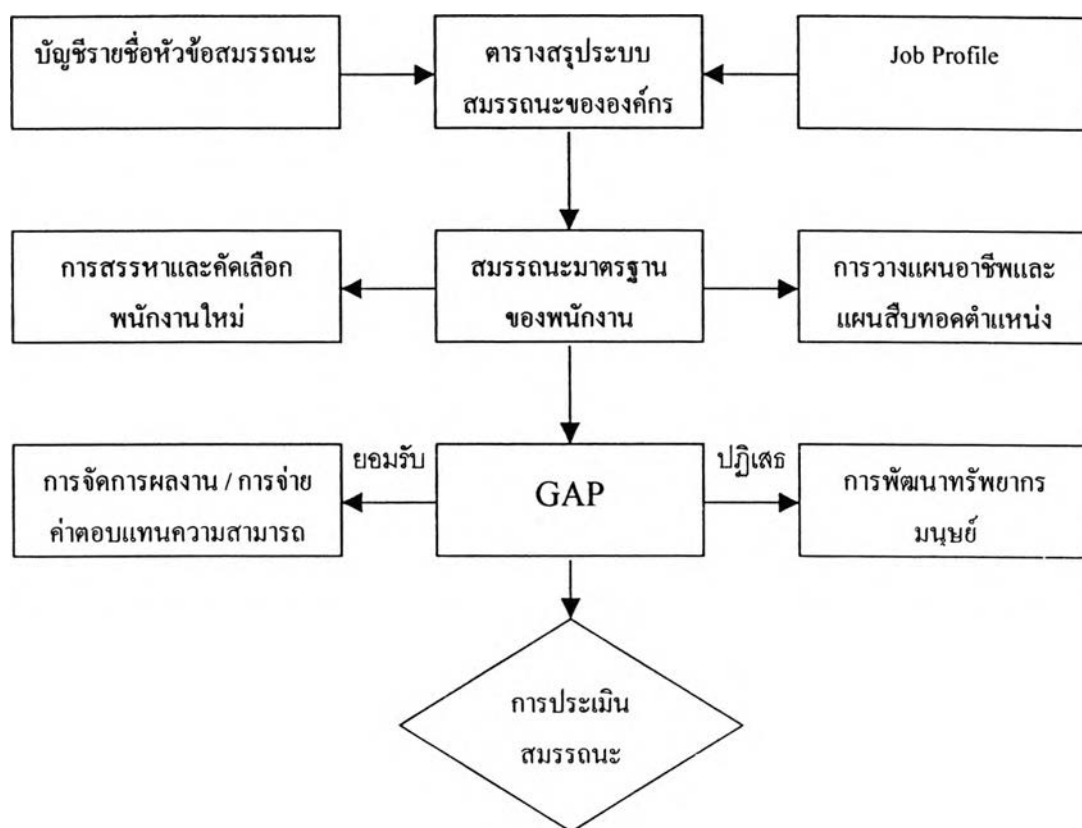


บทที่ 5

แนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

จากการศึกษาขั้นตอนการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร หน่วยงานหรือองค์กรจะได้ผลลัพธ์จากการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรได้รวบรวมและสรุปไว้ในบทที่ 4 แล้วนั้น หน่วยงานหรือองค์กรสามารถนำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรดังกล่าวเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรได้หลากหลายรูปแบบ ดังแสดงการประยุกต์ระบบการวัดสมรรถนะ (Competency Model) ต่อการพัฒนาองค์กร ในรูปที่ 5.1

รูปที่ 5.1 แสดงการประยุกต์ระบบการวัดสมรรถนะ (Competency Model) ต่อการพัฒนาองค์กร



จากรูปที่ 5.1 แสดงแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะ (Competency Model) ในการพัฒนาองค์กร สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะ (Competency Model) มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้ คือ หลังจากที่หน่วยงานหรือองค์กรได้บัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะขององค์กรจากขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะแล้วนั้น หน่วยงานหรือองค์กรต้องดำเนินการจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) โดยการนำโปรไฟล์

ตำแหน่งงาน (Job Profile) เข้ามาร่วมประกอบในการจัดสร้างตารางสรุบบรรณนะขององค์กร เพื่อกำหนดจำนวนและประเภทของหัวข้อสมรรถนะต่างๆ รวมถึงระดับของสมรรถนะที่ตำแหน่งงานใน องค์กรใดๆต้องมี สำหรับการดำเนินงานในตำแหน่งงานดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร (ดังแสดงรายละเอียดในหัวข้อที่ 5.2) หลังจากที่หน่วยงานหรือองค์กรได้ตารางสรุบบรรณนะ ขององค์กรแล้ว หน่วยงานหรือองค์กรสามารถนำตารางสรุบบรรณนะขององค์กร ดังกล่าวมา จัดสร้างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน สำหรับใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้หน่วยงานหรือ องค์กรสามารถ นำสมรรถนะมาตรฐานของพนักงานดังกล่าวไปทำแผนการประเมินสมรรถนะของ องค์กรเพื่อหาช่อง ว่างระหว่างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงานกับสมรรถนะหรือความสามารถของพนักงานในองค์กรที่ มีอยู่จริง ณ ช่วงเวลาใดๆ เพื่อนำผลที่ได้รับไปใช้สำหรับการจัดการผลงาน /การจ่ายค่าตอบแทนความ สามารถแก่พนักงาน รวมถึงการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แก่หน่วยงานหรือ องค์กรต่อไป

สำหรับรายละเอียดในบทที่ 5 เรื่องแนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะของ องค์กร ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบและประเมินระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง
2. การจัดสร้างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน (Job Profile Target)
3. การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การจัดการผลงาน /การจ่ายค่าตอบแทนความสามารถ
6. การสรรหา /คัดเลือกพนักงานใหม่และการประเมินผล
7. การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง

5.1 การตรวจสอบและประเมินระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง

การตรวจสอบและประเมินระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง เป็นขั้นตอนที่ สำคัญอย่างมากสำหรับการนำระบบงานใหม่หรือวิธีการปฏิบัติทำงานใหม่ เข้ามาใช้งานกิจการของ หน่วยงานหรือองค์กร เป็นต้นว่า การนำเอาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000เข้ามาประยุกต์ใช้ใน องค์กร การนำเอาระบบการพิจารณาปรับฐานเงินพนักงานรูปแบบใหม่เข้ามาพัฒนาใช้ในองค์กร หรือ แม้กระทั่ง การออกระเบียบปฏิบัติการเพื่อบังคับใช้ในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งตัวอย่างดังกล่าวนี้ ควร มีการตรวจสอบความถูกต้องในรายละเอียด ขั้นตอนการปฏิบัติ การวัดผลการปฏิบัติ รวมถึงการ วิเคราะห์แนวโน้มการปัญหาในอนาคตเมื่อนำเอาระบบงานหรือระเบียบปฏิบัติการดังกล่าวเข้าไป ประยุกต์ใช้ และสุดท้ายต้องมีการสรุปประเมินผลว่า หน่วยงานหรือองค์กรสามารถนำเอาระบบงานหรือ

ระเบียบปฏิบัติการดังกล่าวเข้าไปใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้ ณ เวลาดังกล่าวเลขหรือไม่ ควรต้องทำแผนงานย่อยเพื่อดำเนินการก่อนที่จะนำระบบงานหรือระเบียบปฏิบัติการหรือไม่ หรือควรต้องมีแผนงานย่อยเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาขณะนำระบบงานหรือระเบียบปฏิบัติการเข้าไปใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรหรือไม่

ความสำคัญของการตรวจสอบและประเมินผลระบบ ก่อนการพัฒนาใช้งานในหน่วยงานหรือองค์กร มีความจำเป็นหลายประการ ซึ่งหากกระบวนการดังกล่าวไปจะทำให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์กร ดังสรุปได้ดังนี้

1. กรณีที่รายละเอียดของระบบงานหรือระเบียบปฏิบัติการไม่สมบูรณ์ ร่วมกับการขาดผู้ให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติที่เข้าใจรายละเอียดและมีประสบการณ์ จะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติดำเนินการผิดพลาด เนื่องจากความเข้าใจในรายละเอียดที่ผิดประกอบกับจินตนาตามความคิดและประสบการณ์ของพนักงานผู้ปฏิบัติ
2. กรณีที่รายละเอียดของระบบงานหรือระเบียบปฏิบัติการไม่สมบูรณ์ ร่วมกับการขาดผู้ให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติที่เข้าใจรายละเอียดและมีประสบการณ์ จะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติดำเนินการผิดพลาด ทำให้ได้รับผลการปฏิบัติที่ผิดพลาด
3. กรณีเมื่อนำข้อมูลผลการปฏิบัติที่ได้รับจาก การปฏิบัติดำเนินการที่ผิดพลาดของดังกล่าวไปใช้สำหรับตัดสินใจในกระบวนการวางแผนงาน แผนงานดังกล่าวก็จะผิดพลาดด้วยเช่นกัน ซึ่งส่งผลเสียอย่างมากในระบบบริหารงาน

จะเห็นได้ว่าผลความสูญเสียอันเกิดจาก การนำเอาระบบงานหรือระเบียบปฏิบัติการไม่สมบูรณ์ ขาดการตรวจสอบและประเมินผลระบบก่อนการอนุมัติใช้งาน มีเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ต่อหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งผลความสูญเสียดังกล่าวเกิดขึ้นมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการนำความเกี่ยวเนื่องในการนำเอาระบบงานหรือระเบียบปฏิบัติการไปประยุกต์ใช้งานของหน่วยงานหรือองค์กร ดังกล่าว

สำหรับขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง ทางผู้วิจัยทำการออกแบบวิธีการตรวจสอบและประเมินผลความสมบูรณ์ของระบบการวัดสมรรถนะสำหรับบริษัทตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย

1. หัวข้อและวิธีการตรวจสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง
2. ผลการตรวจสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง
3. ผลการวิเคราะห์ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง

5.1.1 หัวข้อและวิธีการตรวจสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง

หัวข้อและวิธีการตรวจสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบความสมบูรณ์องค์ประกอบของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

วิธีการตรวจสอบ

ตรวจสอบเทียบองค์ประกอบของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่างกับ แผนการดำเนินงานของโครงการการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่างในแต่ละขั้นตอน ว่าการดำเนินงานแต่ละขั้นได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ผลลัพธ์ที่ได้ คืออะไร

2. การตรวจสอบรายละเอียดของแต่ละส่วนในองค์กรประกอบ ของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

วิธีการตรวจสอบ

- 2.1 เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของบริษัทตัวอย่าง ตรวจสอบโดยการอ่านรายละเอียดเทียบกับเอกสารสรุปผลการดำเนินงาน โครงการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง เพื่อยืนยันความถูกต้องของเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของบริษัทตัวอย่าง
- 2.2 สมรรถนะเด่นขององค์กร บริษัทตัวอย่าง ตรวจสอบโดยการเทียบรายละเอียดกับเอกสารสรุปผลการดำเนินงาน โครงการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง เพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะเด่นขององค์กร บริษัทตัวอย่าง
- 2.3 ความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถพื้นฐาน ความสามารถทางเทคนิค บริษัทตัวอย่าง ตรวจสอบโดยการอ่านรายละเอียดของ ประเภทสมรรถนะ รหัสสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ คำจำกัดความ ระดับของสมรรถนะ และรายละเอียดของสมรรถนะ / ตัวประเมินผล เพื่อทดสอบความเข้าใจหลังจากการอ่านหัวข้อสมรรถนะแต่ละข้อ และตรวจสอบความถูกต้องของการเขียนรายละเอียดแต่ละส่วนของหัวข้อสมรรถนะ
- 2.4 ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง ตรวจสอบโดยทดสอบความเข้าใจหลังจากการอ่านตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร เปรียบเทียบกับทีมผู้ดำเนินการจัดทำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ของบริษัทตัวอย่างและพนักงานผู้ทดสอบ 1 คน

3. ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงระบบขององค์ประกอบแต่ละตัวของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

วิธีการตรวจสอบ

- 3.1 ตรวจสอบความสัมพันธ์ขององค์กรจากการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์แล้วองค์กรสร้างพันธกิจสำหรับดำเนินงานเพื่อรองรับวิสัยทัศน์อย่างไร
 - 3.2 การกำหนดสมรรถนะเด่นขององค์กรมีความสอดคล้องกับพันธกิจอย่างไร
 - 3.3 การกำหนดความสามารถหลักขององค์กรมีความสอดคล้องกับพันธกิจและสมรรถนะเด่นขององค์กรอย่างไร
 - 3.4 การกำหนดความสามารถพื้นฐานมีความสัมพันธ์ตามหลักการวิธีการกำหนดจากความสามารถทางเทคนิคหรือไม่ อย่างไร
 - 3.5 การกำหนดความสามารถทางเทคนิค สอดคล้องกับพันธกิจอย่างไร มีความครอบคลุมถึงกระบวนการทำงานทั้งหมดในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
 - 3.6 การกำหนดตารางสรุบบสมรรถนะขององค์กร ครอบคลุมถึงบัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะทั้งหมดขององค์กรหรือไม่ จำนวนหัวข้อสมรรถนะในแต่ละประเภทมีการกำหนดให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งอย่างไร
4. ทดสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร โดยวิธีการประเมินสมรรถนะ
- วิธีการตรวจสอบ
- 4.1 เลือกตำแหน่งงานในตารางสรุบบการวัดสมรรถนะขององค์กร 1 ตำแหน่งงาน สำหรับการทดลองประเมินสมรรถนะตามระบบการวัดฯ
 - 4.2 สุ่มเลือกพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะตามระบบการวัดฯ ของตำแหน่งงานตัวอย่าง
 - 4.3 ดำเนินการทดลองประเมินสมรรถนะ
 - 4.4 รวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแต่ละกระบวนการของการทดลองประเมินสมรรถนะ สำหรับวิเคราะห์ประเมินผลระบบการวัดฯ
 - 4.5 รวบรวมผลการทดลองประเมินสมรรถนะสำหรับวิเคราะห์ประเมินผลระบบการวัดฯ
 - 4.6 สรุปผลการทดลองการประเมินสมรรถนะ

5.1.2 ผลการตรวจสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง

ผลการตรวจสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง สามารถสรุปได้ตามหัวข้อและวิธีการตรวจสอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง ประกอบด้วย
 - เป้าหมายการดำเนินงาน ของบริษัทตัวอย่าง

- วัตถุประสงค์ ของบริษัทตัวอย่าง	1	หัวข้อ
- พันธกิจ ของบริษัทตัวอย่าง	4	หัวข้อ
- สมรรถนะเด่นขององค์กร บริษัทตัวอย่าง	5	หัวข้อ
- ความสามารถหลักขององค์กร บริษัทตัวอย่าง	9	หัวข้อ
- ความสามารถพื้นฐาน บริษัทตัวอย่าง	15	หัวข้อ
- ความสามารถทางเทคนิค บริษัทตัวอย่าง	44	หัวข้อ
- ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง	1	ตาราง

2. ผลการตรวจสอบรายละเอียดของแต่ละส่วนในองค์กรประกอบ ของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

2.1 เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ของบริษัทตัวอย่าง ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร บริษัทตัวอย่าง

2.2 สมรรถนะเด่นขององค์กร บริษัทตัวอย่าง ถูกต้องตามเป้าหมายการกำหนดสมรรถนะเด่นขององค์กร บริษัทตัวอย่าง

2.3 ความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถพื้นฐาน ความสามารถทางเทคนิค ของบริษัทตัวอย่าง มีความถูกต้องในการเขียนรายละเอียด องค์กรประกอบในแต่ละหัวข้อสมรรถนะมีครบถ้วนและถูกต้อง

พบว่า การเขียนรายละเอียดในส่วนของการจำกัดความของหัวข้อสมรรถนะกับรายละเอียดของสมรรถนะ / ตัวประเมินผลแต่ละระดับสมรรถนะในหัวข้อสมรรถนะเดียวกันอ่านแล้วทำความเข้าใจได้ยาก

พบว่า รายละเอียดของสมรรถนะ / ตัวประเมินผลแต่ละระดับสมรรถนะเรื่องเดียวกัน แต่มีการกำหนดไว้ในหลายหัวข้อสมรรถนะ

2.4 ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง ถูกต้องอ่านแล้วสามารถเข้าใจความหมายและหลักการนำไปใช้งานได้ทันที

3. ผลตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงระบบขององค์ประกอบแต่ละตัวของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร และการกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามที่ทีมผู้บริหาร บริษัทตัวอย่างกำหนด

3.2 สมรรถนะเด่นขององค์กร บริษัทตัวอย่าง 5 ข้อ ถูกกำหนดจากเป้าหมาย คือ พันธกิจขององค์กรทั้ง 4 ข้อ

3.3 ความสามารถหลักขององค์กร บริษัทตัวอย่าง 9 ข้อ ถูกกำหนดโดยสมรรถนะเด่นขององค์กรทั้ง 5 ข้อ และพันธกิจขององค์กรทั้ง 4 ข้อ

- 3.4 ความสามารถพื้นฐานขององค์กร บริษัทตัวอย่าง ถูกต้องและกำหนดจากการเขียนความสามารถทางเทคนิคสำหรับแต่ละพื้นที่ปฏิบัติงาน แล้วนำความสามารถทางเทคนิคแต่ละหัวข้อมาเปรียบเทียบกันในตารางเพื่อค้นหา หัวข้อความสามารถทางเทคนิคที่ซ้ำกันสำหรับกำหนดความสามารถพื้นฐานขององค์กร
- 3.5 ความสามารถทางเทคนิคขององค์กร บริษัทตัวอย่าง ถูกต้อง สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร คือ ทีมดำเนินการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิคจากแต่ละพื้นที่ปฏิบัติงานจะทำการค้นหากระบวนการทำงานที่สำคัญที่ส่งผลต่อพันธกิจขององค์กรสำหรับกำหนดความสามารถทางเทคนิคขององค์กร
- 3.6 ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง ถูกต้อง ครอบคลุมถึงบัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะทั้งหมดขององค์กรและตำแหน่งงานทั้งหมดในองค์กร บริษัทตัวอย่าง
4. ผลทดสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร โดยวิธีการประเมินสมรรถนะ
- 4.1 ข้อมูลที่ได้รับจากการทดสอบระบบ
- วิธีการประเมินสมรรถนะของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรสามารถทำได้ง่าย ไม่ซับซ้อน
 - หัวข้อสมรรถนะสำหรับประเมินต่อผู้ถูกประเมิน 1 ตำแหน่งงานมีมาก
 - รายละเอียดใน 1 หัวข้อสมรรถนะมีมาก ต้องทำการอ่านรายละเอียด 1 – 2 หน้าต่อการประเมินสมรรถนะ 1 หัวข้อ
 - รายละเอียดของสมรรถนะ / ตัวประเมินในแต่ละระดับของสมรรถนะมีจำนวนมากไป
 - การให้คะแนนสมรรถนะว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะหัวข้อดังกล่าวอยู่ในระดับ (ระดับ 0, 1, 2 หรือ 3) มีเกณฑ์การกำหนดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจให้คะแนนสมรรถนะยาก
 - การกำหนดระดับสมรรถนะมาตรฐานในตารางสรุประบบสมรรถนะระดับที่ 1 ของแต่ละหัวข้อสมรรถนะนั้นมีการกำหนดเป้าหมายที่ยากต่อการบรรลุถึง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วระดับที่ 1 ควรเป็นระดับที่ง่ายต่อการบรรลุถึงเป้าหมายและระดับที่ 2 หรือระดับที่ 3 ควรมีความยากหรือรายละเอียดข้อกำหนดจำนวนมาก ซึ่งสามารถบรรลุถึงไปยาก
 - เวลาที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะต่อ 1 ตำแหน่งงานใช้เวลาประมาณ 15 – 60 นาที ขึ้นอยู่กับการพิจารณารายละเอียดของหัวข้อสมรรถนะกับพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินของผู้ประเมินแต่ละคน

4.2 ผลการทดสอบการวัดสมรรถนะ แสดงดังนี้

รายงานผลการประเมิน Competency Assessment

ชื่อพนักงาน : A1054809 นาย สุรชาติ หอมหวน

ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกผลิต

หน่วยงาน : แผนกชิ้นรูปโลหะ

ที่	สมรรถนะ	เป้าหมาย	ผู้ประเมินผล					MO	Gap	อันดับ
			หัวหน้า	ลูกน้อง	เพื่อน	ลูกค้า	ตนเอง			
1	C.001 ความไม่	2	0	1	1	1	1	0.8	-1.2	3
2	C.002 ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	2	1	1	1	1	0	0.8	-1.2	2
3	C.003 ความรอบรู้ทางธุรกิจ	2	1	1	1	1	0	0.8	-1.2	1
4	C.004 ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ	2	1	3	1	1	1	1.4	-0.6	7
5	C.005 การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ	2	1	1	1	1	1	1.0	-1.0	4
6	C.006 การสร้างสัมพันธ์ภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก	2	1	2	1	1	1	1.2	-0.8	5
7	C.007 การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	2	1	2	1	1	2	1.4	-0.6	6
8	C.008 ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	1	0	1	1	1	2	1.0	0.0	8
9	C.009 การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	1	1	2	1	1	2	1.4	0.4	9
ผลรวม ความสามารถหลักขององค์กร		17	7	14	9	9	10	9.8	-6.2	
10	C.010 ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล	2	0	1	1	1	1	0.8	-1.2	1
11	C.011 การปรับคิดค้นสิ่งใหม่และผลกำไร	2	0	1	1	1	2	1.0	-1.0	3
12	C.013 ความสุจริต ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ	R	R	R	R	R	R			15
13	C.014 ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น	2	1	1	1	1	1	1.0	-1.0	4
14	C.015 ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ	1	1	1	1	1	1	1.0	0.0	13
15	C.016 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	2	1	1	1	2	1	1.2	-0.8	7
16	C.017 ทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	1	0.8	-0.2	12
17	C.018 ทักษะทางด้าน IT	2	1	1	1	2	1	1.2	-0.8	8
18	C.020 ทักษะการครอง	1	1	1	1	2	1	1.2	0.2	14
19	C.021 ทักษะการนำเสนอ	2	1	1	1	2	1	1.2	-0.8	9
20	C.022 ความสามารถในการแก้ปัญหา	2	0	1	1	1	1	0.8	-1.2	2
21	C.023 ความละเอียดรอบคอบ	2	1	1	1	1	1	1.0	-1.0	5
24	C.024 ความเกี่ยวข้องกับสังคม	2	1	2	1	1	1	1.2	-0.8	10
22	C.038 ความใฝ่ฝันเครื่องจักรในการผลิต	2	1	1	1	1	1	1.0	-1.0	6
23	C.039 ความ ความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต	2	2	2	1	1	1	1.4	-0.6	11
ผลรวม ความสามารถทางเทคนิค		25	11	16	14	18	15	14.8	-10.2	
ผลรวม ทั้งหมด		41	18	30	23	27	25	24.6	-16.4	60.0%
สรุปเกรดสมรรถนะ		<input type="checkbox"/> A : > 80.01% <input type="checkbox"/> B : 70.01 - 80% <input type="checkbox"/> C : 60.01 - 70% <input type="checkbox"/> D : 50.01 - 60% <input type="checkbox"/> E : < 50%								
		ประเมินโดย : วันที่ : ผู้จัดการแผนก : วันที่ : ผู้จัดการฝ่ายบุคคล : วันที่ :								

4.3 ผลการทดลองประเมินสมรรถนะ

- ผลรวม สมรรถนะทั้งหมด เท่ากับ 60 %
- สรุปเกรดสมรรถนะ อยู่ในระดับ D
- ผลการประเมินสมรรถนะ พบว่าเกือบทุกหัวข้อสมรรถนะต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด สามารถสะท้อนให้เห็นผล 2 แนวทาง ได้แก่ ระบบการวัดสมรรถนะมีความบกพร่อง ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม และตัวผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจริงและต้องการการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น
- พบความแตกต่างระหว่างผลการประเมินสมรรถนะจากผู้ประเมินแต่ละคนสูง ทำให้ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือตามหลักทางสถิติ ตัวอย่างเช่น
 - คะแนนการประเมินจาก หัวหน้างาน 18 คะแนน
 - คะแนนการประเมินจาก ลูกน้อง 30 คะแนน
 - คะแนนการประเมินจาก เพื่อน 23 คะแนน

- | | | |
|-----------------------------|----|-------|
| - คะแนนการประเมินจาก ลูกค้า | 27 | คะแนน |
| - คะแนนการประเมินจาก คนเอง | 25 | คะแนน |

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง

ผลจากการตรวจสอบและประเมินระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับบริษัทตัวอย่าง ตามที่ทางผู้วิจัยทำการออกแบบวิธีการตรวจสอบและประเมินผลความสมบูรณ์ของระบบการวัดสมรรถนะสำหรับบริษัทตัวอย่าง ทั้ง 3 หัวข้อพบว่า

1. ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ของบริษัทตัวอย่างมีความถูกต้องตามเกณฑ์การประเมินผลที่ผู้วิจัยกำหนด และมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปพัฒนาใช้ในองค์กรบริษัทตัวอย่าง
2. คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ รวมถึงรายละเอียดตัวประเมินสมรรถนะในแต่ละระดับของสมรรถนะบางหัวข้อมียรายละเอียดคาบเกี่ยว ซ้ำซ้อนหรือเหมือนกัน ทำให้การนำบัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะ (Competency Directory) ไปใช้เกิดความสับสนและผิดพลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำบัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะไปใช้ในการประเมินสมรรถนะตัวอย่างเช่น
 - ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ กับ ความระเอียดรอบครอบ
 - การสร้างความสัมพันธ์ภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก กับ ความรอบรู้ทางธุรกิจ
3. พบข้อบกพร่องบางหัวข้อสมรรถนะ มีการกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะ / ตัวประเมินผลแต่ละระดับสมรรถนะเรื่องเดียวกัน แต่มีการกำหนดไว้ในหลายหัวข้อสมรรถนะ
4. ผลการทดสอบระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง โดยการทดสอบประเมินสมรรถนะ พบว่า ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง สมบูรณ์สามารถนำไปพัฒนาใช้ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานในองค์กรได้ แต่ควรได้รับการปรับปรุงในส่วนของการกำหนดระดับสมรรถนะมาตรฐานในตารางสรุประบบสมรรถนะ สำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานหรือองค์กรมีค่าสูง ทำให้มีความยากในการบรรลุถึงเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง

- ควรกำหนดระดับสมรรถนะมาตรฐานในตารางสรุประบบสมรรถนะ สำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานหรือองค์กรให้มีระดับสมรรถนะที่เหมาะสม ไม่สูงหรือต่ำมากเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดระดับสมรรถนะมาตรฐานสำหรับพนักงานปฏิบัติการ อาจรวมถึงหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ

- ควรกำหนดระดับสมรรถนะมาตรฐานในตารางสรุประบบสมรรถนะ สำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานหรือองค์กรให้มีระดับสมรรถนะที่ต่ำ และมีจำนวนระดับของสมรรถนะมากพอสำหรับการประเมินและแสดงผลให้เห็นความแตกต่างของระดับสมรรถนะในพนักงานแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรในครั้งแรก ทั้งนี้เพื่อไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกดดันและต่อต้านการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้ามาพัฒนาใช้ในองค์กร และเมื่อระบบสามารถใช้ได้ดีแล้วจึงค่อยเพิ่มระดับของสมรรถนะมาตรฐานและจำนวนหัวข้อสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของพนักงานในองค์กร
5. การกำหนดจำนวนหัวข้อสมรรถนะมาตรฐานในตารางสรุประบบสมรรถนะ สำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานหรือองค์กรมีจำนวนหัวข้อสมรรถนะจำนวนมาก ทำให้มีความยากในต่อการบรรลุถึงเป้าหมายสำหรับแต่ละหัวข้อและพนักงานไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถทั้งหมดให้ครบถ้วนได้ในระยะเวลาอันเร็ว และในบางครั้งอาจทำให้การพัฒนาหรือให้ความตระหนักต่อหัวข้อสมรรถนะผิดพลาดได้สำหรับแต่ละพนักงานแต่ละคนในตำแหน่งหรือระดับเดียวกัน ตัวอย่างเช่น

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง

- ปรับปรุงการกำหนดจำนวนหัวข้อสมรรถนะมาตรฐานในตารางสรุประบบสมรรถนะ สำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานหรือองค์กรมีจำนวนหัวข้อสมรรถนะที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป ที่เหมาะสมควรเป็น 15 – 17 หัวข้อ

5.2 การจัดสร้างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน (Job Profile Target)

แนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร เริ่มต้นจาก การที่หน่วยงานหรือองค์กรได้บัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะ (Competency Directory) และดำเนินการจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Table Mapping) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นหน่วยงานหรือองค์กรจึงสามารถดำเนินการจัดสร้างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน เพื่อกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถสำหรับบุคคลผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานใดๆ ในองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ทำงานตำแหน่งงานนั้นๆต้องมีความสามารถหรือสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานดังกล่าวได้ตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถดูตัวอย่างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน (Job Profile Target) ดังแสดงในรูปที่ 5.2

รูปที่ 5.2 แสดง ตัวอย่างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน (Job Profile Target)

<p>Company : KKK (Thailand) Ltd.</p> <p>Department : Pressing Production</p> <p>Issued Date : Aug 16,2003</p> <p>Revision : 0</p>
Job Profile
<p>Job Profile No. JP-PR-011</p> <p>Title: Pressing Production Supervisor</p>
<p>Goals and Objectives:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำการผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพ ตามที่ฝ่ายวางแผนการผลิตวางไว้โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของฝ่าย 2. วางแผนอัตรากำลังคน เครื่องจักร วัสดุคิป และของที่ใช้จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อให้สามารถทำการผลิตได้ตามแผนที่วางไว้ 3. ทำการปรับปรุง คุณภาพ ต้นทุนการผลิต เวลาในการส่งมอบ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของฝ่าย
<p>Reports to: ผู้จัดการฝ่ายขึ้นรูปโลหะ</p> <p>Scope of work:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 และฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อขอการสนับสนุนเกี่ยวกับการผลิต <p>Job purpose and duties:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควบคุมดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท 2. ทำการสอนงาน มอบหมายงาน และแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ 3. ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ เพื่อทำการพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4. ทำการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตเพื่อให้สามารถทำการผลิตชิ้นงานได้อย่างต่อเนื่อง 5. รายงานสถานการณ์เกี่ยวกับการผลิตในแต่ละวัน ให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงการผลิตในแต่ละวันและสามารถปรับเปลี่ยนแผนให้เป็นไปตามสถานการณ์ประจำวัน 6. ทำการ วางแผนอัตรากำลังคน เครื่องจักร วัสดุคิป ให้เพียงพอต่อการผลิตในแต่ละวัน 7. นำแผนการผลิตที่ฝ่ายวางแผนการผลิตวางไว้มากระจายให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถผลิตชิ้นงานได้ตามแผน 8. ควบคุมดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดว่าด้วยเรื่องอาชีวอนามัยและความปลอดภัย 9. เตรียมแผนการผลิต เช่น เครื่องจักร คน วัสดุคิป ให้พร้อมสำหรับการผลิตในแต่ละวัน

Performance measures:		
1. เวลาที่ใช้ในการ Set up die ต้องลดลงตามเกณฑ์ที่กำหนด		
2. ระยะเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนวัตถุดิบในการผลิตให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด		
3. อัตราการขาดงานของผู้บังคับบัญชาต้องไม่เกินที่กำหนด		
4. NCR ไม่เกิน เกณฑ์ที่กำหนด		
สมรรถนะ		
Code	หัวข้อสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ
ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)		
1. C001	ความใฝ่รู้	2
2. C002	ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	2
3. C003	ความรู้รอบรู้ทางธุรกิจ	1
4. C004	ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ	2
5. C005	การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ	2
6. C006	การสร้างสัมพันธ์ภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก	1
7. C007	การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	2
8. C008	ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	2
9. C009	การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	2
ความสามารถพื้นฐาน (Common Competency)		
1. C010	ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล	2
2. C011	การปฏิบัติโดยคำนึงต้นทุนและผลกำไร	2
3. C013	ความสุจริต ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ	R
4. C014	ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น	2
5. C015	ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ	1
6. C016	ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	2
7. C017	ทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1
8. C018	ทักษะทางด้าน IT	2
9. C020	ทักษะการต่อรอง	1
10. C021	ทักษะการนำเสนอ	2
11. C022	ความสามารถในการแก้ปัญหา	2
12. C023	ความละเอียดรอบคอบ	2
13. C024	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	2
ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency)		
1. C038	ความรู้ด้านเครื่องจักรในการผลิต	2
2. C039	ความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต	2

Personal Qualification . ปริญญาตรี วิศวกรรม สาขา อุตสาหการ เครื่องกล หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง ประสบการณ์โดยตรงอย่างน้อย 2 ปี	
Discription Recommended By Human Resource Department Manager / Ass't Date : _____	Discription Approved By Department Manager/Ass't/GM Date : _____

5.3 การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) คือ กระบวนการสำหรับการประเมินผลความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงานภายในองค์กร เพื่อหาช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสมรรถนะมาตรฐานขององค์กร/สมรรถนะของพนักงานกับความสามารถหรือสมรรถนะจริงที่องค์กรและพนักงานเป็นอยู่ ณ ช่วงเวลาใดๆ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว จะตอบคำถามที่ว่า พนักงานในหน่วยงานหรือองค์กรมีความสามารถตามสมรรถนะมาตรฐานขององค์กรตามที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ และถ้าพนักงานในองค์กรมีสมรรถนะหรือความสามารถเป็นไปตามระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) นั้นแล้วจะมีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรในอนาคตหรือไม่

การประเมินสมรรถนะ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด กระบวนการหนึ่งของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นได้ 2 ประเด็นสำคัญ คือ

1. ใช้สำหรับการทวนสอบว่าใช้ ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ที่หน่วยงานหรือองค์กรจัดสร้างขึ้น มีความเหมาะสมและสามารถใช้ได้จริงกับหน่วยงานหรือองค์กรนั้นจริงหรือไม่ ซึ่งผลที่ได้รับจะนำไปใช้สำหรับการทบทวนและแก้ไขใช้ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้
2. ใช้สำหรับการประเมินผลพนักงานในหน่วยงานหรือองค์กร ณ ช่วงเวลาใดๆ ตามที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนด เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาและประยุกต์ใช้ในส่วนต่างๆของหน่วยงานหรือองค์กรต่อไป

ผลที่ได้รับจากการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

- ใช้สำหรับเป็นเกณฑ์ประมวลผลเพื่อการพิจารณาจ่ายโบนัสและปรับฐานเงินเดือนพนักงานประจำปี
- กรณีผลการประเมินต่ำกว่าสมรรถนะมาตรฐานขององค์กร หน่วยงานหรือองค์กรจะประมวลผลสำหรับจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดช่องว่างของสมรรถนะดังกล่าว
- กรณีผลการประเมินสูงกว่าสมรรถนะมาตรฐานขององค์กร หน่วยงานหรือองค์กรจะประมวลผลสำหรับการจัดการผลงาน / การจ่ายค่าตอบแทนความสามารถแก่พนักงาน รวมถึงการวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งในอนาคตต่อไป

5.3.1 เทคนิคการประเมินสมรรถนะ

เมื่อก้าวถึงเทคนิคสำหรับการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) แล้วหลายคนอาจเกิดข้อสงสัยว่าเทคนิคที่นำมาใช้กับระบบการวัดสมรรถนะจะมีความแปลกใหม่พอๆ กับระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) หรือไม่ และเมื่อเทียบกับการประเมินผลหรือการวัดความสามารถทางด้านทักษะ / เทคนิคทางวิชาชีพ (Technical/ Functional Competencies Metric) ต่างๆ โดยทั่วไปแล้วมีความแตกต่างกันอย่างไร

โดยทั่วไป การประเมินผลหรือการวัดความสามารถทางด้านทักษะ/เทคนิคทางวิชาชีพ (Technical/ Functional Competencies Metric) คือ การวัดความสามารถในองค์ความรู้ หรือเนื้อหาในวิชาชีพหรือเทคนิคที่เป็นความเฉพาะของตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บัญชี-การเงินต้องมีความรู้หรือเทคนิคครอบคลุมเรื่องรายละเอียดการทำบัญชีประเภทต่างๆ เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานบุคคลต้องมีความรู้หรือความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่สำคัญต่อพนักงาน ทักษะในการทำให้พนักงานทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีความสุข เป็นต้น

เทคนิคหรือวิธีการสำหรับการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ของระบบการวัดสมรรถนะของกร (Competency Model) มีอยู่หลากหลายเทคนิคด้วยกัน แต่ที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่นิยมมากที่สุดมีอยู่ 3 เทคนิค ได้แก่

- เทคนิคการประเมินระบบ 360 องศา (360 – Degree System) ซึ่งเป็นเทคนิคที่เป็นที่นิยมสำหรับการตรวจสอบ ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรหรือ Competency Model และใช้สำหรับการประเมินความสามารถผู้นำ
- เทคนิคการสร้างแบบทดสอบวัดความสามารถ (Competency Testing)

- เทคนิคการใช้ “เทมเพลต” (Template) ของโมเดลความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะดวกและไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงโดยศึกษาจากรูปแบบของหน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่ดำเนินการเรื่องนี้แล้วทำการตรวจสอบ โมเดลความสามารถกับผู้บริหารในระดับสูง

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ได้ออกแบบประยุกต์ใช้เทคนิคการประเมินระบบ 360 องศา (360 – Degree System) ร่วมกับเทคนิคการใช้ “เทมเพลต” (Template) ของโมเดลความสามารถมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง เนื่องจากมีความสะดวกในการดำเนินการ และมีตัวอย่างการประเมินสมรรถนะรูปแบบดังกล่าวจากหน่วยงานหรือองค์กรชั้นนำหลายๆองค์กรเข้ามาศึกษาและประยุกต์ใช้ ซึ่งได้รับการประสานจากทีมที่ปรึกษาโครงการของบริษัทตัวอย่าง ดังกล่าว

5.3.2 ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ

หลังจากที่หน่วยงานหรือองค์กรได้สมรรถนะมาตรฐานของพนักงานทั้งหมดแล้ว หน่วยงานหรือองค์กรสามารถนำได้สมรรถนะมาตรฐานของพนักงานดังกล่าวมาจัดสร้างแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะ เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลพนักงานตามแผนการดำเนินงานขององค์กร

จากแบบการประเมินสมรรถนะของบริษัทตัวอย่าง พบว่ามี 3 ส่วนใหญ่ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนรายละเอียดของผู้ประเมิน ส่วนรายละเอียดของผู้ถูกประเมิน และรายละเอียดการประเมิน

ในส่วนรายละเอียดของผู้ประเมิน ตามที่ได้อธิบายเบื้องต้นว่า บริษัทตัวอย่างได้ทำการประยุกต์ใช้เทคนิคการประเมินระบบ 360 องศา (360 – Degree System) ร่วมกับเทคนิคการใช้ “เทมเพลต” (Template) ของโมเดลความสามารถมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินสมรรถนะขององค์กร เทคนิคดังกล่าวกำหนดให้ ผู้ถูกประเมินหนึ่งคนประเมินจากผู้ประเมิน 5 คน ได้แก่ หัวหน้า ลูกน้อง ตนเอง เพื่อนร่วมงานและลูกค้า เพื่อให้การประเมินได้รับข้อมูลครบจากทุกด้านที่ผู้ถูกประเมินทำงานร่วมในตำแหน่งงานนั้นๆ สำหรับการประเมินผลจากการประเมินสมรรถนะดังกล่าวส่วนที่สำคัญประการหนึ่งคือ การให้น้ำหนักของผู้ประเมิน (Weighted Score) การให้กำหนดน้ำหนักการให้คะแนนการประเมินสมรรถนะ จะมีระดับที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญของแต่ละฟังก์ชันงานของแต่ละหน่วยงานหรือองค์กร สำหรับงานวิจัยสำหรับบริษัทตัวอย่างได้กำหนดน้ำหนักของผู้ประเมิน (Weighted Score) ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรจากทีมผู้บริหารองค์กร โดยมีเงื่อนไขที่ว่า การดำเนินงานของพนักงานในหน่วยงานหรือองค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งที่ผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานหลัก ได้แก่ หัวหน้างาน ลูกค้ายูรับบริการ ดังนั้นจึงกำหนดให้ผู้ประเมินสมรรถนะทั้ง 2 ส่วนมีอัตราส่วนของน้ำหนักผู้ประเมินสูงจากส่วนอื่น และพนักงานที่เกี่ยวข้อง

ข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการประเมินตนเองของผู้ถูกประเมินถูกกำหนดให้มีค่าเท่ากันตามน้ำหนักความสำคัญ ดังนี้

- หัวหน้างานประเมิน	40	เปอร์เซ็นต์
- ลูกน้องประเมิน	10	เปอร์เซ็นต์
- การประเมินตนเอง	10	เปอร์เซ็นต์
- เพื่อนร่วมงานประเมิน	10	เปอร์เซ็นต์
- ลูกค้ำประเมิน	30	เปอร์เซ็นต์

จากขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรและขั้นตอนการออกแบบระบบการประเมินสมรรถนะ พบว่าการประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศาที่มีจุดด้อยตรงกระบวนการประเมินสมรรถนะใช้เวลาสำหรับการประเมินมากและจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องมีมากเกินไป เพื่อให้การประเมินสมรรถนะมีความรวดเร็วและมีประสิทธิผล จากจุดด้อยของเทคนิคการประเมินสมรรถนะของบริษัทตัวอย่างที่ต้องให้ผู้ประเมินผล 5 คนต่อ 1 คนผู้ถูกประเมิน สำหรับบริษัทตัวอย่างจึงได้นำเทคนิคการให้น้ำหนักของพนักงานความสำคัญของพนักงานเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยให้ความสำคัญของตำแหน่งงานและกำหนดจำนวนผู้ทำการประเมินสมรรถนะ ที่เรียกว่าการประเมินสมรรถนะแบบร่วมกลุ่ม (Multi-Sources Assessment) ดังแสดงตัวอย่างในตารางที่ 5.1 ซึ่งแสดงตารางการประเมินสมรรถนะแบบร่วมกลุ่ม (Multi-Sources Assessment) สำหรับบริษัทตัวอย่าง จากตารางพบว่าพนักงานระดับผู้จัดการและหัวหน้าแผนกต้องถูกการประเมินสมรรถนะจากผู้ประเมินครบทั้ง 5 ส่วน ในขณะที่พนักงานในระดับหัวหน้างาน พนักงาน และพนักงานใหม่กำหนดให้ถูกการประเมินจากผู้ประเมิน 2 – 3 ส่วนเท่านั้น

ตารางที่ 5.1 แสดงตารางการประเมินสมรรถนะ (Multi-Sources Assessment)

ระดับ	ตัวเอง	หัวหน้า	ผู้ร่วมงาน	ลูกน้อง	ลูกค้ำ	ผลรวม
ผู้จัดการ	X	X	X	X	X	5
หัวหน้าแผนก	X	X	X	X	X	5
หัวหน้างาน	X	X	X			3
พนักงาน	X	X				2
พนักงานใหม่	X	X				2

รูปที่ 5.3 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะ สำหรับบริษัทตัวอย่าง

ชื่อผู้ประเมิน _____

Competency Assessment Form

ประเมินในฐานะที่เป็น	<input type="checkbox"/> หัวหน้า	<input type="checkbox"/> ลูกน้อง	<input type="checkbox"/> ตัวเอง	<input type="checkbox"/> เพื่อนร่วมงาน	<input type="checkbox"/> ลูกค้า
----------------------	----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	--	---------------------------------

รหัส: 95071796

ชื่อ: สนิท อดุทธิค

ตำแหน่ง: Pressing Production Manager/Asst.Mgr.

สังกัด: Pressing Production

(JP-PR-019)

- คำแนะนำ:**
1. อ่านรายละเอียดของ Competency แต่ละตัวและทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง
 2. Competency แต่ละตัวจะมี 3 ระดับ หากประเมินในระดับใดจะต้องมั่นใจว่ามีคุณสมบัติครบทุกหัวข้อย่อย ถ้าไม่ครบแม้แต่เพียงข้อเดียวให้เลื่อนระดับลงมาในขั้นต่ำกว่า ถ้าไม่ครบขั้นที่ 1 ให้ใส่ระดับ 0
 3. ***เฉพาะเรื่อง Credibility-Honesty จะไม่มีระดับการประเมิน หากคิดว่ามีให้ใส่ "R" ถ้าไม่มีให้ใส่ "0"

Competency		Employee Competency Level				
		0	1	2	3	
Core Competency	1	ความใฝ่รู้				
	2	ความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ				
	3	ความรู้รอบรู้ทางธุรกิจ				
	4	ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ				
	5	การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ				
	6	การสร้างสัมพันธภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก				
	7	การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร				
	8	ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย				
	9	การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน				
Functional Competency	10	ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล				
	11	การปฏิบัติโดยคำนึงต้นทุนและผลกำไร				
	12	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
	13	ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น				
	14	ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ				
	15	ทักษะทางด้าน IT				
	16	ความรู้ในกระบวนการบริหารงานคุณภาพ				

ลงชื่อผู้ประเมิน _____

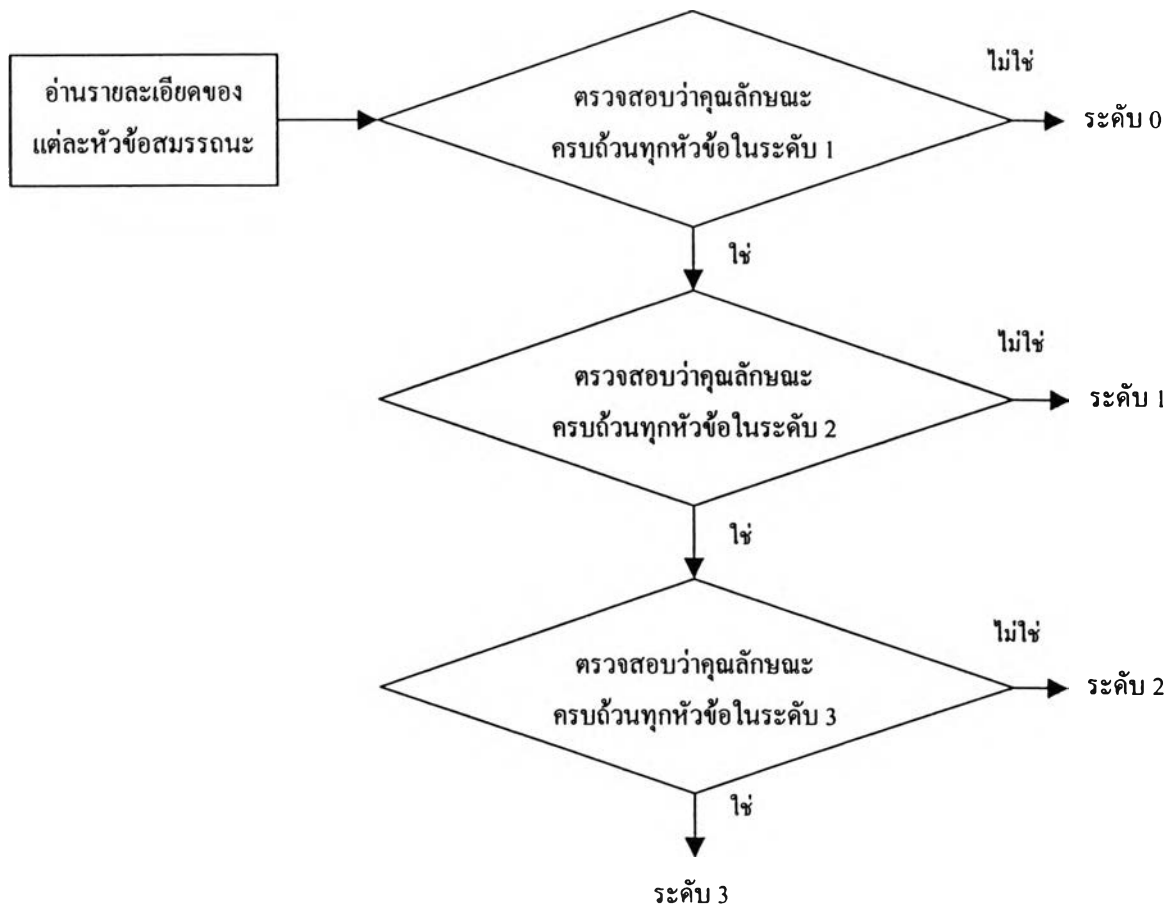
ส่วนรายละเอียดของผู้ถูกประเมิน ประกอบด้วย รหัสพนักงาน ชื่อพนักงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดของพนักงานผู้ถูกประเมินสมรรถนะ

รายละเอียดการประเมิน ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะของบริษัท ตัวอย่าง ประกอบด้วยส่วนของตารางแสดงหัวข้อสมรรถนะต่างๆ ตามที่กำหนดเป็นสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน ส่วนของช่องตารางแสดงผลสำหรับให้ผู้ประเมินสมรรถนะใส่ผลการประเมิน โดยพิจารณาว่าความสามารถของผู้ถูกประเมินอยู่ในระดับความสามารถใดในแต่ละหัวข้อสมรรถนะ

ตัวอย่างขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. การกำหนดผู้ประเมินสมรรถนะ และผู้ถูกประเมินสมรรถนะ
2. จัดโครงสร้างแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะสำหรับแต่ละตำแหน่ง
3. บัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะ หมายถึง เอกสารรวบรวมรายละเอียดของหัวข้อสมรรถนะทั้งหมดขององค์กร ได้แก่ ความสามารถหลักขององค์กร ความสามารถพื้นฐานขององค์กร และความสามารถทางเทคนิค
4. การประเมินสมรรถนะของผู้ประเมิน โดยผู้ประเมินจะทำการตรวจสอบหัวข้อสมรรถนะในแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะว่าต้องทำการประเมินหัวข้อสมรรถนะใดบ้าง จากนั้นผู้ประเมินจะทำการอ่านรายละเอียดสมรรถนะต่างๆ ในคู่มือสมรรถนะเพื่อตรวจสอบและประเมินผลว่าตัวผู้ถูกประเมินมีความสามารถหรือสมรรถนะหัวข้อดังกล่าวอยู่ในระดับไหน ระหว่าง ระดับ 0 ระดับ 1 ระดับ 2 หรือระดับ 3 ซึ่งขั้นตอนการประเมินสมรรถนะสามารถอธิบายให้เห็นชัดเจนดังรูปที่ 5.3

รูปที่ 5.4 แสดงขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ



5.3.3 การแสดงผลการประเมินสมรรถนะ

จากขั้นตอนการประเมินสมรรถนะขององค์กร หน่วยงานหรือองค์กรจะได้รับฐานข้อมูลซึ่งแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานหรือองค์กรมีสมรรถนะ/ความสามารถใกล้เคียงหรือห่างจากสมรรถนะมาตรฐานขององค์กรมากน้อยเพียงใด ทำให้ทราบว่าหัวข้อสมรรถนะเรื่องใดบ้างที่องค์กรสามารถสร้างสรรพนักงานให้มีความสามารถตรงตามสมรรถนะมาตรฐานตามที่กำหนด และหัวข้อสมรรถนะเรื่องใดบ้างที่องค์กรมีความแตกต่างระหว่างสมรรถนะมาตรฐานขององค์กรกับความสามารถจริงของพนักงาน ณ ช่วงเวลานั้นๆ เพื่อหน่วยงานหรือองค์กรจะได้นำข้อมูลดังกล่าวไปวางแผนเพื่อพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงานในองค์กรทั้งแผนการพัฒนาระยะสั้นและแผนพัฒนาระยะยาว เพื่อลดความแตกต่างของผลการประเมินสมรรถนะดังกล่าวในรอบระยะเวลาการประเมินสมรรถนะรอบต่อไป

สำหรับการแสดงผลการประเมินสมรรถนะขององค์กร หน่วยงานหรือองค์กรสามารถแสดงผลการประเมินได้หลากหลายรูปแบบและมากกลุ่มการประเมิน ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการนำชุดข้อมูลผลการ

ประเมินสมรรถนะดังกล่าวไปใช้งาน สำหรับการแสดงผลการประเมินสมรรถนะขององค์กรส่วนใหญ่ สามารถรายงานผลได้ 2 รูปแบบ ได้แก่

1. การแสดงผลการประเมินรายบุคคล (Individual) เป็นการแสดงผลการประเมินสมรรถนะของบุคคล เพื่อประมวลให้เห็นว่าบุคคลผู้ได้รับการประเมินสมรรถนะมีหัวข้อสมรรถนะเรื่องใดบ้างที่อยู่ในระดับมาตรฐานและสมรรถนะหัวข้อใดบ้างอยู่ต่ำกว่ามาตรฐาน เมื่อเทียบกับตำแหน่งงานดำรงอยู่หน้าที่ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ ทั้งนี้การแสดงผลรายบุคคลส่วนใหญ่จะถูกนำไปใช้โดยตัวผู้ได้รับการประเมินเพื่อการวางแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และในส่วนของหัวหน้างานสามารถนำชุดข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประเมินผลการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน การจ่ายผลตอบแทนประจำปี รวมถึงการวางแผนงานและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงานให้ตรงตามความสามารถของพนักงานได้สังกัดเพื่อตอบรับแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน รวดเร็วและประสบผลสำเร็จในอนาคต การแสดงผลการประเมินรายบุคคล (Individual) สามารถแสดงดังรูปที่ 5.4

2. การแสดงผลการประเมินโดยรวม ซึ่งการแสดงผลการประเมินในประเภทนี้สามารถขยายประเภท/รูปแบบของการแสดงผลตามระดับและกลุ่มสมรรถนะ/ความสามารถต่างๆ ตามที่องค์กรมุ่งเน้นและสนใจ

รูปที่ 5.5 แสดงตัวอย่างการแสดงผลการประเมินรายบุคคล สำหรับบริษัทตัวอย่าง

รายงานผลการประเมิน Competency Assessment

ชื่อพนักงาน : A1054809 นาย สุรชาติ หอมหวน ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกผลิต

หน่วยงาน : แผนกชิ้นรูปโลหะ

ที่	สมรรถนะ	เป้าหมาย	ผู้ประเมินผล					ผล	Gap	อันดับ
			หัวหน้า	ลูกน้อง	เพื่อน	ลูกค้า	ตนเอง			
1	C.001 ความไม่รู้อ	2	0	1	1	1	1	0.8	-1.2	3
2	C.002 ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	2	1	1	1	1	0	0.8	-1.2	2
3	C.003 ความรอบรู้ทางธุรกิจ	2	1	1	1	1	0	0.8	-1.2	1
4	C.004 ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ	2	1	3	1	1	1	1.4	-0.6	7
5	C.005 การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ	2	1	1	1	1	1	1.0	-1.0	4
6	C.006 การสร้างสัมพันธภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก	2	1	2	1	1	1	1.2	-0.8	5
7	C.007 การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	2	1	2	1	1	2	1.4	-0.6	6
8	C.008 ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	1	0	1	1	1	2	1.0	0.0	8
9	C.009 การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	1	1	2	1	1	2	1.4	0.4	9
ผลรวม ความสามารถหลักขององค์กร		16	7	14	9	9	10	9.8	-6.2	
10	C.010 ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล	2	0	1	1	1	1	0.8	-1.2	1
11	C.011 การปฏิบัติโดยคำนึงต้นทุนและผลกำไร	2	0	1	1	1	2	1.0	-1.0	3
12	C.013 ความสงครัด ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ	R	R	R	R	R	R			15
13	C.014 ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น	2	1	1	1	1	1	1.0	-1.0	4
14	C.015 ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ	1	1	1	1	1	1	1.0	0.0	13
15	C.016 ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	2	1	1	1	2	1	1.2	-0.8	7
16	C.017 ทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	1	0.8	-0.2	12
17	C.018 ทักษะทางด้าน IT	2	1	1	1	2	1	1.2	-0.8	8
18	C.020 ทักษะการครอง	1	1	1	1	2	1	1.2	0.2	14
19	C.021 ทักษะการนำเสนอ	2	1	1	1	2	1	1.2	-0.8	9
20	C.022 ความสามารถในการแก้ปัญหา	2	0	1	1	1	1	0.8	-1.2	2
21	C.023 ความละเอียดรอบคอบ	2	1	1	1	1	1	1.0	-1.0	5
22	C.024 ความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์	2	1	2	1	1	1	1.2	-0.8	10
24	C.038 ความรู้ด้านเครื่องจักรในการผลิต	2	1	1	1	1	1	1.0	-1.0	6
23	C.039 ความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต	2	2	2	1	1	1	1.4	-0.6	11
ผลรวม ความสามารถทางเทคนิค		25	11	16	14	18	15	14.8	-10.2	
ผลรวม ทั้งหมด		41	18	30	23	27	25	24.6	-16.4	60.0%
สรุปเกรดสมรรถนะ										
<input type="checkbox"/> A : > 80.01% <input type="checkbox"/> B : 70.01 - 80% <input type="checkbox"/> C : 60.01 - 70% <input type="checkbox"/> D : 50.01 - 60% <input type="checkbox"/> E : < 50%		ประเมินโดย : วันที่ : ผู้จัดการแผนก : วันที่ : ผู้จัดการฝ่ายบุคคล : วันที่ :								

รูปที่ 5.6 แสดงตัวอย่างการแสดงผลการประเมินโดยรวม สำหรับบริษัทตัวอย่าง

รายงานผลการประเมิน Competency Assessment

ชื่อพนักงาน : - ตำแหน่ง : -

หน่วยงาน : บริษัท เคเคเค จำกัด

ที่	Code	สมรรถนะ	ผลนับ Gap ทั้งหมด	Gap	Gap (%)
ความสามารถหลักขององค์กร					
1	C.001	ความไม่รู้อ	1,561.00	455.00	29.15%
2	C.007	การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	1,561.00	545.00	34.91%
3	C.005	การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ	1,561.00	556.00	35.62%
4	C.009	การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	1,561.00	625.00	40.04%
5	C.008	ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	1,561.00	680.00	43.56%
6	C.003	ความรอบรู้ทางธุรกิจ	1,561.00	817.00	52.34%
7	C.002	ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	1,561.00	892.00	57.14%
8	C.004	ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ	1,561.00	966.00	61.88%
9	C.006	การสร้างสัมพันธภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก	1,561.00	1057.00	67.71%

ความสามารถพื้นฐาน					
10	C.013	ความสุจริต ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ	1,561.00	0.00	0.00%
11	C.015	ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ	251.00	88.00	35.06%
12	C.019	ทักษะในการตรวจติดตามและประเมินผล	137.00	54.00	39.42%
13	C.021	ทักษะการนำเสนอ	67.00	32.00	47.76%
14	C.017	ทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	704.00	387.00	54.97%
15	C.022	ความสามารถในการแก้ปัญหา	131.00	74.00	56.49%
16	C.020	ทักษะการครอง	166.00	96.00	57.83%
17	C.016	ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	878.00	508.00	57.86%
18	C.011	การปฏิบัติโดยคำนึงต้นทุนและผลกำไร	1,247.00	763.00	61.19%
19	C.010	ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล	123.00	77.00	62.60%
20	C.012	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	156.00	104.00	66.67%
21	C.014	ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น	364.00	176.00	48.35%
22	C.018	ทักษะทางด้าน IT	288.00	194.00	67.36%
23	C.023	ความละเอียดรอบคอบ	1,291.00	954.00	73.90%
24	C.024	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	327.00	253.00	77.37%
ความสามารถทางเทคนิค					
25	C.028	ทักษะและความชำนาญในกระบวนการทำงานและวิเคราะห์ระบบงาน	8	1	12.50%
26	C.029	ความรู้ในระบบการควบคุมสินค้ารับเข้า-ส่งออก	6	1	16.67%
27	C.025	ทักษะและความชำนาญในการเขียนโปรแกรม	4	1	25.00%
28	C.026	ความรู้ในเรื่องฐานข้อมูล	4	1	25.00%
29	C.027	ทักษะและความชำนาญด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	4	1	25.00%
30	C.030	ความรู้ในหลักการประกันภัย	7	2	28.57%
31	C.031	ความรู้ด้าน Logistics	57	17	29.82%
32	C.032	ความเข้าใจแผนการผลิต	56	17	30.36%
33	C.034	แนวโน้มราคาสินค้าในตลาด	6	2	33.33%
34	C.033	การเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ	3	1	33.33%
35	C.066	การบริการงานด้านคุณภาพ	100	34	34.00%
36	C.035	ความรู้ระบบการจัดซื้อ	62	24	38.71%
37	C.036	ความรู้ในการวางแผนการผลิต	10	4	40.00%
38	C.041	ความรู้ทางด้านเทคนิคด้านระบบจักรกลของเครื่องจักร	10	4	40.00%
39	C.037	ทักษะการคำนวณ	52	21	40.38%
40	C.042	ความรู้เกี่ยวกับแม่พิมพ์	52	21	40.38%
41	C.043	ความรู้ทางเทคนิคของแม่พิมพ์ขึ้นรูปโลหะ	63	26	41.27%
42	C.044	ความรู้เทคนิคด้านจักรกลของเครื่องชุบโลหะ	43	18	41.86%
43	C.045	ความรู้เทคนิคด้านไฟฟ้าของเครื่องชุบโลหะ	28	13	46.43%
44	C.048	ความรู้ทางด้านการบริหารรักษาทรัพย์สินแบบทุกคนมีส่วนรวม	7	4	57.14%
45	C.049	การป้อนน้ำจืด	43	25	58.14%
46	C.050	ความรู้ด้านมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	5	3	60.00%
47	C.051	ความรู้เรื่องมาตรฐานบัญชี ภาษี และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	8	5	62.50%
48	C.052	ความรู้ด้านระบบการธนาคาร	68	43	63.24%
49	C.053	ทักษะการตรวจสอบภายในด้านบัญชี	43	28	65.12%
50	C.038	ความรู้ด้านเครื่องจักรในการผลิต	1,156	759	65.66%
51	C.054	ความละเอียดรอบคอบด้านบัญชี	36	24	66.67%
52	C.055	ทักษะในการวิเคราะห์ทางบัญชี	122	84	68.85%
53	C.039	ความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต	1,166	809	69.38%
54	C.040	ความรู้ทางด้านเทคนิคด้านระบบไฟฟ้าของเครื่องจักร	76	54	71.05%
55	C.056	การติดตามแนวโน้มตลาดโลก	76	54	71.05%
56	C.057	การควบคุมและทบทวนการออกแบบ	20	15	75.00%
57	C.058	ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์	18	15	83.33%
58	C.059	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบ	14	12	85.71%
59	C.060	ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาเครื่องมือหรือแม่พิมพ์	45	39	86.67%
60	C.046	Electrical Knowledge of Assembly and Tooling	467	407	87.15%
61	C.061	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	10	9	90.00%
62	C.062	ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	22	20	90.91%
63	C.047	Technical Knowledge of Assembly and Tooling	467	428	91.65%
64	C.063	ทักษะการให้คำปรึกษา	1	1	100.00%
65	C.064	การตรวจสอบด้านคุณภาพ	4	4	100.00%
66	C.065	ความรู้ด้านเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ	6	6	100.00%
67	C.067	ความรู้ด้าน SPC	6	6	100.00%
68	C.068	ความรู้บริในระบบบริหารงานคุณภาพ	19	19	100.00%
ผลรวม			21,740.00	10,353.00	

ผลรวมเกรตพนักงาน		
A	517	คน
B	172	คน
C	214	คน
D	197	คน
E	529	คน

รูปที่ 5.7 แสดงตัวอย่างการแสดงผลการประเมินโดยรวม สำหรับบริษัทตัวอย่าง แสดงผลรวมการประเมินสมรรถนะในหน่วยงาน แผนกปั๊มขึ้นรูปโลหะ

รายงานผลการประเมิน Competency Assessment

ชื่อพนักงาน :-

ตำแหน่ง :-

หน่วยงาน : แผนกปั๊มขึ้นรูปโลหะ

ที่	Code	สมรรถนะ	เกณฑ์ Gap ทั้งหมด	Gap	Gap (%)
ความสามารถหลักขององค์กร					
1	C.001	ความใฝ่รู้	129.00	32.00	24.81%
2	C.005	การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ	129.00	20.00	15.50%
3	C.004	ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ	129.00	28.00	21.71%
4	C.008	ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	129.00	30.00	23.26%
5	C.002	ความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ	129.00	42.00	32.56%
6	C.007	การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	129.00	45.00	34.88%
7	C.009	การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	129.00	50.00	38.76%
8	C.006	การสร้างสัมพันธ์ภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก	129.00	51.00	39.53%
9	C.003	ความรอบรู้ทางธุรกิจ	129.00	57.00	44.19%
ความสามารถพื้นฐาน					
10	C.013	ความตรงใจ ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ	129.00	0.00	0.00%
11	C.010	ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล	122.00	67.00	54.92%
12	C.015	ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ	87.00	38.00	43.68%
13	C.016	ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	57.00	25.00	43.86%
14	C.014	ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น	17.00	9.00	52.94%
15	C.018	ทักษะทางด้าน IT	26.00	15.00	57.69%
16	C.011	การปฏิบัติโดยคำนึงต้นทุนและผลกำไร	125.00	110.00	88.00%
17	C.021	ทักษะการนำเสนอ	51.00	31.00	60.78%
18	C.022	ความสามารถในการแก้ปัญหา	128.00	61.00	47.66%
19	C.017	ทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	23.00	18.00	78.26%
20	C.023	ความละเอียดรอบคอบ	23.00	22.00	95.65%
21	C.020	ทักษะการครองใจ	22.00	13.00	59.09%
22	C.024	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	14.00	14.00	100.00%
ความสามารถทางเทคนิค					
38	C.038	ความรู้ด้านเครื่องจักรในการผลิต	52	36	69.23%
39	C.039	ความรู้ ความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต	87	21	24.14%
40	C.040	ความรู้ทางด้านเทคนิคด้านระบบไฟฟ้าของเครื่องจักร	8	4	50.00%
41	C.041	ความรู้ทางด้านเทคนิคด้านระบบจักรกลของเครื่องจักร	8	5	62.50%
42	C.042	ความรู้เกี่ยวกับแม่พิมพ์	31	9	29.03%
43	C.043	ความรู้ทางเทคนิคของแม่พิมพ์ขึ้นรูปโลหะ	28	12	42.86%
44	C.044	ความรู้เทคนิคด้านจักรกลของเครื่องขึ้นรูปโลหะ	4	2	50.00%
48	C.048	ความรู้ทางด้านความรู้รักษาทรัพย์สินบุคคลแบบทุกคนมีส่วนร่วม	1	1	100.00%
59	C.059	ความรู้การริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบ	1	0	0.00%
68	C.068	ความรู้รอบรู้ในระบบบริหารงานคุณภาพ	7	4	57.14%
ผลรวม			1,985.00	778.00	

ผลรวมเกรดพนักงาน		
A	46	คน
B	29	คน
C	15	คน
D	56	คน
E	14	คน

5.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินธุรกิจเกือบทุกประเภทธุรกิจ องค์กรมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินกิจการเป็นหลัก ซึ่งโดยมากแล้วตัววัดผลลัพธ์ของการดำเนินกิจการดังกล่าวจะแสดงออกมาในรูปแบบของ 1) การวัดผลความสำเร็จด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น ผลกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับเงินลงทุน แนวโน้มทางธุรกิจในอนาคตเปรียบเทียบกับกิจกรรมการดำเนินงานที่ลงทุนในช่วงเวลาที่ผ่านมา และ 2) การวัดผลความสำเร็จที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non- Financial Perspective) อันประกอบด้วย ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง มีลูกค้ามาใช้บริการซ้ำๆ ความพึงพอใจของลูกค้ารวมถึงปริมาณลูกค้าใหม่ๆ ด้านการประกอบการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าภายใน ประสิทธิภาพในการประสานงานภายใน และสุดท้ายด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Perspective) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงาน เพื่อให้ทำงานได้เป็นขั้น โดยมีข้อผิดพลาดลดลง เป็นต้น

แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นแผนย่อยแผนงานหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญและให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าแผนการลงทุนประเภทอื่นที่ให้ผลตอบแทนมาในรูปแบบของเงินกำไรต่อเงินลงทุน เหตุผลที่สนับสนุนแนวทางดังกล่าวนี้สามารถแสดงให้เห็นโดยเริ่มจาก การที่หน่วยงานหรือองค์กรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามช่วงเวลาในแผนการดำเนินงาน เพื่อทำการตรวจสอบว่าการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด และจากรายงานผลการประเมินงานดังกล่าวส่วนหนึ่งหน่วยงานหรือองค์กรจะทราบว่าองค์กรมีจุดอ่อนในการดำเนินกิจการในด้านใดบ้าง ซึ่งแผนการพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรคือสิ่งที่ต้องถูกกำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือกำจัดจุดอ่อนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร เนื่องด้วยกลไกการทำงานหลักที่สำคัญคือพนักงาน ดังนั้นแผนพัฒนาสมรรถนะของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องให้ความสำคัญและดำเนินงานเป็นประเด็นต่างๆ ในการกำหนดแผนการพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อดังกล่าวมาว่าใครเป็นผู้กำหนดแผนงานและเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน? คำตอบก็คือทุกคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจนถึงเสมียนต้องเป็นผู้กำหนดแผนสำหรับการพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเอง และเมื่อถามถึงการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ว่าแผนการฝึกอบรมที่ต้องการ (Training Needs) ทั้งสำหรับรายบุคคลหรือโดยรวมของพนักงานทั้งองค์กร มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร คำตอบก็คือ การประเมินผลเพื่อหาชุดข้อมูลที่ต้องการ โดยอาจใช้รูปแบบการประเมินจาก

- รูปแบบการส่งคำถามให้ตอบ (Questionnaires)
- รูปแบบการประเมิน โดยคนภายนอก (assessment center)
- รูปแบบการประเมิน โดยหัวหน้า

แต่สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรที่มีการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ สามารถนำชุดข้อมูลจากผลการประเมินสมรรถนะมาใช้สำหรับการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเริ่มจากขั้นตอนการประเมินสมรรถนะของพนักงานทั้งหมดในองค์กร จากนั้นนำผลการประเมินสมรรถนะที่ได้มาประมวลผลและแสดงออกมาในรูปแบบของ การแสดงผลการประเมินรายบุคคลและแสดงผลการประเมินโดยรวมขององค์กร ซึ่งจากการแสดงผลโดยรวมนี้เองหน่วยงานหรือองค์กรจะได้ฐานข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานหรือองค์กรควรต้องพัฒนาสมรรถนะของพนักงานของหน่วยงานหรือองค์กรหัวข้อใดบ้าง ต้องดำเนินการพัฒนาเมื่อไหร่และจำนวนพนักงานที่ต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามแผนดำเนินงานควรมีจำนวนเท่าไร รูปที่ 5.8 แสดงตัวอย่างผลการประเมินสมรรถนะเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ระดับ บ.3 – บ.4 ขององค์กรตัวอย่างองค์กรหนึ่ง จากรูปพบว่าองค์กรตัวอย่างควรเร่งทำแผนการพัฒนาพนักงานในกลุ่มเรื่อง ความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง (Change Ability) เป็นกลุ่มแรก โดยเฉพาะในหัวข้อเรื่อง ความเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งนี้เนื่องจากผลการประเมินสมรรถนะแสดงให้เห็นว่าหัวข้อเรื่องดังกล่าวพนักงานมีความสามารถหรือสมรรถนะแตกต่างจากสมรรถนะมาตรฐานของพนักงานที่องค์กรกำหนดสูงที่สุด

รูปที่ 5.8 แสดงตัวอย่างผลการประเมินสมรรถนะเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ระดับ บ.3 – บ.4 ขององค์กรตัวอย่าง

Competency		จำนวน
	ความรู้ในเรื่องธุรกิจ (Business Intelligence)	
1.	ความรู้รอบรู้ในหลักการบริหารธุรกิจ (Business Knowledge)	16
2.	ความรู้รอบรู้ในธุรกิจของตนเอง (Business Mastery)	9
3.	ความสามารถด้านการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	12
	ความเชี่ยวชาญในงานบุคคล (HR Expert)	
4.	ความรู้รอบรู้แนวคิดด้านการบริหารงานบุคคล (Broaden HR Concept)	37
5.	ความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Personal Mastery)	28
6.	มนุษยสัมพันธ์และเครือข่ายการปฏิบัติงาน (Networking)	1
7.	ทักษะด้านการให้คำปรึกษา (Consulting Skill)	7
8.	ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill)	3
	ความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลง (Change Ability)	
9.	ความเป็นผู้นำ (Leadership)	42
10.	ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation)	9

11.	ทักษะในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)	28
12.	การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)	27
13.	ทักษะในการจูงใจ (Persuasiveness)	27
	ความน่าเชื่อถือของตัวบุคคล (Personal Credibility)	
14.	จริยธรรมและความเป็นธรรม (Integrity & Fairness)	12
15.	ความรับผิดชอบ (Accountability)	5
16.	การให้บริการอย่างมีคุณภาพ (Quality of Service)	16
17.	การปฏิบัติงานเชิงรุก (Proactive Applicability)	34
18.	ความกล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง (Assertiveness)	3

หมายเหตุ จำนวนพนักงานที่ประเมินผลทั้งสิ้น 65 คน

ในแผนการพัฒนาศมรรถนะหลักสูตรหนึ่งๆ ควรคัดเลือกพัฒนาหัวข้อสมรรถนะประมาณ 2 - 3 เรื่องต่อแผนงานเพราะจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาศมรรถนะมากที่สุด สำหรับการเลือกหัวข้อสำหรับการพัฒนาศมรรถนะนั้นควรเลือกหัวข้อที่

1. หัวข้อสมรรถนะมีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Performance) ก่อน
2. หัวข้อสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะหัวข้ออื่นได้ด้วย

หัวข้อสมรรถนะตัวหนึ่ง ๆ ควรมีเป้าหมายเพียง 1 – 3 เรื่องที่จะพัฒนาให้ได้ก็พอที่จะทำให้ปรับเปลี่ยนได้

ตัวอย่างเช่น การเลือกเป้าหมายสำหรับการพัฒนาพนักงาน

หัวข้อสมรรถนะความรู้ทางธุรกิจ (Business Acumen) ประกอบด้วยรายละเอียดของหัวข้อสมรรถนะ ดังนี้

- รู้และเข้าใจเป้าหมาย นโยบายของบริษัท รวมถึงปัจจัยทั้งภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อ
- รู้และเข้าใจเป้าหมาย นโยบายของบริษัท รวมถึงปัจจัยทั้งภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตน
- เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างงานในหน้าที่ของตนและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร
- ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สอดคล้องสนับสนุนกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร
- เข้าใจภาพรวมของกระบวนการธุรกิจ และความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ในหน้าที่ระหว่างกันภายในองค์กร
- ระบุปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จทางธุรกิจและสามารถเชื่อมโยงปัจจัยดังกล่าวเข้ากับงานในหน้าที่และกระบวนการการตัดสินใจ

- จัดลำดับความสำคัญของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของบริษัทที่กำหนดไว้
- สามารถประยุกต์ความรู้ในการสร้างและพัฒนาแผนงานภายในหน่วยงานและหรือระหว่างหน่วยงาน
- รู้และเข้าใจเป้าหมาย นโยบายของบริษัท รวมถึงปัจจัยทั้งภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อ
- รู้และเข้าใจเป้าหมาย นโยบายของบริษัท รวมถึงปัจจัยทั้งภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของคุณ
- เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างงานในหน้าที่ของคุณและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร
- ปฏิบัติหน้าที่ของคุณให้สอดคล้องสนับสนุนกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

ควรเลือกเป้าหมาย 3 รายละเอียดก็เพียงพอ ได้แก่

1. รู้และเข้าใจเป้าหมาย นโยบายของบริษัท รวมถึงปัจจัยทั้งภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อ
2. รู้และเข้าใจเป้าหมาย นโยบายของบริษัท รวมถึงปัจจัยทั้งภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของคุณ
3. เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างงานในหน้าที่ของคุณและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

หัวข้อสมรรถนะบางเรื่องมีหลักสูตรสำหรับการพัฒนาหลักสูตร การเลือกหลักสูตรที่ใช้สำหรับการพัฒนาสมรรถนะส่วนใหญ่พิจารณาเลือกจาก รายละเอียดของคุณภาพหลักสูตรและค่าใช้จ่ายหลักสูตร

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะที่เกี่ยวกับหัวข้อที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ (Cognition, mental) เป็นต้นว่า หัวข้อเรื่อง *Practical learning, judgement, initiative* ซึ่งหาหลักสูตรพัฒนาได้ยากมาก หลายหน่วยงานหรือหลายองค์กรจะเกิดความสงสัยและเป็นกังวลว่าจะพัฒนาสมรรถนะให้แก่พนักงานในหัวข้อดังกล่าวได้อย่างไร แนวทางหนึ่งที่เสริมสร้างการพัฒนาสมรรถนะหัวข้อประเภทดังกล่าวต่อพนักงานให้เกิดประสิทธิผลก็คือ หัวหน้าต้องคอยสนับสนุนและช่วยเหลือ (Encourage) พนักงานต่อขั้นตอนที่ถูกต้อง อย่างไม่ใกล้ชิด

5.5 การจัดการผลงาน / การจ่ายค่าตอบแทนความสามารถ

จากขั้นตอนกระบวนการประเมินสมรรถนะ เพื่อตรวจสอบหาช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กรกับสมรรถนะมาตรฐานของพนักงานที่องค์กรจัดสร้างขึ้น ที่กำหนดในตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะหน่วยงานหรือองค์กรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์กรได้ทั้ง 2 ส่วน อันได้แก่ ช่องว่างหรือความแตกต่างที่เป็นด้านลบ หน่วยงานหรือองค์กรสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้สำหรับการออกแบบแผนการพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะของพนักงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งได้นำเสนอไปแล้วในหัวข้อที่ 5.4 อีกส่วนหนึ่งสำหรับผลการประเมินที่ช่องว่างหรือความแตกต่างที่เป็นด้านบวก หน่วยงานหรือองค์กรสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้สำหรับพิจารณาให้ผลตอบแทนพนักงานในรูปแบบต่างๆ ควบคู่กับผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น การพิจารณาจ่ายโบนัสประจำปี การพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) การพิจารณาจ่ายโบนัสนอกกรอบ (Pay Benefit) เป็นต้น รูปที่ 5.9 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2546 สำหรับบริษัทตัวอย่าง จากรูปแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า การสรุปผลการงานโดยรวม สรุปมาจากผลรวมคะแนนของระดับผลงานกับคะแนนของสมรรถนะอย่างละ 50 เปอร์เซ็นต์

รูปที่ 5.9 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2546 สำหรับบริษัทตัวอย่าง

PERFORMANCE APPRAISAL FORM 2003

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี พ.ศ.2546

<input type="radio"/> Org. องค์การ	<input type="radio"/> Dept. ฝ่าย	<input type="radio"/> Sect. แผนก	TARGET เป้าหมาย
1. Training hours implemented (24 hrs.) or increase no. of employees' competency (10 keys)			
2. Absenteeism rate <3%			
3. Employee satisfaction survey score > 95%			
4. Staff turnover < 3%			

Dept./Sect. หน่วยงาน	Personnel & General Affairs
Position ตำแหน่ง	Human Resource Development Officer
Name ชื่อ-นามสกุล	
Emp. Code รหัสพนักงาน	
Superior ผู้บังคับบัญชา	

%SCORE %คะแนน	GRADE เกรด	DEFINITION คำจำกัดความ
>81	A	Fully Exceeded Target ผลงานโดยรวมบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างมาก
71 - 80	B	Partially Exceeded Target ผลงานโดยรวมดีกว่าเป้าหมาย
61 - 70	C	Fully Achieved Target ผลงานโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
51 - 60	D	Partially Achieved Target ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย
≤50	E	Did not Achieve Target ผลงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายมากหรือไม่บรรลุเป้าหมายเลย

ตัวชี้วัดของงาน (Key Performance Indicators)

No	Key Result Area ความสำเร็จหลัก	KPIs / Objective ตัวชี้วัดของงาน / วัตถุประสงค์	Target เป้าหมาย	% Weight น้ำหนักคะแนน	Performance Target Level เป้าหมายในแต่ละระดับผลงาน					Mid Year Performance ผลการประเมินครึ่งปีแรก		All Year Round Performance ผลการประเมินตลอดทั้งปี		Score คะแนน	Grade เกรด
					A (5)	B (4)	C (3)	D (2)	E (1)	Actual ผลงานจริง	Assessor's Comment ความคิดเห็นผู้ประเมิน	Actual ผลงานจริง	Assessor's Comment ความคิดเห็นผู้ประเมิน		
1	Recruitment	1. Ability to provide amount of efficiency emp	>70	15	>70	69-60	59-50	49-40	<40	48				30	
		2. Lead time to delivery qualified employees	<60	10	<60	61-70	71-80	81-90	>90	98				20	
		3. Capable to control expense of recruitment	<1K	5	<1K	1K-1.5K	1.5K-2K	2K-2.5K	>2.5K	1,800				25	
		4. Ratio of retention time during probation per	>90	5	>90	89-85	84-80	79-75	<75	81.75	Data during Jul-Sep 03			15	
2	Training & Development	5. Training manhour	>6	10	>6	5.9-5.0	4.9-4.0	3.9-3.0	<3.0	2.5				10	
		6. Trainees satisfaction index	80	5	>80	79-75	74-70	69-65	<65	75				20	
		7. Learning level	80	15	>80	79-75	74-70	69-65	<65	75				60	
		8. Ability to apply for their job	80	15	>80	79-75	74-70	69-65	<65	75				60	
3	Casual Worker Performance	9. Casual workers' turnover ratio	<7	5	<7	7.1-9.0	9.1-11.0	11.1-13.0	>13	11.25	Data during May-Sep 03			20	
		10. Casual workers' attendance ratio	<3	5	<3	3.1-4.0	4.1-5.0	5.1-6.0	>6	3.88	Data during May-Sep 03			25	
4	Employees' Turnover	11. Permanent employees' turnover ratio	<3	10	<3	3.1-4.0	4.1-5.0	5.1-6.0	>6	0.99	Data during Apr-Sep 03			50	
													100%		
												Total Score of KPIs (คะแนนรวมและเกรดของระดับผลงาน)		339/500	C
												Total Score of Competency (คะแนนรวมและเกรดของสมรรถนะ)		69.05%	C
												Grand Total (KPIs + Competencies) (สรุปผลงานโดยรวม)		68.03%	C

Assessor's Comment ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน
Mid Year กลางปี
All Year Round ปลายปี

Assessor's Comment ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน
Mid Year กลางปี
All Year Round ปลายปี

	Target Setting กำหนดเป้าหมาย	Mid Year ประเมินครึ่งปี	All Year Round ประเมินปลายปี
Assessee ผู้ถูกประเมิน	Sign _____ Date / /	Sign _____ Date / /	Sign _____ Date / /
Assessor ผู้ประเมิน	Sign _____ Date / /	Sign _____ Date / /	Sign _____ Date / /
Dept. Mgr. ผู้จัดการฝ่าย	Sign _____ Date / /	Sign _____ Date / /	Sign _____ Date / /

5.6 การสรรหา / คัดเลือกพนักงานใหม่และการประเมินผล

การนำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง ได้แก่การนำหัวข้อสมรรถนะในระดับต่างๆที่กำหนดในตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) มาออกแบบสมรรถนะมาตรฐานหรือข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการสรรหา / คัดเลือกพนักงานใหม่เพื่อเข้าร่วมงานกับหน่วยงานหรือองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกเลือกใบสมัครของผู้สมัครเพื่อเรียกสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์งาน และการสรุปผลการสัมภาษณ์งาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างรูปที่ 5.10 ซึ่งแสดงตัวอย่างฟอร์มแบบประเมินผลการสัมภาษณ์ สำหรับบริษัทตัวอย่าง ที่นำเอาหัวข้อสมรรถนะหลักขององค์กรเข้ามากำหนดสำหรับการประเมินผลการสัมภาษณ์ สำหรับบริษัทตัวอย่าง

ข้อดีของการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้าพัฒนาใช้สำหรับกระบวนการสรรหา / คัดเลือกพนักงานใหม่ มีหลายประการ เป็นต้นว่าหน่วยงานสามารถใช้สมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานของตำแหน่งงานเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ใช้สำหรับการเตรียมคำถามสัมภาษณ์เพื่อค้นหาพฤติกรรม / ข้อเท็จจริงในอดีตและเพื่อสะท้อนพฤติกรรมล่วงหน้า สำหรับนำผลสัมภาษณ์มาใช้ในการพัฒนาในอนาคต มีทิศทางในการคัดเลือกที่ชัดเจน ลดอคติในการสัมภาษณ์ และผลลัพธ์สุดท้ายคือการได้คนที่ตรงกับงาน

นอกจากการนำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบหลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการสรรหา / คัดเลือกพนักงานใหม่เพื่อเข้าร่วมงานกับหน่วยงานหรือองค์กรแล้ว ขั้นตอนการประเมินผลการทดลองงานของพนักงานใหม่ก็เป็นอีกหนึ่งกระบวนการที่สามารถนำเอาหัวข้อสมรรถนะในระดับต่างๆที่กำหนดในตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) มาประยุกต์ใช้ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างรูปที่ 5.10 ซึ่งแสดงตัวอย่างฟอร์มแบบประเมินผลการทดลองงาน สำหรับบริษัทตัวอย่าง ที่นำเอาหัวข้อสมรรถนะหลักขององค์กรเข้ามากำหนดสำหรับการประเมินผลการทดลองงานของพนักงานใหม่ในช่วงการทดลองงาน ในบริษัทตัวอย่าง

รูปที่ 5.10 แสดงตัวอย่างฟอร์มแบบประเมินผลการสัมภาษณ์ สำหรับบริษัทตัวอย่าง

INTERVIEW APPRAISAL FORM													
แบบประเมินผลการสัมภาษณ์													
Name-Surname: ชื่อ-นามสกุล	Position: ตำแหน่ง	Quality Engineer											
Ref. Job Profile: อ้างอิง JP	JP Title: ชื่อ JP	Quality Assurance Engineer											
Section/SPU: แผนก	Department: สังกัดฝ่าย	Quality Assurance											
Education: วุฒิการศึกษา	Major: สาขา	DDK3 Factory											
Institute: สถาบัน	GPAX: เกรดเฉลี่ย												
Aptitude Test ทดสอบความถนัด	Personality Test ทดสอบบุคลิกภาพ	Other Test แบบทดสอบอื่นๆ											
INSTRUCTION Consider each competencies and identify competency level (0,1,2 or 3) and gap. คำแนะนำ พิจารณา Competency แต่ละตัว พร้อมระบุระดับและ Gap ที่เกิดขึ้น													
CORE COMPETENCY	Target Level	Actual Level Identify 0,1,2,3	Gap +/-										
1. Personal Mastery ความใฝ่รู้	2												
2. Technical Expertise ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	2												
3. Business Acumen ความรู้ทางธุรกิจ	1												
4. Observation & Quality Awareness ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ	3												
5. Practical Creativity การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ	2												
6. Proactive Customer Service การสร้างสัมพันธ์ภาพและการให้บริการลูกค้า	1												
7. Open Communication การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	2												
8. Target Commitment การมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	2												
9. Teamwork Spirit การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	2												
Total Score	(1) 17	(2)											
Competency Grading = $\frac{(2) \text{ Total Actual Score}}{(1) \text{ Total Target Score}} \times 100 =$		<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	GRADE <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>										
Grading Guideline แนวทางการจัดเกรด		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>>80.01</td> <td>70.01-80</td> <td>60.01-70</td> <td>50.01-60</td> <td><50</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> </tr> </table>	>80.01	70.01-80	60.01-70	50.01-60	<50	A	B	C	D	E	
>80.01	70.01-80	60.01-70	50.01-60	<50									
A	B	C	D	E									
Other Comment: ความเห็นอื่นๆ													
<input type="radio"/> Accept ผ่าน													
<input type="radio"/> Reject ปฏิเสธ													
<input type="radio"/> Consider for Position รับไว้พิจารณาตำแหน่ง													
Interviewer ผู้สัมภาษณ์	Department Manager ผู้จัดการฝ่าย	Personnel Department ฝ่ายบุคคลฯ											
/ /	/ /	/ /											

รูปที่ 5.11 แสดงตัวอย่างฟอร์มแบบประเมินผลการทดลองงาน

PROBATION APPRAISAL				
แบบประเมินผลการทดลองงาน				
Name-Surname:	Somchai Tumtan	Employee Code:	Level:	
ชื่อ-นามสกุล		รหัสพนักงาน	ระดับ	
Job Position:	Supervisor	Department:	Pressing Production	Sec.: 3200
ตำแหน่ง		สังกัดฝ่าย	แผนก	
Date of Hiring:	3/3/2003	End of Probation:	3/7/2003	
วันเริ่มงาน		ครบทดลองงาน		

ATTENDANCE RECORDS	WARNING & PUNISHMENT RECORDS
บันทึกการลา-ขาดงาน	บันทึกการตักเตือน-ลงโทษ
Personal Leave Times Total Days	Verbal Warning Times
ลาพัก ครั้ง รวม วัน	ตักเตือนด้วยวาจา ครั้ง
Sick Leave Times Total Days	Letter Warning Times
ลาป่วย ครั้ง รวม วัน	ตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร ครั้ง
Absent Times Total Days	Suspension Times
ขาดงาน ครั้ง รวม วัน	พักงาน ครั้ง
Other Times Total Days	Job Accident Times
ลาอื่น ๆ ครั้ง รวม วัน	อุบัติเหตุในงาน ครั้ง
Late Times Total Days	<i>Remark: Details are attached (if any)</i>
สาย ครั้ง รวม วัน	หมายเหตุ : เอกสารแนบท้าย ถ้ามี

JOB PROFILE: JP-PR-011 **TITLE:** Pressing Production Supervisor

INSTRUCTION Read the detail of each competencies and identify competency level (0,1,2 or 3) and gap.
 คำแนะนำ กรุณาอ่านรายละเอียดและระบุระดับของ Competency แต่ละตัว พร้อมระบุ Gap ที่เกิดขึ้น

COMPETENCY	Target Level	Comp. Actual Level Identify Level 0,1,2,3	Gap +/-
Core Competency			
1. Personal Mastery ความใฝ่รู้	2		
2. Technical Expertise ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	2		
3. Business Acumen ความรอบรู้ทางธุรกิจ	1		
4. Observation & Quality Awareness ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ	2		
5. Practical Creativity การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ	2		
6. Proactive Customer Service การสร้างสัมพันธ์ภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก	1		
7. Open Communication การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร	2		
8. Target Commitment การมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย	2		
9. Teamwork Spirit การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	2		
Functional Competency			
10. Analytical Skill (ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูล)	2		
11. Cost-Benefit Based Practise (คำนึงถึงต้นทุน-ผลกำไร)	2		
12. Creditability-Honesty-Integrity (ความซื่อสัตย์สุจริต)	R		
13. Developing Others (ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น)	2		
14. English Language Skill (ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ)	1		
15. Flexibility & Adaptability (ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน)	2		
16. Ho-Res-So (ทักษะในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ)	1		
17. IT-Skill (ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)	2		
18. Negotiation Skill (ทักษะการต่อรอง)	1		
19. Presentation Skill (ทักษะการนำเสนอ)	2		
20. Problem Solving Skill (ความสามารถในการแก้ปัญหา)	2		
21. Thoroughness (ความละเอียดรอบคอบ)	2		
22. Product Knowledge (ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์)	2		
23. Production Mechanical Knowledge (ความรู้ด้านเครื่องจักร)	2		
24. Production Process Expertise (ความรู้ความเชี่ยวชาญใน	2		
Total Score	(1)	(2)	

Competency Grading = $\frac{(2) \text{ Total Actual Score}}{(1) \text{ Total Target Score}} \times 100 =$ **GRADE**

Grading Guideline	>80.01	70.01-80	60.01-70	50.01-60	<50
แนวทางการจัดเกรด	A	B	C	D	E

5.7 การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง

การนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้าพัฒนาใช้สำหรับกระบวนการวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะอยู่ในระดับที่ตรงตามมาตรฐานเป็นเวลาติดต่อกันหรืออยู่ในระดับมาตรฐานและมีแนวโน้มสูงขึ้นจากผลลัพธ์ของการประเมินสมรรถนะในแต่ละช่วงเวลา หน่วยงานหรือองค์กรสามารถใช้ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรดังกล่าวประยุกต์ใช้ร่วมกับเครื่องมือหรือหลักการบริหารองค์กรอื่นๆ เพื่อให้ได้รูปแบบหรือระบบการพัฒนาศักยภาพที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปใช้งานได้จริงและเหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์กรมากที่สุด เป็นต้นว่าการ ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้าพัฒนาใช้ร่วมกับ ระบบโครงสร้างตำแหน่งงานแบบบรอดแบนด์ (Broadbanding)

ระบบโครงสร้างตำแหน่งงานแบบบรอดแบนด์ (Broadbanding) แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างค่าจ้าง / ค่าตอบแทนและการจัดการองค์กร โดยมีการจัดระดับงานหลาย ๆ ระดับ รวมกันเข้าเป็นกลุ่มงาน หรือระดับงานเดียวกัน เรียกว่า Band ทำให้ระดับชั้นงานในองค์กรน้อยลง เช่น จาก 12 ระดับ ลดลงเหลือ 5 ระดับ หรือ 5 Band แนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรสำหรับการค่าตอบแทน เพื่อตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะแบนราบมากขึ้น

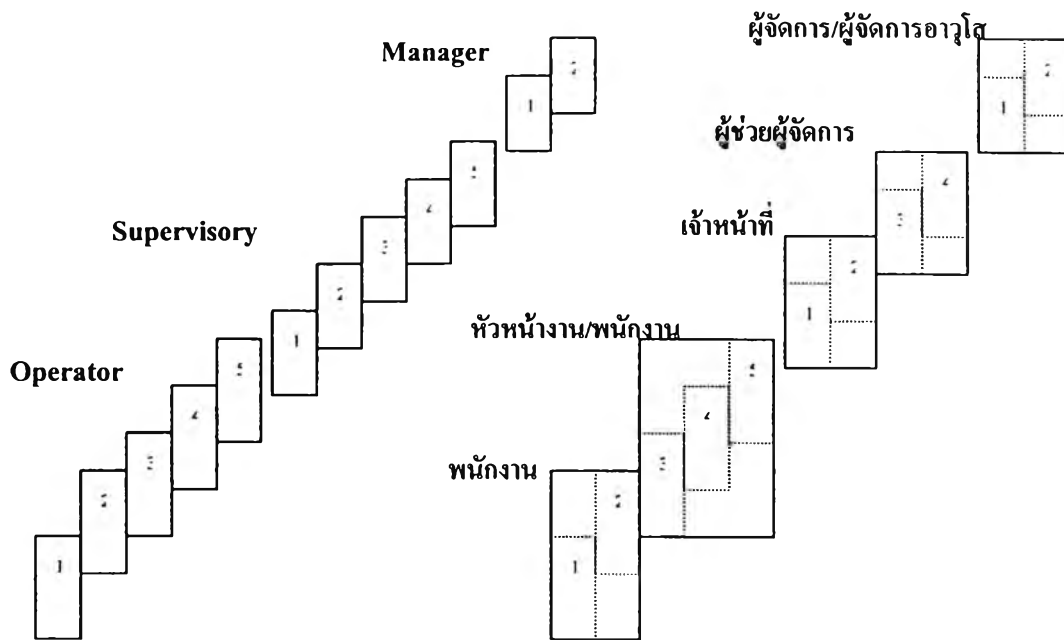
หลักการสำคัญของระบบโครงสร้างตำแหน่งงานแบบบรอดแบนด์ (Broadbanding) ได้แก่

- การมุ่งให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนมากกว่าค่าของงาน ได้แก่ การสร้างสมรรถนะส่วนบุคคล การตรวจสอบผลลัพธ์ / การสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การกำหนดผลตอบแทนตามตลาดการจ้างงานและการวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งในโครงสร้าง
- ลักษณะของงานต้องสามารถขยายสร้างสรรคุณค่าให้แก่องค์กรได้โดยไม่ถูกจำกัดมากนัก

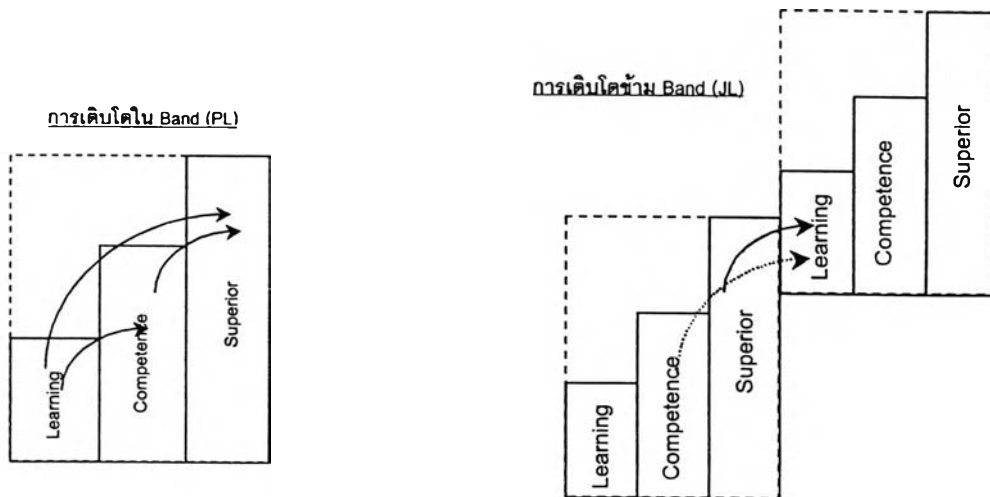
รูปแบบโครงสร้างของระบบโครงสร้างตำแหน่งงานแบบบรอดแบนด์ (Broadbanding) สามารถอธิบายได้ดังตัวอย่างในรูปที่ 5.12

การบริหารจัดการแผนเติบโตของพนักงานในหน่วยงานสามารถเป็นไปตามแนวทางการจัดการบริหารแผนสืบทอดตำแหน่งในโครงสร้าง ซึ่งเป็นไปได้ 2 แบบ คือ การเติบโตในแบนด์ และการเติบโตข้ามแบนด์ ดังแสดงในรูปที่ 5.13 กล่าวคือ จากขั้นตอนการประเมินผลการทำงานและผลการประเมินสมรรถนะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรได้ข้อมูล ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานจากข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปประเมินผลย้อนหลัง เพื่อดูแนวโน้มของพนักงานและเพื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นในหน่วยงานหรือองค์กรสำหรับแผนวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งให้กับพนักงานในหน่วยงานหรือองค์กร ดังแสดงในรูปที่ 5.14

รูปที่ 5.12 แสดงรูปแบบโครงสร้างของระบบโครงสร้างตำแหน่งงานแบบบอร์ดแบนด์



รูปที่ 5.13 แสดงการบริหารจัดการแผนเติบโตของพนักงานรูปแบบโครงสร้างตำแหน่งงานแบบบอร์ดแบนด์



รูปที่ 5.14 แสดงตัวอย่างการประเมินผลงานย้อนหลังของพนักงานรายบุคคลเพื่อคู่มือ

		ผลงานย้อนหลัง 3 ปี			
		2+ ทุกปี ขึ้นไป	เฉลี่ย 2+ เฉลี่ย 2+	เฉลี่ย 2 มี 2+ บ้าง	2 ทุกปี หรือต่ำกว่า
สมรรถนะ	A	SP	SP	CP	LN
	B	SP	CP	CP	LN
	C	CP	CP	CP	LN
	D	LN	LN	LN	LN

รูปที่ 5.15 แสดงตัวอย่างการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานหน่วยงานหรือองค์กรสำหรับแผนวาง
แผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งให้กับพนักงาน

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	ระดับ	อายุงานใน ระดับ	อายุ	อายุ งาน	ผลงาน 3 ปี			ศักยภาพ	แผนการดูแล
							2543	2542	2541		
1.	นายดี ทองแท้	วิศวกร	บ-3	02-01	30	9-00	ดีมาก	ดีมาก	ดี	สูง	เลื่อน ตน.งาน
2.	นายพัฒนา สີดี	นักบัญชี	บ-3	02-05	31	8-01	ดี	ดีมาก	ดี	ปกติ	พัฒนาเพิ่ม
3.	นายอยู่ พึ่งหา	ส่วนบุคคล	บ-3	03-07	31	8-02	พัฒนา	ดี	ดี	สูง	โยกย้าย
4.											
5.											

จากรูปที่ 5.15 แสดงตัวอย่างการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานหน่วยงานหรือองค์กรสำหรับแผนวาง
แผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งให้กับพนักงาน พบว่าหลังจากที่หน่วยงานหรือองค์กรนำผลการ
ประเมินปฏิบัติงานและผลการประเมินสมรรถนะมาเปรียบเทียบกันระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน
หน่วยงานสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนอาชีพของพนักงานและการสืบทอดตำแหน่งงานใน
องค์กรให้พนักงานรุ่นใหม่ในอนาคตได้ ดังสรุปในแผนการดูแลพนักงานในช่องสุดท้ายของตาราง