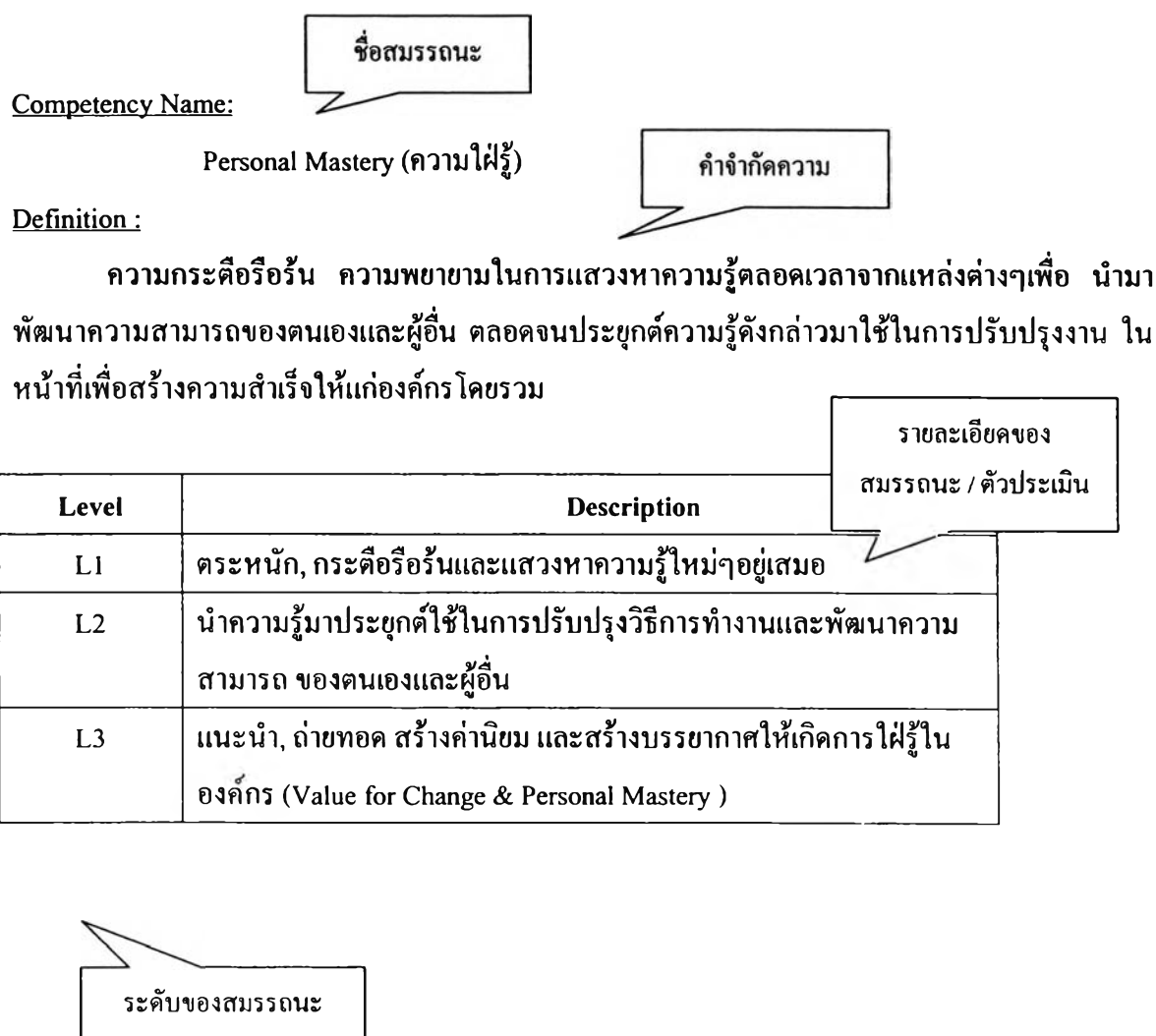
สำหรับขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency มีเทคนิคสำคัญที่ใช้สำหรับดำเนินการ ดังนี้

1. เทคนิคการกำหนดกรอบความสามารถของแต่ละระดับ (Competency Components)

สมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) มีองค์ประกอบอยู่ทั้งหมด 4 ส่วนที่ประกอบกันเป็นหัวข้อสมรรถนะหรือที่เรียกว่า Competency Basket ดังนี้ คือ

1. ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
2. คำจำกัดความ (Definition)
3. ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Scale)
4. รายละเอียดของสมรรถนะ/ตัวประเมินผล (Behavioral Indicators)

รูปที่ 4.7 แสดงตัวอย่าง กรอบความสามารถ (Competency Components)



เทคนิคการเขียนชื่อสมรรถนะ

- ชื่อสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) ควรเป็น “คำนาม” เช่น การ / ความ / ทักษะ
- เขียนหัวเรื่องที่เป็นความหมายโดยรวม (Anchor) ของแต่ละระดับก่อน

เทคนิคการเขียนคำจำกัดความ

- คำนึงถึงภาพรวม ว่าเรื่องนั้นควรประกอบด้วยอะไรบ้าง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร (Communication)
 - พูด, เขียน, อ่าน, อธิบาย ฯลฯ
 - จัดเจน, ตรงประเด็น, กระชับ ฯลฯ
 - รับทราบ, เข้าใจ, คล้อยตาม ฯลฯ
 - ทำที่สุภาพ, มั่นคง, มีชีวิตชีวา ฯลฯ
- นึกถึงพฤติกรรมคนเก่ง คนที่ประสบความสำเร็จ ในเรื่องนั้นๆ
- ใช้การเปรียบเทียบอ้างอิง (Benchmark) หรือทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ช่วย
- ถ้อยคำควรเขียนให้เป็นรูปธรรม ไม่เยิ่นเย้อ มากความ กำกวม

2. เทคนิคการกำหนดวิธีการจัดระดับสมรรถนะ (Competency Level)

การกำหนดระดับของสมรรถนะ (Competency) เป็นการกำหนดระดับความแตกต่างของสมรรถนะหรือความสามารถภายในสมรรถนะ (Competency) แต่ละหัวข้อ สำหรับใช้เป็นเกณฑ์ประเมินหรือระดับสมรรถนะที่แตกต่าง

การกำหนดระดับของสมรรถนะ (Competency) ทั่วไป สามารถกำหนดระดับได้ ซึ่งจะมีกี่ระดับก็ได้ โดยทั่วไปนิยมจัดเป็น 3-5 ระดับ

ในปัจจุบันมีวิธีการกำหนดระดับของสมรรถนะ (Competency) หลักอยู่ 4 วิธีที่เป็นที่ยอมรับและนิยม คือ Unscale , Global Scale, Hierarchy Scale, Expertise Scale

Unscale

เป็นการกำหนดระดับภายใต้ข้อกำหนดว่า ตรงตามข้อกำหนด/ค่าคาดหวัง หรือไม่ตรงตามข้อกำหนด/ค่าคาดหวัง

- รูปแบบ
- Meet Expectations
 - Does not meet Expectations

จุดแข็ง คือ ง่ายสำหรับจัดสร้างและการประเมินผล

จุดค้อย คือ มีความยืดหยุ่นสูง ไม่มีความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะหรือความสามารถ

Global Scale

เป็นการกำหนดสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่เป็นมาตรฐานก่อน จากนั้นเพิ่ม-ลดตามระดับความสามารถ

- รูปแบบ
- ระดับ 1 ไม่ได้ตามมาตรฐาน
 - ระดับ 2 ได้ตามมาตรฐานบางส่วน
 - ระดับ 3 ได้ตามมาตรฐาน
 - ระดับ 4 ได้มากกว่ามาตรฐาน
 - ระดับ 5 ได้ตามรูปแบบที่มากกว่ามาตรฐาน

จุดแข็ง คือ ง่ายสำหรับจัดสร้างและการประเมินผล

จุดค้อย คือ ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่มีความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะหรือความสามารถ

Hierarchy Scale

เป็นการกำหนดสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่ประกอบด้วยรายละเอียดของตัวประเมินผล ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างของระดับงาน

- รูปแบบ
- ระดับ 1 พนักงาน (Support Staff) : ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบ
 - ระดับ 2 เจ้าหน้าที่/ หัวหน้างาน (Supervisor) : ควบคุมงาน ใช้ความรู้วิชาชีพ
 - ระดับ 3 หัวหน้าแผนก (Professional) : กำหนดวิธีการ
 - ระดับ 4 ผู้จัดการ (Manager) : จัดทำแผนงาน
 - ระดับ 5 ผู้อำนวยการ (Executive) : กำหนดนโยบาย อำนวยการ

จุดแข็ง คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในแต่ละระดับชั้นได้ สามารถเพิ่มคุณลักษณะ/ฟังก์ชันในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ของแต่ละระดับชั้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้

จุดค้อย คือ ไม่เหมาะสมกับการบริหารองค์กรในรูปแบบ การบริหารงานแนวราบ (Flat Organizations)

Expertise Scale

เป็นการกำหนดสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่ระดับสมรรถนะและตัวกำหนดคุณลักษณะของระดับแบ่งแยกชัดเจนด้วยรายละเอียดหลักที่เกี่ยวข้อง

- รูปแบบ - ระดับ 1 Beginner : เข้าใจรายละเอียด/ใจความสำคัญได้ ตัวอย่างระดับการร้องของเด็ก
- ระดับ 2 Novice : สามารถประยุกต์ใช้การเข้าใจในรายละเอียดของงานกับลักษณะสภาพการทำงานของตนเองได้ ตัวอย่างระดับ สามารถเขียนชื่อได้
 - ระดับ 3 Intermediate : สามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาจากหลักพื้นฐานของกระบวนการหรือรูปแบบได้ ตัวอย่างระดับ สามารถเขียนประโยคได้
 - ระดับ 4 Advance : สามารถวิเคราะห์ทฤษฎีที่นำมาใช้ในกระบวนการหรือรูปแบบ ว่าใช้หลักการหรือทฤษฎีอะไรบ้าง ตัวอย่างระดับ สามารถสื่อสารโต้ตอบได้
 - ระดับ 5 Expert : สามารถกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างระดับ สามารถนำเสนอให้ผู้อื่นเข้าใจและคล้อยตามได้

จุดแข็ง คือ ระดับขั้นมีคุณลักษณะที่ชัดเจนมีแนวทางบรรลุถึงเป้าหมายชัดเจน สามารถเพิ่มคุณลักษณะ/ฟังก์ชันในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ของแต่ละระดับขั้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้

จุดด้อย คือ จุดเริ่มต้นของระดับสูง คือ ต้องเข้าใจรายละเอียด/ใจความสำคัญ

จากวิธีการกำหนดระดับของสมรรถนะ (Competency Level) ทั้ง 4 วิธีสามารถเปรียบเทียบสรุปจุดแข็ง จุดด้อยสำหรับการพิจารณาคัดเลือกให้เหมาะสมกับการจัดระดับของสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงาน ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของการกำหนดระดับของสมรรถนะ

วิธี	จุดแข็ง	จุดด้อย
Un scale	ง่ายสำหรับจัดสร้าง และการประเมินผล	มีความยืดหยุ่นสูง ไม่มีความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะหรือความสามารถ
Global Scale	ง่ายสำหรับจัดสร้าง และการประเมินผล	ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่มีความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะหรือความสามารถ
Hierarchy Scale	มุ่งผลสัมฤทธิ์ในแต่ละระดับชั้นได้ สามารถเพิ่มคุณลักษณะ/ฟังก์ชันในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ของแต่ละระดับชั้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้	ไม่เหมาะสมกับการบริหารองค์กรในรูปแบบ การบริหารงานแนวราบ (Flat Organizations)
Expertise Scale	ระดับชั้นมีคุณลักษณะที่ชัดเจนมีแนวทางบรรลุถึงเป้าหมายชัดเจน สามารถเพิ่มคุณลักษณะ/ฟังก์ชันในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ของแต่ละระดับชั้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้	จุดเริ่มต้นของระดับสูง คือ ต้องเข้าใจรายละเอียด/ใจความสำคัญ

จากศึกษาหัวข้อความสามารถหลักเบื้องต้นขององค์กร และการพิจารณาจุดแข็งและจุดด้อยในแต่ละวิธีของการคัดเลือกจำนวนระดับสมรรถนะในหัวข้อสมรรถนะ ทีมบริหารของบริษัทตัวอย่างสรุประดับสมรรถนะ สำหรับใช้ในการเขียนหัวข้อสมรรถนะของ บริษัทตัวอย่างไว้ 3 ระดับ คือ ระดับต้องการพัฒนา (Developing) ระดับมีความสามารถเพียงพอ (Competence) ระดับเชี่ยวชาญ (Expert) ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้งาน ง่ายต่อการประเมินสมรรถนะและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรคือ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงตัวอย่างในรูปที่ 4.8

รูปที่ 4.8 แสดงตัวอย่างผลการคัดเลือกระดับสมรรถนะ ในขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

KKK Competency Level

Developing	Competence	Expert
<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ ความเข้าใจขั้นพื้นฐาน - นำมาใช้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 	<ul style="list-style-type: none"> - ประยุกต์ความรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานงาน - แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้ด้วยตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป - สอน แนะนำ ให้คำปรึกษาพัฒนาผู้อื่นได้

เทคนิคการจัดระดับสมรรถนะ (Competency Level)

- ต้องกำหนด Frame แต่ละระดับ เพื่อให้ทุกสมรรถนะ (Competency) ไม่ถักถักกัน
- เขียนหัวเรื่องที่เป็นความหมายโดยรวม (Anchor) ของแต่ละระดับก่อน
- คำอธิบายในแต่ละระดับ ควรจัดทำระดับต่ำสุด และสูงสุดก่อนแล้วจึงเลื่อนเข้าสู่ระดับต่อไป
- หาตัวอย่างพฤติกรรมในแต่ละระดับ 3-5 พฤติกรรม
- พฤติกรรมในแต่ละระดับ ควรขึ้นต้นด้วย “คำกริยา” เช่น ปฏิบัติ รู้ เข้าใจ สอน นำเสนอ ฯลฯ

3. เทคนิคการเขียน ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

เทคนิคการเขียน ความสามารถหลักขององค์กร ประกอบด้วย

- ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ที่มีผลต่อกลยุทธ์ (Strategy) โดยตรงอย่างชัดเจนควรอยู่ในลำดับต้นๆ
- ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ไม่ควรมากเกินไปจนไม่มีหัวข้อความสามารถหลักสำคัญ (Focus) โดยทั่วไปไม่ควรมีเกิน 10 ตัว
- ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ตามปกติมักไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยโดยจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (Vision/Mission) ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องปรับ ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ตาม

- โดยทั่วไปความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) มักมีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ แต่ก็อาจมีเรื่องของความรู้ (Knowledge) หรือทักษะ (Skill) ก็ได้ ถ้าส่งเสริมกลยุทธ์ของบริษัท
- อย่างนำหน้าทำงานมาเป็นหัวข้อสมรรถนะ (Competency)

4.4 ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

4.4.1 นิยามและความหมายของความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายงานบริหาร

4.4.2 ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

การดำเนินการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายงานบริหาร โดยความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) เป็นกลุ่มของสมรรถนะที่สนับสนุนต่อการทำงานซึ่งมุ่งผลต่อเป้าหมายของหน่วยงานที่แตกต่างกันขององค์กร

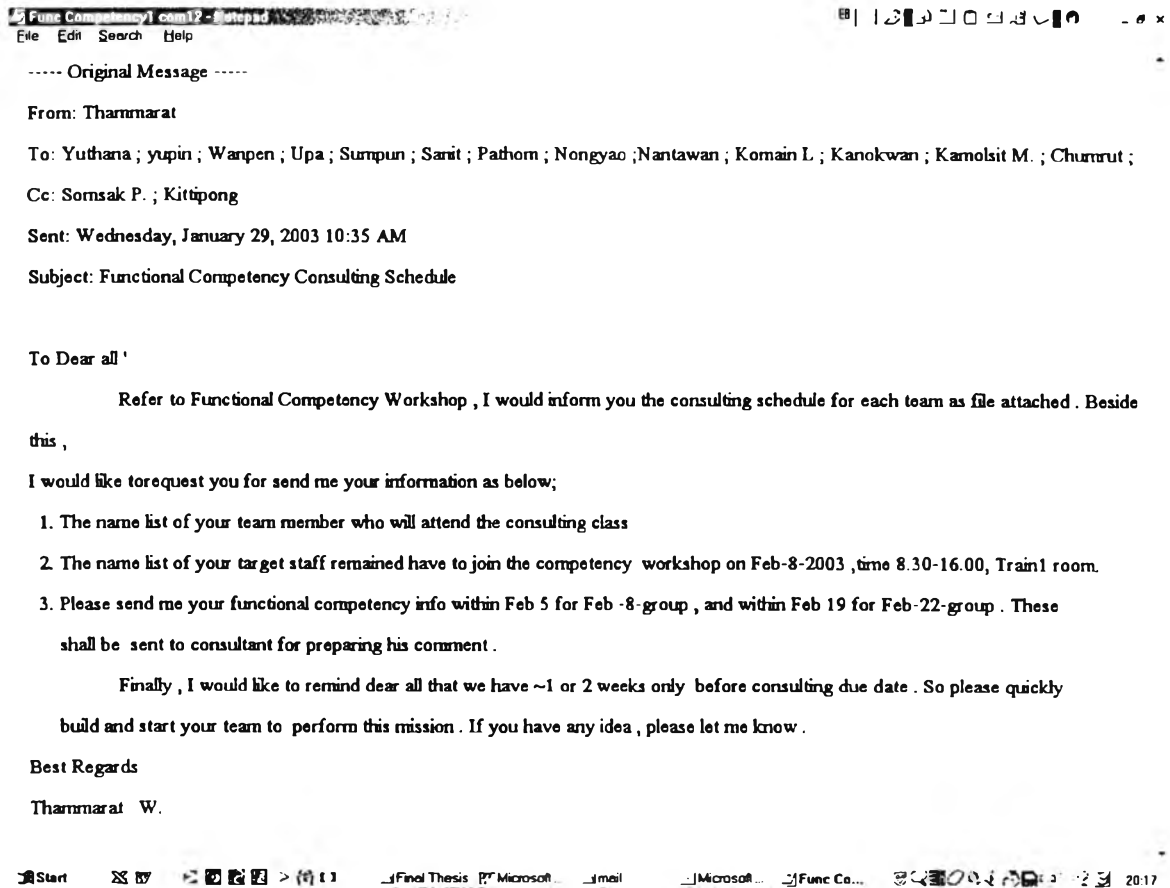
การดำเนินการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การอธิบายและจัดเตรียมความรู้สำหรับทีมดำเนินงาน
 - 1.1 ทีมดำเนินงานในขั้นตอนการจัดสร้าง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ได้แก่ ผู้จัดการแผนกงาน หัวหน้างานระดับปฏิบัติงาน และถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 สร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับเจตนาและความมุ่งหมายของระบบสมรรถนะ บนพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินการ จัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร
2. ประชุมทำความเข้าใจใน ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

- 2.1 จัดเตรียมกรอบการดำเนินงานรวมถึงการจัดเตรียมทักษะ/ความรู้ แก่ทีมดำเนินการสำหรับการจัดสร้าง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)
- 2.2 จัดเตรียมทีมสนับสนุน เพื่อให้คำแนะนำแก่ทีมดำเนินการ ในการวิเคราะห์ ฟังก์ชันงานสำหรับการจัดสร้าง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) สำหรับแต่ละแผนกงาน
3. ดำเนินการจัดสร้าง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) สำหรับแต่ละแผนกงาน
 - 3.1 ทีมดำเนินการต้องค้นหากระบวนการหลัก (Core Process) พื้นที่ของตนเอง และค้นหาระเบียบปฏิบัติหรือข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับจุดปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน (Job position) นั้นๆ
 - 3.2 ทีมดำเนินการต้องวิเคราะห์และชี้บ่ง (Key Performance) ร่วมกับระเบียบปฏิบัติ และความรับผิดชอบที่ต้องมีสำหรับกระบวนการ
 - 3.3 รวบรวมสมรรถนะหรือความสามารถเทียบกับหน้าที่งาน (Task list) ของแต่ละจุดปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือก ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)
4. รวบรวมสรุป รายการความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ขององค์กร

รูปที่ 4.9 แสดงตัวอย่างกำหนดการในขั้นตอนการจัดสร้าง การจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง และการกำหนดทีมดำเนินงาน โดยผู้จัดการในแต่ละส่วนงานจะเป็นผู้กำหนดตัวแทนเข้าร่วมเป็นทีมในการเขียนความสามารถทางเทคนิคของบริษัท โดยแบ่งกลุ่มทีมดำเนินออกเป็น 4 กลุ่ม เพื่อให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมและการเขียนหัวข้อสมรรถนะในแต่ละกลุ่มที่มีฟังก์ชันงานใกล้เคียงกัน

รูปที่ 4.9 แสดงขั้นตอนจัดเตรียมทีมดำเนินการและการจัดเตรียมความรู้สำหรับทีมดำเนินงาน
การจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง



รูปที่ 4.10 แสดงกำหนดการ ขั้นตอนการเตรียมกรอบการดำเนินงานรวมถึงการจัดเตรียมทักษะ/
ความรู้ แก่ทีมดำเนินการสำหรับการจัดสร้าง ความสามารถทางเทคนิค (Functional
Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

กำหนดการ	
08.30 – 09.30	บรรยายสรุป ระบบสมรรถนะ
09.30 – 10.30	ความสามารถหลักขององค์กร บริษัท KKK จำกัด
10.30 – 10.45	พัก
10.45 – 11.30	เทคนิคการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค
11.30 – 12.30	พักกลางวัน
12.30 – 14.30	กิจกรรมปฏิบัติการ 1 การเขียนรายชื่อหัวข้อความสามารถทางเทคนิค
14.30 – 14.45	พัก
14.45 – 15.30	กิจกรรมปฏิบัติการ 2 การเขียนรายละเอียดความสามารถทางเทคนิค

รูปที่ 4.11 แสดงตัวอย่างร่างหัวข้อสมรรถนะ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) สำหรับแต่ละแผนกงานของบริษัทตัวอย่าง

- ชื่อ (Competency Name) : Technical Expertise ความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ
- คำจำกัดความ (Definition) : การรอบรู้ในงาน และทักษะความชำนาญ ซึ่งจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในองค์กร รวมทั้งพัฒนาความชำนาญและหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจ

ระดับ (Proficiency Level)	(Proficiency Description)
L1	<p>มีทักษะความรู้พื้นฐานและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้และทักษะที่จำเป็น • ประยุกต์ใช้ความรู้พื้นฐานในการแก้ปัญหาทางงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง • ปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด • เรียนรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L2	<p>นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ • นำความรู้ความชำนาญของตนเองถ่ายทอดให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร • นำทักษะความชำนาญมาประยุกต์ให้เกิดเทคนิคใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงงานในองค์กร • ค้นคว้าและเรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ที่ซับซ้อนเพื่อนำมาปรับปรุงงาน พร้อมทั้งกำหนดเป็นมาตรฐานและถ่ายทอดให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
L3	<p>ติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพและนำมาพัฒนาและป้องกันปัญหาให้แก่องค์กรล่วงหน้า</p> <ul style="list-style-type: none"> • วิเคราะห์ปัญหาขององค์กรอย่างละเอียดและกำหนดแนวทางแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ประเมินภาพรวมและติดตามสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและสถานการณ์ภายนอกในแง่เทคนิคใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น • เลือกวิธีการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม • ประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร • ให้คำแนะนำกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวม

รูปที่ 4.12 แสดงตัวอย่างร่างหัวข้อสมรรถนะ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) สำหรับแต่ละแผนกงาน ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Name:

ความรู้ด้าน Safety / Environment

Definition :

ความรู้ ความเข้าใจในพื้นฐาน เนื้อหาสาระสำคัญของกฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานต่างๆที่เกี่ยวข้องและจำเป็นจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริการกระบวนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์แก่องค์กร

Level	Description
L1	<p>รู้และปฏิบัติได้ตรงตามความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้และเข้าใจกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน พระราชบัญญัติโรงงานและมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม - สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานกำหนด - บ่งชี้วิธีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานได้ - เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน
L2	<p>ตีความกฎหมายได้ตามเจตนารมณ์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจสาระสำคัญและวัตถุประสงค์ของกฎหมายและมาตรฐาน - ระบุมกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในองค์กรได้ โดยพิจารณาจากสาระสำคัญและวัตถุประสงค์ของกฎหมายและมาตรฐาน - ระบุนได้ว่าวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการใดในองค์กร ไม่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของกฎหมายและ มาตรฐาน - นำสาระสำคัญและวัตถุประสงค์ของกฎหมายและมาตรฐาน มาพิจารณาเสนอวิธีการปรับปรุงกฎหมายและ มาตรฐาน - นำสาระสำคัญและวัตถุประสงค์ของกฎหมายและมาตรฐาน มาพิจารณาเสนอวิธีการปรับปรุงงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
L3	<p>คาดการณ์แนวโน้มของกฎหมายและนำเสนอ กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค้นหาคาดการณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและมาตรฐาน

	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาเนื้อหาสาระของร่างกฎหมายและมาตรฐานที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงและมีผลบังคับใช้ - สามารถระบุถึงผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและมาตรฐานต่อกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร - นำเสนอแนวคิดและแผนรองรับในการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เกี่ยวข้องขององค์กร
--	---

4.4.3 เทคนิคที่สำคัญสำหรับการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

สำหรับขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) มีเทคนิคสำคัญที่ใช้สำหรับดำเนินการ ดังนี้

1. เทคนิคการจัดกลุ่มงานที่มีฟังก์ชันงานเหมือนกัน (Functional Grouping)

การจัดกลุ่มงานที่มีฟังก์ชันงานเหมือนกัน (Functional Grouping) หมายถึง การหาคำแหน่งงานหรือกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบคล้ายกันจัดไว้กลุ่มเดียวกัน เช่น

- กลุ่มงาน บัญชี/การเงิน/สินเชื่อ
- กลุ่มงาน ตลาด/ขาย/ส่งเสริมการขาย
- กลุ่มงาน ผลิต/ส่งเสริมการผลิต
- กลุ่มงาน ซ่อมบำรุง/วางแผนการซ่อมบำรุง/บำรุงรักษาป้องกัน
- กลุ่มงาน การเจ้าหน้าที่/พัฒนา
- กลุ่มงาน ประชาสัมพันธ์/สื่อข้อความภายใน
- กลุ่มงาน นิติกร/เจ้าหน้าที่กฎหมาย

ในกรณีที่ต้องการมีการจัดผังองค์กรแยกตามหน้าที่หรือกลุ่มงาน Functional อยู่แล้ว ให้ถือหน่วยงานเป็นหลักสำหรับการจัดกลุ่มงานก็ได้ เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายผลิต/ส่งเสริมการผลิต เป็นต้น

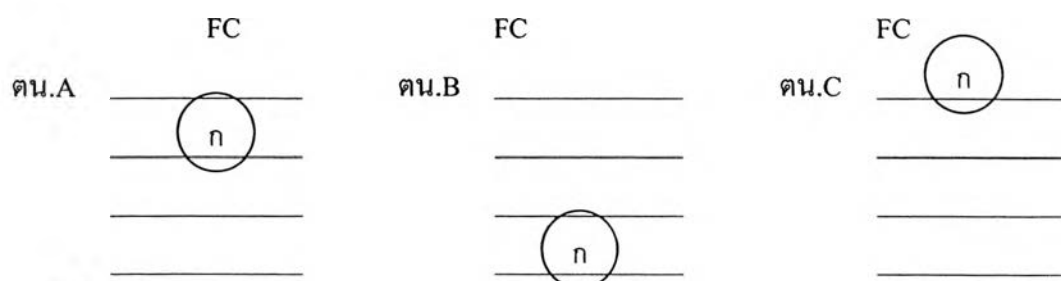
2. เทคนิคการหาความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

การหาฟังก์ชัน (Functional) ของตำแหน่งงานหรือกลุ่มงาน ต้องเริ่มจากการทบทวน และสรุปว่า การวิเคราะห์ขอบเขตสำคัญ (Key Result Area; KRA) ของตำแหน่งงานหรือกลุ่มงานนั้นคืออะไร ประกอบด้วยอะไรบ้าง แล้วจึงหาว่าถ้าจะทำให้มีผลการดำเนินงาน (Result) เช่นนั้นได้ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีสมรรถนะหรือความสามารถอย่างไรบ้าง ตัวอย่างเช่น

ตำแหน่งงาน	KRA	ฟังก์ชัน
นักคิด	- ให้คำปรึกษา - ตรวจร่างสัญญา	- ความรู้ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - กฎระเบียบ - ทักษะการให้คำปรึกษา - Presentation Skill - วิธีการเขียนสัญญา - กฎหมายเกี่ยวกับการทำสัญญา

เมื่อได้ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของตำแหน่งงาน หรือกลุ่มงานครบแล้ว ให้นำความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ทุกตัวมาเรียงกัน เพื่อพิจารณาว่า :

- มีความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ที่ซ้ำกันหรือไม่ ถ้ามีให้แยกออกมาเพื่อกำหนดเป็น ความสามารถพื้นฐาน (Common Functional Competency) ตัวอย่างเช่น



กรณีนี้ฟังก์ชัน ก ถือเป็น Common Functional Competency

- จัดลำดับความสำคัญของความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) แต่ละตัว การจัดเรียงความสำคัญของ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ต้องตรวจสอบและคำนึงถึงว่า

1. ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) แต่ละตัวซ้ำกับความสามารถหลัก (Core Competency) หรือไม่ ถ้าซ้ำควรตัด ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ตัวนั้นออก

2. ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ที่มีผลต่อการวิเคราะห์ขอบเขตสำคัญ (Key Result Areas; KRA) อย่างชัดเจน ควรอยู่ในลำดับคั่นๆ
3. ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) จะมีก็ตัวก็ได้ตามความจำเป็น แต่ไม่ควรมากเกินไปจนไม่มีกลุ่มสมรรถนะเป้าหมาย (Focus)
4. โดยทั่วไปไม่ควรมีความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) เกิน 10 ตัว สำหรับแต่ละตำแหน่งงานหรือกลุ่มงาน

ข้อควรระวัง สำหรับการหาความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

1. ไม่มีข้อกำหนดว่าต้องมีความสามารถพื้นฐาน (Common Functional Competency) เสมอไป
2. แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน จะมีการหาขอบเขตสำคัญ (Key Result Area; KRA) เปลี่ยนตามช่วงเวลา ดังนั้นความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) จึงต้องปรับเปลี่ยนได้ตามช่วงเวลาเช่นกัน
3. แต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงานจะมีความสามารถทางเทคนิคสำคัญ (Critical Functional Competency) ของตนเองเสมอ องค์กรต้องพยายามค้นหาให้พบ
4. ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ที่จะทำให้นักพัฒนา ต้องเป็น ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของคนเก่ง คนดี (Good Model)
5. ยอานำหน้าทำงานมาเป็น ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

3. เทคนิคการกำหนดคำจำกัดความของ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

การกำหนดคำจำกัดความของ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ต้องคำนึงถึงภาพรวม ว่าสมรรถนะเรื่องนั้นควรประกอบด้วยอะไรบ้าง การนำพฤติกรรมคนเก่งหรือคนที่ประสบความสำเร็จ ในเรื่องนั้นๆ เป็นรูปแบบหนึ่งที่น่ามาใช้ในการกำหนดคำจำกัดความของ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ตัวอย่างเช่น

สมรรถนะในการสื่อสาร _____ พูด , เขียน , อ่าน , อธิบาย ฯลฯ
 (Communication) _____ ชัดเจน,ตรงประเด็น,กระชับ ฯลฯ
 _____ รับทราบ,เข้าใจ,คล้อยตาม ฯลฯ
 _____ ทำที่สุภาพ,มั่นคง,มีชีวิตชีวา ฯลฯ

ถ้อยคำควรเขียนให้เป็นรูปธรรม ไม่เยิ่นเย้อ มากความ กำกวม

4. เทคนิคการกำหนดระดับของ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) การกำหนดระดับของ ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency มีหลักการ ในการกำหนดเหมือนกับการกำหนดระดับของ ความสามารถหลักขององค์กร แต่มีจุดที่พิจารณาเพิ่มเติม ดังนี้ คือ

- มี 3 วิธี คือ Unscale , Expertise , Hierarchy
- เรื่องที่เป็นนามธรรมมากๆ เป็นจรรยาบรรณหรืออุดมการณ์ขององค์กรซึ่งประนีประนอม ไม่ได้ ไม่จำเป็นต้องกำหนดระดับ เพียงแต่เขียนเป็น Requirement ไว้
- ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ทั่วไปสามารถกำหนดระดับได้ ซึ่งจะ มีที่ระดับก็ได้ โดยทั่วไปนิยมจัดเป็น 5 ระดับ ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีคนมาก สำหรับองค์กร ขนาดเล็กอาจมี 3 ระดับก็ได้
- ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) แต่ละระดับ ควรประกอบด้วย หัวเรื่อง ที่เป็นความหมายโดยรวม (Anchor) และคำอธิบายระดับ ควรระบุถึงพฤติกรรม

4.5 ขั้นตอนการจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table)

หลังจากขั้นตอนการกำหนด ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการรวบรวมสรุปหัวข้อ สมรรถนะหรือหัวข้อความสามารถในระดับต่างๆ ออกมาให้เห็นในรูปของตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร โดยรายละเอียดของตารางเป็นการผูกหัวข้อสมรรถนะเข้ากับ Job Profile ตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร แล้วนำมาจัดกลุ่มสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน ภายในแผนกงาน/ส่วนงานต่างๆ ในองค์กร นอกจากนี้ส่วนสำคัญหลักของตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) คือ การสรุปเกณฑ์คะแนนของหัวข้อสมรรถนะหรือหัวข้อความสามารถในระดับต่างๆ ที่ผูกเข้ากับ Job Profile อันแสดงให้เห็นว่า ตำแหน่งงานหนึ่งในองค์กร พนักงานที่ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต้องมี สมรรถนะหรือความสามารถเรื่องใดบ้าง และสมรรถนะหรือความสามารถในเรื่องดังกล่าวต้องอยู่ใน ระดับเกณฑ์ที่เท่าไรหรือเป็นอย่างน้อย พนักงานที่ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุตาม เป้าหมายขององค์กรได้

4.5.1 นิยามและความหมายของตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table)

ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) หมายถึง ตารางสรุปความสัมพันธ์ของหัวข้อสมรรถนะในระดับต่างๆ กับโปรไฟล์ตำแหน่งงาน (Job Profile) ของตำแหน่งงานทั้งหมดภายในองค์กร รวมถึงการกำหนดระดับคะแนนมาตรฐานของหัวข้อสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน ภายในองค์กร

4.5.2 วัตถุประสงค์ของการจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table)

การจัดตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) มีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

- สร้างมาตรฐานสมรรถนะหรือความสามารถของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กร
- เพื่อนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะหรือความสามารถผู้ดำรงตำแหน่ง
- สื่อความคาดหวังขององค์กรต่อผู้ปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบ
- สร้างแนวทางในการพัฒนาตนเองให้แก่พนักงาน

4.5.3 ขั้นตอนการจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table)

การจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ คือ

1. ทำการทบทวนหน้าที่งาน (Job Profile) ของแต่ละตำแหน่งภายในองค์กร
2. ทำความเข้าใจกับหัวข้อสมรรถนะ (Competency) และความหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับอย่างละเอียด ชัดเจน
3. ทำการเชื่อมโยงหัวข้อสมรรถนะ (Competency) เข้ากับตำแหน่งงานต่างๆ โดยกำหนดหัวข้อสมรรถนะ (Competency) ที่แต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมี
4. ทำการกำหนดระดับคะแนนของหัวข้อสมรรถนะ (Competency) แต่ละตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

5. พิจารณาภาพรวมของตารางสรุบบระบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของแต่ละตำแหน่งงาน ให้มีความสม่ำเสมอ ไม่ลักลั่นกัน

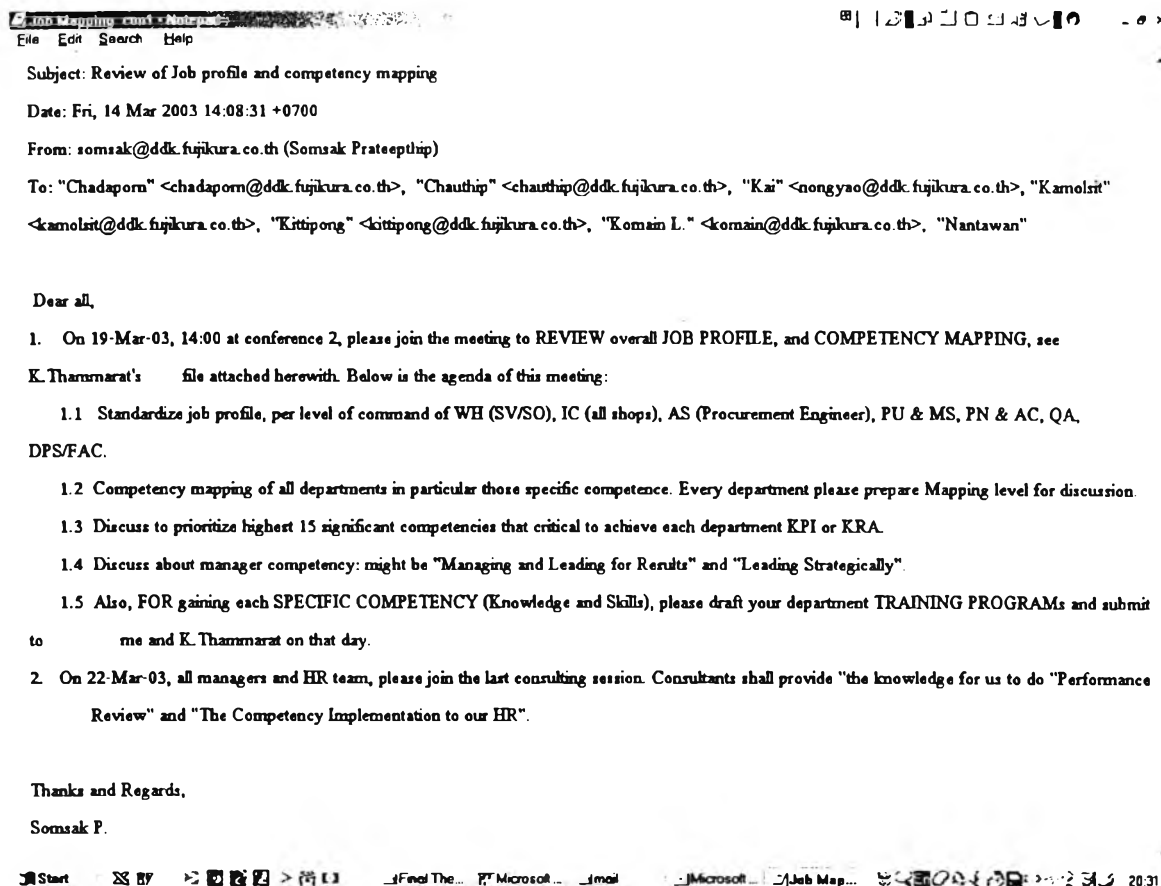
ในขั้นตอนการจัดสร้างตารางสรุบบระบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) การกำหนดระดับคะแนนของหัวข้อสมรรถนะ (Competency) เป็นหัวข้อหนึ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งมีข้อกำหนดในการพิจารณาดังนี้ คือ

- หัวข้อสมรรถนะ (Competency) ที่จัดระดับได้ให้ระดับคะแนนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ตัวอย่างเช่น หัวข้อสมรรถนะ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) พนักงานในองค์กรทุกคนต้องมี ผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนกควรมีระดับคะแนนที่สูงกว่า หัวหน้าแผนกหรือพนักงานปฏิบัติการภายในแผนก เป็นต้น
- การกำหนดระดับคะแนนของหัวข้อสมรรถนะแต่ละตัวในแต่ละตำแหน่งงาน ต้องกำหนดให้สูงกว่าขั้นธรรมดา เพื่อให้เกิดการพัฒนาแก่ผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ
- อย่ากำหนดระดับคะแนนสูงเกินไปจนไม่มีทางเป็นไปได้
- การกำหนดระดับคะแนนในตำแหน่งงานที่มีระดับเท่ากันเดียวกัน ควรสอดคล้องและใกล้เคียงกัน
- หัวข้อสมรรถนะ (Competency) ที่ไม่สามารถจัดระดับคะแนนได้ให้ระบุตัว R (Require) หรือ NR (Not Require)

ข้อควรระวังสำหรับการจัดสร้างตารางสรุบบระบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ที่พบและควรหลีกเลี่ยง ได้แก่

- การกำหนดระดับคะแนนของหัวข้อสมรรถนะ (Competency Mapping) แข็งเกินไป ทำให้พนักงานไม่ยอมรับ เพราะไม่มีใครทำได้จริง รวมถึงองค์กรต้องใช้งบประมาณพัฒนาคนมากเกินไปเกินความต้องการของงาน
- การกำหนดอ่อนเกินไป ทำให้องค์กรเกิดการไม่พัฒนา และอาจมีผลทำให้การนำไปใช้ในระบบบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ ผิดพลาดควรกำหนดค่าค่อนข้างสูง แต่เป็นทำได้

รูปที่ 4.13 แสดงตัวอย่างขั้นตอนการจัดทำตารางสรุบบระบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง



จากรูปที่ 4.13 แสดงกำหนดการและผลสรุปในขั้นตอนการจัดทำตารางสรุบบระบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง ซึ่งมีขั้นตอนและรายละเอียดประกอบด้วย

- กำหนดการประชุมเพื่อทบทวนโปรไฟล์ตำแหน่งงาน (Job Profile) และตารางสรุปหัวข้อสมรรถนะ เพื่อกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของพนักงานในแต่ละส่วนงาน
- การจัดเตรียมหัวข้อสมรรถนะเพื่อกำหนดลงในตารางสรุบบระบบสมรรถนะขององค์กรสำหรับแต่ละส่วนงาน ซึ่งหัวข้อดังกล่าวควรมีอย่างมาก 15 หัวข้อ และเป็นหัวข้อสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และการวิเคราะห์ขอบเขตสำคัญ (KRA) ของส่วนงานนั้นๆ
- เพื่อเป็นการทบทวน เสริมความรู้และทักษะในหัวข้อสมรรถนะที่สำคัญ ให้แต่ละส่วนงานส่งรายชื่อบุคคลเข้าร่วมฝึกอบรมสรุปผลการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร
- กำหนดการการเข้ารับการฝึกอบรมจากทีมที่ปรึกษาโครงการ เรื่องการจัดเตรียมความรู้สำหรับการดำเนินการ ทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance Review) และการนำเอา

ระบบการวัดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรือองค์กร โดยเฉพาะงานส่วนธุรการ และงานบุคคล

รูปที่ 4.14 แสดงตัวอย่าง การกำหนดผู้รับผิดชอบการ สรุปข้อหัวสมรรถนะสำหรับการสร้าง ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง

Functional Competency Listed By Job Family's Writing.

	Job Family										Remark :	
	EDP Group	WH/SH Group	Purchasing	Planning Group	Account Group	Marketing	E&S Group	HR Group	Prod. Family	Maintenance		Design Family
Common												
Analytical Skill			W					W				"W" : Written By
Problem Solving Skill		W	W	W		W			W	W		
Creative Thinking				W				W				
Flexibility			W			W						
Thoroughness		W				W						
Service Mind	W				W			W				
Co-operation Skill				W								
Negotiation Skill			W								W	
Impact & Influencing							W					
Responsiveness										W		
Quality Oriented									W			
Monitoring & Evaluation Skill								W	W			
Benefit / Cost Practice										W		
Ho-Ren-So									W	W		
Developing Others									W			
Ethic+Honesty+Integrity+Credibility	W		W					W				
IT Skill	W											
English Language Skill	W											
Presentation Skill								W			W	
EDP-Specific												
Programming Skill	W											
Database Knowledge	W											
Hardware Knowledge	W											
System Analysis Skill	W											
WH/SP-Specific												
Knowledge of Inventory Control		W										
Knowledge of Insurance		W										
Logistic Knowledge		W										
Pur-Specific												
Production Plan Understanding			W									
Reaching to Supplier's Info			W									
Market Price Trend Focus			W									
Purchasing System Knowledge			W									
Pln.-Specific												
Production Plan Knowledge				W								
Arithmetical Skill				W								
Prod.-Specific												
Product Knowledge									W			
Production's Mechanical Knowledge									W			

รูปที่ 4.15 แสดงตัวอย่าง ผลการเขียนตารางสรุบบระบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง จากการทำกิจกรรมปฏิบัติการครั้งที่ 1

Competency	Core Competency										Design			HR			
	Personnel Mastery	Technical Expertise	Business Knowledge	Quality Awareness	Practical Creativity	Proactive Customer Service	Communication Oriented	Goal Commitment	Team Spirit	Marketing Forecast	Control & Reviewing	Design &	Design Initiative	Tooling Design &	Labor Law	Personnel	Counseling Skill
Department																	
Job Profile		Map point : 0 = Not relevant , 1 = Learning , 2 = Competence , 3 = Expert															
Connector Design																	
2	Product Design engineer	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3				
3	Package design engineer	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3				
4	Planner	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1						
5	Technician	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2				
6	General Admin staff.	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
Molding Production engineering																	
1	Molding design engineer	2	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3			
2	Molding process engineer	2	2	1	3	1	1	2	2	2			1				
3	Technician	1	2	1	2	1	1	1	1	2							
4	General Admin staff	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
Pressing Production engineering																	
1	Pressing design engineer	2	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3			
2	Pressing process engineer	2	2	1	3	1	1	2	2	2			1				
3	Technician	1	2	1	2	1	1	1	1	2							
4	General Admin staff	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
Assembly production engineer																	
1	Assembly design engineer	2	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3			
2	Assembly process engineer	2	2	1	3	1	1	2	2	2			1				
3	Procurement engineer	2	3	1	2	1	1	2	2	2							
4	Technician	1	2	1	2	1	1	1	1	2							
5	General Admin staff	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
Assembly Production																	
1	Production supervisor	2	2	1	2	2	1	2	2	2							
2	IC supervisor	2	2	1	2	2	1	2	2	2							
3	Inspection Supervisor	2	2	1	2	2	1	2	2	2							
4	Production line control leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
5	IC operator	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
6	Inspection operator	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
7	Operator	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
8	General Admonition.	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
Molding Production																	
1	Molding production supervisor	2	2	1	2	2	1	2	2	2							
2	Subcon. Control supervisor	2	2	1	2	2	1	2	2	2							
3	Mold die set up Leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
4	M/C control leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
5	Finishing Leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
6	IC Leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
7	Material control leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
8	Oc inspection Leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
9	Mold die set up technician	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
10	M/C controller	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
11	Molding production operator	1	1	1	1	1	1	1	1	1							

12	Qc inspection operator	1	1	1	1	1	1	1	1										
13	General Admin.	1	1	1	1	1	1	1	1										
Molding Maintenance																			
1	Mold die maintenance sup.	2	2	1	2	2	1	2	2	2									
2	M/C maintenance sup.	2	2	1	2	2	1	2	2	2									
3	Mold die maintenance Leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
4	M/C maintenance leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
5	Mold die Main. technician	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
6	M/C Main. Technician	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
7	Spare part control technician	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
8	General/Admin.	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
Pressing Production																			
1	Pressing production supervisor	2	2	1	2	2	1	2	2	2									
2	IC control supervisor	2	2	1	2	2	1	2	2	2									
3	Production control leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
4	QC control leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
5	IC control Leader	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
6	Production machine operator	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
7	QC inspection operator	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
8	IC operator	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
9	General/Admin.	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
Pressing Maintenance and Facility																			
1	Maintenance supervisor	2	2	1	2	2	1	2	2	2									
2	Maintenance technician	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
3	General/Admin.	1	1	1	1	1	1	1	1	1									

4.6 ผลการสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

จากการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของบริษัท ตัวอย่าง ได้รูปแบบของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรสำหรับนำไปใช้ ในการพัฒนาและปรับปรุง องค์กรตามแผนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ข้างต้น อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ขององค์กร (Company Visions), พันธกิจขององค์กร (Company Mission), สมรรถนะเด่นขององค์กร (Organization Competency) ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency), ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) และตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ซึ่งจะนำเสนอเป็นหัวข้อๆ ตามรายละเอียดต่อไป

4.6.1 เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร (Company Visions) และพันธกิจของ องค์กร (Company Mission)

ผลจากการศึกษาขั้นตอนการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ของบริษัทตัวอย่าง สามารถสรุปผลการ กำหนดทิศทางของธุรกิจของหน่วยงาน หรือองค์กรจากทีมผู้บริหารระดับสูง ได้ดังนี้ คือ

1. เพิ่ม Revenue Triple เป็น 32 ล้านเยนของ T-Account หรือประมาณ 6,750 ล้านบาท ในปี 2007
2. เพิ่ม ROA จาก 3.5% ในปี 1999 เป็น 10% ในปี 2005
3. เพิ่ม Inventory Turnover จาก 6.8 ในปี 1999 เป็น 14 cycles ในปี 2005
4. เพิ่ม Equity per Share จาก 18.6% ในปี 1999 เป็น 40% ในปี 2005
5. เพิ่ม profit 15% revenue

จากผลสรุปการกำหนดทิศทางของธุรกิจของหน่วยงานหรือองค์กรจากทีมผู้บริหารระดับสูงทั้ง 5 ข้อ ทีมผู้บริหารระดับสูงของโรงงานตัวอย่างได้กำหนด วิสัยทัศน์ขององค์กร (Company Visions) สำหรับการดำเนินงานในช่วง 5 ปีข้างหน้า คือ “วิสัยทัศน์ขององค์กร (Company Visions) : To build triple growth revenue within '2007”

เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร (Company Visions) ดังกล่าว ทีมผู้บริหารระดับสูงของโรงงานตัวอย่างได้กำหนดพันธกิจขององค์กร (Company Mission) หลักของบริษัทตัวอย่างในช่วง 5 ปีข้างหน้าไว้ 4 หัวข้อหลัก คือ

พันธกิจขององค์กร (Company Mission)

1. To be the first source in market (ต้องเป็นลูกค้าอันดับที่ 1 ของตลาด)
2. To reach the new business segment (ต้องเปิดธุรกิจใหม่)
3. Expansion by added investment. (ต้องเพิ่มการลงทุน)
4. Improvement effectiveness ; Capacity , Productivity. (ต้องพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิผล)

หลังจากการกำหนด Business's Vision, การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Company Visions) และพันธกิจขององค์กร (Company Mission) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอกและการวิเคราะห์ข้อมูลภายใน ตามหลักการ SWOT Analysis สำหรับตรวจสอบหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปและจัดสร้างแผนกลยุทธ์ (Strategic Direction) สำหรับรองรับพันธกิจขององค์กร (Company Mission) ของหน่วยงานหรือองค์กร ในกรณีศึกษาหลังจากการวิเคราะห์ตามหลัก SWOT Analysis แล้ว บริษัทตัวอย่างได้กำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Direction) สำหรับรองรับพันธกิจขององค์กร (Company Mission) ทั้ง 4 หัวข้อ ดังนี้

แผนกลยุทธ์ (Strategic Direction)

1. เป็นลูกค้าอันดับที่ 1 ของตลาด (To be the first source in market)
 - คุณภาพต้องดีกว่า
 - ราคาต้องต่ำกว่า
 - สินค้าตรงตามความต้องการมากกว่า
 - มีความสัมพันธ์/บริการที่ดีกว่า

2. เปิดธุรกิจใหม่ (To reach the new business segment)
 - พัฒนาสินค้าใหม่ ไม่เคยทำ
 - สร้างเทคโนโลยีใหม่
 - สร้างช่องทางจัดจำหน่าย
3. เพิ่มการลงทุน (Expansion by added investment.)
4. พัฒนาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิผล (Improvement effectiveness; Capacity, Productivity)
 - การลดต้นทุน
 - การบริหารสินทรัพย์
 - การสร้างความทุ่มเทให้เกิดแก่พนักงาน

4.6.2 สมรรถนะเด่นขององค์กร (Organization Competency)

ผลการวิจัย บริษัทตัวอย่าง สามารถวิเคราะห์สรุปและกำหนดสมรรถนะเด่นขององค์กร (Organization Competency) ได้ทั้งหมด 5 หัวข้อ ได้แก่

1. Communication skill (สมรรถนะในการสื่อสาร)

นิยาม / รายละเอียด

สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์และความหมายของการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น การสื่อสารเพื่อต้องการความคิดเห็น, เพื่อต้องการความช่วยเหลือ, เป็นการให้ข้อมูล, รายงานเพื่อทราบ หรือเป็นการแจ้งเพื่อให้ดำเนินการ ทั้งสามารถแยกแยะหรือจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของข่าวสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของข่าวสารดังกล่าวเป็นอย่างดี ถูกต้องรวดเร็ว โดยในการสื่อสารสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับข้อมูลข่าวสารและทำให้เกิดการยอมรับ เข้าใจ และดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของข่าวสารนั้น ตลอดจนการติดตามรับฟังความคิดเห็นของผู้รับสื่อหรือผู้อื่น เพื่อทำการประมวลผลและทำความเข้าใจในความคิดและเหตุผลของผู้อื่นอย่างละเอียดและระมัดระวัง โดยรู้จักควบคุมพฤติกรรมการแสดงออกในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและราบรื่นในการสื่อสาร

ข้อเด่น / เป้าหมาย

- 2 ways / สื่อสารสองทาง
- Fast and Clear / รวดเร็วและชัดเจน
- Covers all concerned / ทั่วถึงในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง
- Formal and Informal / เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- Media / การเลือกใช้สื่อ
- Urgent & Routine & Significant / เร่งด่วน ประจำ และความสำคัญ
- Presentation method and skill / for other accept / ทักษะในการสื่อให้คนเข้าใจและยอมรับ (พูด-เขียน)
- Accept others and issue idea / การรับฟังและการออกความเห็น
- Target Group / การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
- Persuasive and Negotiative / การโน้มน้าวชักจูงและเจรจาต่อรอง

2. Organization Commitment (ความผูกพันต่อองค์กร)

นิยาม / รายละเอียด

การแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของคนหรือทีมงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งพยายามที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามเงื่อนไขหรือเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งพยายามที่จะปรับปรุงและพัฒนา เป้าหมายและงานของคนและผู้อื่นที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเข้าใจถึงภาพรวมหรือความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงาน โดยรวมที่มีต่องานของตนเองและผู้อื่น เพื่อดำเนินการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จที่คึกซ์เกินกว่าเดิม อันเป็นผลประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยใช้จิตสำนึกความรู้สึกเป็นเจ้าของและตระหนักอยู่เสมอว่าคนเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร โดยพยายามที่จะรักษาความสำเร็จและความเติบโตนั้นให้มีตลอดเวลา

ข้อเด่น / เป้าหมาย

- Respond to job / รับผิดชอบต่องาน
- Honesty for other and self / ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
- Other and self awareness / ตระหนักและให้ความสำคัญต่อตนเองและผู้อื่น
- Sense of Belonging / ความรู้สึกเป็นเจ้าของในส่วนรวม
- See whole big picture / มองภาพรวม
- Align own / unit target to company target ปรับเป้าหมายตนเองหรือของหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท
- Willing to improve or develop one for all / มุ่งปรับปรุงและพัฒนาเพื่อส่วนรวม
- Result oriented , achievement focus / มุ่งเน้นความสำเร็จและผลลัพธ์ต่อองค์กร

3. Innovation (สมรรถนะในความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง)

3.1 Personnel Mastery (สมรรถนะในความใฝ่รู้)

นิยาม / รายละเอียด

ความสามารถในการแสวงหาความรู้เพื่อที่จะเรียนรู้และพัฒนาความรู้ทั้งในงานของตนตลอดจนความรู้โดยรวมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลอดเวลา โดยการใช้ความพยายามในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารหรือองค์ความรู้จากแหล่งต่างๆทั้งที่อยู่ในและนอกขอบเขตที่ตนเองเกี่ยวข้องมาทำการวิเคราะห์หาปัจจัยสำคัญของข้อมูลดังกล่าว ที่มีผลต่อการทำงานหรือกระบวนการธุรกิจโดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีต่างๆมาทำการวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและผลกระทบของประเด็นดังกล่าวที่มีต่อกระบวนการ โดยรวม เพื่อทำการสรุปหรือสังเคราะห์แนวคิดใหม่เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือเพื่อการพัฒนาวิธีการ, กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจตามที่คาดหวังหรือดีกว่าเดิม

3.2 Decisiveness (สมรรถนะในความกล้าคิดกล้าทำ)

นิยาม / รายละเอียด

การกล้าคิดตัดสินใจริเริ่มการปฏิบัติการใดๆอย่างมั่นใจบนพื้นฐานความรู้ ข้อมูล และเหตุผลที่ทำการสร้างขึ้นจากการเรียนรู้ โดยเป็นการตัดสินใจที่ชี้ให้เห็นถึงโอกาสที่จะทำได้มาซึ่งความสำเร็จที่คาดหวังหรือคุณประโยชน์และมูลค่าที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการและทางเลือกต่างๆที่กำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล และรวมทั้งการคิดถึงและคาดการณ์ได้ว่าการปฏิบัติการนั้นเผชิญความเสี่ยงและความสูญเสียต่างๆที่อาจเกิดขึ้น จากผลกระทบของเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยมีการกำหนดมาตรการต่างๆที่ปรับเปลี่ยนได้ ตามความเหมาะสมเป็นทางเลือกในการทำงานเพื่อรองรับกับเหตุการณ์เหล่านั้น

ข้อเด่น / เป้าหมาย

- Thinkable and Practicable/ Initiative , Creative , decisiveness / กล้าคิดกล้าทำ
- Seeking the new matter / แสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ๆ
- Self development / พัฒนาตนเองตลอดเวลา
- Think out of the box / คิดนอกกรอบที่เผชิญอยู่
- Conceptual thinking / คิดเป็นเหตุเป็นผล
- Forward Thinking , Predication / คิดการณ์ไกล,นักพยากรณ์
- Explorer , Analytical thinking / นักสำรวจ , นักวิเคราะห์
- Self confident / มีความมั่นใจในตนเอง

4. Business Expertise (สมรรถนะความเชี่ยวชาญในธุรกิจ)

4.1 Technical Expertise (สมรรถนะความเชี่ยวชาญในงาน)

นิยาม / รายละเอียด

ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในอาชีพที่มีอย่างลึกซึ้งมาใช้ในการปฏิบัติงานของคนได้ ตลอดจนแก้ไขและกำหนดวิธีการป้องกันปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยประยุกต์ใช้ทักษะที่ตนเองมีได้อย่างหลากหลายวิธี และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนากระบวนการหรือวิธีการทำงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่างๆที่ได้ทำการศึกษาอยู่ตลอดเวลาและเห็นว่ามีผลกระทบต่องานหรือกระบวนการ ตลอดจนสามารถนำความรู้และประสบการณ์ความชำนาญที่มีอยู่นั้น สอนหรือชี้แนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่บุคคลอื่น

4.2 Business Knowledge (สมรรถนะความรู้ในทางธุรกิจ)

นิยาม / รายละเอียด

การมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะของกระบวนการทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์ขององค์กรว่ามีลักษณะการดำเนินงาน กระบวนการทางธุรกิจ การผลิต และตลอดจนลักษณะหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ได้ว่าเป็นเช่นไร ตระหนักและเข้าใจได้ว่าตนเองมีส่วนสัมพันธ์อย่างไรในกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยพยายามประยุกต์ใช้ความรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้พื้นฐานของแนวคิดด้านต้นทุนและผลประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจสูงสุดแก่องค์กร รวมทั้งสามารถทำความเข้าใจได้ถึงบทบาทความสัมพันธ์และสถานะขององค์กร, กระบวนการทางธุรกิจ ,และผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดและการแข่งขัน โดยพยายามทำความเข้าใจว่าบทบาทและประสิทธิภาพของคนมีผลอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ต่อการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรและดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนและพัฒนาจุดแข็งที่มีเพื่อสนับสนุนศักยภาพการแข่งขันขององค์กร

ข้อเด่น / เป้าหมาย

- Understanding business / มีความเข้าใจในธุรกิจ
- Cost-Benefit conscious / จิตสำนึกเรื่องต้นทุนและผลประโยชน์
- Market and Competition / เข้าใจเรื่องตลาดและการแข่งขัน
- Strategic Fostering / ให้ความสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์
- Job knowledge / ความรู้ในงาน
- Technical Expertise / ความชำนาญด้านเทคนิคเฉพาะด้าน
- Professionalism / การเป็นมืออาชีพ

5. Customer Relation

นิยาม / รายละเอียด

ความสามารถรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกโดยการแสวงหาข้อมูลเหล่านั้น เพื่อทำการประเมินถึงสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจและคาดหวังต่อองค์การและผลิตภัณฑ์หรืองานของคน อีกทั้งดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งดำเนินการตามคำร้องขอของลูกค้าที่นอกเหนือจากข้อกำหนดและการช่วยแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาต่างๆที่จำเป็น พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ต่างๆที่เกิดขึ้น โดยการรับฟังข้อมูลความเห็นและความรู้สึกของลูกค้า เพื่อนำมาประเมินหาวิธีการปรับปรุงงาน การบริการ และผลิตภัณฑ์ของคนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้บุคคลที่เกี่ยวข้องปฏิบัติได้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันตามที่ลูกค้าคาดหวัง

ข้อเด่น / เป้าหมาย

- Know customer need / รู้ความต้องการลูกค้า
- Consultative selling / การให้คำปรึกษา
- Customer service / การเน้นการบริการ
- Sell skill / ความชำนาญด้านการขาย
- Managing customer focus / การจัดการมุ่งเน้นลูกค้า

4.6.3 ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

จากการดำเนินการ บริษัทตัวอย่างได้วิเคราะห์และจัดตั้ง ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) สำหรับใช้ดำเนินการทั้งหมด 9 หัวข้อ ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงหัวข้อความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Code	Competency Name	Competency Type	Revision
C.001	ความใฝ่รู้	Core Competency	0
C.002	ความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ	Core Competency	0
C.003	ความรอบรู้ทางธุรกิจ	Core Competency	0
C.004	ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ	Core Competency	0
C.005	การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ	Core Competency	0
C.006	การสร้างสัมพันธภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก	Core Competency	0
C.007	การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	Core Competency	0
C.008	ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	Core Competency	0
C.009	การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	Core Competency	0

รูปที่ 4.16 ตัวอย่าง ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Name:

Personal Mastery (ความใฝ่รู้)

Definition :

ความกระตือรือร้น ความพยายามในการแสวงหาความรู้ตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆเพื่อ นำมาพัฒนาความสามารถของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนประยุกต์ความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงงาน ในหน้าที่เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยรวม

Level	Description
L1	<p>ตระหนัก, กระตือรือร้นและแสวงหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความตระหนักและเรียนรู้งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เรียนรู้และทำความเข้าใจใน ความรับผิดชอบในบทบาทของตำแหน่งงานของคนที่มีต่อองค์กร - กระตือรือร้นในการค้นคว้าความรู้และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อยู่เสมอๆ - เปิดใจรับความคิดเห็น ข้อคิดชม คำแนะนำจากผู้อื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง - ติดตามข้อมูลข่าวสารจากภายนอกอยู่เสมอและตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบ ต่อหน้าที่ทั้งของตนและองค์กร
L2	<p>นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงวิธีการทำงานและพัฒนาความสามารถของตนเองและผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติงานของตนเองกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานที่ดีกว่าอยู่เสมอ - นำความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในงานของตนหรือกระบวนการทำงานขององค์กร - กระตุ้นชี้แนะผู้อื่นให้ใส่ใจในการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมทั้งให้เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น
L3	<p>แนะนำ, ถ่ายทอด สร้างค่านิยม และสร้างบรรยากาศให้เกิดการใฝ่รู้ในองค์กร (Value for Change & Personal Mastery)</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าและประสบการณ์ให้แก่เพื่อนร่วมงาน - สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของทีมงาน หรือคนในองค์กร

	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองของทีมงาน - สร้างค่านิยม วัฒนธรรมในการใฝ่เรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเอง ให้เกิดแก่คนในหน่วยงาน หรือองค์กร
--	--

รูปที่ 4.17 ตัวอย่าง ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Name:

Team Work spirit (การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน)

Definition:

ความยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนยอมรับในคุณค่าของผู้ร่วมทีม เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้นอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

Level	Description
L1	<p>ยอมรับและเป็นผู้ร่วมทีมที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีม - พยายามทำงานในส่วนของตนเองที่ทีมมอบหมายให้สำเร็จ - มีส่วนร่วมกับทีมอย่างเต็มใจ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม - ให้ความใส่ใจต่อความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น - เสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม - ประสานประโยชน์และลดความขัดแย้งภายในทีมงาน
L2	<p>สามารถสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - : สามารถวิเคราะห์และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของทีมหรือสมาชิกในทีมได้ - กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมทีมแสดงความคิดเห็นหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ - ตระหนักในเป้าหมายและพยายามชี้ให้ทีมเห็นความสำคัญ - ให้เกียรติและยอมรับความแตกต่างของสมาชิกในทีม กล่าวชมผู้ที่ทำงานได้อย่างเปิดเผย - โน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้ร่วมทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการทำให้เป้าหมายของทีม

	<p>สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถสร้างทีมในระดับหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานได้ - สนับสนุนให้สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
L3	<p>สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจภาพรวมทางธุรกิจและความสำคัญของทุกๆ หน่วยงานในองค์กรที่มีต่อเป้าหมายโดยรวม - ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกัน โดยนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมมาใช้เสริมสร้างซึ่งกันและกัน ตลอดจนแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม - พัฒนาผู้ร่วมทีมให้มีความสามารถ ให้อำนาจและความรับผิดชอบในการทำงานแก่ผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ - สามารถสร้างทีมและเชื่อมโยงทีมงานต่างๆ ในระดับองค์กรได้ - ประเมินภาพรวมของทีม มองการณ์ไกลเพื่อชักจูงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทีม

4.6.4 ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

จากการดำเนินการ บริษัทตัวอย่างได้วิเคราะห์และจัดตั้ง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทตัวอย่างสำหรับใช้ดำเนินการทั้งหมด 59 หัวข้อ โดยแบ่งระดับของ ดัชนีความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ออกเป็น 2 ระดับตามหลักการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะ (Competency Model) ได้แก่

- | | | |
|---|----|--------|
| - ความสามารถพื้นฐาน (Common Competency) | 15 | หัวข้อ |
| - ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) | 44 | หัวข้อ |

1. ความสามารถพื้นฐาน (Common Competency)

บริษัทตัวอย่างได้วิเคราะห์และจัดตั้ง ความสามารถพื้นฐาน (Common Competency) สำหรับใช้ดำเนินการทั้งหมด 15 หัวข้อ ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงหัวข้อความสามารถพื้นฐาน (Common Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Code	Competency Name	Competency Type	Revision
C.010	ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล	Common Competency	0
C.011	การปฏิบัติโดยคำนึงต้นทุนและผลกำไร	Common Competency	0
C.012	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	Common Competency	0
C.013	ความสุจริต ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ	Common Competency	0
C.014	ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น	Common Competency	0
C.015	ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ	Common Competency	0
C.016	ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	Common Competency	0
C.017	ทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	Common Competency	0
C.018	ทักษะทางด้าน IT	Common Competency	0
C.019	ทักษะในการตรวจติดตามและประเมินผล	Common Competency	0
C.020	ทักษะการต่อรอง	Common Competency	0
C.021	ทักษะการนำเสนอ	Common Competency	0
C.022	ความสามารถในการแก้ปัญหา	Common Competency	0
C.023	ความละเอียดรอบคอบ	Common Competency	0
C.024	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	Common Competency	0

รูปที่ 4.18 ตัวอย่าง ความสามารถพื้นฐาน (Common Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Name:

ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล (Analytical Skill)

Definition :

ความสามารถในการระบุให้เห็นถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม สามารถแยกแยะข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ และนำมาใช้ในการพิจารณานำเสนอแนวทางการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ

Level	Description
L1	<p>สามารถ ระบุนโยบายที่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถระบุได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติ ตลอดจน แหล่งการค้นหาข้อมูลนั้น ๆ - สามารถระบุได้ว่ามีข้อมูลใดที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน หรือ แก้ไขปัญหา - สามารถค้นหาสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ได้จากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม - สามารถค้นหาสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ได้จากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม สามารถตรวจสอบความสมบูรณ์ข้อมูล ครบถ้วน ถูกต้องและน่าเชื่อถือ
L2	<p>สามารถวิเคราะห์ข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ลำดับและวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลกับงานในแต่ละกระบวนการ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจ - สามารถลำดับความสำคัญและค้นหาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้หลักการและเหตุผลอย่างเป็นระบบ ลำดับก่อนหลังเพื่อทำการวิเคราะห์ในรายละเอียด - นำข้อมูลที่วิเคราะห์นั้นมาประยุกต์ใช้หรือนำมาพิจารณานำเสนอวิธีการปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของส่วนงานหรือตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L3	<p>สามารถแปลข้อมูลเป็นโอกาสในการแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้นำมาคาดการณ์หรือกำหนด กลยุทธ์ เพื่อนำเสนอหรือกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรโดยรวม - สามารถนำข้อมูลนั้นมาเป็นองค์ประกอบในการให้คำแนะนำแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและองค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยรวม

รูปที่ 4.19 ตัวอย่าง ความสามารถพื้นฐาน (Common Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Name:

ทักษะการต่อรอง (Negotiation Skill)

Definition :

ความสามารถในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุป การยอมรับ ตรงตามความต้องการ และบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจ ด้วยกันทุกฝ่ายพร้อมทั้งรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจาในระยะยาว

Level	Description
L1	<p>เข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้ขาย เพื่อนำมาใช้ประกอบการเจรจาประสานงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจความต้องการลูกค้า หรือผู้ขาย - มีความรู้พื้นฐานด้านการต่อรองและใช้ในการปฏิบัติงานได้ - รู้และเข้าใจหัวข้อ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการเจรจา เช่น การเจรจาค่าครอง ประเด็นอะไรวัตถุประสงค์ด้านลดราคา ปริมาณ การจัดส่ง ส่วนเพิ่มเติมต่างๆ เป็นต้น - จัดเตรียมข้อมูล ประเด็น และเกณฑ์ ในการต่อรองที่ต้องการ - ศึกษาข้อมูลที่ผู้ขายนำเสนอ และประเมินความได้เปรียบ เสียเปรียบในต่อรอง - เสร็จหรืออธิบายสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ - แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประกอบการต่อรอง - เสร็จอย่างง่ายตามข้อกำหนด ที่ได้ระบุไว้แล้ว
L2	<p>ประยุกต์ปรับเปลี่ยนวิธีการต่อรองเพื่อรักษาประโยชน์สูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเป้าหมายและวางแผนการเจรจา โดยกำหนดวิธีการ รูปแบบ และจำลองสถานการณ์เพื่อให้แน่ใจในผลลัพธ์ที่ต้องการ - สร้างบรรยากาศที่ดีในการเจรจาค่าครอง - สามารถควบคุมสถานการณ์ เพื่อให้การต่อรองบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถควบคุมสถานการณ์ในการเจรจาโดยใช้ศิลปะทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ มาใช้ในระหว่างการเจรจาค่าครองให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถชักจูงให้คู่เจรจาล้อมตามให้ความร่วมมือ และยอมรับข้อเสนอด้วยความเต็มใจ- ประยุกต์ใช้ทักษะและปรับเปลี่ยนวิธีการ ได้ทันกับสถานการณ์จริงเพื่อการต่อรองให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด - ใช้ข้อมูลที่หลากหลายในการเจรจาได้และ โน้มน้าวคู่เจรจา ได้อย่างน่าเชื่อถือถูกต้อง มีประสิทธิภาพ - ใช้เทคนิคในการเจรจาค่าครอง เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรและเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้ในระยะยาว
L3	<p>สามารถ คาดการณ์ กำหนดกลยุทธ์และมองเห็นบทสรุปของการเจรจาค่าครองและสามารถให้คำปรึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - คาดคะเนและกำหนดแนวทางการเจรจาค่าครองให้เห็นภาพรวมและผลลัพธ์ทั้งหมด - ประเมินจุดที่จะสามารถตกลงกันได้ และนำไปใช้ในการเจรจา

2. ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

บริษัทตัวอย่าง ได้วิเคราะห์และจัดตั้ง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) สำหรับใช้ดำเนินการทั้งหมด 44 หัวข้อ ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงหัวข้อความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Code	Competency Name	Competency Type	Revision
C.025	ทักษะและความชำนาญในการเขียนโปรแกรม	Functional Competency	0
C.026	ความรู้ในเรื่องฐานข้อมูล	Functional Competency	0
C.027	ทักษะและความชำนาญด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	Functional Competency	0
C.028	ทักษะและความชำนาญในกระบวนการทำงานและวิเคราะห์ระบบงาน	Functional Competency	0
C.029	ความรู้ในระบบการควบคุมสินค้ารับเข้า-ส่งออก	Functional Competency	0
C.030	ความรู้ในหลักการประกันภัย	Functional Competency	0
C.031	ความรู้ด้าน Logistics	Functional Competency	0
C.032	ความเข้าใจแผนการผลิต	Functional Competency	0
C.033	การเข้าถึงแหล่งข้อมูลผู้ขาย	Functional Competency	0
C.034	แนวโน้มราคาสินค้าในตลาด	Functional Competency	0
C.035	ความรู้ระบบการจัดซื้อ	Functional Competency	0
C.036	ความรู้ในการวางแผนการผลิต	Functional Competency	0
C.037	ทักษะการคำนวณ	Functional Competency	0
C.038	ความรู้ด้านเครื่องจักรในการผลิต	Functional Competency	0
C.039	ความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต	Functional Competency	0
C.040	ความรู้ทางด้านเทคนิคด้านระบบไฟฟ้าของเครื่องจักร	Functional Competency	0
C.041	ความรู้ทางด้านเทคนิคด้านระบบจักรกลของเครื่องจักร	Functional Competency	0
C.042	ความรู้เกี่ยวกับแม่พิมพ์	Functional Competency	0
C.043	ความรู้ทางเทคนิคของแม่พิมพ์ขึ้นรูปโลหะ	Functional Competency	0
C.044	ความรู้เทคนิคด้านจักรกลของเครื่องชุบโลหะ	Functional Competency	0
C.045	ความรู้เทคนิคด้านไฟฟ้าของเครื่องชุบโลหะ	Functional Competency	0
C.046	ความรู้เทคนิคทางด้านไฟฟ้าของเครื่องจักรสายการประกอบ	Functional Competency	0
C.047	ความรู้เทคนิคทางเครื่องมือสายการประกอบ	Functional Competency	0
C.048	ความรู้ทางด้านการบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	Functional Competency	0

Competency Code	Competency Name	Competency Type	Revision
C.049	การ โน้มน้ำชักจูง	Functional Competency	0
C.050	ความรู้ด้านมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	Functional Competency	0
C.051	ความรู้เรื่องมาตรฐานบัญชี ภาษี และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	Functional Competency	0
C.052	ความรู้ด้านระบบการธนาคาร	Functional Competency	0
C.053	ทักษะการตรวจสอบภายในด้านบัญชี	Functional Competency	0
C.054	ความละเอียดรอบคอบด้านบัญชี	Functional Competency	0
C.055	ทักษะในการวิเคราะห์ทางบัญชี	Functional Competency	0
C.056	การติดตามแนวโน้มตลาดโลก	Functional Competency	0
C.057	การควบคุมและทบทวนการออกแบบ	Functional Competency	0
C.058	ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์	Functional Competency	0
C.059	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบ	Functional Competency	0
C.060	ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาเครื่องมือหรือแม่พิมพ์	Functional Competency	0
C.061	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	Functional Competency	0
C.062	ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	Functional Competency	0
C.063	ทักษะการให้คำปรึกษา	Functional Competency	0
C.064	การตรวจสอบด้านคุณภาพ	Functional Competency	0
C.065	ความรู้ด้านเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ	Functional Competency	0
C.066	การบริการงานด้านคุณภาพ	Functional Competency	0
C.067	ความรู้ด้าน SPC	Functional Competency	0
C.068	ความรู้ในระบบบริหารงานคุณภาพ	Functional Competency	0

รูปที่ 4.20 ตัวอย่าง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Name:

ความรู้เกี่ยวกับแม่พิมพ์ (Technical Knowledge of Mold Die)

Definition :

มีความรู้เกี่ยวกับแม่พิมพ์ Injection Mold ในด้านเทคนิค รู้ลักษณะโครงสร้างของแม่พิมพ์ ลักษณะการทำงานของแม่พิมพ์ และวิธีการบำรุงรักษาและมีความรู้ความสามารถในการซ่อมบำรุงแม่พิมพ์ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาปัญหาที่เกิดขึ้นกับแม่พิมพ์และแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีกหรือลดน้อยลงเพื่อให้แม่พิมพ์อยู่ในสภาพพร้อมผลิตและมีประสิทธิภาพในการผลิตสูงสุด

Level	Description
L1	<p>มีความรู้พื้นฐานของช่างซ่อมแม่พิมพ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถอ่านแม่พิมพ์ทางกลได้อย่างถูกต้อง - รู้ส่วนประกอบของ Mold Injection และหน้าที่การใช้งาน - สามารถถอดประกอบแม่พิมพ์ตามขั้นตอนที่กำหนด - สามารถเช็คอะไหล่ที่เสียหายและเปลี่ยนได้อย่างถูกต้อง - สามารถบันทึกชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่ชำรุดและเสียหายว่าถูกเปลี่ยนไป ณ จุดใด เพื่อเป็นการวิเคราะห์ในการซ่อมต่อไป
L2	<p>มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้เข้าใจถึง Drawing Mold Injection อย่างดี - เมื่อพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากแบบพิมพ์สามารถวิเคราะห์ปัญหาของแม่พิมพ์และกำหนดแนวทางแก้ไขได้ - มีความเข้าใจในหน้าที่การทำงานของชิ้นส่วนและอุปกรณ์ในแม่พิมพ์ Injection Mold แต่ละชิ้นส่วน และดูแลบำรุงรักษาได้อย่างถูกต้อง - สามารถซ่อมบำรุงแก้ไขปัญหา Modify Part เพื่อดำเนินการซ่อมบำรุงให้แม่พิมพ์มีประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิตและใช้เวลาน้อยที่สุด - สามารถวางแผนการซ่อมบำรุง Preventive Maintenance เพื่อลดงานและเวลาที่เกิดจาก Break Down Maintenance Mold - วางแผนในการซ่อมและติดต่อประสานงานกับ Production ในการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตเพื่อให้การผลิตเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด - สามารถตรวจสอบบันทึกการซ่อมบำรุงแม่พิมพ์เพื่อเช็คข้อผิดพลาดย้อนหลังที่เกิดขึ้นได้
L3	สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากแม่พิมพ์และแก้ไข (Improvement Maintenance) ไม่

	<p>ให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำอีกในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจในระบบ Preventive Maintenance เพื่อวางแผนในการซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด - สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับแม่พิมพ์ Injection Mold และแก้ปัญหาเชิงป้องกันมิให้ปัญหาอย่างเดิมเกิดขึ้นซ้ำอีก - เข้าใจลักษณะการทำงานของชิ้นส่วนต่างๆของแม่พิมพ์ และสามารถทำการซ่อมได้หรือในกรณีไม่มี Part - สามารถปรับหรือย้าย Part ใน Series มา Modify ใช้ได้โดยขนาดของ Block ว่าจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง
--	--

รูปที่ 4.21 ตัวอย่าง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง

Competency Name:

ความรู้ทางเทคนิคด้านระบบไฟฟ้าของเครื่องจักร (Technical Knowledge of Machine (Electrical))

Definition :

ความรู้ทางเทคนิคเกี่ยวกับเครื่องจักรในส่วนของระบบไฟฟ้า ระบบการทำงานและการซ่อมบำรุงรักษาเพื่อนำไปปรับปรุงเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน เพื่อใช้ในการผลิตสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Level	Description
L1	<p>มีความรู้พื้นฐานของเครื่องจักรในด้านไฟฟ้าและสามารถนำไปปฏิบัติได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถอ่านวงจรไฟฟ้าเบื้องต้นได้ - สามารถใช้เครื่องมือวัดทางไฟฟ้าได้ - สามารถเปลี่ยนอุปกรณ์ไฟฟ้าของเครื่องจักรได้ - มีความรู้พื้นฐานระบบการทำงานของเครื่องจักร
L2	<p>มีความรู้พื้นฐานของเครื่องจักร,ไฟฟ้าและสามารถประยุกต์การใช้งานได้เป็นอย่างดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่อวงจรทางไฟฟ้าของเครื่องจักรได้ - สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับระบบไฟฟ้าของเครื่องจักรที่เกิดขึ้นได้ - สามารถใช้ PROGRAM PLC เบื้องต้นได้ - มีความรู้พื้นฐานของวงจร HYDRAULIC,PUNEMATIC - - ซ่อมแก้ไขระบบไฟฟ้าของเครื่องจักร และอุปกรณ์ไฟฟ้าต่อพ่วงต่างๆได้

L3	<p>สามารถวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าเครื่องจักร ปรับปรุงแก้ไขให้เครื่องจักรทำงานได้ดีขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้และสามารถวิเคราะห์ประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้าของเครื่องจักร - มีความรู้ในระบบการทำงานทางไฟฟ้าของเครื่องจักรในส่วนการผลิต เช่น INJECTION M/C , ROBOT M/C ฯลฯ ได้ - ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานทางด้านไฟฟ้า เช่น แก้ไขวงจร CONTROL แก้ไข LADDER PROGRAM PLC ของเครื่องจักร ได้ - สามารถพัฒนาปรับปรุงระบบ HYDRAULIC PUNEMATIC ของเครื่องจักรได้ - วางแผนการใช้และบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องจักรที่เป็นระบบไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง - สามารถประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ๆ กับการดูแลรักษาและพัฒนาระบบไฟฟ้าของเครื่องจักรได้
----	---

4.6.5 ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table)

จากหัวข้อสมรรถนะในระดับต่างๆ ของระบบการวัดสมรรถนะ (Competency Model) อันประกอบด้วย ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความสามารถพื้นฐานขององค์กร (Common Competency) และความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ที่แยกตามความต้องการ/หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กร ขึ้นตอนสุดท้ายสำหรับการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร คือ การนำเอาหัวข้อสมรรถนะดังกล่าวมารวบรวมเพื่อสรุปให้เห็น ภาพความสัมพันธ์ของหัวข้อสมรรถนะต่างๆ ที่มีต่อพนักงาน/บุคลากรในองค์กร ตำแหน่งต่างๆ รวมถึงการแสดงระดับของสมรรถนะในแต่ละหัวข้อว่าพนักงาน/บุคลากรในองค์กร ตำแหน่งนั้นๆ ต้องมีระดับของสมรรถนะอยู่ในระดับใด

ตัวอย่าง ภาพความสัมพันธ์ของหัวข้อสมรรถนะต่างๆ กับตำแหน่งงานที่สรุปใน ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง

1. JP-PGA-001 : HRD Officer /Sr.

เป้าหมาย

1. ดำเนินการเพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ ที่ดีเป็นที่พอใจของพนักงานในองค์กร เหมือนกับมาตรฐานของบริษัทโดยทั่วไป
2. กระบวนการงานบริการส่วนงานบุคคลต้องมีประสิทธิภาพ เป็นต้นว่า ระบบบริหารเงินเดือน ระบบเวลาการทำงานของพนักงาน ระบบงานการส่งเสริมสิ่งจูงใจและค่าตอบแทน ของงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. ดำเนินการเพื่อให้เกิดความพร้อมในการพัฒนา สำหรับการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามสถานะภาพของพนักงานให้เหมาะสมกับข้อกำหนดของบริษัท
4. ดำเนินการประสานงานและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีของระหว่างพนักงานภายในองค์กรด้วยกัน และระหว่างพนักงานภายในองค์กรกับหน่วยงานภายนอก โดยการจัดสร้างระบบดำเนินการตรวจสอบผลและการเผยแพร่ผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

ขอบเขต

จัดการและประสานงานครอบคลุมพนักงานทั้งหมดหรือพนักงานบางคนที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนพนักงานทั่วไปและพนักงานระดับบริหาร ติดต่อดูประสานงานกับหน่วยงานภายนอกสำหรับดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของงานบริหารงานบุคคล

เกณฑ์ประเมินผล

1. อัตราการจ่ายค่าชดเชยพนักงานต่อพนักงานทั้งหมดภายใน 1 ปี
2. ความตรงต่อเวลาของแต่ละกิจกรรม
3. จำนวนการเรียกร้องต่อพนักงาน 1000 คน

สมรรถนะ

ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

1. C001 ความใฝ่รู้ ต้องอยู่ในระดับ 3
2. C002 ความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ ต้องอยู่ในระดับ 2
3. C003 ความรอบรู้ทางธุรกิจ ต้องอยู่ในระดับ 2
4. C004 ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ ต้องอยู่ในระดับ 2
5. C005 การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ ต้องอยู่ในระดับ 2
6. C006 การสร้างสัมพันธภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก ต้องอยู่ในระดับ 2
7. C007 การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ต้องอยู่ในระดับ 3
8. C008 ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ต้องอยู่ในระดับ 2
9. C009 การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน ต้องอยู่ในระดับ 2

ความสามารถพื้นฐาน (Common Competency)

1. C010 ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ต้องอยู่ในระดับ 2
2. C012 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องอยู่ในระดับ 2
3. C013 ความสุจริต ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ ต้องอยู่ในระดับ R
4. C014 ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น ต้องอยู่ในระดับ 3
5. C016 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ต้องอยู่ในระดับ 2

6. C020 ทักษะการต่อรอง ต้องอยู่ในระดับ 2
7. C021 ทักษะการนำเสนอ ต้องอยู่ในระดับ 3
8. C022 ความสามารถในการแก้ปัญหา ต้องอยู่ในระดับ 2

ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

1. C061 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องต้องอยู่ในระดับ 2
2. C062 ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องอยู่ในระดับ 2
3. C063 ทักษะการให้คำปรึกษา ต้องอยู่ในระดับ 2

ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทำงานตำแหน่ง JP-PGA-001 : HRD Officer /Sr. ต้องมีความสามารถหลักขององค์กร หัวข้อ C001 ความใฝ่รู้ ในระดับ 3 คือ

ความกระตือรือร้น ความพยายามในการแสวงหาความรู้ตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาความสามารถของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนประยุกต์ความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงงาน ในหน้าที่เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรโดยรวม

แนะนำ, ถ่ายทอด สร้างค่านิยม และสร้างบรรยากาศให้เกิดการใฝ่รู้ในองค์กร (Value for Change & Personal Mastery)

- แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าและประสบการณ์ให้แก่เพื่อนร่วมงาน
- สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของทีมงาน หรือคนในองค์กร
- ส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองของ ทีมงาน
- สร้างค่านิยม วัฒนธรรมในการใฝ่เรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเอง ให้เกิดแก่คนในหน่วยงาน หรือองค์กร

จากทั้งหมด 3 ระดับความสามารถ คือ

Level	Description
L1	<p>ตระหนัก , กระตือรือร้น และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความตระหนักและเรียนรู้งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เรียนรู้และทำความเข้าใจใน ความรับผิดชอบในบทบาทของตำแหน่งงานของคนที่มีต่อองค์กร - กระตือรือร้นในการค้นคว้าความรู้และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อยู่เสมอๆ - เปิดใจรับความคิดเห็น ข้อติชม คำแนะนำจากผู้อื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง - ติดตามข้อมูลข่าวสารจากภายนอกอยู่เสมอ และตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบ ต่อหน้าที่ทั้งของตนและองค์กร

L2	<p>นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และพัฒนาความสามารถ ของตนเองและผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติงานของตนเองกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานที่ดีกว่าอยู่เสมอ - นำความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในงานของตนหรือกระบวนการทำงานขององค์กร - กระตุ้นชี้แนะผู้อื่นให้ใส่ใจในการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมทั้งให้เผยแพร่ความรู้ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น
L3	<p>แนะนำ, ถ่ายทอด สร้างค่านิยม และสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร (Value for Change & Personal Mastery)</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าและประสบการณ์ให้แก่เพื่อนร่วมงาน - สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของทีมงาน หรือคนในองค์กร - ส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองของ ทีมงาน - สร้างค่านิยม วัฒนธรรมในการใฝ่เรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเอง ให้เกิดแก่นคนในหน่วยงาน หรือองค์กร

ต้องมีความสามารถพื้นฐาน หัวข้อ C010 ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล อยู่ในระดับ 2 คือ ความสามารถในการระบุให้เห็นถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม สามารถแยกแยะข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ และเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณานำเสนอแนวทางการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ

สามารถวิเคราะห์ข้อมูล

- สามารถแยกแยะ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ลำดับและวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลกับงานในแต่ละกระบวนการ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจ
- สามารถ ลำดับความสำคัญและค้นหาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมแล้วนำมาวิเคราะห์ โดยใช้หลักการและเหตุผลอย่างเป็นระบบ ลำดับก่อนหลัง เพื่อทำการวิเคราะห์ในรายละเอียด
- นำข้อมูลที่วิเคราะห์นั้นมาประยุกต์ใช้หรือนำมาพิจารณานำเสนอวิธีการปรับปรุงงาน เพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จของส่วนงาน หรือตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากทั้งหมด 3 ระดับความสามารถ คือ

Level	Description
L1	<p>สามารถ ระบุข้อมูลที่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถระบุได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติ ตลอดจน แหล่งการค้น หาข้อมูลนั้น ๆ - สามารถระบุได้ว่ามีข้อมูลใดที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน หรือ แก้ไขปัญหา - สามารถค้นหาสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ได้จากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม - สามารถค้นหาสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ได้จากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม สามารถตรวจสอบความสมบูรณ์ข้อมูล ครบถ้วน ถูกต้องและน่าเชื่อถือ
L2	<p>สามารถวิเคราะห์ข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถแยกแยะ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ลำดับและวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ของข้อมูลกับงานในแต่ละกระบวนการ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาและ ตัดสินใจ - สามารถ ลำดับความสำคัญและค้นหาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมแล้วนำมาวิเคราะห์ โดยใช้หลักการและเหตุผลอย่างเป็นระบบ ลำดับก่อนหลังเพื่อทำ การวิเคราะห์ ในรายละเอียด - นำข้อมูลที่วิเคราะห์นั้นมาประยุกต์ใช้หรือนำมาพิจารณานำเสนอวิธีการปรับปรุง งาน เพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จของส่วนงาน หรือตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L3	<p>สามารถแปลงข้อมูลเป็นโอกาสในการแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้นำมาคาดการณ์หรือกำหนด กลยุทธ์ เพื่อนำเสนอ หรือกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ และ สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร โดยรวม - สามารถนำข้อมูลนั้นมาเป็นองค์ประกอบในการให้คำแนะนำแก่หน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องและองค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยรวม

ต้องมีความสามารถทางเทคนิค หัวข้อ C061 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับ 2 คือ

มีความรู้ ความเข้าใจกฎหมาย, กฎระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติ ตลอดจนปฏิบัติตาม และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง

เข้าใจประเด็นที่เป็นปัญหา และแปลเจตนารมณ์ของกฎหมายได้

- เข้าใจประเด็นที่เป็นปัญหา และแปลเจตนารมณ์ของกฎหมายได้

- นำกฎหมายเกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดผลที่ดีในทางปฏิบัติ
- สามารถอธิบายและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ
- แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

จากทั้งหมด 3 ระดับความสามารถ คือ

Level	Description
L1	<p>รู้และเข้าใจใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้และเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องและระเบียบข้อบังคับ - ปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องตามแนวทางที่กฎหมายและระเบียบข้อบังคับกำหนด - ตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตาม และหลีกเลี่ยงที่จะไม่ให้เกิดผลเสียกับองค์กร
L2	<p>เข้าใจประเด็นที่เป็นปัญหา และแปลเจตนารมณ์ของกฎหมายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจประเด็นที่เป็นปัญหา และแปลเจตนารมณ์ของกฎหมายได้ - นำกฎหมายเกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดผลที่ดีในทางปฏิบัติ - สามารถอธิบายและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ - แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
L3	<p>วิเคราะห์ประเด็นและเสนอทางเลือกในการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถวิเคราะห์ วางแผนในเรื่องของกฎหมาย กับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต - สอน ชี้แนะ แนะนำ ให้คำปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และแนวปฏิบัติของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ - ส่งเสริม และสนับสนุนให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ - เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

2. JP-PR-011 : Pressing Production Supervisor

เป้าหมาย

1. ทำการผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพ ตามที่ฝ่ายวางแผนการผลิตวางไว้โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของฝ่าย
2. วางแผนอัตรากำลังคน เครื่องจักร วัตถุดิบ และของที่ต้องใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อให้สามารถทำการผลิตได้ตามแผนที่วางไว้
3. ทำการปรับปรุง คุณภาพ ต้นทุนการผลิต เวลาในการส่งมอบ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของฝ่าย

ขอบเขต

1. ประสานงานกับ ส่วนงาน Die Maintenance ในเรื่องของการซ่อมแม่พิมพ์ การ Set up Die ให้มีประสิทธิภาพ
2. ประสานงานกับ Inspection เพื่อทำการ วัด Spec และ Confirm Spec ของชิ้นงาน
3. ทำการประสานงานกับฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนเกี่ยวกับการผลิต

เกณฑ์ประเมินผล

1. เวลาที่ใช้ในการ Set up die ต้องลดลงตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. ลดเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนวัตถุดิบในการผลิตให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. อัตราการขาดงานของผู้บังคับบัญชาต้องไม่เกินที่กำหนด
4. NCR ไม่เกิน เกณฑ์ที่กำหนด

สมรรถนะ

ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

1. C001 ความใฝ่รู้ ต้องอยู่ในระดับ 2
2. C002 ความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ ต้องอยู่ในระดับ 2
3. C003 ความรอบรู้ทางธุรกิจ ต้องอยู่ในระดับ 1
4. C004 ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ ต้องอยู่ในระดับ 2
5. C005 การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ ต้องอยู่ในระดับ 2
6. C006 การสร้างสัมพันธภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก ต้องอยู่ในระดับ 1
7. C007 การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ต้องอยู่ในระดับ 2
8. C008 ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ต้องอยู่ในระดับ 2
9. C009 การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน ต้องอยู่ในระดับ 2

ความสามารถพื้นฐาน (Common Competency)

1. C010 ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ต้องอยู่ในระดับ 2

2. C011 การปฏิบัติโดยคำนึงต้นทุนและผลกำไร ต้องอยู่ในระดับ 2
3. C013 ความสุจริต ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ ต้องอยู่ในระดับ R
4. C014 ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น ต้องอยู่ในระดับ 2
5. C015 ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ต้องอยู่ในระดับ 1
6. C016 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ต้องอยู่ในระดับ 2
7. C017 ทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอยู่ในระดับ 1
8. C018 ทักษะทางด้าน IT ต้องอยู่ในระดับ 2
9. C020 ทักษะการต่อรอง ต้องอยู่ในระดับ 1
10. C021 ทักษะการนำเสนอ ต้องอยู่ในระดับ 2
11. C022 ความสามารถในการแก้ปัญหา ต้องอยู่ในระดับ 2
12. C023 ความละเอียดรอบคอบ ต้องอยู่ในระดับ 2
13. C024 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ต้องอยู่ในระดับ 2

ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)

1. C038 ความรู้ด้านเครื่องจักรในการผลิต ต้องอยู่ในระดับ 2
2. C038 ความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต ต้องอยู่ในระดับ 2

ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทำงานตำแหน่ง JP-PR-011 : Pressing Production Supervisor ต้องมีความสามารถหลักขององค์กร หัวข้อ C001 ความใฝ่รู้ อยู่ในระดับ 2 คือ

ความกระตือรือร้น ความพยายามในการแสวงหาความรู้ตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆเพื่อนำมาพัฒนาความสามารถของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนประยุกต์ความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงงาน ในหน้าที่เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรโดยรวม

นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และพัฒนาความสามารถ ของตนเองและผู้อื่น

- ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติงานของตนเองกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานที่ดีกว่าอยู่เสมอ
- นำความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในงานของตนหรือกระบวนการทำงานขององค์กร
- กระตุ้นชี้แนะผู้อื่นให้ใส่ใจในการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมทั้งให้เผยแพร่ความรู้ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น

จากทั้งหมด 3 ระดับความสามารถ คือ

Level	Description
L1	ตระหนัก , กระตือรือร้น และแสวงหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ - มีความตระหนักและเรียนรู้งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เรียนรู้และทำความเข้าใจ

	<p>เข้าใจใน ความรับผิดชอบในบทบาทของตำแหน่งงานของตนที่มีต่อองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระตือรือร้นในการค้นคว้าความรู้และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อยู่เสมอๆ - เปิดใจรับความคิดเห็น ข้อติชม คำแนะนำจากผู้อื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง - ติดตามข้อมูลข่าวสารจากภายนอกอยู่เสมอ และตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อหน้าที่ทั้งของตนและองค์กร
L2	<p>นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และพัฒนาความสามารถ ของตนเองและผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติงานของตนเองกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานที่ดีกว่าอยู่เสมอ - นำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในงานของตนหรือกระบวนการทำงานขององค์กร - กระตุ้นชี้แนะผู้อื่นให้ใส่ใจในการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมทั้งให้เผยแพร่ความรู้ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น
L3	<p>แนะนำ, ถ่ายทอด สร้างค่านิยม และสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร (Value for Change & Personal Mastery)</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าและประสบการณ์ให้แก่เพื่อนร่วมงาน - สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของทีมงาน หรือคนในองค์กร - ส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองของ ทีมงาน - สร้างค่านิยม วัฒนธรรมในการใฝ่เรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาตนเอง ให้เกิดแก่คนในหน่วยงาน หรือองค์กร

ต้องมีความสามารถพื้นฐาน หัวข้อ C010 ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล อยู่ในระดับ 2 คือ ความสามารถในการระบุให้เห็นถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม สามารถแยกแยะข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ และเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณานำเสนอแนวทางการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ

สามารถวิเคราะห์ข้อมูล

- สามารถแยกแยะ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ลำดับและวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลกับงานในแต่ละกระบวนการ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจ

- สามารถ ลำดับความสำคัญและค้นหาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้หลักการและเหตุผลอย่างเป็นระบบ ลำดับก่อนหลัง เพื่อทำ การวิเคราะห์ ในรายละเอียด
- นำข้อมูลที่วิเคราะห์นั้นมาประยุกต์ใช้หรือนำมาพิจารณานำเสนอวิธีการปรับปรุงงาน เพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จของส่วนงาน หรือตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากทั้งหมด 3 ระดับความสามารถ คือ

Level	Description
L1	<p>สามารถ ระบุมูลข้อมูลที่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถระบุได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติ ตลอดจน แหล่งการค้นหาข้อมูลนั้น ๆ - สามารถระบุได้ว่ามีข้อมูลใดที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน หรือ แก้ไขปัญหา - สามารถค้นหาสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ได้จากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม - สามารถค้นหาสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ได้จากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม สามารถตรวจสอบความสมบูรณ์ข้อมูล ครบถ้วน ถูกต้องและน่าเชื่อถือ
L2	<p>สามารถวิเคราะห์ข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถแยกแยะ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ลำดับและวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลกับงานในแต่ละกระบวนการ เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจ - สามารถ ลำดับความสำคัญและค้นหาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้หลักการและเหตุผลอย่างเป็นระบบ ลำดับก่อนหลังเพื่อทำ การวิเคราะห์ในรายละเอียด - นำข้อมูลที่วิเคราะห์นั้นมาประยุกต์ใช้หรือนำมาพิจารณานำเสนอวิธีการปรับปรุงงาน เพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จของส่วนงาน หรือตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L3	<p>สามารถแปลข้อมูลเป็นโอกาสในการแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้นำมาคาดการณ์หรือกำหนด กลยุทธ์ เพื่อนำเสนอหรือกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร โดยรวม - สามารถนำข้อมูลนั้นมาเป็นองค์ประกอบในการให้คำแนะนำแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและองค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยรวม

ต้องมีความสามารถทางเทคนิค หัวข้อ C038 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับ 2 คือ

ความสามารถในการคำนวณโดยอาศัยหลักทางคณิตศาสตร์,สถิติ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นำความรู้ทางสถิติมาวิเคราะห์ ใช้ทักษะการคำนวณที่ซับซ้อนในการวางแผน ได้อย่างแม่นยำ

- นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการวางแผนมาวิเคราะห์เชิงสถิติ เพื่อให้การวางแผนมีความแม่นยำมากขึ้น
- ค้นคว้าหรือศึกษาเรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการคำนวณมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

จากทั้งหมด 3 ระดับความสามารถ คือ

Level	Description
L1	<p>มีความรู้ด้านคณิตศาสตร์ สถิติ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการคำนวณ และปฏิบัติงานได้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจสูตรทางคณิตศาสตร์ หลักสถิติที่ใช้ในการวางแผน - ศึกษาและทำความเข้าใจฐานข้อมูลในระบบเป็นอย่างดี - ปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะการคำนวณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถสังเกตข้อผิดพลาดอันมีผลจากการคำนวณ ในระหว่างการปฏิบัติงาน ได้
L2	<p>นำความรู้ทางสถิติมาวิเคราะห์ ใช้ทักษะการคำนวณที่ซับซ้อนในการวางแผน ได้อย่างแม่นยำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการวางแผนมาวิเคราะห์เชิงสถิติ เพื่อให้การวางแผนมีความแม่นยำมากขึ้น - ค้นคว้าหรือศึกษาเรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการคำนวณมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
L3	<p>สามารถพัฒนาสูตรการคำนวณใหม่ในการวางแผนเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - - แนะนำ ถ่ายทอดเทคนิค หรือวิธีการให้เพื่อนร่วมงาน ได้ - ติดตาม ประเมินผล ที่ได้จากการคำนวณ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง - กำหนดสูตรมาประยุกต์ใช้กับการวางแผน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ - - สามารถแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ได้ - นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้กับงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

