

สาระสำคัญเรื่องราวเกี่ยวกับ Competency ไว้ให้คุณได้ค้นหา จากหนังสือเล่มนี้

การค้นหา และวิเคราะห์ เจาะลึก

COMPETENCY

ภาคปฏิบัติ

แก๊งค์กรจะมีเครื่องมือการบริหารจัดการ
ที่ดีเพียงใด และมีเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำแค่ไหน
แต่เครื่องมือ และเทคโนโลยีเหล่านั้น

658.3:331.101.262

จนท

ขาด “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญได้

2

พิมพ์ครั้งที่

โดย ปิยะธัย ฉันทรวงศ์ไพศาล



การค้นหาและวิเคราะห์

เจาะลึก

Competency

ภาคปฏิบัติ

โดย ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ

ผู้เขียน : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามทำการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ออกจากจะได้รับอนุญาต

พิมพ์ครั้งที่ 1 : พฤษภาคม 2549 / 2,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 : พฤศจิกายน 2549 / 3,000 เล่ม

ราคา : 170 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ. __กรุงเทพฯ:

เอช อาร์ เซ็นเตอร์. 2549

188 หน้า.

1. การบริหาร. 2. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 974-94269-5-9

015901

658.3:331.101.262

047



HR Center Co., Ltd.

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย

บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

52/37 หมู่ 13 ถนนกรุงเทพกรีฑา แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ 10250

โทรศัพท์ 0-2736-2245 โทรสาร 0-2736-0470-1

<http://www.hrcenter.co.th>

ต้องการสั่งซื้อจำนวนมากโปรดติดต่อ บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด 0-2736-2245 ต่อ 201

ความในใจผู้เขียน

การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) เป็นเครื่องมือการบริหารอย่างหนึ่งที่ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากหันมาสนใจและนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีเครื่องมือการบริหารจัดการที่ดีเลิศเพียงใดและมีเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำทันสมัยแค่ไหน แต่เครื่องมือและเทคโนโลยีเหล่านั้นล้วนต้องใช้ “คน” เป็นพลังขับเคลื่อนทั้งสิ้น

ความสามารถของคน จึงเป็นตัวจุดประกายให้ผู้นำองค์กรจำนวนมากได้ตระหนักถึงความสามารถในงาน (Competency) ของบุคลากรภายในองค์กรว่ามีกำลังความสามารถเพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้หรือไม่ จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่า บทบาทของการบริหารจัดการ Competency กลายเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ผู้เขียนมีเจตนาหมั่นอันแรงกล้าที่จะถ่ายทอดความรู้ในการบริหารจัดการ Competency ให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการค้นหาวิเคราะห์และเจาะลึก Competency ในแง่มุมต่าง ๆ จะได้รรถาธิบายโดยละเอียดภายในหนังสือเล่มนี้

ทุกเรื่องราวเกี่ยวกับ Competency จะบันทึกอยู่ในหนังสือเล่มนี้

ทุกรายละเอียดของการค้นหาและการวิเคราะห์ Competency จะสามารถค้นพบได้ในหนังสือเล่มนี้

ทุกการประยุกต์ใช้ Competency เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะนำมาเจาะลึกในหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้จะสำเร็จลงไม่ได้หากปราศจากกำลังใจจากครอบครัว ผู้เป็นที่รัก ครูบาอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ รวมถึงผู้เขียนหนังสือทุกเล่มที่ผู้เขียนได้อ่านเพื่อเพิ่มพูนสติปัญญาและนับถือเป็นครูท่านหนึ่งเช่นกัน และ HR Center ที่เปิดโอกาสให้ผู้เขียนก้าวมาสู่โลกแห่งการถ่ายทอดความรู้แก่สาธารณชน

ซึ่งแน่นอนที่สุด ผู้เขียนยินดีน้อมรับความคิดเห็นจากผู้อ่านทุกท่านเพื่อการปรับปรุงงานเขียนต่อไป

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

ผู้เขียน

คำนำพิมพ์ครั้งที่ 2

แม้หนังสือเล่มนี้จะเป็นหนังสือเล่มแรกของผู้เขียน แต่ได้รับการต้อนรับจากท่านผู้อ่าน จึงทำให้หนังสือจำหน่ายหมดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ผู้เขียนมีกำลังใจและกำลังปัญหาในการรังสรรค์หนังสือดี ๆ ให้ผู้อ่านต่อไป

แม้ว่าองค์กรหลายแห่งพยายามจะนำการบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถของพนักงานก็ตามที แต่ยังมีปัจจัยชี้ชัดว่าทั้งผู้บริหารและพนักงานจำนวนมากในองค์กรเหล่านั้น ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของ Competency เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือชี้แจงจากผู้ที่เกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการนำ Competency Management มาพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารและพนักงานยังเกรงว่าหากนำเรื่อง Competency มาใช้ในการประเมินผลงาน จะเกิดผลกระทบต่อรายได้หรือผลตอบแทนของตน ทำให้เกิด “คลื่นใต้น้ำ” ในองค์กร บางแห่งจนไม่สามารถรักษาระบบการจัดทำ Competency ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนจึงขอแนะนำว่า ในช่วง 1-2 ปีแรกของการจัดทำระบบการบริหารจัดการ Competency ไม่ควรนำเรื่อง Competency ไปผูกกับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร แต่ควรประเมินไปในแนวทางคู่ขนานกับระบบเดิมก่อน จนเมื่อมั่นใจว่าการประเมินผลด้วย Competency จะทำให้ระบบการจ่ายผลตอบแทนมีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิม จึงค่อยดำเนินการตามที่ผู้เขียนบรรยายไว้ในหัวข้อ การประยุกต์ใช้ Competency กับการจ่ายผลตอบแทน

ส่วนการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานนั้น ผู้เขียนแนะนำให้องค์กรเริ่มต้นการให้ความรู้เรื่อง Competency กับผู้บริหารและพนักงานก่อนในขอบเขตของการใช้ Competency เป็นเครื่องมือสำคัญในงานฝึกอบรม ที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงานเป็นบริบทแรก เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นจุดสำคัญที่ทำให้พนักงานมองเห็นถึงการพัฒนาปรับปรุงตนเองจากอดีต มาถึงปัจจุบันและสู่ออนาคตในรูปแบบที่องค์กรต้องการอย่างเด่นชัด ไม่ควรนำเรื่อง Competency ไปประยุกต์ใช้ในทุกขอบเขตของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจ่ายผลตอบแทนดังที่กล่าวไว้ข้างต้น

ผู้เขียนยังคงยินดีน้อมรับความคิดเห็นจากผู้อ่านทุกท่านเพื่อการปรับปรุงงานเขียนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป และท้ายที่สุดนี้ผู้เขียนใคร่ขอขอบคุณผู้อ่านทุกท่านและ HR Center ที่ให้โอกาสผู้เขียนอยู่ในโลกแห่งการถ่ายทอดความรู้ ณ ปัจจุบัน

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล
ผู้เขียน

บทนำ	7
คำนิยาม Competency	9
Competency Model	16
Core competency (ความสามารถหลัก)	17
การจัดตั้งคณะทำงาน Competency Management	20
การจัดทำ Core competency	21
การสำรวจ Core competency	26
Case Study : ตัวอย่างการวิเคราะห์หา Core competency	31
Professional competency (ความสามารถในการบริหารจัดการ)	41
การสำรวจหา Professional competency	44
Functional/Technical competency (ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่)	51
Functional competency ของตำแหน่งงานที่ ISO กำหนด	53
Functional competency ของตำแหน่งงานที่ ISO ไม่ได้กำหนด แต่อ้างอิงตามกฎหมายบังคับ	54
การจัดทำ Functional competency	55
การจัดทำและวิเคราะห์ Competency Profile	61
ขั้นตอนการวิเคราะห์หา Competency profile	63
การประเมิน Competency (Competency Assessment)	68

การประยุกต์และประโยชน์ของ Competency	73
การประยุกต์ใช้ Competency กับการสรรหาหรือการคัดเลือก	76
การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency (Competency-based interview)	88
การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency กับ STAR Model	90
การประยุกต์ใช้ Competency กับการฝึกอบรมและพัฒนา	95
การประยุกต์ใช้ Competency กับการประเมินผล	99
การประยุกต์ใช้ Competency กับการจ่ายผลตอบแทน	100
การประยุกต์ใช้ Competency กับการบริหารจัดการคนเก่ง	106

ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข **113**

บทสรุป **117**

ภาคผนวกที่ 1	Individual Core Competency Survey Form	120
ภาคผนวกที่ 2	Core Competencies List	121
ภาคผนวกที่ 3	Initial Core Competency Survey	123
ภาคผนวกที่ 4	Competency List (KSAO)	124
ภาคผนวกที่ 5	Competency Profile	126
ภาคผนวกที่ 6	ตัวอย่างการคำนวณหาน้ำหนัก Competency	127
ภาคผนวกที่ 7	Competency Indicators	131
ภาคผนวกที่ 8	Competency Gap Analysis	173
ภาคผนวกที่ 9	ตัวอย่างการวิเคราะห์ Competency Gap	174
ภาคผนวกที่ 10	Competency - based Interview Question	177
ภาคผนวกที่ 11	Competency - based Interview Form	184
ภาคผนวกที่ 12	Competency - based Interview	185
ภาคผนวกที่ 13	ตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อค้นหา Competency	186

บรรณานุกรม **188**



บทนำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอดและเพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาด จึงเริ่มหันมาสนใจในการจัดระเบียบภายในองค์กร ให้มีส่วนร่วม ไม่อู้ไม่อัย ด้วยการนำเครื่องมือทางการบริหาร เช่น BSC, TQM, TPM, Competency Management, Talent Management, ISO และอื่น ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

แต่ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือทางการบริหารที่ดีเลิศเพียงใด หากบุคลากรภายในองค์กรยังไม่มีความสามารถเพียงพอ เครื่องมือเหล่านั้นก็ไร้ค่า ยากที่จะประสพความสำเร็จได้

คำถามที่ผู้บริหารจะต้องกลับมาตั้งทบทวนคือจะใช้กลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไรให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร? จึงไม่น่าแปลกใจที่จะเห็นผู้บริหารระดับสูงจะลงทุนในเรื่องทรัพยากรบุคคลมากขึ้น

ในระยะหลัง ความรู้ทางการพัฒนาองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการมุ่งที่เนื้องานไปเป็นการมุ่งไปที่ตัวพนักงานและ Competency ของพนักงาน (Lawler and Leford, 1992) จากการสำรวจกว่า 292 องค์กรต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าร้อยละ 75-85 มีการประยุกต์ใช้ Competency ภายในองค์กร (Shippmann et al., 2000)

Kenneth Carlton Cooper (2000:10) ระบุว่า ในปี 1996 ACA (American Compensation Association) ส่งแบบสอบถามไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทต่าง ๆ มากกว่า 19,106 แห่งที่ตั้งอยู่ในอเมริกาเหนือ ผลปรากฏว่าบริษัทเหล่านั้นมีการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลตามช่วงเวลาดังนี้

การประยุกต์ใช้	ระหว่างพัฒนา	<1 ปี	1-2 ปี	3-5 ปี
งานบุคคล	29%	26%	29%	12%
การจัดการผลงาน	33%	25%	28%	11%
การฝึกอบรมและพัฒนา	44%	14%	25%	10%
การจ่ายผลตอบแทน	52%	17%	21%	7%

การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) โดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ จึงไม่น่าแปลกใจที่จะพบเห็นผู้นำองค์กร (CEO) หันมาให้ความสนใจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยตนเองมากขึ้น บางองค์กร CEO จะนำผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออกไปพบปะทางธุรกิจกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กร



คำนิยาม Competency

Robert White and David McClelland เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอความคิดของ Competency ในบทความเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล โดยกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีเลิศของพนักงาน (Excellent performer) กับระดับความรู้ ทักษะและความสามารถเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีเลิศเหล่านั้น และได้มีการขยายความจนเป็นที่รู้จักกันทั่วไป

โดย Boyatzis (1982) ในหนังสือ "The Competent Manager" ซึ่งให้นิยาม Competency ว่า "เป็นผลรวมของการตั้งใจ อุปนิสัย ทักษะ ประเด็นของภาพลักษณ์ของตนหรือของสังคม หรือองค์ความรู้" คำนิยามของ Competency ดังกล่าวเป็นที่ถกเถียงกันเป็นอย่างมาก

Zemke (1982) บอกว่า "ไม่ว่าเราจะใช้คำว่า Competency, competencies, competency model และ competency-based training ต่างก็ เป็นคำที่มีความหมายที่ล้วนแต่

ผู้เขียนจะให้นิยาม ซึ่งมาจากแนวความคิดพื้นฐานที่แตกต่างกันระหว่างนิยาม และการพัฒนาแนวคิด เพื่อจะจัดรูปแบบในการประยุกต์ใช้ "Competency"

ต่อไปนี้เป็นคำนิยามของ Competency

- คุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบทบาทในตำแหน่งงานนั้น (McClelland, 1973)
- ผลรวมของการจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ ประเด็นของภาพลักษณ์ของตน หรือของสังคมหรือองค์ความรู้ (Boyatzis, 1982)
- ลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์หรือเฉพาะงานนั้น ๆ (Rylatt & Lohan, 1995)
- ความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติอื่น ๆ ที่มีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต (Blancero, Boroski & Dyer, 1996)
- ความรู้ ทักษะ และความสามารถส่วนบุคคล (Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake, 1995)
- ทักษะ อุปนิสัย ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อให้ทำงานสำเร็จ (Mansfield, 1996)
- ความรู้และทักษะซึ่งจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ (McLagan, 1996)
- คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นเหตุเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานที่ดีเลิศและ/หรือมีประสิทธิภาพของงานหรือสภาวะการณ์นั้น ๆ (Spencer & Spencer, 1993)
- พฤติกรรมที่ผู้มีผลงานดีเลิศแสดงออกอย่างสม่ำเสมอมากกว่าผู้มีผลงานระดับเฉลี่ยทั่ว ๆ ไป (Klein, 1996)
- ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเยี่ยมของงานหนึ่ง ๆ (Mirabile, 1997)
- ส่วนผสมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ การจูงใจ ความเชื่อ คุณค่า และความใส่ใจ (Fleishman, Wetrogen, Uhlman & Marshall-Mies, 1995)

- ผลรวมของการจูงใจ อุปนิสัย แนวความคิดส่วนตัว ทักษะคติ หรือคุณค่า ที่มีความรู้ หรือทักษะจากพฤติกรรมที่มี คุณลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดผลและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผลงานเฉลี่ย (Spencer, McClelland & Spencer, 1994)
- คำอธิบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรของอุปนิสัยที่วัดผลได้และทักษะส่วนตัวที่ใช้ทำงานตามวัตถุประสงค์ (Green, 1999)
- คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งมีเหตุที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเลิศหรือมีประสิทธิภาพในงานหนึ่ง ๆ (Mitrani, Dalziel & Fitts, 1992)
- คุณลักษณะที่จำเป็นต่อผลงานหรือพฤติกรรมในการทำงาน (Slivinski et al., 1996)
- ความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือคุณภาพของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่จะมีผลต่อการบริการที่ดีเลิศ (Bonder, 2003)

Catano et al.,(2001) เห็นว่าคำนิยามส่วนมากจะมอง Competency เป็นเสมือนกลุ่มของพฤติกรรม หรือกลุ่มของ KSAO (Knowledge, Skill, Ability and Other Characteristics) ที่บุคลากรต้องมี ซึ่งทั้งสองกลุ่มจะตระหนักถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ในทางตรงกันข้าม ตามแนวความคิดแรกเริ่มนั้น คำนิยามบางส่วนไม่ได้เน้นที่ความแตกต่างของกลุ่มพฤติกรรมระหว่าง Competency ของผู้มีผลงานดีเลิศกับผู้อื่น แต่ให้นิยามบนพื้นฐานของผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้น พันธกิจเริ่มแรกของ Competency-based Management จะต้องให้นิยามของคำว่า Competency มีความชัดเจนกันเสียก่อน

ดังนั้น ผู้เขียนจึงกำหนดนิยามของคำว่า Competency ดังนี้

competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือ
พฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่
จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

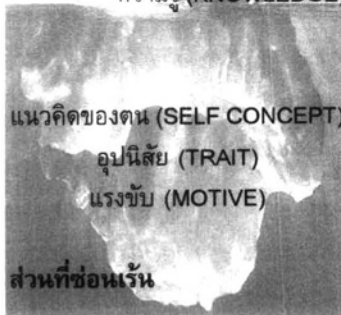
เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์
และเป้าหมายของงานนั้น

ถ้าเรามองภาพของ Competency จะเป็นเหมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่มีส่วนประกอบต่าง ๆ กันตามรูปภาพ

ส่วนที่มองเห็น

ทักษะ (SKILL)

ความรู้ (KNOWLEDGE)



แนวคิดของตน (SELF CONCEPT)

อุปนิสัย (TRAIT)

แรงขับ (MOTIVE)

ส่วนที่ซ่อนเร้น

ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจาก
จิตใจและร่างกาย โดยความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical
thinking) ที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย เช่น ทักษะในการเชื่อมโยง
ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงอย่างไรให้โลหะติดเป็นเนื้อเดียวกัน เป็นเส้นตรง สวยงาม ไม่
ทำลายพื้นผิวส่วนอื่น เป็นต้น

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต้องงาน
หน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น ความรู้ทางบัญชีที่จำเป็นต้องรู้กระบวนการลงบัญชี
ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องบัญชี เป็นต้น

อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะที่มักจะแสดงออกเพื่อโต้ตอบต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ เช่น การทำงานของนักบริหารบางคนจะชอบความรวดเร็ว คิดเร็ว ทำไว ในการทำงาน แต่บางคนจะค่อย ๆ คิด ช้าแต่รอบคอบ อันเนื่องมาจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ของแต่ละคน

แนวคิดของตน (Self Concept) เป็นส่วน of ค่านิยม (Value), ทศนคติ (Attitude) และภาพลักษณ์ของตน (Self image) ซึ่งจะสามารถสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้ เช่น บางคนมีค่านิยมเป็นผู้นำ ก็มักจะแสดงออกถึงความเป็นผู้นำกลุ่มเสมอ แต่บางคนชอบที่จะได้แย้ง ก็มักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมก้าวร้าว เป็นต้น

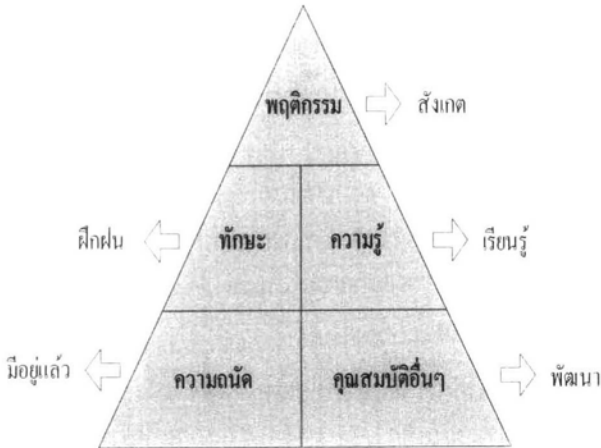
แรงขับ (Motive) เป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในความคิดหรือความต้องการที่จะเป็นต้นเหตุของการแสดงออก เช่น บางคนชอบทำงานยาก ๆ เพราะรู้สึกว่าเป็นงานท้าทาย ในทางตรงกันข้าม บางคนเป็นคนเฉื่อยชา จะชอบทำงานง่าย ๆ สบาย ๆ เป็นต้น

ดังนั้น ในส่วนที่เป็นยอดของภูเขาน้ำแข็ง คือ ส่วนที่เป็นทักษะและความรู้จะสามารถมองเห็นได้ชัด จึงพัฒนาได้ง่าย ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้การฝึกอบรมเป็นส่วนพัฒนา Competency ในส่วนนี้

แต่ในอีกส่วนหนึ่ง ที่จมอยู่ใต้น้ำ คือ ส่วนที่เป็นอุปนิสัย, แรงขับ และแนวคิดของตน จะพัฒนาได้ยากกว่า และต้องสังเกตได้จากพฤติกรรม การแสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นแรงขับและอุปนิสัยจะพัฒนาได้เมื่อค่อย ๆ ผ่านการหล่อหลอมจากการดำรงชีวิตและประสบการณ์การทำงาน

อย่างไรก็ตาม Competency Model จะเห็นได้ชัดเจนนจากองค์ประกอบหลัก ๆ ที่มาจาก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) ซึ่งสามารถร่างออกมาเป็นรูปแบบของ Competency Pyramid (Lucia and Lepsinger, 1999:7) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

COMPETENCY PYRAMID



ความถนัด (Aptitude) จะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) จะนำไปสู่ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities) ที่จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ ความพยายามศึกษาหาข้อมูล และประสบการณ์ เช่น ทักษะทางบัญชี ควรจะมีความถนัดทางคณิตศาสตร์ ความถนัดทางการคำนวณจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหาความรู้ทางวิศวกรรม ความถนัดทางดนตรีจะทำให้เกิดทักษะทางการเล่นเปียโนได้ดี เป็นต้น

ส่วนที่เป็นคุณสมบัติอื่น ๆ เช่น อุปนิสัยที่เชื่อมั่นในตนเอง, ความเป็นผู้นำ, ความมั่นคงทางอารมณ์ ฯลฯ จะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น สิ่งที่จะเห็นได้ชัดเจนจะมาจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมา โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะมาจากทั้งในส่วนที่เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate abilities) และความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired abilities)

ผู้เขียนขออธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนของ Competency Model ตามรูปแบบของ Competency Pyramid ว่า ความสามารถที่มีมาแต่เดิม คือ ความถนัดในสิ่งต่าง ๆ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำไปสู่ทักษะที่มาจาก

การฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และความรู้ที่มาจากการใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาหาข้อมูล ข่าวสารอยู่เป็นประจำ โดยทั้งส่วนทักษะและความรู้จะสามารถพัฒนาได้เมื่อ ผ่านการเรียนรู้ ไม่ว่าจะมาจากการลองผิดลองถูก หรือมาจากการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติม หรือจากประสบการณ์ตามช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีความถนัดทางการกีฬา จะสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ทางกีฬาประเภทต่าง ๆ ได้ดีกว่าคนที่มีความถนัดทางการคำนวณ บางคนมีความถนัดทางภาษา จะเป็นนักอักษรศาสตร์ หรือ นักการทูตที่ต้องใช้ทักษะทางภาษาได้ดี เป็นต้น และเมื่อย้อนกลับไปที่คุณสมบัติอื่น ๆ เช่น อุปนิสัยชอบเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ฯลฯ จะแสดงออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งแม้ว่าบางส่วนจะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิมก็ยังสามารถพัฒนาได้ เช่น แต่เดิมมีอุปนิสัยไม่ชอบเป็นผู้นำ แต่เมื่อมีตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการเรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้ เช่นกัน

ประเด็นสำคัญของพฤติกรรมที่เป็นส่วนที่เห็นได้ชัดนี้ จะต้องมาจากจิตใจที่ต้องการจะแสดงออกเราจึงจะเรียกว่าเป็น **Competency** ยกตัวอย่าง เช่น เมื่อเราเดินเข้าร้านสะดวกซื้อ ทันทีที่มีสัญญาณเสียง “นึ่งหน่อง” จะได้ยินเสียงพนักงานภายในร้านกล่าวสวัสดิ์ต้อนรับ โดยไม่เงยหน้ามามองเราเลย บางครั้งเราเปิดประตูจะออกไปยังได้รับคำกล่าวสวัสดิ์ทักทายแทนคำขอบคุณก็มีด้วย พฤติกรรมเช่นนี้ไม่ใช่ **Competency** หรือ พนักงานเก็บเงินในห้างสรรพสินค้า บางแห่ง ยกมือไหว้ขอบคุณที่จ่ายเงินด้วยกิริยากระด้าง ๆ ในขณะที่มือยังถือปากกาหรือใบเสร็จรับเงินอยู่ ก็ไม่ใช่ **Competency** เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่า **Competency** ในรูปแบบใดก็ตาม **Competency** จะต้องมิลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. **Competency** จะมีประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งที่ยังมองเห็นได้ชัดคือ ทักษะ (**skill**) และความรู้ (**knowledge**) และอีกส่วนหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ คือ พฤติกรรม (**behavior**) ที่สะท้อนมาจาก ค่านิยม (**value**), อุปนิสัย (**trait**), ทัศนคติ (**attitude**) และแรงขับ (**drive**)
2. **Competency** ต้องแสดงให้เห็นถึงผลงาน (**Outcome**)

3. ผลงานนั้นต้องสามารถวัดค่าได้ (Measurable) ทั่วไป จะคุ้นเคยกับคำว่า KPI (Key Performance Indicator)
4. Competency ต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Acquisition development)

รายละเอียด นิยาม และลักษณะสำคัญของ Competency ดังกล่าวจะนำไปสู่การจัดทำ Competency model ขององค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น เพราะหากเราไม่เข้าใจพื้นฐานและลักษณะของ Competency มาก่อน จะทำให้การวิเคราะห์ เจาะลึก และค้นหา Competency ขององค์กรเป็นไปได้ยาก

Competency Model

ผู้เขียนขออธิบายเบื้องต้นก่อนว่า ผู้อ่านอาจจะพบเห็นคำนิยาม Competency หรือ การจำแนกประเภทของ Competency หรือแม้กระทั่งรูปแบบของ Competency model ที่แตกต่างออกไปจากหนังสือเล่มนี้ กรุณาอย่าสงสัยว่าจะเชื่อถือความเห็นของผู้เขียนท่านใดดี จริง ๆ แล้วในเรื่องของ Competency นั้นยากที่จะนิยามหรือนำไปปฏิบัติให้เหมือนกันได้ขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาอ้างอิงและความคิดรวบยอดของผู้เขียนแต่ละคน ดังนั้นจึงขอให้ผู้อ่านใช้วิจารณญาณว่าจะนำประโยชน์จากการคิดการอ่านเรื่อง Competency ไปปฏิบัติอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพจะดีกว่า

ในที่นี้ ผู้เขียนจำแนกประเภท Competency เพื่อสร้าง Competency Model ดังนี้

1. Core competency
2. Professional competency
3. Functional competency



Core Competency (ความสามารถหลัก)

Core competency (Prahalad & Hamel, 1990) หมายถึง ส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและการปฏิบัติงานอย่างกลมกลืน คำนิยามของ Core competency ดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นนิยามที่มุ่งเน้นไปที่ “ความสามารถหลักขององค์กร (Core competency of corporation)” ซึ่งผู้เขียนจะอ้างอิงจากบทความของ C.K.Prahalad and Gary Hamel ผู้เขียนเรื่อง “The core competence of corporation” ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review ตั้งแต่ปี 1990

จากบทความดังกล่าวระบุไว้ชัดเจนว่า Competency ขององค์กรที่จะถือเป็น Core competency ได้ต้องเข้าข่ายลักษณะ 3 ประการ คือ

1. Core competency ต้องสามารถเข้าถึงตลาดได้หลาย ๆ ตลาด เช่น CASIO ทำหน้าจอล CD ที่นำไปใช้ในตลาดเครื่องคิดเลข, ตลาดโน้ตบุ๊ก, ตลาดทีวีขนาดเล็ก เป็นต้น
2. Core competency ต้องเป็นประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนต่อลูกค้าผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย เช่น หน้าจอล CD จะเห็นประโยชน์เมื่อผู้บริโภคซื้อเครื่องคิดเลข, คอมพิวเตอร์, ทีวี ฯลฯ ไปใช้ เป็นต้น
3. Core competency ต้องยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง

Core competency จึงเปรียบเสมือนเป็นรากฐานของความได้เปรียบเชิงแข่งขันเมื่อองค์กรสามารถปรับ Core competency ให้เป็น Core product (ผลิตภัณฑ์หลัก) เพื่อนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End product) ได้ ในที่สุด Prahalad และ Hamel ยังชี้ให้เห็นว่าทำไมบริษัทชั้นนำของญี่ปุ่นสามารถผลิตสินค้าที่ดีกว่าบริษัทของอเมริกาได้ก็เพราะญี่ปุ่นมี Core competency ที่เหนือกว่านั่นเอง และเป็นการจุดประกายให้บริษัทอเมริกาเริ่มหันมาทุ่มเทการพัฒนาความสามารถของบุคลากรควบคู่กับการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างจริงจัง

ตัวอย่างของ Core competency

Microsoft	การออกแบบผลิตภัณฑ์ Software สำนักงานซึ่งใช้งานง่าย
PepsiCo	การผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มน้ำอัดลม
Polaroid	การผลิตฟิล์มที่ล้างได้ด้วยตนเอง (self-developing film)
Ernst & Young	การตรวจสอบบัญชีของบริษัทที่อยู่ใน Fortune 500

หลังจากที่ Prahalad and Hamel เริ่มใช้คำว่า Core competency ไปแล้ว ก็มีนักวิจัยหลาย ๆ ท่านพยายามตีความหมายของคำว่า Core competency เพิ่มเติม เช่น Leonard-Barton, D. บอกว่า Core competency หมายถึง ความสามารถทั้งหลายที่รวมเข้าด้วยกันซึ่งทำให้บริษัทแตกต่างจากคู่แข่งเชิงกลยุทธ์

Coyne, Hall, and Clifford (1997) บอกว่า Core competency เป็นผลรวมระหว่างทักษะและความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในกลุ่มหรือคณะทำงานซึ่งเป็นผลให้สามารถปฏิบัติงานที่สำคัญยิ่งจนเป็นมาตรฐานระดับสากล

นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา Core competency ได้กลายเป็นหัวข้อที่น่าสนใจอย่างยิ่งขององค์กรต่าง ๆ ที่มุ่งหมายจะพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของตนเอง และพนักงาน Prahalad and Hamel จึงอธิบายเพิ่มเติมเพื่อเน้นย้ำถึงทิศทางและความสำคัญของ Core competency ว่า “นับตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา ผู้บริหารจะถูกประเมินจากความสามารถในการบ่งชี้ ฝึกฝน และสามารถนำความสามารถหลักไปใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อทำให้องค์กรเติบโตเท่าที่จะเป็นไปได้”

ด้วยเหตุนี้ Core competency จึงถูกตีความเป็น 2 นัย คือ นัยหนึ่ง Core Competency เป็น Competency ของทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมี ซึ่งจะไปสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจและความสามารถหลักขององค์กร ดังนั้น Core Competency จึงไม่ใช่ KSAO ของแต่ละบุคคล แต่เป็น KSAO ขององค์กรที่พึงมีเพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน เช่น ภาวะผู้นำ, การคิดอย่างเป็นระบบ, การวางแผน ฯลฯ ถ้าเป็นลักษณะอย่างนี้ ผู้เขียนเรียกว่าเป็น “Workforce Core Competency” แต่ในอีกนัยหนึ่ง Core competency จะหมายถึงความสามารถหลักขององค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งเป็น “Corporate Core Competency” ตามลักษณะที่ Prahalad & Hamel นิยามไว้นั่นเอง

ในปัจจุบัน เราพบเห็นองค์กรชั้นนำของไทยเริ่มนำเรื่อง core competency มาวิเคราะห์และปรับใช้เป็นกลยุทธ์อย่างจริงจัง เช่น

กรมที่ดิน แบ่ง Core competency เป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน หมายถึง สมรรถภาพที่จะช่วยให้กรมที่ดินได้รับการยอมรับในความเป็นเลิศ ทั้งจากประชาชนผู้รับบริการ หน่วยงานราชการอื่น และสังคมในองค์กรรวม

กลุ่มที่ 2 กลุ่มสร้างผลสัมฤทธิ์ หมายถึง สมรรถภาพต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานของกรมที่ดินบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และการพัฒนาประเทศในภาพรวม

กลุ่มที่ 3 กลุ่มสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ระหว่างประชาชน ผู้รับบริการ ระหว่างหน่วยงานราชการที่ต้องติดต่อประสานงานและร่วมมือกัน

การไฟฟ้าฝ่ายผลิต (EGAT) กำหนด Core competency ไว้ดังนี้ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตจะเป็นองค์กรที่มีความชำนาญ (Expertise) ความรู้ (Knowledge) และนวัตกรรมใหม่สำหรับการผลิตไฟฟ้า (Innovation) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social loyalty) มีความเป็นเอกภาพ (Integrity) มีความโปร่งใส (Transparency) และตรวจสอบได้ (Accountability) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual learning) และมีความสามารถในการปรับตัวได้ (Adaptability)

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มี Core competency ดังนี้

- ความใฝ่รู้ (Personal mastery)
- ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic perspective)
- นวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation)
- ทักษะการเป็นผู้นำทีมงาน (Team leadership)
- ทักษะในการให้คำปรึกษา (Consulting skill)
- ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ (Achievement oriented)
- ความสามารถในการปรับตัว (Adapt ability)
- ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (Language literacy)

การจัดตั้งคณะทำงาน Competency Management

ก่อนที่จะเริ่มการค้นหาและกำหนดรูปแบบของ Competency model รวมไปถึงการบริหารจัดการ Competency ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น องค์กรควรจะต้องตั้งคณะทำงานชุดหนึ่งที่มีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ให้ความรู้เบื้องต้น การประยุกต์ใช้และประโยชน์ Competency ในการบริหารงานภายในองค์กรแก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง

2. ประสานงานการจัดทำและการประยุกต์ใช้ Competency management ทั้งการประสานงานกับที่ปรึกษา (ถ้ามี), หน่วยงานภายนอก และ หน่วยงานภายในขององค์กร
3. ตรวจสอบติดตามและรายงานความก้าวหน้า รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ต่อผู้บริหารรับทราบ เพื่อการตัดสินใจ

การจัดตั้งคณะทำงานจะมีประโยชน์ในการขับเคลื่อน Competency ไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความรู้และความเข้าใจ เรื่อง Competency อย่างถูกต้องและเหมาะสมแก่พนักงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะว่าหากพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารเรื่อง Competency ที่ไม่ถูกต้อง โดยเฉพาะข้อมูลที่อาจจะคลาดเคลื่อนและส่งผลกระทบต่อตำแหน่งและผลตอบแทนของพนักงาน ย่อมจะทำให้การบริหารจัดการ Competency ยุ่งยากมากขึ้น นอกจากนี้ การมีคณะทำงานย่อมเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ มิใช่เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่ฝ่ายเดียว

สำหรับโครงสร้างของคณะทำงานขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร สมาชิกของคณะทำงานควรจะเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการสื่อสารภายใน และทำหน้าที่ขับเคลื่อนกลไกของ Competency ภายในหน่วยงานของตน โดยมี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคล เป็นแกนหลัก และควรมีผู้บริหารระดับสูง (Top management) เป็นประธานของคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่ในการตัดสินใจและผลักดันการบริหารจัดการ Competency ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การจักทำ Core competency

การค้นหาและจัดทำ Core competency ขององค์กร นิยมใช้การวิเคราะห์ 3 แบบ คือ

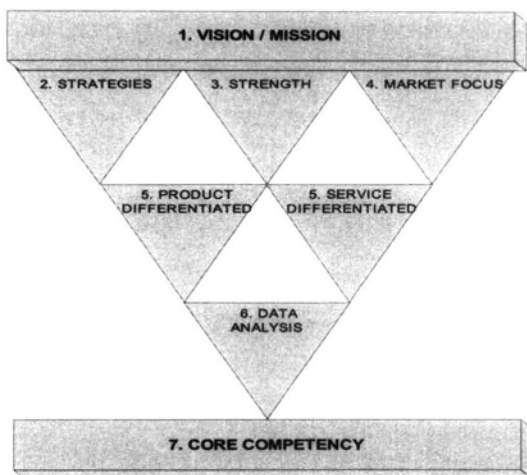
1. การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร (Managerial judgment) โดยอาศัยการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์กรเพื่อตัดสินใจว่า จะมี

Core competency อะไรบ้าง วิธีนี้จะง่าย ไม่ซับซ้อน ไม่เสียค่าใช้จ่าย
มากนัก แต่อาจจะได้ผลลัพธ์ที่ไม่ค่อยตรงกับวัตถุประสงค์ เนื่องจาก
ความไม่รู้ในเรื่อง **Competency** ของผู้บริหารเอง

2. การใช้แบบประเมินรอบด้าน 360 องศา โดยอาศัยการประเมินจาก
ผู้ที่อยู่รอบตัวองค์กรช่วยกันประเมิน เช่น ผลการประเมินจากกลุ่ม
ผู้ถือหุ้น ผลการประเมินจาก **Supplier** ผลการประเมินจากลูกค้า
รวมทั้งผลการประเมินจากผู้บริหารและพนักงานด้วย แล้วจึงสรุปเป็น
Core competency วิธีจะค่อนข้างยุ่งยาก แต่จะได้ผลลัพธ์รอบด้าน
3. การเลือกใช้ที่ปรึกษาช่วยวิเคราะห์แทน เป็นวิธีการหนึ่งที่ต้องคัดกร
ขนาดใหญ่นิยมใช้กัน เพราะจะมอบหมายให้บริษัทที่ปรึกษาทำการ
ค้นหาและจัดทำ **Core competency** แทน วิธีนี้ องค์กรจะไม่ค่อย
ยุ่งยาก แต่ยังคงต้องให้ความร่วมมือที่ดีกับบริษัทที่ว่าจ้าง และมี
ค่าใช้จ่ายค่อนข้างแพง

แต่ไม่ว่าจะเลือกใช้การวิเคราะห์แบบใด การค้นหาและจัดทำ **Core competency** ยังคงต้องเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานภายใน
องค์กรเอง เพราะเมื่อทำ **Core competency** แล้ว ผู้ใช้ คือ องค์กร ไม่ใช่บริษัท
ที่ปรึกษา ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการ
งานร่วมกัน

ผู้เขียนขอเสนอโมเดลสำหรับการค้นหา **Core competency** อย่าง
ง่าย ๆ ดังนี้



1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision/Mision)

วิสัยทัศน์และพันธกิจจะใช้เป็นกรอบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีทิศทางจะมุ่งไปข้างหน้าอย่างไร บางครั้งเราจะพบเห็นว่าบางบริษัทไม่เคยมีวิสัยทัศน์หรือพันธกิจอะไรเลย แต่ก็สามารถเจริญเติบโตได้เช่นกัน บางท่านจึงอาจจะคิดว่า วิสัยทัศน์และพันธกิจคงไม่มีความสำคัญประการใด จริง ๆ แล้วอาจจะเป็นความเข้าใจผิดเพราะทุก ๆ บริษัท ผู้นำหรือเจ้าของบริษัทจะมีวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่ได้เขียนขึ้นมาเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่เช่นนั้น ผู้นำหรือเจ้าของบริษัทคงบอกไม่ได้ว่า ปีหน้าและปีต่อ ๆ ไปจะต้องลงทุนอะไรบ้าง เมื่อไรจะซื้อเครื่องจักรเพิ่ม เมื่อไรจะขยายตลาด แล้วจะต้องเตรียมตัวทำอะไรบ้าง บริษัทกำลังจะมุ่งมั่นทำอะไรเพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรือง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วอยู่ในความคิดของผู้นำหรือเจ้าของกิจการทั้งสิ้น และเป็นสิ่งที่สร้างสมด้วยประสบการณ์ทำงานจริง ๆ ของท่าน

ดังนั้น หากท่านทำงานอยู่ภายใต้องค์กรลักษณะเช่นนี้ คงจะต้องดึงกรอบแนวทางต่าง ๆ เหล่านี้ออกมาเขียนเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร คำถามคือทำไมต้องเขียนวิสัยทัศน์และพันธกิจด้วย? สาเหตุที่ต้องเขียน

เพราะเรากำลังสื่อสารเป้าหมายและกรอบการทำงานขององค์กรให้พนักงานทุกคนรับทราบ เพื่อที่จะร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นหนึ่งเดียวกันต่อไป Core competency ที่จะสร้างขึ้นก็ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเช่นกัน

2. ศึกษากลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Strategies)

กลยุทธ์ระดับองค์กร อาจจะทำเป็นแผนกลยุทธ์ระยะสั้น (1-2 ปี) หรือจะทำเป็นแผนกลยุทธ์ระยะยาว (5 ปี) ก็ได้ แต่จะต้องทบทวนแผนกลยุทธ์ทุก ๆ ปีหรือทุกครั้งเมื่อมีปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกมากระทบต่อกลยุทธ์แล้ว แต่เหตุการณ์ใดจะมาถึงก่อนกัน เช่น แต่เดิมนิคมยังไม่ทำ FTA กับจีน แต่ปัจจุบันนิคมมี FTA กับจีนแล้ว ต้องทบทวนดูว่า FTA กับจีน บริษัทได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์อะไรบ้าง มีผลต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัทหรือไม่ ถ้ามี เป็นผลดีหรือผลเสียต่อบริษัท หรือ เรื่องราคาน้ำมันที่สูงขึ้น หรือ วัตถุดิบประเภทพลาสติก หรือ กระดาษ เพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องนำมาวิเคราะห์ติดตามผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กรทันทีที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น บางองค์กรขาดการปรับตัว ไม่ปรับแผนกลยุทธ์ใด ๆ ผลก็คือ ก้าวช้ากว่าคู่แข่งไปแล้ว เราก้าวช้าไป 1 ก้าว คู่แข่งทิ้งเราไป 10 ก้าว เพราะคู่แข่งเตรียมพร้อมไปตั้งแต่ทราบว่ามีแนวโน้มจะได้รับผลกระทบจึงเตรียมรับมือแต่เนิ่น ๆ Core competency จะช่วยเสริมกลยุทธ์ให้ดำเนินไปอย่างเข้มแข็ง

3. ศึกษาจุดแข็งขององค์กร (Strength)

จุดแข็ง (Strength) เป็นปัจจัยภายในขององค์กรที่มีเหนือคู่แข่ง จะนำไปสู่กลยุทธ์ที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ โดยการเสริมจุดแข็ง ลดจุดอ่อน (Weakness) ยกตัวอย่างเช่น องค์กรมีเครื่องจักรที่มีกำลังการผลิตสูงกว่า มีเทคโนโลยีขั้นสูงกว่า หรือมีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้ามากกว่า เป็นต้น การที่องค์กรทราบจุดแข็งของตนเอง จะทำให้คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ Core competency ขององค์กร

4. ศึกษากลุ่มตลาดในแต่ละกลุ่ม (Market focus)

การจัดทำแผนการตลาดของบางบริษัทไม่ได้วิเคราะห์ในลักษณะ STP (Segmentation – Targeting – Positioning) จึงไม่ทราบว่า ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายของบริษัทอยู่ในตำแหน่งใดของตลาด กลุ่มเป้าหมายคือใคร ผลก็คือ กลยุทธ์ทางการตลาดก็อาจจะเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่บริษัทต้องการ องค์กรควรมุ่งเน้นไปที่การเจาะกลุ่มตลาดเป้าหมาย เพื่อที่จะทราบว่าผลิตภัณฑ์ขององค์กรสามารถกระจายไปยังกลุ่มตลาดใดบ้างตามลักษณะของ Core competency สำหรับองค์กรที่เป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (NGO) ก็ปรับใช้เป็นเรื่องการมุ่งเน้นตลาดไปที่การจำแนกกลุ่มลูกค้าที่ใช้ บริการขององค์กรแทน

5. ศึกษาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ

ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จะช่วยทำให้องค์กรรู้ว่า ควรจะใช้เป็นจุดเด่นที่จะเอาชนะคู่แข่งทางการตลาด หรือ ใช้เป็นทางเลือกของลูกค้า ในขณะที่เดียวกัน ความแตกต่างด้านบริการ เช่น การรับประกันสินค้า การบริการหลังการขาย หรือ การบริการจัดส่งผลิตภัณฑ์ เป็นต้น จะใช้เป็นจุดเปรียบเทียบระหว่างผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร กับคู่แข่งในตลาด ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางของการกำหนด Core competency ที่คู่แข่งอาจจะลอกเลียนแบบได้ยาก เพราะถ้าองค์กรมีผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างเหมือนของคู่แข่ง ก็ไม่สามารถใช้อะไรเป็นจุดขายได้

6. ประมวลข้อมูลและวิเคราะห์หาความสามารถต่าง ๆ ขององค์กร

หลังจากที่เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ จุดแข็ง การตลาดและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ว่า ความสามารถหลักขององค์กรที่สามารถเข้าถึงได้ และคู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ยากมีอะไรบ้าง อาจจะ list รายการออกมาเป็นข้อ ๆ แล้วตอบคำถามว่าแต่ละรายการ มีคำตอบที่ใช้ที่รายการดังนี้

- ความสามารถขององค์กรดังกล่าว สามารถเจาะเข้าถึงตลาดหลาย ๆ ส่วนได้หรือไม่? (คำตอบข้อ 2. กลยุทธ์, ข้อ 4. การมุ่งเน้นตลาด)

และข้อ 5. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ จะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์)

- ความสามารถขององค์กรดังกล่าว สามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าได้หรือไม่? (คำตอบข้อ 4. การมุ่งเน้นตลาด และข้อ 5. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ จะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์)
- ความสามารถขององค์กรดังกล่าว คู่แข่งเลียนแบบได้ยากใช้หรือไม่? (คำตอบข้อ 2. กลยุทธ์, ข้อ 3. จุดแข็ง และข้อ 5. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ จะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์)

หากความสามารถดังกล่าวเป็นรายการที่ตอบว่า "ใช่" ทั้ง 3 คำถามข้างต้น ความสามารถหลักดังกล่าว คือ Core competency ขององค์กร

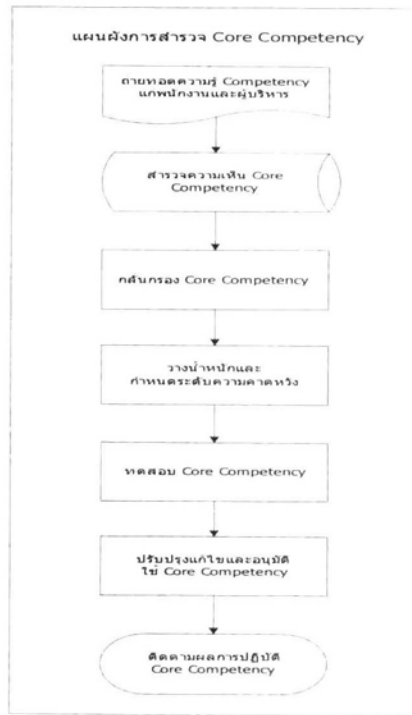
7. กำหนด Core competency

หลังจากที่ได้คำตอบว่า ความสามารถหลักขององค์กร (Corporate core competency) คืออะไรแล้ว องค์กรยังคงต้องทำหน้าที่ในการค้นหาว่า พนักงานทุกคนภายในองค์กรควรจะต้องมีความสามารถอะไรบ้างที่จะทำให้รักษาและพัฒนาความสามารถหลักขององค์กรได้ต่อไป

การสำรวจหาความสามารถหลักของพนักงานดังกล่าว ผู้เขียนขอเสนอให้ใช้เป็นแบบสอบถามเพื่อการประเมิน โดยกลุ่มเป้าหมาย ควรจะเป็นระดับบริหาร (Management level) ขึ้นไป เพราะพนักงานกลุ่มนี้จะเป็นกลไกที่จะคิดและนำกลยุทธ์ต่าง ๆ จากผู้นำหรือคณะกรรมการบริหารขององค์กรไปกระจายทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

การสำรวจ Core competency

การสำรวจ Core competency ในลักษณะที่เป็น Workforce Core Competency ผู้เขียน ขอเสนอให้มีแนวทางง่าย ๆ ดังนี้



1. ให้ความรู้เรื่อง Competency แก่พนักงานโดยเฉพาะระดับบริหาร

ผู้เขียนยกเรื่องนี้เป็นลำดับแรกเพราะต้องปรับทัศนคติและปูพื้นฐานความรู้เรื่อง Competency ให้ไปในแนวทางเดียวกันก่อน จากประสบการณ์ที่พบคือ เมื่อพนักงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง Competency ก็ไม่สามารถดำเนินการหรือยอมรับการประยุกต์ใช้ Competency เพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กรได้ โดยเฉพาะต้องย้ำเน้นให้ถ่ายทอดความรู้เรื่อง Competency แก่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารบางคนไม่เข้าใจและไม่ทราบว่า Competency มีลักษณะและความสำคัญอย่างไร แต่ท่านเป็นคนสั่ง ลูกน้องเป็นคนทำ ลูกน้องรู้และเข้าใจ แต่หัวหน้าไม่รู้และไม่เข้าใจในสิ่งที่ลูกน้องทำ จึงมีปัญหาความเข้าใจระหว่างลูกน้องและหัวหน้าอยู่บ่อย ๆ ดังนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมาปรับทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจให้เป็นแนวทางเดียวกันก่อน แล้วการนำไปปฏิบัติจะสะดวกและง่ายขึ้น

2. สํารวจความเห็น Core competency จากผู้บริหาร

ทำไมต้องสํารวจเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่ Core competency เป็นความสามารถรวมของพนักงานทั้งหมด? ผู้เขียนคิดว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและรับผิดชอบเรื่องการนำ Core competency ไปใช้ภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถเพียงพอที่จะแข่งขันกับคู่ต่อสู้ในตลาดได้ ดังนั้น Core competency จึงเป็นลักษณะของการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down management) แต่หากท่านใดคิดว่าจะใช้การสํารวจแบบ 360 องศา ก็ต้องสํารวจจากระดับพนักงานและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย ซึ่งย่อมเป็นการดีถ้าทำได้ ไม่ผิดกติกาแต่อย่างใด แต่ตามความเห็นของผู้เขียน คิดว่าวิธีแรกคือ สํารวจจากผู้บริหารเท่านั้น จะง่ายและสะดวกที่สุด

ผู้อ่านสามารถใช้แบบฟอร์ม Individual core competency survey ในภาคผนวกที่ 1 โดยเลือกใช้รายการ Core competency ตามภาคผนวกที่ 2 ซึ่งผู้เขียนจำแนกออกเป็นกลุ่ม (Cluster) ของแต่ละ Core competency ให้แล้ว บางองค์กรจะมี Core competency ไม่ครบทุกกลุ่มก็ได้ หรือ บางกลุ่มจะมีจำนวน Core competency มากกว่าหนึ่งรายการก็ได้เช่นกัน

3. กลั่นกรอง Core competency

หลังจากที่ได้รายการ Core competency จากผู้บริหารมาแล้ว ซึ่งในที่นี้ ผู้เขียนกำหนดให้ผู้บริหารเลือก Core competency จำนวน 8 รายการเพราะมีเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะช่วยในการกระจาย Core competency ให้มีความหลากหลายมากขึ้น และประการสุดท้าย คือ Core competency บางส่วนอาจจะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาเลือกใช้เป็น Professional competency ที่เป็น Key common competency

Core competency โดยทั่วไปอาจจะกำหนดไว้ที่ 4-8 รายการ แน่นอนว่า ถ้าเลือก Core competency น้อยหรือมากเกินไป จะทำให้ Core competency กระจายตัวมากจนอาจจะทำให้ไม่สามารถบ่งชี้ถึง Core competency ที่มีผลต่อ

ความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้ และให้คำนึงถึงจำนวนผู้บริหารด้วย ถ้าผู้บริหารมีจำนวนน้อย ไม่เกิน 10 ท่าน ให้เลือก Core competency ประมาณ 8-10 รายการ แต่ถ้ามีผู้บริหารจำนวนมาก เกินกว่า 10 ท่านขึ้นไป อาจจะเลือก Core competency เพียง 5-8 รายการก็พอ

เมื่อได้ Core competency ที่ค่อนข้างหลากหลายแล้วให้นำมาจัดเรียงใหม่ตามแบบฟอร์ม Initial core competency survey ในภาคผนวกที่ 3 โดยเรียงจากคะแนนมากที่สุดไปถึ้น้อยที่สุดที่ผู้บริหารทุกท่านประเมินพร้อมระบุเหตุผลประกอบที่สำคัญ จากนั้น ให้กลั่นกรองลงมาเหลือเท่าที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และความสามารถหลักขององค์กรเท่านั้น และต้องมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับชั้นสามารถมี Core competency เหล่านั้นได้โดยทั่วไป องค์กรต่าง ๆ จะมี Core competency ประมาณ 4-8 รายการ

4. วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวัง

ผู้เขียนขอย้ำว่า แม้ Core competency จะหมายถึงความสามารถหลักของพนักงานทุกคนควรมี แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกคนต้องมี Core competency ระดับเท่ากัน และไม่ใช่ว่าทุกระดับชั้นของตำแหน่งมีความสำคัญของ Core competency เท่ากัน ยกตัวอย่างเช่น Core competency ที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) ถ้ามองว่า ระดับผู้จัดการควรมี competency เรื่องนวัตกรรมในระดับที่เท่ากับตำแหน่ง supervisor และ/หรือ ตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานหรือไม่? คำตอบคือ ไม่ใช่ เพราะผู้บริหาร ต้องไปวางน้ำหนักเรื่องการวางแผนอย่างไรให้ลูกน้องเกิดความคิดใหม่ ๆ พนักงานระดับ Supervisor อาจจะต้องมี competency เรื่องการควบคุมลูกน้องให้มีความคิดใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นต้น

ดังนั้น หากเรายอมรับให้ Core competency ทุกตัวมีความสำคัญและมีระดับความคาดหวังเท่ากันในพนักงานทุกระดับ จะมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างความสามารถในการทำงานของผู้จัดการ Supervisor และผู้ปฏิบัติงาน

5. ทดสอบ Core competency

หลังจากได้ Core competency แล้ว ให้นำไปทดลองใช้ในการประเมินพนักงานทุกระดับชั้นก่อน เพื่อนำกลับมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงอีกครั้ง

6. ปรับปรุงแก้ไข Core competency และอนุมัติ

การปรับปรุงแก้ไข Core competency นี้ อาจจะเป็นการตัดทอน หรือเพิ่มเติม competency (ถ้ามี) หรืออาจจะเป็นการแก้ไขน้ำหนักหรือระดับความคาดหวังก็ได้ แต่ในที่สุด Core competency ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปใช้งานภายในองค์กรต่อไป

7. การนำ Core competency ไปใช้และการติดตามผล

เมื่อนำ Core competency ไปใช้งานแล้ว ควรให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือคณะทำงานติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ หากตำแหน่งงานใด พนักงานท่านใดเกิดช่องว่างที่ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ก็ให้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อเติมเต็มช่องว่างนั้นเสีย

Case Study :

ตัวอย่างการวิเคราะห์ Core competency

กรณีศึกษา บริษัท ABC-TWT (ABC-Thai Wooden Toys) จำกัด เป็นบริษัทที่เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว โดยแต่เดิมเป็นบริษัทที่ผลิตและส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราเป็นหลัก แต่เพิ่งเปลี่ยนแนวธุรกิจมาเป็นผลิตภัณฑ์ของเล่นเด็กที่ทำจากไม้ยางพารา เมื่อ 10 กว่าปีที่ผ่านมา ผู้บริหารปัจจุบันเป็นเครือญาติครอบครัวรุ่นที่ 3 แล้ว โดยมีพี่น้องรวม 4 คน ทั้งหมดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ บางคนก็สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ จึงเป็นตัวแปรหลักที่ทำให้ธุรกิจของครอบครัวเปลี่ยนแปลงไป

พี่ชายคนโต เป็นกรรมการผู้จัดการ คนรองเป็นผู้จัดการโรงงาน คนที่สามจบการศึกษาระดับปริญญาโท MBA จากต่างประเทศคุมการตลาด และน้องสาวคนเล็กเพิ่งสำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศสาขาการศึกษาจิตวิทยาเด็กเป็นผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานโดยเฉลี่ย 7-8 ปี จึงมีความชำนาญสูงมาก โดยเฉพาะผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้างานจะมีอายุงานโดยเฉลี่ย 10 ปี ขึ้นไป แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทยังคงมีปัญหาเรื่องพนักงานรายวันที่มีอัตราการลาออกสูงอยู่บ้าง

ปัจจุบันบริษัทมียอดขายเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทุกปี ๆ ละประมาณ 8-10% หากคิดถึงเฉพาะยอดขาย บริษัทอยู่ในลำดับที่ 12 ของผู้ผลิตและจำหน่ายของเล่นเด็กที่ทำจากไม้ทั้งหมด สัดส่วนตลาดต่างประเทศมีเพียง 25% ตลาดในประเทศ 75% เมื่อ 1-2 ปีที่ผ่านมา บริษัทเพิ่งสั่งซื้อเครื่องจักรตัวใหม่ที่ทันสมัยที่สุดจากเยอรมันมาทดแทนของเดิมที่หมดอายุไป แต่ยังมีความสามารถในการผลิตเหลืออยู่ถึง 40% จึงต้องหางานอื่นมาเสริม นอกจากจะประกอบธุรกิจผลิตของเล่นเด็กจากไม้แล้วครอบครัวยังมีธุรกิจแปรรูปไม้ยางพาราอีกซึ่งได้กำไรดีมาก เพราะราคาน้ำยางสูงขึ้นรอบ 3-4 ปีที่ผ่านมา โดยมีสวนยางพาราแถวจังหวัดตราดและจันทบุรีประมาณ 1,190 ไร่ และอีก 880 ไร่ทางภาคใต้ ส่วนโรงงานแปรรูปเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพาราก็ยังมีอยู่ แต่ผลิตเป็น House's brand ขายในประเทศเท่านั้น นอกจากนี้ น้องสาวคนเล็กยังเปิดโรงเรียนระดับอนุบาลและเด็กเล็กเป็นหลักสูตร Bilingual School อีกด้วย ด้านสถานะทางการเงินของบริษัทเข้มแข็งมาก มีสัดส่วนระหว่างหนี้สินต่อทุนต่ำมาก หนี้สินที่เกิดขึ้นทั้งหมดใช้เพื่อการซื้อเครื่องจักรและขยายโรงงาน

การวิเคราะห์และจัดทำ Core competency ของบริษัท ABC-TWT

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

บริษัท ABC-TWT (ABC-Thai Wooden Toys) จำกัด มุ่งมั่นจะก้าวขึ้นเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของเล่นเด็กที่ทำจากไม้ (Wooden Toys) รายใหญ่ใน 5 ลำดับแรกของประเทศ

พันธกิจ (Mission)

- 1.1 ขยายตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น
- 1.2 เพิ่มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 1.3 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategy)

- 2.1 ทำแผน Road show สินค้าในต่างประเทศ โดยเจาะกลุ่มลูกค้าในสหรัฐอเมริกาและยุโรปปีละ 3 ครั้ง
- 2.2 ขยายตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่สหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นจาก 2 ราย เป็น 5 ราย และยุโรปจาก 1 ราย เป็น 3 ราย
- 2.3 รับจ้างผลิตให้ House's brand ต่างประเทศเพิ่มขึ้น 3 ราย
- 2.4 ปรับเปลี่ยนวัตถุดิบให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น แทนที่จะใช้ไม้ยางพาราเพียงอย่างเดียว จะใช้ไม้ชนิดอื่น ๆ ภายในประเทศ รวมทั้งไม้นำเข้าหรือไม้จากแหล่งที่ลูกค้าต้องการสั่งผลิตตามตัวอย่าง
- 2.5 เพิ่มการลงทุนด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ บุคลากรและเครื่องจักร ในการสร้างต้นแบบสำหรับการวิจัยและพัฒนาเป็น 20% ของยอดขาย
- 2.6 ลดระดับตำแหน่งจาก 19 ชั้น ให้เหลือเพียง 5 ชั้น
- 2.7 นำระบบการจัดการคนเก่ง (Talent Management System) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 2.8 นำระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) มาผนวกใช้ร่วมกับ ISO 9001:2000 ที่มีอยู่แล้ว

3. จุดแข็ง (Strength)

- 3.1 ฐานะทางการเงินมีความมั่นคงและเข้มแข็ง
- 3.2 มีแหล่งวัตถุดิบสำคัญ คือ ไม้ยางพาราเป็นของตนเอง
- 3.3 มีเครื่องจักรที่ทันสมัย
- 3.4 พนักงานมีความชำนาญในการผลิต
- 3.5 มีโรงเรียนอนุบาลเป็นของตนเองเพื่อใช้เป็นสถานที่ทดสอบผลิตภัณฑ์

4. การมุ่งเน้นตลาด (Market focus)

- 4.1 ตลาดส่งออกมีเพียง 25% ส่วนที่เหลืออีก 75% เป็นตลาดในประเทศ
- 4.2 นอกจากผลิตของเล่นเด็กจากไม้ยางพาราภายใต้ Brand ของบริษัทเองแล้ว จะรับจ้างผลิตเป็น House's brand ของลูกค้าต่างประเทศด้วย ซึ่งในขณะนี้มียุคเก่าที่มีศักยภาพอยู่แล้ว 1 ราย โดยตลาดของลูกค้ารายนี้จะหลากหลายมาก บางสินค้าจะถูกนำไปประกอบกับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ก่อนจำหน่าย บางรายการจะเป็นสินค้าสำเร็จรูปขั้นสุดท้าย
- 4.3 ตลาดแบ่งระดับเป็น 3 ส่วน (Segment) คือ ส่วนที่ 1 เป็นตลาดระดับเด็กก่อนวัยเรียน อายุระหว่าง 1-3 ขวบ (25%) ส่วนที่ 2 เป็นตลาดระดับเด็กอนุบาล อายุระหว่าง 3-6 ขวบ (60%) และส่วนที่ 3 เป็นตลาดระดับเด็กประถม อายุ 6-8 ขวบ (15%)

5. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service differentiated)

ผลิตภัณฑ์ของเล่นเด็กที่ทำจากไม้ของบริษัทจะเลือกใช้ไมยางพาราที่มีคุณภาพและทนทาน และของเล่นเด็กทุกรุ่นจะผ่านการทดสอบความเหมาะสมในการเล่นและการเสริมสร้างทักษะของเด็กจากนักการศึกษาและนักจิตวิทยาเด็กก่อนจะผลิตออกจำหน่าย

6. ความสามารถหลักขององค์กร (Corporate core competency)

วิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร

ลักษณะสำคัญ	เหตุผลสนับสนุน
ความสามารถในการเข้าถึงตลาดหลายส่วน	2.3 รับผิดชอบต่อผลิตให้ House's brand ต่างประเทศ 4.2 ผลิตภัณฑ์บางรายการจะเป็นสินค้าที่สำเร็จรูปเพื่อนำไปประกอบต่อ และบางรายการเป็นสินค้าสำเร็จรูปสำหรับตลาดต่างประเทศ 4.3 แบ่งตลาดเป็น 3 ส่วนแตกต่างกันตามกลุ่มเป้าหมาย
ความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์สุดท้าย	4.2 ผลิตของเล่นเด็กจากไมยางพารา 4.3 กลุ่มเป้าหมายเป็นเด็ก 5. เป็นของเล่นเพื่อการพัฒนาทักษะ
ความสามารถที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก	2.4 การลงทุนด้าน R&D 3.5 มีโรงเรียนอนุบาลเป็นสถานที่ทดสอบสินค้า 5. ของเล่นเด็กทุกรุ่นจะผ่านการทดสอบความเหมาะสมในการเล่นและการเสริมสร้างทักษะของเด็กจากนักการศึกษาและนักจิตวิทยาเด็กก่อนจะผลิตออกจำหน่าย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า Core competency ของบริษัท ABC-TWT น่าจะเป็นดังนี้

“ความสามารถหลักของ ABC-TWT คือ การผลิตของเล่นเด็กที่ทำจากไม้เพื่อการเสริมสร้างทักษะโดยผ่านการทดสอบความเหมาะสมจากนักการศึกษาและนักจิตวิทยาเด็ก”

จะสังเกตเห็นว่าผู้เขียนไม่ระบุถึงของเล่นเด็กที่ทำจากวัสดุดิบที่เป็นไม้อย่างพารา ซึ่งน่าจะเป็นจุดแข็งขององค์กร ทั้งนี้เพราะเมื่อองค์กรตั้งกลยุทธ์เพื่อการส่งออกมากขึ้น การใช้ไม้อย่างพาราแต่เพียงอย่างเดียวเพื่อผลิตสินค้าอาจจะไม่เป็นที่ยอมรับของลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งอาจจะส่งผลโดยใช้ไม้นำเข้าจากต่างประเทศหรือเนื้อไม้ชนิดอื่น ๆ ทดแทนตามคำสั่งซื้อนั้น ๆ แต่หากจะผลิตของเล่นเด็กที่ทำจากไม้อย่างพาราเพียงอย่างเดียว อาจจะเป็นข้อจำกัดในการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศได้ ดังนั้น จึงหาจุดแข็งอื่น ซึ่งน่าจะเป็นเรื่องของเล่นเด็กที่ผ่านการทดสอบความเหมาะสมจากนักการศึกษาและนักจิตวิทยาเด็ก ที่คู่แข่งอาจจะมีความพร้อมไม่เทียบเท่ากับความสามารถขององค์กร

ในขณะเดียวกัน ผู้เขียนก็ไม่เน้นผลิตภัณฑ์ของเล่นเด็กทั่วไป เพราะของเล่นเด็ก อาจจะทำมาจากพลาสติกหรือวัสดุอื่นๆ ซึ่งองค์กรไม่มีความชำนาญ จึงไม่เน้นจุดแข็งเพียงพอต่อองค์กรที่จะขยายสายผลิตภัณฑ์ในอนาคตได้

การสำรวจ Core competency ของ ABC-TWT

1. จากการสำรวจ Core competency จากกลุ่มบริหารที่ผ่านการฝึกอบรมเรื่อง Competency มาแล้ว จะได้ผลสำรวจจากผู้บริหาร ยกตัวอย่างเช่น

Individual Core Competency Survey

ชื่อ นามสกุล : นาย..... ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป
 ตำแหน่ง : ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม ระดับผู้จัดการฝ่าย
 แผนก/ฝ่าย : แผนกฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ระดับผู้จัดการแผนก
 หลักเกณฑ์

ผู้บริหารเลือก Core competency จำนวน 8 รายการจากตาราง Core competency ตามเอกสารแนบ โดยต้องระบุเหตุผลที่สนับสนุนวิสัยทัศน์, พันธกิจ, กลยุทธ์หลัก หรือ ความสามารถหลักขององค์กร อย่างหนึ่ง อย่างใดหรือหลายอย่างรวมกันโดยเรียงลำดับจาก Core competency ที่ท่านคิดว่าสำคัญมากที่สุดไปถึงน้อย

ที่	Expected Core Competencies	เหตุผลที่สอดคล้องกับ Vision / Mission / กลยุทธ์หลัก / Corporate core competency
1	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	การปรับโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นตามพันธกิจจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำงานให้มากขึ้น
2	การแก้ปัญหา (Problem solving)	การบริหารจัดการคนเก่งตามกลยุทธ์องค์กร จะต้องฝึกฝนพัฒนาพนักงานให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3	การให้บริการที่ดี (Service mind)	การขยายตลาดตามพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกด้านการให้บริการที่ดีต่อลูกค้าด้วย
4	การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย (Goal orientation)	ภายใต้กลยุทธ์ จะต้องมียุทธประสงค์และเป้าหมายที่วัดผลได้ พนักงานต้องทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น
5	การตัดสินใจ (Decision making)	การลดระดับตำแหน่งลงตามกลยุทธ์ เพื่อกระจายความรับผิดชอบ การตัดสินใจจะต้องเหมาะสม
6	ความเป็นผู้นำ (Leadership)	การบริหารจัดการคนเก่งตามกลยุทธ์องค์กร จะต้องฝึกฝนพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความเป็นผู้นำ
7	มนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill)	การนำระบบมาตรฐานการจัดการต่าง ๆ มาใช้ภายในองค์กร รวมทั้งเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ จะต้องอาศัยความร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวจากพนักงานทั้งหมด มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคณะทำงานกับพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการนำระบบต่าง ๆ ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
8	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่/นวัตกรรม (Innovation/Initiative)	การพัฒนาวิจัยผลิตภัณฑ์และตลาดตามพันธกิจและกลยุทธ์หลัก จะต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

จากนั้นจึงนำมาประมวลผลได้ข้อสรุปดังนี้

Initial Core Competency Survey

ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปจำนวนทั้งหมด 15 ท่าน

หลักเกณฑ์

ผู้บริหารเลือก Core competency จำนวน 8 รายการจากตาราง Core competency ตามเอกสารแนบ โดยต้องระบุเหตุผลที่สนับสนุนวิสัยทัศน์, พันธกิจ, กลยุทธ์หลัก หรือ ความสามารถหลักขององค์กร อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างรวมกัน

ที่	Core Competencies	จำนวน	เหตุผลที่สอดคล้องกับ Vision / Mission / กลยุทธ์หลัก / Corporate core competency
1	การให้ความสำคัญลูกค้า (Customer focus)	12	การจัดทำระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบการบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 เพื่อลดการกีดกันทางการค้า และให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้ากลุ่มตลาดยุโรป
2	การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย (Goal orientation)	12	พันธกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือ แม้กระทั่งกลยุทธ์ระดับหน่วยงานต้องมีตัวชี้วัด พนักงานต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้
3	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	11	การขยายตลาดไปต่างประเทศต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ทั้งฝ่ายผลิต ฝ่ายวางแผน ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายการตลาด จึงต้องทำงานกันเป็นทีม
4	การแก้ปัญหา (Problem solving)	11	การลดระดับชั้นของตำแหน่ง จะทำให้ลดขั้นตอนการทำงาน แต่พนักงานแต่ละระดับต้องตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง
5	การให้บริการที่ดี (Service mind)	10	การให้บริการที่ดี จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
6	การตัดสินใจ (Decision making)	9	การตัดสินใจที่ถูกต้องถือเป็นการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง
7	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)	9	ระบบการบริหารจัดการ ISO และ การบริหารจัดการคนเก่งที่บริษัทจะนำมาใช้เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
8	มนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill)	8	การมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้ความร่วมมือเกิดขึ้นได้ง่าย
9	ความเป็นผู้นำ (Leadership)	8	ภาวะความเป็นผู้นำจะช่วยทำให้การผลักดันกลยุทธ์ต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ
10	การสอนงาน (Coaching)	7	ภายใต้ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System) จะทำให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้และสอนงานผู้อื่นให้เป็นคนเก่ง
11	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ / นวัตกรรม (Innovation/Initiative)	6	การวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จากพนักงาน
12	การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)	5	ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์
13	การเอาใจเขามาใส่ใจ (Empathy)	5	การเอาใจเขามาใส่ใจต่อกันจะทำให้ความร่วมมือกันทำงาน
14	ความกระตือรือร้น (Energetic / Enthusiasm)	4	พนักงานที่จะร่วมงานกับบริษัทควรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
15	การตรวจสอบได้ (Accountability)	3	ทำงานทุกอย่างต้องโปร่งใสตรวจสอบได้

2. เมื่อเรียงลำดับจำนวนจากมากไปสู่น้อย 5 ลำดับแรก จะพบว่า Core competency จะเป็นดังนี้

- การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย (Goal orientation) 12 คะแนน
- การให้ความสำคัญลูกค้า (Customer focus) 12 คะแนน
- การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 11 คะแนน
- การแก้ปัญหา (Problem solving) 11 คะแนน
- การให้บริการที่ดี (Service mind) 10 คะแนน

3. แต่จะเห็นว่า Core competency เรื่องการให้ความสำคัญลูกค้า และการให้บริการที่ดี มีบางส่วนที่เกี่ยวพันกัน คือ บริการที่ดี จะทำให้ลูกค้าประทับใจ การทำให้ลูกค้าพอใจอาจจะมีหลายวิธี ทั้งเรื่องการให้บริการคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การรับประกันสินค้า อธิษาศัยของพนักงานขาย เป็นต้น ดังนั้นจึงควรยึดตัวที่ครอบคลุมเนื้อหามากกว่าอีกเรื่องหนึ่งเป็นหลัก จึงควรเลือกการให้ความสำคัญลูกค้าเป็นแกนหลัก แต่หากองค์กรอยู่ในธุรกิจบริการ ความสามารถในการให้บริการที่ดี ก็จำเป็นต้องคงไว้เพื่อย้ำเน้นให้พนักงานทุกคนภายในองค์กรมีจิตสำนึกเรื่องนี้

4. ดังนั้น Core competency จึงเหลือเพียง 4 รายการเท่านั้น ที่จะนำไปสู่การให้นำหนักและระดับความคาดหวัง คำถามคือ หากเราจะกำหนดค่าน้ำหนักและค่าระดับความคาดหวังตั้งแต่การสำรวจครั้งแรกเลยจะได้หรือไม่? คำตอบคือ ไม่ควร เนื่องจากการสำรวจครั้งแรก จะยังไม่ได้ Core competency ที่เป็นเอกลักษณ์ออกมาซึ่งจะต้องอภิปรายกันหลายครั้งกว่าจะได้ข้อสรุป โดยทั่วไปจะนิยมใช้วิธีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหาร และกำหนดค่าน้ำหนักและระดับความคาดหวังออกมา ซึ่งอาจจะใช้เป็นค่าเฉลี่ย หรือค่าที่เสียงส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันก็ได้ แล้วจึงสรุปให้เห็นเป็นตารางสำหรับพนักงานแต่ละระดับดังนี้

Competency Weight & Expectation Survey

(การสำรวจระดับความสำคัญและความคาดหวังของ Competency)

Core competencies	Manager		Supervisor		Technical		Staff	
	Degree	Expect	Degree	Expect	Degree	Expect	Degree	Expect
การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย (Goal orientation)	30	5	30	4	30	4	30	4
การให้ความสำคัญลูกค้า (Customer focus)	25	5	25	5	25	4	30	4
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	25	5	20	4	25	4	20	4
การแก้ปัญหา (Problem solving)	20	5	25	4	20	4	20	4
รวม	100		100		100		100	

Degree of significance : 1 Low - 3 Moderate - 5 High

(ระดับความสำคัญของ Competency ต่อ ระดับตำแหน่ง)

Expected competency : 1 Low - 3 Meet - 5 High

(ระดับความคาดหวังของ Competency ต่อ ระดับตำแหน่ง)

ทั้งนี้การให้น้ำหนัก และค่าความคาดหวังของแต่ละ Core competency และแต่ละตำแหน่งงานมีอยู่ 4 แนวทาง คือ

- ใช้วิธีการคำนวณทางสถิติ หาความสัมพันธ์ระหว่าง Competency ในแต่ละกลุ่ม หรือการทดสอบสมมติฐานทางสถิติ โดยทั่วไปอาจ จะใช้การทดสอบ t-test, ANOVA ฯลฯ ซึ่งในที่นี้ ผู้เขียนไม่ขอลง รายละเอียดการใช้เครื่องมือทางสถิติเนื่องจากอาจจะยุ่งยาก สำหรับผู้ปฏิบัติงานบางท่าน ผู้อ่านที่สนใจสามารถนำวิธีการทาง สถิติไปประยุกต์ใช้ตามความรู้ความเหมาะสม
- ใช้ค่าเฉลี่ยจากที่ประชุมผู้บริหาร เช่น Core competency เรื่องการ มุ่งเน้นที่เป้าหมาย มีผู้บริหารจำนวน 15 ท่านให้น้ำหนักและค่า ความคาดหวังเป็นผลรวมเท่าไร ให้หารด้วยจำนวน 15 จะได้ผลลัพธ์ เป็นค่าเฉลี่ยน้ำหนักและความคาดหวัง วิธีนี้จะยุ่งยากเล็กน้อยที่ ต้องเสียเวลาและมาคำนวณตัวเลข แต่มีข้อดีคือคะแนนจาก ผู้บริหารทุกท่านมีส่วนที่จะถูกนำมาพิจารณาประเมิน
- ใช้มติเสียงส่วนใหญ่ เช่น การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย มีมติเสียงส่วนใหญ่ ให้วางน้ำหนักเท่ากับ 30 เท่ากันทุกระดับชั้น แต่เสียงส่วนใหญ่

เห็นว่าค่าความคาดหวังของตำแหน่งผู้จัดการอยู่ที่ 5 คะแนนส่วนระดับตำแหน่งอื่น ๆ จะมีค่าเพียง 4 คะแนนเท่านั้น วิธีนี้จะง่ายเพราะใช้คะแนนเสียงข้างมากและทำได้รวดเร็ว แต่อาจจะถูกเบี่ยงเบนหรือครอบงำจากผู้บริหารระดับสูงได้

- ใช้แบบฟอร์มการสำรวจ **Competency profile** ตามภาคผนวกที่ 5 โดยกำหนดรายละเอียดของ **Competency** ที่ต้องการ พร้อมทั้งระบุเกณฑ์น้ำหนัก 1-5 ในช่อง **Degree of significant** และเกณฑ์ความคาดหวังคะแนน 1-5 ในช่อง **Expected Competency** หลังจากนั้นจึงนำผลการสำรวจมาประเมินการให้น้ำหนัก ตามตัวอย่างในภาคผนวกที่ 6 ส่วนคะแนนเกณฑ์ความคาดหวังจะใช้ค่าเฉลี่ย วิธีนี้จะรวดเร็วเพราะไม่ต้องเรียกให้มาประชุมพร้อมกัน แต่ใช้การส่งแบบฟอร์มไปลงรายละเอียดและส่งกลับมา แต่อาจจะมีปัญหาที่จะต้องคอยติดตามเอกสารกลับคืนมาและมีการคำนวณเล็กน้อย

จากตัวอย่างผู้เขียนเลือกใช้วิธีที่สอง เพราะง่ายต่อการเข้าใจ แต่ในทางปฏิบัติจะต้องควบคุมการประชุมให้ดีเพื่อให้สมาชิกในที่ประชุมสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. หลังจากนั้น ผู้บริหารมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือคณะทำงานเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำรูปแบบของ **Core competency** ไปทดลองใช้ซึ่งอาจจะเลือกกลุ่มงานเป็นบางแผนกบางฝ่าย และบางตำแหน่งได้ โดยทั่วไปจะใช้ระยะเวลาประมาณ 3-6 เดือน หากสามารถใช้ประเมินผลและพัฒนาความสามารถของพนักงานทุกระดับได้ตามที่มุ่งหวัง ก็ให้ประกาศใช้ **Core competency** ทั้งองค์กร แต่หากพบข้อบกพร่อง ก็ให้นำกลับมาแก้ไขปรับปรุงทบทวนใหม่



Professional competency

(ความสามารถในการบริหารจัดการ)

Core competency จะเป็นความสามารถหลักที่พึงมีของพนักงานทุกระดับชั้นภายในองค์กร แต่สำหรับพนักงานระดับผู้บริหารขึ้นไป ควรจะมี Competency อีกกลุ่มหนึ่งที่ควรจะมีเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการงานตามตำแหน่งและความรับผิดชอบของหน่วยงานที่แตกต่างกันออกไป Competency ดังกล่าวคือ “Professional competency (ความสามารถในการบริหารจัดการ)” หนังสือบางเล่มก็เรียก “Management competency”

ซึ่ง Competency กลุ่มนี้จะบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงาน ดังนั้น จึงมีลักษณะที่เรียกว่าเป็น “พลวัต (dynamic)” ไม่อยู่นิ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท กล่าวคือ เมื่อกลยุทธ์ (หรือบางท่านใช้คำว่ายุทธศาสตร์) ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์, พันธกิจและปัจจัยต่าง ๆ แต่ไม่ว่าจะเปลี่ยนเนื่องจากภาวะการณ์แข่งขัน

หรือจากปัจจัยใด ๆ กลยุทธ์ขององค์กรต้องทบทวนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น และเมื่อกลยุทธ์เปลี่ยน คนภายในองค์กร ต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองตามกลยุทธ์นั้น ทำอย่างไรให้คนภายในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารมีความสามารถรองรับกลยุทธ์? คำตอบคือ ต้องมาทบทวนหรือสร้างความสามารถในเชิงบริหารจัดการที่ผู้เขียนเรียกว่า **Professional competency** นั่นเอง

คำถามต่อมาก็คือว่า “ทำไมจะต้องมี **Professional competency** ในเมื่อองค์กรมี **Core competency** อยู่แล้ว?” คำตอบคือ ถึงแม้องค์กรจะมี **Core competency** และเป็น **Competency** ที่ใช้กับทุกระดับทุกตำแหน่งงานขององค์กร แต่บางตำแหน่งที่เป็นระดับผู้บริหาร ซึ่งทำหน้าที่ในการผลักดันกลยุทธ์และการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้กับพนักงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชา ควรจะมี **Competency** เฉพาะในส่วนที่เป็นการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพจริง

ส่วนอีกคำถามหนึ่ง “ถ้าไม่มี **Professional competency** แต่ใช้ **Functional competency** หรือ **Technical competency** แทนจะได้หรือไม่ เพราะเป็น **Competency** สำหรับตำแหน่งงานเช่นกัน?” คำตอบคือ สามารถใช้ได้เช่นกัน แต่หากเราแยก **Professional competency** ออกมาให้เห็นชัดเจนจะทำให้ทราบได้ว่า พนักงานใหม่หรือพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ขึ้นมาอยู่ในระดับผู้บริหารควรมีทักษะและความสามารถทางด้านใดบ้าง อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะและความสามารถในระดับระนาบเดียวกันที่จะสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Professional competency ในทัศนะของผู้เขียนยังสามารถแยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งผู้เขียนเรียกว่า “**Key Common Competency (KCC)**” เป็น **competency** ร่วมที่ผู้บริหารควรมี เช่น ภาวะผู้นำ, การวางแผน, การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ, การตัดสินใจ, การสื่อสาร ฯลฯ และอีกส่วนหนึ่งผู้เขียน เรียกว่า “**Key Strategic Competency (KSC)**” ในส่วนนี้จะ เป็น **competency** ที่ผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ควรมีแตกต่างกันตามแต่กลยุทธ์หลักขององค์กรและกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สร้างขึ้น มา กล่าวคือ เมื่อ

หน่วยงานต่าง ๆ สร้างกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร แล้ว กลยุทธ์ของหน่วยงานหนึ่งย่อมแตกต่างจากอีกหน่วยงานหนึ่ง **competency** ที่ผู้บริหารของหน่วยงานนั้นพึงมีย่อมไม่เหมือนกันด้วย KSC ของผู้บริหารในแต่ละปี อาจจะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับนโยบาย, กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ของหน่วยงาน จึงมีลักษณะที่ความยืดหยุ่นสูงมาก แต่ไม่ว่าจะเป็น KCC หรือ KSC ต้องเป็น **Competency** ที่สร้างขึ้นมาเพื่อสนับสนุนผลงาน (Performance) ตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายการตลาดเพื่อให้ได้ยอดขายมากขึ้น ต้องวางกลยุทธ์เพื่อการส่งออกหาตลาดต่างประเทศ หัวหน้างานหรือผู้บริหาร ควรจะมี **competency** เรื่องการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร แต่ถามว่า **competency** นี้จำเป็นสำหรับหัวหน้างานหรือผู้บริหารของฝ่ายคลังสินค้าหรือไม่ และเช่นเดียวกัน ฝ่ายคลังสินค้าสร้างกลยุทธ์ในการกระจายสินค้าให้ส่งถึงมือลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้องด้วยการบริหาร **Logistic Management** หัวหน้างานหรือผู้บริหารของฝ่ายคลังสินค้าควรมี **competency** เรื่องความละเอียดรอบคอบ และการใช้คอมพิวเตอร์ แต่ถามว่า **competency** นั้นจำเป็นสำหรับหัวหน้างานหรือผู้บริหารของฝ่ายการตลาดหรือไม่ คำตอบคือไม่จำเป็นใน **competency** เรื่องความละเอียดรอบคอบ แต่ไม่ใช่ว่าฝ่ายการตลาดไม่ต้องมีความละเอียดรอบคอบ เพียงแต่ความจำเป็นในเรื่องนี้ยังไม่เด่นชัด ส่วน **competency** เรื่องทักษะการใช้คอมพิวเตอร์นั้น ยังคงจำเป็นต้องมีอยู่ แต่จำเป็นในลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้บริหารของฝ่ายคลังสินค้าควรมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนผู้บริหารของฝ่ายการตลาด ควรมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและนำเสนอผลงาน ดังนั้น จะเห็นได้ว่า **competency** บางเรื่องจำเป็นกับหน่วยงานหนึ่ง แต่ไม่จำเป็นสำหรับอีกหน่วยงานหนึ่ง ในขณะเดียวกัน **competency** เรื่องเดียวกัน ยังมีความจำเป็นในลักษณะต่างกัน

การจำแนกประเภทของ **Professional competency** ออกเป็น 2 ส่วน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับ HR ในการจัดฝึกอบรม โดยพิจารณาว่า **competency** ใดเป็น KCC ก็จัดการฝึกอบรมในคราวเดียวกัน ในส่วนที่เป็น

KSC ก็แยกจัดตามความเหมาะสม และยังสามารถออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมใหม่เนื้อหาแตกต่างกันตามลักษณะการใช้งานได้อีกด้วย

ดังนั้น Professional competency จึงมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. เป็นความสามารถในการบริหารจัดการ
(Management competency)
2. แปรผันตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงาน ไม่หยุดนิ่ง
(Dynamic to Strategy)
3. สนับสนุนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
(Superior performance)
4. ยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก
(Commitment to Corporate goal)
5. ต้องสามารถวัดผลได้ (Measurable)

คำถามคือ เราจะหา Professional competency ไปพร้อม ๆ กับการค้นหา Core competency ได้หรือไม่? ผู้เขียนสนับสนุนให้องค์กรที่ยังไม่มี Competency model เลย ควรอย่างยิ่งที่จะเริ่มจัดทำและสำรวจทั้ง Core competency และ Professional competency ไปพร้อม ๆ กัน เพียงแต่ว่าในป้ถัดไป ให้บททวนเฉพาะ Professional competency เท่านั้น ส่วน Core competency ไม่ควรเปลี่ยนแปลง ๆ จะเปลี่ยนเหมือนนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

บทสรุป Professional competency

การจำแนกลักษณะของ Professional competency เป็น KCC และ KSC จะช่วยให้องค์กรพัฒนา competency ของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง ต้องใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด โดยก่อนหน้าให้องค์กรต้องมีการสำรวจตัวเองก่อนว่าพนักงานระดับผู้บริหารมี competency gap อะไรบ้าง แล้วค่อยจัดโปรแกรมการพัฒนาลงไปเพื่อเติมเต็ม competency นั้น ๆ

การสำรวจหา Professional competency มีขั้นตอน ดังนี้

1. สํารวจข้อมูลเบื้องต้น จาก Core competency และการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว หรือแบบเฉพาะกลุ่ม
2. พิจารณาถึงความสามารถที่จะสนับสนุนผลงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกลยุทธ์หลักขององค์กรและกลยุทธ์ของหน่วยงาน
3. จัดทำตาราง Competency matrix เพื่อพิจารณาว่า Professional competency เหมาะสมกับหน่วยงานใด
4. วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวัง
5. ทดสอบ Professional competency
6. ปรับปรุงแก้ไข Professional competency และอนุมัติ
7. การนำ Professional competency ไปใช้และการติดตามผล

1. สํารวจข้อมูลเบื้องต้น จาก Core competency

การสำรวจหา Professional competency อาจจะใช้ประโยชน์จากการสำรวจหา Core competency แล้วใช้รายการ Competency list ที่อยู่ในภาคผนวกที่ 4 เพื่อพิจารณาว่าผู้บริหารควรมี Competency ไต่บ้างที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยทุก ๆ Professional competency ต้องไม่ใช่ Core competency นอกเหนือจากการใช้ข้อมูลจากการสำรวจ Core competency แล้ว ผู้เขียนเห็นว่าควรจะใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-one interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเฉพาะกลุ่ม (Focused group interview) กับกลุ่มผู้บริหารหรือหัวหน้างานด้วยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลครบทุกด้าน ตัวอย่างคำถามแสดงให้เห็นในภาคผนวกที่ 13 ซึ่งบางคำถามอาจจะประยุกต์ใช้ร่วมกันจากตัวอย่างคำถามของการสัมภาษณ์บนพื้นฐานความสามารถ (Competency-based interview) ในภาคผนวกที่ 10

สำหรับองค์กรบางแห่งอาจจะยังไม่พร้อมที่จะทำ Competency model แต่ประสงค์จะทำเฉพาะ Competency เฉพาะตำแหน่งฝ่ายบริหารหรือหัวหน้างานก่อน ดังนั้น การใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว หรือการสัมภาษณ์แบบเฉพาะกลุ่ม จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการได้มาซึ่ง Competency ที่ต้องการได้

จากผลการสำรวจหา Core competency ตามกรณีตัวอย่างของ ABC-TWT พบว่า ยังมี Competency อีก 5 รายการถัดไปที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสนับสนุนผลงาน (Performance) ได้แก่

- การตัดสินใจ 9 คะแนน
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 9 คะแนน
- มนุษยสัมพันธ์ 8 คะแนน
- ความเป็นผู้นำ 8 คะแนน
- การสอนงาน 7 คะแนน

เมื่อพิจารณาจากรายการ Competency list จากภาคผนวกที่ 4 จะเพิ่มเติมอีก 3 รายการ โดยคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่

- ทักษะการเป็นหัวหน้างาน
- การบริหารจัดการผลงาน (Performance management)
- การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)

2. พิจารณาถึงความสามารถที่จะสนับสนุนผลงาน (Performance)

จากแผนกลยุทธ์หลักขององค์กร ตามกรณีตัวอย่างของ ABC-TWT จะเห็นได้ว่าสามารถวัดผลงานได้ชัดเจน บางกลยุทธ์อาจจะต้องเข้าไปที่แผนกลยุทธ์ย่อยของหน่วยงานเพิ่มเติม เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การนำระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System) ซึ่งไปวิเคราะห์เพิ่มเติมจากแผนงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการดำเนินงาน ISO 14001 และ OHSAS 18001 ไปพิจารณาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม นอกจากผลงานตามกลยุทธ์หลักแล้ว แต่ละหน่วยงานซึ่งต้องสร้างกลยุทธ์ของหน่วยงานรองรับเช่นกัน ไม่เพียงเท่านั้น ผลงาน (Performance) ตามหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องถูกนำมาพิจารณาประกอบด้วยว่า ควรจะต้องมี Competency ใดบ้างที่จะไปสนับสนุนให้ผู้บริหารตามตำแหน่งงานนั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนาควรจะมี Competency ด้านความรู้เรื่องสิทธิบัตรและทรัพย์สิน

ทางปัญญา ตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

3. จัดทำตาราง Competency matrix

การจัดทำตาราง Competency matrix เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง Professional competency กับตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร จะทำให้ง่ายต่อการประเมินและการจัดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ

จากกรณีตัวอย่าง พนักงานระดับผู้บริหารจะต้องมี Professional competency ที่เป็น KCC รวม 8 รายการ แล้วนำไปจัดทำเป็น Competency matrix ดังนี้

Competency Matrix						
Competency Matrix	HR	Marketing	Production	Purchasing	Logistic	QA/R&D
การตัดสินใจ	X	X	X	X	X	X
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	X	X	X	X	X	X
มนุษยสัมพันธ์	X	X	X	X	X	X
ความเป็นผู้นำ	X	X	X	X	X	X
การสื่อสาร	X	X	X	X	X	X
การบริหารจัดการผลงาน	X	X	X	X	X	X
การคิดเชิงกลยุทธ์	X	X	X	X	X	X
ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	X	X	X	X	X	X
ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ		X		X		X
ทักษะการเจรจาต่อรอง				X	X	
ทักษะการนำเสนอผลงาน	X	X				
ความรู้เรื่องสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญา						X

จากตาราง Competency matrix จะสรุปผลได้ว่า

1. ถ้า Competency ที่ปรากฏมีความสัมพันธ์กับทุกหน่วยงาน Competency นั้นจัดเป็น KCC
2. ถ้า Competency ที่ปรากฏมีความสัมพันธ์กับบางหน่วยงาน Competency นั้นจัดเป็น KSC ซึ่งได้แก่ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ, ทักษะการเจรจาต่อรอง และทักษะการนำเสนอผลงาน

3. จาก KSC แต่ละรายการ จะมีหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องไม่เหมือนกัน เช่น ทักษะการนำเสนอผลงาน จะมีเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายการตลาด เท่านั้น ทักษะการเจรจาต่อรอง จะมีฝ่ายจัดซื้อ และฝ่าย Logistic ส่วนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ จะมีฝ่ายการตลาด, ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น
4. ผู้บริหารบางหน่วยงานอาจจะมี KSC เฉพาะเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ของหน่วยงานตนเอง เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เรื่องลิขสิทธิ์ สิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองผลิตภัณฑ์ของบริษัททั้งในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

4. วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวัง

การวางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของ Professional competency เฉพาะในส่วนที่เป็น KCC เท่านั้น ที่สามารถใช้วิธีคล้ายกับ Core competency ด้วยวิธีการใช้ค่าเฉลี่ยจากที่ประชุมผู้บริหาร หรือ ใช้มติเสียงส่วนใหญ่ หรือใช้แบบฟอร์มการสำรวจ Competency profile วิธีการหนึ่งวิธีการใด แต่ส่วนที่เป็น KSC ต้องให้ผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชากำหนดลงมา โดยผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง

Professional Competency Weight & Expectation												
Competency	HR		Marketing		Production		Purchasing		Logistic		QA/R&D	
	Wt	Exp	Wt	Exp	Wt	Exp	Wt	Exp	Wt	Exp	Wt	Exp
การตัดสินใจ	15	5	15	5	15	5	15	5	15	5	15	5
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	15	4	15	4	15	4	15	4	15	4	15	4
มนุษยสัมพันธ์	15	4	15	4	15	4	15	4	15	4	15	4
ความเป็นผู้นำ	15	5	15	5	15	5	15	5	15	5	15	5
การสอนงาน	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5
การบริหารจัดการผลงาน	10	4	10	4	10	4	10	4	10	4	10	4
การคิดเชิงกลยุทธ์	10	4	10	4	10	4	10	4	10	4	10	4
ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	10	4	10	4	10	4	10	4	10	4	10	4
ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	-	-	10	4	-	-	10	4	-	-	10	4
ทักษะการเจรจาต่อรอง	-	-	-	-	-	-	10	4	10	4	-	-
ทักษะการนำเสนอผลงาน	10	4	10	4	-	-	-	-	-	-	-	-
ความรู้เรื่องสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	5
รวม	110		120		100		120		110		120	

5. ทดสอบ Professional competency

หลังจากได้ผลลัพธ์ของการวางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของ Professional competency แล้ว ให้ทดลองนำไปใช้ในการประเมินผู้บริหารบางตำแหน่งของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำกลับมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงอีกครั้ง

6. ปรับปรุงแก้ไข Professional competency และอนุมัติ

การปรับปรุงแก้ไข Professional competency นี้ อาจจะเป็นการตัดทอนหรือเพิ่มเติม competency (ถ้ามี) หรืออาจจะเป็นการแก้ไขน้ำหนักหรือระดับความคาดหวังก็ได้ แต่ในที่สุด Professional competency ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงก่อนนำไปใช้งานเช่นกัน

7. การนำ Professional competency ไปใช้และติดตามผล

เมื่อนำ Professional competency ไปใช้งานแล้ว ควรให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือคณะทำงานติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เช่นเดียวกัน



Functional/Technical competency (ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่)

Functional competency หรือ บางตำรา จะเรียกว่า Job competency เป็น Competency ที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานมี ความรู้ ทักษะและความสามารถ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บางครั้งงานใน ตำแหน่งหน้าที่เหล่านั้น อาจจะเป็นเรื่องของ เทคนิคหรือวิชาชีพโดยเฉพาะ เช่น ผู้ควบคุม หม้อไอน้ำ ผู้ควบคุมระบบบ่อกันมลพิษ ช่างเทคนิคไฟฟ้าแรงสูง เป็นต้น จึงอาจจะ เรียกเป็น Technical competency ได้เช่นกัน

หากองค์กรใดกำลังนำ ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 หรือ ISO/TS 16949 รวมทั้งเครื่องมือการบริหารจัดการอื่น ๆ เช่น GMP, HACCP, Six sigma ฯลฯ ไปใช้ใน องค์กร ย่อมจะต้องคำนึงถึง Functional competency ที่เกี่ยวข้องกับทุกตำแหน่งซึ่ง ส่งผลกระทบบหรืออาจจะส่งผลกระทบต่อระบบ การบริหารจัดการดังกล่าวเป็นสำคัญ

ในที่นี้ ผู้เขียนจะขอเน้นไปที่ระบบมาตรฐานการบริหารจัดการ ISO ดังนี้ โดยข้อกำหนดของ ISO จะมุ่งเน้นมาที่ **Functional competency** เพราะเป็น **competency** ของพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการมาตรฐาน ISO โดยตรง ซึ่งมักจะค้นหาจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทักษะ ประสบการณ์และการศึกษา โดยมากในการตรวจรับรองระบบ ISO จะขอหลักฐานจากใบ **Job description** ประวัติการฝึกอบรมของพนักงานและการสัมภาษณ์หรือให้ทดลองปฏิบัติงานให้ดูเป็นตัวอย่างว่ามีความสามารถสอดคล้องกับข้อกำหนดหรือไม่

หากพิจารณาจากข้อกำหนดของ ISO จะพบว่า ISO ไม่ได้บังคับชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องมี **Competency** อะไรอย่างเฉพาะเจาะจง เช่น ISO 9001:2000 ข้อกำหนดที่ 6.2.1 “บุคลากรที่ปฏิบัติงานซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ ต้องมีความสามารถที่เหมาะสมบนพื้นฐานของการศึกษา การฝึกอบรม ทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสม” ใน ISO 14001:2004 ข้อกำหนดที่ 4.4.2 “องค์กรต้องมั่นใจว่าพนักงานหรือผู้ที่ทำงานในนามขององค์กรซึ่งปฏิบัติงานในส่วนที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญซึ่งองค์กรได้ซื้บไปแล้วต้องมีความสามารถบนพื้นฐานของการศึกษา, การฝึกอบรมและประสบการณ์ที่เหมาะสม...” สรุปโดยรวมคือ ISO บอกว่า ผู้ปฏิบัติงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดใด ต้องมี **Competency** ตามข้อกำหนดนั้นอย่างเหมาะสม

จะเห็นว่า **Competency** ในมุมมองของ ISO จะอยู่บนพื้นฐานของการศึกษา, ทักษะ, การฝึกอบรมและประสบการณ์ ดังนั้นผู้เขียนขอจำแนกรื่อง **Functional competency** ในมุมมองของ ISO เป็น 2 มิติ คือ

1. **Functional competency** ของตำแหน่งงานที่ ISO กำหนด
2. **Functional competency** ของตำแหน่งงานที่ ISO ไม่ได้กำหนดชัดเจนแต่อ้างอิงตามกฎหมายบังคับ (มักจะเกี่ยวข้องกับ ISO 14001, OHSAS 18001)

หากสังเกตให้ดี ผู้เขียนจะไม่เอาเรื่องระดับการศึกษาและประสบการณ์ มาอยู่ในกลุ่มของ Competency เพราะคิดว่าทั้งสองเรื่องสามารถแยกส่วน ด้วยการนำไปใส่ใน Job description ได้และอีกประการหนึ่งคือทั้งเรื่องระดับ การศึกษาและประสบการณ์เราสามารถกำหนดได้เองตามความเหมาะสม กับงานในปัจจุบันหรือกำหนดไว้ตั้งแต่แรกรับสมัครงานไปแล้ว

Functional competency ของตำแหน่งหน้าที่ ISO กำหนด

เนื่องจากข้อกำหนดของระบบมาตรฐานการจัดการต่าง ๆ ทั้ง ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 หรือ ISO/TS 16949 มีข้อกำหนดที่แตกต่างกัน ผู้เขียนจะขออ้างอิงเฉพาะ ISO 9001:2000 และ ISO 14001:2004 เป็นหลัก โดยจะวงเล็บข้อกำหนดต่อท้ายระบบมาตรฐาน เพื่อให้ผู้อ่านที่อยู่ในระบบ ISO ไปสืบค้นอ้างอิงต่อไป

1. ทุกตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 (6.2.1) ส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายผลิตและฝ่าย QC/QA
2. ทุกตำแหน่งงานที่มีผลกระทบหรืออาจจะมีผลกระทบ (potential) ต่อประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ (Significant environmental aspect) ISO 14001:2004 (4.4.2)
3. ผู้แทนฝ่ายบริหาร (MR-Management Representative) ISO 9001:2000 (5.5.2) หรือ ISO 14001:2004 (4.4.1)
4. ผู้ตรวจประเมินภายในระบบ ISO (Internal auditor) ISO 9001:2000 (8.2.2) หรือ ISO 14001:2004 (4.5.5)
5. พนักงานขายหรือพนักงานบริการลูกค้า ISO 9001:2000 (7.2.3)

Functional competency ของตำแหน่งงานที่ ISO ไม่ได้กำหนดแต่อ้างอิงตามกฎหมายบังคับ

ในส่วนนี้ จะเป็นตำแหน่งงานที่ ISO ไม่ได้เขียนกำหนดให้มี Competency แต่ไปอ้างอิงตามกฎหมายที่บังคับใช้ โดยเฉพาะในระบบการบริหารสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ข้อกำหนดที่ 4.5.2 Evaluation of compliance ซึ่งกำหนดให้องค์กรต้องประเมินและปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องและรวมไปถึงข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น Code of Conduct หรือข้อตกลงร่วมกับลูกค้าหรือกฎระเบียบระหว่างประเทศ (ถ้ามี) ฯลฯ ดังนั้น ผู้เขียนจะระบุตำแหน่งงาน พร้อมทั้งวงเล็บชื่อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บางตำแหน่งที่องค์กรท่านไม่ได้อยู่ในข่ายที่กฎหมายกำหนดก็ไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งขึ้นมา ยกตัวอย่างเช่น

1. ผู้ควบคุมประจำหม้อไอน้ำ หรือหม้อต้ม (ระเบียบกรมโรงงานอุตสาหกรรมว่าด้วยการขึ้นทะเบียนเป็นวิศวกรควบคุมและอำนาจการใช้หม้อไอน้ำ วิศวกรควบคุมการสร้างหรือซ่อมหม้อไอน้ำหรือหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อ นำความร้อน และผู้ควบคุมประจำหม้อไอน้ำหรือหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อ นำความร้อน พ.ศ. 2528)
2. บุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมประจำโรงงาน (ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การกำหนดชนิดและขนาดของโรงงาน กำหนดวิธีการควบคุมการปล่อยของเสีย มลพิษหรือสิ่งใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กำหนดคุณสมบัติของผู้ควบคุม ผู้ดูแลงานประจำ และหลักเกณฑ์การขึ้นทะเบียนผู้ควบคุมดูแลสำหรับระบบป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ พ.ศ. 2545)
3. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ-จป.วิชาชีพ (ประกาศกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงาน)
4. ผู้รับผิดชอบด้านพลังงาน (พระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535)

ฯลฯ

บางองค์กรอาจจะมีพนักงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องมากกว่านี้คงต้องศึกษาข้อบังคับตามกฎหมายเพิ่มเติม สำหรับผู้สนใจ ให้เข้าไปสืบค้นในรายละเอียดของเนื้อหาในกฎหมายแต่ละฉบับที่เกี่ยวข้อง หากไม่แน่ใจว่า อยู่ในข่ายของกฎหมายบังคับหรือไม่ ให้ติดต่อไปที่กระทรวงหรือกรมผู้ออกกฎหมายฉบับนั้นโดยตรง

ประเด็นสำคัญขององค์กรในการสร้างพนักงานให้มีความสามารถดังกล่าวตามที่มาตรฐาน ISO กำหนด คือ การค้นหาและจัดทำ **Functional competency** ของตำแหน่งงานนั้นให้สอดคล้องตามข้อกำหนดมาตรฐาน ISO และตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์กรมอบหมาย

การจัดทำ Functional competency

การจัดทำ **Functional competency** ไม่สามารถจะใช้วิธีการสำรวจหา **competency** เหมือน **Core competency** หรือ **Professional competency** ได้ เนื่องจากต้องเป็น **Competency** ที่ใช้เฉพาะไปที่ตำแหน่งงานนั้น ดังนั้นการจัดทำ **Functional competency** จะต้องเริ่มต้น ดังนี้

1. สืบหาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ทำ (**Job Analysis**)
2. วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว
3. วิเคราะห์หา **Functional competency** ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนผลงานนั้น
4. วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของ **Functional competency**
5. ประเมินผลความเหมาะสมของ **Functional competency** กับตำแหน่งงานดังกล่าว
6. นำ **Functional competency** ไปใช้งาน

1. สํารวจข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ทํา

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะเป็นวิธีการหนึ่งในการสํารวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อบรรยายละเอียดของลักษณะงานที่ทํา เพื่อบรรวมข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานที่เรียกว่า "Job description" โดยอาจจะใช้แบบสอบถามหรือผู้เชี่ยวชาญในการจัดทําหรือใช้วิธีการพูดคุยสัมภาษณ์กับพนักงานแต่ละตำแหน่งโดยตรง ซึ่งแน่นอนที่สุดพนักงานบางคนอาจจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบอื่น ๆ นอกเหนือไปจากที่ระบุไว้ใน Job description ซึ่งจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่างานใดเป็นงานประจำ (Routine work) งานใดเป็นงานที่ทําเป็นครั้งคราว (Non routine work) หลังจากนั้น ต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญของลักษณะงานที่ทํางานที่มีความสำคัญซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลงาน (Performance) หรือเป็นงานตามที่กฎหมายกำหนดไว้ จะถือว่าเป็นงานที่ต้องมี Competency มาสนับสนุนไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานประจำ หรือเป็นงานที่กระทําเป็นครั้งคราวก็ตาม ยกตัวอย่างเช่น ช่างซ่อมบํารุง บางท่านจะรับผิดชอบเฉพาะงานซ่อมบํารุงเครื่องจักรอย่างเดียว แต่ช่างซ่อมบํารุงบางท่านจะต้องรับผิดชอบเพิ่มในเรื่องการดูแลรักษาระบบหม้อไอน้ำ ซึ่งมีกฎหมายควบคุมอยู่ ดังนั้น Functional competency ของช่างซ่อมบํารุงทั้งสองคน จะแตกต่างกัน เป็นต้น

2. วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่ง

หลังจากที่เราทราบขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานตามตำแหน่งแล้ว ให้ประเมินว่าในแต่ละตำแหน่งมีตัวชี้วัดผลงาน (KPI – Key Performance Indicators) อะไรบ้าง บางครั้ง อาจจะพบว่า KPI บางรายการอยู่นอกเหนือจากหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ยกตัวอย่างเช่น QA ตั้ง KPI ว่า "ปีนี้จะ Reject วัสดุดิบส่งคืนผู้ขายไม่เกิน 5% จากจำนวนชิ้นงานที่รับเข้าตรวจสอบ" แต่การส่งชื่อวัสดุดิบเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ หาก KPI ของ QA เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5% ถ้ามองว่าเป็นความรับผิดชอบของ QA ใช่หรือไม่ และ QA จะแก้ไขอย่างไร? สำหรับเรื่องดังกล่าว QA แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยตนเองไม่ได้ เพราะ KPI ที่ตั้งไว้นั้นอยู่นอกเหนือ

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน และต้องระวังอย่างยิ่ง ที่ QA อาจ จะยอมปล่อยวัตถุบดด้วยคุณภาพเข้ามาซึ่งจะเป็นปัญหาต่อกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายนั้น

นอกจากนี้ อาจจะพบว่าบางตำแหน่งงานอาจจะไม่ได้กำหนด KPI ไว้ เลย ซึ่งกรณีเช่นนี้ องค์กรจะต้องทบทวนการตั้ง KPI ใหม่อีกครั้งก่อนจะจัดทำ Functional competency

3. วิเคราะห์หา Functional competency ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน ผลงาน

หลังจากที่เราทราบเกณฑ์การบ่งชี้ผลงาน (Performance) ของตำแหน่ง งานแล้ว ต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตาม KPI นั้น พนักงานจะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถอะไรบ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านั้น เป็น Functional competency จากนั้นจึงนำ Competency ที่ได้นำมาจัดทำ Functional competency matrix เพื่อชี้บ่งรายละเอียดว่า ตำแหน่งงานใดควรมี Functional competency อะไรบ้าง ซึ่งสามารถแยกแยะออกมาเป็นของแต่ละ ระดับและแต่ละฝ่าย

สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร จะมี Functional competency ที่มีเพิ่มจาก Professional competency ถ้า Competency ใดที่มีอยู่ใน Professional competency อยู่แล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องนำมาใส่ไว้ใน Functional competency อีก บางองค์กรอาจจะรวม Professional competency และ Functional competency เข้าด้วยกันเป็น Job competency ก็ได้

Functional Competency Matrix

Title	ทักษะ (Skill)	ความรู้ (Knowledge)	ความสามารถ/พฤติกรรม (Attribute/Ability)
พนักงานฝ่ายบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> • ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ • ทักษะการจัดทำและนำเสนอรายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ • ความรู้เรื่องประกันสังคม • ความรู้เรื่องกองทุนเงินทดแทน 	<ul style="list-style-type: none"> • มนุษยสัมพันธ์ • การรวบรวมและวิเคราะห์และข้อมูล • การสื่อสาร
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> • ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ • ทักษะการโน้มน้าวและเจรจาต่อรอง 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ • ความรู้ด้านการบริหารองค์กร • ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> • การสนับสนุนแรงจูงใจ
พนักงานจัดซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> • ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ • ทักษะการเจรจาต่อรอง 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง • ความรู้ด้านภาษีนำเข้า 	<ul style="list-style-type: none"> • ความมีวินัยในตนเอง • การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล • การสื่อสาร

เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้บางตำแหน่งจะมีหัวข้อของ **Functional competency** เดียวกัน แต่จุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังต่างกัน เช่น พนักงานบุคคลและพนักงานจัดซื้อควรมีทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เหมือนกัน แต่สำหรับพนักงานจัดซื้อต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นหาแหล่งวัตถุดิบในอินเทอร์เน็ตและโปรแกรมการออกเอกสาร P/O เป็นหลัก แต่พนักงานบุคคล ต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในส่วนที่เป็นโปรแกรม Microsoft Office เพื่อจัดเตรียมข้อมูลและนำเสนอรายงานเป็นหลัก และเช่นเดียวกันผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพียงแค่เปิดอ่านและแก้ไขข้อมูลได้บ้าง รวมทั้งทำจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความต้องการใน **Functional competency** ของตำแหน่งแตกต่างกัน แต่เมื่อฝ่ายฝึกอบรมจะจัดทำหลักสูตรเพื่อเติมเต็ม **Competency** ดังกล่าว มักจะใช้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมรวมให้มีเนื้อหาครอบคลุมสำหรับทุกตำแหน่งงานทั้งหมด ข้อดีคือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมง่าย ได้คนเยอะ ข้อเสียคือเนื้อหาอาจจะมียาก ทำให้เสียเวลาและบางตำแหน่ง

ได้รับความรู้ แต่ไม่ได้ใช้ นานไปก็ลืม บางตำแหน่งได้ความรู้น้อยกว่าที่ต้องการ ก็ต้องเสียเงินจ่ายค่าฝึกอบรมเพิ่มเติมอีก ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้ ผู้เขียนเสนอให้เดินทางสายกลาง คือ แบ่งเนื้อหาหลักสูตรเป็นกลุ่ม ๆ เช่น หลักสูตรการใช้โปรแกรม Microsoft Office เบื้องต้น, หลักสูตรการใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, หลักสูตรเทคนิคการใช้ E-Document ฯลฯ แล้วให้ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรใดให้เข้ากลุ่มหลักสูตรนั้น แต่หากพบว่าตำแหน่งงานใดต้องการหลักสูตรเป็นการเฉพาะ อาจจะส่งไปอบรมภายนอกหรือจัดการอบรมเป็นการเฉพาะขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายใดจะมากกว่ากัน

4. วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของ Functional competency

จาก Functional competency matrix ของแต่ละตำแหน่ง ให้นำมาวางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวัง คำถามคือว่า “ใครควรจะเป็นผู้วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวัง?” ในกรณีเช่นนี้ ผู้เขียนเห็นว่า ควรจะให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ เพราะอย่างน้อยท่านย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลงานของฝ่ายอยู่แล้ว และเป็นเหตุผลหนึ่งที่ท่านจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างเฉพาะ Functional competency ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีสายการบังคับบัญชา – ระดับ ดังนี้

Functional Competency Weight & Expectation						
Competency	HR Manager		HR Supervisor		HR Staff	
	Wt	Exp	Wt	Exp	Wt	Exp
ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์	15	3	20	4	20	4
ทักษะการจัดทำและนำเสนอรายงาน	-	-	15	4	15	4
ทักษะการโน้มน้าวและเจรจาต่อรอง	20	4	15	4	-	-
ความรู้กฎหมายแรงงานสัมพันธ์	-	-	15	4	15	4
ความรู้เรื่องประกันสังคม	-	-	15	5	15	4
ความรู้เรื่องกองทุนเงินทดแทน	-	-	15	5	15	4
ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	20	5	10	4	-	-
ความรู้ด้านการบริหารองค์กร	15	5	10	4	-	-
ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน	20	5	10	4	-	-
มนุษย์สัมพันธ์	-	-	10	4	15	4
การรวบรวมและวิเคราะห์และข้อมูล	-	-	15	4	10	4
การสื่อสาร	-	-	10	4	15	4
การสนับสนุนแรงจูงใจ	10	4	10	4	-	-
รวม	100		170		120	

5. ประเมินผลความเหมาะสมของ Functional competency

จากการวางน้ำหนักและความคาดหวังของ Functional competency ในแต่ละระดับ จะต้องนำ Functional competency ที่ได้มาทดสอบว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือไม่ โดยพิจารณาจาก Functional competency matrix รวมถึงผลจากการวางน้ำหนักและระดับความคาดหวัง เพื่อชี้บ่งรายละเอียดว่า ตำแหน่งงานใดควรมี Function competency อะไรบ้าง และมีความคาดหวังระดับใดที่เพียงพอหรือเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จากนั้น ให้ทดลองดูว่าพนักงานตามตำแหน่งใดยังไม่มี Functional competency เรื่องใด เมื่อจัดการฝึกอบรม Competency เรื่องนั้นไปแล้วจะส่งผลให้มีผลงานดีขึ้น หรือพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถดีขึ้นหรือไม่? ถ้าใช่ แสดงว่า เป็น Competency ที่เหมาะสม แต่ถ้าไม่ใช่ ให้พิจารณาทบทวนใหม่อีกครั้ง

6. การนำ Functional competency ไปใช้งานและติดตามผล

เมื่อนำ Functional competency ไปใช้งานแล้ว ควรให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือคณะทำงานติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เช่นเดียวกัน



การจัดทำและวิเคราะห์ Competency Profile

Competency Profile จะเป็นการสรุปให้เห็นว่าพนักงานแต่ละตำแหน่งแต่ละฝ่ายควรมี Competency อะไรบ้าง ทั้งใน ส่วน Core competency, Professional competency และ Functional competency ตามโครงสร้างของ Competency model ซึ่งแต่ละ Competency ควรจะมีระดับเท่าใด และแต่ละระดับมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นอย่างไร ต้องผ่านการประเมินและวิเคราะห์หา Competency indicators เพื่อสำรวจว่า Competency ของแต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดเป็นอย่างไรด้วยการแบ่งระดับตัวชี้บ่งของ Competency ออกเป็นหลายระดับ โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3-5 ระดับ

คำถามคือ “จะทราบได้อย่างไรว่าพนักงานคนนั้นมี Competency ระดับใด?” คำตอบคือ โดยทั่วไปเราจะทราบระดับ Competency ผ่านทางพฤติกรรมที่เขาแสดงออกบ่อย ๆ หรือผ่านทางความคิด หรือ ทักษะการทำงาน ตลอดจนคุณภาพของผลงานที่เขาได้รับผิดชอบ

สำหรับเทคนิคการประเมิน ส่วนใหญ่ จะใช้ 3 วิธี คือ

1. การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (Focus group interview)
2. การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-one interview)
3. การประเมินรอบด้าน 360 องศา (360 degree feedback)

โดยทั่วไปจะนิยมเลือกใช้การประเมินแบบการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (Focus group interview) และ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-one interview) มากกว่า ส่วนการประเมินแบบรอบด้าน 360 องศา จะมีเทคนิคค่อนข้างยากและใช้เวลานาน มีค่าใช้จ่ายสูง แต่ละเทคนิคย่อมมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ในที่นี้ ผู้เขียนขอสรุปผลการเปรียบเทียบระหว่างการประเมินแบบการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย (Focus group interview) และ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-one interview) ดังนี้ (Lucia and Lepsinger, 1999:71)

เปรียบเทียบการสำรวจข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ระหว่างแบบตัวต่อตัว (One-on-one interview) และแบบเฉพาะกลุ่ม (Focus group)

การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-one interview)	การสัมภาษณ์แบบเฉพาะกลุ่ม (Focus group interview)
ข้อดี <ol style="list-style-type: none">1. ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา2. ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถซักถามได้3. ช่วยทำให้มั่นใจว่าข้อมูลจะเป็นความลับ4. ได้รายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทและองค์การมากกว่า	ข้อดี <ol style="list-style-type: none">1. ให้โอกาสในการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายจากกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ2. การอภิปรายภายในกลุ่มจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลที่ไม่คาดหวังแต่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
ข้อเสีย <ol style="list-style-type: none">1. ใช้เวลานาน2. อาจจะมีค่าใช้จ่ายสูงตามเวลาที่ใช้ไป	ข้อเสีย <ol style="list-style-type: none">1. ผู้นำการอภิปรายจะต้องผ่านการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอ2. ผู้เข้าร่วมกลุ่มบางคนอาจจะเกือเขิน ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น3. คุณภาพของข้อมูลอาจจะเบี่ยงเบนมาจากความคิดของบางคนที่ไม่มั่นใจคนอื่นจนกลายเป็นความคิดของกลุ่ม4. มีโอกาสน้อยที่จะล้างข้อมูลเชิงลึก5. ต้องอาศัยการนัดหมายตารางเวลาให้ทุกคนมีเวลาพร้อม ๆ กัน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ทักษะ Competency profile

1. จัดทำ Competency model
2. วิเคราะห์หาหน้าหนักและกำหนดระดับความคาดหวัง
3. นำรายการ Competency ทั้งหมดไปจัดทำเป็น Competency profile
4. กำหนดนิยาม, ระดับ และพฤติกรรมหลักของ Competency indicator
5. ประมวลผลของ Competency indicator เพื่อใช้เป็น คู่มือดัชนีวัด Competency ขององค์กร
6. นำ คู่มือดัชนีวัด Competency ไปใช้ในการประเมิน Competency

1. การจัดทำ Competency model

รายละเอียดในการจัดทำ Competency model ผู้เขียนได้กล่าวรายละเอียดไปแล้วก่อนหน้านี้ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมี Competency model เป็นของตนเอง ไม่จำเป็นต้องมี Competency model เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ บางองค์กรอาจจะมี Competency model เพียง 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ Core competency และ Job competency ก็ได้เช่นกัน Competency model จะทำให้เรารู้ว่า แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำ Competency profile ของแต่ละตำแหน่งงานเป็นอย่างไร

2. การวิเคราะห์หาหน้าหนักและกำหนดระดับความคาดหวัง

ผู้เขียนอธิบายขั้นตอนการจัดทำ Competency model และการหาหน้าหนักและระดับความคาดหวังของ Competency ในแต่ละตำแหน่งไปแล้วอย่างละเอียดก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตามผู้เขียนขอย้ำว่าทุก ๆ Competency จะถูกกำหนดขึ้นโดยไม่สนับสนุนผลงาน (Performance) ไม่ได้ แต่ประเด็นสำคัญไม่ใช่หยุดอยู่ที่ผลการประเมิน Competency แต่จะต้องพัฒนา Competency อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

3. การจัดทำ Competency profile

หลังจากที่เราได้ Competency ต่าง ๆ มาแล้ว สิ่งที่ได้มาอาจจะกระจัดกระจายไม่เป็นหมวดหมู่ ผู้เขียนจึงพัฒนาแบบฟอร์มการจัดทำ Competency profile ในภาคผนวกที่ 5 เพื่อสรุปรายการ Competency ระดับความสำคัญ น้ำหนัก และระดับความคาดหวัง ตลอดจนรายละเอียดอื่น ๆ ที่องค์กรต้องการให้มีพฤติกรรม ทักษะหรือความรู้ที่เห็นได้ชัด

ในที่นี้ ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง Competency profile ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดอธิบายการกำหนดน้ำหนักตามภาคผนวกที่ 6 ดังนี้

Competency Profile

Latest update

Position/Title :	
HR Manager	
Department :	
Human Resource Dept	

- Management level
 Supervisory level
 Technical level
 Staff level

Competencies	Degree of Significant					Wt.	Expected Competency					Specific Requirement
	Low		High				Low		High			
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Core Competency												
การมุ่งเน้นเป้าหมาย					5	30						5
การให้ความสำคัญลูกค้า				4		25						5
การทำงานเป็นทีม				4		25						5
การแก้ปัญหา			3			20						5
รวม						100						
Professional Competency												
การตัดสินใจ					5	12.5						5
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					5	12.5			4			
มนุษยสัมพันธ์					5	12.5			4			
ความเป็นผู้นำ					5	12.5						5
การสื่อสาร				4		10						5
การบริหารจัดการผลงาน				4		10				4		
การคิดเชิงกลยุทธ์				4		10				4		
ทักษะการเป็นหัวหน้างาน				4		10				4		
ทักษะการนำเสนอผลงาน				4		10				4		
รวม						100						
Functional Competency												
ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์				4		15			3			
ทักษะการใ้มน้ำและเจรจาต่อรอง					5	20				4		
ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์					5	20						5
ความรู้การบริหารองค์กร				4		15						5
ความรู้กฎหมายแรงงาน					5	20						5
การสนับสนุนแรงจูงใจ				3		10				4		
รวม						100						
ยอดรวมทั้งหมด						300						

4. การกำหนดนิยาม, ระดับ และพฤติกรรมหลักของ Competency indicator

ผู้เขียนจัดทำรายการ Competency indicator ไว้แล้วตอนท้ายหนังสือตามภาคผนวกที่ 7 เพื่อใช้เป็นแนวทาง ดังตัวอย่าง

Teamwork (การทำงานเป็นทีม)	
นิยาม : ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่ม โดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้และประสบการณ์ต่อกัน	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>มักจะขอดอนตัวเมื่อจะให้ทำงานเป็นกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> เมื่อถูกมอบหมายให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น มักจะหลีกเลี่ยงหรือบ่ายเบี่ยงหรือขอดอนตัวบ่อยครั้ง ชอบทำงานเพียงลำพัง ทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ ไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเลย
2	<p>ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้บ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> หากถูกมอบหมายให้ทำงานเป็นกลุ่ม จะทำหน้าที่เพียงผู้ตาม ไม่ออกความเห็น หลีกเลี่ยงการประชุมบ่อยครั้ง ถ้าทำได้ ถ้าเห็นว่าสมาชิกของกลุ่มทำงานได้ดี จะรู้สึกอิจฉา
3	<p>สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ยอมรับทำงานให้กลุ่มตามความสามารถ ถ้ากลุ่มให้แสดงความคิดเห็น จะแสดงออกบ้าง แต่สมัครใจ เป็นผู้ตามมากกว่า
4	<p>กระตุ้นทีมงานอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> กระตุ้นหรือวันที่จะทำงานเป็นกลุ่ม พยายามกระตุ้นให้สมาชิกภายในกลุ่มทำงานด้วยความสามัคคี
5	<p>วางระบบจัดการทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> พยายามให้สมาชิกภายในกลุ่มแสดงความคิดเห็นหรือแสดงศักยภาพออกมาโดยไม่ปิดกั้น มีทัศนคติเชิงบวกต่อกลุ่ม ไม่เห็นแก่ตัว และยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน

ผู้อ่านสามารถกำหนดนิยามและรายละเอียดอื่นๆได้เอง ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนคาดเดาว่าผู้อ่านอาจจะมีคำถามตามมาว่า

1. บาง Competency คาบเกี่ยวกันระหว่างระดับคะแนน จะเป็นระดับ 1 ก็ถูกเป็นบาง Competency และบาง Competency ก็อยู่ในระดับ 2 จะเป็นระดับ 1 ก็ไม่ใช่ทั้งหมด จะเป็นระดับ 2 ก็ไม่เชิง จะถือเกณฑ์ตัดสินใจอย่างไร ผู้เขียนขอเสนอให้มีการประชุมกันแล้วถือเป็นฉันทามติโดยพิจารณาว่า Competency ใดที่แสดงออก อย่างเด่นชัดกว่าอีก Competency หนึ่งก็ให้ระดับคะแนนตาม Competency นั้น
2. ไม่ปรากฏอยู่ในนิยามรายละเอียดของ Competency จะต้องทำอย่างไร? ในกรณีนี้ ผู้เขียนขอเสนอให้ประชุมกันแล้วเพิ่มลงในรายละเอียดของ Competency นั้น
3. จะแบ่งระดับมากกว่านี้ เป็น 4-5 ระดับได้หรือไม่? คำตอบคือ "ได้แน่นอน" แต่หากมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ใด ๆ ต้องทบทวน Competency Profile ของคนนั้นใหม่ด้วย
4. จำเป็นหรือไม่ที่ต้องนิยาม Competency indicators เหมือนในหนังสือ? คำตอบคือ "ไม่จำเป็น" หนังสือหรือบทความต่าง ๆ แม้กระทั่งหนังสือเล่มที่ผู้เขียนกำลังนำเสนออยู่นี้ ต้องให้ผู้อ่านใช้วิจารณญาณนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมเป็นหลัก

ดังที่ผู้เขียนกล่าวไว้ตอนต้นแล้วว่าคำนิยามของ Competency จะเป็นอย่างไร องค์กรควรจะกำหนดเอง โดยจะแบ่งระดับออกเป็น 3-5 ระดับก็ได้ รวมทั้งควรจะเพิ่มเติม ปรับปรุงหรือแก้ไขรายละเอียดของพฤติกรรมหลัก ให้เป็นแบบฉบับขององค์กรเองด้วย เนื้อหาที่ผู้เขียนกำหนดให้สามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานเท่านั้น องค์กรสามารถเพิ่มเติมตัดทอนได้ตามที่เห็นสมควร แต่ไม่ควรลอกเลียนแบบทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องมาจากต้องยอมรับก่อนว่าแต่ละองค์กรย่อมมีลักษณะพนักงานแตกต่างกัน โครงสร้างองค์กรก็แตกต่างกัน รวมทั้งความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร Competency ของตำแหน่งต่าง ๆ ย่อมต้องแตกต่างกันด้วยเช่นกัน

5. จัดทำ Competency Dictionary

หลังจากองค์กรบ่งชี้คำนิยาม จัดระดับและกำหนดพฤติกรรมหลักของ Competency แต่ละรายการเป็น Competency indicators ครอบคลุมตำแหน่งงาน ภายในองค์กร ให้รวบรวมรายการเหล่านั้นเป็น “พจนานุกรมความสามารถ ในงาน (Competency dictionary)” ซึ่งถือว่าองค์กรจะต้องมีพจนานุกรม Competency ที่ไม่เหมือนกัน ถามว่า “เมื่อมีพจนานุกรม Competency (Competency dictionary) อยู่แล้ว น่าจะสามารถนำไปใช้ได้เลย องค์กรจะต้อง เสียเวลาไปสร้างพจนานุกรม Competency อีกทำไม?” สิ่งที่คุณเขียนพยายาม ย้ำเสมอคือองค์กรทุกแห่งมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน คนในองค์กรแต่ละ แห่งย่อมมีความสามารถและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมือนกัน เราไม่สามารถ ลอกเลียนแบบการบริหารจัดการ Competency จากองค์กรที่ใหญ่โตเข้มแข็ง ไปใช้ในองค์กรขนาดกลางหรือเล็กที่ยังมีความพร้อมด้านการบริหารจัดการ และพนักงานไม่เทียบเท่าองค์กรขนาดใหญ่เหล่านั้น การบริหารจัดการ Competency ไม่ใช่สินค้าสำเร็จรูปที่รับเข้ามาแล้วนำไปใช้ได้เหมือน ๆ กัน ทุกองค์กรเช่นกัน

พจนานุกรม Competency ย่อมเป็นอีกส่วนหนึ่งที่องค์กรควรมีเป็น แบบฉบับของตนเอง แล้วค่อย ๆ พัฒนาไปเรื่อย ๆ ผู้เขียนคิดว่า พจนานุกรม Competency ควรจะนำมาทบทวนเป็นระยะ อย่างน้อยปีละครั้ง ทั้งในเรื่อง คำนิยาม การจัดแบ่งระดับ และพฤติกรรมหลักของแต่ละระดับ วิธีนี้จะทำให้ Competency ขององค์กร update อยู่เสมอ

6. นำพจนานุกรม Competency ไปใช้ในการประเมิน Competency

พจนานุกรม Competency จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการประเมิน Competency ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงเครื่องมือการบริหารอื่น ๆ เช่น ISO, Balance Scorecard, TQM, TPM, CRM ฯลฯ เพราะเครื่องมือการบริหารทุกอย่างย่อมต้องอาศัยความสามารถ ของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนเครื่องมือเหล่านั้นให้ประสบผลสำเร็จ

การประเมิน Competency (Competency Assessment)

ผลการจัดทำและวิเคราะห์ Competency Profile ของพนักงานเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับระดับ Competency ที่พนักงานมีกับระดับ Competency ที่องค์กรคาดหวัง จะทำให้เกิดช่องว่าง ที่เรียกว่า Competency gap ซึ่งช่องว่างจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ถ้าพนักงานมี Competency ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง จะมีผลช่องว่างเป็นลบ ให้นำไปสู่โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรม (Training program)
2. ถ้าพนักงานมี Competency เท่ากับระดับที่คาดหวัง จะมีผลช่องว่างเป็นศูนย์ แสดงว่า พนักงานมีทักษะ ความรู้และความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ดี ห้องเครื่องเตรียมโปรแกรมการรักษา (Maintain) Competency ของพนักงานและการพัฒนา Competency โดยเน้นที่การเพิ่มพูนความรู้แก่พนักงาน ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่า ความรู้เป็นสาระที่สามารถเรียนรู้โดยไม่มีที่สิ้นสุด และสามารถสร้างศักยภาพได้โดยไม่มีขีดจำกัด
3. ถ้าพนักงานมี Competency สูงกว่าระดับที่คาดหวัง จะมีผลช่องว่างเป็นบวก ให้นำไปสู่การกำหนดมาตรฐาน Competency ใหม่ ให้เป็น Best practice

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นถึงการวิเคราะห์ช่องว่างของ Competency (Competency gap analysis) โดยใช้ประโยชน์จาก Competency profile และนำไปลงรายละเอียดในแบบฟอร์มตามภาคผนวกที่ 8 Competency Gap Analysis ดังนี้ (ตัวอย่างการคำนวณจะอยู่ในภาคผนวกที่ 9)

COMPETENCY GAP ANALYSIS

Latest update

Position/Title :
HR Manager

Department :
Human Resource Dept

- Management level
 Supervisory level
 Technical level
 Staff level

Competency Grade

A = 85 – 100%
 B = 70 – 84 %
 C = 50 – 69 %
 F = 0 – 49%

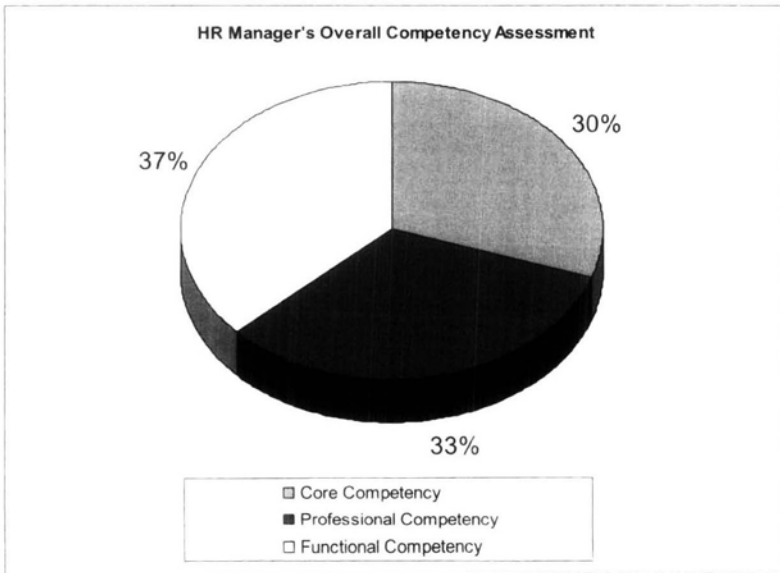
A. Competencies	B. Weight	C. Expected 3 => 5	D. Result 1 => 5	E. Wt.Exp E=BxC	F. Wt.Res F=BxD	G. Comp gap G=F E
Core Competency	69.00	(100*345/500)				
การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย	30	5	3	150	90	60
การให้ความสำคัญลูกค้า	25	5	3	125	75	50
การทำงานเป็นทีม	25	5	4	125	100	25
การแก้ปัญหา	20	5	4	100	80	20
รวม	100			500	345	155
Professional Competency	74.14	(100*355/480)				
การตัดสินใจ	12.5	5	4	63	50	13
การปรับปรุองยาหอเนื่อง	12.5	4	3	50	38	12
มนุษยสัมพันธ์	12.5	4	2	50	25	25
ความเป็นผู้นำ	12.5	5	4	63	50	13
การสื่อสาร	10	5	3	50	30	20
การบริหารจัดการผลงาน	10	4	2	40	20	20
การคิดเชิงกลยุทธ์	10	4	3	40	30	10
ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	10	4	5	40	50	10
ทักษะการนำเสนอผลงาน	10	4	3	40	30	10
รวม	100			435	323	112
Functional Competency	84.09	(100*370/440)				
ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์	15	3	1	45	15	30
ทักษะการใ้มน้ำหนักและแจกจ่าย	20	4	3	80	60	20
ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์	20	5	5	100	100	0
ความรู้การบริหารองค์กร	15	5	5	75	75	0
ความรู้กฎหมายแรงงาน	20	5	5	100	100	0
การสนับสนุนแรงจูงใจ	10	4	2	40	20	20
รวม	100			440	370	70
% Competency เฉลี่ย	75.45	(100*1038/1375)		1,375	1,038	

	227.23	100.00
Core Competency	69.00	30.37
Professional Competency	74.14	32.83
Functional Competency	84.09	37.01
% Competency เฉลี่ย	75.45	

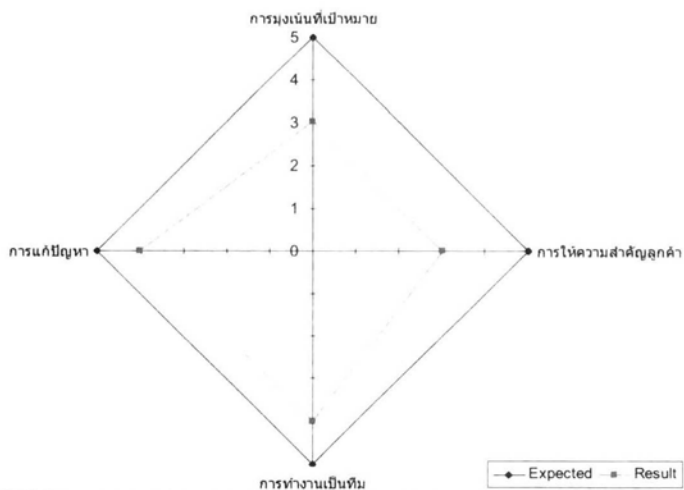
จากกรณีตัวอย่างจะเห็นได้ว่า โดยภาพรวม Competency ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะได้คะแนนที่ 75.45% (อยู่ในระดับเกรด B) และหากวิเคราะห์หาลึกลงไปว่า Competency แต่ละ profile เป็นอย่างไร จะได้คำตอบว่า Core competency ได้คะแนน 69.00%, Professional competency ได้คะแนน 74.14% และ Functional competency ได้คะแนน 84.09% ตามลำดับ

หากจะลงไปที่ Competency แต่ละรายการจะเห็นได้ว่า Competency ที่คะแนนติดลบมากจะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมโดยเร็ว ยกตัวอย่าง เช่น กรณีของพนักงานท่านนี้ได้คะแนนในส่วนของ Core competency ต่ำ ที่ได้คะแนนต่ำเป็นเพราะ Competency 2 รายการ คือ การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย และการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ดังนั้น องค์กรจะต้องรีบจัดพนักงานท่านนี้ เข้าสู่โปรแกรมการฝึกอบรมโดยเร็วในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานท่านนี้คิดว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าสักเท่าใด แต่แท้จริงแล้ว ลูกค้า ยังหมายถึงลูกค้าภายในองค์กรด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับผลลัพธ์ของ Professional competency ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และการบริหารจัดการผลงานที่ได้คะแนนติดลบมาก

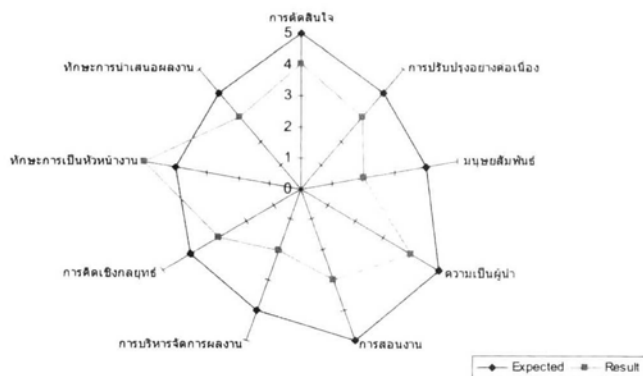
หากจะมองให้เห็นภาพชัดเจนคงต้องนำเสนอเป็นรูปกราฟต่าง เช่น กราฟวงกลม หรือ Radar chart ดังนี้



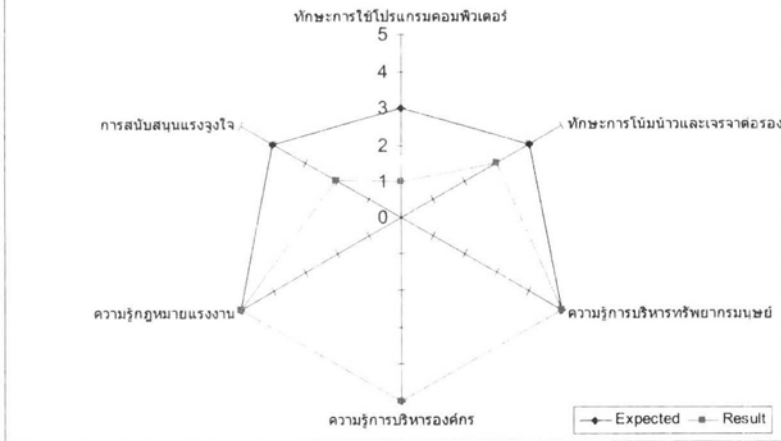
HR Manager's Core Competency Assessment



HR Manager's Professional Competency Assessment



HR Manager's Functional Competency Assessment



มาถึงบรรทัดนี้ ผู้เขียนขอเดาใจท่านผู้อ่านว่า ผู้อ่านคิดว่าง่ายคงไม่ยากเท่าใด แต่ลองถามตนเองสักนิดว่า ถ้าองค์กรของท่านมีพนักงานประมาณ 50 คน คงพอประเมินกันได้ แต่ถ้าพนักงานสัก 200-500 คน จะประเมินกันได้หรือไม่? คำตอบคือ “ได้” แต่จะให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำคนเดียวจะไหวหรือไม่? ดังนั้น หน้าที่การประเมินพนักงานจึงควรให้เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการแต่ละฝ่าย แต่ควรจัดการฝึกอบรมเทคนิคการประเมินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบก่อน และควรให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนและให้คำปรึกษาช่วยเหลือ

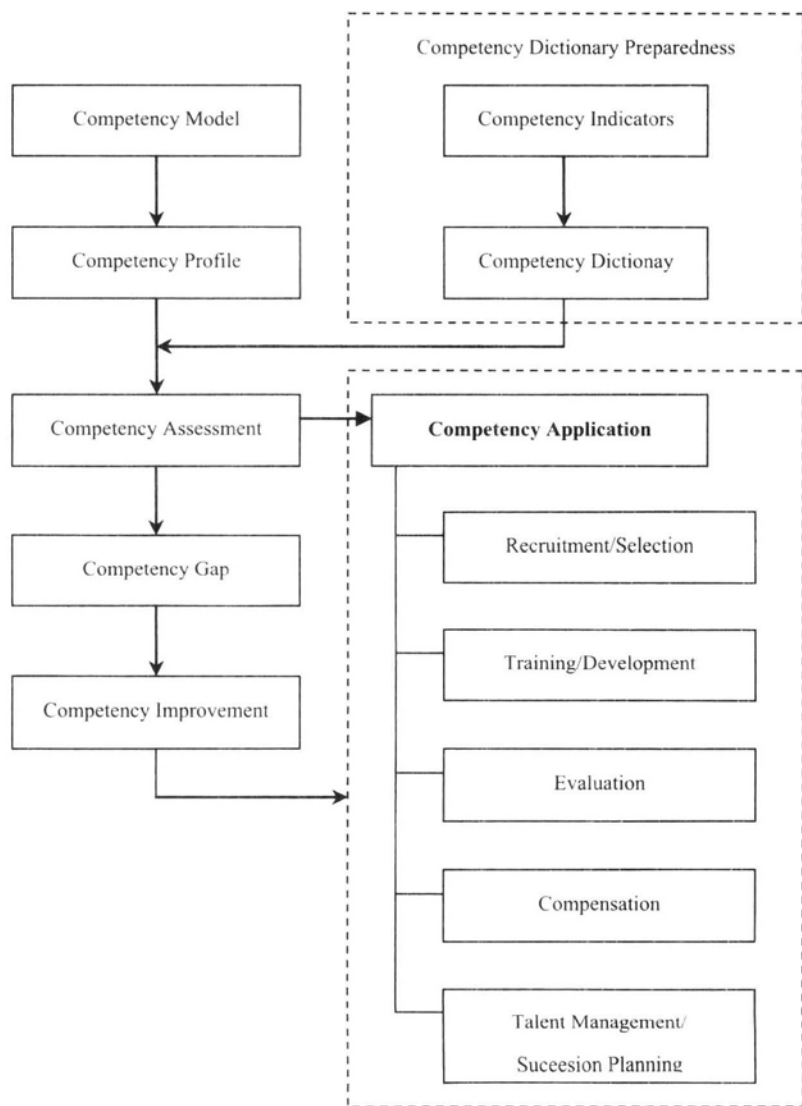
ผลจากการจัดทำ Competency profile และเทคนิคการวิเคราะห์ช่องว่างของ Competency จะนำเราไปสู่การใช้ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น การจัดโปรแกรมการฝึกอบรม, การรับสมัครพนักงาน, การเลื่อนตำแหน่ง และแม้กระทั่งการจ่ายผลตอบแทนต่าง ๆ เป็นต้น



การประยุกต์และ ประโยชน์ของ Competency

การวิเคราะห์และเจาะลึก Competency ที่ผู้เขียนกล่าวรายละเอียดไปในตอนต้นจะไม่มีประโยชน์อันใดเลย หากไม่นำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุง Competency และนำไปประยุกต์ใช้ Competency ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในองค์กร ผู้เขียนขอสรุป Model ของการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

สรุปขั้นตอนการประยุกต์ใช้ Competency
(Competency Application Model)



ประโยชน์จากการประยุกต์ Competency เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ที่จะพุดถึงในหนังสือเล่มนี้มี 5 ด้านดังนี้

การประยุกต์ใช้ใน HRM	ประโยชน์
การสรรหาคัดเลือก	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำให้มองเห็นภาพรวมของความต้องการในงานแต่ละตำแหน่ง ● คัดสรรคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ● ลดเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์กรในการหาพนักงาน ● ใช้ในการสัมภาษณ์รับพนักงานใหม่ ● ช่วยในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่พัฒนาได้ง่ายและคนที่น่าจะพัฒนายาก
การฝึกอบรมและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ● ช่วยทำให้พนักงานต้องหันมาสนใจในการพัฒนาเรื่องทักษะ ความรู้และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ● ช่วยในการจัดระเบียบพนักงานให้เป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ● ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาให้คุ้มค่างบค่าใช้จ่ายและเวลา ● สร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผล
การประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดตามและกาวิวัฒผล ● ช่วยสนับสนุนในการประเมินผลการทำงาน ● ใช้เป็นการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน
การจ่ายผลตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น ● ช่วยสนับสนุนผลของการประเมินความสามารถ ● มีความเป็นธรรมต่อพนักงานที่มีความสามารถตามมาตรฐานขององค์กรที่กำหนด
การบริหารจัดการคนเก่ง	<ul style="list-style-type: none"> ● ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในความเข้าใจในเรื่องของทักษะ ความรู้และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง ● ใช้ในการพิจารณาจัดสรรและประเมินเส้นทางอาชีพของพนักงาน ● ช่วยในการเติมความสามารถที่ยังมีไม่เพียงพอของพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม ● ใช้เป็นดัชนีตัวหนึ่งในการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ● ใช้ในการแบ่งประเภทของพนักงานตามศักยภาพการทำงาน เพื่อนำไปสู่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กร

การประยุกต์ใช้ Competency กับการสรรหา หรือการคัดเลือก

Competency model และ Competency profile ของแต่ละตำแหน่ง จะช่วยให้เราทราบว่า ตำแหน่งงานนั้น องค์กรต้องการพนักงานลักษณะอย่างไร ความสามารถทางด้านใดบ้าง โดยทั่วไป จะเปิด Job description แล้วดูคุณสมบัติที่ต้องการ หลังจากนั้นก็รับสมัครและสัมภาษณ์คัดเลือกพนักงาน แต่วิธีการเช่นนี้ จะแน่ใจได้อย่างไรว่าองค์กรจะได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริง (Put the right man on the right job) ดังนั้น จึงมีการปรับปรุงรายละเอียดของ Job description ให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ Competency และ Performance

ทำไม Job description (JD) ขององค์กรหลายแห่งจึงไม่ได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร? สาเหตุน่าจะมาจากเรื่องเหล่านี้ คือ

- เขียน JD ระบุถึงเฉพาะคุณสมบัติประจำตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งหัวข้อเหล่านี้นาน ๆ ถึงจะเปลี่ยน นานไปก็ลืม
- ผู้ทำไม่ได้เขียน ผู้เขียนไม่ได้เป็นคนทำ ผู้เขียนคิดว่า องค์กรหลายแห่งคงเคยเผชิญปัญหาการเขียน JD บ้าง เช่น ฝ่ายผลิตขอให้ฝ่ายบุคคลเขียน JD ให้ ในขณะที่เดียวกัน ฝ่ายบุคคลก็จะโต้แย้งว่า ไม่รู้งานของฝ่ายผลิต เขียนให้ไม่ได้ ก็ยกกันไปยกกันมา ในที่สุด ผู้บริหารอาจจะต้องลงมาทบทุ้ให้ต่างคนต่างทำ JD กันเอง จึงไม่น่าแปลกใจที่จะเห็น JD ที่นำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ยกตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายจัดซื้อท่านหนึ่ง เขียน JD ของตนโดยระบุคุณสมบัติของตำแหน่งว่า เพศหญิง โสด อายุไม่ต่ำกว่า 40 ปี วุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาโทต่างประเทศ มีประสบการณ์การจัดซื้อวัตถุดิบพลาสติกไม่น้อยกว่า 15 ปี ทั้งหมดคือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่ท่านนั้นจริง ๆ เจ้าหน้าที่ท่านนี้เขียนผิดหรือไม่ “ไม่ผิดแต่ไม่เหมาะสม” ผู้อ่านลองคิดดูว่า ถ้าจะรับสมัครพนักงานในตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายจัดซื้อโดยมีคุณสมบัติดังกล่าวจะไปหาจากตลาดแรงงานที่ได้ได้

- JD มีรายละเอียดมากเกินไป จนบางครั้งนำไปปฏิบัติได้ไม่หมด หรือบางครั้ง ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ไม่รู้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนทั้งหมด

โดยมาก JD ขององค์กรทั่ว ๆ ไป มักจะระบุเฉพาะคุณสมบัติ, หน้าที่ ความรับผิดชอบและบรรยายลักษณะงาน เป็นหลัก ซึ่งเป็นรูปแบบของ **Traditional job description** สำหรับแนวคิดของผู้เขียนไม่ยากให้ผู้อ่านทำ JD แบบเก่าให้มีความยุ่งยากที่ยังยึดติดอยู่กับการเขียนแบบบรรยายโวหาร แต่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ตามหลัก “Simple and Smart” ผู้เขียน เห็นว่า “Job Profile” (บางตำราใช้คำว่า “Role Profile” หรือ “Job Role Profile”) เป็นเอกสารบรรยายลักษณะงานที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างสมบูรณ์แบบหนึ่ง

Job profile

Job profile เป็นเอกสารบรรยายลักษณะงานตามตำแหน่งที่ระบุ คุณสมบัติของตำแหน่ง และแสดงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่าง ๆ ตามขอบเขตตำแหน่ง โดยอยู่บนพื้นฐานของ **Competency** และ **Performance** เพื่อยืนยันว่าพนักงานตามตำแหน่งงานนั้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ **Job profile** เขียนเป็นสมการง่าย ๆ ดังนี้

$$\text{Job profile} = \text{Job specification} + \text{Job description} + \text{Expected performance} + \text{Required competency}$$

หมายความว่า **Job profile** เป็นเอกสารซึ่งเป็นผลรวมของคุณสมบัติประจำตำแหน่ง, หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง, ความสามารถที่ต้องการและผลงานที่คาดหวัง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

โดย Job profile ควรระบุรายละเอียดอย่างน้อย 4 ส่วนหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คุณสมบัติของตำแหน่ง (Job specification)

- 1.1 อายุ
- 1.2 เพศ
- 1.3 ระดับการศึกษา
- 1.4 ประสบการณ์
- 1.5 คุณสมบัติที่จำเป็นอื่น ๆ

ส่วนที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบ (Job description)

ส่วนที่ 3 ผลงานที่คาดหวัง (Performance expectation)

ส่วนที่ 4 ความสามารถที่ต้องการ (Competency requirement)

- 4.1 Professional competency (KCC & KCC)
- 4.2 Functional competency

ส่วนที่ 5 รายละเอียดอื่น ๆ (Other requirements)

ในส่วนรายละเอียดอื่นปลีกย่อย เช่น โครงสร้างหน่วยงาน, เส้นทางสายอาชีพ (Career path), ความยากง่ายของงาน, ความสัมพันธ์ของงานกับฝ่ายอื่น ฯลฯ ผู้เขียนขอละไว้ ให้ผู้อ่านเพิ่มเติมเองตามสะดวกในส่วนที่ 5 จะสังเกตเห็นว่า ผู้เขียนไม่มีโครงสร้างองค์กร หรือสายการบังคับบัญชา อยู่ใน Job Profile นี้เลย เพราะโครงสร้างองค์กรหรือสายการบังคับบัญชาสามารถจัดทำขึ้นเป็นเอกสาร เช่น ประกาศ, รายงานประจำปีของบริษัท ฯลฯ และโครงสร้างองค์กร ควรจะมีความยืดหยุ่นสูงในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง หากไปเขียนยึดโยงกับ Job profile แล้ว เมื่อโครงสร้างองค์กร มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ปรับบทบาท หน้าที่ สายการบังคับบัญชา คงต้องปรับปรุง Job profile บ่อย ๆ

องค์ประกอบของ Job profile ทั้ง 4 ส่วนล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กัน ผู้เขียนขออธิบายรายละเอียด ดังนี้

1. คุณสมบัติของตำแหน่ง (Job specification) ที่ระบุถึงระดับการศึกษา และประสบการณ์ จะช่วยกลั่นกรอง Competency ของผู้ดำรงตำแหน่ง ว่ามีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้
2. หน้าที่และความรับผิดชอบ (Job description) เป็นการบรรยาย ลักษณะงานตามตำแหน่ง และเป็นตัวตั้งต้นที่จะบ่งชี้ว่า ผู้ดำรงตำแหน่ง ควรจะมี Competency เพียงใด และ Performance ที่คาดหวังจาก หน้าที่และความรับผิดชอบที่ระบุไว้ อย่างไรก็ตามผู้เขียนขออย่าเพิ่มเติมให้ผู้อ่านทุกท่านกรณากลับไปทบทวนรายละเอียดของการบรรยายหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ว่ามีระดับถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อลูกค้าหรือไม่? อาจจะเป็นลูกค้าภายใน หรือลูกค้าภายนอก ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายจัดซื้อ มีลูกค้าภายใน คือ ฝ่ายผลิตที่ต้องการวัตถุดิบเพียงพอ, ฝ่ายคลังสินค้า ที่ต้องการวัตถุดิบจำนวนไม่มากจนสิ้นไม่มีที่เก็บ และฝ่ายบัญชีการเงิน ที่ต้องการราคาวัตถุดิบไม่สูงจน มีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
3. ผลงานที่คาดหวัง (Performance expectation) ประเด็นสำคัญของส่วนนี้ คือ การสร้างตัวดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI – Key Performance Indicator) โดยทุก ๆ KPI มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก KPI ต้องอยู่ในขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบของ ตำแหน่งงานนั้น ยกตัวอย่างเช่น KPI ของฝ่ายซ่อมบำรุง ระบุว่า จะลดการใช้ไฟฟ้าของบริษัทลง 10% จากปีที่แล้ว ถ้ามว่า การประหยัดไฟฟ้าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายซ่อมบำรุง หรือเป็นมาตรการที่หน่วยงานทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันทำงาน หากช่างซ่อมบำรุงแต่เพียงฝ่ายเดียวช่วยกันประหยัดไฟ จะทำให้บริษัทลดอัตราสิ้นเปลืองพลังงานไฟฟ้าได้ถึง 10% หรือไม่ คำตอบ

คงชัดเจนอยู่แล้วว่า การลดอัตราสิ้นเปลืองพลังงานไฟฟ้า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกหน่วยงาน ไม่ใช่อยู่ในขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายซ่อมบำรุง เป็นต้น สิ่งสำคัญคือทุก ๆ ข้อของหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องแปลงให้เป็น KPI เพื่อวัดเป็นผลงานได้อย่างชัดเจน

ประการสุดท้าย คือ KPI ต้องมี **Competency** มารองรับ เพื่อให้มั่นใจว่า **Performance** นั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ หาก KPI ตัวใด ไม่มี **Competency** มารองรับ ให้เพิ่มเติม **Competency** และ ทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครอบคลุมเสียใหม่ ยกตัวอย่าง เช่น KPI ของฝ่ายคลังสินค้าระบุว่า ลดอุบัติเหตุจากรถโฟล์คลิฟท์ ให้เป็นศูนย์ภายในปีนี้ แต่เมื่อสอบกลับไปที่ **Competency** พบว่า ไม่มีการระบุถึงเรื่องทักษะการขับรถโฟล์คลิฟท์อย่างปลอดภัย และพิจารณาจากหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานคลังสินค้า พบว่า ไม่มีการเขียนถึงการขับรถโฟล์คลิฟท์เลย เพราะเข้าใจว่า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานเพียงบางท่าน เท่านั้น หากเป็นกรณีเช่นนี้ ควรระบุให้ชัดเจนว่า พนักงานท่านใด ที่ต้องทำหน้าที่ขับรถโฟล์คลิฟท์ ซึ่งจะต้องผ่านการฝึกอบรมเรื่อง ทักษะการขับรถโฟล์คลิฟท์อย่างปลอดภัยเสียก่อน จะทราบได้ว่า อบรมแล้ว พนักงานท่านใดมีสิทธิขับรถโฟล์คลิฟท์ แสดงได้ด้วยการ ติดบัตรอนุญาตขับรถ หรือสัญลักษณ์อื่นใดที่เห็นได้ชัดเจนว่าผ่านการอบรมมาแล้ว เช่น หมวก, ปกอกแขน เป็นต้น

4. **Competency** ที่ต้องการ (**Competency requirement**) เป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะการที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอ คำถามคือ “เราจะทราบได้อย่างไรว่า ตำแหน่งนั้นต้องมี **Competency** อะไรบ้าง?” คำตอบคือว่า จากการจัดทำ **Competency model** และ **Competency profile** จะทำให้เราพอจะทราบได้ว่า ตำแหน่งดังกล่าวควรมี **Competency** อะไรบ้าง

แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาประการหนึ่ง คือ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบข้อใดบ้างที่นำไปสู่การ ค้นหา **Competency** ที่ต้องการ หากพบว่า **Competency** ใดที่ไม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบมารองรับ แสดงว่า **Job profile** นั้น ขาดการระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ให้เพิ่มเติมเสีย ยกตัวอย่างเช่น ตำแหน่งพนักงานฝ่ายประกันคุณภาพ ระบุว่า ต้องมี **Competency** เรื่องความรู้เชิงสถิติเพื่อการตัดสินใจ แต่จาก หน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่มีการเขียนถึงการสุ่มตรวจตัวอย่าง สินค้า ทั้ง ๆ ที่ในทางปฏิบัติมีการสุ่มตรวจตัวอย่างสินค้าตามตาราง **MIL-STD-105E** เป็นต้น ถ้ามว่าทำไมต้องบ่งชี้ **Competency** ไว้ ใน **Job profile** ด้วยเพื่ออะไร? เพื่อให้เกิดผลงาน (**Performance**) ตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ๆ

ตัวอย่าง **Competency** และ **KPI** ใน **Job Profile**

ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง **Job profile** ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เห็นถึง **Competency profile** ทั้งในส่วนของ **Professional competency** และ **Functional competency** (สำหรับ **Core competency** ไม่จำเป็นต้องระบุไว้ใน **Job profile** ก็ได้ เนื่องจากเป็น **Competency** ร่วมที่พนักงานซึ่งอยู่ใน ระนาบตำแหน่งเดียวกันต้องมีเหมือนกันอยู่แล้ว) และ **KPI** ที่จะเป็นตัวชี้วัด **Performance** ของตำแหน่ง ดังนี้

Job Profile

Position/Title : HR Department manager

Job code : HR01

Part I : คุณสมบัติ (Job specification)

1. **Gender (เพศ) :** ชาย / หญิง
2. **Age (อายุ) :** 30 ปีขึ้นไป
3. **Education (การศึกษา) :** ปริญญาตรีทางรัฐศาสตร์ หรือ นิติศาสตร์ หรือ จิตวิทยา หรือปริญญาโททางรัฐศาสตร์ หรือ บริหารธุรกิจ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ สาขาอื่น ๆ ที่เทียบเท่า
4. **Experience (ประสบการณ์) :**
 - 4.1 ผ่านงานเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 7 ปี และอยู่ในระดับบริหารไม่น้อยกว่า 3 ปี
 - 4.2 เคยทำงานกับบริษัทที่มีพนักงานไม่น้อยกว่า 500 คนมาก่อน
 - 4.3 ผ่านงานเกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรมไม่น้อยกว่า 3 ปี
5. **Specific requirement (คุณสมบัติอื่น ๆ) :** การสื่อสารภาษาอังกฤษทั้งหมด อ่านและเขียนอยู่ในระดับดี

Part II : อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job description)

1. บริหารจัดการและควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน
(To manage and control any operation to achieve corporate mission.)
2. วางแผนและกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
(To plan and motivate subordinates to work hard and smart.)
3. ร่วมมือกับผู้บริหารของฝ่ายอื่น ๆ รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

(To cooperate with another manager include interested party to exchange information and full support to each others.)

4. สอนงานและให้คำปรึกษาที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

(To make a positive attitude of coach and consult to relevant people.)

5. ตรวจสอบและอนุมัติรายงานของฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารทุกเดือน

(To approve and arise management summary report in monthly management meeting.)

6. วางแผน บริหารจัดการและควบคุมอัตราพนักงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

(To plan, manage and control employee for appropriate man power.)

7. บริหารงานระบบจ่ายผลตอบแทนพนักงานให้มีประสิทธิภาพ

(To manage compensation system efficiently.)

8. วางแผนและบริหารแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กรให้ทำงานเป็นหนึ่งเดียว

(To plan and manage labor force relationship to work integrity.)

9. วางแผนและบริหารงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมตามที่ฝ่ายอื่น ๆ ร้องขอ

(To plan and manage training and development program to serve what other departments request appropriately.)

Part III : ผลงานที่คาดหวัง (Performance expectation)

KPI	Wt	Target	ความถี่ (Frequency)
1. การส่งรายงานสรุปของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	5	100%	ทุกเดือน
2. % การสรรหาพนักงานภายในกำหนดเวลา	15	100%	ทุกเดือน
3. % พนักงานที่ผ่านการทดลองงาน	15	100%	ทุกเดือน
4. อัตราการไม่มาทำงานของพนักงาน (% Absenteeism)	10	5%	ทุกเดือน
5. % พนักงานที่ออกจากองค์กรต่อจำนวน พนักงาน (Turnover Rate)	10	5%	ทุกเดือน
6. อัตราต้นทุนค่าแรงรวมต่อพนักงาน	10	950 บาท/ คน	ทุกเดือน
7. คะแนนเฉลี่ยจากการทดสอบความเข้าใจจาก การฝึกอบรม	10	80%	ภายใน 3 วันเมื่อ เสร็จสิ้นการฝึกอบรม
8. ความรู้หรือทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม	10	60%	ภายใน 3 วันเมื่อ เสร็จสิ้นการฝึกอบรม
9. อัตราความรู้หรือทักษะที่เพิ่มต่อต้นทุนการ ฝึกอบรม	15	0.3	ภายใน 3 วันเมื่อ เสร็จสิ้นการฝึกอบรม

Part IV : Competency ที่ต้องการ (Competency requirement)

Competencies	Wt	Expected
Professional Competency		
1. การตัดสินใจ	15	5
2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	15	4
3. มนุษยสัมพันธ์	15	4
4. ความเป็นผู้นำ	15	5
5. การสอนงาน	10	5
6. การบริหารจัดการผลงาน	10	4
7. การคิดเชิงกลยุทธ์	10	4
8. ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	10	4
9. ทักษะการนำเสนอผลงาน	10	4
Functional Competency		
10. ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์	15	3
11. ทักษะการโน้มน้าวและเจรจาต่อรอง	20	4
12. ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์	20	5
13. ความรู้การบริหารองค์กร	15	5
14. ความรู้กฎหมายแรงงาน	20	5
15. การสนับสนุนแรงจูงใจ	10	4

จากตัวอย่าง Job profile ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะพิจารณาเป็นส่วน ๆ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงคุณสมบัติทั่วไปของผู้ดำรงตำแหน่ง จะใช้ เป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการรับสมัครคัดเลือกพนักงานใหม่
- ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่อธิบายบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้เขียนจะย้ำเน้นว่าหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องระบุ ถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วย ซึ่งจาก บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสนับสนุน (Support function) ดังนั้น จึงมีลูกค้านับเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ผู้เขียนจึงกำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มี หน้าที่จะต้องสนับสนุนฝ่ายอื่น ๆ ให้เห็นชัดเจน ในข้อ 3 เรื่องการร่วมมือกับผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ และข้อ 9 การให้บริการฝึกอบรมและพัฒนาแก่หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น
- ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของ Performance จากตาราง KPI จะทำให้ทราบว่า จะต้องทำอะไรบ้าง (ดูจาก KPI) เมื่อไร (ดูจากความถี่) และมีค่าชี้วัดผลการทำงานเป็นอย่างไร (ดูจากเป้าหมาย) อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนขอแนะนำให้กำหนด KPI ที่หน่วยงาน สามารถควบคุมและดำเนินการได้จริง
- ส่วนที่ 4 เป็นส่วนของ Competency ซึ่งนำมาจาก Competency profile ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สำหรับองค์กรที่ทำระบบ ISO 9001:2000 ผู้เขียนพยายามแนะนำให้องค์กรเลือกใช้ KPI ของแผนกต่าง ๆ ตัวหนึ่งตัวใดหรือหลายตัวให้เป็น ตัวเดียวกับที่ใช้ในวัตถุประสงค์คุณภาพ ISO 9001:2000 (5.4.1) เพราะทำ ครั้งเดียวจะได้ทั้งงาน ISO และงานบริษัทด้วย เมื่อติดตามผลการทำงานตาม KPI ดังกล่าวก็จะสอดคล้องกับข้อกำหนดที่ 8.2.3 การติดตามและวัดผล กระบวนการ (Monitoring & Measurement of Process) กล่าวคือ ถ้าผล KPI

รายการใดพลาดเป้า ไม่ต้องตกใจ เพียงให้หน่วยงานมีการประชุมหารือกันว่าทำไมถึงพลาดเป้าหมาย เป็นเพราะอะไร โดยการค้นหาสาเหตุที่แท้จริง (root cause) หลังจากนั้นกำหนดวิธีการแก้ไข การป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ แล้วติดตามผลดูใหม่ หากเกรงว่า Auditor ที่มาตรวจรับรองระบบไม่เชื่อ ก็ให้จัดบันทึกเป็นการประชุมประจำเดือนก็ได้ แต่สำหรับผู้เขียนจะขอเรียกหลักฐานผลการดำเนินการในเดือนถัด ๆ ไปมากกว่า เพราะผู้เขียนจะให้น้ำหนักที่ผลลัพธ์ที่ทำงานมากกว่าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ามีการวิเคราะห์หาสาเหตุ การแก้ไข และป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาเดิมจะไม่เกิดย้อนกลับมาอีก

ประโยชน์ของ Job Profile

องค์กรหลายแห่งอาจจะมีปัญหาทุกครั้งเมื่อมีการปรับเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงาน การขึ้นเงินเดือน แต่หากองค์กรสามารถกำหนดแนวทางที่เหมาะสมจากการประเมิน Competency และ KPI ปัญหาดังกล่าวจะลดน้อยลง แต่คงไม่ใช่หมดไปเลย เพราะนิสัยของคนไทย ไม่ชอบให้ใครเก่งกว่า หรือเด่นเกิน และอีกประการหนึ่ง คือ การบริหาร “คน” จะทำให้ทุกฝ่ายพอใจเท่าเทียมกัน คงไม่ได้ แต่จะอย่างไร ให้ทุกคนยอมรับความเป็นจริงในวันนี้ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองในวันหน้า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่า ที่สำคัญหัวหน้างาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงผลงานและบริหารงานด้วยความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญ

จากการทำ Job Profile ผู้อ่านคงจะพบว่า สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งด้านการรับสมัครพนักงาน การประเมินผลงาน การปรับเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลผลตอบแทน ฯลฯ โดยอาศัยองค์ประกอบของ Job Profile ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ประโยชน์จาก Competency และ KPI เพื่อการบริหารงานบุคคลและมีกรอบม กล่าวคือ Competency จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ในขณะที่เดียวกัน KPI จะแสดงให้เห็นถึง ผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นเมื่อเราเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของ Competency และ KPI จะทำให้องค์กรรู้ว่า

1. ควรสนับสนุนพนักงานที่มี **Competency** สูง และมี **KPI** ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย
2. ควรพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการกับพนักงานที่มี **Competency** ต่ำ และมี **KPI** ต่ำ หากเห็นว่า ไม่สามารถพัฒนา **Competency** ของพนักงานท่านนั้นต่อไปได้
3. ควรรับแก้ไขและช่วยเหลือพนักงานที่มี **Competency** สูง แต่มี **KPI** ต่ำ แสดงว่าอาจจะมีปัญหาภายในหน่วยงานนั้น ต้องรีบลงมา สະสร้างปัญหาโดยเร็ว หรือเกิดจากการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไป จนพนักงานท้อถอย
4. ควรปรับปรุงระบบการฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มี **Competency** ต่ำ แต่มี **KPI** สูง แสดงว่า หากสนับสนุนให้พัฒนา **Competency** สูงขึ้น น่าจะได้ผลงานมากกว่าเดิม หรือ อาจจะมาจากการกำหนด **KPI** ต่ำกว่าเป้าหมายจนเกินไป หากเป็นกรณีหลัง ผู้บริหารควรเข้าไป พิจารณาการปรับเป้าหมายของ **KPI** ใหม่

ผู้เขียนหวังว่า **Job Profile** อาจจะเป็นแนวทางหนึ่งทดแทนการทำ **JD** แบบเดิม ๆ ที่ระบุเพียงคุณสมบัติและหน้าที่ความรับผิดชอบเท่านั้น และผลจากการวิเคราะห์ **Competency** และ **KPI** นี้จะทำให้เราสามารถพัฒนาบุคลากร และปรับเปลี่ยนระบบการฝึกอบรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและของหน่วยงานมากขึ้น

การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency (Competency-based interview)

Lucia and Lepsinger (1999) ระบุว่า การทำให้เกิดความชัดเจนของ พฤติกรรมและการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเช่นเดียวกัน **Competency model** จะช่วยให้เราจัดวางพนักงานให้ เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ ยังมีผลการวิจัยพบว่า การว่าจ้างพนักงานที่ไม่มี

ประสิทธิภาพ อาจจะมีต้นทุนสูงถึง 1.5 เท่าของค่าจ้างทั้งปีของพนักงานผู้นั้น (Peggy Simonsen and Tom Smith, www.careertrainer.com)

การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency เป็นการคัดเลือกพนักงานวิธีหนึ่งที่ต้องคัดหลายแห่งนำมาใช้ เพราะถือได้ว่าพนักงานที่ได้รับคัดเลือกเข้ามานั้นผ่านการกลั่นกรองเรื่องทักษะ ความรู้และความสามารถตามที่ต้องคัด คัดหวังมาได้ระดับหนึ่งแล้ว โดยพิจารณาจาก Competency ที่มีมาแต่เดิม เช่น เรื่องของทักษะ ความรู้ทางเทคนิค ประสบการณ์และทัศนคติที่ผ่านมา เป็นต้น และยังต้องคำนึงถึงศักยภาพ (Potential) ที่จะแสดงออกมาทางความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นระหว่างสัมภาษณ์อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency ต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้สัมภาษณ์ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง Competency เป็นอย่างดี
2. ผู้สัมภาษณ์ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี พยายามตั้งใจฟังและให้เกียรติผู้ให้สัมภาษณ์เสมอ
3. คำถามที่จะถามผู้ให้สัมภาษณ์ควรเป็นคำถามปลายเปิด เช่น อย่างไร, เพราะเหตุใด, คิดเห็นประการใด เป็นต้น เพื่อให้แสดงความเห็น และตอบคำถามได้โดยการอธิบาย มากกว่าจะเป็นคำถามปลายปิด ที่จะให้เลือกตอบว่า “ใช่หรือไม่ใช่” เท่านั้น
4. หากคำถามใดเป็นคำถามปลายปิดจะต้องเป็นคำถามเพื่อนำไปสู่คำถามอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายต่อไป
5. ทุก ๆ ประเด็นของคำถาม ต้องไม่ล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ยกเว้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับขององค์กรหรืออาจจะส่งผลกระทบต่องานที่จะรับผิดชอบ เช่น ปัญหาเรื่องหนี้สิน ปัญหาเรื่องการหย่าร้างภายในครอบครัว เป็นต้น

6. ผู้สัมภาษณ์ควรตกลงร่วมกันก่อนในหลักเกณฑ์การประเมิน Competency แต่ละหัวข้อเพื่อสร้างความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
7. ผู้สัมภาษณ์ควรจัดบันทึกถึงจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ให้สัมภาษณ์ที่พบเห็นในระหว่างการสัมภาษณ์

ตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์บนพื้นฐานความสามารถแสดงไว้ในภาคผนวกที่ 11 ซึ่ง Competency ที่จะนำมาสัมภาษณ์ควรจะเป็น Core competency, Professional competency และ Functional competency ที่สำคัญซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนผลงานของตำแหน่งงานดังกล่าว โดยอาจจะเป็นเพียง 3 ลำดับแรกของ Competency แต่ละกลุ่ม ทั้งนี้เพราะบางตำแหน่งอาจจะมี Competency รวมกันเป็นจำนวนมาก

การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency กับ STAR Model

STAR Model เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้วิเคราะห์หาคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยึดโยงไปสู่การประเมิน Competency ที่ต้องการ

Situation (สถานการณ์)	ระบุถึงสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
Task (งาน)	ระบุถึงลักษณะงานที่ทำหรือรับผิดชอบ
Action (การแก้ไข/การปฏิบัติ)	ระบุถึงวิธีการแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่พบ
Result (ผลลัพธ์)	ระบุถึงผลลัพธ์จากการแก้ไขหรือการกระทำนั้น ๆ

ตัวอย่างของ STAR Model

1. วันหนึ่งลูกค้าโทรเข้ามาตามสินค้าที่สั่งไว้ ซึ่งต้องจัดส่งวันนี้ แต่ความจริงคือฝ่ายผลิตทำไม่ทันจึงไม่มีของส่ง ผมจึงแจ้งลูกค้าว่าสินค้ากำลังอยู่ในระหว่างการจัดส่งคาดว่าจะส่งได้วันพรุ่งนี้ ลูกค้าก็พอใจ

Situation (สถานการณ์) = ลูกค้าโทรเข้ามาตามสินค้าที่สั่งไว้

Task (งาน) = จัดส่ง

Action (การแก้ไข) = แจ้งลูกค้าว่าสินค้ากำลังอยู่ในระหว่างการจัดส่งคาดว่าจะส่งได้วันพรุ่งนี้

Result (ผลลัพธ์) = ลูกค้าพอใจ

2. เมื่อวานนี้ มีลูกค้ารายหนึ่งโทรเข้ามาต่อว่าบริษัทเรื่องมารยาทคนขับรถส่งสินค้าของบริษัทเรา ซึ่งเผอิญที่ฉันรับโทรศัพท์พอดี ฉันจึงถูกลูกค้าต่อว่าเสีย ๆ หาย ๆ ทั้ง ๆ ที่ได้เป็นความผิดของฉันเลย ฉันจึงบอกลูกค้าว่าจะรับเรื่องไว้ก็ได้ แม้จะไม่ใช้ความผิดของฉันก็ตาม

Situation (สถานการณ์) = ลูกค้ารายหนึ่งโทรเข้ามาต่อว่าบริษัทเรื่องมารยาทคนขับรถส่งสินค้า

Task (งาน) = รับโทรศัพท์

Action (การแก้ไข) = รับเรื่องไว้

Result (ผลลัพธ์) = ? (ไม่ระบุ)

(กรณีนี้ 2 ไม่มีผลลัพธ์ เพราะยังไม่รู้ว่า การที่พนักงานรับเรื่องไว้ลูกค้ามีปฏิกิริยาอย่างไร ต่อไป)

3. มีอยู่ครั้งหนึ่ง รถติดมากผมไปไม่ทันตามเวลานัดหมายกับลูกค้า จึงโทรบอกยกเลิกไปก่อนแล้วค่อยนัดหมายกันใหม่อีกครั้ง โชคดีที่ลูกค้าก็เผอิญอยู่ข้างนอกเหมือนกัน จึงไม่ว่าอะไร ยินดีที่เลื่อนนัดได้ เพราะถึงอย่างไรก็ไปถึงที่นัดหมายไม่ทันด้วยกันทั้งคู่

Situation (สถานการณ์)	= รถติดมากผมไปไม่ทันตามเวลานัดหมาย กับลูกค้า
Task (งาน)	= ? (ไม่ระบุ)
Action (การแก้ไข)	= โทรบอกยกเลิกไปก่อนแล้วค่อยนัด หมายกันใหม่อีกครั้ง
Result (ผลลัพธ์)	= ลูกค้าไม่ว่าอะไร ยินดีที่เลื่อนนัดได้

(กรณีที่ 3 ไม่ระบุว่าจะงานที่ทำคืออะไร รับผิดชอบงานขาย หรืองาน
ติดตั้งอุปกรณ์ ฯลฯ)

คำถามส่วนใหญ่ จะเป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะงานที่เคย
ผ่านมา โดยจะพิจารณาถึงความสอดคล้องกับงานที่รับสมัคร เพื่อประเมิน
Competency และศักยภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์ **Competency** ที่จะถูกตั้งขึ้นมา
เป็นประเด็นจะมาจาก **Competency profile** และ **Job profile** ของตำแหน่ง
งานนั้น ๆ สำหรับตัวอย่างของคำถามต่าง ๆ จะอยู่ในภาคผนวกที่ 10

แบบฟอร์มสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ **Competency**
แสดงไว้ในภาคผนวกที่ 11 และตัวอย่างการประเมินคะแนนการสัมภาษณ์จะ
อยู่ในหน้าถัดไป ซึ่งจะสังเกตเห็นว่า คะแนนการประเมินโดยเฉลี่ยของผู้ให้
สัมภาษณ์ท่านนี้จะอยู่ที่ 71.15% โดยบันทึกทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ให้
สัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และด้วยวิธีการเดียวกันเมื่อนำไป
สัมภาษณ์กับผู้สมัครท่านอื่นในตำแหน่งเดียวกัน ก็จะสามารถเปรียบเทียบให้
เห็นชัดเจนว่า ผู้สมัครท่านใดน่าจะมี **Competency** และ **Potential** ที่จะมา
ร่วมงานกับองค์กรได้ในที่สุด

Competency-based Interview

ชื่อ-นามสกุล	นาย ABC					
ตำแหน่งที่ขอสมัคร	Technical Service Staff					
Competency Profile						
A Competency	B น้ำหนัก	C คาดหวัง	D คะแนนเฉลี่ย	E = B x C น้ำหนักหวัง	F = B x D คะแนน	G = F - E ผลต่าง
1. Customer focus	20	4	3.5	80	70	-10
2. Self-management	15	4	3	60	45	-15
3. Teamwork	15	4	2.5	60	37.5	-22.5
4. Interpersonal skill	15	4	2.5	60	37.5	-22.5
5. Goal orientation	15	4	2.5	60	37.5	-22.5
6. Continuous learning	10	4	3	40	30	-10
7. Empathy	10	3	2	30	20	-10
Sum	100	27	19	390	277.5	-112.5
% Competency Score	71.15		(=100 x 277.5 / 390)			

จุดแข็ง (Strength) : บันทึกพฤติกรรมหรือความโดดเด่นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน
1. มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ
2. สามารถพูดและเขียนภาษาจีนกลางได้ดี
จุดอ่อน (Weakness) : บันทึกพฤติกรรมหรือความบกพร่องที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน
1. มีประสบการณ์การทำงานเพียง 1 ปีเป็นงานของครอบครัว
2. มีบุคลิกที่เชื่อมั่นตนเองสูงมาก จึงแสดงอาการฉุนเฉียวง่าย

ผู้ประเมิน	
วันที่	

- คอลัมน์ A แสดง Competency profile ของตำแหน่งงาน
- คอลัมน์ B แสดงค่าน้ำหนักของ Competency ซึ่งมาจาก Profile
- คอลัมน์ C แสดงค่าคาดหวังของ Competency ซึ่งมาจาก Profile เช่นกัน
- คอลัมน์ D แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยจากผู้สัมภาษณ์ทั้งหมด
- คอลัมน์ E แสดงค่าคาดหวังของ Competency ซึ่งถ่วงน้ำหนักแล้ว
- คอลัมน์ F แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยจริงของ Competency ซึ่งถ่วงน้ำหนักแล้ว
- คอลัมน์ G แสดงผลต่างของ Competency แต่ละรายการ

คะแนนติดลบ ยิ่งมาก ยิ่งแสดงว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ยังขาด Competency รายการนั้นมาก

คะแนนเป็นบวกหรือเป็นศูนย์ แสดงว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมีคุณสมบัติในเรื่อง Competency รายการนั้นเทียบเท่าหรือสูงกว่าความคาดหวัง

% Competency Score

เป็นผลจากการคำนวณหาคะแนน Competency เฉลี่ยของผู้สมัครโดยภาพรวม แต่มีข้อสังเกตในการคัดเลือก คือ

1. ให้เลือกผู้สมัครที่มีคะแนน % Competency Score สูงกว่า
2. ถ้า % Competency Score เท่ากัน ให้เลือกผู้สมัครที่มี Competency 2-3 รายการแรก ติดลบน้อยกว่า ในที่นี้ คือวัดจาก Competency รายการที่ 1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า, รายการที่ 2 การบริหารจัดการตนเอง, รายการที่ 3 การทำงานเป็นทีม, รายการที่ 4 มนุษยสัมพันธ์ และรายการที่ 5 การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย

สาเหตุที่เลือกรายการที่ 2-5 เพราะมีน้ำหนักเท่ากัน

การประยุกต์ใช้ Competency กับการฝึกอบรม และพัฒนา

จากการจัดทำ Competency profile แล้วนำมาวิเคราะห์หาช่องว่างของ Competency ที่เรียกว่า Competency gap analysis จะทำให้เราทราบว่า Competency รายการใดบ้าง ที่จะต้องนำไปสู่การจัดทำแผนการฝึกอบรม หรือ จัดทำเป็นแผนการพัฒนาสายงาน (Career development plan)

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกรณีวิเคราะห์เฉพาะที่เป็นส่วนของ Core competency และ Professional competency ซึ่งใช้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ดังนี้

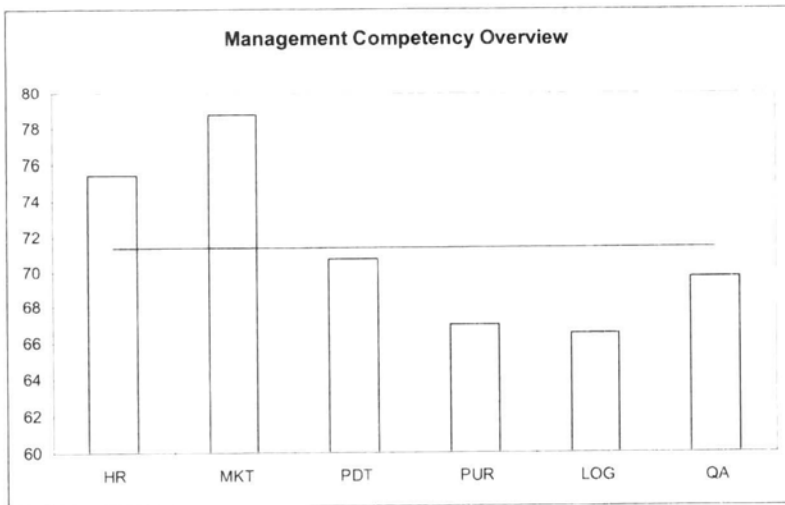
COMPETENCY GAP MATRIX ANALYSIS

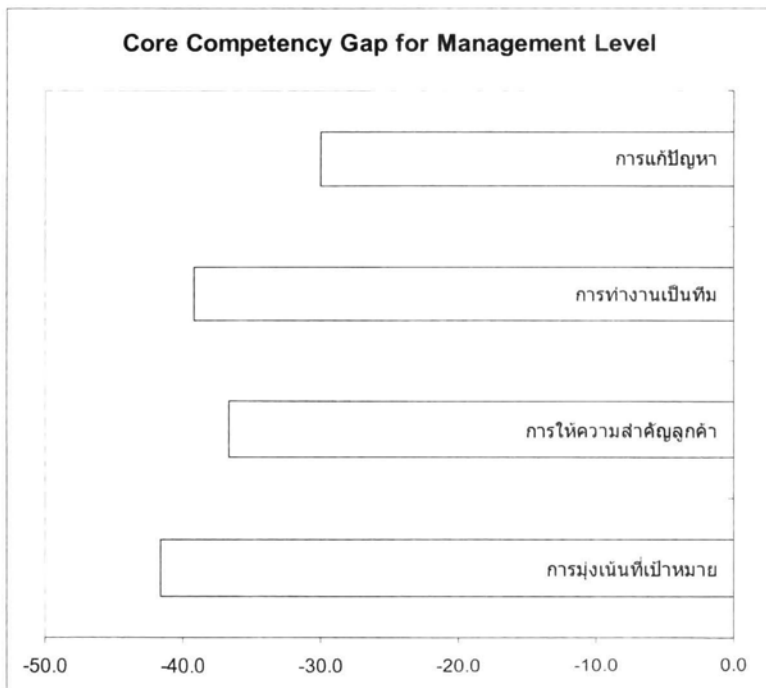
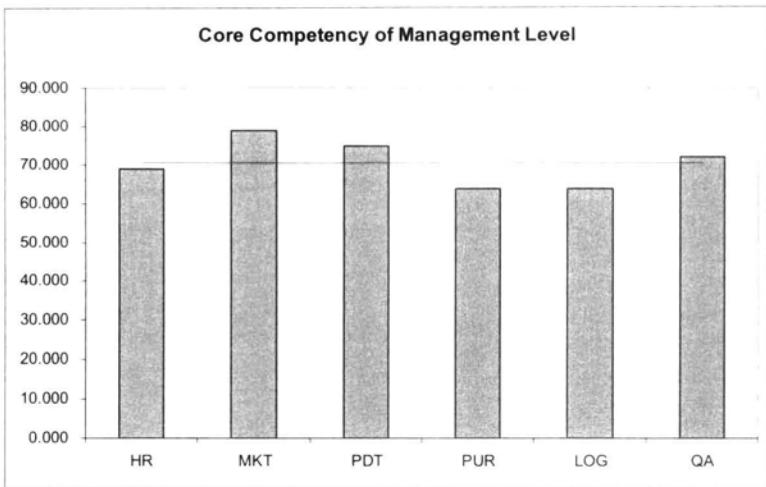
Latest update :

Position : Management level

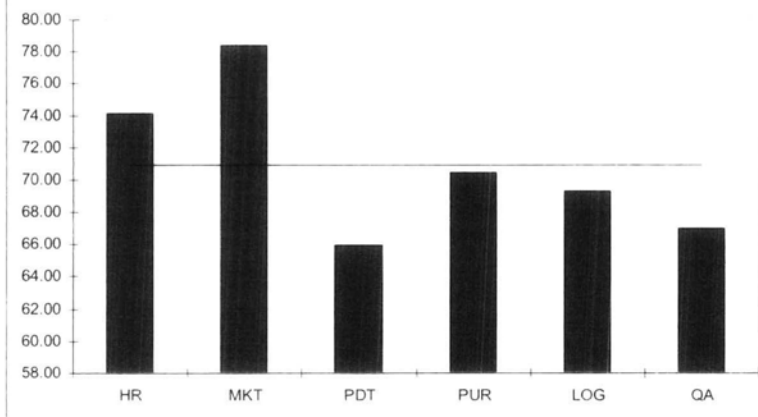
Competencies	HR Mgr	MKT Mgr	PDT Mgr	PUR Mgr	LOG Mgr	QA Mgr	Average	Train Rank
Core Competency	69.00	79.00	75.00	64.00	64.00	72.00	70.500	
การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย	-60	-20	-50	-50	-40	-30	-41.7	1
การให้ความสำคัญลูกค้า	-50	-10	-40	-60	-30	-30	-36.7	3
การทำงานเป็นทีม	-25	-50	-20	-40	-60	-40	-39.2	2
การแก้ปัญหา	-20	-25	-15	-30	-50	-40	-30.0	4
รวม	-155	-105	-125	-180	-180	-140	-147.5	
Professional Competency	74.14	78.41	65.91	70.45	69.32	67.05	70.880	
การตัดสินใจ	-15	-10	-20	-10	-25	0	-13.3	5
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	-15	-30	0	-10	-10	-20	-14.2	4
มนุษยสัมพันธ์	-30	-20	-30	-20	-20	-35	-25.8	1
ความเป็นผู้นำ	-15	10	-30	-15	-25	-20	-15.8	3
การสอนงาน	-20	-30	-20	-10	-15	-25	-20.0	2
การบริหารจัดการผลงาน	-20	-10	-20	-10	-15	-10	-14.2	4
การคิดเชิงกลยุทธ์	-10	-5	-10	-25	-15	-20	-14.2	4
ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	10	0	-20	-30	-10	-15	-10.8	6
รวม	-115	-95	-150	-130	-135	-145	-128.3	
Management Competency	75.45	78.72	70.74	67.02	66.49	69.68	71.35	

จากผลการวิเคราะห์โดยละเอียดสามารถทำให้เราทราบถึง **Competency** โดยเฉลี่ยของผู้บริหารแต่ละท่าน และยังรู้อีกว่า แต่ละท่านมีช่องว่างของ **Competency** รายการใดบ้าง เมื่อพิจารณาจากช่อง **Average** จะพบว่า ค่า **Competency** ที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว ค่าใดที่ติดลบมากที่สุดโดยเฉลี่ย แสดงว่า ผู้บริหารยังขาด **Competency** เรื่องดังกล่าว จะช่วยทำให้แผนการฝึกอบรมขององค์กรสามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญของหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมได้ ในกรณีของ **Core competency** จะเห็นว่า ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่อง การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย (**Goal orientation**) เป็นลำดับแรก ถัดไปจะเป็นเรื่องการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับลูกค้า และการแก้ปัญหาตามลำดับ จะแสดงให้เห็นได้จากกราฟ

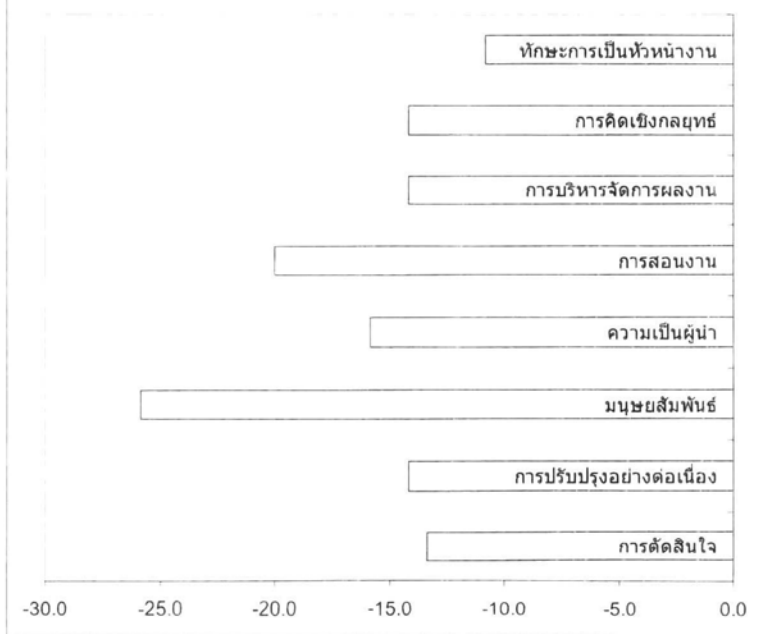




Professional Competency of Management Level



Professional Competency Gap



เมื่อเจาะลงไปที Professional competency จะเห็นว่า เรื่องมนุษยสัมพันธ์ ดูเหมือนจะเป็นประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องรีบเร่งแก้ไข ซึ่งก็สอดคล้องกับเรื่องการทำงานเป็นทีม อาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารขององค์กรนี้นิยมจะทำงานแบบเก่งเดี่ยว มากกว่าเก่งเป็นทีม ซึ่งเหตุผลหนึ่งที่จะสนับสนุนปัญหาเรื่องนี้ก็คือ จะต้องพัฒนาเรื่องการสอนงานเป็นลำดับถัดมา ส่วน Competency รายการอื่น ๆ ก็ไล่เรียงตามลำดับความสำคัญลงไป

การประยุกต์ใช้ Competency กับการประเมินผล

จากตาราง Competency gap matrix analysis และจากรูปกราฟ ทำให้เราสามารถเปรียบเทียบ Competency ของผู้บริหารแต่ละฝ่ายได้ชัดเจนมากขึ้น โดยค่าเฉลี่ยของ Management competency อยู่ที่ระดับ 70.655% ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อ ฝ่าย Logistic และ ฝ่าย QA/R&D มีระดับ Competency ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย โดยที่มีผู้จัดการฝ่ายการตลาดมี Competency เฉลี่ยสูงสุดเหนือผู้บริหารท่านอื่น ๆ

เมื่อมองเฉพาะ Core competency ก็พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 70.50% ผู้บริหารฝ่าย HR ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่าย Logistic มีระดับ Core competency ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย และเช่นเดียวกัน ถ้าเป็น Professional competency ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 70.833% จะพบว่า ผู้บริหารฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายโลจิสติก และฝ่าย QA/R&D มีระดับต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

ดังนั้น การประเมินด้วย Competency gap analysis สามารถมองมิติ Competency ของพนักงานได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบ Competency ระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งในระนาบเดียวกัน หรือ รายละเอียดของ Competency แต่ละรายการ ดังตารางและรูปกราฟที่ได้แสดงไว้ข้างต้น ซึ่งผลจากการประเมินนี้จะนำไปสู่เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายผลตอบแทนและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง แม้กระทั่งนำไปสู่ระบบการบริหารจัดการคนเก่งภายในองค์กรได้ในที่สุด

การประยุกต์ใช้ Competency กับกรจ่ายผลตอบแทน

โดยทั่วไป ระบบการจ่ายผลตอบแทนบนพื้นฐานของ Competency (Competency-based pay) มักจะพิจารณาเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การจ่ายผลตอบแทนจาก Competency เฉลี่ย ที่เพิ่มขึ้น

โดยพิจารณาจาก Competency ที่เพิ่มขึ้นจากครั้งที่แล้ว หลังจากนั้น จึงจัดลำดับชั้นในการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งอาจจะจัดแบ่งเป็นเกรดต่าง ๆ ดังนี้

เกรด A : พนักงานที่มี Competency เพิ่มขึ้นตั้งแต่ 10% ขึ้นไป
ปรับค่าจ้างขึ้น 10 - 12%

เกรด B : พนักงานที่มี Competency เพิ่มขึ้นในช่วง 7 - 9%
ปรับค่าจ้างขึ้น 7 - 9%

เกรด C : พนักงานที่มี Competency เพิ่มขึ้นในช่วง 3 - 6%
ปรับค่าจ้างขึ้น 3 - 6%

เกรด D : พนักงานที่มี Competency เพิ่มขึ้นในช่วง 0 - 2%
ไม่ปรับค่าจ้างขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น แต่เดิมพนักงานมี Competency เฉลี่ย อยู่ที่ 70.15% ปีนี้ ผลการประเมินพบว่า Competency เฉลี่ย อยู่ที่ 78.65% เพิ่มขึ้น 8.50% ตกอยู่ในช่วงเกรด B ได้ปรับค่าจ้าง 7-9% เป็นต้น

2. การจ่ายผลตอบแทนจาก Competency เมื่อถึงระดับที่คาดหวัง

โดยพิจารณาจากจำนวน Competency ที่พนักงานสามารถพัฒนาได้ถึงระดับที่องค์กรคาดหวัง หลังจากนั้น จึงจัดลำดับชั้นในการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งอาจจะจัดแบ่งเป็นเกรดต่าง ๆ ดังนี้

- เกรด A : พนักงานที่มีการพัฒนารายการ Competency ถึงระดับที่คาดหวังตั้งแต่ 60% ขึ้นไป จากจำนวนรายการใน Competency profile จะปรับค่าจ้างขึ้น 10-12%
- เกรด B : พนักงานที่มีการพัฒนารายการ Competency ถึงระดับที่คาดหวังในช่วง 40-59% จากจำนวนรายการใน Competency profile จะปรับค่าจ้างขึ้น 7-9%
- เกรด C : พนักงานที่มีการพัฒนารายการ Competency ถึงระดับที่คาดหวังในช่วง 20-39% จากจำนวนรายการใน Competency profile จะปรับค่าจ้างขึ้น 3-6%
- เกรด D : พนักงานที่มีการพัฒนารายการ Competency ถึงระดับที่คาดหวังในช่วง 0-19% จากจำนวนรายการใน Competency profile จะไม่ปรับค่าจ้างขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น Competency ของพนักงานระดับ Supervisor มีอยู่ทั้งสิ้น 10 รายการ (รวม Core competency) โดยมีระดับความคาดหวังแตกต่างกันไปตาม Competency profile ปีนี้ผลการประเมินพบว่า สามารถพัฒนาตนเองให้เข้าถึงระดับที่คาดหวังไว้จำนวน 4 รายการ สูงกว่าที่คาดหวัง 2 รายการ และยิ่งต่ำกว่าระดับที่คาดหวังอีก 4 รายการ แสดงว่า พนักงานท่านนี้สามารถพัฒนา Competency ได้ถึงระดับที่คาดหวังจำนวน 6 รายการ จาก 10 รายการ คิดเป็น 60% ตกอยู่ในช่วงเกรด A จะได้ปรับค่าจ้างขึ้น 10-12% เป็นต้น

3. การจ่ายผลตอบแทนจากคะแนน Competency เฉลี่ย

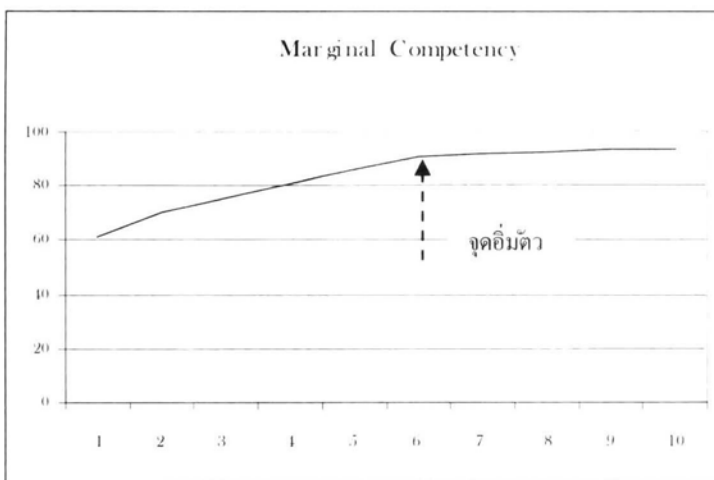
เป็นการจ่ายผลตอบแทนที่คิดจากคะแนน % Competency เฉลี่ย ที่คิดง่าย ๆ คือ พนักงานท่านใดมี % Competency เฉลี่ยเท่าไร ตกอยู่ในช่วงเกรดใด ก็จะได้ปรับค่าจ้างตามเกรดนั้น ๆ ยกตัวอย่าง เช่น

- เกรด A : พนักงานที่มีคะแนน Competency ตั้งแต่ 90% ขึ้นไป
ปรับค่าจ้างขึ้น 10 - 12%
- เกรด B : พนักงานที่มีคะแนน Competency ในช่วง 75 - 89%
ปรับค่าจ้างขึ้น 7 - 9%
- เกรด C : พนักงานที่มีคะแนน Competency ในช่วง 60-74%
ปรับค่าจ้างขึ้น 3 - 6%
- เกรด D : พนักงานที่มีคะแนน Competency ต่ำกว่า 59% ไม่
ปรับค่าจ้างขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีคะแนน Competency ที่ระดับ
74.00% ตกอยู่ในช่วงเกรด C จะได้รับการปรับค่าจ้างขึ้น 3-6%
เป็นต้น

ความเหมาะสมของการจ่ายผลตอบแทนตามรูปแบบต่าง ๆ

การจ่ายผลตอบแทนตามรูปแบบที่ 3 โดยคิดจากคะแนน Competency
เฉลี่ยนี้จะใช้ได้ดี เมื่อองค์กรสามารถนำการประเมินผลงานด้วย Competency
ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ดีสักระยะหนึ่งแล้ว เนื่องจาก 2 วิธีแรก เมื่อ
เร่งเร้าให้พนักงานพัฒนาความสามารถของตนถึงจุดใกล้อิ่มตัวแล้ว คะแนน
Competency เฉลี่ยจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง ดังรูป



ซึ่งเมื่อใกล้ถึงจุดอิ่มตัวของการพัฒนา Competency องค์กรจะมี 2 ทางเลือกต่อไป คือ ทางเลือกที่ 1 ให้พนักงานมี Competency ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตามหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งผลงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนอีกทางเลือกคือ ให้ใช้ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามรูปแบบที่ 3 ซึ่งคิดจากคะแนน Competency เฉลี่ย มาใช้แทนการจ่ายผลตอบแทนตาม 2 รูปแบบแรก

โดยความเห็นของผู้เขียน คิดว่าในเบื้องต้นที่องค์กรจะเริ่มนำระบบการจ่ายผลตอบแทนบนพื้นฐานของ Competency ควรเลือกใช้รูปแบบที่ 1 หรือรูปแบบที่ 2 อย่างไม่อย่างใดก่อน และเมื่อใช้ไปสักระยะหนึ่ง ที่ใกล้จะถึงจุดอิ่มตัวของการพัฒนา Competency ค่อยปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามรูปแบบที่ 3 ซึ่งด้วยวิธีการเช่นนี้ จะทำให้ช่วงแรก ๆ จะเร่งเร้าให้พนักงานพัฒนาความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อคาดหวังผลตอบแทนจะเพิ่มขึ้น แต่เมื่อถึงจุดที่เปลี่ยนไปใช้รูปแบบที่ 3 ผลตอบแทนของพนักงานที่มีความสามารถจะได้ไม่ลดลงกว่าเดิม อันเป็นการจูงใจพนักงานในระยะยาวด้วยเช่นกัน และประการสำคัญ การพัฒนา Competency จะช่วยให้องค์กรมองเห็นได้ชัดเจนว่าพนักงานท่านใดเป็นคนเก่งจริง มีความสามารถที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างแท้จริง

ไม่เพียงการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของค่าจ้างเท่านั้น แต่เรายังสามารถประยุกต์การจ่ายผลตอบแทนบนพื้นฐานของ Competency ในรูปแบบอื่น ๆ อีก เช่น โบนัส, เงินปรับพิเศษ, ค่าตอบแทน (Incentive), เงินรางวัลจูงใจต่าง ๆ เป็นต้น โดยระบบการจ่ายผลตอบแทนต่าง ๆ ให้จัดสรรคล้ายกับการปรับค่าจ้างตามรูปแบบที่ผู้เขียนกล่าวไว้แล้วข้างต้น

อย่างไรก็ตาม การประเมิน Competency ทั้งสองวิธีแรก จะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ดังนี้

การจ่ายผลตอบแทนจาก Competency เฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น	การจ่ายผลตอบแทนจาก Competency เมื่อถึงระดับที่คาดหวัง
<p>ข้อดี</p> <ol style="list-style-type: none"> มองเห็นภาพรวมการพัฒนา Competency ของพนักงาน ประเมินง่ายกว่า เพราะไม่ต้องคิดเรื่องจำนวน Competency จัดลำดับเกรดเพื่อจ่ายผลตอบแทนสะดวกกว่า 	<p>ข้อดี</p> <ol style="list-style-type: none"> มองเห็นรายละเอียดของ Competency แต่ละรายการที่พัฒนาขึ้น พนักงานที่เก่ง ๆ ซึ่งมี Competency ถึงระดับที่คาดหวังจะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานเร่งพัฒนา Competency ถึงระดับที่คาดหวังโดยเร็ว
<p>ข้อเสีย</p> <ol style="list-style-type: none"> พนักงานที่เก่ง ๆ มี Competency สูงถึงระดับที่คาดหวังอยู่แล้ว จะมี % Competency ที่เพิ่มขึ้นน้อยกว่า ในปีถัด ๆ ไป เมื่อพนักงานพัฒนาถึงระดับหนึ่งเข้าใกล้ระดับ Competency ที่คาดหวัง จะมี % Competency ที่เพิ่มขึ้นลดลง ไม่สะท้อนให้เห็นถึงผลงาน (Performance) ตามเป้าหมายชัดเจน 	<p>ข้อเสีย</p> <ol style="list-style-type: none"> ประเมินยากกว่า เพราะแต่ละตำแหน่งมีจำนวน Competency ไม่เท่ากัน จัดลำดับเกรดเพื่อจ่ายผลตอบแทนยุ่งยากกว่า ไม่สะท้อนให้เห็นถึงผลงาน (Performance) ตามเป้าหมายชัดเจน

จะเห็นว่าทั้งสองวิธีมีประเด็นที่น่าสนใจตรงกัน คือ การไม่สะท้อนให้เห็นถึงผลงาน (Performance) ที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานไปไม่ถึงเป้าหมายขององค์กร เพราะไปเน้นการพัฒนา Competency มากจนเกินไป จึงเป็นผลให้เกิดระบบการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานขึ้นมาเป็นอีกแนวทางหนึ่ง โดยเน้นการจ่ายผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลงานตามเป้าหมายที่รับผิดชอบ ใครทำผลงานได้ถึงเป้าหมายหรือสูงกว่า ก็ได้รับผลตอบแทนมากตามส่วน ใครทำผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย ก็ได้รับผลตอบแทนน้อยลงตามส่วนเช่นกัน

ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะนำระบบการจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน (PBP - Performance-based pay) มาผสมผสานกับการจ่ายผลตอบแทนตาม Competency (CBP - Competency-based pay) โดยจัดสัดส่วนให้เหมาะสมยกตัวอย่างเช่น

ระยะเวลา	อัตราส่วน PBP : CBP	เหตุผล
1 - 2 ปีแรก	60 : 40	มุ่งใจและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน
3 - 4 ปีถัดมา	50 : 50	พัฒนาทั้ง Competency และ Performance ไปด้วยกัน
4 - 5 ปีถัดมา	40 : 60	พนักงานเริ่มมีศักยภาพ ให้เริ่มเน้นที่ผลงาน
5 ปีขึ้นไป	20 : 80	วัฒนธรรมองค์กรเริ่มปรับตัว คนเริ่มเก่งจึงเน้นที่ผลงาน

หมายเหตุ : PBP = Performance - based pay (การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน)
 CBP = Competency - based pay (การจ่ายผลตอบแทนตาม Competency)

ตารางข้างต้นเป็นเพียงแนวคิดหนึ่งที่ผู้เขียนขอเสนอ ซึ่งผู้อ่านจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณและไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

นอกจากนี้ ยังมีอีกรูปแบบหนึ่งของการจ่ายผลตอบแทนที่เรียกว่า "การจ่ายผลตอบแทนตามทักษะ (Skill-based pay)" บางตำราก็เรียกเป็นการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้ (Knowledge-based pay) โดยจะพิจารณาจากการจ่ายผลตอบแทนตามทักษะและความรู้ที่พนักงานมีอยู่และพัฒนาขึ้นตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจ่ายผลตอบแทนตามทักษะนี้ค่อนข้างยืดหยุ่น เพราะทักษะและความรู้เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และเพิ่มพูนตามประสบการณ์ โดยทั่วไปทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 มิติ มิติแรก เรียกว่า ทักษะเชิงลึก (Depth skill) และมิติที่ 2 เรียกว่า ทักษะเชิงกว้าง (Breadth skill) ยกตัวอย่างเช่น ช่างรถยนต์ หากมีทักษะความรู้เรื่องเครื่องยนต์กลไกเกือบจะทุกชิ้นส่วนของอะไหล่รถ จะเป็น ทักษะเชิงลึก แต่ถ้ารู้เรื่องเครื่องยนต์แล้ว ยังรู้เรื่องระบบไฟฟ้ารถยนต์ เรื่องการพ่นสีรถยนต์ เรื่องระบบปรับอากาศของรถ ฯลฯ จะเป็นทักษะเชิงกว้าง เป็นต้น เพราะฉะนั้น การจ่ายผลตอบแทนก็จะจ่ายตามทักษะเชิงลึก และทักษะเชิงกว้างควบคู่กันไป ยิ่งรู้ลึก รู้กว้างจะได้รับผลตอบแทนมากตามไปด้วย

อย่างไรก็ตาม การจ่ายผลตอบแทนตามทักษะดังกล่าวดูเหมือนจะเป็นเรื่องง่าย แต่การนำไปปฏิบัติจะค่อนข้างยุ่งยาก เพราะองค์กรจะต้องศึกษาและประเมินลักษณะงานที่กระทำว่าจะต้องอาศัยทักษะใดบ้างที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จของงาน แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่การสร้างแบบทักษะ (Skill block) เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลและพัฒนาทักษะ

การประยุกต์ใช้ Competency กับการบริหารจัดการคนเก่ง

ปัจจุบันพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีบุคลากรที่เราเรียกว่า "คนเก่ง (Talent)" เป็นผู้ที่ขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน และสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาด ดังนั้น ความสำคัญของศาสตร์ว่าด้วยการค้นหามนุษย์พันธุ์พิเศษ ที่เป็น "Cream of the cream" จึงมีมากขึ้น ในต่างประเทศใช้ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) เป็นการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

ไม่ว่าอย่างไรก็ตาม คตินิยมที่ทุกองค์กรพึงตระหนักถึงความสำคัญของการแต่งตั้งพนักงานคือ “วางคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)” แต่สำหรับการบริหารจัดการคนเก่ง เราต้องคิดไปไกลกว่านั้น กล่าวคือ จะทำอย่างไรให้เรารู้ว่า คนที่องค์กรจะนำไปวางหรือพูดกันให้ชัดเจนคือ ไปทำงานให้กับองค์กร นั้นเป็น “คนเก่ง” จริง หากองค์กรได้ใช้ต้นแบบ “คนเก่ง” ผิด ก็จะทำให้ได้คนที่ไม่เก่งมาทำงานแทน

คำตอบ คือ องค์กรต้องมีต้นแบบ (Talent Block) หรือต้นฉบับ (Talent Template) ของคนเก่งให้ได้เสียก่อน

ผู้เขียนขอเสนอเป็นแนวทางกว้าง ๆ 2 แนวทาง คือ

1. การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่
(Build talent block from scratch)
2. การสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มีอยู่เดิม
(Build talent block from within organization)

การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่ (Build talent block from scratch)

เป็นการค้นหาต้นแบบของคนเก่งโดยองค์กรยังไม่มีกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งใด ๆ ไว้เลย หากจะพูดกันตรง ๆ คือ องค์กรยังไม่รู้เลยว่าใครคือคนเก่งในหมู่พนักงานทั้งหมด แล้วจะอย่างไรต่อไป ผู้เขียนขอให้เริ่มต้นจากลำดับขั้น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือคณะทำงานอาจจะต้องใช้จินตนาการ (imagine) หรือคาดหวัง (expect) แต่ไม่ใช่เพื่อฝัน หรือ คิดเอาอย่างไม่มีแก่นสาร แต่ให้ดูจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือเป็นคนเก่งขององค์กรอื่นเป็นตัวอย่างต้นแบบ
2. กลับมารองว่าบุคคลผู้นั้น มีคุณสมบัติและความสามารถใดที่เด่นชัดซึ่งนำไปสู่การเป็นคนเก่งหรือทำให้เขาประสบความสำเร็จในการทำงานได้

3. ปรับคุณสมบัติและความสามารถดังกล่าวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของเรา ประเด็นนี้มีความสำคัญมาก เพราะอย่าไปคิดว่าคุณสมบัติและความสามารถของเขานำไปใช้ได้กับองค์กรของเรา มีบ่อยครั้งที่พบว่า คนเก่งจากบริษัทหนึ่ง แต่เมื่อไปทำงานให้อีกบริษัทหนึ่งกลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทใหม่ไม่ได้
4. ประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่งออกมา (Underlying competency)
5. ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่งออกมา (Superior performance)
6. แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง (Necessary qualification)
7. ร่างต้นแบบของคนเก่งขององค์กรตามตำแหน่งนั้น ๆ ให้ผู้บริหารพิจารณา ประเด็นนี้ ผู้เขียนเสนอให้ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องกับอย่างน้อย ท่านก็ควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตั้งแต่ต้น ถือว่าเป็นความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน (Total commitment)
8. ทบทวนต้นแบบคนเก่ง ผู้เขียนขอให้ทบทวนคุณสมบัติและความสามารถต่าง ๆ ที่ร่วมกันคัดกรองแล้วจากฝ่ายบริหาร ไปพิจารณาให้รอบคอบอีกครั้ง
9. กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง
10. นำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร

การสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มีอยู่เดิม (Build talent block from within organization)

เป็นการค้นหาต้นแบบของคนเก่งโดยองค์กรมีการประเมินและบ่งชี้คุณสมบัติและความสามารถของคนเก่งไว้อยู่แล้ว จึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะมีการค้นหาคนเก่งภายในองค์กร แต่สิ่งที่ยาก คือ ถ้าไม่มีคนเก่งภายในองค์กรจะทำอย่างไร ผู้เขียนมีคำตอบอยู่ 2 ประการ คือ รับสมัครจากแหล่งงานภายนอก

หรือ พัฒนาพนักงานภายในที่มีศักยภาพของเราให้เป็นคนเก่ง ส่วนขั้นตอนการสร้างต้นแบบคนเก่งมีเพียง 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่งออกมา (Underlying competency)
2. ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่งออกมา (Superior performance)
3. แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง (Necessary qualification)
4. ทบทวนต้นแบบคนเก่ง
5. กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง
6. นำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร

เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ ผู้เขียนขอสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบดังนี้

การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่	การสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มีอยู่เดิม
1. จินตนาการหรือคาดหวังคนเก่งเป็นอย่างไร	
2. กลับกรองคุณสมบัติและความสามารถจากจินตนาการหรือความคาดหวัง	
3. ปรับคุณสมบัติและความสามารถให้เข้ากับองค์กร	
4. ประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่ง	1. ประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่ง
5. ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่ง	2. ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่ง
6. แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง	3. แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง
7. ร่างต้นแบบของคนเก่งให้ผู้บริหารพิจารณา	
8. ทบทวนต้นแบบคนเก่ง	4. ทบทวนต้นแบบคนเก่ง
9. กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง	5. กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่ง
10. นำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร	6. นำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร




อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนขอแนะนำสิ่งที่ผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารองค์กรพึงตระหนักในการนำการสร้างต้นแบบคนเก่ง คือ

- อย่าคิดลอกเลียนแบบคนเก่งโดยไม่ปรับใช้ เพราะต้นแบบคนเก่งของแต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกัน และแม้แต่องค์กรเดียวกัน ต้นแบบคนเก่งของแต่ละตำแหน่งย่อมไม่เหมือนกันด้วย เนื่องจากหน้าที่และความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน
- อย่าปล่อยให้ต้นแบบนิ่งไปนาน ๆ จะต้องหมั่นทบทวนต้นแบบคนเก่งเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยทุก ๆ 1-2 ปี เพราะสถานการณ์เศรษฐกิจปรับเปลี่ยนเร็วมาก คนเก่งที่มีผลงานดีเมื่อปีที่ผ่านมามี้อาจจะไม่ใช่คนเก่งในปีนี้ได้ ยกตัวอย่าง เช่น 2-3 ปีที่ผ่านมา เศรษฐกิจไทยขยายตัว บริษัทจึงต้องการคนเก่งด้านการตลาดการขาย แต่ปีนี้ ภาวะราคาน้ำมันแพง เศรษฐกิจไทยส่อสัญญาณภาวะถดถอย บริษัทจึงต้องการคนเก่งด้านการบริหารจัดการทางการเงินแทน เป็นต้น
- ต้นแบบคนเก่ง ต้องตอบสนองการทำงานตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนั้น ต้นแบบคนเก่งจึงมีลักษณะปรับตัว (dynamic) อยู่เสมอ และที่สำคัญ คือ คนเก่งจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยน

ประเด็นสำคัญของการประยุกต์ใช้ Competency กับการบริหารจัดการคนเก่ง คือ จะต้องพัฒนา Competency และ Performance ของคนเก่งให้ถึงระดับขีดสุด แล้วจูงใจให้อยู่ด้วยระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสม

โดยมาก ตำราส่วนใหญ่จะระบุการประยุกต์ใช้ Competency ไปที่การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ด้วยการค้นหาตัวผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง (Successor) แต่ในความเห็นของผู้เขียน คิดว่า การนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สูงกว่า คือ การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent pool) ที่จะสามารถ

กระจายไปทำงานตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นกลุ่มพนักงานที่คัดสรรมาแล้วว่ามี Competency และ Performance ที่ดีเยี่ยม นอกจากนี้ กลุ่มคนเก่งเหล่านี้จะถูกจัดแบ่งตามตำแหน่งซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนา ตามรูปแบบดังนี้

	➡ Talent Pool : Manager Level (กลุ่มคนเก่งระดับผู้จัดการ)
	➡ Talent Pool : Supervisor Level (กลุ่มคนเก่งระดับหัวหน้างาน)
	➡ Talent Pool : Technical Level (กลุ่มคนเก่งระดับเทคนิค)

ด้วยเหตุนี้ เมื่อองค์กรมีกลุ่มคนเก่งอยู่ภายในองค์กรในระดับต่าง ๆ กัน ย่อมน่าเชื่อได้ว่า กลุ่มคนเก่งเหล่านี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญกลุ่มคนเก่งเหล่านี้จะมีลักษณะที่เคลื่อนย้ายและทดแทนตำแหน่งกันได้ดีในระดับหนึ่ง ในอนาคต การร่วมกันทำงานเป็นทีมของกลุ่มคนเก่งเหล่านี้จะเป็นกลไกตัวหนึ่งที่ทรงพลังในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรต่อไปอย่างมั่นคง



ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

แน่นอนที่สุด การริเริ่มทำโครงการใหม่ ๆ ย่อมจะมีปฏิกิริยาต่อต้านจากพนักงานหรือผู้บริหารบ้าง จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับผลกระทบต่อตัวพนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับ เช่นเดียวกับการบริหารจัดการ Competency ที่พนักงานและผู้บริหารย่อมได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในเบื้องต้น ราว 1-2 ปีแรก ผู้เขียนมีคำแนะนำว่าอย่าเพิ่งนำ Competency ไปใช้ในระบบการจ่ายผลตอบแทน แต่ควรใช้ประโยชน์จาก Competency profile ไปใช้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม จนเมื่อองค์กรสามารถสร้าง Competency model ที่เข้มแข็งได้แล้ว จึงค่อย ๆ นำ Competency ไปประยุกต์ใช้ได้ทุกรูปแบบ

ผู้เขียนขอสรุปปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาจากการนำ Competency ไปใช้ภายในองค์กร ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
<p>1. ผู้บริหารระดับสูง (Top management) ไม่ให้การสนับสนุน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ค่อย ๆ ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร โดยอาจจะไปเยี่ยมชมกิจการของบริษัทที่ประสบผลสำเร็จจากการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ ● เชิญวิทยากรที่มีความสามารถในเรื่องการบริหารจัดการ Competency ไปบรรยายให้พนักงานและผู้บริหารฟัง และให้ท่านนั่งรับฟังการบรรยายด้วย
<p>2. คณะทำงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ Competency ไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งคณะทำงานไปรับการฝึกอบรมหรือเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ฟัง ● เชิญที่ปรึกษาจากภายนอกมาร่วมจัดการบริหารจัดการ Competency ● ไปเยี่ยมชมกิจการของบริษัทที่ประสบผลสำเร็จจากการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ ● จัดเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
<p>3. ไม่สามารถนำ Competency model ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ทบทวนแหล่งข้อมูลในการสร้าง Competency model ใหม่เพราะอาจจะเป็นไปได้ว่าข้อมูลไม่เพียงพอ ● หากเกิดจากผู้บริหารฝ่าย HR ต้องพยายามให้ข้อมูลในเชิงบวกว่าเป็นประโยชน์ต่องาน HR เอง

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
<p>4. ขาดความร่วมมือในการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นไปได้ว่า พนักงานยังได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ชัดเจน ให้รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารจัดการ Competency ● ดึงกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยมาอยู่ในทีมงาน ● แยกแยะกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย รวมทั้งกลุ่มพนักงานที่เป็นกลาง แล้วสร้างเครือข่ายจากกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยก่อนเพื่อชักชวนกลุ่มที่เป็นกลาง แล้วดึงกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยมาร่วมทำงานในที่สุด
<p>5. การจัดทำ Competency profile และการวิเคราะห์ช่องว่าง Competency ยากเกินไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับรูปแบบหรือใช้แบบฟอร์มที่จัดทำโดยคณะทำงานให้เป็นแบบที่เข้าใจได้ง่าย ● ประชุมและทำความเข้าใจวิธีการจัดทำและวิเคราะห์ภายในกลุ่มคณะทำงานก่อน
<p>6. ลอกเลียนแบบ Competency model และ Competency profile จากบริษัทอื่นแต่นำมาใช้ไม่ได้ผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ยุติการลอกเลียนแบบ Competency model และ Competency profile ที่นั่นแล้วทบทวน Competency model ของบริษัทใหม่อีกครั้ง ● กลับมอง Competency ที่นำมาเพื่อพิจารณาว่า Competency ใดบ้างที่เหมาะสมกับองค์กร ● ค้นคว้าหาแหล่งข้อมูล Competency ใหม่จากที่อื่น ๆ เพื่อสร้าง Competency model ในแบบฉบับขององค์กร
<p>7. วิเคราะห์หาช่องว่าง Competency ได้แล้ว แต่สร้างแผนการจัดฝึกอบรมไม่ได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่ต้องรีบร้อนจัดการฝึกอบรมทุกหลักสูตรให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว แต่ให้จัดเรียงลำดับความสำคัญของ Competency ที่ต้องได้รับการพัฒนา ● หาข้อมูลหลักสูตรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเป็นคลังข้อมูลการฝึกอบรม ● สร้างเครือข่ายภายในกลุ่ม HR ที่ทำงานอยู่ในบริษัทอื่นที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ● Competency บางรายการไม่จำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรม แต่สามารถจัดให้ร่วมกันทำงานเป็นโครงการได้

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
8. พัฒนา Competency ตามแผนงานแล้ว แต่ KPI ไม่เข้าเป้าเลย	<ul style="list-style-type: none"> ● สาเหตุใหญ่มาจากการวิเคราะห์ Competency ผิดพลาด เพราะไม่เชื่อมโยง Competency ที่จะรองรับ KPI ให้บทบาท การจัดทำ Competency profile ใหม่ ● อาจจะมี Competency หรือ KPI ที่อยู่นอกเหนือจากขอบเขตบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บทบาท Job profile
9. จำนวน Competency มีมากเกินไปจนทำไม่ถูก	<ul style="list-style-type: none"> ● Competency บางรายการอาจจะเกี่ยวพันซึ่งกันและกันได้ เช่น Competency เรื่องการตัดสินใจ กับ การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น จึงให้บทบาทเลือกเอา Competency ที่เป็นหลัก เช่น เลือกการตัดสินใจ เพราะครอบคลุม รายละเอียดมากกว่า เป็นต้น ● บทบาทบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ให้เขียนเฉพาะที่เป็นส่วนซึ่งอยู่ในขอบข่ายหลักในการปฏิบัติงาน
10. ต้นทุนสูงหรือมีค่าใช้จ่ายมากในการดำเนินงานเกี่ยวกับ Competency	<ul style="list-style-type: none"> ● หากมีค่าใช้จ่ายจากการฝึกอบรม ให้จัดทำผลการวิเคราะห์ถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากการฝึกอบรมเสนอผู้บริหาร ● ลดค่าใช้จ่ายการส่งพนักงานไปอบรม ภายนอกเป็นการจัดการฝึกอบรมภายในซึ่งจะประหยัดค่าใช้จ่ายต่อหัวได้มากกว่า ● ฝึกพนักงานให้เป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่พนักงานภายในองค์กร ● สร้างเครือข่ายของบริษัทที่ตั้งอยู่ใกล้เคียง แลกเปลี่ยนวิทยากรที่มีความชำนาญแก่กัน



บทสรุป

แม้ว่าการบริหารจัดการ Competency ดูเหมือนจะไม่ใช่วาง่าย แต่คงไม่ยากเกินไป ที่องค์กรจะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้เขียนย้ำอยู่เสมอว่า การสร้างคนให้เป็นคนเก่งมีความสามารถไม่ใช่เรื่องยาก แต่การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า ไม่เพียงแค่นั้น หากองค์กรใดมีคนเก่งที่ถึงพร้อมด้วยความสามารถและเป็นคนดีด้วย นับเป็นเพชรอันมีค่ายิ่งขององค์กรนั้น ปัญหาอยู่ที่ว่าองค์กรจะสามารถรักษาเพชรนั้นได้อย่างไร

ผู้เขียนขอแนะนำให้องค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้พนักงานภายในองค์กรมีความคิดตามแนวคิดแบบ SKILL Concept ดังนี้

S = Strategy

ผู้บริหารและพนักงานจะต้องคิดในเชิงกลยุทธ์ และทำงานอย่างชาญฉลาด กล่าวคือ การทำงานต้องมีเป้าหมายและต้องคิดวางแผนก่อนทำเสมอ เมื่อคิดแล้วต้องทำ แต่การคิดที่จะทำ ต้องเมื่อไปด้วยว่า ถ้าทำอย่างนี้แล้วไม่ได้ แผนสองจะต้องทำอย่างไรต่อไป แก้ไขอย่างไร ซึ่งอาจจะมีแผนสามแผนสี่ก็แล้วแต่ความยากง่ายของโจทย์ว่าต้องการอะไร

K = Knowledge

ผู้บริหารและพนักงานจะต้องพึงตระหนักว่า ความรู้มีอยู่ทั่วไป ความรู้ที่มากมายต้องผ่านการกลั่นกรองให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร สิ่งสำคัญในเรื่องนี้ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge exchange) ซึ่งกันและกัน และนอกจากนี้ ต้องพยายามถ่ายทอดความรู้แก่กันภายในองค์กร บางครั้งก็อาจจะต้องเขียน ต้องบันทึกความรู้ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้อื่นทราบว่าเราคิดอย่างไร ผู้อ่านจะเกิดปัญญาเพื่อนำไปคิดต่อ ความรู้จึงจะเกิดขึ้นโดยไม่มีวันสิ้นสุด

I = Initiative

ผู้บริหารและพนักงานจะต้องกล้าคิดกล้าทำ ผู้เขียนมักจะพบเห็นอยู่เสมอว่าคนไทยเราไม่ค่อยกล้าที่จะแสดงออก โดยเฉพาะการแสดงความคิดของตนในที่ประชุม บางครั้งก็ไม่กล้าที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนก็เข้าใจในวัฒนธรรมเหล่านี้ เพียงแต่ผู้บริหารอาจจะต้องเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นจากลูกน้องก่อน บางครั้งความคิดดี ๆ อาจจะพรุ้งพรูมาจากพนักงานระดับล่างก็เป็นได้

L = Leadership ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ ในการโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานภายในองค์กรทำงานให้บรรลุตามกลยุทธ์และเป้าหมายตามที่วางไว้ ปัญหาคือว่า ผู้นำต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีเสียก่อนจึงจะสามารถสร้างความศรัทธาผู้อื่นให้ทำตาม

L = Learning ผู้บริหารและพนักงานจะต้องพึงตระหนักอยู่เสมอว่าการเรียนรู้เหมือนงล้อที่หมุนเคลื่อนไปข้างหน้าเรื่อย ๆ ไม่มีวันสิ้นสุด ยิ่งเรียนรู้มาก ยิ่งมีความรู้มีทักษะและมีประสบการณ์มากตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานต้อง “อย่าทำตนให้เป็นชาลันด้วย” เพราะเมื่อไรที่เป็นชาลันด้วยย่อมไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แล้วยังนำพาให้ผู้อื่นไม่ยอมแนะนำเราด้วย

จากแนวความคิดของ SKILL ดังกล่าวข้างต้น ย่อมทำให้ผู้บริหารและผู้สนใจทั่วไปที่ยังไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ Competency ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร สามารถเข้าใจในแนวคิดของ Competency ได้ดียิ่งขึ้น เพราะการบริหารจัดการ Competency ตามแนวทางของหนังสือเล่มนี้ได้เปิดประตูให้ก้าวเข้าสู่โลกแห่งการค้นหาและการวิเคราะห์ Competency โดยสมบูรณ์แล้ว

ภาคผนวกที่ 1

Individual Core Competency Survey Form

ชื่อ-นามสกุล :

ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป

ตำแหน่ง :

ระดับผู้จัดการฝ่าย

แผนก/ฝ่าย :

ระดับผู้จัดการแผนก

หลักเกณฑ์

ผู้บริหารเลือก Core competency จำนวน 8 รายการจากตาราง Core competency ตามเอกสารแนบ

โดยต้องระบุเหตุผลที่สนับสนุนวิสัยทัศน์, พันธกิจ, กลยุทธ์หลัก หรือ ความสามารถหลักขององค์กร อย่างหนึ่ง

อย่างใดหรือหลายอย่างรวมกันโดยเรียงลำดับจาก Core competency ที่ท่านคิดว่าสำคัญมากไปถึงน้อย

ที่	Expected Core Competencies	เหตุผลที่สอดคล้องกับ Vision / Mission / กลยุทธ์หลัก / Corporate core competency
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

ภาคผนวกที่ 2

Core Competencies List

1. Interpersonal Competencies. (ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์)

1.1 Leadership cluster (กลุ่มความสามารถเป็นผู้นำ)

- Leadership (ความเป็นผู้นำ)
- Motivational support (การสนับสนุนแรงจูงใจ)
- Teamwork (การทำงานเป็นทีม)
- Performance management (การบริหารจัดการผลงาน)
- Change management (การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง)
- Conflict management (การบริหารจัดการความขัดแย้ง)
- Coaching (การสอนงาน)

1.2 Communication cluster (กลุ่มความสามารถในการสื่อสาร)

- Communication of oral (การสื่อสารด้วยวาจา)
- Communication of writing (การสื่อสารด้วยการเขียน)
- Communication of listening (การสื่อสารด้วยการฟัง)
- Communication of reading (การสื่อสารด้วยการอ่าน)
- Interpersonal skill (ทักษะการติดต่อกับผู้อื่น)
- Empathy (ความเอื้ออาทรมีน้ำใจ)

2. Business-related Competencies. (กลุ่มความสามารถเชิงธุรกิจ)

2.1 Conceptual thinking cluster (กลุ่มความสามารถในการคิด)

- Strategic thinking (การคิดเชิงระบบ)
- Analytical thinking (การคิดเชิงวิเคราะห์)
- Problem solving (การแก้ปัญหา)
- Planned management (การบริหารจัดการแผนงาน)
- Decision making (การตัดสินใจ)

2.2 Result-Goal orientation cluster (กลุ่มความสามารถมุ่งที่ผลลัพธ์)

- Accountability (การตรวจสอบได้)
- Entrepreneur (สำนึกความเป็นเจ้าของ)
- Goal orientation (การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย)
- Independent work (การทำงานเป็นอิสระ)
- Innovation/Initiative (นวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม)
- Visioning (การมีวิสัยทัศน์)

2.3 Customer focus cluster (กลุ่มความสามารถมุ่งเน้นที่ลูกค้า)

- Customer focus (การมุ่งเน้นที่ลูกค้า)
- Negotiation (การเจรจาต่อรอง)
- Presentation skill (ทักษะการนำเสนอผลงาน)
- Service mind (บริการด้วยใจ)
- Continual improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)

3. Self-management Competencies. (กลุ่มความสามารถในการบริหารตนเอง)

3.1 Self management cluster (กลุ่มความสามารถในการบริหารตนเอง)

- Self management (การบริหารจัดการตนเอง)
- Adaptability (ความสามารถในการปรับตัว)
- Flexibility (ความสามารถในการยืดหยุ่น)
- Endurability (ความอดทนอดกลั้น)
- Energetic/Enthusiasm (ความกระตือรือร้น)

ภาคผนวกที่ 3

Initial Core Competency Survey

ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป จำนวนทั้งหมด..... ท่าน

หลักเกณฑ์

ผู้บริหารเลือก Core competency จำนวน 8 รายการจากตาราง Core competency ตามเอกสารแนบ โดยต้องระบุเหตุผลที่ สนับสนุนวิสัยทัศน์, พันธกิจ, กลยุทธ์หลัก หรือ ความสามารถหลักขององค์กร อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างรวมกัน

ที่	Core Competencies	จำนวน	เหตุผลที่สอดคล้องกับ Vision / Mission / กลยุทธ์หลัก / Corporate core competency

ภาคผนวกที่ 4

Competency List (KSAO)

Knowledge (ความรู้)

- ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์
- ความรู้ทางบัญชี
- ความรู้คอมพิวเตอร์
- ความรู้ทางการเงิน
- ความรู้กฎหมายแรงงาน
- ความรู้ประกันสังคม
- ความรู้ทางการตลาด
- ฯลฯ

Skill (ทักษะ)

- ทักษะการขาย
- ทักษะการนำเสนอสินค้า
- ทักษะการสอนงาน
- ทักษะการเจรจาต่อรอง
- ทักษะการเป็นหัวหน้างาน
- ทักษะการจูงใจ
- ทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์
- ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ
- ฯลฯ

Attribute/Ability (ความสามารถ)

- Accountability (การรับผิดชอบงาน)
- Adaptability (การปรับตัว)
- Analytical thinking (การคิดเชิงวิเคราะห์)
- Building trust (การสร้างความเชื่อถือ)
- Coaching (การสอนงาน)

- Communication in writing (การสื่อสารทางการเขียน)
- Communication in oral (การสื่อสารโดยวาจา)
- Communication in listening (การสื่อสารโดยการฟังที่ดี)
- Conflict management (การจัดการความขัดแย้ง)
- Continuous improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)
- Collaboration (ความร่วมมือ)
- Creative thinking (การคิดเชิงสร้างสรรค์)
- Customer focus (การให้ความสำคัญลูกค้า)
- Decision making (การตัดสินใจ)
- Emotional intelligence (ความฉลาดทางอารมณ์)
- Empathy (การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น)
- Endurability (ความอดทนอดกลั้น)
- Entrepreneurship (การเป็นเจ้าของกิจการ)
- Flexibility (การยืดหยุ่น)
- Human relation (มนุษยสัมพันธ์)
- Innovation (การประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ)
- Leadership (ภาวะผู้นำ)
- Motivational support (การสนับสนุนแรงจูงใจ)
- Mental agility (การคิดอย่างฉับไวทันการ)
- Problem solving (การแก้ปัญหา)
- Strategic thinking (การคิดเชิงกลยุทธ์)
- Teamwork (การทำงานเป็นทีม)
- Visioning (การมีวิสัยทัศน์)

Other Characteristic (ลักษณะอื่น ๆ)

- Risk lover (กล้าได้กล้าเสีย)
- Consistent behaviour (พฤติกรรมที่คงเส้นคงวา)
- Self-discipline (การมีระเบียบวินัยของตนเอง)
- ฯลฯ

ภาคผนวกที่ 5

Competency Profile

Latest update

Position/Title :

Department :

- Management level
- Supervisory level
- Technical level
- Staff level

Competencies	Degree of Significant					Wt.	Expected Competency					Specific Requirement	
	Low			High			Low			High			
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Core Competency													
Professional Competency													
Functional Competency													

ภาคผนวกที่ 6

ตัวอย่างการคำนวณหาอันดับ Competency

Competency Profile

Latest update

Position/Title :
HR Manager

Department :
Human Resource Dept

- Management level
 Supervisory level
 Technical level
 Staff level

Competencies	Degree of Significant					Wt.	Expected Competency					Specific Requirement
	Low		High				Low		High			
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Core Competency												
การมุ่งเน้นเป้าหมาย					5	30						5
การให้ความสำคัญลูกค้า				4		25						5
การทำงานเป็นทีม				4		25						5
การแก้ปัญหา			3			20						5
รวม						100						
Professional Competency												
การตัดสินใจ					5	12.5						5
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					5	12.5				4		
มนุษยสัมพันธ์					5	12.5				4		
ความเป็นผู้นำ					5	12.5						5
การสอนงาน				4		10						5
การบริหารจัดการผลงาน				4		10				4		
การคิดเชิงกลยุทธ์				4		10				4		
ทักษะการเป็นหัวหน้างาน				4		10				4		
ทักษะการนำเสนอผลงาน				4		10				4		
รวม						100						
Functional Competency												
ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์				4		15			3			
ทักษะการโน้มน้าวและเจรจาต่อรอง					5	20				4		
ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์					5	20						5
ความรู้การบริหารองค์กร				4		15						5
ความรู้กฎหมายแรงงาน					5	20						5
การสนับสนุนแรงจูงใจ			3			10				4		
รวม						100						
ยอดรวมทั้งหมด						300						

การหาน้ำหนักของ Core competency

Core competency :

การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย	5	คะแนน
การให้ความสำคัญลูกค้า	4	คะแนน
การทำงานเป็นทีม	4	คะแนน
การแก้ปัญหา	3	คะแนน
รวม	16	คะแนน

การคำนวณ

การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย	=	$(5 \times 100) / 16$
	=	31.25 <u>approx = 30</u>
การให้ความสำคัญลูกค้า	=	$(4 \times 100) / 16$
	=	25
การแก้ปัญหา	=	$(3 \times 100) / 16$
	=	18.75 <u>approx = 20</u>

ดังนั้น การให้น้ำหนัก

Core competency	ที่มี	5	คะแนน	Weight = 30
Core competency	ที่มี	4	คะแนน	Weight = 25
Core competency	ที่มี	3	คะแนน	Weight = 20

การหาน้ำหนักของ Professional competency

Professional competency :

การตัดสินใจ	5	คะแนน
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	5	คะแนน
มนุษยสัมพันธ์	5	คะแนน
ความเป็นผู้นำ	5	คะแนน
การสอนงาน	4	คะแนน
การบริหารจัดการผลงาน	4	คะแนน
การคิดเชิงกลยุทธ์	4	คะแนน
ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	4	คะแนน
ทักษะการนำเสนอผลงาน	4	คะแนน
รวม	40	คะแนน

การคำนวณ

การตัดสินใจ	=	$(5 \times 100) / 40$
	=	12.5
การสอนงาน	=	$(4 \times 100) / 40$
	=	10

ดังนั้น การให้น้ำหนัก

Professional competency ที่มี	5	คะแนน	Weight =	12.5
Professional competency ที่มี	4	คะแนน	Weight =	10

การหาน้ำหนักของ Functional competency

Functional competency :

ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์	4	คะแนน
ทักษะการโน้มน้าวและเจรจาต่อรอง	5	คะแนน
ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	คะแนน
ความรู้การบริหารองค์กร	4	คะแนน
ความรู้กฎหมายแรงงาน	5	คะแนน
การสนับสนุนแรงจูงใจ	3	คะแนน
<u>รวม</u>	<u>26</u>	<u>คะแนน</u>

การคำนวณ

ความรู้กฎหมายแรงงาน	=	$(5 \times 100) / 26$
	=	19.23 approx 20
ความรู้การบริหารองค์กร	=	$(4 \times 100) / 26$
	=	15.38 approx 15
การสนับสนุนแรงจูงใจ	=	$(3 \times 100) / 26$
	=	11.54 approx 10

ดังนั้น การให้น้ำหนัก

Functional competency	ที่มี	5	คะแนน	Weight = 20
Functional competency	ที่มี	4	คะแนน	Weight = 15
Functional competency	ที่มี	3	คะแนน	Weight = 10

ภาคผนวกที่ 7

Competency Indicators

Accountability (ความสามารถในการรับผิดชอบงาน)	
นิยาม : ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนดให้ รวมทั้งสามารถตรวจสอบผลงานได้	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	ไม่รับผิดชอบงาน <ul style="list-style-type: none">เมื่อมอบหมายงานไปมักจะไม่เสร็จตามกำหนดเวลาหรือละทิ้งงานกลางคันไม่ยอมรับการตรวจสอบผลงาน
2	รับผิดชอบงานบ้าง <ul style="list-style-type: none">สามารถรับผิดชอบงานที่จะทำงานเสร็จ แต่มักจะไม่ทันตามกำหนดเวลาสามารถรับผิดชอบงานเสร็จทันกำหนดเวลา แต่พบข้อบกพร่อง ต้องแก้ไขมากหรือน้อยครั้งตรวจสอบผลงานแล้ว ยังพบข้อบกพร่องเป็นส่วนใหญ่
3	รับผิดชอบงานดี <ul style="list-style-type: none">รับผิดชอบงานดี เสร็จทันตามกำหนดเวลาและพบข้อบกพร่องน้อยมากสามารถตรวจสอบผลงานได้ทุกงาน
4	รับผิดชอบงานดีมาก <ul style="list-style-type: none">รับผิดชอบงานดีมาก เสร็จก่อนหรือทันตามกำหนดเวลาและไม่พบข้อบกพร่องมีแผนงานและระบบการทำงานที่สามารถตรวจสอบงานได้ทุกระยะ
5	รับผิดชอบงานดีเยี่ยมและทำงานอย่างละเอียดรอบคอบ <ul style="list-style-type: none">รับผิดชอบงานดีเยี่ยม เสร็จก่อนหรือทันตามกำหนดเวลา ไม่พบข้อบกพร่องและเสนอรายละเอียดของปัญหาหรืออุปสรรคพร้อมวิธีการแก้ไขก่อนทำงานจะวางแผนงานและควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเองหลังจากทำงานเสร็จ จะรายงานรายละเอียดเพื่อการตรวจสอบผลงานโดยเร็ว

Adaptability (การปรับตัว)	
นิยาม : ความสามารถในการปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงทั้งสถานที่ ลักษณะงานและระยะเวลา	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ปรับตัวไม่ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสดงออกโดยชัดเจนในการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นคำพูด กิริยาท่าทางและความคิด • ไม่พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานใหม่ หรือหัวหน้างานใหม่หรือลูกน้องใหม่ • ใช้ระยะเวลาในการปรับตัวนานเกินไป
2	<p>ปรับตัวได้บ้าง แต่ไม่ยอมรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้บ้าง แต่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือแนวความคิดของตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ • ใช้ระยะเวลาในการปรับตัวไม่นานนัก
3	<p>ปรับตัวได้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ดี โดยพยายามศึกษาหรือซักถามจากเพื่อนร่วมงานใหม่ • ยินดีจะร่วมทำงานกับเพื่อนร่วมงานในสภาพแวดล้อมใหม่ พร้อมทั้งไม่แสดงถึงความก้าวร้าวหรือความเย่อหยิ่งของตน
4	<p>ปรับตัวได้ดีมากและทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ได้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ได้ดีมาก และไม่พบปัญหาความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ • ส่วนมากจะพอใจร่วมทำงานกับกลุ่มที่เคยร่วมงานกันมาก่อน • ใช้ระยะเวลาปรับตัวเร็วมากและเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่มาปรับในวิธีการทำงานได้ดี
5	<p>ปรับตัวได้ดีเยี่ยมและสามารถพัฒนางานใหม่ให้มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถทำงานเป็นที่ร่วมกับคณะทำงานหลากหลายได้ ไม่เลือกกลุ่ม • ใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้งานใหม่เร็วมากและเข้าใจงานอย่างถ่องแท้ • สามารถพัฒนางานใหม่ พร้อมสร้างผลการชีวิตประสิทธิภาพของงานได้ด้วย

Analytical thinking (การคิดเชิงวิเคราะห์)	
นิยาม : ความสามารถในการจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีการค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวม การวิเคราะห์และการเชื่อมโยงข้อมูลที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>คิดไม่เป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> ทำงานได้เท่าที่สั่ง เท่าที่เคยทำ แต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้ด้วยตนเอง เมื่อให้อธิบายเรื่องใด ๆ มักจะพูดจาวกวนซ้ำ ๆ ไม่สามารถอธิบายเหตุผล แต่จะใช้ความรู้สึกส่วนตัวเป็นหลัก
2	<p>พอดิดได้</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ แต่ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์ได้ หากให้วิเคราะห์ มักจะพบข้อบกพร่องของผลลัพธ์เสมอ ขาดความมั่นใจในการเสนอความเห็น มักจะถามหาความเห็นสนับสนุนจากผู้อื่น
3	<p>คิดได้และคิดเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ได้ดี วิเคราะห์ข้อมูลได้ดี มีข้อบกพร่องบ้าง มีความมั่นใจในการเสนอความเห็น
4	<p>คิดได้และคิดเป็น พร้อมเหตุผลสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถแสดงความเชื่อมโยงของข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลได้ดี พร้อมเหตุผลสนับสนุน สามารถหยิบยกหลักการและเหตุผลในการแสดงความคิดเห็น ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องเป็นส่วนใหญ่
5	<p>คิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวิเคราะห์ถึงแนวโน้มได้ ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ และมีข้อเสนอแนะ สามารถย่อยข้อมูลที่จำเป็นออกมาแล้วสังเคราะห์ข้อมูลใหม่ได้ดี

Carefulness (ความละเอียดรอบคอบ)	
นิยาม : การใส่ใจในงานที่ทำ โดยการให้ความสำคัญและตรวจสอบรายละเอียดต่าง ๆ ของงานรวมทั้งความถูกต้องของงาน	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	ทำงานแบบขอไปที <ul style="list-style-type: none"> • ไม่ใส่ใจในงานที่ทำเลย หรือทำผิดพลาดบ่อยครั้ง • ไม่ตรวจสอบรายละเอียดของงานก่อนทำ • เมื่อทำงานเสร็จ มักจะไม่เก็บงาน
2	มีความละเอียดรอบคอบเมื่อสั่ง <ul style="list-style-type: none"> • ปกติจะไม่ใส่ใจในรายละเอียดของงาน แต่เมื่อสั่งให้ทำ จะสามารถทำได้ • มีความบกพร่องของข้อมูลหรือรายงานบ่อยครั้ง
3	มีความละเอียดรอบคอบพอสมควร <ul style="list-style-type: none"> • จะตรวจสอบรายละเอียดของงานก่อนทำ และเมื่อระหว่างทำ แต่ยังไม่พบข้อบกพร่องอยู่บ้าง • มีความบกพร่องของข้อมูลหรือรายงานไม่มากนัก • สามารถเรียนรู้ข้อบกพร่องแล้วนำมาปรับปรุงครั้งต่อไปได้
4	มีความละเอียดรอบคอบและสร้างมาตรฐานได้ <ul style="list-style-type: none"> • จะตรวจสอบรายละเอียดของงานก่อนทำ ระหว่างทำและหลังทำ • มีความบกพร่องของข้อมูลหรือรายงานน้อยมาก • สามารถสร้างมาตรฐานของงานได้ด้วยตนเอง
5	มีความละเอียดรอบคอบสูงและตรวจสอบงานได้ <ul style="list-style-type: none"> • จะตรวจสอบรายละเอียดของงานก่อนทำ ระหว่างทำและหลังทำทั้งของตนเองหรือของผู้อื่นได้ • ไม่พบความบกพร่องของข้อมูลหรือรายงาน และมีความถูกต้องของรูปแบบทุกครั้ง • สามารถสร้างมาตรฐานของงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น • สามารถสร้างทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกับงานตามเป้าหมายขององค์กร

Change management (การบริหารความเปลี่ยนแปลง)	
นิยาม : ความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อตัวเองและหน้าที่การงาน โดยสามารถปรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ต่อตัวเองได้เป็นอย่างดี	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ดื้อรั้นและต่อต้าน • พยายามชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ต่อต้านความเปลี่ยนแปลง
2	<p>ยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้บ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ยังมีทัศนคติเชิงลบต่อความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้น • ยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมรวมทั้งหน้าที่การงานรอบ ๆ ตัว • ยอมรับผลกระทบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเอง และไม่ต่อต้าน
3	<p>ปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดีพอสมควร • ยินดีให้ความร่วมมือกับองค์กรในกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลง
4	<p>ปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ดี และโน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดีโดยสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่ • สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5	<p>ปรับความเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถสร้างโอกาสที่ดีแก่ตนเองจากความเปลี่ยนแปลง • สามารถปรับบทบาทหน้าที่การงานของตนเองให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงอย่างกลมกลืน โดยไม่ต้องให้หัวหน้างานสั่ง • ประเมินความสอดคล้องระหว่างความสามารถของตนกับความเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ ได้ด้วยตนเอง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงที่ดีขึ้น

Coaching (การสอนงาน)	
นิยาม : ความสามารถในการสอนงานผู้อื่น หรือพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้อื่น รวมทั้งการจัดวางแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	ไม่สนใจการสอนงาน <ul style="list-style-type: none"> ไม่สนใจในการสอนงานผู้อื่นให้เป็นงาน หากได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สอน จะคอยหลีกเลี่ยงหรือบ่ายเบี่ยงตลอดเวลา
2	สอนงานบ้าง แต่หวงความรู้ <ul style="list-style-type: none"> มีทัศนคติเชิงลบต่อการสอนงาน สอนงานบ้าง แต่ไม่เต็มที่ เพราะหวงความรู้ สอนงานไม่เป็น
3	สอนงานได้ ทำงานเป็น <ul style="list-style-type: none"> สามารถสอนงานได้ ทำงานให้เป็นแบบอย่างก็ได้ พยายามชี้แนะแนวทางการทำงานแก่ผู้อื่น
4	สอนงานด้วย สอนให้คนอื่นคิดเองด้วย <ul style="list-style-type: none"> เมื่อสอนงานจะพยายามอธิบายให้ผู้อื่นเกิดความคิดเองด้วย ไม่บ่นเมื่อถูกถามและพยายามอธิบาย
5	สอนให้คิดและสอนงาน พร้อมทั้งสามารถประเมินผลงานได้ <ul style="list-style-type: none"> ให้ความเป็นกันเองในการสอนงาน นอกจากจะสอนและอธิบายเหตุผลให้ผู้ถูกสอนเกิดความคิดสร้างสรรค์แล้วยังยอมรับความคิดของผู้ถูกสอนที่เสนอมาด้วย ประเมินผลการสอนงานได้ด้วยตนเอง

Communication of writing (การสื่อสารทางการเขียน)	
นิยาม : ความสามารถในการเขียนให้ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์และอักขระ สามารถสื่อแสดงให้ผู้อ่านรับรู้และเข้าใจในข้อความที่เขียน	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	การใช้ข้อความที่ไม่เหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> เขียนหาสาระที่เป็นประโยชน์ไม่ค่อยได้ เขียนไม่ถูกหลักไวยากรณ์และอักขระ เขียนอะไรรอกไปแล้วทำให้ผู้อ่านไม่เข้าใจ ใช้ถ้อยคำไม่สุภาพ
2	การใช้ข้อความที่สื่อถึงความคิดของตน <ul style="list-style-type: none"> บางครั้งพบการไม่เคารพไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง พบการเขียนไม่ถูกหลักไวยากรณ์และอักขระบ้าง แต่ไม่มากนัก มีการใช้ศัพท์เทคนิคบ่อยครั้งเกินไป จนผู้อ่านไม่เข้าใจ สื่อแสดงถึงความคิดของตนเองได้ดีพอสมควร
3	การใช้ข้อความที่เหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> การใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับกาลเทศะ การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น สื่อแสดงถึงความคิดเห็นของตนเองได้ดี มีการใช้ศัพท์เทคนิคที่เหมาะสมกับผู้อ่าน
4	การใช้ข้อความที่มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> สามารถแสดงความคิดเห็นของตนให้เป็นที่เข้าใจเป็นอย่างดี สามารถปรับปรุงถ้อยคำให้เหมาะกับผู้อ่านได้หลากหลาย เขียนข้อความแล้ว ผู้อ่านเข้าใจถูกต้องตรงกับที่ต้องการสื่อสารออกไป สามารถเลือกใช้ถ้อยคำแทนศัพท์เทคนิคที่อ่านเข้าใจยากเป็นภาษาง่าย ๆ
5	การใช้ข้อความที่มีประสิทธิภาพและสามารถเขียนเผยแพร่ได้ <ul style="list-style-type: none"> มีการเลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้อ่าน มีศักยภาพเพียงพอในการสอนและแนะนำผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีการเรียนรู้จากการเขียน สามารถปรับปรุงถ้อยคำให้เหมาะสมกับผู้อ่านในครั้งถัดไป การเลือกใช้ภาษาง่าย ๆ แต่สื่อความหมายได้เข้าใจแก่ผู้อ่านโดยทั่วไป

Communication of oral (การสื่อสารโดยวาจา)	
นิยาม : ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาเพื่อแสดงถึงความคิด ความรู้สึก การพูดที่ ถูกกาลเทศะ เหมาะสมกับภาษาทางกาย น้ำเสียง รวมทั้งการเคารพในความคิดของผู้อื่น	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มักจะพูดโดยไม่ยั้งคิด ● ไม่เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ● พูดอะไรออกไปแล้วทำให้ผู้ฟังไม่เข้าใจ ● การใช้น้ำเสียงเกรี้ยวกราดอยู่เสมอ
2	<p>การใช้คำพูดที่สื่อถึงความคิดของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● บางครั้งพบการไม่เคารพไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง ● พบลักษณะการใช้คำพูดที่ไม่ใช้อารมณ์มากนัก ● สื่อแสดงถึงความคิดเห็นของตนเองได้ดีพอสมควร
3	<p>การใช้คำพูดที่เหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การใช้คำพูดที่เหมาะสมกับกาลเทศะ ● การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ● สื่อแสดงถึงความคิดเห็นของตนเองได้ดี
4	<p>การใช้คำพูดที่มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คิดก่อนจะพูด และเมื่อพูดแล้วไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหาย ● เมื่อพูดแล้วสามารถรับรู้อารมณ์ผู้ฟังได้เป็นอย่างดี ● สามารถใช้คำพูดที่โน้มน้าวผู้อื่นได้ดี ● ผู้ฟังรับทราบถูกต้องตรงกับที่ต้องการพูดออกไป
5	<p>การใช้คำพูดที่มีประสิทธิภาพและสามารถบรรยายในที่สาธารณะได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีการเลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้ฟัง สถานที่และเวลา ● มีศักยภาพเพียงพอในการสอนและแนะนำผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ● การใช้คำพูดที่เหมาะสมกับภาษาทางกายและน้ำเสียง

Communication of listening (การสื่อสารโดยการฟังที่ดี)	
นิยาม : ความสามารถในการเข้าใจจากการฟัง รวมทั้งความสามารถในการควบคุมปฏิกิริยาจากการได้ยิน ความอดทนและความตั้งใจในการรับฟัง	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>การไม่ยินยอมรับฟังผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ● ไม่ยินยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย ● การรับฟังโดยไม่ยี่นตียร้าย (ภาษากาย) ต่อผู้พูด ● การไม่สบตาผู้พูดตลอดเวลา รวมทั้งการแสดงปฏิกิริยาก้าวร้าวต่อผู้พูด
2	<p>การยินยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ยินยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง ● รับฟังบ้าง แต่ถ้าเป็นความคิดเห็นที่ตนเองไม่เห็นด้วยจะโต้แย้งโดยพลัน ● บางครั้งยังพบการรับฟังโดยไม่มีท่าที่สนใจผู้พูด
3	<p>การยินยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้ฟังที่ดี ยินยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ● การแสดงความกระตือรือร้นในการรับฟัง ● สามารถจับประเด็นของผู้พูดได้อย่างถูกต้อง ● หากพบสิ่งใดที่ตนเองไม่เห็นด้วย สามารถรอคอยโอกาสโต้แย้งอย่างเหมาะสม
4	<p>การยินยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีความอดทนและตั้งใจในการรับฟังอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา ● นอกจากการรับฟังอย่างตั้งใจแล้ว ยังแสดงถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผู้พูดได้ ● สามารถจับประเด็นและวิเคราะห์ถึงถ้อยคำของผู้พูดได้อย่างถูกต้อง

Communication of reading (การสื่อสารโดยการอ่าน)	
นิยาม : ความสามารถในการเข้าใจจากการอ่าน รวมทั้งความสามารถในการแปรผลจากการอ่านให้เป็นภาคปฏิบัติให้เกิดประโยชน์	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ความเข้าใจในการอ่านต่ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> • โดยทั่วไปจะพบว่าอ่านคำสั่งแล้วไม่ค่อยเข้าใจ ทำให้ไม่ถูกต้องตามคำสั่งบ่อย ๆ • เมื่อพบว่าตนเองไม่เข้าใจในการอ่านคำสั่ง ไม่สอบถามกลับเพื่อให้ได้มาซึ่งคำสั่งที่ชัดเจน • การรับรู้จากการอ่านช้า เสียเวลานาน • ไม่สามารถแปรผลไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
2	<p>ความเข้าใจในการอ่านปานกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> • โดยทั่วไปจะพบว่าอ่านคำสั่งแล้วไม่ค่อยเข้าใจ ทำให้ไม่ถูกต้องตามคำสั่งบ้าง • เมื่อพบว่าตนเองไม่เข้าใจในการอ่านคำสั่ง แต่เลือกจะปรึกษากับเพื่อนร่วมงานก่อน • การรับรู้จากการอ่านดี ไม่เสียเวลานานเกินไป • สามารถแปรผลไปปฏิบัติได้ โดยต้องอยู่ในความควบคุม
3	<p>ความเข้าใจในการอ่านดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • โดยทั่วไปจะพบว่าอ่านคำสั่งแล้ว สามารถทำตามคำสั่งอย่างถูกต้อง • เมื่อพบว่าตนเองไม่เข้าใจในการอ่านคำสั่ง จะสอบถามกลับเพื่อให้ได้มาซึ่งคำสั่งที่ชัดเจน • สามารถแปรผลไปปฏิบัติได้ดี
4	<p>ความเข้าใจในการอ่านดีมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> • นอกจากจะพบว่าสามารถทำตามคำสั่งอย่างถูกต้องแล้ว ยังได้ประสิทธิผลตามที่ต้องการอีกด้วย • สามารถแปรผลไปปฏิบัติได้ดีและแนะนำผู้อื่นได้

Computer literacy (การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์)	
นิยาม : ทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และการรายงานผลสรุป	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่มีทักษะหรือมีทักษะน้อยในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถเปิด-ปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ แต่สามารถใช้โปรแกรม MS-Office พื้นฐานได้เพียงเล็กน้อย เช่น พิมพ์งานใน MS Word ได้ตามที่สั่ง เป็นต้น • ไม่สนใจเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ เลย
2	<p>มีทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์บ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถเปิด-ปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ และสามารถเชื่อมต่อสายอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น เครื่องพิมพ์, UPS ฯลฯ ได้ด้วยตนเองและใช้โปรแกรม MS-Office พื้นฐานได้มากกว่าการพิมพ์งานตามที่สั่ง เช่น ใช้โปรแกรม MS Word และ MS Excel ได้ดี เป็นต้น • สามารถใช้โปรแกรมในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายภายใน (intranet) เช่น เมล์, การสืบค้นข้อมูล ได้ด้วยตนเอง • สนใจเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ
3	<p>มีทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถเปิด-ปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ และสามารถเชื่อมต่อสายอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น เครื่องพิมพ์, UPS ฯลฯ ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นของระบบปฏิบัติการได้ด้วยตนเอง และใช้โปรแกรม MS-Office พื้นฐานทั้งหมด รวมทั้งยังสามารถเชื่อมโยงหรือโอนข้อมูลให้เป็นประโยชน์ • สามารถใช้โปรแกรมในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายภายใน (intranet) เช่น เมล์, การสืบค้นข้อมูล ได้คล่อง • สนใจเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในงาน
4	<p>มีทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถแก้ไขปัญหาในส่วน Hardware/Software เบื้องต้นได้ด้วยตนเอง • ใช้โปรแกรม MS-Office ได้ทั้งหมด และโปรแกรมประยุกต์อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน • สามารถใช้โปรแกรมในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายภายใน (intranet) เช่น เมล์, การสืบค้นข้อมูล ได้คล่อง และสอนผู้อื่นได้ • สนใจเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงาน และแนะนำผู้อื่น

Conflict management (การจัดการความขัดแย้ง)	
นิยาม : ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งหรือการไม่เห็นด้วย โดยไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร รวมทั้งการค้นหาวิธีการจัดการขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง <ul style="list-style-type: none"> • เมื่อพบข้อขัดแย้งจะนั่งรับหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งตลอดเวลา • แสดงอารมณ์อย่างรุนแรงเมื่อมีข้อขัดแย้งกับผู้อื่น • เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเลือก จะไม่เลือกฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด
2	ปฏิบัติرياتอบสนองซ้ำ <ul style="list-style-type: none"> • ปลอมให้ความขัดแย้งขยายวงมากขึ้นเสียก่อน แล้วจึงค่อยไปเกี่ยวข้องกับ • เชื้อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจนเกินไป โดยไม่ไตร่ตรองให้ดีเสียก่อน
3	ฟังรอบด้าน <ul style="list-style-type: none"> • จะฟังเสียงรอบข้างก่อนตัดสินใจ • ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจนเกินเหตุ
4	ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท <ul style="list-style-type: none"> • พยายามไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยคำแนะนำต่าง ๆ • ระวังเหตุข้อพิพาทก่อนที่จะปล่อยให้เรื่องราวลุกลามใหญ่โต
5	ระงับเหตุขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> • สามารถระงับเหตุขัดแย้งที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายไม่เสียหายทั้งคู่ (Win-Win) • เข้าใจในเหตุขัดแย้งและจะป้องกันเหตุขัดแย้งก่อนจะลุกลามต่อไปในครั้งหน้า

Consulting (การให้คำปรึกษา)	
นิยาม : ทักษะในการให้คำแนะนำ ปรัชญา ด้วยการค้นหาถึงความต้องการ หรือปัญหาที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่เข้าใจและไม่แนะนำ</p> <ul style="list-style-type: none"> ไม่รับฟังหรือไม่พยายามรับฟังปัญหาของผู้อื่นอย่างตั้งใจ ไม่สืบค้นหาต้นตอหรือสาเหตุของปัญหา ไม่สามารถพูดแนะนำในการแก้ปัญหาหรือพูดไปแล้วกลับสร้างปัญหาซ้ำซ้อนขึ้นอีก
2	<p>พยายามเข้าใจ แต่แนะนำไม่ถูก</p> <ul style="list-style-type: none"> พยายามรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ แต่ไม่สืบค้นหาต้นตอหรือสาเหตุของปัญหา ไม่สามารถระบุประเด็นปัญหาอย่างชัดเจนได้ แนะนำการแก้ปัญหาด้วยความรู้สึกของตนเอง มากกว่าข้อเท็จจริงที่รับฟัง
3	<p>ให้คำปรึกษาได้</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถระบุประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจน แนะนำในการแก้ปัญหาได้ด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงที่มี
4	<p>ให้คำปรึกษาได้ดีมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถระบุประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจน และแจกแจงถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของประเด็นปัญหา รวมทั้งผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น แนะนำในการแก้ปัญหาได้ด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงที่มี โดยเสนอทางเลือกต่าง ๆ ให้ตัดสินใจ
5	<p>ให้คำปรึกษาได้ดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถระบุรายละเอียดต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และเสนอแนะทางเลือกที่เหมาะสม ณ สถานการณ์นั้น ด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง ติดตามและประเมินผล แนะนำและจูงใจให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

Continuous improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)	
นิยาม : ความสามารถในการปรับปรุงงานทั้งวิธีการ แนวความคิดและผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการ แนวความคิดและผลลัพธ์ที่ดีกว่า	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ทำแต่แบบเดิม ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงการทำงานใหม่ ๆ ชอบแต่จะทำงานแบบเดิม ๆ วิธีการเดิมและใช้แนวความคิดเดิมในการทำงาน บ้ายเบี่ยงจะทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น
2	<p>ยอมรับการทำงานใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> ยอมรับวิธีการใหม่ที่พัฒนามาใช้ แต่จะยึดติดแนวความคิดเดิม จึงมักจะสับสนในการทำงาน ปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้บ้าง แต่นิยมจะทำงานร่วมกับทีมงานเดิม ๆ มากกว่า พัฒนางานใหม่ด้วยตนเองยังไม่ได้
3	<p>พัฒนาปรับปรุงได้</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถพัฒนาปรับปรุงงานใหม่ได้ด้วยตนเอง แต่ยังขาดความมั่นใจจึงมักจะสอบถามความเห็นจากหัวหน้าก่อนบ่อยครั้ง การพัฒนาปรับปรุงงานใหม่ ยังขาดความชัดเจนของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
4	<p>ปรับปรุงงานได้ดีและมีข้อเสนอแนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความมั่นใจในการคิดและปรับปรุงงานใหม่ได้ด้วยตนเอง สามารถวางกระบวนการทำงาน และคำนึงถึงผลกระทบของงานใหม่ มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ไม่ว่าจะทำงานเดี่ยวหรือทำงานเป็นกลุ่ม
5	<p>ปรับปรุงงานได้ดีเยี่ยมอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถวางกระบวนการทำงาน และคำนึงถึงผลกระทบของงานใหม่ พร้อมทั้งมีทางเลือกอื่นมารองรับ เป็นผู้นำในการปรับปรุงงานและยอมรับการปรับปรุงงานจากแนวคิดของกลุ่ม กระบวนการทำงานใหม่และผลลัพธ์จะคำนึงถึงประสิทธิภาพและทรัพยากรที่ใช้เสมอ

Collaboration (ความร่วมมือ)	
นิยาม : ระดับการให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือกิจกรรมหรืองานขององค์กร ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้อื่น	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่ให้ความร่วมมือหรือให้ความร่วมมือน้อยมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปฏิเสธจะเข้าร่วมกิจกรรมหรืองานขององค์กร • มักจะบ่ายเบี่ยงการทำงานร่วมกับผู้อื่น • ไม่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือจะช่วยก็ต่อเมื่อได้รับการร้องขอหรือหัวหน้าสั่งเท่านั้น
2	<p>ให้ความร่วมมือบ้าง แต่ไม่มากนัก</p> <ul style="list-style-type: none"> • จะให้ความร่วมมือต่อเมื่อหัวหน้าสั่งเท่านั้น • พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น • จะเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรเท่าที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองเท่านั้น
3	<p>ให้ความร่วมมือดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมขององค์กรด้วยความสมัครใจ • สามารถแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนภายในทีมงาน
4	<p>ให้ความร่วมมือดีมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> • นอกจากจะให้ความร่วมมือกับองค์กรแล้ว ยังสามารถกระตุ้นผู้อื่นให้ความร่วมมือด้วย • จะให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานผู้อื่น
5	<p>ให้ความร่วมมือดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> • นอกจากจะให้ความร่วมมือกับองค์กรแล้วและกระตุ้นผู้อื่นให้ความร่วมมือแล้ว ยังสามารถเป็นผู้นำในการแสดงความตั้งใจสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรอย่างเต็มที่ • จะให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานแก่ผู้อื่น พร้อมทั้งเป็นตัวกลางประสานงานกับผู้อื่นเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

Creative thinking (การคิดเชิงสร้างสรรค์)	
นิยาม : ความสามารถในการมองปัญหาต่าง ๆ ด้วยมุมมองหลาย ๆ ด้านและสามารถพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	ไม่มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ <ul style="list-style-type: none"> ● มองปัญหาด้วยมุมมองเดียว ใช้ความคิดของตนเองเป็นหลัก ● ไม่สามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้
2	ความคิดไม่ค่อยสมบูรณ์ <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถเสนอความคิดได้หลากหลาย แต่ไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ ● ทางแก้ปัญหาไม่ชัดเจน มักจะทำเป็นเรื่องยุ่ง ๆ เสมอ
3	มองปัญหาในหลากหลายมุมมอง <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถวิเคราะห์และมองสถานการณ์ได้หลากหลาย ● กล้าที่จะเสนอความคิดที่แตกต่างจากผู้อื่น ● คาดเดาได้ว่า ถ้าทำอย่างนี้ จะเกิดอย่างนั้นได้
4	สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ <ul style="list-style-type: none"> ● นอกจากการแก้ปัญหาได้แล้ว ยังสามารถเสนอแนวความคิด แนวทางใหม่ ๆ ได้ด้วย ● กล้าที่จะเสนอความคิดที่แตกต่าง แต่ก็ยอมรับความคิดที่แตกต่างจากผู้อื่น ● สามารถออกแบบหรือแนะนำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
5	สร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น <ul style="list-style-type: none"> ● นอกจากจะสร้างสรรค์ความคิดแปลกใหม่แล้ว ยังเป็นแรงบันดาลใจต่อผู้อื่นด้วย ● สามารถผสมผสานความคิดที่แตกต่างให้เกิดประโยชน์สูงสุด ● ทำงานแบบเรียบง่าย แต่ได้ผลลัพธ์เกินความคาดหมาย โดยองค์กรไม่ต้องลงทุนเพิ่ม

Customer focus (การให้ความสำคัญลูกค้า)	
นิยาม : ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อลูกค้า	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ละเลยความต้องการของลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีทัศนคติเชิงลบต่องานบริการลูกค้า • ใช้คำพูดหรือท่าทางที่สร้างความไม่พึงพอใจของลูกค้า • ไม่เอาใจใส่โดยสิ้นเชิงต่อคำร้องขอของลูกค้า • แสดงกิริยาก้าวร้าวหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อลูกค้า
2	<p>ตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่ไม่ติดตามผล</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีทัศนคติเชิงลบต่องานบริการลูกค้า แต่ทำตามหน้าที่เท่านั้น • รับปากหรือไม่เอาใจใส่ต่อคำร้องขอของลูกค้า เพียงปิดให้พ้นตัวโดยไม่ติดตามผล • มีคำร้องเรียนต่อพฤติกรรมจากลูกค้าบ่อยครั้ง
3	<p>พยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีทัศนคติเชิงบวกต่องานบริการลูกค้า • พยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และติดตามผลให้ • พยายามเข้าใจความรู้สึกของลูกค้า แต่ไม่สามารถลดความรุนแรงของความรู้สึกของลูกค้าทางจิตวิทยาได้
4	<p>ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตั้งใจทำงานบริการลูกค้าด้วยดี • พยายามรักษาความพึงพอใจของลูกค้า และพยายามแก้ไขความไม่พึงพอใจของลูกค้า • ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของลูกค้าได้ดี
5	<p>ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ตั้งใจทำงานบริการลูกค้าได้ดีเยี่ยมและสร้างสรรค์งานบริการแก่ลูกค้าตลอดเวลา • สามารถเพิ่มหรืออย่างน้อยรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า • สามารถแก้ไขความขัดแย้งหรือความไม่พึงพอใจของลูกค้าได้สำเร็จ • พัฒนางานและสร้างสรรค์กระบวนการทำงานเพื่อบริการที่ดีต่อลูกค้า

Decision making (การตัดสินใจ)	
นิยาม : ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และการใช้ข้อมูลหรือองค์ประกอบอื่นใดเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	ไม่ตัดสินใจอะไรเลย <ul style="list-style-type: none"> • เมื่อจะให้เลือก จะไม่ตัดสินใจอะไรเลย • หากจะต้องตัดสินใจ จะยึดถือความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าข้อมูล
2	ชะลอการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> • พยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ • มองปัญหาอย่างลำเอียง บางครั้งตัดสินใจโดยไร้ข้อมูล
3	ตัดสินใจได้ <ul style="list-style-type: none"> • จะประเมินปัญหาและพร้อมที่จะตัดสินใจทันที • กล้าพอที่จะตัดสินใจ เมื่อจำเป็น
4	ตัดสินใจได้ดี ด้วยการยึดถือข้อมูลเป็นหลัก <ul style="list-style-type: none"> • ทุกครั้งที่ตัดสินใจ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบเสมอ • สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง
5	ตัดสินใจได้ดีเยี่ยม และเตรียมทางเลือกอื่นไว้ด้วย <ul style="list-style-type: none"> • มองปัญหารอบด้านก่อนตัดสินใจ โดยสามารถวางน้ำหนักความเสี่ยงไว้ด้วย • พร้อมที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่ตัดสินใจ • สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ของการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

Empathy (ความเอื้ออาทรมีน้ำใจ)

นิยาม : พฤติกรรมการแสดงออกถึงความมีน้ำใจ ความเอื้ออาทรต่อกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และพฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	ไม่มีน้ำใจ <ul style="list-style-type: none">● ไม่ค่อยช่วยเหลือผู้อื่นทั้งในเรื่องการงานหรือส่วนตัว● ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน● แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัวหลายครั้ง● ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่มหรือขององค์กร
2	พอน้ำใจอยู่บ้าง <ul style="list-style-type: none">● จะช่วยเหลือผู้อื่น ต่อเมื่อได้รับการขอร้องหรือถูกบังคับ● แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานเป็นบางครั้ง● แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัวบ้าง แต่ไม่บ่อยนัก● ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่มหรือขององค์กรบ้างตามความจำเป็นหรือถูกบังคับ
3	มีน้ำใจและเอื้ออาทร <ul style="list-style-type: none">● ชอบช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ● แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานและใช้คำปลอบโยนที่เหมาะสม● ไม่เคยแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว● ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่มหรือขององค์กรด้วยความสมัครใจ
4	มีน้ำใจ เอื้ออาทรและเป็นแบบอย่างที่ดี <ul style="list-style-type: none">● ชอบช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทนและชักชวนผู้อื่นให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม● แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานและปลอบโยน และยินดีที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษาตลอดเวลา● ไม่เคยแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว จะคิดถึงแต่ผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก● ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่มหรือขององค์กรด้วยความสมัครใจและชักชวนให้ผู้อื่นกระทำด้วยเช่นกัน● เป็นแบบอย่างที่ดี● มีทัศนคติเชิงบวกต่อการกระทำของทุกฝ่าย

Endurability (ความอดทนอดกลั้น)	
นิยาม : ความสามารถในการอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือกับบุคคลหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยยึดมั่นในการทำงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่มีความอดทนอดกลั้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงถึงอารมณ์ที่รุนแรง แปรปรวนง่าย ● โต้เถียงหรือทะเลาะเบาะแว้งกับเพื่อนร่วมงานหรือกับผู้บังคับบัญชา ● หากทำงานไม่สำเร็จ จะทิ้งงานกลางคัน
2	<p>อารมณ์ฉุนเฉียวง่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● อาจจะยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันบ้าง แต่จะโต้แย้งเพื่อเอาชนะด้วยอารมณ์อยู่บ่อยครั้ง ● แสดงออกถึงความไม่พอใจด้วยน้ำเสียงหรือกิริยากระแทกกระทั้นหรือมักจะพูดจาแดกดันเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ● หากทำงานไม่สำเร็จ มักจะมีข้ออ้างมาอธิบาย แต่ไม่ทิ้งงาน
3	<p>อดทนอดกลั้นพอประมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น ● หากไม่พอใจในสิ่งใด จะไม่แสดงออกต่อหน้า แต่อาจจะไปนินทาลับหลัง ● หากทำงานล่าช้าไม่สำเร็จ จะพยายามทำงานแล้วเสร็จ พร้อมรับผิดชอบต่องาน
4	<p>อดทนอดกลั้นสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีการเตรียมตัวก่อนจะพบกับสภาพการณ์ที่ตึงเครียดด้วยจิตใจที่มั่นคง ● หากไม่พอใจในสิ่งใด จะพยายามอธิบายเหตุผลให้ผู้อื่นทราบ แต่ไม่แสดงอาการความไม่พึงพอใจนั้น ● แม้งานจะยากแต่สามารถทำงานแล้วเสร็จทันตามกำหนด และรับผิดชอบต่องานดี
5	<p>อดทนอดกลั้นดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● นอกจากจะเตรียมตัวรับสภาพการณ์ที่ตึงเครียดแล้ว ยังพยายามลดความไม่เข้าใจของกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการก่อนเริ่มงาน ● หากไม่พอใจสิ่งใด จะโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยเหตุผลที่เหมาะสม ● แม้งานจะยาก แต่สามารถแก้ไขได้ด้วยการทำงานก่อนทุกครั้ง จึงทำให้งานเสร็จทันตามกำหนดและได้ผลดีตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

Energetic/Enthusiasm (ความกระตือรือร้น)	
นิยาม : ภาวะตื่นตัวและความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการริเริ่มชวนขยายหาความรู้และการพัฒนาตนเอง	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ทำงานเฉื่อยและเอาเปรียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • หลีกเลี่ยงการทำงานหนัก • ทำงานเสร็จช้า ไม่กระตือรือร้น • ไม่สามารถทำงานตามเป้าหมายได้ หรือได้ผลงานไม่ดีเท่าที่ควร • บ่ายเบี่ยงการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือหากทำงานเป็นทีมจะคอยเอาเปรียบผู้อื่น • ไม่รู้จักการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
2	<p>ทำงานช้า แต่บรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทำงานเสร็จช้า จะกระตือรือร้นเมื่อได้รับแรงกระตุ้น • ไม่สามารถทำงานตามเป้าหมายได้ หรือได้ผลงานไม่ดีเท่าที่ควร • บ่ายเบี่ยงการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือหากทำงานเป็นทีมจะคอยเอาเปรียบผู้อื่น • ไม่รู้จักการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
3	<p>ทำงานอย่างกระตือรือร้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทำงานด้วยความคล่องแคล่ว ผิดพลาดบ้างแต่น้อย • สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม • กระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ ๆ
4	<p>กระตือรือร้นและแก้ไขปัญหางานได้ด้วยตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทำงานด้วยความคล่องแคล่ว และไม่พบข้อบกพร่อง • สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม โดยสามารถให้คำปรึกษากับทีมงานได้ • กระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้ด้วยตนเอง
5	<p>กระตือรือร้นและได้ผลลัพธ์เกินความคาดหวัง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทำงานด้วยความคล่องแคล่ว โดยมีการวางแผนไว้มาก่อน จึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้ • สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม โดยสามารถให้คำปรึกษากับทีมงานได้ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อหาทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด • กระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งการแนะนำผู้อื่นได้ด้วย

Entrepreneurship (ความเป็นเจ้าของกิจการ)	
นิยาม : การมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยถือเสมือนหนึ่งว่าหน่วยงานที่ทำงานอยู่เป็นเสมือนกิจการของตนที่ต้องรับผิดชอบทำงานให้ดีที่สุด	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่มีความเป็นเจ้าของกิจการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ไม่สั่งไม่ทำ ไม่ประหยัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ พยายามปิดบังหรือซ่อนเร้นปัญหาจากการทำงาน
2	<p>มีความเป็นเจ้าของกิจการบ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> พยายามช่วยเหลืองานผู้อื่น เมื่องานที่ตนเองทำจบลงก่อนกำหนด ประหยัดทรัพยากรเมื่อได้รับการร้องขอหรือสั่งมา รายงานปัญหาต่อผู้บังคับบัญชาตามความเป็นจริง แต่จะหลบเลี่ยงในส่วนที่เป็นปัญหาของตน
3	<p>มีความเป็นเจ้าของกิจการพอสมควร</p> <ul style="list-style-type: none"> กระตือรือร้นในการทำงานทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ประหยัดทรัพยากรขององค์กรด้วยความเต็มใจ รายงานปัญหาต่อผู้บังคับบัญชาทราบและพร้อมจะรับผิดชอบที่จะแก้ไขร่วมกับผู้อื่น
4	<p>มีความเป็นเจ้าของกิจการสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> วางแผนและควบคุมการทำงานการทำงานของตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประหยัดและชักจูงผู้อื่นให้ร่วมกันประหยัดทรัพยากร รับผิดชอบต่อรายงานปัญหาต่อผู้บังคับบัญชาดีและเสนอแนะการแก้ปัญหา
5	<p>มีความเป็นเจ้าของกิจการอย่างเต็มที่</p> <ul style="list-style-type: none"> นอกจากจะวางแผนและควบคุมการทำงานของตนเองและผู้อื่นแล้ว ยังนำวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย วางแผนและควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รับผิดชอบต่อรายงานปัญหาต่อผู้บังคับบัญชาดีและเสนอแนะการแก้ปัญหา รวมทั้งวางแผนการป้องกันปัญหาให้เกิดขึ้นอีก

Flexibility (การยืดหยุ่น)	
นิยาม : ความสามารถในการปรับแนวทางการทำงานให้เหมาะสมกับปัจจัยที่เปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและต่อต้าน <ul style="list-style-type: none"> ● พบว่าจะมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ● ชักนำและชักชวนผู้อื่นให้ต่อต้านร่วมกับตนเองด้วย ● ละเลยการทำงานตามเป้าหมายหรือตามคำสั่ง
2	การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่ต่อต้าน <ul style="list-style-type: none"> ● พบว่าจะมีพฤติกรรมไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ต่อต้าน ● ละเลยการทำงานตามเป้าหมายหรือตามคำสั่ง
3	การยอมรับการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> ● แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลง แต่จะยอมรับถ้ามีการชี้แจงเหตุผล ● มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก มากกว่าขององค์กร ● ต้องใช้ระยะเวลาและเหตุผลในการเกลี้ยกล่อมอยู่นาน ● ชะลอการทำงานไว้ก่อน จนกว่าจะมั่นใจ
4	การเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> ● ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในองค์กร ● มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มากกว่าของตนเอง ● ปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ได้ ● ยังคงรักษาระดับการทำงานอย่างเต็มที่เช่นเดิม
5	การเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุน <ul style="list-style-type: none"> ● ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในองค์กรและยินดีทำงานต่อไป ● คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มากกว่าของตนเอง ● ปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ได้ และสนับสนุนงานของผู้อื่นด้วย ● ปรับปรุงการทำงานใหม่อย่างให้ดีขึ้นกว่าเดิม

Goal orientation (การบรรลุผลตามเป้าหมาย)	
นิยาม : ความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ทำงานไม่เคยก้าวหน้ากว่าเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีความมุ่งมั่นทำงาน แต่จะทำงานเฉพาะที่ตนเองเคยทำเท่านั้น • ไม่มีการวางแผนในการทำงาน • ไม่กำหนดเป้าหมายในการทำงาน • ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นบ่อยครั้ง
2	<p>มุ่งมั่นทำงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นบางครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความมุ่งมั่นทำงาน เมื่อได้รับแรงจูงใจ • มีการวางแผนในการทำงานและกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้อื่น • มีความเชื่อมั่นในตนเองบ้าง แต่อาจจะต้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นบ้างกับปัญหาบ้าง
3	<p>มุ่งมั่นทำงาน และสามารถบรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความมุ่งมั่นทำงาน โดยสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง • สามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการทำงานได้ด้วยตนเอง • มีความเชื่อมั่นในตนเอง พยายามแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคด้วยตนเอง
4	<p>มุ่งมั่นทำงานสูงจนบรรลุเป้าหมายและประเมิผลงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความมุ่งมั่นทำงานสูง โดยสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเองและผู้อื่น • สามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการทำงานได้ด้วยตนเอง และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีมงานได้ด้วย • มีความเชื่อมั่นในตนเอง พยายามแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคด้วยตนเอง พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ ๆ • สามารถตรวจสอบและประเมินผลงานได้ด้วยตนเอง
5	<p>มุ่งมั่นทำงานสูง ประเมิผลงานได้และทำทำงานใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความมุ่งมั่นทำงานสูง โดยสามารถวางแผนงานได้ล่วงหน้า • กำหนดเป้าหมายที่ทำหายตลอดเวลา • มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคของตนเองและของทีมงานได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ ๆ แต่ยังคงเป้าหมายที่ทำหาย • สามารถตรวจสอบและประเมินผลงานได้ด้วยตนเอง และกำหนดการแก้ไขและป้องกันปัญหา

Independent work (การทำงานได้โดยลำพัง)	
นิยาม : ความสามารถในการวางแผนงาน การบริหารจัดการ ตลอดจนการแก้ปัญหางานที่ได้รับผิดชอบโดยลำพังได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>พึ่งพาผู้อื่นเสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่สามารถตัดสินใจใด ๆ ในระหว่างการทำงานได้ด้วยตนเอง ● จะทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง หากไม่มีผู้อื่นควบคุม ● หลีกเลี่ยงหรือบ่ายเบี่ยงการทำงานคนเดียว
2	<p>พึ่งพาหัวหน้างานบ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เมื่อพบปัญหาหมักจะรายงานผู้บังคับบัญชา เพื่อรอการตัดสินใจในการแก้ปัญหา ● มักจะปรึกษาเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาในการทำงานเสมอ
3	<p>ทำงานได้โดยลำพัง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถบริหารจัดการงานได้โดยลำพัง ● จะปรึกษาหาหรือผู้อื่นก็ต่อเมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญเท่านั้น ● แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานพอสมควร
4	<p>ทำงานได้โดยลำพังและมีความเชื่อมั่นสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถบริหารจัดการงานได้โดยลำพัง โดยสามารถวางแผนการทำงานเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบทุกครั้ง ● แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานสูง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นสำคัญ
5	<p>ทำงานได้โดยลำพังและมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถบริหารจัดการงานได้โดยลำพัง โดยสามารถวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ โดยจะมีแผนสำรองหรือแนวทางใหม่เมื่อพบอุปสรรค ● แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานได้ดี และสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองทำไปว่าจะประสบความสำเร็จ

Interpersonal skill (การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น)	
นิยาม : การติดต่อและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือกับผู้อื่นทั้งในส่วนของสถานที่ทำงานและบุคคลภายนอก	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้ง • ทะเลาะเบาะแว้งกับผู้อื่นเป็นประจำ บางครั้งโต้แย้งโดยไม่มีเหตุผล • แสดงอารมณ์รุนแรงอย่างรุนแรงเมื่อผู้อื่นไม่เห็นด้วยกับความคิดของตน • มีเพื่อนร่วมงานที่สนิทน้อยมาก เพียงไม่กี่คน
2	<p>ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้บ้าง แต่ยังควบคุมอารมณ์ของตนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน • โต้เถียงหรือโต้แย้งโดยใช้อารมณ์ความรู้สึกของตนเป็นหลัก • แสดงสีหน้าบึ้งตึงตลอดเวลา หรือแสดงอารมณ์โกรธหรือฉุนเฉียวเป็นบางครั้ง • มีเพื่อนร่วมงานที่สนิทน้อย เพียงไม่กี่คน
3	<p>ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น • การโต้แย้งหรือโต้เถียงใช้เหตุผลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว • แสดงสีหน้าเคร่งเครียดเป็นบางครั้ง • ไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือฉุนเฉียวในที่ประชุม แต่จะแสดงออกในภายหลัง • มีเพื่อนร่วมงานที่สนิทมากพอสมควร
4	<p>ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> • ช่วยเหลือผู้อื่น เมื่อได้รับการร้องขอ • หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง แต่ถ้าจำเป็นจะใช้เหตุผลเป็นหลัก • อารมณ์ดีเป็นประจำ • ไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือฉุนเฉียวในที่ประชุม ทั้งในที่ประชุมและลับหลัง
5	<p>ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> • แม้จะไม่ได้รับการร้องขอ แต่ก็ยินดีช่วยเหลือผู้อื่นเป็นประจำ • อารมณ์ดีและมีบุคลิกน่าเข้าใกล้ • สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความเห็นคล้อยตามตนได้โดยไม่ขัดแย้ง • ยึดถือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนรวมเป็นหลัก

Innovation/Initiative (การประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ / การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ)	
นิยาม : การคิดค้นวิธีการ ความคิด รูปแบบหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่เป็นการลอกแบบหรือดัดแปลงจากสิ่งเดิม และสามารถพัฒนาให้เป็นจริงในทางปฏิบัติ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	ยึดติดแต่สิ่งเดิม <ul style="list-style-type: none"> ยังคงยึดติดในรูปแบบเก่า ๆ แนวความคิดเดิม ๆ ไม่สามารถพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ ได้หรือปรับปรุงวิธีการเก่า ๆ ได้ ไม่มีความคิดริเริ่มใด ๆ และไม่ยอมรับความคิดของผู้อื่น
2	ปรับปรุงสิ่งเดิมได้/ลอกเลียนแบบ <ul style="list-style-type: none"> คิดริเริ่มสิ่งใหม่ไม่ได้ แต่สามารถดัดแปลงหรือปรับปรุงจากสิ่งเก่า ๆ ได้ หากได้รับคำแนะนำ ไม่มีความคิดริเริ่ม เว้นแต่จะได้รับการแนะนำจากผู้อื่น ลอกเลียนแบบของผู้อื่นได้ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง
3	มีความคิดริเริ่ม <ul style="list-style-type: none"> นำเสนอความคิดใหม่ ๆ ได้บ้าง และผู้อื่นยอมรับ สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ จากการดัดแปลงหรือปรับปรุงจากสิ่งเดิมได้ด้วยตนเอง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ค้นคว้าหาข้อมูลและความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง
4	มีความคิดริเริ่มหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ <ul style="list-style-type: none"> นำเสนอความคิดใหม่ ๆ ได้ดีและผู้อื่นยอมรับในความคิดนั้น สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ จากองค์ความรู้ของตน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นได้ดี ค้นคว้าหาข้อมูลและความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และมีจินตนาการที่จะปรับเปลี่ยนความรู้ให้เป็นจริงทางปฏิบัติ
5	มีความคิดริเริ่มหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เชิงกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> สามารถปรับใช้ความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานใหม่เพื่อให้ได้เป้าหมายที่ดีกว่าเดิม ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นได้ดี พร้อมทั้งสามารถแนะนำหรือสอนผู้อื่นได้ด้วย ค้นคว้าหาข้อมูลและความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และมีจินตนาการที่จะปรับเปลี่ยนความรู้ให้เป็นจริงทางปฏิบัติ รวมทั้งการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ

Knowledge / Technical skill (ทักษะความรู้)	
นิยาม : ทักษะในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางเทคนิค หรือทางวิชาชีพในการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่มีหรือมีความรู้พื้นฐานน้อยมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีความรู้พื้นฐานในการทำงานนั้น • มีความรู้พื้นฐานน้อยมาก จนไม่สามารถทำงานได้ ต้องสอนงานกันใหม่ทุกเรื่อง • ไม่ชอบการขวนขวายหาความรู้
2	<p>มีความรู้พื้นฐานน้อย แต่พอปฏิบัติงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้พื้นฐานน้อย แต่พอจะเริ่มต้นปฏิบัติงานได้ • สามารถปฏิบัติงานได้เท่าที่สอนงาน แต่ไม่สามารถแก้ปัญหาทางงานได้ • ค้นคว้าหาความรู้ได้ เมื่อได้รับคำแนะนำ
3	<p>มีความรู้พื้นฐานปานกลาง และปฏิบัติงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้พื้นฐานปานกลาง และสามารถเริ่มต้นปฏิบัติงานได้เลย • สามารถแก้ไขปัญหาจากการทำงานได้บ้าง • สามารถค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง
4	<p>มีความรู้พื้นฐานมาก และแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้พื้นฐานมาก และสามารถแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้เลย • สามารถปรับปรุงหรือดัดแปลงการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง • กระตือรือร้นและค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
5	<p>มีความรู้พื้นฐานมาก และสอนงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้พื้นฐานมาก และสามารถสอนงานผู้อื่นจนเข้าใจได้ • สามารถวางแผนงานหรือป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาได้ • กระตือรือร้นและค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

Leadership (ภาวะผู้นำ)	
นิยาม : ความสามารถในการนำสมาชิกของกลุ่มหรือผู้อื่นภายในคณะทำงานให้สำเร็จตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ชอบทำงานเอาหน้า</p> <ul style="list-style-type: none"> • ชอบวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น แต่ไม่ชอบทำงาน • หากทำงานได้สำเร็จ มักจะแอบอ้างเป็นความสำเร็จของตนมากกว่าให้ความสำคัญต่อกลุ่ม
2	<p>ให้คำปรึกษาบ้างเล็ก ๆ น้อย ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มักจะตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน หรือเป็นไปไม่ได้ • รายงานเท็จหรือชอบปั้นตัวเลขให้เห็นว่าทำงานสำเร็จ
3	<p>นำกลุ่มให้ทำงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ให้คำปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ • เปิดโอกาสให้ผู้อื่นทำงานบ้าง • พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4	<p>ให้แนวทางในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อกลุ่มหรือผู้อื่น • หากกลุ่มทำงานพบปัญหา ยินดีให้ความช่วยเหลือตลอดเวลา • สร้างแรงจูงใจต่อสมาชิกของกลุ่มให้ทำงาน
5	<p>ทำทลายความสำเร็จของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่ปฏิเสธงานยาก ๆ ที่ได้รับมอบหมายและมีความมุ่งมั่นในการทำงานจนแล้วเสร็จ • พยายามสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นให้ทำงานเกินกว่าความคาดหวัง • นอกจากจะเป็นตัวอย่างที่ดีแล้ว ยังสนับสนุนให้ผู้อื่นทำดีด้วย

Learning (ความสามารถในการเรียนรู้)

นิยาม : ความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้</p> <ul style="list-style-type: none">• ไม่มีความตั้งใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ• หลีกเลี่ยงการไปฝึกอบรมตามหลักสูตรที่องค์กรจัดให้• ภายหลังการฝึกอบรมใด ๆ ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้หรือปรับปรุงงานได้
2	<p>มีความตั้งใจในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</p> <ul style="list-style-type: none">• มีความตั้งใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ• เต็มใจจะไปฝึกอบรมตามหลักสูตรที่องค์กรจัดให้• หลังการฝึกอบรมใด ๆ ยังไม่สามารถถ่ายทอดความรู้หรือปรับปรุงงานได้
3	<p>มีความตั้งใจในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และถ่ายทอดความรู้ได้</p> <ul style="list-style-type: none">• มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยการซักถามหรือหาความรู้ด้วยตนเอง• เต็มใจจะไปฝึกอบรมตามหลักสูตรที่องค์กรจัดให้และบางครั้งนำเสนอหลักสูตรที่เหมาะสมด้วย• ภายหลังการฝึกอบรมใด ๆ สามารถถ่ายทอดความรู้หรือปรับปรุงงานได้ดี

Motivational support (การสนับสนุนแรงจูงใจ)	
นิยาม : การสร้างความคาดหวังและกำลังใจทั้งของตนเองและผู้อื่นให้มีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่สนับสนุนแรงจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ทำงานด้วยความเหนื่อยหน่ายเป็นประจำ หากเผชิญกับปัญหาใด จะท้อแท้ หรือไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองได้ ไม่เคยพยายามเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นที่มีปัญหา
2	<p>สนับสนุนแรงจูงใจบ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> ทำงานด้วยความเหนื่อยหน่ายบ้าง เมื่อพบปัญหา หากเผชิญกับปัญหาใด จะพยายามสร้างกำลังใจให้กับตนเอง แสดงออกถึงการพยายามเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นที่มีปัญหาบ้าง
3	<p>สนับสนุนแรงจูงใจปานกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> ทำงานด้วยความกระตือรือร้น แม้กำลังพบปัญหาก็ตาม หากเผชิญกับปัญหาใด จะพยายามสร้างกำลังใจให้กับตนเองและมีทัศนคติเชิงบวกในการเผชิญกับปัญหานั้น ๆ แสดงออกถึงการเอาใจใส่ปฏิกิริยาของผู้อื่น และจะพยายามเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นที่มีปัญหาอย่างเหมาะสม ชักนำผู้อื่นให้ทำงานได้ดีพอสมควร
4	<p>สนับสนุนแรงจูงใจดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ทำงานด้วยความกระตือรือร้นและได้ผลงานตามเป้าหมาย โดยสามารถแยกแยะปัญหาส่วนตัวกับปัญหาของที่ทำงานออกจากกันได้ชัดเจน พยายามสร้างกำลังใจให้กับตนเองและมีทัศนคติเชิงบวกในการเผชิญกับปัญหานั้น ๆ สามารถแนะนำผู้อื่นในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วย ชักนำผู้อื่นให้ทำงานได้ดีมาก และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
5	<p>สนับสนุนแรงจูงใจดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> กระตุ้นเตือนเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นให้ทำงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยคอยช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่ พยายามสร้างกำลังใจให้กับตนเองและมีทัศนคติเชิงบวกในการเผชิญกับปัญหานั้น ๆ สามารถแนะนำผู้อื่นให้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป

Negotiation (การเจรจาต่อรอง)	
นิยาม : ความสามารถในการเจรจาที่จะโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามตนเอง หรือ เพื่อขจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการใช้คำพูดที่เหมาะสม	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูด</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้พูดแต่เพียงฝ่ายเดียว เมื่อผู้อื่นพูดจะโต้แย้งหรือแทรกคำพูดตลอดเวลา ใช้ความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่คิดว่าการประนีประนอมจะใช้ได้ผล
2	<p>ไม่พิจารณาอย่างรอบคอบในระหว่างเจรจา</p> <ul style="list-style-type: none"> เปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูดบ้าง แต่ไม่พิจารณาคำพูดอย่างรอบคอบทำให้มักจะมีพลาดประเด็นสำคัญของคู่เจรจามั้ยครั้ง ยังคงยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นแนวทางหลัก
3	<p>ใช้หลักการให้และการได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> มักจะใช้วิธีการยื่นหยุ่นยื้อยื้อน คือ เสนอที่จะให้เพื่อจะรับในสิ่งอื่น โอนอ่อนผ่อนตามจนเกินไป จนควบคุมการเจรจาไม่ได้ตามเป้าหมาย
4	<p>หาข้อสรุปที่ตกลงกันได้</p> <ul style="list-style-type: none"> พยายามเจรจาให้ได้ข้อสรุปเป็นพื้นฐาน แม้จะไม่ใช่สิ่งที่ต้องการก็ตาม สามารถโน้มน้าวคู่เจรจาได้บ้าง แต่ไม่ได้ผลสำเร็จ
5	<p>การเจรจาเชิงกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถโน้มน้าวคู่เจรจาได้ผลตามที่วางเป้าหมายไว้ สามารถใช้กลยุทธ์อื่นประกอบเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จในการเจรจา

Performance management (การบริหารจัดการผลงาน)	
นิยาม : ความสามารถในการบริหารกระบวนการทำงานตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงสิ้นสุดผลงาน โดยสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่สนใจผลงานของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ทำงานไปวัน ๆ ได้แค่วันเอาแค่นั้น ● ไม่คิดถึงการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ● มักจะเสียเวลาในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
2	<p>ปรับปรุงผลงานเมื่อถูกตำหนิ แต่ทำเองไม่ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผลงานโดยรวมเกือบจะถึงเกณฑ์ตามเป้าหมาย ● บ่อยครั้งที่ถูกหัวหน้างานตำหนิ จึงค่อยคิดปรับปรุงผลงานของตน ● ไม่สามารถปรับปรุงผลงานได้ด้วยตนเอง ต้องให้หัวหน้างานหรือผู้อื่นช่วยเหลือ
3	<p>ทำงานได้ตามเกณฑ์เป้าหมาย แต่ต้องถูกกระตุ้นให้ทำ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผลงานโดยรวมจะถึงเกณฑ์ตามเป้าหมาย ● ต้องมีการกระตุ้นให้ทำงานหรือคอยควบคุมงานอย่างใกล้ชิด จึงจะได้ผลงานตามเกณฑ์
4	<p>สามารถควบคุมผลงานให้บรรลุเป้าหมายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถจัดทำแผนงานและมีขั้นตอนการทำงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ● ติดตามและประเมินผลงานด้วยตนเองเป็นระยะ ๆ ● มักจะทำผลงานได้ดีโดยลำพัง
5	<p>สามารถควบคุมผลงานให้บรรลุเป้าหมายได้เชิงกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถจัดทำแผนงาน ที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกินความคาดหวัง ● มีการทำงานเชิงกลยุทธ์โดยมีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงแผนสูงมากโดยคำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ ● ไม่ว่าจะทำงานโดยลำพังหรือร่วมกับผู้อื่น ยังสามารถบริหารจัดการผลงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

Plan management (การบริหารจัดการแผนงาน)	
นิยาม : ความสามารถในการบริหารจัดการความคิด แผนงานและการกระทำของตนให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างบรรทัดฐานส่วนคน	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่มีแผนงานใด ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ใช้ชีวิตไปวัน ๆ โดยไร้จุดหมาย ไม่สามารถจัดวางลำดับความสำคัญของงานว่าสิ่งใดควรทำก่อน-หลัง มักจะเสียเวลาในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เมื่อถูกมอบหมายให้ทำงาน ไม่สามารถจัดวางแผนงานได้
2	<p>จัดทำแผนงานที่สับสน</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนงานอย่างลวก ๆ ไม่สามารถทำตามขั้นตอนได้ แม้จะทำตามขั้นตอนตามแผนงานแล้ว ก็ยังไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้
3	<p>สามารถจัดลำดับความสำคัญและกำหนดแผนงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนงานและวางลำดับขั้นตอนการทำงานได้ดี มีกรอบเวลา และขั้นตอนที่เป็นไปได้ตามแผนงาน
4	<p>สามารถจัดทำแผนโครงสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถจัดทำแผนงานและมีขั้นตอนการทำงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่วนใหญ่จะเป็นแผนงานระยะสั้น และมีเพียงแผนเดียว
5	<p>สามารถจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถจัดทำแผนงาน ที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกินความคาดหวัง สามารถจัดทำแผนงานที่สลับซับซ้อนเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว มีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงแผนสูงมากโดยคำนึงถึงผลเป้าหมายเป็นสำคัญ

Presentation skill (ทักษะการนำเสนอผลงาน)	
นิยาม : การนำเสนอความคิดและข้อมูลต่าง ๆ ต่อผู้อื่นโดยการใช้สื่อหรือวิธีการนำเสนอที่เหมาะสม รวมทั้งการใช้ภาษาและคำพูดที่เหมาะสม	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่เตรียมตัวในการนำเสนอ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เอกสารและข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้รับเข้าใจได้ • การเลือกใช้ภาษาหรือคำพูดไม่เหมาะสม • ไม่มีความพร้อมในการนำเสนอ
2	<p>เตรียมตัวในการนำเสนอดี แต่ขาดความมั่นใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เอกสารและข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้ผู้รับเข้าใจได้ แม้จะขาดตกบกพร่องบ้าง • การเลือกใช้ภาษาหรือคำพูดต้องแก้ไขปรับปรุงบ้าง แต่ไม่มากนัก • ขาดความมั่นใจในการนำเสนอ มีความประหม่าบ้าง
3	<p>มีความมั่นใจในการนำเสนอ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เอกสารและข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้ผู้รับเข้าใจได้ดี • การเลือกใช้ภาษาหรือคำพูดเหมาะสมกับผู้รับ • มีความมั่นใจในการนำเสนอ
4	<p>มีความมั่นใจในการนำเสนอและปรับปรุงวิธีการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ก่อนจะนำเสนอ จะตรวจสอบความสมบูรณ์ของเอกสาร อุปกรณ์และส่วนประกอบในการนำเสนอเสมอ • เอกสารและข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้ผู้รับเข้าใจได้ดี และสามารถอธิบายประกอบด้วยภาษาพูดและท่าทางที่เหมาะสม • มีความมั่นใจในการนำเสนอและคอยปรับเปลี่ยนวิธีการหรือภาษาในการนำเสนอให้เหมาะสมกับผู้รับตลอดเวลา
5	<p>มีความมั่นใจในการนำเสนอและสร้างบรรยากาศในการนำเสนอที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • ก่อนจะนำเสนอ จะตรวจสอบความสมบูรณ์ของเอกสาร อุปกรณ์และส่วนประกอบในการนำเสนอ และวิเคราะห์อุปนิสัย ความคาดหวังของกลุ่มผู้รับก่อน • มีเอกสาร ข้อมูล และสามารถอธิบายประกอบด้วยภาษาพูดและท่าทางที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับ • มีความมั่นใจในการนำเสนอและสามารถสร้างบรรยากาศในการนำเสนอที่ดี • กระตุ้นให้ผู้รับเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีการสื่อสารสองทาง

Problem solving (การแก้ปัญหา)	
นิยาม : ความสามารถในการชี้บ่งปัญหา การวิเคราะห์และการประเมินระดับความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขและป้องกัน	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่สามารถชี้บ่งปัญหาได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่สามารถชี้บ่งสาเหตุหรือต้นตอของปัญหาได้ • ไม่สามารถวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาได้ • มักจะเป็นผู้ตาม ขอให้คนอื่นสั่งให้ทำ
2	<p>แก้ปัญหาหาง่าย ๆ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถแก้ปัญหาเฉพาะในส่วนงานที่ทำเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันมาแล้ว • บางครั้งจะเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมบ้างเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาอย่างง่าย ๆ • เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นส่วนใหญ่
3	<p>แก้ปัญหาหายาก ๆ ได้และมีการแก้ปัญหาหลายแนวทาง</p> <ul style="list-style-type: none"> • เสนอทางเลือกปัญหามากกว่าหนึ่งทางเลือก • เน้นการลงมือปฏิบัติก่อน ถ้าผิดค่อยลองทำทางเลือกใหม่ • ยังขาดการประเมินผลทางเลือกของการแก้ปัญหา
4	<p>แก้ปัญหาที่สาเหตุ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เริ่มมีการวิเคราะห์ปัญหาที่สาเหตุหรือต้นตอของปัญหา • ใช้แหล่งข้อมูลมากขึ้น และมองปัญหาอย่างรอบด้าน • สร้างทางเลือกไว้มากกว่าหนึ่งทางเลือกในการแก้ปัญหาเสมอ
5	<p>สามารถมองทะลุปัญหาที่แท้จริง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างซับซ้อนได้ โดยถ้าทางเลือกใดเกิดปัญหาใหม่ จะมีวิธีแก้ไขอื่นมารองรับ • สามารถวิเคราะห์ออกได้ว่า ปัญหาที่แท้จริงเกิดจากปัจจัยใดเป็นปัจจัยหลัก และมีปัญหาซับซ้อนรองลงมา • เตรียมการแก้ปัญหาหลักและปัญหารองของทุกปัญหาไว้เสมอ

Risk management (การจัดการความเสี่ยง)	
นิยาม : ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจ และการยอมรับผลการตัดสินใจในความเสี่ยงนั้น ๆ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่ยอมรับความเสี่ยงใด ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หลีกเลี่ยงการตัดสินใจใด ๆ ที่อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยง ● ไม่ศึกษาและไม่เก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ความเสี่ยง ● เชื่อผู้อื่นมากกว่าการตัดสินใจของตนเอง
2	<p>ชอบเสี่ยงเกินไป</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ใจร้อนและชอบเสี่ยงเกินไปโดยไม่ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านก่อน ● เชื่อมั่นตนเองเกินไป ไม่ฟังเสียงรอบข้าง ● เมื่อทำผิดพลาด ยินดีจะเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อหวังว่าจะได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า กลับคืนมา
3	<p>รีรอเมื่อต้องตัดสินใจเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ทุกครั้งหรือบ่อยครั้งที่ตัดสินใจจะเสี่ยง จะชะลอเวลาเพื่อหาเหตุผลสนับสนุน ● ไม่ค่อยเชื่อมั่นในตนเอง ● หากพบความเสียหายใด ๆ จากการเสี่ยง จะต้องมีส่วนอื่นร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ
4	<p>จัดการความเสี่ยงด้วยความเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลในการตัดสินใจที่จะเสี่ยงภายในเวลาที่เหมาะสม ● เชื่อมั่นในตนเอง แต่ฟังข้อมูลรอบด้านเสมอ ● หากพบความเสียหายจากการเสี่ยง จะหาเหตุผลให้ผู้อื่นยอมรับ
5	<p>จัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ยึดมั่นในคติที่ว่า “ความเสี่ยงสูง-ผลตอบแทนสูง (High risk-High return)” ● ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลในการตัดสินใจที่จะเสี่ยงภายในเวลาและทรัพยากรที่เหมาะสม ด้วยการทำงานเป็นทีม ● หากพบความเสียหายจากการเสี่ยง จะยอมรับความบกพร่องของตนเอง และจะถือเป็นบทเรียนครั้งต่อไป

Self management (การบริหารจัดการตนเอง)

นิยาม : การยอมรับนับถือตนเอง การมองคุณค่าของตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง รวมถึงทัศนคติในเชิงบวกในการบริหารจัดการตนเอง

ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่มีแนวทางการบริหารจัดการตนเองและมีทัศนคติในเชิงลบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มักจะแสดงถึงความไม่มั่นใจในตนเองบ่อยครั้ง ● คอยหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นใด ๆ หรือโทษตนเองทุกครั้งที่ทำงานไม่ได้ผล ● เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดจะควบคุมตนเองไม่ได้เลย แสดงอารมณ์อย่างรุนแรง ● ไม่มีแผนงานในการทำงาน จึงมักจะทำงานไม่สำเร็จตามกำหนดเวลา
2	<p>สามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการตนเองได้บ้างแต่ยังมีทัศนคติในเชิงลบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงถึงความไม่มั่นใจในตนเองเป็นบางครั้ง ● แสดงความคิดเห็นบ้างเมื่อถูกถาม ● เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดจะควบคุมตนเองได้บ้างจึงไม่แสดงอารมณ์อย่างรุนแรง ● มีแผนงานในการทำงาน แต่ขาดการควบคุม จึงมักจะทำงานเสร็จทันตามเวลา แต่ค่าของผลงานไม่ดีนัก
3	<p>สามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการตนเองได้ดี และมีทัศนคติในเชิงบวก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงถึงความมั่นใจในตนเองในการแสดงความคิดเห็น ● มองปัญหาในเชิงบวก แต่บางครั้งจะไม่ค่อยยอมรับงานใหม่ ๆ ที่มอบหมายให้ ถ้าพบว่าเป็นงานที่ไม่ถนัด ● เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดจะควบคุมตนเองได้ดี ● มีแผนงานในการทำงาน และมีการควบคุม จึงมักจะทำงานเสร็จทันตามเวลา และมีค่าของผลงานดี
4	<p>สามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการตนเองได้ดีมาก และมีทัศนคติในเชิงบวก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงถึงความมั่นใจในตนเองในการแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งสามารถอธิบายเหตุผลในการสนับสนุนความคิดเห็นของตน ● มองปัญหาในเชิงบวกและสร้างสรรค์ และอาสารับทำงานใหม่ ๆ ที่มอบหมายให้ ● เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดจะควบคุมตนเองและคลี่คลายสถานการณ์นั้นได้ดี ● สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับตนเอง ● มีแผนงานในการทำงาน และมีการควบคุม จึงสามารถทำงานเสร็จทันตามเวลา และมี

Service mind (รึกการให้บริการ)	
นิยาม : จิตสำนึกในการให้บริการแก่ลูกค้า ปฏิกริยาตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่มีจิตใจรึกการให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ใช้คำพูดส่อเสียด ดุดัน หรือข่มขู่ลูกค้า ไม่แยแสหรือแสดงออกถึงความเฉยเมยต่อคำร้องเรียนของลูกค้า ใช้กริยาท่าทางก้าวร้าว หรือกระแทกกระทั้นต่อลูกค้า
2	<p>ทำงานตามหน้าที่ที่ต้องให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> พยายามจะตอบสนองต่อคำร้องเรียนของลูกค้า แต่ไม่ติดตามผล สามารถควบคุมอารมณ์ไม่ใช้กริยาท่าทางก้าวร้าว หรือกระแทกกระทั้นต่อลูกค้า ทำงานตามหน้าที่ที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้าเท่านั้น แต่ไม่สนใจปฏิกริยาใด ๆ จากลูกค้า
3	<p>มีจิตสำนึกให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> พยายามจะตอบสนองต่อคำร้องเรียนของลูกค้า และติดตามผล รับฟังอย่างตั้งใจต่อคำพูดของลูกค้า และให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าตามความเหมาะสม มีทัศนคติเชิงบวกต่อการให้บริการ
4	<p>มีจิตสำนึกให้บริการและหาทางปรับปรุง</p> <ul style="list-style-type: none"> พยายามจะตอบสนองต่อคำร้องเรียนของลูกค้า ติดตามผลและปรับปรุงวิธีการหรือแนวคิดการให้บริการที่ดีกว่าเดิม รับฟังอย่างตั้งใจต่อคำพูดของลูกค้าและเข้าใจในความคิดของลูกค้า ซึ่งจะ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจได้ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการให้บริการและชักนำผู้อื่นให้รับทัศนคติได้
5	<p>มีจิตสำนึกให้บริการและให้มากกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง</p> <ul style="list-style-type: none"> ตอบสนองต่อคำร้องเรียนของลูกค้า ติดตามผลและปรับปรุงวิธีการหรือแนวคิดการให้บริการที่ดีกว่าเดิม และสามารถมอบบริการเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง การรับฟัง การเข้าใจและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะมาจากจิตสำนึก พฤติกรรมจะมาจากความเต็มใจในการบริการ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการให้บริการและเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแนะนำผู้อื่นได้

Strategic thinking (การคิดเชิงกลยุทธ์)	
นิยาม : การคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่สามารถวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการคิดวิเคราะห์ใด ๆ ในการทำงาน ทำงานตามที่มีผู้บังคับบัญชามอบหมายเท่านั้น ไม่สามารถนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาที่ชัดเจนได้
2	<p>วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้บ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> นำเสนอความคิดในการแก้ปัญหาได้ แต่ไม่สามารถเป็นจริงหรือผู้อื่นไม่ยอมรับ ยังคงยึดติดในกรอบการทำงานเดิม ๆ ไม่มีการค้นคว้าหาแหล่งความรู้ใหม่ ๆ หรืออาจจะ มี แต่ น้อยมาก
3	<p>วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> นำเสนอความคิดในการแก้ปัญหาได้ดี และผู้อื่นยอมรับเป็นส่วนใหญ่ พยายามหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีการค้นคว้าหาแหล่งความรู้ใหม่ ๆ และปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวคิดของตนเสมอ กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น
4	<p>วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้ดีมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> นำเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้ดีมาก โดยสามารถแปรให้เป็นจริงในทางปฏิบัติได้ มีการค้นคว้าหาแหล่งความรู้ใหม่ ๆ และปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับนโยบาย หรือวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถวิเคราะห์จุดได้เปรียบ เสียเปรียบ โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ได้
5	<p>วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้ดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> ก่อนจะนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา จะมีการวิเคราะห์ทบทวนแนวความคิดเป็นหลาย ๆ ทางเลือก มีการค้นคว้าหาแหล่งความรู้ใหม่ ๆ และปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับนโยบาย หรือวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมทั้งการแนะนำหรือสอนผู้อื่นได้ สามารถวิเคราะห์จุดได้เปรียบ เสียเปรียบ โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ในรายละเอียดได้อย่างถูกต้อง และเป็นประโยชน์กับองค์กร

Teamwork (การทำงานเป็นทีม)	
นิยาม : ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่ม โดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้และประสบการณ์ต่อกัน	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>มักจะขอก่อนตัวเมื่อจะให้ทำงานเป็นกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> • เมื่อถูกมอบหมายให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น มักจะหลีกเลี่ยงหรือบ่ายเบี่ยงหรือขอก่อนตัวบ่อยครั้ง • ชอบทำงานเพียงลำพัง ทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ • ไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเลย
2	<p>ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้บ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> • หากถูกมอบหมายให้ทำงานเป็นกลุ่ม จะทำหน้าที่เพียงผู้ตาม ไม่ออกความเห็น • หลีกเลี่ยงการประชุมบ่อยครั้ง ถ้าทำได้ • ถ้าเห็นว่าสมาชิกของกลุ่มทำงานได้ดี จะรู้สึกอิจฉา
3	<p>สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ยอมรับทำงานให้กลุ่มตามความสามารถ • ถ้ากลุ่มให้แสดงความคิดเห็น จะแสดงออกบ้าง แต่สมัครใจเป็นผู้ตามมากกว่า
4	<p>กระตุ้นทีมงานอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่ม • พยายามกระตุ้นหรือช่วยให้สมาชิกภายในกลุ่มทำงานด้วยความสามัคคี
5	<p>วางระบบจัดการทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • พยายามให้สมาชิกภายในกลุ่มแสดงความคิดเห็นหรือแสดงศักยภาพออกมาโดยไม่ปิดกั้น • มีทัศนคติเชิงบวกต่อกลุ่ม • ไม่เห็นแก่ตัว และยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน

Visioning (การมีวิสัยทัศน์)	
นิยาม : ความเข้าใจและความชัดเจนในการมองสถานการณ์ในอนาคตโดยมีจุดมุ่งหมายและแนวความคิดในการปฏิบัติ	
ระดับ	พฤติกรรมหลัก (Key behavior)
1	<p>ไม่เข้าใจในพันธกิจขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่ยอมรับและไม่เข้าใจในพันธกิจขององค์กร • ไม่สนใจปัญหาใด ๆ ขององค์กร
2	<p>เข้าใจในพันธกิจขององค์กรเล็กน้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> • สนใจในสถานภาพขององค์กรบ้าง • ให้ความร่วมมือกับองค์กรบ้างในการแก้ปัญหา
3	<p>เข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • ให้ความร่วมมือกับองค์กรในการแก้ปัญหาต่าง ๆ • สนับสนุนการทำงานของแผนก/ฝ่ายอย่างเต็มที่
4	<p>สนับสนุนพันธกิจขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • นอกจากการสนับสนุนพันธกิจขององค์กรแล้ว ยังมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการเสริมสร้างพันธกิจขององค์กรด้วย • ร่วมมือทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ
5	<p>การมองไปในอนาคตเชิงกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถเข้าใจและวิเคราะห์สภาพขององค์กรทั้งภายในและภายนอก • สามารถกำหนดกรอบการทำงานและพันธกิจขององค์กรในระยะยาว • สามารถชักนำบุคลากรขององค์กรให้มีส่วนร่วมในการทำงานตามพันธกิจ

ภาคผนวกที่ 8

Competency Gap Analysis

Latest update :

Position/Title :

Department :

- Management level
- Supervisory level
- Technical level
- Staff level

Competency Grade

- A = 85 - 100 %
- B = 70 - 84 %
- C = 50 - 69 %
- F = 0 - 49 %

A.Competencies	B.Weight	C.Expected 3 ==> 5	D.Result 1 ==> 5	E.Wt.Exp E=BxC	F.Wt.Res F=BxD	G.Comp gap G=F-E
Core Competency						
Professional Competency						
Functional Competency						

ภาคผนวกที่ 9

ตัวอย่างการวิเคราะห์ Competency Gap

Competency Gap Analysis

Latest update:

Position/Title :

HR Manager

Department :

Human Resource Dept

- Management level
 Supervisory level
 Technical level
 Staff level

Competency Grade

- A = 85 - 100 %
 B = 70 - 84 %
 C = 50 - 69 %
 F = 0 - 49 %

A Competencies	B Weight	C Expected 3 ==> 5	D.Result 1 ==> 5	E.Wt.Exp E=BxC	F.Wt.Res F=BxD	G.Comp gap G=F-E
Core Competency	69.00	(100*345/500)				
การมุ่งเน้นที่เป็นเป้าหมาย	30	5	3	150	90	-60
การให้ความสำคัญลูกค้า	25	5	3	125	75	-50
การทำงานเป็นทีม	25	5	4	125	100	-25
การแก้ปัญหา	20	5	4	100	80	-20
รวม	100			500	345	-155
Professional Competency	74.14	(100*355/480)				
การตัดสินใจ	12.5	5	4	63	50	-13
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	12.5	4	3	50	38	-13
มนุษยสัมพันธ์	12.5	4	2	50	25	-25
ความเป็นผู้นำ	12.5	5	4	63	50	-13
การสื่อสาร	10	5	3	50	30	-20
การบริหารจัดการผลงาน	10	4	2	40	20	-20
การคิดเชิงกลยุทธ์	10	4	3	40	30	-10
ทักษะการเป็นหัวหน้างาน	10	4	5	40	50	10
ทักษะการนำเสนอผลงาน	10	4	3	40	30	-10
รวม	100			435	323	-113
Functional Competency	84.09	(100*370/440)				
ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์	15	3	1	45	15	-30
ทักษะการไม่มัวเมาและจริงจังต่อรอง	20	4	3	80	60	-20
ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์	20	5	5	100	100	0
ความรู้การบริหารองค์การ	15	5	5	75	75	0
ความรู้กฎหมายแรงงาน	20	5	5	100	100	0
การสนับสนุนแรงจูงใจ	10	4	2	40	20	-20
รวม	100			440	370	-70
% Competency เฉลี่ย	75.45	(100*1038/1375)		1,375	1,038	

รายละเอียด

1. แบ่งคอลัมน์ออกเป็น 7 คอลัมน์ จาก A-B-C-D-E-F-G
2. คอลัมน์ A เป็นรายการ **Competency** ต่าง ๆ ตามตำแหน่งงาน
3. คอลัมน์ B เป็นค่าน้ำหนัก (อ่านรายละเอียดจากการคำนวณหาในภาคผนวกที่ 6)
4. คอลัมน์ C เป็นเกณฑ์ความคาดหวัง มีค่าตั้งแต่ 3-5 แล้วแต่ระดับคะแนนจากรายการ **Competency indicators** (ภาคผนวกที่ 7) แต่ถ้าบางองค์กรจัดทำระดับคะแนนเป็น 10 คะแนนเต็ม ควรกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังที่ค่าตั้งแต่ 7-10 หรืออย่างน้อยควรเริ่มจากคะแนนที่มากกว่ากึ่งหนึ่ง
5. คอลัมน์ D เป็นผลการประเมิน **Competency** จริงจาก **Competency indicators**
6. คอลัมน์ E เป็นค่าความคาดหวังที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว จึงเป็นผลคูณระหว่างค่าน้ำหนักตามคอลัมน์ B และเกณฑ์ความคาดหวังตามคอลัมน์ C
7. คอลัมน์ F เป็นค่าประเมิน **Competency** จริงที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว จึงเป็นผลคูณระหว่างค่าน้ำหนักตามคอลัมน์ B และระดับคะแนนของ **Competency** ตามคอลัมน์ D
8. คอลัมน์ G เป็นค่าช่องว่างของ **Competency** ที่เกิดจากผลต่างระหว่างค่าประเมิน **Competency** จริงที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว ตามคอลัมน์ F และค่าความคาดหวังที่ถ่วงน้ำหนักแล้วตามคอลัมน์ E ยังมีค่าติดลบมาก ยิ่งขาด **Competency** รายการนั้น ๆ มาก
9. ค่าช่องว่างของ **Competency** สามารถเป็นได้ทั้งค่าบวก, ศูนย์ และลบ ถ้าเป็นค่าบวก แสดงว่ามี **Competency** รายการนั้นเกินความคาดหวังขององค์กร ให้ปรับเป็นมาตรฐานในอนาคต ถ้าเป็นศูนย์ แสดงว่ามี **Competency** เทียบเท่ากับความคาดหวัง แต่ถ้าเป็นลบ แสดงว่ามี **Competency** ต่ำกว่าระดับคาดหวัง

10. การคำนวณ % Competency แต่ละกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็น Core competency Professional competency หรือ Functional competency ให้นำเอาผลรวมของค่าประเมิน Competency จริงที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว ตามคอลัมน์ F เปรียบเทียบกับผลรวมของค่าความคาดหวังที่ถ่วงน้ำหนักแล้วตามคอลัมน์ E แล้วคูณด้วย 100 เพื่อปรับเป็นค่าเปอร์เซ็นต์
11. การคำนวณ % Competency เฉลี่ย ให้นำเอาผลรวมสุดท้ายของค่าประเมิน Competency จริงที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว ตามคอลัมน์ F เปรียบเทียบกับผลรวมสุดท้ายของค่าความคาดหวังที่ถ่วงน้ำหนักแล้วตามคอลัมน์ E แล้วคูณด้วย 100 เพื่อปรับเป็นค่าเปอร์เซ็นต์
12. % Competency จากข้อ 10 และ 11 มีโอกาสที่จะมีค่าเกิน 100% หากสามารถแสดงค่า Competency เกินความคาดหวัง

ภาคผนวกที่ 10

Competency - based Interview Question

(ตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์บนพื้นฐานความสามารถ)

1. Customer focus (การให้ความสำคัญต่อลูกค้า)

- นิยาม** ความคาดหวังต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ข้อสังเกต** การรับฟังปฏิกริยาที่มีต่อพฤติกรรมลูกค้าทั้งในทางที่ดีและไม่ดี เพื่อพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้าได้รับการตอบสนองอย่างไร โดยอาจจะสร้างคำถามที่จำลองสถานการณ์ที่ลูกค้าไม่พอใจผลการทำงานของพนักงานคนอื่น
- ข้อควรระวัง** ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่ตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ว่าคำตอบนั้นถูกหรือผิด
- ตัวอย่าง** กรุณาอธิบายถึงงานของท่านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า อะไรคือผลงานที่โดดเด่นของท่าน?
หากลูกค้าโทรศัพท์มาต่อว่าพนักงานขาย ท่านจะอย่างไร?
สมมติว่าลูกค้าโทรมาขอยกเลิกออร์เดอร์กระทันหันท่านจะอย่างไร?
ลูกค้าโทรมาตำหนิพนักงานท่านหนึ่งซึ่งเป็นคนที่ท่านไม่ชอบพอดี ท่านจะอย่างไร?

2. Continuous learning (การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง)

- นิยาม** ความคิดริเริ่ม ความตั้งใจกระตือรือร้นในการเรียนรู้เทคโนโลยี วิธีการหรือวิทยาการใหม่ ๆ
- ข้อสังเกต** การรับฟังความคิดที่เป็นไปในทางบวกหรือสร้างสรรค์ เพื่อดูการพัฒนาแนวความคิดอย่างต่อเนื่องแล้วพิจารณาว่าผู้ให้สัมภาษณ์สามารถปรับปรุงตนเองได้อย่างไรบ้าง

ข้อควรระวัง การทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไม่ใช่เป็นการเรียนรู้ เว้นแต่ผู้ให้สัมภาษณ์พัฒนาด้วยตนเอง

ตัวอย่าง หนังสือ/เว็บไซต์ที่ท่านอ่านหรือเข้าชมบ่อย ๆ คือเรื่องอะไร? นักเขียนที่ท่านชื่นชอบคือท่านใด? ท่านเคยปรับปรุงหรือมีส่วนปรับปรุงงานที่ท่านอยู่ ณ ปัจจุบัน อะไรบ้าง? ท่านสนใจที่จะเป็นทีมงาน ISO แต่ท่านไม่รู้เรื่อง ISO เลย ท่านจะอย่างไร? หากท่านมีปัญหาเรื่องงานท่านจะนึกถึงใครเป็นลำดับแรก และท่านจะไปขอคำแนะนำอะไร?

3. Self-management (การบริหารจัดการตนเอง)

นิยาม การควบคุมและพัฒนาตนเอง

ข้อสังเกต การรับฟังต่อการควบคุมอารมณ์ตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ และให้พิจารณาถึงปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์ว่ามีวิธีการจัดการปัญหาตนเองอย่างไร ทั้งในด้านปัญหาที่เกิดจากการทำงานและปัญหาครอบครัว

ข้อควรระวัง ผู้สัมภาษณ์ต้องระวังคำถามที่จะไม่ละเมิดสิทธิของผู้ให้สัมภาษณ์

ตัวอย่าง อะไรคือความสุขสมหวังที่ท่านต้องการในชีวิต? ความทุกข์ใดที่ผ่านเข้ามาในชีวิตและท่านคิดว่าหนักที่สุดแล้ว? หากท่านเกิดความเครียดมาก ท่านจะคลายเครียดอย่างไร? สมมติว่าท่านไปต่างประเทศทำงานให้บริษัทแล้วถูกแฟนบอกเลิกกะทันหันท่านจะอย่างไร? ท่านวางแผนชีวิตของท่านไว้อย่างไรในอนาคตเมื่อเข้าร่วมงานกับบริษัทนี้?

4. Teamwork (การทำงานเป็นทีม)

นิยาม	การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ
ข้อสังเกต	การรับฟังทักษะและการร่วมทำงานเป็นทีมกับผู้อื่น รวมทั้งให้สังเกตพฤติกรรมที่ทีมงานอาจจะเกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงาน การมีส่วนร่วมช่วยเหลือเพื่อนำงานที่ทำร่วมกันสำเร็จ
ข้อควรระวัง	ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่ตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ว่าคำตอบนั้นถูกหรือผิด
ตัวอย่าง	กรุณาอธิบายถึงงานของท่านที่ทำร่วมกับเพื่อนร่วมงานและประสบความสำเร็จ กรุณาอธิบายถึงงานของท่านที่ทำร่วมกับเพื่อนร่วมงานแต่ล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ทีมงานที่ทำร่วมกับท่าน มีปัญหาทะเลาะกันภายในเอง ท่านจะวางตัวอย่างไร? ส่วนมาก ทำงานเป็นทีมมีล้มเหลว เป็นเพราะสาเหตุใด และจะแก้ไขอย่างไร? งานที่ทีมงานท่านทำจนสำเร็จ แต่ถูกหัวหน้าเอาความดีความชอบไป จะทำอย่างไร?

5. Interpersonal skill (ทักษะของมนุษยสัมพันธ์)

นิยาม	มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น รวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
ข้อสังเกต	การรับฟังการรับรู้ส่วนตัวว่าจะดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นอย่างไร สัมพันธภาพระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างไร แนวทางและวิธีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร
ข้อควรระวัง	มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารต้องอยู่ในขอบข่ายหน้าที่การทำงานตามตำแหน่งเท่านั้น

- ตัวอย่าง** กรุณาอธิบายถึงงานของท่านที่ต้องไปประสานงานร่วมกับผู้อื่น ท่านเป็นคนเข้าทำงานใหม่จะมีวิธีการแนะนำตัวให้เพื่อนรู้จักอย่างไร?
- หากท่านต้องไปพบกับเพื่อนร่วมงานแผนกอื่น แต่เป็นคนที่ท่านไม่ชอบเลย จะทำอย่างไร?
- สมมติว่าเอกสารที่ท่านรับจากแผนกอื่นผิดพลาดมาก ๆ หลายครั้งแล้ว ท่านจะทำอย่างไร?
- อะไรคือการสื่อสารที่ได้ผลที่สุด?

6. Goal orientation (การบรรลุผลตามเป้าหมาย)

- นิยาม** ความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย
- ข้อสังเกต** การรับฟังความอดทนต่อการทำงาน โดยพิจารณาจากความพยายามในการทำงานให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัท ตลอดจนทัศนคติในทางบวกที่มีผลต่อการทำงาน
- ข้อควรระวัง** ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่ตั้งคำถามในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้
- ตัวอย่าง** กรุณาอธิบายถึงงานของท่านที่ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ผลงานจากความพยายามนั้น คืออะไร แล้วท่านจะทำอะไรต่อไป?
- อะไรคืออุปสรรคสำคัญในการทำงาน?
- อะไรคือเหตุจูงใจให้ท่านทำงานหนัก?
- ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานยาก ๆ จะทำอย่างไร?

7. Empathy (การเอื้ออาทรมีหัวใจ)

นิยาม	ความคิดที่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และการมีน้ำใจต่อกัน
ข้อสังเกต	การรับฟังการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การแสดงน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือในการทำงานการไม่เอาัดเอาเปรียบผู้อื่น
ข้อควรระวัง	ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่ตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ว่าคำตอบนั้นถูกหรือผิด
ตัวอย่าง	กรุณาอธิบายถึงเหตุผลที่ท่านต้องช่วยเพื่อนทำงาน ถ้าเพื่อนปฏิเสธน้ำใจจากท่าน ท่านจะทำอย่างไร? หากพบว่าเพื่อนกำลังจะถูกไล่ออกเพราะมีความผิด ท่านจะไป ปลอบโยนเพื่อนหรือไม่? หากพบว่าเพื่อนกำลังมีปัญหาครอบครัว ท่านจะไปปลอบโยน เพื่อนอย่างไร? ท่านมีวิธีการใดที่จะให้ทุก ๆ คนช่วยกันปรับปรุงบริษัทให้ ดีขึ้น?

8. Leadership (ภาวะผู้นำ)

นิยาม	ความสามารถในการนำสมาชิกของกลุ่มหรือผู้อื่นภายใน คณะทำงานให้ทำงานสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
ข้อสังเกต	เป็นความสามารถในการแสดงบทบาทที่จะต้องใช้ความคิด การโน้มน้าว การจูงใจและการทำให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมมือ กันทำงาน
ข้อควรระวัง	ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่ตั้งคำถามในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่เป็นไปไม่ได้

ตัวอย่าง กรุณาอธิบายถึงงานของท่านที่คิดว่าเป็นความสำเร็จในชีวิต และท่านทำได้อย่างไร?
 อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลงานนั้นประสบความสำเร็จ?
 ท่านเคยผิดหวังในงานที่ท่านไม่สำเร็จบ้างหรือไม่ เป็นงานอะไร และท่านจะอย่างไรต่อไป?
 หากท่านพบว่าเพื่อนรักของท่านทำผิดระเบียบบริษัท ท่านจะอย่างไร?
 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำแก่คนอื่น ๆ อย่างไร?

9. Initiative (การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ)

นิยาม การคิดค้นวิธีการ ความคิด รูปแบบหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่เป็นการลอกแบบหรือดัดแปลงจากสิ่งเดิม และสามารถพัฒนาให้เป็นจริงในทางปฏิบัติ

ข้อสังเกต ให้รวมถึงการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ที่เป็นนวัตกรรม หรือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ด้วย

ข้อควรระวัง ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่แม้ว่าอาจจะเป็นไปไม่ได้ ณ สถานการณ์ปัจจุบันก็ตาม

ตัวอย่าง กรุณาอธิบายถึงความคาดหวังตำแหน่งที่ท่านต้องการไปให้ถึงภายในองค์กรนี้และท่านจะวางแผนไว้อย่างไร?
 กรุณายกตัวอย่างผลงานที่ท่านได้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ท่านเคยผิดหวังหรือเอาชนะในเรื่องใดบ้าง ที่ท่านมักจะเก็บไว้เป็นความทรงจำเสมอ?
 หากท่านพบว่าวิธีการของหัวหน้างานที่เรียกพนักงานไปดำเนินตรง ๆ ทำให้เพื่อน ๆ ไม่ชอบหัวหน้าของท่านมาก ท่านจะพลิกแพลงอย่างไรให้งานไม่เสีย?

10. Problem solving (การแก้ปัญหา)

นิยาม	ความสามารถในการชี้แจงปัญหา การวิเคราะห์และการประเมินระดับความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขและป้องกัน
ข้อสังเกต	การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพต้องชี้แจงที่ต้นตอหรือสาเหตุของปัญหาให้ได้ก่อน
ข้อควรระวัง	ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่ตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ว่าคำตอบนั้นถูกหรือผิด
ตัวอย่าง	<p>ท่านเคยมีบทบาทในการร่วมแก้ปัญหาขององค์กรบ้างหรือไม่ และทำอย่างไร?</p> <p>หากท่านได้รับมอบหมายให้กลับไปแก้ไขปัญหานั้นอีกครั้ง วิธีการของท่านจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ อย่างไร?</p> <p>อะไรคือตัวชี้วัดว่าการแก้ปัญหางานของท่านสำเร็จหรือล้มเหลว?</p> <p>ท่านวางแผนการทำงานของท่านอย่างไร หากมีอุปสรรค ท่านจะทำอย่างไร?</p> <p>หากภายหลังพบว่าท่านตัดสินใจผิดพลาดในการแก้ปัญหา ท่านจะทำอย่างไร?</p>

ภาคผนวกที่ 11

Competency - based Interview Form

ชื่อ-นามสกุล										
ตำแหน่ง										
Competency Profile										
Competency	น้ำหนัก	น้อย ← คะแนน → มาก					เฉลี่ย	รวม		
		1	2	3	4	5				
1. Customer focus										
2. Continuous learning										
3. Self-management										
4. Teamwork										
5. Interpersonal skill										
6. Goal orientation										
7. Empathy										
Total	100						ผลรวมคะแนน หลังถ่วงน้ำหนัก			
Competency Score	= 100 x ผลรวมคะแนนหลังถ่วงน้ำหนัก / (5 * 100) = %									

จุดแข็ง (Strength) : บัณฑิตที่พฤติกรรมหรือความโดดเด่นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน
จุดอ่อน (Weakness) : บัณฑิตที่พฤติกรรมหรือความบกพร่องที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ผู้ประเมิน	
วันที่	

ภาคผนวกที่ 12

Competency - based Interview

ชื่อ-นามสกุล	นาย ABC					
ตำแหน่งที่ขอสมัคร	Technical Service Staff					
Competency Profile						
A	B	C	D	E = B x C	F = B x D	G = F - E
Competency	น้ำหนัก	คาดหวัง	คะแนนเฉลี่ย	นน.คาดหวัง	นน.คะแนน	ผลต่าง
1. Customer focus	20	4	3.5	80	70	-10
2. Self-management	15	4	3	60	45	-15
3. Teamwork	15	4	2.5	60	37.5	-22.5
4. Interpersonal skill	15	4	2.5	60	37.5	-22.5
5. Goal orientation	15	4	2.5	60	37.5	-22.5
6. Continuous learning	10	4	3	40	30	-10
7. Empathy	10	3	2	30	20	-10
Sum	100	27	19	390	277.5	-112.5
% Competency Score	71.15		($=100 \times 277.5 / 390$)			

จุดแข็ง (Strength) : บันทึกพฤติกรรมหรือความโดดเด่นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน
1. มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ
2. สามารถพูดและเขียนภาษาจีนกลางได้ดี
จุดอ่อน (Weakness) : บันทึกพฤติกรรมหรือความบกพร่องที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน
1. มีประสบการณ์การทำงานเพียง 1 ปีเป็นงานของครอบครัว
2. มีบุคลิกที่เชื่อมั่นตนเองสูงมาก จึงแสดงอาการฉุนเฉียวง่าย

ผู้ประเมิน	
วันที่	

ภาคผนวกที่ 13

ตัวอย่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อค้นหา

Competency

ข้อสังเกต ประเด็นการตั้งคำถามจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงาน คำถามใดที่มีเครื่องหมาย *** วงเล็บอยู่ท้ายคำถามควรจะได้รับคำตอบที่ชัดเจน

ตัวอย่างคำถามแบบตัวต่อตัว (One-on-one questions)

- กรุณาอธิบายลักษณะงานประจำและความรับผิดชอบหลักที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน
- ท่านคิดว่างานที่ท่านอยู่ ณ ปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง และท่านแก้ไขปัญหานั้น ได้อย่างไร?
- ท่านใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอะไร จึงสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวนั้น ๆ ได้สำเร็จ? (***)
- หากท่านแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นไม่ได้ ท่านคิดว่าท่านจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอะไรบ้าง? (***)
- ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานเพิ่มเติมจากงานประจำที่ท่านทำอะไรบ้าง?
- ผลชี้วัดความสำเร็จของงานประจำและงานที่รับผิดชอบเพิ่ม คืออะไร?
- เพื่อให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จตามภาระหน้าที่ ท่านคิดว่าท่านจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอะไรบ้าง? (***)
- ท่านคิดว่างานในตำแหน่งที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน องค์กรควรมีพนักงานที่มีคุณสมบัติ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนจนถึงทักษะและความสามารถเรื่องใดบ้าง? (***)

ตัวอย่างคำถามแบบเฉพาะกลุ่ม (Focused group questions)

- กรุณาอธิบายลักษณะงานประจำและความรับผิดชอบหลักที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน

- กลุ่มลูกค้าทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกของท่าน คือใครบ้าง?
- สินค้าและบริการที่ท่านรับผิดชอบส่งมอบให้กับลูกค้าของท่าน ควรจะมีลักษณะอย่างไร จึงจะเป็นที่พอใจของลูกค้า?
- ท่านคิดว่าท่านจะต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์เรื่องใดบ้าง จึงจะทำให้สินค้าและบริการนั้นประทับใจลูกค้า? (***)
- ท่านเคยรับคำร้องเรียนอะไรบ้างจากลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกในรอบ 6 เดือนหรือ 1 ปีที่ผ่านมา?
- ท่านมีวิธีการจัดการกับคำร้องเรียนนั้นอย่างไร?
- วิธีการจัดการคำร้องเรียนนั้นจะต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถอะไรบ้าง? (***)
- นอกเหนือจากความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการแล้ว ท่านคิดว่าท่านจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอะไรบ้างเพื่อให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จตามภาระหน้าที่? (***)
- ท่านคิดว่างานในตำแหน่งที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน องค์กรควรมีพนักงานที่มีคุณสมบัติ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนถึงทักษะและความสามารถเรื่องใดบ้าง? (***)

- Becker Brain E., Husekid Mark A., and Ulrich Dave, *The HR Scorecard : Linking People Strategy and Performance*, (Boston : Harvard Business School Press, 2001)
- Boam Rosemary and Sparrow Paul, *Designing and Achieving Competency*, (London : McGraw-Hill Book Company, 1992)
- Campbell Andrew and Luchs Kathleen Sommers, *Core Competency-Based Strategy*, (Boston : International Thomson Business Press, 1997)
- Cooper Kenneth Carlton, *Effective Competency Modeling and Reporting*, (New York : AMACOM, 2000)
- Hussey David, *BusinessDriven HRM A Best Practice Blueprint*, (Chichester : John Wiley & Sons, 2002)
- Lucia Antoinette D. and Lepsinger Richard, *The Art and Science of Competency Models : pinpointing critical success factors*, (San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer, 1998)
- Nkomo Stella and Fottler Myron and McAfee R.Bruce , *Applications in Human Resource Management*, (Mason : THOMSON South-Western, 2005)
- Pralhad,C.K, and Hamel Gary, "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, (May, 1990)
- Spencer L.M, and Spencer, S.M. *Competence at Work : Models for Superior Performer*, (New York : Wiley, 1993)

BT 16901

ประวัติผู้เขียน

คุณ ปิยะชัย จินทรวงศ์ไพศาล

E-mail Address : piyachai@truemail.co.th, piyachaic@hotmail.com, piyachai_61@yahoo.com

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (เกียรตินิยม)
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาตรี นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประสบการณ์

- บริษัทไทยบริษัทซีเคียวริตี้พรีนติ้ง จำกัด (มหาชน)
- บริษัทไทยบรรจุกิจภัณฑ์และการพิมพ์ จำกัด (มหาชน)
- บริษัทยูเนียนคาร์โบไนล์ไทยแลนด์ จำกัด

ปัจจุบัน

- วิทยากรและที่ปรึกษาอิสระระบบการจัดการ ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:1999.
- วิทยากรและที่ปรึกษาอิสระระบบการบริหารจัดการ Competency, Performance management, Talent Management, Training Management
- นักเขียนอิสระของหนังสือต่าง ๆ

ศูนย์บริการเอกสารการวิจัยฯ



BT15901

170 baht.

ISBN 974-94269-5-9



9 789749 426951



HR Center Co., Ltd.

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

52/37 ถนนลาดพร้าวศรีนครินทร์ แขวงสะพานสูง

เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร 10250

โทรศัพท์ 0-2736-2245-7 โทรสาร 0-2736-0470-1

<http://www.hrcenter.co.th>