



## บทที่ 6

### บทสรุป

จากการดำเนินงานวิจัย กระบวนการจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ ของบริษัทตัวอย่าง ตั้งแต่ขั้นตอน การศึกษาหลักทฤษฎีของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) การศึกษาหลักการและเหตุผลในการนำเอาของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้ามาใช้สำหรับการพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ของบริษัทตัวอย่าง การศึกษาขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะในแต่ละส่วน รวมถึงการศึกษาแนวทางการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้าไปประยุกต์ใช้กับ โรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ (บริษัทตัวอย่าง) ตามที่บรรยายรายละเอียดของการวิจัยมาตั้งแต่บทนำจนถึงบทที่ 5 ซึ่งครอบคลุมทั้งหมดแล้ว

สำหรับรายละเอียดในบทที่ 6 ซึ่งเป็นบทสรุปของงานวิจัยฉบับนี้ จะกล่าวสรุปถึงรายละเอียดส่วนที่สำคัญของงานวิจัยอีกครั้งหนึ่ง เพื่อทวนซ้ำและเน้นย้ำให้ผู้ศึกษารู้จัก เข้าใจและสามารถนำงานวิจัยฉบับนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางในการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เข้าไปพัฒนาใช้ในองค์กรของผู้ศึกษาเอง รายละเอียด ประกอบด้วย

1. บทสรุประบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) คืออะไร
2. ขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง
3. ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วยอะไรบ้าง

#### 6.1 บทสรุประบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) คืออะไร

##### 6.1.1 ความหมาย

ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) คือ รูปแบบของโครงสร้างคุณลักษณะมาตรฐานสำหรับองค์กรใดๆ สำหรับตรวจสอบคุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่งในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

##### 6.1.2 องค์ประกอบของระบบ

องค์ประกอบของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วย

1. เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

หมายถึง การกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร อันประกอบด้วย เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

## 2. ความสามารถหลักขององค์กร

หมายถึง บัญชีรายชื่อหัวข้อคุณลักษณะหรือสมรรถนะหลักซึ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร โดยตรง พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีคุณลักษณะหรือสมรรถนะหลักดังกล่าว

## 3. ความสามารถทางเทคนิคขององค์กร

หมายถึง บัญชีรายชื่อหัวข้อคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี ซึ่งแตกต่างกันไปตามระดับความรับผิดชอบหรือสายการบริหาร

## 4. ตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร

หมายถึง ตารางสรุปความสัมพันธ์ของบัญชีรายชื่อสมรรถนะประเภทต่างๆ กับ Job Profile ของตำแหน่งงานทั้งหมดภายในองค์กร เพื่อแสดงหัวข้อสมรรถนะและระดับของสมรรถนะมาตรฐานสำหรับตำแหน่งงานใดๆ ในองค์กร

## 5. ระเบียบปฏิบัติการการประเมินสมรรถนะขององค์กร

หมายถึง ระเบียบปฏิบัติการสำหรับการดำเนินการประเมินผลพนักงาน เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานในองค์กรมีคุณลักษณะหรือสมรรถนะตรงตามหัวข้อสมรรถนะและระดับของสมรรถนะมาตรฐานสำหรับตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่หรือไม่ อย่างไร

### 6.1.3 แนวทางการนำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรไปใช้

หน่วยงานหรือองค์กร สามารถนำองค์ประกอบของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร รวมถึงผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้หลากหลายรูป เป็นต้นว่า

1. ใช้สำหรับการจัดสร้างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน (Job Profile Target)
2. ใช้สำหรับการสรรหา /คัดเลือกพนักงานใหม่และการประเมินผล
3. นำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. นำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการจัดการผลงาน /การจ่ายค่าตอบแทนความสามารถ

5. นำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง

## 6.2 ขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

หัวข้อขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง นำเสนอรายละเอียด 2 ส่วนสำคัญ คือ ขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร และปัญหา / อุปสรรคที่พบในขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร รวมถึงตัวอย่างแนวทางแก้ไข ปัญหาของ บริษัทตัวอย่าง

### 6.2.1 ขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) มีขั้นตอนการจัดสร้างประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนการเตรียมการ สำหรับการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วย
  - บทสรุปที่มาของการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร
  - การศึกษารายละเอียดของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร
  - การจัดสร้างทีมดำเนินงาน
  - การจัดทำแผนดำเนินงาน (ร่วมกับแผนการฝึกอบรม แก่ทีมปฏิบัติการ)
2. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร องค์กร โดยทีมผู้บริหารต้องกำหนดกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร อันประกอบด้วย เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อสื่อสารให้พนักงานทั้งหมดในองค์กรรวมถึง ทีมดำเนินงานจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรทราบ เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร
3. ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร ประกอบด้วย
  - จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ทีมปฏิบัติการ

- องค์กร โดยทีมปฏิบัติการ (ระดับผู้จัดการแผนก) ร่วมสังเคราะห์พันธกิจขององค์กรเพื่อกำหนดความสามารถเด่นขององค์กร
- ร่างบัญชีรายชื่อหัวข้อความสามารถหลักขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถเด่นขององค์กร
- กำหนดระดับของสมรรถนะ (Competency Level) สำหรับการเขียนหัวข้อสมรรถนะ
- กำหนดกรอบรายละเอียด (Frame-Work) สำหรับแต่ละระดับของสมรรถนะสำหรับการเขียนหัวข้อสมรรถนะ
- คัดเลือกหัวข้อสมรรถนะจากร่างบัญชีรายชื่อหัวข้อความสามารถหลักขององค์กร
- กำหนดรายละเอียดหัวข้อสมรรถนะ ความสามารถหลักขององค์กร

#### 4. ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิค

ประกอบด้วย

- จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ทีมปฏิบัติการ
- องค์กร โดยทีมปฏิบัติการ (ระดับหัวหน้างาน) ร่วมสังเคราะห์กระบวนการทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ โดยอาจรวมกลุ่มงานที่มีกระบวนการทำงานที่ใกล้เคียงหรือเหมือนกันเข้าด้วยกัน เพื่อค้นหากระบวนการหลักของกลุ่มงาน
- วิเคราะห์และบ่งชี้ คุณลักษณะที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานหลัก เพื่อกำหนดความสามารถทางเทคนิคของกลุ่มงาน
- รวบรวมร่างหัวข้อสมรรถนะเทียบกับหน้าที่งานของแต่ละจุดปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือก ความสามารถทางเทคนิค

#### 5. ขั้นตอนการจัดสร้างตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร

ประกอบด้วย

- ทบทวน โปรไฟล์ตำแหน่งงาน (Job Profile) ทั้งหมดภายในองค์กร
- ทบทวนบัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะขององค์กร
- จัดสร้างตารางความสัมพันธ์ระหว่างโปรไฟล์ตำแหน่งงาน (Job Profile) กับรายชื่อหัวข้อสมรรถนะ
- กำหนดระดับคะแนนของหัวข้อสมรรถนะแต่ละตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

## 6.2.2 ปัญหา / อุปสรรคที่พบในขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร รวมถึงตัวอย่างแนวทางแก้ไขปัญหของ บริษัทตัวอย่าง

การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร มีที่มาของแผนการดำเนินการหลักเนื่องจาก ผลการดำเนินการขององค์กรไม่บรรลุตามเป้าหมาย อันเนื่องมาจากพนักงานในองค์กรมีคุณลักษณะทางพฤติกรรม ความรู้ และสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรไม่เพียงพอ ดังนั้นองค์กรจึงหาแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าวด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งการให้การฝึกอบรม การทำกิจกรรมเชิงปฏิบัติการหรือการมอบหมายงานเชิงสร้างการเรียนรู้ รวมถึงการจัดแผนดำเนินการจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างคุณลักษณะ ความรู้และสมรรถนะที่สำคัญให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานทุกคนในองค์กร โดยการสร้างมาตรฐานของคุณลักษณะและสมรรถนะต่างๆ ดังกล่าวไว้เป็นมาตรฐานเพื่อทวนสอบตามช่วงเวลาสำหรับจัดทำแผนการพัฒนา เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้กับพนักงานในหัวข้อที่พนักงานบกพร่องอยู่

สำหรับในขั้นตอนการจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร หน่วยงานหรือองค์กรประสบกับปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินการหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ได้ดังนี้

1. เบื้องต้นพนักงานไม่รู้จักและเข้าใจว่า คุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถมีผลอย่างไรกับการทำงาน มีผลอย่างไรกับผลลัพธ์ที่พนักงานต้องการ เป็นต้นว่า คุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถมีผลอย่างไรกับการส่งมอบสินค้าทันเวลา คุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถมีผลอย่างไรกับปริมาณขอการผลิต คุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถมีผลอย่างไรกับคุณภาพของสินค้า

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง

องค์กรจัดหลักสูตรให้การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความเข้าใจในเรื่อง คุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถมีผลอย่างไรกับเป้าหมายการทำงาน โดยเน้นในส่วนของ การพัฒนาและประยุกต์ใช้เรื่อง คุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถในการทำงาน

2. ในขั้นตอนการดำเนินการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด (SWOT Analysis) องค์กรไม่มีแหล่งข้อมูลหรือระบบฐานข้อมูล รวมถึงวิธีการสำหรับใช้ในกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าว

แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง

องค์กร โดยทีมผู้บริหารระดับสูง ดำเนินการค้นหาแหล่งฐานข้อมูลสำหรับดำเนินการ จากองค์กรหรือบริษัทที่ปรึกษาด้านข้อมูลจากภายนอก ร่วมกับการจัดเตรียมวิธีการดำเนินการและเครื่องมือ (Tooling) ที่จำเป็นสำหรับขั้นตอนดังกล่าวจากทีมที่ปรึกษาโครงการ

3. ในขั้นตอนการดำเนินการจัดสร้างทั้งในส่วนของความสามารถหลักขององค์กรและความสามารถทางเทคนิค ทีมปฏิบัติการไม่เข้าใจการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน เป้าหมายในการทำงาน การปฏิบัติงานและคุณลักษณะความสามารถที่ต้องใช้สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งส่งผลให้พนักงานในทีมปฏิบัติไม่สามารถชี้บ่งว่ามีคุณลักษณะหรือสมรรถนะเรื่องใดบ้างที่ส่งผลต่อเป้าหมายหลักของหน่วยงานและองค์กร

#### แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง

องค์กรจัดทำกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ การเขียนโปรไฟล์ตำแหน่งงาน (Job Profile) การทำกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด (SWOT Analysis) สำหรับองค์กรและหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน เป้าหมายในการทำงาน การปฏิบัติงานและคุณลักษณะความสามารถที่ต้องใช้สำหรับตำแหน่งงาน โดยมีเป้าหมายว่า ทีมปฏิบัติการซึ่งเป็นระดับผู้จัดการแผนกต้องรู้และเข้าใจความสัมพันธ์ดังกล่าวทุกตำแหน่งงานในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานในทีมปฏิบัติสามารถชี้บ่งว่ามีคุณลักษณะหรือสมรรถนะเรื่องใดบ้างที่ส่งผลต่อเป้าหมายหลักของหน่วยงานและองค์กร

4. ในขั้นตอนการดำเนินการจัดสร้างทั้งในส่วนของความสามารถหลักขององค์กรและความสามารถทางเทคนิค ทีมปฏิบัติการส่วนใหญ่ไม่สามารถเขียนบรรยายรายละเอียดคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถของหัวข้อสมรรถนะได้ เป็นต้นว่า ไม่สามารถเขียนบรรยายได้ว่า ความใฝ่รู้ หมายถึงอะไร และต้องมีละเอียดคุณลักษณะ พฤติกรรมหรือความสามารถอย่างไรบ้าง

#### แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง

องค์กรจัดหาวิธีการ/เครื่องมือสำหรับเพื่อช่วยทีมปฏิบัติการให้เข้าใจและสามารถเขียนบรรยายรายละเอียดคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถของหัวข้อสมรรถนะได้ ทั้งในส่วนของคำจำกัดความและรายละเอียดของสมรรถนะ/ตัวประเมินสมรรถนะในแต่ละระดับ อันได้แก่ ตัวอย่างบัญชีรายชื่อสมรรถนะสำหรับองค์กร (Competency Dictionary) จากแหล่งข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากทีมปรึกษาโครงการ เป็นส่วนใหญ่

5. ในขั้นตอนการดำเนินการจัดสร้างทั้งในส่วนของความสามารถหลักขององค์กรและความสามารถทางเทคนิค หลังจากที่ได้ร่างหัวข้อสมรรถนะรวมถึงรายละเอียดอธิบายสำหรับแต่ละหัวข้อเรียบร้อยแล้ว ทีมปฏิบัติการไม่สามารถอภิปรายและคัดเลือกสมรรถนะหลักขององค์กร (สำหรับการเขียนความสามารถหลักขององค์กร) หรือสมรรถนะหลักของกลุ่มงาน (สำหรับการเขียนความสามารถทางเทคนิค) ได้

#### แนวทางการแก้ไข/ปรับปรุง

องค์กรดำเนินการจัดหาข้อมูลสนับสนุนและกำหนดวิธีการเพื่อใช้สำหรับการค้นหา คัดเลือกและชี้บ่ง สมรรถนะหลักขององค์กรหรือสมรรถนะหลักของกลุ่มงาน ได้ โดยใช้เกณฑ์

- ผลกระทบที่เกิดขึ้นถ้าหากพนักงานในหน่วยงานหรือองค์กรขาดคุณลักษณะหรือสมรรถนะหัวข้อนั้นๆ มากหรือน้อย
- ความถี่ที่พนักงานในหน่วยงานหรือองค์กรต้องใช้คุณลักษณะหรือสมรรถนะหัวข้อนั้นๆ ในการทำงาน

### 6.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วยอะไรบ้าง

หัวข้อสุดท้ายสำหรับบทสรุป กล่าวถึง ประโยชน์ที่บุคคลทั่วไปได้รับจากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ได้รู้จัก เรียนรู้และเข้าใจในระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร หรือ Competency Model ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานองค์กรตัวใหม่สำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน
2. ได้ศึกษาพัฒนาการของทฤษฎีการบริหารองค์กร รูปแบบใหม่ที่พัฒนาตามกระแสการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน
3. ได้รับทราบว่าการแข่งขันในโลกปัจจุบันการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวางแผนและวัดประเมินผลการดำเนินงานเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ กลยุทธ์ที่หลายหน่วยงานเล็งเห็นและดำเนินการคือการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรโดยการสร้างความเข้มแข็งทางด้านสมรรถนะ ความสามารถให้แก่พนักงานในองค์กร
4. ได้ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับหน่วยงานหรือองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงงานอุตสาหกรรมประเภท ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
5. ได้รูปแบบ ขั้นตอนการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ที่สามารถใช้เป็นต้นแบบสำหรับการวางแผนจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรให้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ
6. ได้รูปแบบของปัญหา / อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ในขั้นตอนการสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับเพื่อวางแผนป้องกันและแก้ไขล่วงหน้าในกรณีจัดทำแผนจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรให้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ
7. ได้ตัวอย่างแนวทางในการนำองค์ประกอบและผลของการดำเนินงานของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานหรือองค์กร

8. ได้รูปแบบของปัญหา / อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการนำองค์ประกอบและผลของการดำเนินงานของระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานหรือองค์กร สำหรับป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร



ต้นฉบับ หน้าขาดหาย