

การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของ
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

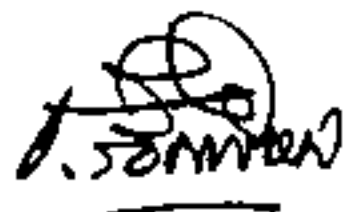
ปริญญา พิชญวิจิตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

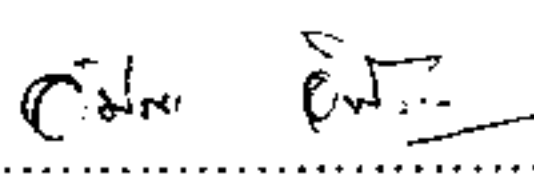
พ.ศ. 2544

การออกแบบรายการชี้ความสามารถในงานของ
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
ปริญญ์ พิชญวิจิตร
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่)

อาจารย์.....กรรมการ
(ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์)

..........กรรมการ
(นางสาวอัปสร อินสว่าง)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจาก
ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) Designing Job Competency Lists of
The Bangchak Petroleum Public Company Limited.

ชื่อผู้เขียน : นายปริญญา พิษณุวิจิตร

ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ปีการศึกษา : 2544

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา แนวทางในการกำหนด รายการขีดความสามารถ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการขีดความสามารถ ของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทั้งองค์การต่อไป การวิจัยนี้ใช้ส่วนงาน ของบริษัทฯ เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ส่วน ผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานในแต่ละส่วนรวม 51 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลมี 2 ฉบับคือ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสำรวจเพื่อการศึกษาขีดความสามารถในงาน ฉบับที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อหาคุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งพัฒนามาจากเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์สำคัญ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ มีดังนี้ คือ

1. ขีดความสามารถในงานที่ได้จากการวิจัย คือ
 - 1.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
 - 1.2 การจัดการงาน
 - 1.3 ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 การคิดวิเคราะห์
 - 1.5 การสื่อสาร
 - 1.6 สำเนียงรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ
 - 1.7 ภาวะผู้นำ

2. ซัดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน มี 2 รายการคือ

2.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

2.2 การจัดการงาน

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ จะนำไปสู่การเสนอแนวทางให้กับผู้บริหาร ของ บริษัท บางจาก
ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในการออกแบบรายการซัดความสามารถในงานขององค์กรต่อไป

ABSTRACT

Title of Dissertation : Designing Job Competency Lists of The Bangchak Petroleum Public Company Limited.

Author : Mr. Prin Pitchayavijit

Degree : Master of Sciences in Human Resource Development

Year : 2001

The purpose of this study was to investigate the guidelines of job competency list designing in order to apply for the designing of the whole Bangchak Petroleum Public Company. Five departments were sampled. Fifty one responded to the questionnaire and ten responded to the questionnaire and ten responded to the interviewing.

The questionnaire used for searching a draft of job competency list. The interviewing developed from the base of Critical Incident Technique (CIT) used for searching the behavioral indicators that identified the state of superior performance.

Research issues were tested by Mean and the major findings were :

1. Job Competency Lists from this study were :
 - 1.1 Achievement Orientation
 - 1.2 Work Management
 - 1.3 Cohesiveness and Teamworking
 - 1.4 Analytical Thinking
 - 1.5 Communication
 - 1.6 Accountability and Creditability
 - 1.7 Leadership

2. Common Competency (Core Competency) from this study were :

2.1 Achievement Orientation

2.2 Work Management

Based on the results of this study the researcher suggests various guidelines to develop and apply for the designing of the whole company.

กิตติกรรมประกาศ

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและความกรุณาของศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ และ ดร. บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาในการให้ความรู้ คำแนะนำ ตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง และคณาจารย์ทุกท่านในโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ และให้คำแนะนำด้านต่างๆ แก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ คุณอัปสร อินสว่าง ผู้อำนวยการกิจกรรมสัมพันธ์ คุณพรชัย แสงอรุณ อดีตผู้จัดการส่วนการพนักงาน และคุณชัยชนะ หะรินธนาวุฒิ ผู้จัดการส่วนการศึกษาและพัฒนา รวมทั้งพนักงานบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการร่วมกันทำวิจัยชิ้นนี้ ให้ลุล่วงไป ด้วยดี

ท้ายสุดขอโน้มระลึกพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่และทุกคนในครอบครัวเป็นอย่างสูงที่คอยห่วงใยและให้กำลังใจผู้ศึกษาตลอดมา

ปริญญ์ พิชญวิจิตร

พฤษภาคม 2544

สารบัญ

	หน้า
<u>บทคัดย่อ</u>	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
<u>สารบัญ</u>	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญแผนภาพ	(11)
 <u>บทที่ 1 บทนำ</u>	 c1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
1.3 ความสำคัญของการวิจัย	8
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	8
1.5 วิธีการวิจัย	9
1.6 กรอบความคิดการวิจัย	10
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	11
1.8 การนำเสนอเนื้อเรื่อง	14
<u>บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</u>	c2-1
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ	17
2.1.1 ความหมายของขีดความสามารถ	17
2.1.2 องค์ประกอบของขีดความสามารถ	24
2.1.3 ระดับขีดความสามารถ	26
2.1.4 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ	29
2.1.5 ประโยชน์ของขีดความสามารถ	33
<u>2.1.6 วิธีการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถ</u>	c2-2 35

	หน้า
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator-KPIs)	59
2.3 การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
บทที่ 3 <u>วิธีการดำเนินการวิจัย</u>	c3
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	70
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	72
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	73
3.4 การหาคุณภาพของเครื่องมือ	77
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	78
3.6 การจัดกระทำข้อมูล	82
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	82
บทที่ 4 <u>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</u>	c4
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ขีดความสามารถจากแบบสำรวจ สำหรับการจัดทำ ร่างรายการขีดความสามารถ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ หาระดับขีดความสามารถ	83
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์	100
บทที่ 5 <u>การประยุกต์ใช้ การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</u>	c5
5.1 การประยุกต์ใช้	104
5.2 การอภิปรายผล	108
5.3 ข้อเสนอแนะ	115
บรรณานุกรม	bi 121
ภาคผนวก	
<u>ภาคผนวก ก</u> : ประวัติบริษัทบางจาก จำกัด (มหาชน)	ap-1 125
<u>ภาคผนวก ข</u> : ชื่อขีดความสามารถที่ใช้ในแบบสำรวจ	ap-2 133
<u>ภาคผนวก ค</u> : คำอธิบายเลขรหัสดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) ของทั้ง 5 ส่วน	ap-3 137
<u>ภาคผนวก ง</u> : การวิเคราะห์ผลข้อมูลจากแบบสำรวจ	ap-4 159
<u>ประวัติผู้เขียน</u>	v 260
<u>ภาคผนวก ง (ต่อ)</u>	ap-5 179
	ap-6 199
	ap-7 220

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ตารางแสดงวิธีการวิจัย	9
2.1 การอธิบายชี้ความสามารถ (Clarification of Competency or Capability)	28
2.2 ตัวอย่างตารางการให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะตำแหน่งที่ แตกต่างกันและชี้ความสามารถที่ควรจะมีในองค์การ	55
3.1 ขั้นตอนการวิจัยและแนวคิดที่ใช้	67
3.2 สรุปผู้ประเมินชี้ความสามารถ และจำนวนแบบสำรวจของแต่ละส่วนฯ	79
4.1 แสดงการจัดกลุ่มชี้ความสามารถ	85
4.2 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างชี้ความสามารถกับตำแหน่งงาน	87
4.3 แสดงร่างรายการชี้ความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์	88
4.4 อธิบายระดับของชี้ความสามารถในงานที่ได้จากการสัมภาษณ์	101

สารบัญภาพ

แผนภาพที่

	หน้า
1.1 กรอบความคิดการวิจัย	10
2.1 Central and Surface	19
2.2 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ (Competency Casual Flow Model)	21
2.3 Describing Competencies	25
2.4 การประเมินขีดความสามารถ	27
2.5 Applications of Competencies	29
2.6 The Classic Study Design Using Criteria Samples	45
2.7 Short Competencies Model Process	52
5.1 กรอบความคิดการประยุกต์ใช้รายการขีดความสามารถในงาน	107
5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย	109
5.3 กรอบความคิดในการวิจัยใหม่	113

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับโลกและในระดับประเทศ เป็นยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคโลกไร้พรมแดน ที่การสื่อสารถูกเชื่อมเข้าหากันด้วยความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) มีระบบทุนนิยมเป็นกระแสหลัก มีการแข่งขันกันในระดับนานาชาติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การค้า การอุตสาหกรรม การบริหาร การจัดการ ในยุคนี้มีการกล่าวว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับว่ามีปัญญาหรือความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2542)

ดังนั้นการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญของการประกอบธุรกิจประการหนึ่ง ก็ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกลวิธีในการบริหารจัดการให้ทันกับกระแสของโลกาภิวัตน์ด้วยเช่นกัน ถ้าหากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่กลับใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิม ก็ยิ่งจะทำให้องค์กรสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน (दनัย เทียนพุดม, 2541)

การที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ได้เร็วและดีกว่าองค์กรอื่นๆ นอกนั้นยังจะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของบุคคลให้เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความพร้อมในการจัดการกับแรงผลักดันต่างๆ ในตลาดการแข่งขัน (Marguardt, 1994) ไม่ว่าจะเป็นแรงผลักดันที่มาจากการเน้นการผลิตไม่สู่การเน้นลูกค้า ซึ่งจะเปลี่ยนจากการผลิตและการบริการผ่านความต้องการของลูกค้าเอง หรือกล่าวอีก นัยหนึ่งว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตเป็นตัวขับ (Supply Driven) ไปสู่การปฏิบัติที่มีลูกค้าเป็นตัวนำ (Customer – Led Revolution) ณ จุดนี้ลูกค้าจะเป็นดัชนีที่จะบอกว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรจะต้องมีคุณสมบัติและขีดความสามารถอะไรบ้าง เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ (Siegel, 1999)

นอกจากนั้นความต้องการขององค์กรที่จะเคลื่อนไปสู่เป้าหมายหนึ่ง ณ เวลาหนึ่งก็ยังเป็นตัวกำหนดว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องมีขีดความสามารถอย่างไรด้วยเช่นกัน พร้อมกับการมีโครงสร้างที่เอื้อและสนับสนุน เพื่อสร้างขีดความสามารถเหล่านั้นให้เกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผ่านงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ดูเหมือนว่าการสร้างขีดความสามารถที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและแรงผลักดันต่างๆ จึงมีความสำคัญมากในด้านการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อให้มีระบบการปรับตัวที่ดี (Adaptive System) ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใดก็ตามที่เข้ามากระทบ (ชัยวัชรไชยตระกูลชัย, 2542)

มีงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรคือ การจัดการต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง และอาจกล่าวได้อีกว่า ธุรกิจนับจากนี้ต้องการเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อยู่รอดและเติบโตได้ นั่นคือการบริหารจัดการเพื่อสร้างขีดความสามารถ (Competencies) ให้กับทีมงานและตัวบุคคล ทั้งนี้เพื่อหวังจะให้เกิดขีดความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน (Contribution) ที่ดีที่สุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Ulrich, 1997)

ที่ผ่านมา บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ได้มีความพยายามที่จะสร้างขีดความสามารถดังกล่าวให้เกิดขึ้น โดยมีการจัดสัมมนากระดมสมอง เรื่อง "Reinforcing Corporate Identity" ให้กับผู้บริหารของบริษัทฯ ในวันที่ 26 – 27 สิงหาคม 2543 เพื่อหาภาพรวมของ ยุทธศาสตร์และภาพลักษณ์ (Identity) ของบริษัทฯ รวมถึงปัจจัยที่จะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างพลังขับเคลื่อน (Key Driving Force) ให้ยุทธศาสตร์และภาพลักษณ์นั้นเกิดเป็นจริงขึ้น (ส่วนการ (บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), ส่วนการพนักงานและบริหารกลาง, 2544)

จากการสัมมนาพบว่า มีการสรุปประเด็นที่กล่าวถึงขีดความสามารถ (Competencies) ที่คาดหวังไว้น่าจะเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญสำหรับบุคลากรของบริษัทฯ ไว้ดังนี้คือ

1. บุคลากรเป็นคนดี มีคุณค่า มีคุณธรรม และซื่อสัตย์
2. บุคลากรเป็นผู้ที่มีประโยชน์ต่อผู้อื่น
3. บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ มีคุณภาพ และความรับผิดชอบสูง
4. บุคลากรมีลักษณะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

ผลสรุปจากการสัมมนา มีความสอดคล้องกับเอกสารที่ระบุถึงลักษณะของวัฒนธรรมของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้มาจากส่วนการพนักงานและบริหารกลางบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (ส่วนการพนักงานและบริหารกลาง, 2544) ว่า

1. เป็นคนดี หมายถึง มีความซื่อสัตย์ สามัคคี เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ มีสัจปริธรรม 7
2. มีความรู้ หมายถึง มีการศึกษางาน ทำงานอย่างทุ่มเท มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการบริหารงาน มีความเป็นมืออาชีพ

3. เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น หมายถึง เกื้อกูลผู้อื่น (สังคม / ชุมชน) และประเทศชาติ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ใช้วัฒนธรรมขององค์การนี้สื่อให้กับพนักงานรับรู้ว่า บริษัทฯ ต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะหรือขีดความสามารถแบบใด แต่ทั้งนี้ทางบริษัทฯ ก็ยังไม่มีการสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการขึ้นมา มีเพียงการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่านั้น (Key Performance Indicators : KPIs) ที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านต่างๆ ขององค์การ

จากที่กล่าวมา การกำหนดยุทธศาสตร์และภาพลักษณ์ (Strategies and Identity) รวมถึงกุญแจสำคัญในการสร้างพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภาพลักษณ์ (Key Driving Force) เป็นเพียงเพื่อจุดประสงค์ในการจัดกระบวนการในแง่ของงานใหม่ แต่การที่จะขับเคลื่อนกระบวนการต้องกระทำโดยขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (The Hay Group, 1996) จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการออกแบบขีดความสามารถ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีขีดความสามารถที่เหมาะสมต่อไป

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องขีดความสามารถ พบว่า มีการให้ทั้งคำนิยามและการออกแบบขีดความสามารถที่แตกต่างกัน ซึ่งคำนิยามและการออกแบบขีดความสามารถขององค์การหนึ่งก็มักเหมาะกับเฉพาะองค์การนั้นๆ หมายความว่า ลักษณะขององค์การไม่ว่าจะเป็นเรื่องลักษณะการประกอบธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ คำนิยมขององค์การ มีความสามารถสอดคล้องกับคำนิยามและวิธีการออกแบบขีดความสามารถที่ใช้ อย่างมีนัยสำคัญ

โดยทั่วไป คำนิยามของขีดความสามารถมักจะแตกต่างกันออกไป ตามภูมิหลังและประสบการณ์ของนักวิชาการของแต่ละคน คนแรกที่เสนอความหมายของขีดความสามารถก็คือ

Boyatzis (1982) ซึ่งกล่าวว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ในปี 1990 McClelland (อ้างใน ดนัย เทียนพุด, 2541) ให้ความหมายค่อนข้างสอดคล้องกับ Boyatzis คือคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ หรือพิจารณาได้ว่าแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

อีก 3 ปีต่อมา Dales & Hes (1995 : 80) ได้เพิ่มเติมความหมายของขีดความสามารถที่แตกต่างไปจาก Boyatzis และ McClelland แต่ก็มีข้อตกลงกันอยู่ กล่าวคือ เรื่องขีดความสามารถเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance)

ส่วน Rylatt & Lohan (1995 : 15) ได้นิยามขีดความสามารถออกมาเป็น ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามนิยามของขีดความสามารถที่มักจะมีการยกขึ้นมาอ้างอิงอยู่เสมอก็คือ Spencer & Spencer (1993 : 37) ซึ่งกล่าวถึงขีดความสามารถไว้ว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference)

จากการให้นิยามของขีดความสามารถของนักวิชาการในหลายมุมมองที่ผ่านมา จะเห็นความสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสามารถสรุปความหมายโดยรวมของขีดความสามารถได้ดังนี้ คือ พฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์การทราบว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างไร

โดยทั่วไปการวิเคราะห์และการจัดทำรูปแบบของขีดความสามารถสำหรับองค์การหนึ่งๆ ก็มักจะมีวิธีการแตกต่างกันไปหลายวิธี ซึ่งจะกล่าวถึงแนวทางและเทคนิควิธีการที่ใช้ รวมถึง ข้อควรพิจารณาต่างๆ ในการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถไว้ดังนี้

แนวทางที่ใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถนั้น พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ (2543 : 23-28) กล่าวโดยสรุปไว้ 2 แนวทางคือ

1. ใช้บริการจากบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกองค์การ
2. กำหนดกันเองภายในบริษัท

ส่วน Spencer & Spencer (1993 : 88) ได้ให้ไว้ถึง 3 แนวทางดังนี้

1. ศึกษาโดยเกณฑ์ตัวอย่าง (Criterion Samples)
2. ศึกษาระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel)
3. ศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง และงานในอนาคต (Single Incumbent and Future Jobs)

โดยสรุปแล้วแต่ละแนวทางจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป จะใช้แนวทางอะไรในการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถ ก็ต้องดูความสอดคล้องกับสถานการณ์ทั่วไปขององค์การด้วย ซึ่งแต่ละแนวทางก็มีเทคนิคที่ใช้หลากหลายกันออกไปดังต่อไปนี้ (Rylatt & Lohan, 1995 : 34-41)

1. DACUM (Develop a Curriculum) เป็นการอาศัยผู้เชี่ยวชาญในงานมาร่วมกันพิจารณาบทบาทการกำหนดขีดความสามารถที่อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้น เพื่อถ่วงน้ำหนักขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมขีดความสามารถที่ใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกัน แล้วนำมาทำรายละเอียดเพื่อระบุความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละขีดความสามารถนั้น

2. Delphi เป็นการนัดประชุมกันเป็นรอบ แต่ละรอบผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหานั้นๆ ต่อไป ทำซ้ำเช่นนี้จนกว่าจะได้ข้อสรุปร่วมกัน

3. Functional Analysis (FA) เป็นการเลือกเฟ้นหน้าที่หลักมาวิเคราะห์และสรุปออกมาเป็นขีดความสามารถของแต่ละบทบาทหน้าที่นั้น

4. Critical Incident Technique (CIT) เป็นการระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น และนำเหตุการณ์ที่แสดงถึงความสำเร็จ และไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกัน เพื่อสร้างเป็นขีดความสามารถสำหรับการทำงานตามความชำนาญในแต่ละสาขา

ซึ่งแหล่งข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถนั้นๆ Cooper (2000) กล่าวว่าสามารถพบได้จากภายในองค์การ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน (Job Manual) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) แผนผลการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ลูกจ้าง พนักงาน หัวหน้างาน และจากการจัดทำเปรียบเทียบทางธุรกิจระหว่างองค์การ (Benchmarking)

นอกจากนี้ในการหาขีดความสามารถก็จำเป็นต้องมีการวางแผน ในการหาขีดความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ และความสามารถนำขีดความสามารถนั้นมาใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Campbell, 1997 : 89-96)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของขีดความสามารถ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการจัดทำขีดความสามารถซึ่งประกอบด้วย ความชัดเจน สมเหตุสมผล วัดได้ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาและการนำแผนมาปฏิบัติ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนในการปฏิบัติ การระบุถึงขอบเขตความรับผิดชอบ ตารางเวลา และทรัพยากรที่ใช้

โดยสรุป การเลือกใช้เทคนิควิธีการใด ต้องพิจารณาถึงความพร้อมของแต่ละองค์การ โดยทั่วไปจะเริ่มด้วยการวิเคราะห์และกำหนดขีดความสามารถ จากการศึกษาเนื้อหาของแผน กลยุทธ์

(Strategic Intent) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Capabilities) เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจและจุดเด่นหรือภาพลักษณ์ขององค์กร

ซึ่งในการสร้างขีดความสามารถสำหรับองค์กรหนึ่งๆ นั้น ข้อมูลที่ได้จากวิธีการต่างๆ จะถูกนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำขอบเขตของแบบทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Competency Framework) ในขั้นต่อไป ซึ่งแต่ละองค์กรมักจะแบ่งหมวดหมู่ของขีดความสามารถออกเป็น 2 หมวดใหญ่ คือ (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543)

1. ขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) เป็นขีดความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีร่วมกัน

2. ขีดความสามารถสนับสนุน (Support Competency) เป็นขีดความสามารถที่สนับสนุนการปฏิบัติงานอื่นๆ เพิ่มเติมจากขีดความสามารถหลัก ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน (Job Grade) หรือบทบาทหน้าที่ของงานนั้นๆ (Job Role) บางครั้งนักวิชาการบางคนใช้ที่แตกต่างกันออกไปในการเรียกชื่อขีดความสามารถสนับสนุน แต่มีความหมายเดียวกัน เช่น ขีดความสามารถเพิ่มเติม (Additional Competency) ขีดความสามารถตามหน่วยงาน (Functional Competency) หรือขีดความสามารถตามเทคนิคงาน (Technical Competency) เป็นต้น

นับจากปี 2528 ซึ่งเป็นปีที่บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ได้ถูกจัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาลของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ โดยการเข้าซื้อกิจการโรงกลั่นน้ำมันที่เดิมเคยเป็นของต่างชาติ ซึ่งได้สร้างผลเสียหายและขาดทุนสะสมมากกว่า 4,000 ล้านบาทแก่ประเทศ ตลอดเวลา 16 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ พลิกวิกฤตการณ์ต่างๆ ด้วยการสร้างเครือข่ายตลาดใหม่ร่วมกับชุมชน โดยมีสถานีน้ำมันมากกว่า 1,000 แห่ง สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรชุมชนชนบท โดยมีองค์กรชุมชนชนบทมากกว่า 600 แห่งจากชุมชนต่าง ๆ ที่ดำเนินกิจการสถานีบริการน้ำมันบางจาก รถขนส่งร้านค้า และจัดส่งสินค้าของชุมชนให้บริษัทฯ นำไปขายให้ จนในปี 2541 บริษัทฯ มีรายได้สูงเป็นอันดับที่ 8 ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), 2542 : 2)

แม้ว่ารัฐบาลจะมีนโยบายในการเปิดเสรีการค้าน้ำมัน แต่การที่ผู้ประกอบการรายใหม่ในอุตสาหกรรมน้ำมันจะเข้ามาแข่งขันนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากในด้านการผลิตต้องใช้เงินทุนจำนวนมากเพื่อบริหารกิจการของโรงกลั่นน้ำมันให้มีประสิทธิภาพ มากไปกว่านั้นการมีบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูงก็เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญส่วนหนึ่งด้วยเช่นกัน ในอันที่จะทำให้สามารถแข่งขันได้ และมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป

จากสถานการณ์ดังกล่าว บริษัทฯ จะต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาขีดความสามารถที่เป็นมาตรฐานในงานของพนักงานให้ก้าวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้น บริษัทฯ จำเป็นต้องแสวงหา เครื่องมือการจัดการใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลให้รับกับการ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นแหล่งที่มาของความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Source of Sustained Success) ที่มี สติปัญญาและความสามารถที่สั่งสมได้ จึงสามารถพัฒนาได้ (Pfeffer, 1994 อ้างใน สมบัติ กุสุมาวลี, 2540)

ผู้วิจัย และส่วนการศึกษาและพัฒนาของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มโครงการกำหนดรายการขีดความสามารถในงานของพนักงาน จึงได้ร่วมกันจัดทำกรวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยร่วมกันกำหนดตัวแปรที่จะใช้ในการออกแบบและกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน ซึ่งประกอบด้วย คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) คำบรรยายคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification: JS) ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indication : KPIs) และการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance)

นอกจากงานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นการกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน หรือเรียกว่า รายการขีดความสามารถตามหน่วยงาน (Functional Competency) แล้ว ผู้วิจัยยังต้องการที่จะหาเครื่องมือที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดรายการขีดความสามารถคนงานต่อไป ในอนาคตด้วย โดยสรุป ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาทั้งลักษณะ ขั้นตอน และวิธีการในการกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน และผลที่ได้จากขั้นตอนและวิธีการต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดรายการขีดความสามารถในงานต่อไป ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรในการนำไปประยุกต์ใช้กับงานอื่นๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางแผนระบบในการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันภารกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งใจไว้ การศึกษาเพื่อกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน ของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่จะวางพื้นฐานและปรับทิศทางในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบมากขึ้น ผสมกับการสร้างความท้าทายใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ก้าวไปสู่ความพร้อมในยุคของการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรงขึ้น

1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน (Job Competency Lists) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการขีดความสามารถของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทั้งองค์การต่อไป โดยทำการศึกษาเฉพาะในส่วนความปลอดภัย ส่วนบัญชี ส่วนเทคนิคการกลั่น ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น และส่วนอุตสาหกรรม

1.3 ความสำคัญของการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ได้เครื่องมือในการกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน เพื่อใช้สำหรับกำหนดรายการขีดความสามารถในงานให้กับส่วนงานอื่นๆ ในองค์การต่อไป
2. ได้แนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน
3. ได้รายการขีดความสามารถในงาน ของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในงานส่วนความปลอดภัย ส่วนบัญชี ส่วนเทคนิคการกลั่น ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ส่วนอุตสาหกรรม

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาการออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาเฉพาะในส่วนความปลอดภัย ส่วนบัญชี ส่วนเทคนิคการกลั่น ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ส่วนอุตสาหกรรม
2. ตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD) คำบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification : JS) ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) และลักษณะการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) สำหรับตัวแปรตาม คือ รายการขีดความสามารถในงาน

1.5 วิธีการวิจัย

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงวิธีการวิจัย

แผนงาน / กิจกรรม	วิธีการ	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	ระยะเวลา (สัปดาห์ 2543 - ตุลาคม 2544)
1. ทบทวน คำบรรยายลักษณะงาน คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน และ คำนวณวิธีวัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน	นำ คำบรรยายลักษณะงาน คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน มาทบทวนดูว่าจะออกแบบสำรวจเพื่อกำหนด ข้างรายการวัดความสามารถงานนั้นอย่างไร	คำบรรยายลักษณะงาน คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน และ คำนวณวิธีวัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน ในแต่ละงาน ของทั้ง 5 ส่วนงาน		1 เดือน
2. ออกแบบสำรวจเพื่อกำหนด ข้างรายการวัดความสามารถจาก คำบรรยายลักษณะงาน คำบรรยาย คุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน และ คำนวณวิธีวัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน	นำผลการทบทวน คำบรรยายลักษณะงาน คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน และ คำนวณวิธีวัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน มาออกแบบสำรวจ ข้างรายการวัดความสามารถ	ผลการทบทวน คำบรรยายลักษณะงาน คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน และ คำนวณวิธีวัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน		2 สัปดาห์
3. ทำคุณภาพของแบบสำรวจ	นำแบบสำรวจไปลองใช้กับผู้ที่มีการศึกษาและพัฒนา เพื่อทำการหาคุณภาพของเครื่องมือ	พนักงานในส่วนการศึกษาและพัฒนาทั้งหมด	แบบสำรวจเพื่อกำหนด ข้างรายการวัดความสามารถในงาน	2 สัปดาห์
4. ประมวลผล	นำข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจมาทำการประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS เพื่อหาค่า Validity และ Reliability	ข้อมูลจากแบบสำรวจ	โปรแกรม SPSS	1 สัปดาห์
5. จัดทำคู่มือการจัดทำรายการวัดความสามารถในงาน	นำรายละเอียดของการทำแบบสำรวจ จัดรูปแบบ ความสำคัญ ประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงวิธีการต่างๆ ในแต่ละขั้นตอน มาเขียนเป็นคู่มือการจัดทำรายการวัดความสามารถในงาน เพื่อส่งให้ทั้ง 5 ส่วนงานรับทราบและดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนในคู่มือ	รายละเอียดของแบบสำรวจ ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โขดหมายและโครงการจัดทำบัญชีรายการวัดความสามารถในงานจากส่วนการศึกษาและพัฒนา		3 สัปดาห์
6. ทำร่างประมวลผล และสรุปผล	จัดส่งแบบสำรวจให้ทั้ง 5 ส่วนงาน ทำการรับข้อมูล แล้วส่งกลับมาเพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS พร้อมทั้งสรุปผลเพื่อเตรียมจัดทำ ข้างรายการวัดความสามารถในงาน	พนักงานในส่วนงานทั้ง 5 ส่วนที่เป็นกลุ่มประมวลผลของ การศึกษาครั้งนี้	แบบสำรวจเพื่อกำหนด ข้างรายการวัดความสามารถในงาน และโปรแกรม SPSS	2 เดือน
7. จัดทำร่างรายการวัดความสามารถในงาน ครั้งที่ 1	นำผลที่ได้จากแบบสำรวจมาจัดทำเป็นร่างรายการวัดความสามารถในงาน ครั้งที่ 1	ผลสรุปจากแบบสำรวจ		1 เดือน
8. ต้นสังกัดเสนอข้อชี้แจงลักษณะ การปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน	แจ้งให้ทั้ง 5 ส่วนงานส่งรายชื่อผู้ที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่สูงกว่า มาตรฐาน และแนบบุคคลที่ได้รับการยอมรับในส่วนงานนั้น โดยให้ผู้ใด การของทั้ง 5 ส่วนงานได้กรอรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคลดังกล่าว ที่คิดว่าเป็นคุณสมบัติสูงที่สุดกว่ามาตรฐานมาด้วย	ผู้จัดการส่วนและพนักงานของทั้ง 5 ส่วนงาน	จดหมายพร้อมแบบฟอร์มเพื่อขอ การชี้แจงและรายละเอียดต่างๆ ของ บุคคลดังกล่าว	1 เดือน
9. ออกแบบสัมภาษณ์เพื่อหาคุณสมบัติของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน	ออกแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้สัมภาษณ์กับผู้ถูกเสนอชื่อจากแต่ละส่วนงานเพื่อหาคุณสมบัติของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานในแต่ละงาน	ข้อมูลที่ได้จากแบบฟอร์มที่ส่งกลับมาจากทั้ง 5 ส่วนงาน		1 สัปดาห์
10. สัมภาษณ์กลุ่มผู้ถูกเสนอชื่อ	นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้สัมภาษณ์กับผู้ถูกเสนอชื่อ	กลุ่มผู้ถูกเสนอชื่อว่ามีคุณสมบัติการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน	แบบสัมภาษณ์	1 เดือน
11. สรุปคุณสมบัติการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน	นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ถูกเสนอชื่อจากทั้ง 5 ส่วนงานมาสรุปเป็นรายการคุณสมบัติของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานในแต่ละงาน	ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์		1 เดือน
12. จัดทำรายการวัดความสามารถในงาน	นำรายการคุณสมบัติของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานในแต่ละงานมาเปรียบเทียบกับรายการวัดความสามารถในงานครั้งที่ 1 แล้วเพิ่มรายการวัดความสามารถที่ยังไม่มีในครั้งที่ 1 พร้อมทั้งทำการสรุปและจัดทำรายการวัดความสามารถในงานครั้งที่ 2	รายการคุณสมบัติของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานในแต่ละงาน กับรายการวัดความสามารถในงาน ครั้งที่ 1		1 เดือน
13. ทบทวน และเสนอผู้บังคับทางเพื่อทำการพิจารณา	ทำการจัดส่งรายการวัดความสามารถในงานให้ทั้ง 5 ส่วนงานได้ตรวจสอบและทบทวน พร้อมส่งกลับมาเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารพิจารณา	ผู้บริหารและพนักงานของทั้ง 5 ส่วนงาน พร้อมทั้งผู้บริหารของส่วนการศึกษาและพัฒนาซึ่งเป็นผู้สนับสนุนโครงการนี้ด้วย	จดหมายพร้อมแบบรายการวัดความสามารถในงาน	1 เดือน

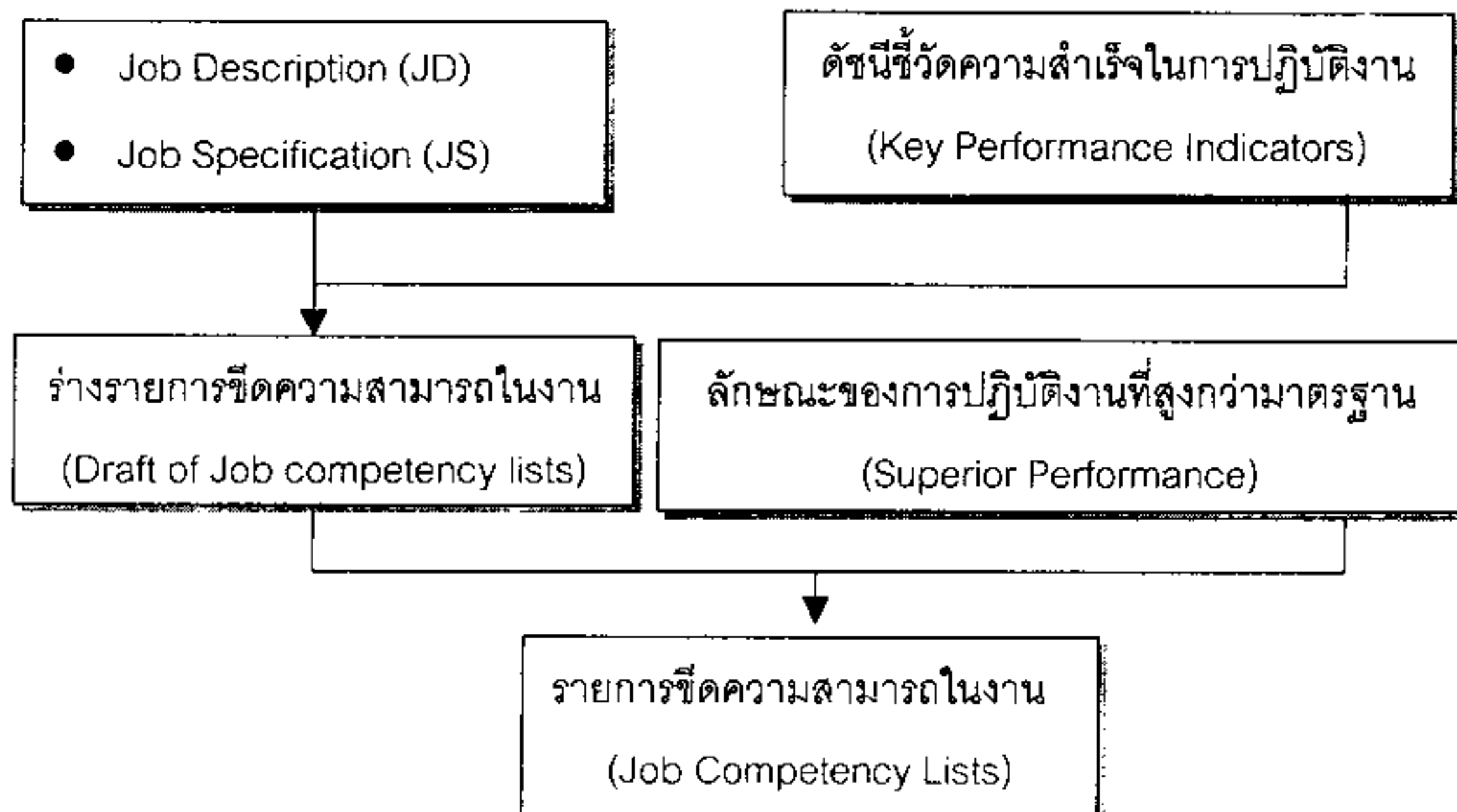
รวมระยะเวลาประมาณ 11 เดือน

1.6 กรอบความคิดการวิจัย

จากวัตถุประสงค์และวิธีการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้กรอบความคิดการวิจัยดังนี้ คือ เริ่มต้นจากการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (JD) คำบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (JS) และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) เพื่อให้รายการขีดความสามารถที่จะได้มาภายหลัง มีความสอดคล้องกับงานของผู้ปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับเป้าหมายด้านการปฏิบัติงานขององค์กร

หลังจากการทบทวนดังกล่าวแล้ว จะเป็นการสำรวจหาขีดความสามารถอย่างหยาบ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาเขียนเป็นร่างรายการขีดความสามารถในงาน ซึ่งการที่จะทำให้ร่างนั้นมีความสมบูรณ์มากขึ้น พร้อมกับชี้แนะให้ขีดความสามารถที่ได้มานั้น มีมิติของพฤติกรรมการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานนั้น กรอบความคิดการวิจัยนี้จึงนำลักษณะของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) มาเป็นตัวแปรร่วมในการสร้างรายการขีดความสามารถในงาน ดังภาพประกอบที่ 1.1

แผนภาพที่ 1.1 กรอบความคิดการวิจัย



1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หมายถึง เป็นข้อความที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอธิบายถึงหน้าที่ รายละเอียดของหน้าที่ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และลักษณะอื่นๆ ของงานใดงานหนึ่ง

2. คำบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) หมายถึง เป็นข้อความที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งบ่งบอกถึงรายละเอียดของคุณสมบัติ หรือลักษณะความต้องการพนักงานทางด้านการศึกษา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ซึ่งต้องการในการทำงานเฉพาะอย่าง

3. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) หมายถึง เป็นข้อความที่บรรยายถึง เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540 : 20-30) ได้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.1 ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในเชิงผลผลิต ซึ่งจำแนกย่อยได้อีกดังนี้

3.1.1 การวัดในเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency Measurement) เป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิตที่ได้รับ

3.1.2 การวัดในเชิงปริมาณ หรือระดับของผลงานที่ต้องการ (Volume of Work or Level of Service) เป็นการเปรียบเทียบหรือวัดระดับของผลผลิตที่ได้รับออกมาครบถ้วนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

3.2 ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพ

ในหลายกรณีจะพบว่าสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพให้สูงขึ้น โดยการเพิ่มปริมาณจำนวนการผลิตและลดคุณภาพลง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างตัวดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพขึ้นมา เพื่อประกันมาตรฐานของผลผลิต

3.3 ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในเชิงผลลัพธ์ ซึ่งจำแนกย่อยได้ดังนี้

3.3.1 การวัดในเชิงประสิทธิผล (Effective Measurement) เป็นการเปรียบเทียบว่า ผลลัพธ์ออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

3.3.2 การวัดในเชิงต้นทุน - ประสิทธิภาพ (Cost-effectiveness measurement) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนค่าใช้จ่าย และประสิทธิผลที่ได้รับว่ามีความคุ้มค่าเพียงใด

4. การปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) หมายถึง คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะ และส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เมื่อเทียบกับผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

5. ชีตความสามารถ (Competency) หมายถึง เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีผลทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ เพราะแต่ละคนได้ใช้ชีตความสามารถที่ตนเองมีอยู่ มาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่องค์การได้ตั้งใจไว้

6. ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักขององค์การหรือธุรกิจ ซึ่งเป็นเนื้อหาของวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์การที่บุคลากรทุกคนใช้ยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน

7. ชีตความสามารถในงาน (Job Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตน หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เพิ่มเติมจากชีตความสามารถหลัก ทั้งนี้ จะมีความแตกต่างกันตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน (Job Grade) หรือบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของงานนั้นๆ (Job Role) หรือหน่วยงานภายในองค์การ

8. รายการชีตความสามารถในงาน (Job Competency List) หมายถึง รายการที่ระบุถึงชื่อชีตความสามารถในงาน โดยมีคำอธิบายความหมายของแต่ละชีตความสามารถในงานกำกับไว้ พร้อมทั้งมีการจำแนกระดับของแต่ละชีตความสามารถในงาน เพื่อบ่งบอกถึงคุณลักษณะที่มีอยู่ในระดับมาตรฐาน ระดับที่สูงกว่ามาตรฐานซึ่งเกิดขึ้นจริงในองค์การ และระดับที่คิดว่าจะสูงขึ้นไปอีกเมื่อเทียบกับระดับที่สูงกว่ามาตรฐานซึ่งเกิดขึ้นจริงในองค์การ

9. การออกแบบรายการชีตความสามารถในงาน (Designing of Job Competency List) หมายถึง การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของตัวแปรที่ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ และแหล่งที่มาของข้อมูล เพื่อค้นหาชีตความสามารถในงานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีรายการของกลุ่มชีตความสามารถในงานที่ประกอบไปด้วยชื่อของชีตความสามารถในงาน ลักษณะที่บ่งบอกถึงการมีชีตความสามารถเหล่านั้น รวมถึงระดับต่างๆ ของพฤติกรรมในชีตความสามารถแต่ละตัว

10. ส่วนอุตสาหกรรม หมายถึง พนักงานของส่วนอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ดังนี้

- ผู้จัดการอาวุโสส่วนอุตสาหกรรม
- ผู้จัดการอาวุโสส่วนอุตสาหกรรม

- ผู้แทนการตลาด (IND2)
- ผู้แทนการตลาด (IND3)
- ผู้แทนการตลาด (IND1)
- ผู้แทนการตลาด (IND8)
- ผู้แทนการตลาด (IND6-7)
- ผู้แทนการตลาด (CON1, CON2)
- ผู้แทนการตลาด (IND5, กลุ่มสุรา)
- ผู้แทนการตลาดอาวุโสอุตสาหกรรม
- ผู้แทนการตลาด (IND4)
- ผู้แทนการตลาด (TJ1)
- หัวหน้าบริการตลาด
- นักบริหารงานขาย (IN HOUSE)
- นักบริหารข้อมูล (PLANNING)
- เจ้าหน้าที่บริการตลาด (ADMIN.)
- พนักงานบริหารตลาด (CUSTOMER SERVICE)

11. ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น หมายถึง พนักงานของส่วนหล่อลื่น ซึ่งประกอบไปด้วย พนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ดังนี้

- ผู้จัดการส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น
- ผู้จัดการแผนกขาย
- ผู้จัดการแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี
- นักวางแผน / เจ้าหน้าที่ประสานงาน (กลุ่มจัดหาผลิตภัณฑ์)
- เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (บริการเทคนิค)
- เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (พัฒนาผลิตภัณฑ์)
- ผู้แทนการตลาด
- ช่างเทคนิค / ช่างยนต์
- ผู้แทนการตลาด
- ผู้แทนการตลาด
- พนักงานขาย
- เจ้าหน้าที่บริหาร / เจ้าหน้าที่ประสานงาน (หัวหน้าแผนกวางแผนและบริหาร)

การตลาด)

12. ส่วนบัญชี หมายถึง พนักงานของส่วนบัญชี ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ดังนี้

- ผู้จัดการอาวุโสส่วนบัญชี
- ผู้จัดการ / หัวหน้าแผนกบัญชีทั่วไป
- พนักงานบัญชี 1, 2 (G / L OPERATION)
- นักบัญชี 2, 3 (สินทรัพย์ถาวร)

13. ส่วนความปลอดภัย หมายถึง พนักงานของส่วนความปลอดภัย ซึ่งประกอบไปด้วย พนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ดังนี้

- ผู้จัดการส่วนความปลอดภัย
- หัวหน้าแผนกป้องกัน
- เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
- พนักงานความปลอดภัย
- วิศวกรอาชีวอนามัย และความปลอดภัย

14. ส่วนเทคนิคการกลั่น หมายถึง พนักงานของส่วนเทคนิคการกลั่น ซึ่งประกอบไปด้วย พนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ดังนี้

- ผู้จัดการอาวุโสส่วนเทคนิคการกลั่น
- วิศวกรอาวุโส
- วิศวกร (ระดับ 7, 8, 9)

1.8 การนำเสนอเนื้อเรื่อง

เพื่อให้เกิดความสะดวกในการอ่านงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยจะชี้แจงเนื้อหาพอลังเชปในแต่ละบทดังต่อไปนี้

ในบทที่ 2 จะเป็นการรวบรวมแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ตั้งแต่ความหมาย องค์ประกอบ แนวคิดที่ใช้ในการหาขีดความสามารถและพัฒนาขีดความสามารถ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในบทที่ 3 จะเป็นการอธิบายถึงวิธีการดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การหาคุณภาพของเครื่องมือ และการวิเคราะห์ผล ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัยทั้งหมดนี้ได้ประยุกต์มาจากแนวคิดต่างๆ ของขีดความสามารถในบทที่ 2

ในบทที่ 4 หลังจากที่ได้ดำเนินการวิจัยตามวิธีการในบทที่ 3 แล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาขีดความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการมีขีดความสามารถนั้น รวมถึงระดับต่างๆ ของพฤติกรรมในแต่ละขีดความสามารถด้วย

ในบทที่ 5 เป็นการนำรายการขีดความสามารถ กรอบความคิดการวิจัยที่ได้ในบทที่ 4 และขั้นตอนรวมถึงเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ มาทำการอภิปรายและจุดประเด็นบางอย่างที่ควรสนใจในการสร้างขีดความสามารถ รวมทั้งเป็นการเสนอแนะว่ารายการขีดความสามารถที่ได้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่ออย่างไร นอกจากนั้น ถ้าบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จะออกแบบรายการขีดความสามารถในงานให้กับทั้งองค์กร ควรจะมีวิธีการและข้อสังเกตอะไรบ้าง

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการออกแบบรายการชี้วัดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการชี้วัดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยใช้ 5 ส่วนงานเป็นโครงการนำร่อง ได้แก่ 1) ส่วนความปลอดภัย 2) ส่วนบัญชี 3) ส่วนเทคนิคการกลั่น 4) ส่วนอุตสาหกรรม 5) ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการชี้วัดความสามารถของทั้งองค์กรต่อไป ซึ่งแนวทางที่ใช้ในการศึกษาได้นำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) คำบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (JS) ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) และลักษณะของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) มาเป็นตัวพัฒนาและกำหนดรายการชี้วัดความสามารถในงาน โดยในการศึกษาครั้งนี้ ได้ประมวลแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวความคิดเรื่องชี้วัดความสามารถตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอยู่ 2 แนวคิดเป็นหลัก คือ 1) เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนามาจากหลักวิชาการและงานวิจัยทางด้านจิตวิทยา ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่ความต้องการที่จะให้คนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยจุดมุ่งหมายของแนวคิดนี้ คือ ทำอย่างไรถึงจะให้คนมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า แต่ทั้งนี้ ก็ยังอยู่ในกรอบการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นชี้วัดความสามารถที่มุ่งตอบสนองต่อการปฏิบัติในความรับผิดชอบของตน 2) เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาพัฒนาที่หลัง โดยมากจะอยู่บนฐานความคิดทางธุรกิจ ซึ่งจะมีจุดเน้นอยู่ที่ความต้องการที่จะให้คนมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

จาก 2 แนวคิดข้างต้นนี้ จะมีความเหมือนกันในหลายเรื่องด้วยกัน อาทิ 1) ยังไม่มีฐานวิจัยเป็นของตนเอง ยังต้องใช้ฐานวิจัยทางด้านจิตวิทยาเป็นหลัก 2) มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของคน 3) กล่าวถึงลักษณะทางพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน นอกจากนั้น ในส่วนที่แตกต่างกันโดยหลักก็คือ แนวคิดที่ถูกพัฒนามาที่หลังจะมุ่งเน้นการมีความสามารถที่จะ

ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งนี้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งการนำเสนอเนื้อหาทั้งหมดในบทที่ 2 นี้ จะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

2.1.1 ความหมายของขีดความสามารถ

2.1.2 องค์ประกอบของขีดความสามารถ

2.1.3 ระดับขีดความสามารถ

2.1.4 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

2.1.5 ประโยชน์ของขีดความสามารถ

2.1.6 วิธีการหาขีดความสามารถ

2.1.7 การพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.3 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

สภาพปัจจุบันของธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างสูง ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการเชื่อมโยงกันทั่วโลก ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ โดยมุ่งไปที่การพัฒนา ศักยภาพ และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของขีดความสามารถ (Competency)

ขีดความสามารถ ความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งก็อธิบายว่าเกี่ยวข้องกับงาน (Work) ได้แก่ ด้วงาน (Tasks) ผลลัพธ์ (Results) และผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) แต่ในบางครั้งก็อธิบายถึงลักษณะของบุคคล และความผูกพัน (Commitments) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันไว้ดังนี้

Boyatzis (1982 : 58) ได้ให้คำจำกัดความ "ขีดความสามารถ" ว่าหมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

McClelland (1990 อ้างใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2541 : 23) ให้ความหมายว่า ความสามารถ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ หรือพิจารณาได้ว่าสามารถแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

Dales & Hes (1995 : 80) กล่าวถึงขีดความสามารถว่า เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ได้ให้ความหมายขีดความสามารถในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า "มาตรฐาน" ในที่นี้ คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Elements of Competence) บวกกับ เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement)

Rylatt & Lohan (1995 : 15) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถว่า คือ ลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ หรือในงานนั้นๆ

Spencer & Spencer (1993 : 37) ได้ให้ความหมายว่า ขีดความสามารถ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล ต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

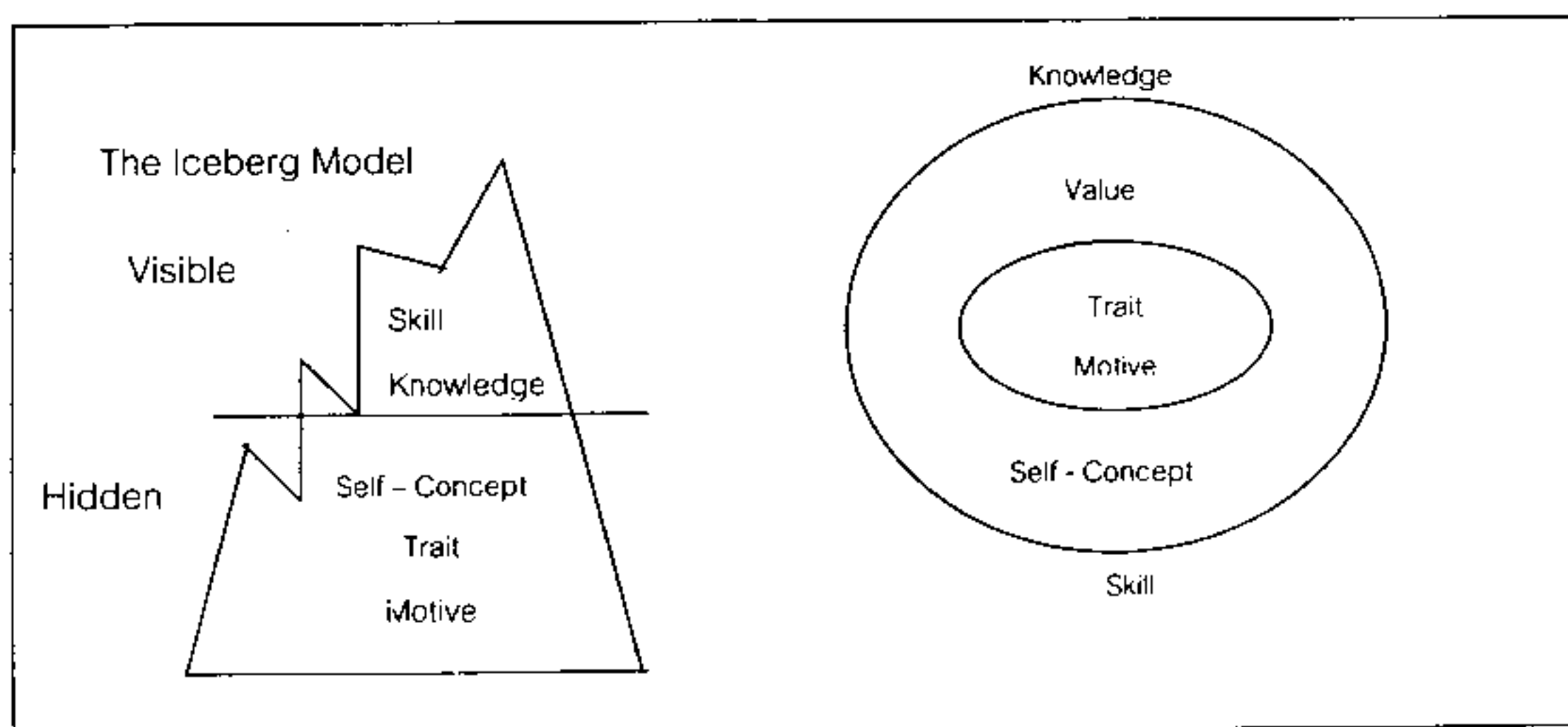
นอกจากนี้ Spencer & Spencer (1993 : 38) ยังได้ขยายความหมายของความสามารถไว้ จากศึกษาพบว่าขีดความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion - Reference) และ / หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามรายละเอียดดังนี้

ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic)

เนื่องจากขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล และเป็นการบ่งบอกถึงแนวทาง พฤติกรรม ความคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่งๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้น ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยลักษณะของขีดความสามารถจะประกอบด้วย 5 รูปแบบดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะ เป็นแรงขับและการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น
2. ลักษณะส่วนตัว (Trait) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญโดยความสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น
3. ความคิดของตน (Self - Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า ค่านิยมและความคิด ผันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้
4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูล เนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น
5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และ จิตใจของ บุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการ จัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้ ดังแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1 Central and Surface



แหล่งที่มา: Spencer & Spencer, 1993 : 25.

สำหรับรูปแบบหรือระดับขีดความสามารถทั้ง 5 รูปแบบนั้น สามารถจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักดังนี้

1. ซีดความสามารถที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ซีดความสามารถด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นซีดความสามารถที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย
2. ซีดความสามารถที่อยู่ลึกลงไป หรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ ซีดความสามารถด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะนิสัย (Trait) ซึ่งเป็นซีดความสามารถที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ระหว่างซีดความสามารถทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีซีดความสามารถที่เรียกว่ามโนทัศน์ หรือแนวคิดของตนเอง (Self - Concept) ได้แก่ ทัศนคติ (Attitudes) และค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นซีดความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน และความสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนา

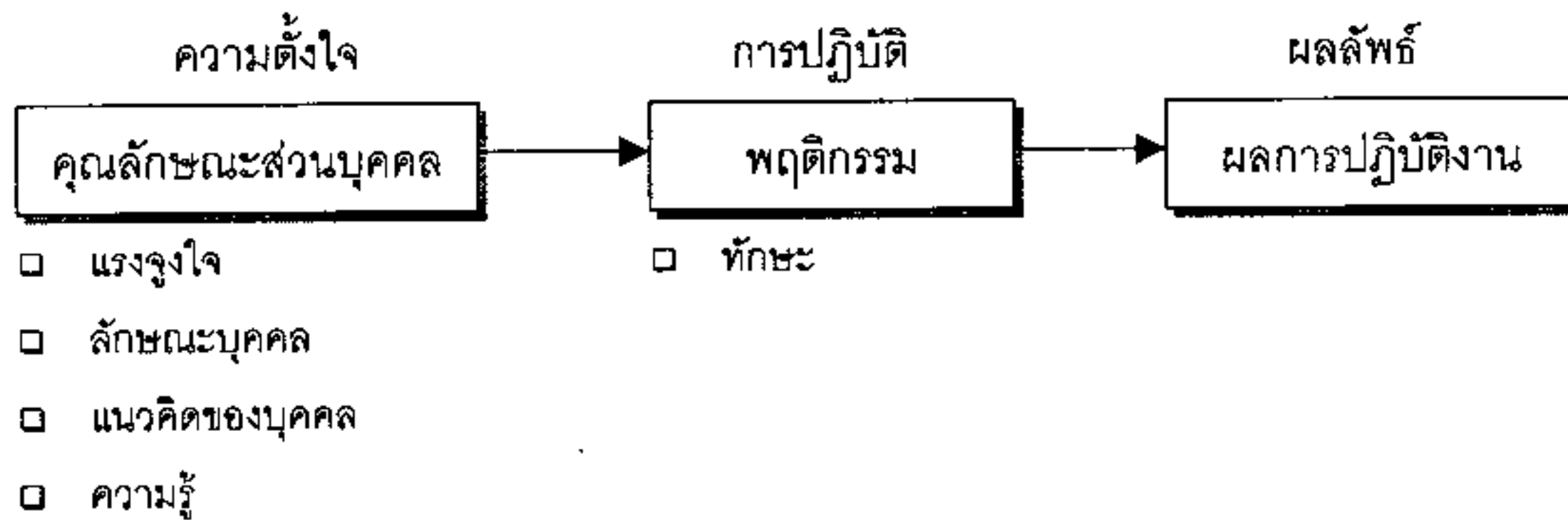
ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship)

นอกจากซีดความสามารถจะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลแล้ว ยังมีผลทำให้เกิดความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรม และการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานได้ต่อไป หรืออาจกล่าวได้ว่าซีดความสามารถเป็นลักษณะที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมุ่งมั่นและความมุ่งมั่นก็ทำให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำมาให้เกิดผลการปฏิบัติงานแบบหนึ่ง ดังแสดงได้ในแผนภาพที่ 2.2

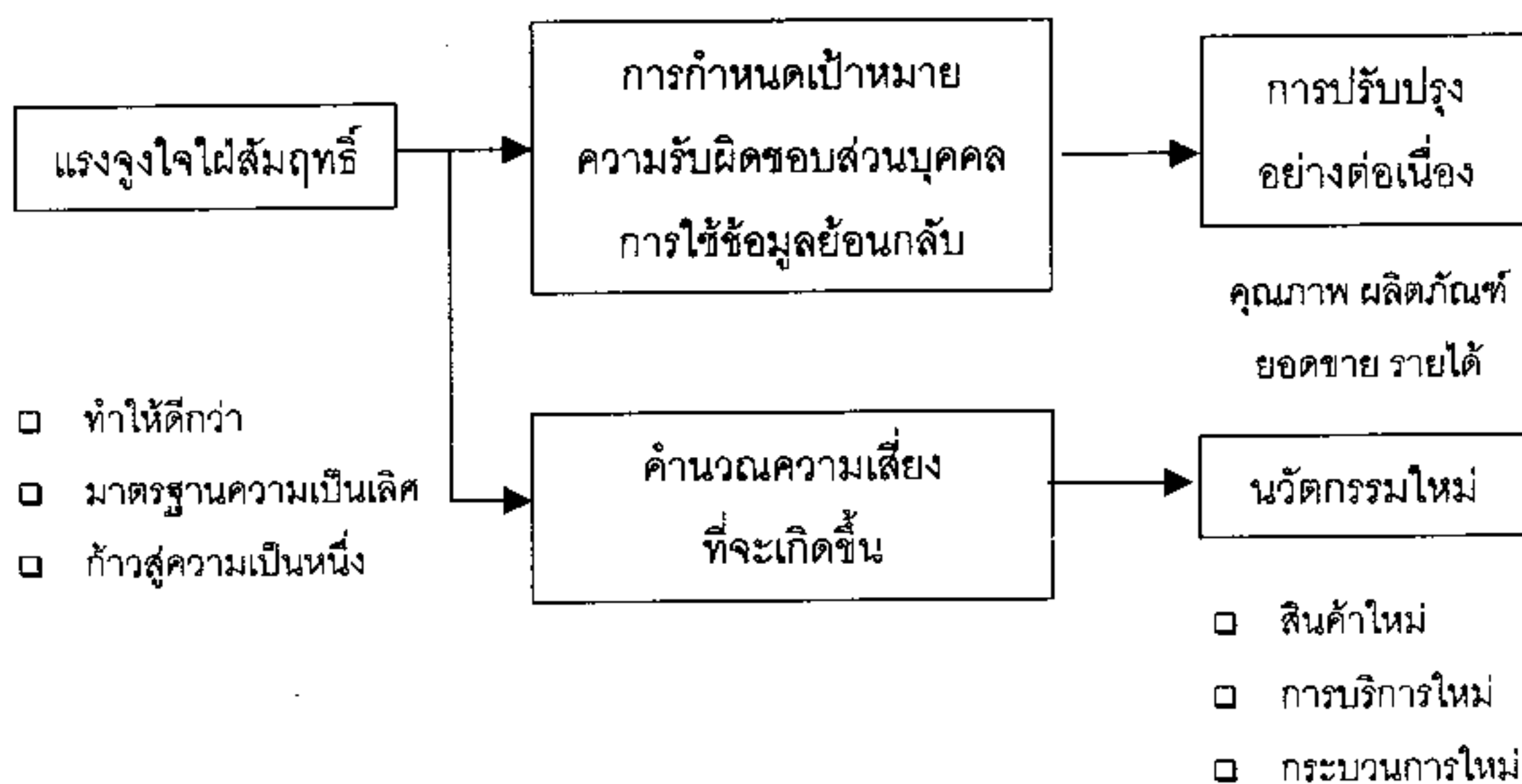
จากภาพแสดงรูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ อธิบายได้ว่าคุณลักษณะที่เป็นแรงจูงใจ ลักษณะบุคคล แนวคิดส่วนบุคคลและความรู้ เป็นความตั้งใจ ผลักดันให้เกิดทักษะ เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ผลลัพธ์คือการปฏิบัติงานนั่นเอง

ยกตัวอย่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามแนวคิดของ McClelland (1961 อ้างใน Robbins, 1988) หรือที่เรียกว่า McClelland's Theory of Needs ซึ่งกล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคคลเกิดขึ้นจากความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch) เมื่อนำมาเปรียบเทียบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ อธิบายได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดให้บุคคลเกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีกว่ามาตรฐาน และก้าวสู่ความเป็นหนึ่ง อันเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย ความรับผิดชอบส่วนบุคคล และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ และสุดท้ายนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ ยอดขาย และรายได้ ส่วนพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการคำนวณ ความเสี่ยง จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการเกิดนวัตกรรม อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการใหม่ และกระบวนการใหม่ เป็นต้น

แผนภาพที่ 2.2 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ
(Competency Casual Flow Model)



ตัวอย่าง : แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์



แหล่งที่มา: Spencer & Spencer, 1993 : 38.

หลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion - Reference)

เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดขีดความสามารถ โดยจะต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ เป็นต้น ซึ่งการใช้เกณฑ์ที่ศึกษาอ้างอิงส่วนมากจะมี 2 ลักษณะ คือ

1. เกณฑ์ของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) เป็น การปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด

2. เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

จากลักษณะของขีดความสามารถที่ Spencer & Spencer (1993) เสนอไว้สามารถสรุปได้ว่า ขีดความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ในด้านความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความคิด และแรงจูงใจ ที่มีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุเชิงผล และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

Hamel & Prahalad (1994) ได้กล่าวถึงขีดความสามารถ โดยพิจารณาได้จาก

1. คุณค่าต่อลูกค้า หมายถึง เสนอสิ่งที่สร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง เป็นทักษะที่สามารถทำให้ธุรกิจมอบประโยชน์พื้นฐานต่อลูกค้า

2. ความแตกต่างจากคู่แข่ง หมายถึง จะต้องแตกต่างในการแข่งขัน หรือเลียนแบบได้ยาก ระดับความสามารถเป็นสิ่งที่ยั่งยืนที่สุดเหนือธุรกิจอื่น

3. พัฒนาเพิ่มได้ หมายถึง เป็นความสามารถที่แท้จริง เมื่อสามารถสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ถ้าจะประเมินว่า ความสามารถใดสามารถพัฒนาเพิ่มได้ พิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องทำงานหนักเพื่อหนีไปจากมุมมองที่เน้นผลิตภัณฑ์ในสมรรถภาพของธุรกิจ

แต่สำหรับ McElagan (1997 : 40-47) กล่าวถึงให้ความหมายของขีดความสามารถไว้ตามลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

1. ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นงานย่อยๆ มีการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ต่างๆ ที่จะทำให้ทำงานได้

2. ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ (Competencies as Results) โดยแบ่งขีดความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ เพราะว่าผลรวมขององค์ประกอบย่อยๆ ทั้งหมดจะเท่ากับผลลัพธ์รวม

3. ขีดความสามารถตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน (Competencies as Outputs) ขีดความสามารถในข้อนี้ จำเป็นต้องหาผลที่เกิดจากความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก และแบ่งผลที่เกิดจากความต้องการออกเป็นส่วนย่อยๆ มีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ผลกำไรในระยะยาว และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competencies as Knowledge; Skills and Attitudes) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงโดยใช้ขีดความสามารถที่จะ

แสดงถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การ กำหนด เป้าหมาย การหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และการใช้เป้าหมายเป็นตัว กำหนดความสำคัญในการทำงาน

5. ซีดความสามารถที่มีนัยทางพฤติกรรมร่วมกัน (Competencies as Attribute Bundles) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของซีดความสามารถเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และ ทักษะ ซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเจาะจงว่าเป็นความรู้ ทักษะ หรือทักษะ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ จะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้

Training Agency (1998 อ้างใน ดนัย เทียนพุด, 2543 ก : 7) ให้ความหมายว่า ความสามารถหมายถึง แนวคิดที่กว้าง ซึ่งประกอบขึ้นจากความสามารถที่ถ่ายโยงทักษะและความ รู้ไปยังสถานการณ์ใหม่ ภายในขอบเขตของอาชีพ เป็นการรวมการจัดการระบบและการวางแผน งาน นวัตกรรม และจัดการกับกิจกรรมที่มีเป็นครั้งคราว รวมทั้งคุณภาพของประสิทธิผลส่วนบุคคล ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และลูกค้า

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุด (2543 ข : 4) ได้ให้คำจำกัดความของซีดความสามารถ ไว้ว่าหมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทำงานได้มาตรฐาน ตามที่องค์กรกำหนดโดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในมิติของพฤติกรรม หมายความว่า ในธุรกิจจะมีเรื่องบทบาท หน้าที่ตามวิชาชีพของคน หรือผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ ที่ทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจในแง่ ของความสามารถเชิงพฤติกรรม คือ การเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของหน้าที่รับผิดชอบ ก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่งาน หรือบทบาทหน้าที่ที่จะได้ เป็นผลพฤติกรรม

2. ความสามารถในมิติของงาน หมายถึง ความสามารถในด้านการทำงานซึ่ง เป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ สิ่งที่ได้รับหรือผลจากการทำงานตามอาชีพ หรือมาตรฐานอาชีพ คือ ผลงานที่สามารถปฏิบัติได้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543 : 26-41) กล่าวว่า ซีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge, and Attributes) ของ บุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ "ในการทำงานอย่างหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร" เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้ว เราต้องรู้อะไรจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และ "เราควรมีพฤติกรรมหรือคุณ ลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ" สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กร

ทราบว่า "คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์การ (Superior Performance) นั้นเป็นอย่างไร"

Athey & Orth (1999 : 11) และ Schoonover (1999 : 26) ได้ให้ความหมายสนับสนุน Rylatt และ Lohan ว่าขีดความสามารถ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ (Observable) โดยการครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เห็นความแตกต่างของการปฏิบัติงานที่ดีจากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีการทำงานแบบทีมงาน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และความสามารถขององค์การ ที่ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งสอดคล้องกับที่ ธานีรินทร์ อุดม (2540) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถเป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ รวมถึงความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับแนวคิดหนึ่งที่เสนอไว้ว่า ขีดความสามารถเป็นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่จะต้องมี และเป็นคุณสมบัติหรือความสามารถที่จะทำงานลักษณะต่างๆ ในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลได้

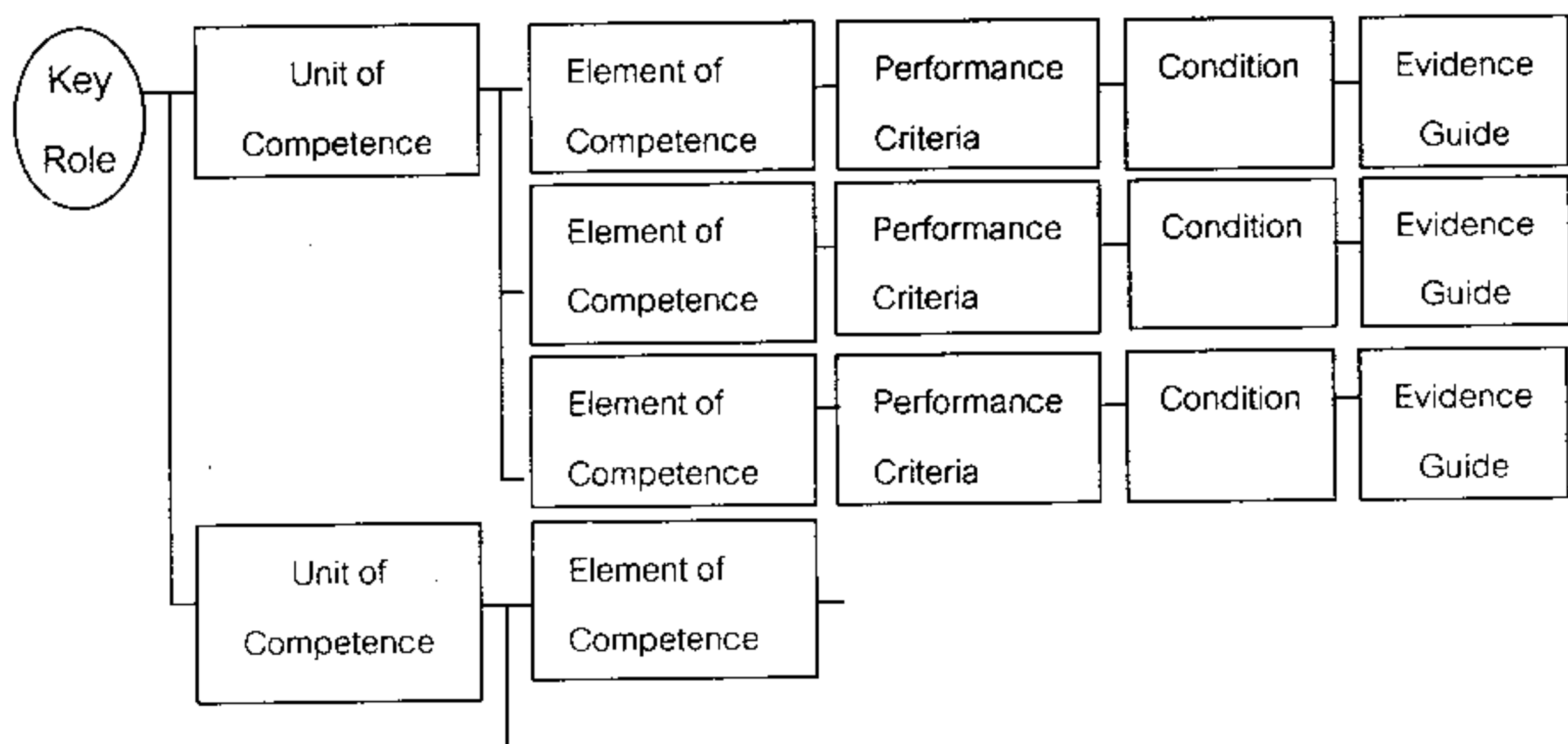
จากนิยามของขีดความสามารถของบุคคลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความหมายของขีดความสามารถที่นักวิชาการแต่ละท่านได้กำหนดขึ้นมานั้นมีความแตกต่างกันไปตามรากฐานความคิดที่แต่ละคนมีมา ซึ่งจะมองได้ทั้งจากมุมมองด้านพฤติกรรมของบุคคล มุมมองในลักษณะของธุรกิจ มุมมองในลักษณะของงาน แต่สุดท้ายแล้ว สรุปได้ว่า ขีดความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งลักษณะเฉพาะนั้นรวมถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่มีผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เพราะแต่ละบุคคลได้ใช้ขีดความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงในปัจจุบันได้นั้น จึงควรกำหนดกรอบหรือขอบเขต เพื่อให้องค์การสามารถจัดกลุ่มหรือกลุ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์การ ตลอดจนเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะส่งผลให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขันได้

2.1.2 องค์ประกอบของขีดความสามารถ

องค์ประกอบของขีดความสามารถเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่จำเป็นและต้องการสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 6 องค์ประกอบ (Rylatt & Lohan, 1995 : 27 ; Krechnert, 1995 : 31) ดังแผนภาพที่ 2.3

1. บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆ ตามข้อผูกพันที่แต่ละบุคคลมีต่อการในระหว่างที่ทำงานอยู่ เช่น บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. หน่วยของขีดความสามารถ (Unit of Competence) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มทักษะของงานอย่างกว้างๆ
3. ส่วนประกอบของขีดความสามารถ (Element of Competence) อธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยงานย่อยนั้นๆ โดยกล่าวถึงการกระทำที่เห็นได้หรือวัดได้ ซึ่งอาจจะออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า หรือผลลัพธ์ก็ได้
4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของขีดความสามารถ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถและความชัดเจนของผลสำเร็จ
5. เงื่อนไข (Conditions) เป็นความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน
6. คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาวิกฤติต่างๆ ของแต่ละหน่วยขีดความสามารถ และความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆ ต้องให้ความชัดเจนเกี่ยวกับขีดความสามารถ ซึ่งอาจทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

แผนภาพที่ 2.3 Describing Competencies



แหล่งที่มา: Rylatt & Lohan, 1995 : 23.

สรุปได้ว่า ชีตความสามารถจะต้องประกอบไปด้วย

1. บทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์การ
2. ชีตความสามารถที่องค์การต้องการจากแต่ละบุคคล ต้องสามารถวัดได้ โดย

นำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

2.1.3 ระดับชีตความสามารถ (Competency Scale)

ระดับชีตความสามารถถูกกำหนดมาเพื่อใช้วัดชีตความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Spencer & Spencer, 1993 : 64)

1. กลุ่มของชีตความสามารถ (Competency Clusters) เป็นกลุ่มของชีตความสามารถที่จัดขึ้นเพื่อใช้วิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้ง กับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน

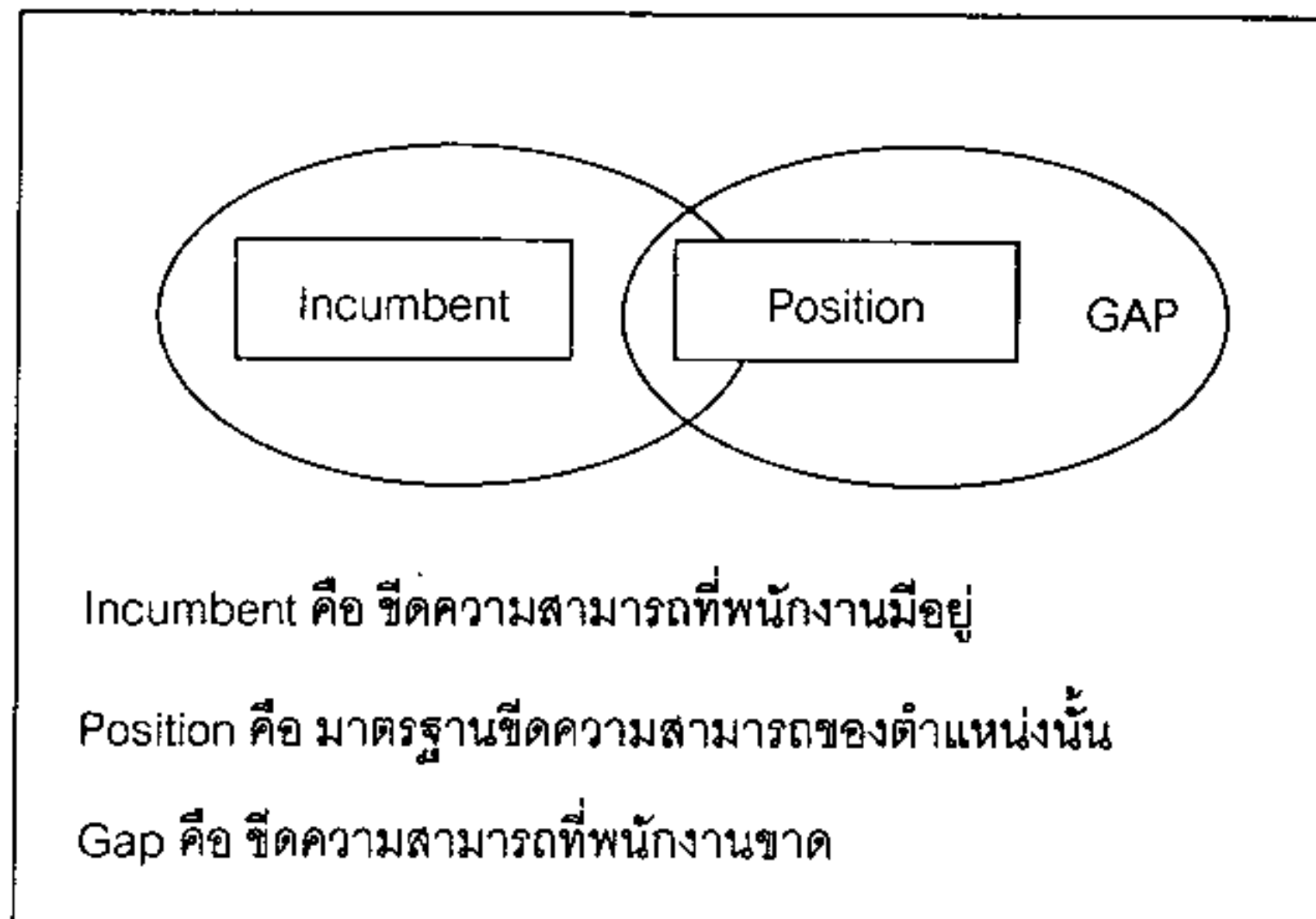
2. ระดับของชีตความสามารถ (Numbering of the Competency Levels) เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงชีตความสามารถในแต่ละระดับ โดยทั่วไปแล้วจะแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่

พฤติกรรมทางบวก เป็นกลาง และ ทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของชีตความสามารถจะพิจารณารวมถึงความต้องการอย่างแท้จริงและความต้องการให้ความสำเร็จเกิดขึ้น ความพยายาม ความซับซ้อนของพฤติกรรม ผลกระทบต่อคนและโครงการ เป็นต้น

องค์ประกอบของกลุ่มชีตความสามารถ เป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์การสามารถตรวจสอบได้ว่า พนักงานยังขาดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธี อันจะส่งผลดีต่อพนักงาน กล่าวคือ พนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์การเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

กล่าวได้ว่า การกำหนดระดับชีตความสามารถ จึงเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับชีตความสามารถที่พนักงานมีอยู่ในขณะนั้น (Gap Analysis) หากพบว่าพนักงานขาดความสามารถในด้านใด องค์การก็สามารถพัฒนาพนักงานในส่วนที่ขาดได้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแสดงได้

แผนภาพที่ 2.4 การประเมินขีดความสามารถ



แหล่งที่มา: ประยุกต์จากเจมส์จันท์ ทองวิวัฒน์ (2540 : 47) และดนัย เทียนพุฒ (2540 : 11)

เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล (2543) กล่าวว่า ลักษณะของขีดความสามารถที่ดีจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์การอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งเป็นมุมมองตามลำดับขั้นดังนี้

- มุมมองระดับองค์การ (Organization Level) ได้แก่ ความสามารถหลักขององค์การ (Core competency)
- มุมมองระดับหน่วยงาน (Function Level) ได้แก่ การเงิน การตลาด ทรัพยากรบุคคล
- มุมมองระดับขั้นของงาน (Career Level) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารทีม จนถึงพนักงานทั่วไป
- มุมมองระดับตำแหน่งงาน (Specific Job Level) ได้แก่ นักวิเคราะห์การเงิน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นต้น

เมื่อสามารถวิเคราะห์ในระดับตำแหน่งงาน ได้แล้วจะช่วยให้สามารถอธิบายขีดความสามารถ ในด้านคุณลักษณะที่ดีของพฤติกรรมได้ที่สามารถสังเกตเห็นและประเมินผลได้ บางพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างชัดเจน เช่น การแสดงออกซึ่งทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) เป็นต้น และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมดังกล่าวให้เห็นผล อย่างเป็น

รูปธรรมได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามยังมีบางพฤติกรรมที่อาจสังเกตเห็นได้ยาก เช่น ค่านิยม (Value) นิสัยถาวร (Trait) ทักษะ (Attitude) ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละบุคคล จากข้อความดังกล่าวข้างต้น แนวคิดของ Ulrich (1998) ได้อธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถที่นำมาใช้ในองค์การ ดังตารางที่ 2.1

จากตารางที่ 2.1 อธิบายแนวคิด หรือมุมมองเกี่ยวกับองค์การซึ่งเกิดขึ้นจากมุมมองด้านเทคนิค และมุมมองด้านสังคม โดยที่มุมมองด้านเทคนิคให้ความสำคัญกับการกระทำที่ ในขณะที่มุมมองด้านสังคม ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงประสานงานระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลต้องการมีความสามารถด้านเทคนิค/หน้าที่ที่แน่นอนที่จะช่วยให้องค์การบรรลุตามความต้องการด้านธุรกิจ ขณะเดียวกันความสามารถด้านสังคม เป็นความสามารถในการกำหนดแนวทาง การระดมความผูกพันของบุคคล เพิ่มความสามารถให้กับองค์การ และแสดงความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล จากสิ่งที่ได้ศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งแนวทางการ ออกแบบขีดความสามารถที่ดีจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

ตารางที่ 2.1 การอธิบายขีดความสามารถ (Criteria of Competency or Capability)

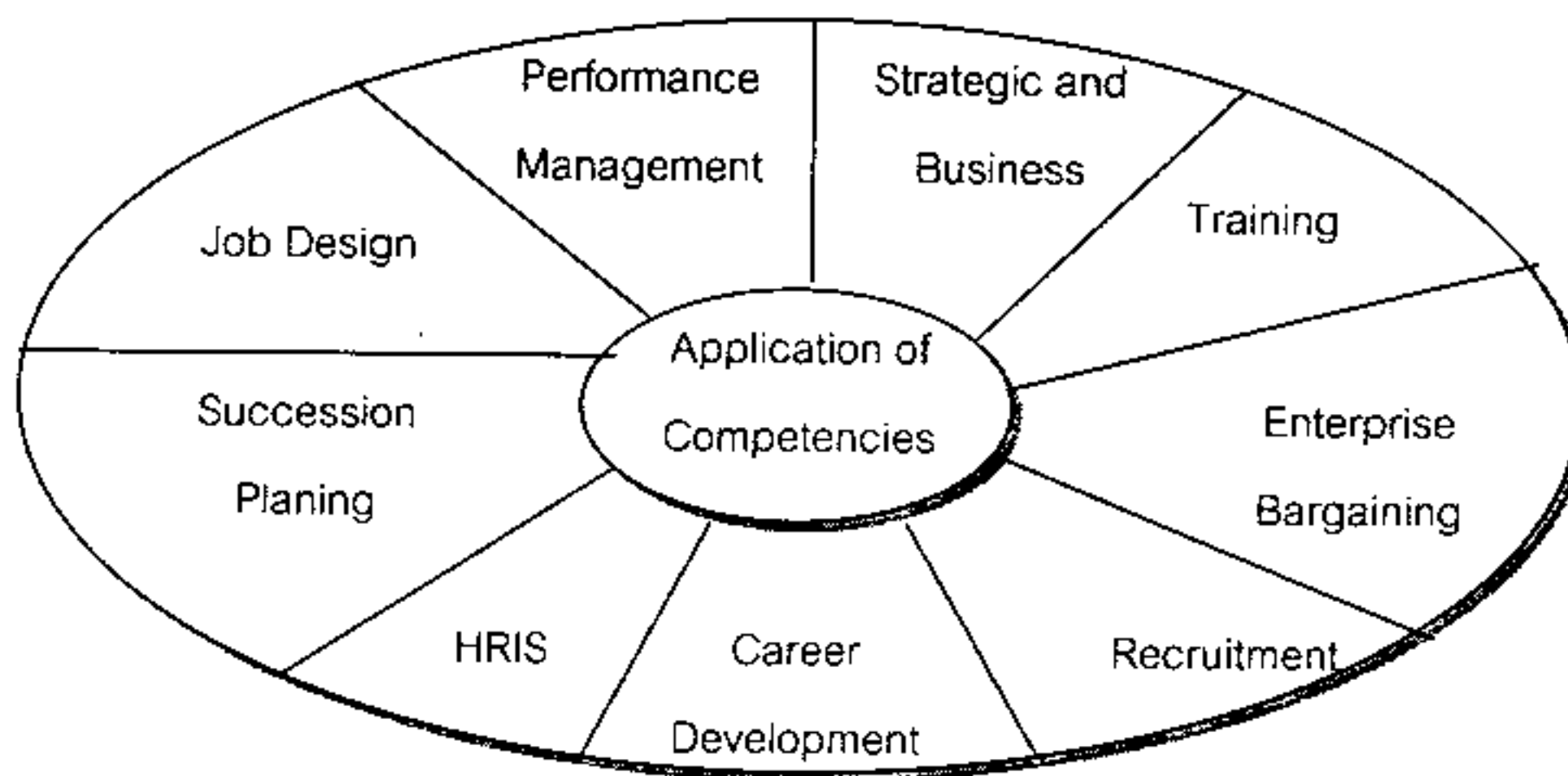
		ระดับในการวิเคราะห์	
		บุคคล	องค์การ
แนวคิด/มุมมองเกี่ยวกับองค์การ	ด้านเทคนิค	ความสามารถด้านเทคนิค หรือภาระหน้าที่ (Functional or Technical Competencies) เช่น ความสามารถด้านการเงิน วิศวกรรม การตลาด การให้บริการลูกค้า เป็นต้น	ความสามารถหลัก (Core Competencies) เช่น ความสามารถขององค์การด้านการคำนวณ การจัด การความเสี่ยง การจัดจำหน่าย การผลิต เป็นต้น
	ด้านสังคม/วัฒนธรรม	ความสามารถด้านสังคม (Social Competencies) เช่น ความสามารถด้านภาวะผู้นำในการกำหนดแนวทาง (วิสัยทัศน์ ลูกค้า) ระดมพลังความผูกพัน (ความแตกต่าง) เพิ่มพลัง/อำนาจให้องค์การ (ทีมงาน การเปลี่ยนแปลง) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล เป็นต้น	ความสามารถขององค์การ (Organizational Capability) เช่น ความสามารถด้านความเร็ว วงจรเวลา เพิ่มพลังทุนทางปัญญา การทำงานข้ามขอบเขต (Working Across Boundaries) เป็นต้น

แหล่งที่มา: Ulrich, 1998 : 58.

2.1.4 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

องค์การสามารถนำมาตรฐานขีดความสามารถที่หาได้มาประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลายๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผน กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การ จึงควรมองว่าขีดความสามารถที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น มีอะไรบ้างที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การในอนาคต และดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งประยุกต์สิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

แผนภาพที่ 2.5 Applications of Competencies



แหล่งที่มา: Rylatt & Lohan, 1995 : 67.

1. การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้มาตรฐานของขีดความสามารถ ในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่สำคัญ ที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรม เป็นการช่วย กำหนดเนื้อหา กำหนดวิธีการเรียนรู้ และการประเมินผู้เข้าอบรม

2. กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic and Business) การวางแผนกลยุทธ์ ขององค์การจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์การเอง ซึ่ง มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับขีดความสามารถของพนักงาน องค์การอาจได้พบกับความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขัน และมี โอกาสที่ดีในการสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะ ด้านในเชิงการแข่งขัน ก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การได้

3. การจัดการการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายจัดการควรบอกพนักงานให้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4. การออกแบบงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) องค์การควรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้ สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับความสามารถที่องค์การกำหนดเป็นมาตรฐาน ส่วนดีก็คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ เห็นว่าการพัฒนาขีดความสามารถเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

6. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ขีดความสามารถเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งมาตรฐานขีดความสามารถจะบอกได้ว่าองค์การต้องการพนักงานลักษณะใด อันจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกด้วย

7. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) มาตรฐานขีดความสามารถมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ

- 1) เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน
- 2) ช่วยในการวางแผนอาชีพในระยะยาว

8. การสรรหาพนักงาน (Recruitment) การระบุขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่างๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการคัดสรรผู้ที่สมัครจะเข้ามาร่วมงานกับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยช่วยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้วยการกลั่นกรองความสามารถของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งก่อนว่า ผู้สมัครมีขีดความสามารถตามที่ต้องการหรือไม่

9. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องเงินเดือน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดขีดความสามารถจะช่วยได้มากโดยฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานจะต้องมีความชัดเจนว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผล

สำเร็จและสามารถใช้ขีดความสามารถนั้นเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะหรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

Hay / MacBer (อ้างใน พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ, 2543 : 45) ได้ยกตัวอย่างของการนำขีดความสามารถมาใช้ในการสรรหาพนักงาน ซึ่งจะประกอบด้วยกลุ่มของขีดความสามารถ 6 กลุ่ม (Cluster) คือ

1. ความสามารถในการสำเร็จ/ไม่ล้มเหลวและการปฏิบัติ ได้แก่
 - แรงจูงใจไม่ล้มเหลว: มุ่งมั่นในการทำงานที่ดีหรือเอาชนะต่อมาตรฐานที่ดีเลิศ
 - มุ่งตามคำสั่งและคุณภาพ: สนใจที่จะลดความไม่แน่นอน โดยการติดตามผลและมี
 - ระบบที่ชัดเจน
 - ริเริ่ม: ความมีใจมุ่งมั่นเยี่ยง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์หรือสร้างโอกาสใหม่ๆ
 - แสวงหาสารสนเทศ: กระหายและต้องการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่เฉพาะเจาะจง เพื่อ
 - สามารถเข้าถึงแก่นของประเด็นสำคัญ
2. ความสามารถในการช่วยเหลือและให้บริการ
 - เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล: ความสามารถที่ถูกต้องแม่นยำในการได้ยิน เข้าใจ
 - และตอบสนองเพื่อการแสดงความคิด ความรู้สึก หรือความสนใจต่อผู้อื่น
 - เน้นการบริการลูกค้า: ความต้องการที่จะช่วยเหลือหรือบริการคนอื่นโดยค้นหาและเข้าถึงความต้องการของ "ลูกค้า" ในที่นี้หมายถึงเพื่อนร่วมงานภายในด้วย
3. ความสามารถในการมีอิทธิพล
 - ผลกระทบและอิทธิพล: ความต้องการที่จะมีผลกระทบโดยตรง หรือผลได้ต่อผู้อื่น เพื่อ
 - ชักจูงโน้มน้าว มีอิทธิพลหรือทำให้รู้สึกประทับใจเพื่อที่จะร่วมดำเนินการภายในอาณัติ สัญญา หรือแผนการปฏิบัติการ
 - ตระหนักต่อองค์การ: ความสามารถที่จะเข้าใจและใช้การเมืองในองค์การอย่างยืดหยุ่น

- สร้างสัมพันธภาพ: ความสามารถที่จะสร้างและรักษาการติดต่ออย่างเป็นมิตรกับบุคคล หรือเพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลสำเร็จของงานที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย

4. ความสามารถด้านการจัดการ

- การพัฒนาผู้อื่น: ความสามารถที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและเชี่ยวชาญปัญญาให้กับผู้อื่น

- การสั่งการ: ความสามารถที่จะทำงานและทำให้คนอื่น ๆ ทำงานร่วมกันได้ดี

- ภาวะผู้นำทีม: ความสามารถที่จะทำหน้าที่บทบาทของผู้นำทีม หรือกลุ่มงาน

5. ความสามารถด้านความคิด – ความเข้าใจ

- การคิดเชิงระบบ: ความต้องการที่จะเข้าใจสถานการณ์และแก้ปัญหาโดยการแยกย่อยปัญหาออกเป็นส่วนๆ และคิดอย่างเป็นระบบในวิถีทางที่เป็นตรรกะ

- ความคิดแบบรวบยอด: ความสามารถที่จะกำหนดรูปแบบ หรือเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์และหัวใจสำคัญหรือเข้าใจสถานการณ์ของประเด็นที่ซับซ้อน

- ความเชี่ยวชาญ: ความสามารถที่จะใช้และขยายความรู้ด้านเทคนิค หรือขยายความรู้ที่สัมพันธ์กับงานไปยังคนอื่น

6. ความสามารถด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล

- การควบคุมตนเอง: ความสามารถที่จะควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับการกระตุ้นให้เกิด

- อารมณ์หรือสถานการณ์ที่กดดัน

- ความเชื่อมั่นในตนเอง: เชื่อในความสามารถของตนเองที่จะคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม

- สมและดำเนินการจนสำเร็จโดยเฉพาะการทำงานที่ท้าทาย

- ความยืดหยุ่น: ความสามารถที่จะปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในสถานการณ์ต่างๆ กับบุคคลและกลุ่มคนที่หลากหลาย

- ความมุ่งมั่นและผูกพันกับองค์การ: ความสามารถและความเต็มใจที่กำหนดพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

สรุปได้ว่า ซีดความสามารถนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การได้ทุกด้าน โดยการวิเคราะห์ขีดความสามารถที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานที่สอดคล้องกันทั้งในด้านการบริหารจัดการ การผลิต หรือการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เกิดแนวทางการนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในองค์การและสามารถดำรงอยู่ได้ในยุคแห่งการแข่งขันเช่นปัจจุบัน

2.1.5 ประโยชน์ของขีดความสามารถ

McClelland (อ้างใน Athey & Orth, 1999) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการนำขีดความสามารถมาใช้ว่า

- ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน โดยการสังเกตการกระทำของบุคคลว่า จะต้องทำอะไรเพื่อไปสู่ความสำเร็จได้ มากกว่าจะอาศัยการคาดเดาจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของบุคคล เช่น สถิติปัญญา
- สามารถวัดและทำนายถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขีดความสามารถที่กำหนดไว้ มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัยหรือจากคุณสมบัติของแต่ละบุคคล
- ขีดความสามารถของบุคคลนั้น สามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างจากลักษณะนิสัยหรือคุณสมบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก
- ขีดความสามารถจะเป็นการสร้างภาพที่บุคคลสามารถที่จะเข้าใจและพัฒนาระดับการปฏิบัติงานให้ไปถึงมาตรฐานได้
- ขีดความสามารถจะต้องเชื่อมโยงกับผลิตผล (Outcomes) ที่จะได้รับ ดังนั้น ขีดความสามารถจึงต้องกล่าวถึงการปฏิบัติงานของบุคคลตามความเป็นจริง

แต่ Rylatt & Lohan (1995) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขีดความสามารถไว้ว่า การใช้ขีดความสามารถจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล และระดับองค์การที่มีพนักงานที่มีความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่ออุตสาหกรรม และขยายออกไปในระดับประเทศ ดังนี้

ประโยชน์ต่อพนักงาน

- มีความชัดเจนในเรื่องของลำดับการเรียนรู้ การถ่ายทอดทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ
- มีการกำหนดเป้าหมายให้เป็นความมุ่งหมายของความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์การ

- ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างขีดความสามารถที่พวกเขามีอยู่กับขีดความสามารถที่จำเป็น สำหรับอาชีพใหม่

- เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการที่สามารถจะถ่ายทอดทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่เป็นไปตามมาตรฐานของตลาด

- องค์การที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถแสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นมี ทัศนคติ และค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ

- มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามขีดความสามารถที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน และเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้น หรือจูงใจให้พนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองเข้ากับมาตรฐานระดับสากล

ประโยชน์ต่อองค์การ

- องค์การสามารถกำหนดขีดความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์การได้ และทำให้ขีดความสามารถที่มีอยู่ไปสู่ขีดความสามารถที่องค์การต้องการได้

- ช่วยพัฒนาประสิทธิผลในการสรรหาพนักงานเข้าทำงาน โดยการเปรียบเทียบขีดความสามารถของผู้สมัครกับขีดความสามารถที่องค์การต้องการ

- ทำให้องค์การสามารถจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานในส่วนที่ขาดได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

- ทำให้การฝึกอบรมเกิดความคุ้มค่า เพราะตรงกับความต้องการขององค์การ

- ทำให้ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมได้ตรงกับความต้องการ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญที่แท้จริง

- ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม

- ช่วยในการติดต่อสื่อสารในเรื่องของทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานที่องค์การต้องการได้ชัดเจนมากขึ้น

- ช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการถ่ายทอดทักษะมากขึ้น และมีการปรับตัวได้ หากมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

- มีความสะดวกและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโดยตรง

ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

- สามารถกำหนด และระบุถึงทักษะที่จำเป็น และตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

- ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น
- ช่วยสร้างความมั่นใจว่าความต้องการของอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล
- ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดจากการฝึกอบรม
- ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

- ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก
- เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยให้พิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ
- ช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา และการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ
- เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน
- ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงขีดความสามารถที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ขีดความสามารถนั้นมีประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และประเทศ ซึ่งประโยชน์ที่แต่ละระดับได้รับนั้น จะมากขึ้นแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถที่แต่ละระดับมีอยู่ รวมถึงแรงสนับสนุนที่แต่ละระดับจะได้รับด้วย

2.1.6 วิธีการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถ

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ (2543 : 23-28) ได้กล่าวถึงแนวทางที่องค์กรจะสามารถกำหนดขีดความสามารถได้นั้น จำเป็นต้องมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Business) ก่อนและมักจะมีการกำหนดขีดความสามารถโดยใช้ 2 วิธีการหลักๆ ดังนี้

- ใช้บริการจากบริษัทที่ปรึกษาภายนอกองค์กร
- กำหนดกันเองภายในบริษัท

- ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น
- ช่วยสร้างความมั่นใจว่าความต้องการของอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล
- ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดจากการฝึกอบรม
- ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

- ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก
- เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยให้พิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ
- ช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา และการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ
- เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน
- ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงขีดความสามารถที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ขีดความสามารถนั้นมีประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และประเทศ ซึ่งประโยชน์ที่แต่ละระดับได้รับนั้น จะมาน้อยแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถที่แต่ละระดับมีอยู่ รวมถึงแรงสนับสนุนที่แต่ละระดับจะได้รับด้วย

2.1.6 วิธีการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถ

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ (2543 : 23-28) ได้กล่าวถึงแนวทางที่องค์กรจะสามารถกำหนดขีดความสามารถได้นั้น จำเป็นต้องมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Business) ก่อนและมักจะมีการกำหนดขีดความสามารถโดยใช้ 2 วิธีการหลักๆ ดังนี้

- ใช้บริการจากบริษัทที่ปรึกษาภายนอกองค์กร
- กำหนดกันเองภายในบริษัท

โดยหลักการของการวิเคราะห์ขีดความสามารถ ใช้วิธีการตั้งคำถามให้ตอบดังนี้

1. วิเคราะห์ขีดความสามารถหลักอะไร ที่มีความสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนี้ต่อไป

- ท่านอยู่ในธุรกิจอะไร
- อะไรคือปัจจัยต่อความสำเร็จของธุรกิจนี้ (Critical Success Factors - CFS)

- ต้องมีความสามารถอะไร จึงจะทำให้เกิดปัจจัยความสำเร็จดังกล่าวได้

2. ขีดความสามารถอะไร ที่สำคัญอย่างมากที่องค์กรต้องมี เพื่อให้สามารถทำให้อูก้าขององค์กร เห็นคุณค่าขององค์กร

- คุณค่าอะไรที่มีความสำคัญสำหรับลูกค้า (ในแง่ลูกค้า)
- ต้องมีความสามารถอะไร จึงจะสร้างให้เกิดคุณค่านั้น

3. องค์กร ต้องมีขีดความสามารถอะไรที่สำคัญอย่างมาก ที่จะทำให้องค์กรขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ๆ หรือขยายฐานของตลาดได้ในอนาคต

- ธุรกิจที่ท่านจะขยายธุรกิจ/ตลาด คืออะไร
- อะไรคือปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ
- ต้องมีความสามารถอะไร จึงจะทำให้เกิดปัจจัยดังกล่าว

4. ขีดความสามารถอะไรที่สำคัญอย่างมากที่องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นจะสูญเสียโอกาสของการขยายธุรกิจขององค์กรที่จะมาถึง

- อะไรคือความสามารถและความชำนาญที่ท่านมีอยู่และคุ้นเคยในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่จะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างให้เกิดความสำเร็จในธุรกิจที่หายไป

ซึ่งแหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบขีดความสามารถข้างต้นนี้ Cooper (2000) ได้กล่าวว่า มักได้มาจากข้อมูลที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน คำบรรยายลักษณะงาน แผนผลการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ลูกค้า พนักงาน หัวหน้างาน จากการจัดทำกรเปรียบเทียบทางธุรกิจระหว่างองค์กร (Benchmarking) และเมื่อได้ทำการรวบรวมข้อมูลแล้ว จึงใช้ข้อมูลที่ได้มาทำการออกแบบขีดความสามารถ ซึ่งจะกล่าวถึงในขั้นตอนต่อไป

Campbell (1997) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงขั้นตอนเบื้องต้นในการในการหาขีดความสามารถ จำเป็นต้องมีการวางแผนในการหาขีดความสามารถเพื่อให้ขีดความสามารถที่ได้มานั้น

สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสามารถนำขีดความสามารถที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการออกแบบขีดความสามารถ อันได้แก่

- การศึกษาถึงความต้องการของธุรกิจหรือความจำเป็นในการหาขีดความสามารถว่าควรจะมีรูปแบบใด
- การศึกษาถึงลักษณะของงานหน้าที่ หรือลักษณะของแต่ละธุรกิจ หรือกลุ่มประชากรที่จะใช้ในการออกแบบขีดความสามารถ
- การศึกษาถึงแนวทางการออกแบบขีดความสามารถ
- การกำหนดทีมงานในการออกแบบขีดความสามารถ

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการจัดทำขีดความสามารถ ซึ่งเป้าหมายในการออกแบบขีดความสามารถที่ดี นั้นจะต้องประกอบด้วย ความชัดเจน สมเหตุสมผล สามารถวัดได้และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาและการนำแผนมาปฏิบัติ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญได้แก่ ขั้นตอนในการปฏิบัติ การระบุถึงขอบเขตความรับผิดชอบของทีม ตารางเวลาในการจัดทำ และทรัพยากรต่างๆ เช่น เงิน บุคคล เครื่องมือที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการออกแบบขีดความสามารถ

โดยสรุปแล้วการจะเลือกใช้วิธีการใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละองค์การที่มีอยู่ โดยทั่วไปเมื่อเริ่มต้นวิเคราะห์และกำหนดขีดความสามารถ ขององค์การหนึ่งๆ จะเริ่มต้นจากการศึกษาเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ (Strategic Intent) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถหลักขององค์การ (Organization Core Capabilities) เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์การ ดังนี้

1. องค์การมีแผนกลยุทธ์และแผนงานสำคัญๆ อะไรบ้าง (Corporate Strategy and Master Plan)
2. วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกัน (Corporate Culture / Corporate Values) ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารขององค์การ
3. ความคิดเห็น มุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ต่อความขีดความสามารถ (Competency) ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรว่าควรเป็นอย่างไรในการมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

4. การศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีศักยภาพสูงหรือที่มีผลการปฏิบัติงานดีโดยพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดีนั้น บุคลากรเหล่านั้นมีคุณสมบัติเด่นอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมสำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้ายๆ กัน

5. การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบความสำคัญของงานต่างๆ (Job Content Analysis)

ซึ่งในการสร้างขีดความสามารถ สำหรับองค์การหนึ่งๆ นั้น ข้อมูลจากวิธีดังกล่าวนี้จึงถูกนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำขอบเขตของแบบทักษะ ความรู้และความสามารถ (Competency Framework) สำหรับองค์การหนึ่งๆ ในขั้นต่อไป โดยทั่วไป แต่ละองค์การสามารถแบ่งหมวดหมู่ของขีดความสามารถ ได้เป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ๆ ดังนี้ (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543 : 26-41)

1. ขีดความสามารถหลักขององค์การ (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักขององค์การหรือธุรกิจ ซึ่งสะท้อนมาจากวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2. ขีดความสามารถสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน (Job Grade) หรือบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของงานนั้นๆ (Job Role) หรือหน่วยงานภายในองค์การ นอกจากนี้องค์การใหญ่ๆ มักนิยมจัดกลุ่มของขีดความสามารถของบุคคล ออกเป็นลักษณะต่างๆ ดังนี้

- Leadership Competency หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (What the individual need to be) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร

- Professional Competency หมายถึง ทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุของตนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การ (What the individual is able to do) ซึ่งกลุ่มนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม (Values) ขององค์การได้ บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในของตนในส่วนนี้ได้ โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการได้รับมอบหมายที่แตกต่างกันออกไปหรือในลำดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

- Technical Competency หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน (Job Content) ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน บุคลากร

สามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วนของคุณรู้ในงานของตนได้โดยกระบวนการฝึก
อบรม การเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการหมุนเวียนในหน่วยงานที่แตกต่าง
กันออกไป

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ (2543 : 23-28) กล่าวถึงแนวทางหรือการกำหนดกรอบของ
ขีดความสามารถ เพื่อให้ชัดเจนหรือสามารถจัดขีดความสามารถให้เป็นหมวดหมู่ที่ต้องการและ
องค์การส่วนใหญ่มักจัดกลุ่มออกเป็น 2 หลักๆ ดังนี้

1. Managing หมายถึง ทักษะความสามารถที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการ
ปฏิบัติงานของตนให้บรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งประกอบ
ด้วยขีดความสามารถหลายๆ อย่าง ตัวอย่างเช่น

1.1 Planning and Organizing โดยมีตัวอย่างของ Key Behavior ที่ต้องการ
ดังนี้

- มีการวางแผนอย่างเป็นระบบล่วงหน้าทุกครั้ง
- มีการเตรียมแผนฉุกเฉิน สำหรับเหตุการณ์ไม่คาดคิดมาก่อน
- มีการตกลงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป็น

ไปได้พร้อมทั้งลำดับความสำคัญก่อน – หลังด้วย

- สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมี

แปลงไปได้อย่างมี

- คุณภาพและมีประสิทธิภาพ

1.2 Problem Solving and Decision Making โดยมีตัวอย่างของ Key Behavior
ที่ต้องการดังนี้

- วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบก่อนจะลงมือปฏิบัติ
- ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาหลายๆ แนวทางและประเมินหาแนวทางที่ดีที่สุดที่

สุดในการตัดสินใจ

- กระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นในแนวทางในการแก้ปัญหา
- การพิจารณาต้องมองภาพทั้งหมดของปัญหาและแนวทางแก้ไข

1.3 Managing Operation โดยมีตัวอย่างของ Key Behavior ที่ต้องการดังนี้

- มีการแสดงผลความคืบหน้าของงานเป็นประจำและพร้อมทั้งผลการ

วิเคราะห์ข้อเด่น ข้อด้อยกับแนวทางในการกระตุ้นเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

- รับผิดชอบต่อความกดดันอย่างจริงจังและกำหนดการดำเนินการ
ก่อนหลังอย่าง ชัดเจน
- ประสบความสำเร็จทั้งต่อความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้า
ผู้ถือหุ้นและ
- พนักงาน

2. Leading หมายถึง ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับระดับบริหารซึ่งประกอบด้วยขีดความสามารถหลายๆ อย่าง ยกตัวอย่างเช่น

2.1. Influencing and Communication โดยมี ตัวอย่าง Key Behavior ที่ต้องการ เช่น

- แสดงทัศนะหรือข้อคิดเห็นอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ
- การนำเสนอหรือแสดงความคิดเห็นแผนงานก็ได้รับการสนับสนุนกับ
ทุกระดับใน องค์การ
- พึง ตรวจสอบความเข้าใจและตอบสนองอย่างทันที่
- นำเอาความรู้แบบเจรจาต่อรองแบบชนะ – ชนะ (Win – Win) มา
ประยุกต์ใช้กับคู่ค้าทั้งภายในและภายนอก

2.2 Team Working โดยมีตัวอย่าง Key Behavior ที่ต้องการ เช่น

- มีความเข้าใจและยอมรับบุคลิกภาพส่วนบุคคลและความคาดหวัง
ของสมาชิกในกลุ่มได้
- สนับสนุนให้เชื่อมั่นว่าสมาชิกทุกคนมีความสามารถ มีความคิดเห็น
ที่เป็นประโยชน์

2.3 Developing People โดยมีตัวอย่าง Key Behavior ที่ต้องการ เช่น

- สร้างบรรยากาศในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเอง
- สนับสนุนให้รับผิดชอบควบคุมดูแลทั้งความเสี่ยงและการเรียนรู้
- สอนงานในหลายๆ ด้านเพื่อความเจริญก้าวหน้า นอกเหนือจากหน้าที่ที่กำหนด

- สามารถดึงบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในทีมงานได้

อย่างไรก็ตามในการกำหนดมาตรฐานขีดความสามารถของงาน และระบุถึงองค์ประกอบของขีดความสามารถว่ามีอะไรบ้างนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายและมักจะประสบกับปัญหาในการที่จะกำหนดมาตรฐานขีดความสามารถในระดับที่สามารถใช้ได้ทั่วไป เพราะผู้ที่มีขีดความสามารถต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้เป็นอย่างดี และครอบคลุมถึงการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้าง มีทัศนคติ และรูปแบบทางพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้

ซึ่งตามแนวคิดของ Rylatt & Lohan (1995 : 34-41) มีวิธีการที่ใช้ในการกำหนดขีดความสามารถได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1. DACUM (Develop a Curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตรที่ต้องอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพ และการกำหนดขีดความสามารถที่อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดกรอบขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และจัดความซ้ำซ้อนโดยรวมขีดความสามารถที่ใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถแล้ว จึงนำมาจัดทำรายละเอียดเพื่อระบุถึงทักษะความรู้และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละขีดความสามารถนั้น เมื่อระบุถึงขีดความสามารถ และมีการแจงรายละเอียดแล้ว จึงกำหนดสมมติฐานว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดข้อผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

2. Delphi เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยจะมีการประชุมกันเป็นรอบ แต่ละรอบผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังสมาชิกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญญานั้นๆ ต่อไป และจะทำซ้ำเช่นนี้จนกว่าจะได้ข้อสรุปร่วมกัน

3. Functional Analysis เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลัก หรือวัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหา ในมุมมองในที่กว้าง โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้น แล้วจึงสรุปออกมาเป็นขีดความสามารถของบทบาทในการปฏิบัติงาน และแต่ละความสามารถจะถูกแยกย่อยจนถึงหน่วยหรือส่วนประกอบของความสามารถนั้นๆ เมื่อขีดความสามารถหลักหนึ่งได้รับการแยกย่อยแล้ว ก็จะเปลี่ยนไปวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักอื่นๆ ต่อไป

4. Critical Incident Technique เป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มของพนักงาน หรือแต่ละบุคคลในการระบุถึงปัญหาในงาน และการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น การกำหนดขีด

ความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถสำหรับการทำงานตามความชำนาญในแต่ละสาขา

นอกจากวิธีการที่กล่าวมาแล้ว Rylatt & Lohan (1995 : 34-41) ยังได้เสนอถึงวิธีที่จะไปถึง พฤติกรรมของบุคคล เพื่อนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถได้แก่

- การสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ เป็นต้น
- การสังเกตโดยตรง
- การประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การตรวจบันทึก
- การสร้างสถานการณ์จำลอง

สรุปได้ว่า การออกแบบขีดความสามารถมีหลายรูปแบบตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ในการหาขีดความสามารถที่ดีนั้น ควรที่จะหาจากความต้องการขององค์การที่ต้องการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถ โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาขีดความสามารถที่องค์การต้องการ และนำขีดความสามารถที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่พนักงานมีในส่วนของขีดความสามารถที่พนักงานมีอยู่แล้วนั้น จะหาได้จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ร่วมกันกำหนดขึ้น เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จะเป็นกลุ่มบุคคลที่ทราบและเข้าใจรายละเอียดของงานในหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติอยู่ และทราบว่าพนักงานต้องใช้ความสามารถเท่าไร และอย่างไร จึงจะสามารถดำเนินงานนั้นได้จนสำเร็จ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ยังเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงาน จึงจะได้รับรู้ถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานได้เป็นอย่างดีมากกว่าผู้อื่น

นอกจากนั้นการนำขีดความสามารถเข้ามาใช้นั้น ต้องพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์เริ่มจากการออกแบบการศึกษาขีดความสามารถ (Design Competency Studies) เพื่อกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล จากนั้นจึงหาข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (Conducting the Behavioral Event Interview) ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (Developing a Competency Model) ให้ดียิ่งขึ้น

Cooper (2000) ได้กล่าวว่าก่อนที่จะดำเนินการออกแบบขีดความสามารถนั้น ควรพิจารณา ถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ขนาดของรูปแบบขีดความสามารถ (Size of Competency Model) ก่อนที่จะออกแบบขีดความสามารถนั้น ควรพิจารณาว่าในรูปแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ควรมีจำนวนขีดความสามารถเท่าไร ซึ่งขนาดของรูปแบบขีดความสามารถนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหรือความซับซ้อนขององค์การ ซึ่งในขั้นตอนของการออกแบบขีดความสามารถนั้นไม่ควรยึดติดอยู่กับขนาดหรือจำนวนของขีดความสามารถ แต่ควรค้นหาให้ได้ว่าอะไรจะเป็นขีดความสามารถที่สำคัญสำหรับองค์การ

2. ทบทวนถึงทิศทางในการออกแบบขีดความสามารถ (Reviewing the Guidelines for a Competency) โดยคำนึงว่าขีดความสามารถที่ออกแบบมานั้นสอดคล้องกับทัศนคติ ทักษะ ความรู้ ในงานนั้นๆ และผลการปฏิบัติงานหรือไม่ สามารถวัดได้และมีมาตรฐาน และสามารถนำขีดความสามารถที่ออกแบบมาปรับปรุงพัฒนาได้

3. การจัดหมวดหมู่ของขีดความสามารถ (Organizing Competencies into Hierarchies) ขีดความสามารถที่ออกมาได้นั้นควรคำนึงถึงความสอดคล้องของขีดความสามารถในแต่ละตัว

ในการออกแบบขีดความสามารถ Spencer & Spencer (1993) ได้อธิบายถึงวิธีการออกแบบขีดความสามารถที่แตกต่างกันไว้ถึง 3 วิธีดังนี้

วิธีที่ 1 จากศึกษาโดยเกณฑ์ตัวอย่าง

วิธีที่ 2 การศึกษาระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ

วิธีที่ 3 การศึกษางานใดงานหนึ่ง และงานในอนาคต

วิธีที่ 1 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (The Classic Study Design Using Criterion Samples) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 2.6

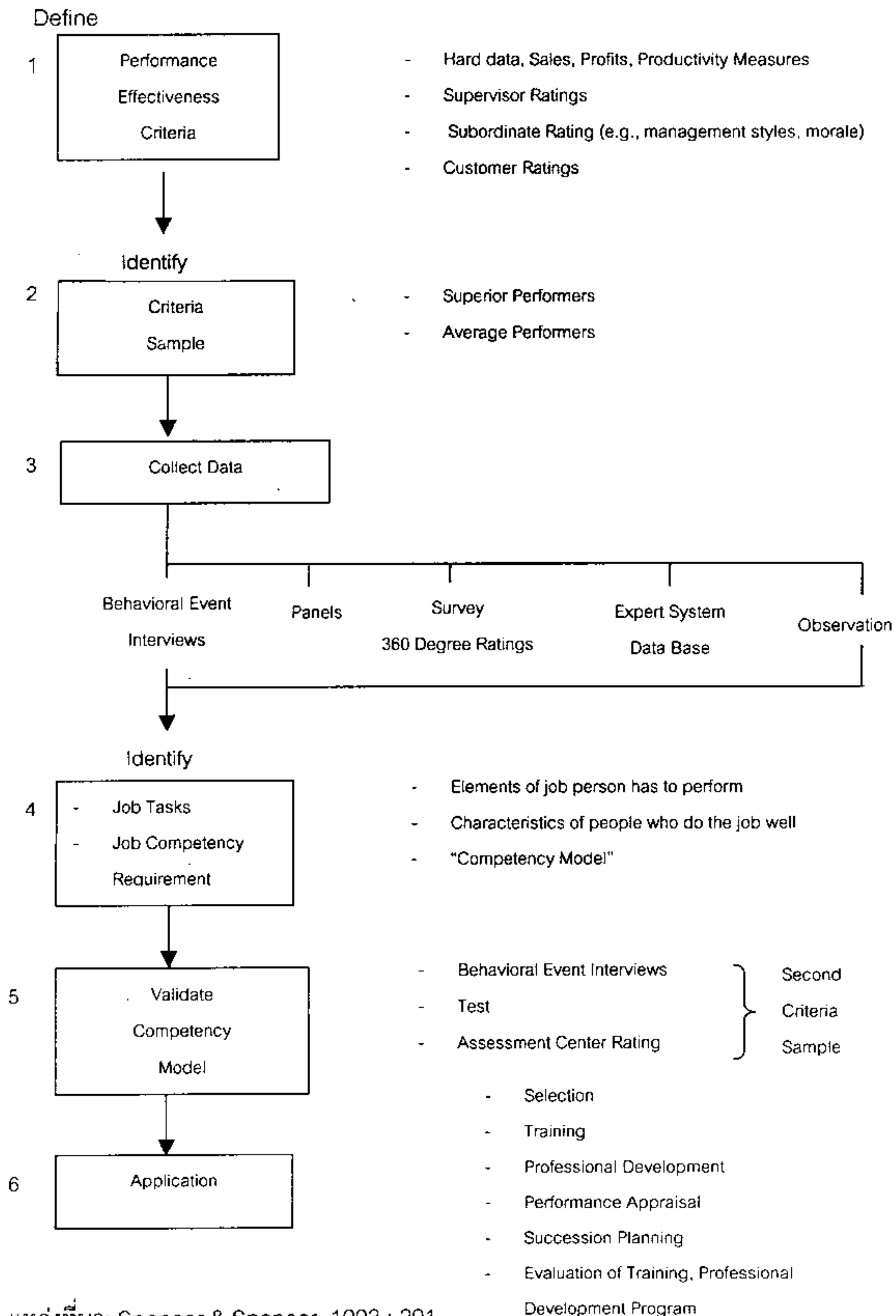
ขั้นที่ 1 กำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define Performance Effectiveness Criteria) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถซึ่งจะวัดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Effective Performance) ได้แก่ ยอดขาย ผลกำไร ผลการวิจัย เป็นต้น บางครั้งการกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถเดิมจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงขึ้นด้วย เช่น การวัดประสิทธิผลของแพทย์ สิ่งที่จะวัดคือ การพัฒนาถึงความถูกต้องแม่นยำในการวินิจฉัยโรค และการรักษาคนไข้

ในการกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถนั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธีด้วยกันโดยอาศัย หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า ซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะถูกกำหนดโดยใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน

ขั้นที่ 2 การแสดงเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a Criterion Sample) นำเกณฑ์ที่กำหนดจาก ขั้นที่ 1 มากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นที่ดีที่สุด (Superstars) มาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปกติทั่วไป (Average Performers) และสำหรับกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performers) องค์การส่วนมากจึงไม่มีการกำหนดขีดความสามารถของพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่ดี เนื่องจากโดยมากผู้บริหารมักจะยืนยันว่าองค์การของตนไม่มีผู้ที่ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่ดี เพราะถ้ามีก็ต้องถูกออกจากงาน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะพูดถึงเพื่อนร่วมงานเพราะทุกคนก็จะบอกว่าทุกคนเป็นคนดี แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ใครจะเป็นคนที่ดีที่สุด

การกำหนดเกณฑ์การวัดขีดความสามารถจากขั้นที่ 1 จะทำให้ทราบว่าพนักงานกลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีการที่ดีคือ กำหนดเกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ และคัดเลือกพนักงานด้วยการประเมินจากค่าสูงสุดของเกณฑ์ ที่กำหนด

แผนภาพที่ 2.6 The Classic Study Design Using Criteria Samples



แหล่งที่มา: Spencer & Spencer, 1993 : 201.

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect Data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีอยู่ด้วยกันหลายวิธี แต่วิธี การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบของขีดความสามารถ (Competency Model) มีอยู่ด้วยกัน 6 วิธีดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interviews: BEI) เป็นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเชิงลึกในเรื่องต่างๆไป โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึง สถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องว่าทำอะไร และมีผลเกิดขึ้นอย่างไร เป็นต้น มีวิธี BEI จะรวมถึงการทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) ซึ่งเป็นการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ เช่น พวกเขาคิดอะไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถวัดขีดความสามารถได้ เช่น การจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแนวคิด แนวคิดเชิงตรรกะ และการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

วิธีการสัมภาษณ์ BEI นั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดี

- การเก็บรวบรวมข้อมูลขีดความสามารถเป็นการเก็บจากวิธีการที่หลากหลาย ทำให้มีความถูกต้องแม่นยำ และสามารถค้นพบขีดความสามารถค้นพบขีดความสามารถใหม่ๆ ได้อีกด้วย
- ช่วยให้เห็นถึงขีดความสามารถที่ชัดเจน และยังช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์การจากสถานการณ์ที่กำหนด
- แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงสามารถที่จะจัดการกับงานที่เฉพาะเจาะจงได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อีกด้วย
- เป็นวิธีการพยากรณ์ที่มีเหตุผล และปราศจากอคติทางด้านเชื้อชาติ เพศ และวัฒนธรรม
- สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผล และสายงานอาชีพ

ข้อเสีย

- ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง
- ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมาทำการสัมภาษณ์ เพราะต้องอาศัยสติปัญญา การรับรู้ การควบคุม
- การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดี

- ทำให้บางงานขาดหายไป เพราะวิธีนี้มุ่งไปที่งานที่มีความสำคัญ แม้ว่างานที่ขาดไปไม่ สำคัญมากนัก แต่ก็มีความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ

- ไม่สามารถวิเคราะห์งานได้หลายงาน เพราะมีข้อจำกัดเรื่องเวลา แรงงาน ค่าใช้จ่าย และผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

2. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของ บุคลิกลักษณะของพนักงานจนถึงระดับบริหารที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บริหาร พนักงานที่มีการปฏิบัติงานดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่รู้เรื่องงานเป็นอย่างดี เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ข้อดี และข้อเสียในการใช้ผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

ข้อดี

- มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณค่า
- คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะกลายเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ วิธีการประเมิน ตัวแปรรวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษา

ข้อเสีย

- เป็นการกำหนดตามความเชื่อ หรือตามกลุ่มที่มีบุญคุณ ทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ได้
- มองข้ามปัจจัยที่จะกำหนดขีดความสามารถ เช่น ผู้เชี่ยวชาญขาดความรู้ทางด้านศัพท์เทคนิค และจิตวิทยา เป็นต้น

3. วิธีการสำรวจ (Surveys) โดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลอื่นๆ ภายในองค์การทำการประเมินขีดความสามารถ ซึ่งรวมถึงการประเมินพฤติกรรมด้วย เช่น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล หรือจำนวนความถี่ของขีดความสามารถที่ต้องการโดยทั่วไปแล้ว การสำรวจจะมุ่งเน้นไปที่ทักษะเฉพาะที่ต้องการโดยมีการถามเกี่ยวกับ

- คะแนนระดับเท่าใดจึงจะสามารถแบ่งแยกทักษะของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในระดับ ทั่วไป

- การที่องค์การไม่ประสบความสำเร็จ ก็เหมือนกับพนักงานที่ไม่ทักษะในการ ปฏิบัติงาน หรือไม่

- การจ้างงานใหม่ ที่มุ่งเรื่องลักษณะในการปฏิบัติงานสมควรหรือไม่

- ทักษะสามารถพัฒนาได้หรือไม่

ข้อดีและข้อเสียในการใช้วิธีสำรวจ มีดังนี้ คือ

ข้อดี

- มีความสะดวกรวดเร็ว และง่ายต่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้วิเคราะห์ทางสถิติ
- ในการสำรวจยอมให้พนักงานจำนวนมากได้กรอกข้อมูล และสร้างความสอดคล้องให้ เกิดกับการศึกษาค้นคว้า

ข้อเสีย

- ข้อมูลถูกจำกัดทั้งรูปแบบและแนวคิดในการสำรวจ และการสำรวจยังไม่ทำให้เกิดขีดความใหม่ ๆ
- อาจไม่มีประสิทธิภาพ เพราะใช้คำถามเดียวกันสอบถามตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างสุด

4. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย (Computer - Based "Expert Systems") โดยระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยในการกำหนดคำถามให้กับผู้วิจัยวิจัย ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ซึ่งคำถามเหล่านี้ จะเป็นหัวใจสำคัญของความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ผ่านมา โดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของขีดความสามารถที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงาน ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง และระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้

ข้อดี และข้อเสียของการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

ข้อดี

- สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลในการหาขีดความสามารถกับวิธีอื่นๆ
- มีประสิทธิภาพ ตั้งคำถามได้ตรงประเด็นและสัมพันธ์กับงานที่จะวิเคราะห์มากกว่าสำรวจ ทั่วๆ ไป

- ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญ ประหยัดแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย

ข้อเสีย

- ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการตอบคำถาม
- อาจมองข้ามขีดความสามารถเฉพาะบางอย่างที่ไม่มีการกำหนดอยู่ในฐานข้อมูล และ ไม่สามารถค้นพบขีดความสามารถใหม่ ๆ ได้
- การลงทุนในระบบมีราคาแพง

5. การวิเคราะห์หน้าทำงาน (Job Task / Function Analysis) โดยพนักงาน หรือผู้สังเกตการณ์จะทำรายละเอียดว่าแต่ละงานมีหน้าทำงาน และมีการปฏิบัติอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลา และรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม คำนวณระยะเวลา สัมภาษณ์และใช้สังเกตการณ์

ข้อดีและข้อเสียของการวิเคราะห์งาน

ข้อดี

- ช่วยให้รายละเอียดของข้อมูลมากขึ้น เพื่อใช้ในการออกแบบงาน การวิเคราะห์อัตรา

- ค่าจ้าง

- เป็นการเตรียมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงาน

ข้อเสีย

- ให้ความสำคัญกับลักษณะของงานมากกว่าคนที่ทำงาน

- กำหนดรายละเอียดของงานมากกว่าคนที่ทำงาน

6. การสังเกตโดยตรง (Direct Observation) เป็นการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่บอกถึงขีดความสามารถ

ข้อดีและข้อเสียของวิธีการสังเกตโดยตรง

ข้อดี

- ควรใช้ประกอบกับวิธีการประชุม สัมภาษณ์ และสำรวจ เพราะการสังเกตจะมีส่วนช่วยให้พนักงานระดับล่างไม่มีความกดดัน เมื่อต้องเผชิญกับผู้บริหารระดับสูง

ข้อเสีย

- ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ทำการสังเกต ซึ่งต้องใช้เวลาสังเกตนานกว่าจะได้สิ่งที่สำคัญ

Boam & Sparrow (1992) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงวิธีการพิจารณาว่าจะนำเทคนิคในการออกแบบขีดความสามารถเทคนิคใดมาใช้นั้น นอกจากจะมองถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละเทคนิคแล้ว ควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการออกแบบขีดความสามารถที่มีคุณภาพ ดังนี้

- ลักษณะบุคลากร และลักษณะของงานในองค์กรนั้นๆ
- ระดับขีดความสามารถทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณที่องค์กรต้องการ
- ความสะดวกและความชัดเจนของวิธีการในการออกแบบขีดความสามารถ
- ค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการจัดทำ
- อุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลต่างๆ มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดขีดความสามารถด้านบุคลิกภาพและทักษะโดยแยกขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

การวิเคราะห์เริ่มจากข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไปของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและออกจากปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน นำมาเทียบหาความเหมือนและความแตกต่างในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะ และขีดความสามารถในด้านอื่นๆ งานท้ายที่สุดคือการพัฒนาคู่มือที่รวบรวม พฤติกรรมที่เกี่ยวกับขีดความสามารถ เป็นการอธิบายการทำนายพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดขีดความสามารถแต่ละตัว และกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมกับมีตัวอย่างประกอบ

ขั้นที่ 5 การหาความถูกต้องรูปแบบขีดความสามารถ (Validate Competency Model) เป็นรูปแบบขีดความสามารถที่มาจาก 4 ขั้นตอน ที่สามารถสร้างให้เกิดความถูกต้องได้ 3 วิธีดังนี้

1. Concurrent Cross - Validation เป็นการรวบรวมข้อมูลข้อมูลจาก BEI ที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบดูว่าจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของคนทั้ง 2 กลุ่ม ในเวลาปัจจุบันหรือไม่

2. Concurrent Construct Validation เป็นการประเมินขีดความสามารถ โดยใช้ Competency Model และทดสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน หรือใช้วิธีให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่รอบรู้ทำการสังเกต ทำการประเมินและจัดลำดับของทั้ง 2 กลุ่ม ตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2 ถ้าเกณฑ์ที่กำหนดมีความถูกต้อง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงด้วย

3. Predictive Validity เป็นวิธีตรวจสอบความถูกต้องที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยใช้แบบทดสอบ หรือข้อมูลจาก BEI ทำการคัดเลือกบุคคล หรือฝึกอบรมบุคคลด้วยการใช้ขีดความสามารถ เพื่อที่จะดูว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียนการสอบ หนังสือรับรอง เป็นการทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง รวมถึงความสำเร็จในชีวิตด้วย

ขั้นที่ 6 เตรียมการประยุกต์ใช้รูปแบบขีดความสามารถ (Prepare Applications of the Competency Model) รูปแบบขีดความสามารถที่มีความถูกต้อง สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ หลายประการด้วยกัน เช่น ข้อมูลขีดความสามารถที่สามารถนำมาใช้ในการออกแบบ การสัมภาษณ์ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การทดสอบ หรือการประเมินผลการคัดเลือกสายงาน อาชีพ การบริหารงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าจ้างแรงงาน และ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นต้น

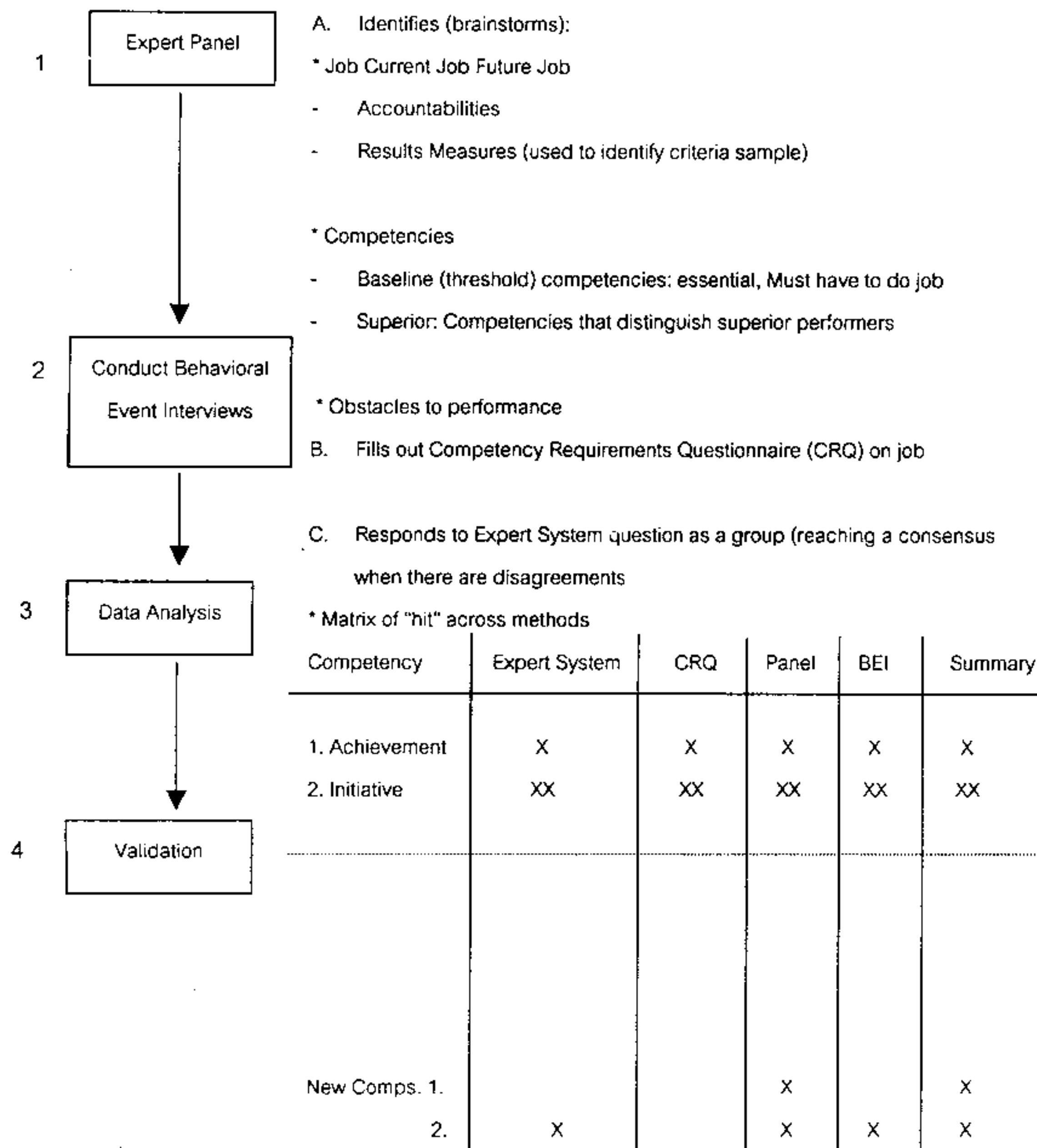
วิธีที่ 2 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels)

เป็นกระบวนการประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment: JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้ แผนภาพที่ 2.7

ขั้นที่ 1 การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญ (Convene Expert Panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานแต่ละงาน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน (Key Accountabilities) คือหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญรวมถึงผลผลิตหรือบริการ
- การวัดผล (Results Measures) เป็นการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูงเพื่อใช้ วัดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา และ/หรือลูกค้า
- สายงานอาชีพ (Career Path) การกำหนดแบบหรือชนิดของงาน
- ขีดความสามารถ (Competencies) ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 1) ระดับพื้นฐาน 2) ระดับสูง
- สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency Requirements Questionnaire: CRQ) เป็นการสำรวจเพื่อนำมากำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของระดับพื้นฐานและระดับสูง
- สร้างระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ (Computer Based "Expert" System) เพื่อให้สามารถได้ตอบคำถามได้เหมือนกับคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบเอง

แผนภาพที่ 2.7 Short Competency Model Process



แหล่งที่มา: Spencer & Spencer, 1993 : 211.

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews: BEI) โดยคณะผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงเพื่อเป็นการชี้แจงถึงขีดความสามารถพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบด้วย

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจ ระบบคอมพิวเตอร์ และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์ และกำหนดบุคลิก ลักษณะ และพฤติกรรมเพื่อ

- จำแนกตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงกับตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานใน ระดับพื้นฐาน หรือ
- เป็นการแสดงให้เห็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ขั้นที่ 4 การหาความถูกต้องของรูปแบบขีดความสามารถที่ถูกต้อง (Validate the Competency Model) สามารถกำหนดได้อย่างรวดเร็ว โดยการประเมินหรือการจัดลำดับตามเกณฑ์ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานตามที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 3 และยืนยันยืนยันว่าขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ก็จะถูกจัดลำดับที่สูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นฐาน

การประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว (A Short JCA) จะได้รายละเอียดของรูปแบบขีดความสามารถ ซึ่งจะรวมถึง

1. จุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงาน ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับความสามารถ ความถี่ และความสำคัญของงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบกับเนื้อหาอื่นได้
2. ในการปฏิบัติงานตามสายงานอาชีพ จะสามารถคาดคะเนได้ว่าต้องพัฒนาขีดความสามารถหลักเมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร
3. ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

วิธีที่ 3 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต (Studies of Single Incumbent and Future Jobs) สามารถหาได้โดยพิจารณาจาก

1. การศึกษางานในอนาคต (Future Job) พิจารณาได้ 3 แนวทาง คือ
 - คณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Job) โดยจะกำหนดความรับผิดชอบ เกณฑ์การประเมินและขีดความสามารถในงานปัจจุบันที่มีลักษณะคล้ายๆ กันในองค์การแล้วนำมา

กำหนดเป็นขีดความสามารถและความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคตจะกำหนดงานจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้ขีดความสามารถในระดับใดจึงจะทำงานนั้นเสร็จ

- ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พื้นฐานในงานกับขีดความสามารถเป็นองค์ประกอบหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในอนาคตที่มักจะรวมถึงขีดความสามารถ ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่รวบรวมได้จากการศึกษาวิจัยมาก่อน

- การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในปัจจุบัน (Analysis of Analogous Present Jobs) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดขีดความสามารถของงานในอนาคต ด้วยการ

- 1) ศึกษาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ในงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

- 2) ศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจทางด้านแรงงาน ที่เกี่ยวกับการงานในลักษณะเดียวกันทั่วๆ ไป ว่าต้องการขีดความสามารถอย่างไร เพื่อกำหนดถึงขีดความสามารถสำหรับงานในอนาคต

- 3) การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง (Competency Studies of Single - Incumbent Jobs) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญ ที่สามารถที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งขีดความสามารถสำหรับงานนั้นจะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้า

ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ ที่เริ่มจากการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานแต่ละระดับนั้น มีวิธีการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถ ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2. สร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำได้โดย

- 2.1 การวิเคราะห์หัวข้อที่สำคัญของขีดความสามารถ (Thematic Analysis) ซึ่งต้องอาศัยแนวคิด 2 ประการ คือ

- Concept เป็นความสามารถที่ตระหนัก หรือใช้ความรู้ที่มีอยู่แล้วในการคิด

- Concept Creation or Conceptualization เป็นความสามารถที่จะตระหนักถึงรูปแบบ หรือคิดสิ่งใหม่ๆ จากข้อมูลที่รวบรวมมา

Cooper (2000 : 136) ได้กล่าวเพิ่มเติมสำหรับแนวทางการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์หาขีดความสามารถเพื่อจัดหมวดหมู่ของขีดความสามารถให้มีความเหมาะสมทั้งในระดับตำแหน่งลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า "5 คะแนน (Five – Point)" ซึ่งเป็นการจัดทำตารางแสดงลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกันและขีดความสามารถที่ควรจะมีในองค์การนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์การร่วมกันตัดสินใจว่าขีดความสามารถใดที่ตำแหน่งและลักษณะการทำงานนั้นๆ ควรจะมี ดูรายละเอียดตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างตารางการให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกัน และขีดความสามารถที่ควรจะมีในองค์การ

Sample Competency Model Competency	Position				
	Mgr.	Admin	Team Leader	Sales	Tech
1. General					
Organizational Information					3
Basic Industry Knowledge	4	3	4	3	2
Policies & Procedure	3		5	4	2
Legal review & Approval	5	4	3	2	2
2. Management / Leadership					
Planning	2	2	2	2	2
Leadership	4		3	2	2
Interviewing	3		2		
Ethics	4		3	2	2

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างตารางการให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกัน
และขีดความสามารถที่ควรมีในองค์กร (ต่อ)

Sample Competency Model Competency	Position				
	Mgr.	Admin	Team Leader	Sales	Tech
3. Technical					
Product Knowledge	2		2	3	4
Services Knowledge	2		2	2	2
Contracting & Consulting	2		2	2	4
Project Management	2		3	2	4
4. Administration					
Personnel Policies	4	3	3		
Budgeting	3	4	2		
Expense Reporting	2	4	2	2	2
Order Entry		5	2	2	
Financial Justification		3		2	4
Statistics	3	4	2		
5. Quality					
TQM	3	2	3	2	2
ISO 9000	5	2	3	2	2
Team Building	4		3		
Process Improvement	2	4	3	2	2

แหล่งที่มา: Cooper, 2000 : 138.

โดยแบ่งการให้คะแนน เป็น 5 ระดับ

- 1 คะแนน หมายถึง ขีดความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญเล็กน้อย" กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 2 คะแนน หมายถึง ขีดความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญ" กับตำแหน่งงานนั้นๆ

- 3 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญปานกลาง" กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 4 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญมาก" กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 5 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญมากที่สุด" กับตำแหน่งงานนั้นๆ

2.2 การกำหนดขีดความสามารถ (Identifying Competencies: What to look for) เพื่อพิจารณาการตอบคำถามหลักของผู้ที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

- สถานการณ์ (Situation) จะบอกความแตกต่างในการจำแนกขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ โดยมุ่งที่ความแตกต่างในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน
- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Who is Involved) กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ
- การคิด (Thoughts) เป็นความแตกต่างในเรื่องของความคิด การใช้แนวคิดหรือความรู้ การรับรู้ต่อข้อมูลที่ซับซ้อน การจดจำในรายละเอียด การจัดการอย่างมีขั้นตอนและเหตุผลระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน
- แรงจูงใจ (Motivation) เป็นการบอกถึงความต้องการที่แตกต่างของผู้ที่มีาปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน
- ความรู้สึก (Feelings) เป็นความแตกต่างของความรู้สึกที่ได้แสดงออกและเก็บไว้ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน
- การกระทำ (Actions) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงทักษะความชำนาญใน สถานการณ์ที่เหมือนกันของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน
- ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลงานที่ออกมาจากการปฏิบัติงานที่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานทำได้

- คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics) เป็นลักษณะนิสัยหรือขีดความสามารถที่ไม่ได้แสดงออกในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม แต่อาจแสดงออกโดยตัวผู้สัมภาษณ์ได้แก่

1) ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏ แสดงถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ระดับพื้นฐาน หรือความสามารถพิเศษ

2) ลักษณะทางกายภาพที่แต่งตั้งขึ้น หรือวัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องใช้ เช่นผู้จัดการ ด้านการผลิต หรือตำแหน่งทางการทหาร เป็นต้น

3) คำพูดที่ออกเสียงชัดเจน มีรูปแบบการสนทนาที่ดี และไพเราะน่าฟัง

3. การกำหนดขีดความสามารถ (Identifying Competencies: How to look) มีขั้นตอนตอนการวิเคราะห์ และการตรวจสอบความถูกต้องอยู่ด้วยกัน 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนของการวิเคราะห์ ได้แก่

1) ทีมวิเคราะห์ควรมีอย่างน้อย 4 คน ที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ เนื่องจากผู้สัมภาษณ์อาจเอนเอียงไปตามเหตุการณ์ที่สัมภาษณ์หรือสังเกตเห็น

2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล ทีมวิเคราะห์ควรทำงานเป็นคู่ เพื่อทบทวนสิ่งที่สัมภาษณ์มาในขั้นต้นก่อน และจับประเด็นสำคัญออกมา

3) การวิเคราะห์เป็นทีมเพื่อกำหนดขีดความสามารถ โดยผู้วิเคราะห์แต่ละคนจะอธิบายหัวข้อหลักสำคัญที่แสดงถึงความแตกต่างในความสามารถระดับสูง กับระดับธรรมดา เพื่อให้ทีมลงความเห็น จากนั้นนำขีดความสามารถต่างๆ มาจัดกลุ่ม และตั้งชื่อกลุ่มของขีดความสามารถ โดยมีคำถาม ที่ควรพิจารณาคือ

- ข้อมูลนั้นสามารถเชื่อถือได้หรือไม่
- มีรูปแบบในการรวบรวมขีดความสามารถหรือไม่
- ขีดความสามารถใดสำคัญที่สุด
- มีรูปแบบอย่างไรเกี่ยวกับขีดความสามารถที่หามาได้
- จะใส่ข้อมูลหรือระดับขีดความสามารถมากที่สุดเท่าไร
- อย่างไรคือขีดความสามารถที่แสดงถึงงานที่กำลังศึกษา

ขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้อง ได้แก่

4) การทดสอบระบบการรวบรวมขีดความสามารถในเบื้องต้น หลังจากที่บ้านถึงผลการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิเคราะห์ควรมีคู่มือเพื่อบอกถึงรหัสหรือคำศัพท์ที่ใช้ในแต่ละงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5) ควรมีการประชุมเลือกใช้คำของขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสม

6) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากค่าต่างๆ ทางสถิติในเบื้องต้น เพื่อให้เกิดการยอมรับในการ แบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูงกับระดับธรรมดา

7) จัดทำคู่มือขีดความสามารถในแต่ละงาน

Evers (1998) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การออกแบบขีดความสามารถให้สามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีความชัดเจน (Common Language) ทั้งในด้านการเขียน ฟัง พูด ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม เพื่อให้เกิดแนวทางการนำขีดความสามารถไปใช้ให้มีทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า จากขั้นตอนในส่วนแรกจะทำให้ได้มาตรฐานขีดความสามารถในแต่ละงาน โดยการใช้วิธีการกำหนดมาตรฐานขีดความสามารถจาก 3 วิธี แต่ทั้งนี้ การเลือกใช้วิธีใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลและลักษณะของแต่ละองค์การ เมื่อได้มาตรฐานขีดความสามารถแล้ว ก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด ประสิทธิภาพได้ต่อไป

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators – KPIs)

แนวคิดที่ใช้ในการออกแบบขีดความสามารถสำหรับบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เน้นการประยุกต์มาจากแนวคิดด้านขีดความสามารถที่อยู่บนฐานความคิดทางของธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งจะมีจุดเน้นอยู่ที่ความต้องการที่จะให้คนมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้ ความคิดเรื่องตัวชี้วัดในลักษณะต่างๆ เริ่มถูกนำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการในองค์การมากขึ้นเพื่อใช้สำหรับวัดผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะแนวความคิดเรื่อง “ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ” ดังนั้น การออกแบบขีดความสามารถที่มีประสิทธิภาพสำหรับ

องค์การธุรกิจ อาจจะต้องนำตัวชี้วัดต่างๆ ที่สามารถจะเป็นตัวแทนการวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์ได้ มาใช้เป็นตัวแปรในการออกแบบ เนื่องจากถ้ารายการชี้วัดความสามารถที่ได้มาภายหลัง ได้รับการกลั่นกรองมาจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การแล้ว ก็จะทำให้องค์การมีรายการชี้วัดความสามารถที่พอจะรับประกันได้ว่า ถ้ามีชี้วัดความสามารถเหล่านั้นจริงในองค์การ ก็อาจจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ ดังนั้น ในงานวิจัยชิ้นนี้ จึงนำเอาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมาเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะช่วยตรวจสอบคุณภาพของรายการชี้วัดความสามารถเพิ่มมากขึ้น

दनय เทียนพุม (2543 ค) ได้นำแนวคิดใน The Balanced Scorecard จากหนังสือ The Balanced Scorecard: translating strategy into action ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton มาประยุกต์ใช้กับองค์การของไทย และได้คิดค้นคำใหม่ขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องต่อความเข้าใจ และตรงลักษณะของการนำไปใช้ตามสภาพขององค์การไทย โดยใช้คำว่า “ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน” (Key Performance Indicators – KPIs) ซึ่งหมายถึง การแปลภารกิจ กลยุทธ์ และปัจจัยความสำเร็จขององค์การให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ที่จับต้องได้และวัดผลได้อย่างรูปธรรม โดยตัวชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจ (KPIs) นี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540 : 30) ได้แบ่งประเภทของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจ (KPIs) ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจในเชิงผลผลิต ซึ่งจำแนกย่อยได้อีก ดังนี้

1.1 การวัดในเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency Measurement) เป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิตที่ได้รับ (Input / Output) ทั้งนี้รูปแบบการวัดประสิทธิภาพดังกล่าวที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ได้แก่ การคิดคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost or Cost per Unit of Output) เช่น อัตราค่าใช้จ่ายต่อหัวในการผลิตบัณฑิตแพทย์ เป็นต้น บางครั้งการวัดประสิทธิภาพอาจจะเป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างผลผลิตที่ได้รับและปัจจัยนำเข้า (Output / Input) ก็ได้ ซึ่งมักจะเรียกว่าเป็นการวัดผลิตผลหรือผลิตภาพ (Productivity or Yield) เช่น จำนวนยอดขายต่อตารางเมตรของพื้นที่กำลังการผลิตของแต่ละเครื่องจักรหรือความสามารถในการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน เป็นต้น

1.2 การวัดในเชิงปริมาณหรือระดับของผลงานที่ต้องการ (Volume of Work or Level of Service) เป็นการเปรียบเทียบหรือประเมินระดับของผลผลิตที่ได้รับออกมาครบถ้วนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร โดยอาจจะทำการระบุออกมาในรูปของจำนวนของงาน หรือ

ภาระงาน (Workload) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงปริมาณหรือระดับงานที่จะต้องกระทำ (Work Performed) หรือสัมฤทธิ์ผล (Work Accomplished) เช่น จำนวนครั้งของกิจกรรมการเผยแพร่และชักจูงการลงทุนจากต่างประเทศ จำนวนครั้งของการต้อนรับนักลงทุนจากต่างประเทศจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา จำนวน (ราย / เงินลงทุน / การจ้างงาน) ของโครงการที่ได้รับอนุมัติการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

2. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจในเชิงคุณภาพ

ในหลายกรณีมักพบว่าองค์การทั่วไปจะทำการสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยการเพิ่มปริมาณ/จำนวนการผลิตและลดคุณภาพลงซึ่งไม่สามารถชี้ได้ว่าองค์การได้บรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจแล้ว จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างตัวดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจในเชิงคุณภาพขึ้นมาเพื่อประกันมาตรฐานของผลผลิต เช่น ร้อยละของจำนวนสินค้าที่บกพร่อง (Defect Rate) หรือจำนวนกรณี/รายการของการทำงานหรือการให้บริการที่ผิดพลาด (Error Case) เป็นต้น นอกจากนี้ ตามแนวคิดของการบริหารคุณภาพนั้น ลูกค้าผู้รับบริการจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงคุณภาพของผลผลิต หลายองค์การจึงมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ (Customer Survey) และยังใช้จำนวนการร้องเรียน (Complaint Rate) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการดำเนินงานอีกด้วย

3. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจในเชิงผลลัพธ์ ซึ่งจำแนกย่อยได้อีก ดังนี้

3.1 การวัดในเชิงประสิทธิผล (Effective Measurement) เป็นการเปรียบเทียบว่าได้ผลลัพธ์ออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร เช่น สามารถขยายการลงทุนของอุตสาหกรรมรายสาขาต่างๆ การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตสินค้ากับผู้ผลิตชิ้นส่วนและ อุตสาหกรรมสนับสนุน การช่วยก่อให้เกิดการขยายตัวของการลงทุนอุตสาหกรรมในเขตภูมิภาค การส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศและการส่งรายได้กลับเข้าประเทศ การสร้างความมั่นใจแก่นักลงทุนชาวต่างชาติ เป็นต้น

3.2 การวัดในเชิงต้นทุน – ประสิทธิภาพ (Cost – Effectiveness Measurement) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพที่ได้รับว่ามีความคุ้มค่าเพียงใด เช่นการวิเคราะห์ต้นทุนของการส่งเสริมการลงทุนอันได้แก่ ภาษีและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น

2.3 การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Hearn, et al. (1997) ทำการวิจัยเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในประเทศออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ โดยศึกษาว่าความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของขีดความสามารถ (Competency)

ผลการวิจัยของ Hearn และคณะ พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก มีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การมุ่งผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพลความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุก และการมุ่งลูกค้า

Blancero, Boroski & Dyer (1996) ทำการศึกษาขีดความสามารถในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อศึกษาถึงแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงที่บริษัท Eastman Kodak ที่มีต่อการนำขีดความสามารถมาใช้ในองค์การ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบของขีดความสามารถ (Competency Model) ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

1. Core Competencies เป็นขีดความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเพราะจำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 11 ขีดความสามารถ และสามารถจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 ขีดความสามารถคือ

- Ethics จริยธรรม ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความยุติธรรม
- Standards of Quality มีมาตรฐานด้านคุณภาพในการทำงาน
- Judgement ความสามารถในการตัดสินใจบนความเป็นเหตุเป็นผลและข้อเท็จจริง

จริง

กลุ่มที่ 2 การมุ่งก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 ขีดความสามารถคือ

- Result Orientation รู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำงานได้ผลตามที่ต้องการ
- Initiative ความคิดริเริ่ม

- Self Confidence ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง
- Enthusiasm and Commitment ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และยึดมั่นต่อผล

การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเสมอ

กลุ่มที่ 3 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 ซีดความสามารถคือ

- Communication ความสามารถในการสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพ

- Listening ความสามารถในการฟัง ดีความ และการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการ

สนทนา

- Relationship Building ความสามารถในการสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์

และเครือข่ายทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

- Teamwork ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่นและสนับสนุนให้เกิดการทำงาน

ร่วมกันได้

2. Leverage Competencies เป็นขีดความสามารถเสริมในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ซีดความสามารถคือ

2.1 Influence ความสามารถในการสร้างผลกระทบในทางอ้อมต่อบุคคลและองค์การ โดยที่ไม่ใช้อำนาจโดยตรงในการออกคำสั่ง

2.2 Utilization of Resource ความสามารถในการหา รับ และดำรงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม

2.3 Cluster Awareness ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.4 Creativity ความสามารถในการประดิษฐ์ สร้างและสร้างแนวคิด การแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดความคิดทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

2.5 Questioning ความสามารถในการรวบรวมและตีความข้อมูล โดยผ่านการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

2.6 Organization Astuteness ความเข้าใจในความรู้สึกส่วนบุคคล อำนาจ และความสัมพันธ์

3. Role-specific Competencies เป็นขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้ง 6 ตำแหน่งคือ

3.1 Human Resource Competency Practitioner ชีตความสามารถของตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษากับชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์

3.2 Human Resource Strategist / Generalist นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์

3.3 Human Resource Initiative Leader ผู้ริเริ่มและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.4 Human Resource Operation Support ผู้สนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.5 Human Resource Consultant ที่ปรึกษาทางด้านทรัพยากรมนุษย์

3.6 Human Resource Organization Leader ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบไปด้วยอีก 33 ชีตความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกันและตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาอาชีพโดยเน้นชีตความสามารถ กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก - บัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาถึงวิธีการกำหนดองค์ประกอบของชีตความสามารถ เพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ ซึ่งผลของการศึกษาพบว่า ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีระบบที่เกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานชีตความสามารถ ไม่มีการระบุถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน แต่แนวทางที่ใช้อยู่ในปัจจุบันก็คือ คำบรรยายลักษณะงาน แผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับพัฒนามาตรฐานชีตความสามารถได้

พิทยา นันทวิจิตร (2541) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาชีตความสามารถของพนักงานสินเชื่อ กรณีศึกษา พนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เพื่อการเกษตร ได้ศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาชีตความสามารถของพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เพื่อการเกษตร ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาชีตความสามารถที่เกี่ยวกับ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร การมุ่งลูกค้า การควบคุม

อารมณ์ ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องระบบสินค้าเกษตร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

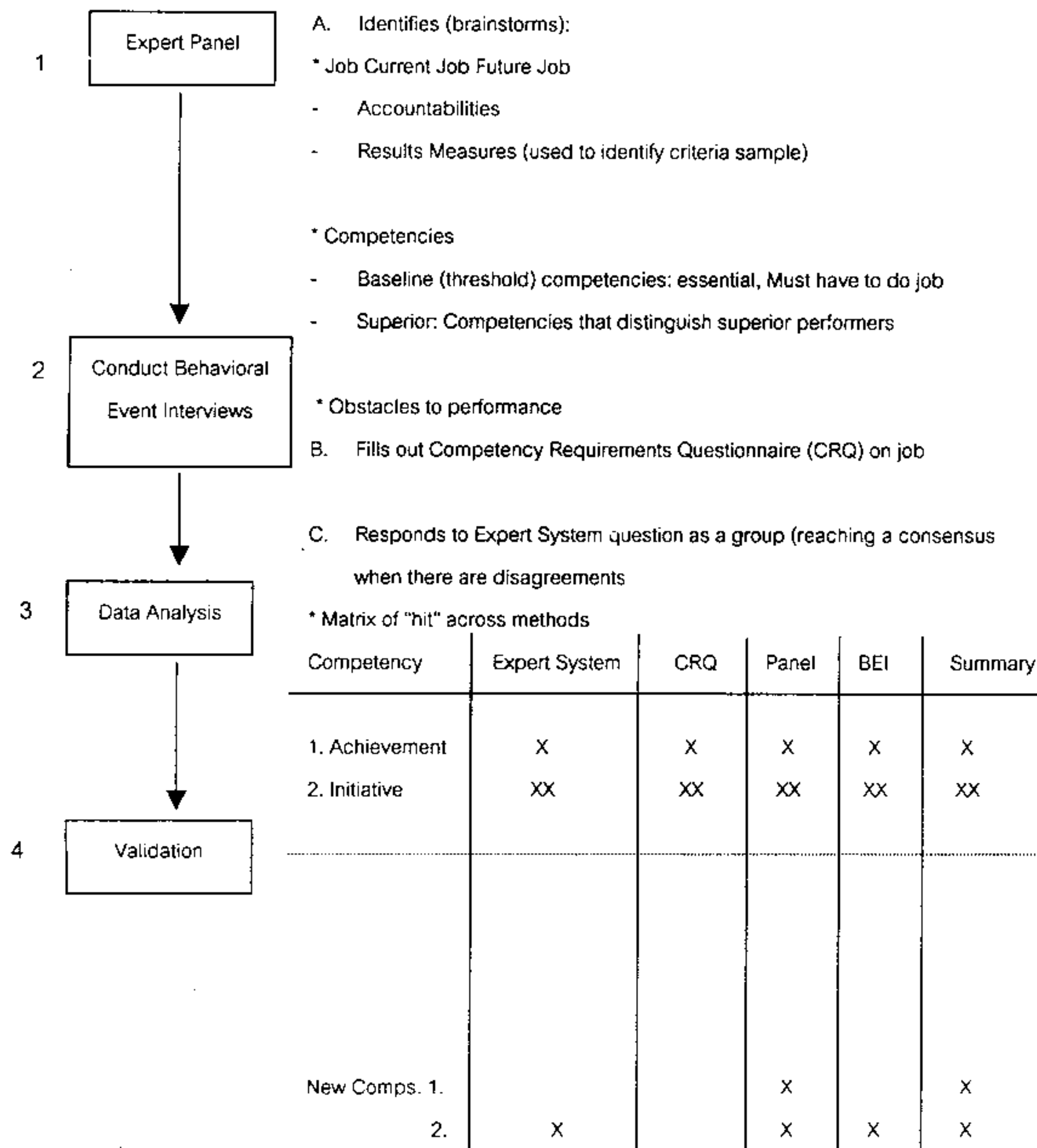
บุษยมาส มารยาตร์ (2542) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงขีดความสามารถในงานทรัพยากรมนุษย์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะขีดความสามารถด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

เจนศิจิ ไพบูลย์สวัสดิ์ (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก ล้างกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงการกำหนดขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกคือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะผู้นำ การวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วิสัยทัศน์ในการทำงาน แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกยังมีความแตกต่างกัน โดยวิธีที่ใช้ในการศึกษาเป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดขีดความสามารถต่างๆ ของหัวหน้าแผนกเพราะเป็นวิธีที่ง่ายและใช้เวลาน้อย

เป็นที่น่าสังเกตว่า งานวิจัยด้านขีดความสามารถส่วนใหญ่จากการค้นคว้า พบว่าเน้นหนักทางด้านการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินขีดความสามารถ การศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ การศึกษาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และการศึกษาการนำขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่ทั้งนี้ ยังขาดการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการออกแบบการกำหนดรายการขีดความสามารถของทั้งองค์กร ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงแนวทางที่ใช้ในการออกแบบการกำหนดรายการขีดความสามารถในงานของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จึงเป็นแนวทางการศึกษาที่แตกต่างไปจากงานวิจัยเหล่านั้น ที่ต้องการวิจัยหาแนวทางในการออกแบบรายการขีดความสามารถ มากกว่าการประเมินขีดความสามารถ การศึกษาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง การศึกษาการนำขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ

Becker, Huselid & Ulrich (2001) ทำการวิจัยถึงขีดความสามารถหลักๆ ที่ทุกองค์การควรมี โดยทำการศึกษา ทั้งในกลุ่มธุรกิจประเภท เช่น กลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษา พบว่า ขีดความสามารถที่องค์การข้างต้นมี ได้แก่ ขีดความสามารถด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละขีดความสามารถนั้นจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่นหากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีขีดความสามารถด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังกล่าวนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์การจะมีขีดความสามารถได้นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนถึงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการนำขีดความสามารถมาใช้ในองค์การ จึงจะทำให้การออกแบบขีดความสามารถประสบความสำเร็จได้

แผนภาพที่ 2.7 Short Competency Model Process



แหล่งที่มา: Spencer & Spencer, 1993 : 211.

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews: BEI) โดยคณะผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงเพื่อเป็นการชี้แจงถึงขีดความสามารถพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบด้วย

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจ ระบบคอมพิวเตอร์ และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์ และกำหนดบุคลิก ลักษณะ และพฤติกรรมเพื่อ

- จำแนกตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงกับตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานใน ระดับพื้นฐาน หรือ
- เป็นการแสดงให้เห็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ขั้นที่ 4 การหาความถูกต้องของรูปแบบขีดความสามารถที่ถูกต้อง (Validate the Competency Model) สามารถกำหนดได้อย่างรวดเร็ว โดยการประเมินหรือการจัดลำดับตามเกณฑ์ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานตามที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 3 และยืนยันยืนยันว่าขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ก็จะถูกจัดลำดับที่สูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นฐาน

การประเมินขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว (A Short JCA) จะได้รายละเอียดของรูปแบบขีดความสามารถ ซึ่งจะรวมถึง

1. จุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงาน ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับความสามารถ ความถี่ และความสำคัญของงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบกับเนื้อหาอื่นได้
2. ในการปฏิบัติงานตามสายงานอาชีพ จะสามารถคาดคะเนได้ว่าต้องพัฒนาขีดความสามารถหลักเมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร
3. ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

วิธีที่ 3 การออกแบบขีดความสามารถที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต (Studies of Single Incumbent and Future Jobs) สามารถหาได้โดยพิจารณาจาก

1. การศึกษาในงานในอนาคต (Future Job) พิจารณาได้ 3 แนวทาง คือ
 - คณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Job) โดยจะกำหนดความรับผิดชอบ เกณฑ์การประเมินและขีดความสามารถในงานปัจจุบันที่มีลักษณะคล้ายๆ กันในองค์การแล้วนำมา

กำหนดเป็นขีดความสามารถและความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคตจะกำหนดงานจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้ขีดความสามารถในระดับใดจึงจะทำงานนั้นเสร็จ

- ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พื้นฐานในงานกับขีดความสามารถเป็นองค์ประกอบหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในอนาคตที่มักจะรวมถึงขีดความสามารถ ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่รวบรวมได้จากการศึกษาวิจัยมาก่อน

- การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในปัจจุบัน (Analysis of Analogous Present Jobs) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดขีดความสามารถของงานในอนาคต ด้วยการ

- 1) ศึกษาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ในงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

- 2) ศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจทางด้านแรงงาน ที่เกี่ยวกับการงานในลักษณะเดียวกันทั่วๆ ไป ว่าต้องการขีดความสามารถอย่างไร เพื่อจะกำหนดถึงขีดความสามารถสำหรับงานในอนาคต

- 3) การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง (Competency Studies of Single - Incumbent Jobs) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญ ที่สามารถที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งขีดความสามารถสำหรับงานนั้นจะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้า

ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบขีดความสามารถ ที่เริ่มจากการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานแต่ละระดับนั้น มีวิธีการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อนำมากำหนดเป็นขีดความสามารถ ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2. สร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทำได้โดย

- 2.1 การวิเคราะห์หัวข้อที่สำคัญของขีดความสามารถ (Thematic Analysis) ซึ่งต้องอาศัยแนวคิด 2 ประการ คือ

- Concept เป็นความสามารถที่ตระหนัก หรือใช้ความรู้ที่มีอยู่แล้วในการคิด

- Concept Creation or Conceptualization เป็นความสามารถที่จะตระหนักถึงรูปแบบ หรือคิดสิ่งใหม่ๆ จากข้อมูลที่รวบรวมมา

Cooper (2000 : 136) ได้กล่าวเพิ่มเติมสำหรับแนวทางการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์หาขีดความสามารถเพื่อจัดหมวดหมู่ของขีดความสามารถให้มีความเหมาะสมทั้งในระดับตำแหน่งลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า "5 คะแนน (Five – Point)" ซึ่งเป็นการจัดทำตารางแสดงลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกันและขีดความสามารถที่ควรจะมีในองค์การนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์การร่วมกันตัดสินใจว่าขีดความสามารถใดที่ตำแหน่งและลักษณะการทำงานนั้นๆ ควรจะมี ดูรายละเอียดตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างตารางการให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกัน และขีดความสามารถที่ควรจะมีในองค์การ

Sample Competency Model Competency	Position				
	Mgr.	Admin	Team Leader	Sales	Tech
1. General					
Organizational Information					3
Basic Industry Knowledge	4	3	4	3	2
Policies & Procedure	3		5	4	2
Legal review & Approval	5	4	3	2	2
2. Management / Leadership					
Planning	2	2	2	2	2
Leadership	4		3	2	2
Interviewing	3		2		
Ethics	4		3	2	2

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างตารางการให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกัน
และขีดความสามารถที่ควรมีในองค์กร (ต่อ)

Sample Competency Model Competency	Position				
	Mgr.	Admin	Team Leader	Sales	Tech
3. Technical					
Product Knowledge	2		2	3	4
Services Knowledge	2		2	2	2
Contracting & Consulting	2		2	2	4
Project Management	2		3	2	4
4. Administration					
Personnel Policies	4	3	3		
Budgeting	3	4	2		
Expense Reporting	2	4	2	2	2
Order Entry		5	2	2	
Financial Justification		3		2	4
Statistics	3	4	2		
5. Quality					
TQM	3	2	3	2	2
ISO 9000	5	2	3	2	2
Team Building	4		3		
Process Improvement	2	4	3	2	2

แหล่งที่มา: Cooper, 2000 : 138.

โดยแบ่งการให้คะแนน เป็น 5 ระดับ

- 1 คะแนน หมายถึง ขีดความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญเล็กน้อย" กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 2 คะแนน หมายถึง ขีดความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญ" กับตำแหน่งงานนั้นๆ

- 3 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญปานกลาง" กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 4 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญมาก" กับตำแหน่งงานนั้นๆ
- 5 คะแนน หมายถึง ชีตความสามารถในหัวข้อดังกล่าวมีความ "สำคัญมากที่สุด" กับตำแหน่งงานนั้นๆ

2.2 การกำหนดขีดความสามารถ (Identifying Competencies: What to look for) เพื่อพิจารณาการตอบคำถามหลักของผู้ที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

- สถานการณ์ (Situation) จะบอกความแตกต่างในการจำแนกขีดความสามารถของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ โดยมุ่งที่ความแตกต่างในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน
- บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Who is Involved) กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ
- การคิด (Thoughts) เป็นความแตกต่างในเรื่องของความคิด การใช้แนวคิดหรือความรู้ การรับรู้ต่อข้อมูลที่ซับซ้อน การจดจำในรายละเอียด การจัดการอย่างมีขั้นตอนและเหตุผลระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน
- แรงจูงใจ (Motivation) เป็นการบอกถึงความต้องการที่แตกต่างของผู้ที่มีาปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน
- ความรู้สึก (Feelings) เป็นความแตกต่างของความรู้สึกที่ได้แสดงออกและเก็บไว้ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน
- การกระทำ (Actions) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงทักษะความชำนาญใน สถานการณ์ที่เหมือนกันของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน
- ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลงานที่ออกมาจากการปฏิบัติงานที่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานทำได้

- คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics) เป็นลักษณะนิสัยหรือขีดความสามารถที่ไม่ได้แสดงออกในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม แต่อาจแสดงออกโดยตัวผู้สัมภาษณ์ได้แก่

1) ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏ แสดงถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ระดับพื้นฐาน หรือความสามารถพิเศษ

2) ลักษณะทางกายภาพที่แต่งตั้งขึ้น หรือวัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องใช้ เช่นผู้จัดการ ด้านการผลิต หรือตำแหน่งทางการทหาร เป็นต้น

3) คำพูดที่ออกเสียงชัดเจน มีรูปแบบการสนทนาที่ดี และไพเราะน่าฟัง

3. การกำหนดขีดความสามารถ (Identifying Competencies: How to look) มีขั้นตอนตอนการวิเคราะห์ และการตรวจสอบความถูกต้องอยู่ด้วยกัน 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนของการวิเคราะห์ ได้แก่

1) ทีมวิเคราะห์ควรมีอย่างน้อย 4 คน ที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ เนื่องจากผู้สัมภาษณ์อาจเอนเอียงไปตามเหตุการณ์ที่สัมภาษณ์หรือสังเกตเห็น

2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล ทีมวิเคราะห์ควรทำงานเป็นคู่ เพื่อทบทวนสิ่งที่สัมภาษณ์มาในขั้นต้นก่อน และจับประเด็นสำคัญออกมา

3) การวิเคราะห์เป็นทีมเพื่อกำหนดขีดความสามารถ โดยผู้วิเคราะห์แต่ละคนจะอธิบายหัวข้อหลักสำคัญที่แสดงถึงความแตกต่างในความสามารถระดับสูง กับระดับธรรมดา เพื่อให้ทีมลงความเห็น จากนั้นนำขีดความสามารถต่างๆ มาจัดกลุ่ม และตั้งชื่อกลุ่มของขีดความสามารถ โดยมีคำถาม ที่ควรพิจารณาคือ

- ข้อมูลนั้นสามารถเชื่อถือได้หรือไม่
- มีรูปแบบในการรวบรวมขีดความสามารถหรือไม่
- ขีดความสามารถใดสำคัญที่สุด
- มีรูปแบบอย่างไรเกี่ยวกับขีดความสามารถที่หามาได้
- จะใส่ข้อมูลหรือระดับขีดความสามารถมากที่สุดเท่าไร
- อย่างไรคือขีดความสามารถที่แสดงถึงงานที่กำลังศึกษา

ขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้อง ได้แก่

4) การทดสอบระบบการรวบรวมขีดความสามารถในเบื้องต้น หลังจากที่บ้านถึงผลการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิเคราะห์ควรมีคู่มือเพื่อบอกถึงรหัสหรือคำศัพท์ที่ใช้ในแต่ละงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5) ควรมีการประชุมเลือกใช้คำของขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสม

6) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากค่าต่างๆ ทางสถิติในเบื้องต้น เพื่อให้เกิดการยอมรับในการ แบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูงกับระดับธรรมดา

7) จัดทำคู่มือขีดความสามารถในแต่ละงาน

Evers (1998) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การออกแบบขีดความสามารถให้สามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีความสอดคล้องที่สร้างความเข้าใจให้แก่คนในองค์กร เช่น การใช้ภาษาที่ถ่ายทอด ชัดเจน (Common Language) ทั้งในด้านการเขียน ฟัง พูด ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม เพื่อให้เกิดแนวทางการนำขีดความสามารถไปใช้ให้มีทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า จากขั้นตอนในส่วนแรกจะทำให้ได้มาตรฐานขีดความสามารถในแต่ละงาน โดยการใช้วิธีการกำหนดมาตรฐานขีดความสามารถจาก 3 วิธี แต่ทั้งนี้ การเลือกใช้วิธีใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลและลักษณะของแต่ละองค์การ เมื่อได้มาตรฐานขีดความสามารถแล้ว ก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด ประสิทธิภาพได้ต่อไป

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators – KPIs)

แนวคิดที่ใช้ในการออกแบบขีดความสามารถสำหรับบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เน้นการประยุกต์มาจากแนวคิดด้านขีดความสามารถที่อยู่บนฐานความคิดทางของธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งจะมีจุดเน้นอยู่ที่ความต้องการที่จะให้คนมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้ ความคิดเรื่องตัวชี้วัดในลักษณะต่างๆ เริ่มถูกนำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการในองค์การมากขึ้นเพื่อใช้สำหรับวัดผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะแนวความคิดเรื่อง “ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ” ดังนั้น การออกแบบขีดความสามารถที่มีประสิทธิภาพสำหรับ

องค์การธุรกิจ อาจจะต้องนำตัวชี้วัดต่างๆ ที่สามารถจะเป็นตัวแทนการวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์ได้ มาใช้เป็นตัวแปรในการออกแบบ เนื่องจากถ้ารายการชี้วัดความสามารถที่ได้มาภายหลัง ได้รับการกลั่นกรองมาจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การแล้ว ก็จะทำให้องค์การมีรายการชี้วัดความสามารถที่พอจะรับประกันได้ว่า ถ้ามีชี้วัดความสามารถเหล่านั้นจริงในองค์การ ก็อาจจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ ดังนั้น ในงานวิจัยชิ้นนี้ จึงนำเอาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมาเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะช่วยตรวจสอบคุณภาพของรายการชี้วัดความสามารถเพิ่มมากขึ้น

दनय เทียนพุม (2543 ค) ได้นำแนวคิดใน The Balanced Scorecard จากหนังสือ The Balanced Scorecard: translating strategy into action ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton มาประยุกต์ใช้กับองค์การของไทย และได้คิดค้นคำใหม่ขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องต่อความเข้าใจ และตรงลักษณะของการนำไปใช้ตามสภาพขององค์การไทย โดยใช้คำว่า “ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน” (Key Performance Indicators – KPIs) ซึ่งหมายถึง การแปลภารกิจ กลยุทธ์ และปัจจัยความสำเร็จขององค์การให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ที่จับต้องได้และวัดผลได้อย่างรูปธรรม โดยตัวชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจ (KPIs) นี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540 : 30) ได้แบ่งประเภทของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจ (KPIs) ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจในเชิงผลผลิต ซึ่งจำแนกย่อยได้อีก ดังนี้

1.1 การวัดในเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency Measurement) เป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิตที่ได้รับ (Input / Output) ทั้งนี้รูปแบบการวัดประสิทธิภาพดังกล่าวที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ได้แก่ การคิดคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost or Cost per Unit of Output) เช่น อัตราค่าใช้จ่ายต่อหัวในการผลิตบัณฑิตแพทย์ เป็นต้น บางครั้งการวัดประสิทธิภาพอาจจะเป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างผลผลิตที่ได้รับและปัจจัยนำเข้า (Output / Input) ก็ได้ ซึ่งมักจะเรียกว่าเป็นการวัดผลิตผลหรือผลิตภาพ (Productivity or Yield) เช่น จำนวนยอดขายต่อตารางเมตรของพื้นที่กำลังการผลิตของแต่ละเครื่องจักรหรือความสามารถในการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน เป็นต้น

1.2 การวัดในเชิงปริมาณหรือระดับของผลงานที่ต้องการ (Volume of Work or Level of Service) เป็นการเปรียบเทียบหรือประเมินระดับของผลผลิตที่ได้รับออกมาครบถ้วนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร โดยอาจจะทำการระบุออกมาในรูปของจำนวนของงาน หรือ

ภาระงาน (Workload) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงปริมาณหรือระดับงานที่จะต้องกระทำ (Work Performed) หรือสัมฤทธิ์ผล (Work Accomplished) เช่น จำนวนครั้งของกิจกรรมการเผยแพร่และชักจูงการลงทุนจากต่างประเทศ จำนวนครั้งของการต้อนรับนักลงทุนจากต่างประเทศจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา จำนวน (ราย / เงินลงทุน / การจ้างงาน) ของโครงการที่ได้รับอนุมัติการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

2. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจในเชิงคุณภาพ

ในหลายกรณีมักพบว่าองค์การทั่วไปจะทำการสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยการเพิ่มปริมาณ/จำนวนการผลิตและลดคุณภาพลงซึ่งไม่สามารถชี้ได้ว่าองค์การได้บรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจแล้ว จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างตัวดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจเชิงคุณภาพขึ้นมาเพื่อประกันมาตรฐานของผลผลิต เช่น ร้อยละของจำนวนสินค้าที่บกพร่อง (Defect Rate) หรือจำนวนกรณี/รายการของการทำงานหรือการให้บริการที่ผิดพลาด (Error Case) เป็นต้น นอกจากนี้ ตามแนวคิดของการบริหารคุณภาพนั้น ลูกค้าผู้รับบริการจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงคุณภาพของผลผลิต หลายองค์การจึงมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ (Customer Survey) และยังใช้จำนวนการร้องเรียน (Complaint Rate) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการดำเนินงานอีกด้วย

3. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทางธุรกิจเชิงผลลัพธ์ ซึ่งจำแนกย่อยได้อีก ดังนี้

3.1 การวัดในเชิงประสิทธิผล (Effective Measurement) เป็นการเปรียบเทียบว่าได้ผลลัพธ์ออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร เช่น สามารถขยายการลงทุนของอุตสาหกรรมรายสาขาต่างๆ การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตสินค้ากับผู้ผลิตชิ้นส่วนและ อุตสาหกรรมสนับสนุน การช่วยก่อให้เกิดการขยายตัวของการลงทุนอุตสาหกรรมในเขตภูมิภาค การส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศและการส่งรายได้กลับเข้าประเทศ การสร้างความมั่นใจแก่นักลงทุนชาวต่างชาติ เป็นต้น

3.2 การวัดในเชิงต้นทุน – ประสิทธิภาพ (Cost – Effectiveness Measurement) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพที่ได้รับว่ามีความคุ้มค่าเพียงใด เช่นการวิเคราะห์ต้นทุนของการส่งเสริมการลงทุนอันได้แก่ ภาษีและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น

2.3 การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Hearn, et al. (1997) ทำการวิจัยเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในประเทศออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ โดยศึกษาว่าความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของขีดความสามารถ (Competency)

ผลการวิจัยของ Hearn และคณะ พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก มีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การมุ่งผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพลความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุก และการมุ่งลูกค้า

Blancero, Boroski & Dyer (1996) ทำการศึกษาขีดความสามารถในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อศึกษาถึงแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงที่บริษัท Eastman Kodak ที่มีต่อการนำขีดความสามารถมาใช้ในองค์การ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบของขีดความสามารถ (Competency Model) ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

1. Core Competencies เป็นขีดความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเพราะจำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 11 ขีดความสามารถ และสามารถจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 ขีดความสามารถคือ

- Ethics จริยธรรม ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความยุติธรรม
- Standards of Quality มีมาตรฐานด้านคุณภาพในการทำงาน
- Judgement ความสามารถในการตัดสินใจบนความเป็นเหตุเป็นผลและข้อเท็จจริง

จริง

กลุ่มที่ 2 การมุ่งก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 ขีดความสามารถคือ

- Result Orientation รู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำงานได้ผลตามที่ต้องการ
- Initiative ความคิดริเริ่ม

- Self Confidence ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง
- Enthusiasm and Commitment ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และยึดมั่นต่อผล

การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเสมอ

กลุ่มที่ 3 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 ซัดความสามารถคือ

- Communication ความสามารถในการสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพ

- Listening ความสามารถในการฟัง ดีความ และการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการ

สนทนา

- Relationship Building ความสามารถในการสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์

และเครือข่ายทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

- Teamwork ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่นและสนับสนุนให้เกิดการทำงาน

ร่วมกันได้

2. Leverage Competencies เป็นซัดความสามารถเสริมในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ซัดความสามารถคือ

2.1 Influence ความสามารถในการสร้างผลกระทบในทางอ้อมต่อบุคคลและองค์การ โดยที่ไม่ใช้อำนาจโดยตรงในการออกคำสั่ง

2.2 Utilization of Resource ความสามารถในการหา รับ และดำรงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม

2.3 Cluster Awareness ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.4 Creativity ความสามารถในการประดิษฐ์ สำนวญและสร้างแนวคิด การแก้ปัญหาลแบบใหม่ๆ รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดความคิดทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

2.5 Questioning ความสามารถในการรวบรวมและตีความข้อมูล โดยผ่านการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

2.6 Organization Astuteness ความเข้าใจในความรู้สึกส่วนบุคคล อำนาจ และความสัมพันธ์

3. Role-specific Competencies เป็นซัดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้ง 6 ตำแหน่งคือ

3.1 Human Resource Competency Practitioner ชีตความสามารถของตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษากับชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์

3.2 Human Resource Strategist / Generalist นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์

3.3 Human Resource Initiative Leader ผู้ริเริ่มและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.4 Human Resource Operation Support ผู้สนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.5 Human Resource Consultant ที่ปรึกษาทางด้านทรัพยากรมนุษย์

3.6 Human Resource Organization Leader ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบไปด้วยอีก 33 ชีตความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกันและตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาอาชีพโดยเน้นชีตความสามารถ กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก - บัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาถึงวิธีการกำหนดองค์ประกอบของชีตความสามารถ เพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ ซึ่งผลของการศึกษาพบว่า ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีระบบที่เกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานชีตความสามารถ ไม่มีการระบุถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน แต่แนวทางที่ใช้อยู่ในปัจจุบันก็คือ คำบรรยายลักษณะงาน แผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับพัฒนามาตรฐานชีตความสามารถได้

พิทยา นันทวิจิตร (2541) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาชีตความสามารถของพนักงานสินเชื่อ กรณีศึกษา พนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เพื่อการเกษตร ได้ศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาชีตความสามารถของพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เพื่อการเกษตร ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาชีตความสามารถที่เกี่ยวกับ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร การมุ่งลูกค้า การควบคุม

อารมณ์ ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องระบบสินค้าเกษตร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

บุษยมาส มารยาตร์ (2542) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงขีดความสามารถในงานทรัพยากรมนุษย์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะขีดความสามารถด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

เจนศจี ไพบุญย์สวัสดิ์ (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงการกำหนดขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกคือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะผู้นำ การวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วิสัยทัศน์ในการทำงาน แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกยังมีความแตกต่างกัน โดยวิธีที่ใช้ในการศึกษาเป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดขีดความสามารถต่างๆ ของหัวหน้าแผนกเพราะเป็นวิธีที่ง่ายและใช้เวลาน้อย

เป็นที่น่าสังเกตว่า งานวิจัยด้านขีดความสามารถส่วนใหญ่จากการค้นคว้า พบว่าเน้นหนักทางด้านการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินขีดความสามารถ การศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ การศึกษาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และการศึกษาการนำขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่ทั้งนี้ ยังขาดการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการออกแบบการกำหนดรายการขีดความสามารถของทั้งองค์กร ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงแนวทางที่ใช้ในการออกแบบการกำหนดรายการขีดความสามารถในงานของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จึงเป็นแนวทางการศึกษาที่แตกต่างไปจากงานวิจัยเหล่านั้น ที่ต้องการวิจัยหาแนวทางในการออกแบบรายการขีดความสามารถ มากกว่าการประเมินขีดความสามารถ การศึกษาขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง การศึกษาการนำขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ

Becker, Huselid & Ulrich (2001) ทำการวิจัยถึงขีดความสามารถหลักๆ ที่ทุกองค์การควรมี โดยทำการศึกษา ทั้งในกลุ่มธุรกิจประเภท เช่น กลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษา พบว่า ขีดความสามารถที่องค์การข้างต้นมี ได้แก่ ขีดความสามารถด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละขีดความสามารถนั้นจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่นหากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีขีดความสามารถด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังกล่าวนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์การจะมีขีดความสามารถได้นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนถึงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการนำขีดความสามารถมาใช้ในองค์การ จึงจะทำให้การออกแบบขีดความสามารถประสบความสำเร็จได้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ผู้วิจัยและองค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรได้ร่วมกันศึกษาถึง แนวทางในการออกแบบการกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน ทั้งยังเป็นโครงการนำร่องให้กับบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในการสร้างตัวแบบขีดความสามารถขึ้นมาใช้ในองค์กร สำหรับกรอบการวิจัยและวิธีการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เขียนอธิบายไว้แล้วในบทที่ 1 นั้น ผู้วิจัยจะนำมาอธิบายอย่างละเอียดอีกครั้งในบทที่ 3 นี้ อย่างไรก็ตาม เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบและวิธีวิจัยแบบนี้ เพราะว่า ด้วยกระบวนการนี้จะสามารถทำให้การวิจัยสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์รวมถึงลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่ทำการศึกษา นอกจากนี้ เหตุผลที่สำคัญอีกประการก็คือ ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้จะทำให้การดำเนินการวิจัยเกิดการมีส่วนร่วมมาก ผลที่คาดว่าจะได้จึงน่าจะตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด ซึ่งในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและแนวคิดที่ใช้ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัยและแนวคิดที่ใช้

ขั้นตอนการวิจัย	แนวคิดที่ใช้
1.กำหนดประเด็นการศึกษาเรื่องขีดความสามารถ (Competency)	1. แนวคิดเรื่องขีดความสามารถของ Spencer & Spencer (1993) ที่ให้ความหมายของขีดความสามารถว่าจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Criterion – Reference) กับการปฏิบัติที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance)

ตารางที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัยและแนวคิดที่ใช้ (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	แนวคิดที่ใช้
2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	2. ใช้แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอยู่ 2 แนวคิดเป็นหลัก คือ 1) เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนามาจากหลักวิชาการและงานวิจัยทางด้านจิตวิทยา ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่ความต้องการที่จะให้คนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยจุดมุ่งหมายของแนวคิดนี้ คือ ทำอย่างไรถึงจะให้คนมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า แต่ทั้งนี้ ก็ยังอยู่ในกรอบการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นขีดความสามารถที่มุ่งตอบสนองต่อการปฏิบัติในความรับผิดชอบของตน 2) เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาพัฒนาทีหลัง โดยมากจะอยู่บนฐานความคิดทางธุรกิจ ซึ่งจะมีจุดเน้นอยู่ที่ความต้องการที่จะให้คนมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้
3. เขียนเค้าโครงการวิจัย	3. ใช้แนวคิดการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)
5. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง	5. ใช้แนวคิดการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
6. วิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายการวิจัย	6. ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมากในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประเด็นการศึกษาเรื่องขีดความสามารถ จากการระดมสมองจากที่ประชุมซึ่งประกอบไปด้วย ผู้วิจัย กรรมการวิทยานิพนธ์ และตัวแทนเจ้าของโครงการนำร่องเรื่องนี้ของ บริษัทฯ เพื่อร่วมกันกำหนดประเด็นที่จะศึกษาในขอบเขตเรื่องขีดความสามารถ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่กล่าวถึง ความหมาย (Definition) การสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Modeling) การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency Development) การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ (Competency – Based application) และการประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment) แต่เน้นหนักในเรื่องการสร้างตัวแบบขีดความสามารถเป็นพิเศษเพื่อนำมาประมวลเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 เขียนเค้าโครงการวิจัย โดยการนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนที่ 2 มาเขียนกรอบความคิดในการวิจัย สมมติฐานการวิจัย ความสำคัญ ตัวแปรที่ใช้ ขอบเขตการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แผนการวิจัยและวิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือและทดลองเครื่องมือการวิจัย จากการระดมสมองในที่ประชุมร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญที่รับผิดชอบโครงการฯ กับผู้วิจัย แล้วนำเครื่องมือมาทดลองใช้กับส่วนงานอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการนัดประชุมชี้แจงให้กับแต่ละส่วนงานฯ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกครั้งที่ทำกรเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ถึงเรื่องจุดประสงค์ของโครงการวิจัย ความสำคัญ ผลที่จะได้รับ ที่มาของเครื่องมือ วิธีการกระทำกับเครื่องมือ รวมถึงการนำเสนอถึงความรู้ทั่วไปในเรื่องขีดความสามารถ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายการวิจัย โดยใช้โปรแกรม SPSS โดยทุกครั้งที่จะประมวลผลออกมา ผู้วิจัยจะนำผลที่ได้ไปเข้าที่ประชุมร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเจ้าของโครงการฯ เพื่อนำผลวิเคราะห์ร่วมกันทุกครั้ง

ขั้นตอนที่ 7 สรุป อภิปรายผล และจัดทำรายงานการวิจัย จากการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมประมวลผลและวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว รวมถึงข้อสังเกตและคำแนะนำต่างๆ ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญเจ้าของโครงการฯ นำมาเรียบเรียง สรุป อภิปรายผล พร้อมทั้งจัดทำเป็นรายงานการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทั้งในส่วนสำนักงานกลางที่อาคารพรีเมียร์เพลส และที่โรงงานกลั่นน้ำมันของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานใน 5 ส่วนงานของบริษัทฯ คือ

1. ส่วนความปลอดภัย
2. ส่วนบัญชี
3. ส่วนเทคนิคการกลั่น
4. ส่วนอุตสาหกรรม
5. ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น

โดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงของผู้เชี่ยวชาญเจ้าของโครงการฯ นี้ ได้แก่ คุณอัปสร อินสว่าง ผู้อำนวยการกิจกรรมสัมพันธ์ คุณพรชัย แสงอรุณ อดีตผู้จัดการส่วนการพนักงาน และคุณชัยชนะ หะรินธนาวุฒิ ผู้จัดการส่วนการศึกษาและพัฒนา ซึ่งเน้นให้เป็นส่วนงาน จากทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน โดยทั้ง 5 ส่วนงาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลและตอบแบบสำรวจดังนี้

ส่วนความปลอดภัย

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
1. ผู้จัดการส่วนความปลอดภัย	1
2. หัวหน้าแผนกป้องกัน	1
3. วิศวกรอาชีพอนามัย	1
4. พนักงานความปลอดภัย	4

ส่วนบัญชี

ตำแหน่ง	จำนวน
1. ผู้จัดการอาวุโสบัญชี	1
2. ผู้จัดการแผนกบัญชีทั่วไป	1
3. นักบัญชี 2 – 3	2
4. นักบัญชี 1 – 2	1

ส่วนเทคนิคการกลั่น

ตำแหน่ง	จำนวน
1. ผู้จัดการส่วนอาวุโสเทคนิคการกลั่น	1
2. วิศวกรอาวุโส 5 – 6	3
3. วิศวกร 7 – 8 – 9	6

ส่วนอุตสาหกรรม

ตำแหน่ง	จำนวน
1. ผู้จัดการส่วนอาวุโสอุตสาหกรรม	1
2. ผู้จัดการแผนกขายอุตสาหกรรม	1
3. หัวหน้าแผนกสนับสนุนการตลาด	1
4. ผู้แทนการตลาดอาวุโสส่วนอุตสาหกรรม	1
5. นักบริหารงานขาย (Inhouse)	1
6. นักบริการข้อมูล	1
7. ผู้แทนการตลาด IND 1	1
8. ผู้แทนการตลาด IND 2	1
9. ผู้แทนการตลาด IND 3	1
10. ผู้แทนการตลาด IND 4	1
11. ผู้แทนการตลาด IND 5 + กลุ่มสุรา	1
12. ผู้แทนการตลาด IND 6 + 7	1
13. ผู้แทนการตลาด IND 8	1
14. ผู้แทนการตลาด CON 1 – 2	4

15. ผู้แทนการตลาด TS 1	1
16. เจ้าหน้าที่บริการตลาด (Admin)	1
17. พนักงานบริการตลาด (Customer Service)	1

ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น

ตำแหน่ง	จำนวน
1. ผู้จัดการส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น	1
2. ผู้จัดการแผนการพัฒนามลิตภัณฑ์และเทคนิค	1
3. ผู้จัดการแผนกขาย	-
4. หัวหน้าแผนกวางแผนฯ	1
5. นักวางแผน – กลุ่มจัดหาผลิตภัณฑ์	1
6. ผู้แทนการตลาด (023)	-
7. ผู้แทนการตลาด (025)	1
8. ผู้แทนการตลาด (026)	-
9. เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค - บริการฯ	1
10. เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค – กลุ่มพัฒนาฯ	1
11. พนักงานขาย	1
12. ช่างเทคนิค	1
รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 51 คน	

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

ตัวแปรต้น ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว คือ

1. การสรุปบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description - JD) และคำบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification - JS)
 2. การสรุปบทวนดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators - KPIs)
 3. คุณลักษณะของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance)
- ตัวแปรตาม คือ รายการขีดความสามารถในงาน (Job Competency List)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสำรวจ 1 ฉบับและแบบสัมภาษณ์ 1 ฉบับ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบสำรวจเพื่อศึกษาขีดความสามารถในงาน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงาน (JD), คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) และ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) แบบสำรวจนี้ใช้ในการสอบถามผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน และผู้จัดการแผนก รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย โดยมีรายละเอียดแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

(ส่วนที่ 1) รายละเอียดของงานตามตำแหน่ง รหัสของงาน พร้อมคำบรรยายงาน เป็นการให้รายละเอียดของงานตามตำแหน่ง รหัสงาน พร้อมทั้งคำบรรยายของงานในส่วนงานทั้ง 5 ส่วน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตำแหน่ง	รหัส	คำบรรยาย
หัวหน้าแผนกป้องกัน	035	คำบรรยายลักษณะงาน (JD): 1) รับผิดชอบวางแผนการตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ความปลอดภัย / ระบบดับเพลิง และให้มีการปฏิบัติ / รายงานผล ตลอดจนควบคุม กำกับให้มีการทดสอบประสิทธิภาพของปั้มนดับเพลิง / ระบบดับเพลิงตามกำหนดเวลา เพื่อให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS): 1) ระดับการศึกษา ปวส. ด้านช่าง หรือเทียบเท่า 2) ประสบการณ์การเป็นหัวหน้างานอย่างน้อย 3 ปี

(ส่วนที่ 2) รายละเอียดของหัวข้อผลงานที่วัด ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) และรหัสตัวชี้วัดพร้อมทั้งรหัสของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

(หัวหน้าแผนกป้องกัน)

ผลงานที่วัด	ตัวชี้วัด (ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs))	รหัส ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs)
1) การป้องกันอันตราย หรือความปลอดภัยของพนักงาน / ผู้รับเหมา / ทรัพย์สินของบริษัท	1.1) อุบัติเหตุในการทำงานของพนักงาน / ผู้รับเหมา เป็นศูนย์	105 106
	1.2) ความเสียหายของทรัพย์สินบริษัทต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	

(ส่วนที่ 3) การสำรวจขีดความสามารถในงานที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะงาน ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) และระดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ

เป็นส่วนที่ทำการสำรวจเพื่อการศึกษาขีดความสามารถในงานที่มีความสัมพันธ์กับคำบรรยายลักษณะงาน (JD), คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) และ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) รวมถึงระดับความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติด้วย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง : การสำรวจขีดความสามารถในงานที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะงาน ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) และระดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ

คำชี้แจง

ขั้นตอนที่ 1 : อ่านรายละเอียดของขีดความสามารถอย่างละเอียด แล้วทำการตัดสินใจเลือกขีดความสามารถที่ต้องการ โดยให้เลือกได้ไม่เกิน 15 ขีดความสามารถ ในกรณีที่จำนวนขีดความสามารถที่เสนอมานั้นไม่เพียงพอ ท่านสามารถเพิ่มเติมได้ตามต้องการ โดยเพิ่มเติมได้ตั้งแต่ข้อ 47 เป็นต้นไป

ขั้นตอนที่ 2 : เมื่อทำการตัดสินใจเลือกได้แล้วให้นำรหัสงานและรหัส ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ การปฏิบัติงาน (KPIs) ที่ท่านคิดว่าจะมีความสอดคล้อง ส่งเสริม สนับสนุนกัน และมีความสัมพันธ์ เชิงเหตุผลซึ่งกันและกัน มาใส่ในช่อง “รหัสงาน” และ “รหัสดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs)” ของขีดความสามารถต่างๆ ที่ได้เลือกใช้

ขั้นตอนที่ 3 : ให้ท่านพิจารณาขีดความสามารถที่ได้เลือกไว้ตามคุณลักษณะที่บ่งบอก แล้วให้ทำเครื่องหมาย “X” ลงในช่องว่างของระดับ “ความสำคัญต่อความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ” ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งสะท้อนต่อความสำเร็จในงาน และ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) ตามลักษณะงานของท่าน โดยให้ตรงกับช่องของขีดความสามารถที่ท่านได้เลือกไว้

ขั้นตอนที่ 4 : จากขีดความสามารถทุกตัวที่ท่านได้เลือกไว้นั้น ให้พิจารณาว่าขีดความสามารถทั้งหมดควรจะมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญอย่างไร แล้วให้ใส่เลข 1 ถึง 15 ลงในช่องว่าง “เรียงลำดับความสำคัญ 1 – 15 (มาก – น้อย)” โดยเรียงลำดับดังนี้ “1” หมายถึงมากที่สุดไปจนถึง “15” ซึ่งหมายถึงน้อยที่สุด

ขีดความสามารถ	ลักษณะที่บ่งบอก	รหัส ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ การปฏิบัติ งาน (KPIs)	รหัส งาน	ระดับความสำคัญต่อความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ				เรียงลำดับความสำคัญ 1 – 15 (มาก – น้อย)
				สำคัญที่สุด	สำคัญมาก	สำคัญเล็กน้อย	สำคัญเล็ก น้อย	
1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	การปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นด้วยความเชื่อมั่น พร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่มีมาตรฐานภายในระยะเวลาที่กำหนด							
2. อดทนต่อความกดดัน (Tolerance for Stress)	สามารถระงับอารมณ์และแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นที่ยอมรับ							
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)	สามารถสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่พึงปรารถนา โดยการช่วยให้แต่ละบุคคลมองการเปลี่ยนแปลงด้วยความรู้สึกที่ดีขึ้น							
4. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus)	รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาอย่างมีมาตรฐาน ของคุณภาพด้านการบริการเพื่อปิดช่องว่างและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า							

2. แบบสัมภาษณ์เพื่อหาคุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance)

แบบสัมภาษณ์ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน และผู้จัดการแผนกของแต่ละส่วนงานเพื่อหาคุณลักษณะการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เล่าออกมา ซึ่งจะสะท้อนถึงระดับของขีดความสามารถของแต่ละตัวที่ได้เลือกใน"แบบสำรวจเพื่อศึกษาขีดความสามารถในงาน โดยวิเคราะห์จาก คำบรรยายลักษณะงาน (JD), คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) และ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs)" โดยขณะที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์นั้น นอกจากจะมีการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์แล้ว จะมีผู้ช่วยผู้วิจัยอีก 2 คน เป็นผู้บันทึกการสัมภาษณ์ ตามรายละเอียดดังตัวอย่างต่อไปนี้

ลำดับที่

ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....
 ชื่องานที่อ้างถึง.....วัน / เดือน / ปี

คำชี้แจง

1. ให้ผู้บริหารตรวจสอบผลการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสำรวจฯ โดยพิจารณาอย่างถี่ถ้วนอีกครั้ง

2. ให้ผู้บริหารทำการคัดเลือกขีดความสามารถในส่วนฯ ของตนเอง ที่ได้จากการวิเคราะห์อีกครั้ง โดยให้พิจารณาว่าขีดความสามารถนั้นๆ จะมีผลต่อความสำเร็จอย่างยิ่งยวดในงานของส่วนฯ แล้วทำการเลือกมาไม่เกิน 5 ขีดความสามารถ

3. ผู้วิจัยจะถามถึงคำถามที่เจาะจงเฉพาะขีดความสามารถที่ผู้บริหารเลือกเท่านั้น โดยมีตัวอย่างคำถาม ดังต่อไปนี้

1. ชื่อขีดความสามารถ.....

ก. ให้เล่าถึงเหตุการณ์ที่แสดงถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานและเกิดขึ้นจริง ในขีดความสามารถแต่ละตัวที่ได้เลือกมา

ข. ให้เล่าเหตุการณ์ที่แสดงถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะอยากให้เกิดขึ้น แต่ในปัจจุบันยังไม่เกิด

ค. ให้เล่าเหตุการณ์ที่แสดงถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่คิดว่าอยู่ในระดับมาตรฐานที่ยอมรับได้และเกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน

3.4 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ มีดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือนั้น ผู้วิจัยนำแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์ รวมถึงขั้นตอนการนำเครื่องมือทั้ง 2 ไปปฏิบัติ เข้าที่ประชุมกับที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้แก่ คุณอัปสร อินสว่าง ผู้อำนวยการกิจกรรมสัมพันธ์ บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และผู้บริหารอีก 2 ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้ดูแลโครงการนี้โดยตรงคือ คุณพรชัย แสงอรุณ อดีตผู้จัดการส่วนการพนักงาน และคุณชัยชนะ หะรินธนาวุฒิ ผู้จัดการส่วนการศึกษาและพัฒนา ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหา และโครงสร้าง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสำรวจและผู้ถูกสัมภาษณ์ รวมถึงสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงให้มีความถูกต้อง เหมาะสมก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

2. ความเชื่อมั่น (Reality) การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือนั้น ผู้วิจัยหาความเชื่อมั่นเฉพาะแบบสำรวจอย่างเดียว โดยผู้วิจัยได้นำแบบสำรวจไปทดลองใช้กับผู้บริหารและพนักงานใน ส่วนการศึกษาและพัฒนาจำนวน 3 คน แล้วนำผลมาคำนวณ พบว่า การตอบแบบสำรวจของทั้ง 3 คน ค่อนข้างเกาะกลุ่มกัน

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดเตรียมการประชุมร่วมกับส่วนการศึกษาและพัฒนา ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในการวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งยังเป็นผู้คอยแนะนำ ปรับปรุงให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพ โดยในที่ประชุม ผู้วิจัยและผู้บริหารของส่วนการศึกษาและพัฒนาได้ร่วมกันพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลร่วมกัน
2. ส่วนการศึกษาและพัฒนา เป็นผู้ประสานกับส่วนงานทั้ง 5 ส่วนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดของโครงการวิจัย และการตอบแบบสำรวจในที่ประชุมร่วมกับแต่ละส่วนงาน
3. ผู้วิจัยแจกแบบสำรวจให้กับแต่ละส่วนงานหลังสิ้นสุดการนำเสนอ หลังจากนั้นประมาณ 1 สัปดาห์ โดยทางส่วนการศึกษาและพัฒนาได้เป็นผู้รวบรวมเก็บแบบสำรวจคืนกลับมาได้อย่างครบถ้วน โดยทำการแจกแบบสำรวจออกไปทั้งหมด 113 ชุด และได้รับกลับมาทั้งหมด 113 ชุด ดูรายละเอียดในตารางที่ 4.1 สรุปผู้ประเมินขีดความสามารถ และจำนวนแบบสำรวจของแต่ละส่วนฯ

ตารางที่ 3.2 สรุปผู้ประเมินขีดความสามารถ และจำนวนแบบสำรวจของแต่ละส่วน

ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อน

ชื่องาน	ผู้ประเมินขีดความสามารถ แต่ละงาน					จำนวน แบบสำรวจ
	ผส.ธุรกิจฯ	ผผ./ผจก. แผนกพัฒนาฯ	ผผ./ผจก. แผนกขาย	ผผ./ผจก. แผนกวาง แผนที่	เจ้าหน้าที่/ ผู้ปฏิบัติงาน	
ผส.ธุรกิจน้ำมันหล่อน	1					1
ผจก.แผนกพัฒนาฯ	1	1				2
นักวางแผน(กลุ่มจัดหาฯ)	1	1			1	3
จนท.บริการเทคนิค(บริการฯ)	1	1			1	3
จนท.บริการเทคนิค(พัฒนาฯ)	1	1			1	3
ช่างเทคนิค/ช่างยนต์	1	1			1	3
ผจก.แผนกขาย	1					1
ผู้แทนการตลาด(ธุรกิจชุมชน/ขายตรง) 023	1		1			2
ผู้แทนการตลาด(ขายส่ง) 026	1		1			2
ผู้แทนการตลาด(ขายชุดฯ/ราชการ/รัฐ วิสาหกิจ) 025	1		1		1	3
พนักงานขาย(คาร์แคร์/ s/s)	1		1		1	3
ผจก./ผผ.วางแผนฯ	1			1		2
รวมจำนวนแบบสำรวจที่จะได้รับ	12	5	4	1	6	28

ส่วนอุตสาหกรรม

ชื่องาน	ผู้ประเมินขีดความสามารถ แต่ละงาน						จำนวน แบบสำรวจ
	ผล.ธุรกิจฯ	หน./ผจก. แผนกขาย อุตสาหกรรม	ผู้แทนตลาด อาวุโสอุตสาหกรรม	หน./ผจก. แผนก ขายส่ง	หัวหน้า บริการ ตลาด	เจ้าหน้าที่/ ผู้ปฏิบัติ งาน	
ผจก.อาวุโสส่วนอุตสาหกรรม	1						1
ผจก.แผนกขายอุตสาหกรรม	1	1					2
ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรม (IND1)	1	1				1	3
ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรม (IND2)	1	1				1	3
ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรม (IND3)	1	1				1	3
ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรม (IND5+กลุ่มสุรา)	1	1				1	3
ผู้แทนการตลาดอาวุโสอุตสาหกรรม	1		1				2
ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรมส่วนภูมิภาค (IND4)	1		1			1	3
ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรมส่วนภูมิภาค (IND6-7)	1		1			1	3
ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรมส่วนภูมิภาค (IND8)	1		1			1	3
ผู้แทนการตลาด-อุตสาหกรรมก่อสร้างขนส่ง (CON1,CON2)	1		1			4	6
ผู้แทนการตลาด-ขายส่ง/ตัวแทนการค้า (หน.ขายส่ง) (TJ1)				1			1
หัวหน้าบริการตลาด(หน.สนับสนุนการตลาด)	1				1		2
นักบริหารการขาย(INHOUSE)	1				1	1	3
นักบริหารข้อมูล(PLANNING)	1				1	1	3
เจ้าหน้าที่บริการตลาด(ADMIN.)	1				1	1	3
พนักงานบริการตลาด (CUSTOMER SERVICE)	1				1	1	3
รวมจำนวนแบบสำรวจที่จะได้รับ	16	5	5	1	5	15	47

ส่วนบัญชี

ชื่องาน	ผู้ประเมินขีดความสามารถ แต่ละงาน			จำนวน แบบสำรวจ
	ผล.ธุรกิจฯ	หน./ผจก. แผนกบัญชีทั่วไป	เจ้าหน้าที่/ ผู้ปฏิบัติงาน	
ผล.อาวุโสส่วนบัญชี	1			1
ผจก. แผนกบัญชีทั่วไป	1	1		2
นักบัญชี 2,3(สินทรัพย์ถาวร)	1	1	2	4
พนักงานบัญชี 1,2(G/L Operation)	1	1	1	3
รวมจำนวนแบบสำรวจที่จะได้รับ	4	3	3	10

ส่วนเทคนิคการกลั่น

ชื่องาน	ผู้ประเมินขีดความสามารถ แต่ละงาน			จำนวน แบบสำรวจ
	ผล.อาวุโส ส่วนเทคนิคการ กลั่น	วิศวกรอาวุโส (5-6)	วิศวกร (7-8-9)	
ผล.อาวุโสส่วนเทคนิคการกลั่น	1			1
วิศวกรอาวุโส (ระดับ 5-6)	1	3		4
วิศวกร (ระดับ 7-8-9)	1	3	6	10
รวมจำนวนแบบสำรวจที่จะได้รับ	3	6	6	15

ส่วนความปลอดภัย

ชื่องาน	ผู้ประเมินขีดความสามารถ แต่ละงาน				จำนวน แบบสำรวจ
	ผล. ความปลอดภัย	หน./ผจก. แผนกป้องกัน	วิศวกร (อาชีวอนามัยฯ)	เจ้าหน้าที่/ ผู้ปฏิบัติงาน	
ผล.ความปลอดภัย	1				1
หัวหน้าแผนกป้องกัน	1	1			2
จนท.ความปลอดภัย	1	1			2
พนง.ความปลอดภัย	1	1		4	6
วิศวกร(อาชีวอนามัยและความปลอดภัย)	1		1		2
รวมจำนวนแบบสำรวจที่จะได้รับ	5	3	1	5	13

รวมจำนวนแบบสำรวจที่แจกออกไปจำนวน 113 ชุด ได้รับกลับมาทั้งหมดจำนวน 113 ชุด

4. ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้สรุปผลข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจ พร้อมทั้งโครงสร้างของการสัมภาษณ์ ให้กับส่วนการศึกษาและพัฒนาทำการพิจารณาและติดต่อประสานงานเพื่อทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้ง 5 ส่วนต่อไป

3.6 การจัดกระทำข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลเริ่มต้นด้วย การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสำรวจที่ได้รับคืนมาทั้งหมดในการตรวจสอบความสมบูรณ์นั้นผู้วิจัยพิจารณาทั้งการตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสำรวจที่ครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง รวมทั้งความตั้งใจและความจริงใจในการตอบของผู้ให้ข้อมูล บางส่วนที่มีความไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ประสานงานขอความร่วมมือไปยังส่วนงานที่มีแบบไม่สมบูรณ์ โดยชี้แจงข้อบกพร่อง พร้อมทั้งให้ทำการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์สถิติต่อไป

ส่วนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปการสัมภาษณ์ที่บันทึกโดยการเขียนและเครื่องบันทึกเสียง เพื่อนำไปประกอบในการเขียน สรุป และอภิปรายผลต่อไป

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะเป็นการวิเคราะห์โดยใช้การหาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นหลัก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายทั้งเพื่อการออกแบบรายการชี้วัดความสามารถในงานของ บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการกำหนดรายการชี้วัดความสามารถในงานของบริษัทฯ ต่อไปในอนาคต และจากการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยต่างๆ ในบทที่ 3 แล้ว ข้อมูลที่ได้จะเป็นรายการของชื่อชี้วัดความสามารถ รวมถึงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการมีชี้วัดความสามารถนั้น และระดับต่างๆ ทางพฤติกรรมของแต่ละชี้วัดความสามารถ ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยจะทำการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ชี้วัดความสามารถจากแบบสำรวจ สำหรับการจัดทำรายการรายการชี้วัดความสามารถ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ชี้วัดความสามารถจากแบบสำรวจ สำหรับการจัดทำรายการรายการชี้วัดความสามารถเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์หาระดับชี้วัดความสามารถ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสำรวจด้วยโปรแกรม SPSS ผู้วิจัยและคณะทำงานขององค์กรได้ประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปของชี้วัดความสามารถที่ต้องการ และจัดกลุ่มของชี้วัดความสามารถ รวมถึงการแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างชี้วัดความสามารถกับตำแหน่งงานในแต่ละส่วน ทั้งนี้เพื่อนำเสนอผลไปใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์เพื่อหาระดับของชี้วัดความสามารถต่อไป (ดูรายละเอียดชื่อชี้วัดความสามารถที่ใช้ในแบบสำรวจที่ภาคผนวก ข และคำอธิบายเลขรหัสดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) ของทั้ง 5 ส่วนฯที่ภาคผนวก ค)

การวิเคราะห์ชี้วัดความสามารถจากแบบสำรวจ สำหรับการจัดทำรายการรายการชี้วัดความสามารถ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์หาระดับชี้วัดความสามารถนี้ จะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ข้อ คือ

1. สรุปการจัดกลุ่มชี้วัดความสามารถ
2. สรุปตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างชี้วัดความสามารถกับตำแหน่งงาน
3. สรุปรายการชี้วัดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์

1. สรุปการจัดกลุ่มขีดความสามารถ

ผลที่ได้จากการเลือกขีดความสามารถที่มีความสำคัญต่องานที่ทุกตำแหน่งต้องปฏิบัติจากการประชุมร่วมกับคณะทำงานของบริษัทฯ พบว่าทั้ง 5 ส่วนงานฯ ได้เลือกขีดความสามารถออกมาจำนวนหนึ่ง หลังจากนั้นผู้วิจัยและคณะทำงานของบริษัทฯ เห็นว่า ขีดความสามารถส่วนใหญ่ที่ผู้ตอบแบบสำรวจเลือกนั้นมีความหมายที่เสริมและสอดคล้องกัน พอที่จะสามารถรวมกันเป็นคำใหม่ได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและคณะทำงานมีความเห็นพ้องกันว่า การมีรายการที่ประกอบด้วยขีดความสามารถที่มากเกินไปอาจจะไม่ดีเท่ากับการเน้น (Focus) ไปที่ขีดความสามารถที่สำคัญจริงๆ และมีจำนวนไม่มากซึ่งจะทำให้เกิดจุดรวมและง่ายในการพัฒนายิ่งขึ้น

ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อสรุปที่ได้จากการประชุมร่วมกันกับคณะทำงานของบริษัทฯ ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นตารางที่ประกอบด้วยขีดความสามารถเดิมกับขีดความสามารถใหม่ที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการจัดกลุ่มขีดความสามารถ

ชื่อขีดความสามารถเดิม	ชื่อขีดความสามารถใหม่
■ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ■ การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ ■ การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ■ การสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ	ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)
■ การบริหารงาน ■ ทักษะการมอบหมายงาน ■ การติดตามผลงาน ■ การตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน	การบริหารจัดการงาน (Work Management)
■ ความเป็นผู้นำ ■ ภาวะผู้นำในทีม ■ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ■ การสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม ■ ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ ■ การสร้างแรงบันดาลใจ ■ ทักษะการพัฒนาผู้อื่น	ภาวะผู้นำ (Leadership)
■ การติดต่อสื่อสาร ■ การยอมรับฟัง ■ การนำเสนอ ■ ทักษะการชักชวน	การสื่อสาร (Communication)
■ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ■ การให้ความสำคัญในรายละเอียด ■ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า ■ การแสวงหาข้อมูล	ความมุ่งมั่นสู่คุณภาพ (Quality Orientation)
■ การทำงานเป็นทีม ■ การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ■ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ■ ความเข้าใจระหว่างบุคคล	ความสามัคคี, การทำงานเป็นทีม (Cohesiveness, Teamworking)

ตารางที่ 4.1 แสดงการจัดกลุ่มขีดความสามารถ (ต่อ)

ชื่อขีดความสามารถเดิม	ชื่อขีดความสามารถใหม่
▪ ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ ▪ การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ▪ การรับรู้สภาพความเป็นจริง ▪ มุมมองในเชิงมหภาค	ความสามารถในการพลิกแพลง (Agility)
▪ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ▪ การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูล ข่าวสาร ▪ การแสวงหาข้อมูล	ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Literacy)
▪ นวัตกรรม ▪ ความคิดริเริ่ม	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม (Creativity & Innovation)
▪ การมองปัญหาในมุมกว้าง ▪ การใช้ดุลยพินิจในการแก้ปัญหา ▪ การคิดเชิงวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
▪ การสร้างเครือข่าย	การสร้างเครือข่าย (Networking)
▪ การเจรจาต่อรอง ▪ การอดทนต่อความกดดัน	การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
▪ การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ ▪ การสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง	สำนึกรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือ (Accountability, Creditability)

2. สรุปตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถที่ถูกเลือกกับตำแหน่ง

จากการสรุปการจัดกลุ่มขีดความสามารถที่ได้จากการประชุมร่วมกับคณะทำงานของบริษัทฯ ผู้วิจัยได้นำขีดความสามารถที่จัดกลุ่มใหม่แล้วมาตรวจไขว้กันกับทุกตำแหน่งของทั้ง 5 ส่วนฯ โดยนำข้อมูลของขีดความสามารถเดิมมาใช้เป็นหลักในการตรวจไขว้ ซึ่งจะให้เห็นว่าขีดความสามารถหนึ่งจะตอบสนองต่องานในแต่ละตำแหน่งและส่วนใดบ้าง อีกประการหนึ่งคือ ขีดความสามารถหนึ่งจะมีความเข้มข้นมากต่องานในส่วนใดบ้าง (ดูรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจที่ภาคผนวก ง) โดยดูได้จากตารางดังนี้

3. สรุปร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์

จากตารางสรุปความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถกับตำแหน่งที่แสดงไว้ก่อนหน้านี้เพื่อชี้ให้เห็นว่าขีดความสามารถหนึ่งจะตอบสนองต่องานในตำแหน่งและส่วนใดบ้าง และรวมถึงขีดความสามารถหนึ่งจะมีความเข้มข้นมากต่องานในส่วนใดบ้างนั้น ผู้วิจัยและคณะทำงานของบริษัทฯ ได้ร่วมกันสรุปออกมาเป็นร่างรายการขีดความสามารถของทุกส่วนงาน เพื่อความสะดวกในการดำเนินการสัมภาษณ์หาระดับของขีดความสามารถแต่ละตัว โดยหลักในการเลือกขีดความสามารถที่จะนำมาแสดงในสรุปร่างรายการขีดความสามารถนี้จะพิจารณาความเข้มข้นของขีดความสามารถที่มีต่อส่วนงานต่างๆ เป็นสำคัญ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์

1) ส่วนอุตสาหกรรม

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	- มุ่งปฏิบัติงานตามแผนงานและปรับการทำงานแม้มเผชิญอุปสรรค ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ภายใต้เงื่อนไขเวลา ขอบประมาณที่เน้นประสิทธิภาพ / ทำกำไร - แสดงออกถึงพลังในตนเองที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมโดยมีอัตราเร็วที่มีประสิทธิภาพ สม่ำเสมอ	ระดับที่ 1: (มาตรฐาน) ระดับที่ 2: (สูงกว่ามาตรฐาน) ระดับที่ 3 : (คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในส่วนฯ)
การสื่อสาร (Communication)	- ทราบว่าควรสื่อสารอะไร กับใคร โดยสามารถสื่อสารข้อมูลทั้งวาจา ลายลักษณ์ได้เหมาะสม - สามารถแสดงความคิดรวบยอด นำเสนอตรงความต้องการของผู้ฟัง - สามารถใช้สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยนำเสนอ รวมทั้งภาษาท่าทาง - สามารถฟังและกลั่นกรองสาระสำคัญจากผู้อื่นได้ - ยอมรับฟังคำวิจารณ์ในเชิงบวก และรักษาแรงจูงใจส่วนตนเพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานและความกระตือรือร้น - สามารถใช้เทคนิค / รูปแบบการติดต่อระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนร่วมกับความสนใจของบุคคล โดยไม่เกิดความขัดแย้งหรือต่อต้าน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

1) ส่วนอุตสาหกรรม (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
การเจรจาต่อรอง (Negotiation)	■ ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อบรรลุข้อตกลงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและแก้ปัญหาคความสนใจที่แตกต่างกัน	ระดับที่ 1
		ระดับที่ 2
	■ สามารถระงับอารมณ์ แสดงออกเพื่อตอบสนองต่อปัญหาอย่างสร้างสรรค์	ระดับที่ 3
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	■ ความสามารถในการระบุขอบเขตประเด็นอย่างเป็นระบบ	ระดับที่ 1
	■ สามารถรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความสำคัญของสถานการณ์ และแยกแยะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย	ระดับที่ 2
	■ มองปัญหาจากมุมกว้าง คิดวิธีแก้ปัญหามองการเชื่อมโยงที่กว้างขึ้น	ระดับที่ 3
	■ ประมวลทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาและหาแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินงาน	
การบริหารจัดการ งาน (Work Management)	■ ความสามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม	ระดับที่ 1
	■ การตรวจติดตามผลลัพธ์ของงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรค	ระดับที่ 2
	■ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนปฏิบัติงาน วิเคราะห์ผล ติดตามผลการปฏิบัติ	ระดับที่ 3
	■ เติบโตในงานสำคัญและให้อำนาจที่เหมาะสม โดยมีวิธีติดตามผลลัพธ์ ให้ข้อมูลย้อนกลับ	
ความมุ่งมั่นสู่คุณภาพ (Quality Orientation)	■ มุ่งแสวงหาความชัดเจนของหน้าที่ ลักษณะงานข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร	ระดับที่ 1
		ระดับที่ 2
	■ มีการตรวจสอบคุณภาพของงานและข้อมูลโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด พร้อมวิเคราะห์จุดอ่อน / ผิดพลาดเพื่อหาทางแก้ไข โดยสนใจในรายละเอียดทุกแง่มุมของงาน	ระดับที่ 3
	■ รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งแก้ปัญหาเพื่อให้มีมาตรฐานคุณภาพบริการที่เพิ่มขึ้นหรือเปิดช่องว่างความพึงพอใจของลูกค้า	
	■ มุ่งหาข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพงานในอนาคต	
	■ สนใจจัดเก็บบันทึกข้อมูล	

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

1) ส่วนอุตสาหกรรม (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความสามารถด้านเทคโนโลยี (IT Literacy)	เข้าใจกิจกรรมหน่วยงาน และยอมรับ / สามารถเสนอแนะแนวทางผสมผสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความสำเร็จ	ระดับที่ 1
		ระดับที่ 2
		ระดับที่ 3
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)	- มุ่งเพิ่มคุณค่าให้กับงาน พร้อมเผชิญอุปสรรค โดยถือเป็นโอกาส พัฒนาสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงการทำงานให้บรรลุสู่ความสำเร็จ - พิจารณาปัญหาแบบนอกกรอบ รู้เทคนิควิธีการค้นหาคำตอบ สร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่ประสบปัญหาเดียวกัน	ระดับที่ 1
		ระดับที่ 2
		ระดับที่ 3
การสร้างเครือข่าย (Networking)	- สามารถริเริ่มและขยายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก - มุ่งสู่ความก้าวหน้าของงานบนพื้นฐานของประโยชน์ 2 ฝ่าย และสร้างเครือข่ายที่สนับสนุนทางธุรกิจ	ระดับที่ 1
		ระดับที่ 2
		ระดับที่ 3

2) ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	- มุ่งปฏิบัติงานตามแผนงานและปรับการทำงานแม้เผชิญอุปสรรค ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ภายใต้เงื่อนไขเวลา งบประมาณที่เน้นประสิทธิภาพ / ทำกำไร - แสดงออกถึงพลังในตนที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมโดยมีอัตราเร็วที่มีประสิทธิภาพ สม่ำเสมอ	ระดับที่ 1
		ระดับที่ 2
		ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

2) ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความมุ่งมั่นสู่คุณภาพ (Quality Orientation)	- มุ่งแสวงหาความชัดเจนของหน้าที่ ลักษณะงานข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร - มีการตรวจสอบคุณภาพของงานและข้อมูลโดยเปรียบกับมาตรฐานที่กำหนด พร้อมวิเคราะห์จุดอ่อน / ผิดพลาดเพื่อหาทางแก้ไข โดยสนใจในรายละเอียดทุกแง่มุมของงาน - รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งแก้ปัญหาเพื่อให้มีมาตรฐานคุณภาพบริการที่เพิ่มขึ้นหรือเปิดช่องว่างความพึงพอใจของลูกค้า - มุ่งหาข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพงานในอนาคต - สนใจจัดเก็บบันทึกข้อมูล	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
การสื่อสาร (Communication)	- ทราบว่าควรสื่อสารอะไร กับใคร โดยสามารถสื่อสารข้อมูลทั้งวาจา ลายลักษณ์ได้เหมาะสม - สามารถแสดงความคิดเห็นรอบคอบ นำเสนอตรงความต้องการของผู้ฟัง - สามารถใช้สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยนำเสนอ รวมทั้งภาษาท่าทาง - สามารถฟังและกลั่นกรองสาระสำคัญจากผู้อื่นได้ - ยอมรับฟังคำวิจารณ์ในเชิงบวก และรักษาแรงจูงใจส่วนตนเพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานและความกระตือรือร้น - สามารถใช้เทคนิค / รูปแบบการติดต่อระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนร่วมกับความสนใจของบุคคล โดยไม่เกิดความขัดแย้งหรือต่อต้าน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ความสามารถในการพลิกแพลง (Agility)	- สามารถปรับมุมมองเชิงธุรกิจสู่การปฏิบัติ โดยได้รับการสนับสนุนจากพนักงานระดับล่างสนใจสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาธุรกิจ - ส่งเสริมการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ เข้าใจการดำเนินการของคู่แข่ง พฤติกรรมตลาด เตรียมการตอบสนองที่เหมาะสม ได้เปรียบเชิงแข่งขัน - มองสถานการณ์ตามความเป็นจริง เข้าใจในการลำดับความสำคัญและแสวงหาทางแก้ไขที่ปฏิบัติได้	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

2) ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
สำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ (Accountability, Credibility)	■ ความสามารถในการรักษาน้ำใจที่สร้างความน่าเชื่อถือ ที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น ■ ใช้หลักการธุรกิจในงานของตนเองและปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณสม่ำเสมอและเก็บรักษาความลับขององค์กร	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ภาวะผู้นำ (Leadership)	■ สามารถแปรวิสัยทัศน์ / ภารกิจองค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ ■ ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์สร้าง / รุงจูงทีมงาน เกิดความร่วมมือในทีม และระหว่างทีม ■ นำทีมให้เข้าสถานการณ์ได้ดี เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาได้ และเสริมแรงได้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ ■ กระตุ้นให้ทีมงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและปรับปรุงงาน ■ ให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มุ่งยกระดับทักษะของทีมงาน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ความสามารถด้านเทคโนโลยี (IT Literacy)	■ เข้าใจกิจกรรมหน่วยงาน และยอมรับ / สามารถเสนอแนะแนวทางการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความสำเร็จ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)	■ มุ่งเพิ่มคุณค่าให้กับงาน พร้อมเผชิญอุปสรรค โดยถือเป็นโอกาส พัฒนาสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ■ พิจารณาปัญหาแบบนอกกรอบ รู้เทคนิควิธีการค้นหาคำตอบสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่เกี่ยวข้องปัญหาเดียวกัน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
การเจรจาต่อรอง (Negotiation)	■ ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อบรรลุข้อตกลงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและแก้ปัญหาความสนใจที่แตกต่างกัน ■ สามารถระงับอารมณ์ แสดงออกเพื่อตอบสนองต่อปัญหาอย่างสร้างสรรค์	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

2) ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความสามัคคี, การทำงานเป็นทีม (Cohesiveness, Teamworking)	- สามารถแปลงความพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ เพื่อหาวิธีจูงใจที่เหมาะสม - รักษาสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกใน / ระหว่างทีม สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ - สร้างบรรยากาศความร่วมมือและส่งเสริมขวัญกำลังใจ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

3) ส่วนบัญชี

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	- มุ่งปฏิบัติงานตามแผนงานและปรับการทำงานแม้เผชิญอุปสรรค ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ภายใต้เงื่อนไขเวลา ขอบประมาณที่เน้นประสิทธิภาพ / ทำกำไร - แสดงออกถึงพลังในตนเองที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมโดยมีอัตราเร็วที่มีประสิทธิภาพ สม่ำเสมอ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
การบริหารจัดการงาน (Work Management)	- ความสามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม - การตรวจติดตามผลลัพธ์ของงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรค - สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนปฏิบัติงาน วิธีวัดผล ติดตามผลการปฏิบัติ - เต็มใจมอบงานสำคัญและให้อำนาจที่เหมาะสม โดยมีวิธีติดตามผลลัพธ์ ให้ข้อมูลย้อนกลับ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ความมุ่งมั่นสู่คุณภาพ (Quality Orientation)	- มุ่งแสวงหาความชัดเจนของหน้าที่ ลักษณะงานข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร - มีการตรวจสอบคุณภาพของงานและข้อมูลโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด พร้อมวิเคราะห์จุดอ่อน / ผิดพลาดเพื่อหาทางแก้ไข โดยสนใจในรายละเอียดทุกแง่มุมของงาน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

3) ส่วนบัญชี (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	- รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งแก้ปัญหาเพื่อให้มีมาตรฐานคุณภาพบริการที่เพิ่มขึ้นหรือเปิดช่องว่างความพึงพอใจของลูกค้ามุ่งหาข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพงานในอนาคต - สนใจจัดเก็บบันทึกข้อมูล	
	ความสามารถในการระบุขอบเขตประเด็นอย่างเป็นระบบ	ระดับที่ 1
	สามารถรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความสำคัญของสถานการณ์ และแยกแยะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย	ระดับที่ 2
	มองปัญหาจากมุมกว้าง คิดวิธีแก้ปัญหาที่เชื่อมโยงที่กว้างขึ้น	ระดับที่ 3
	ประมวลทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินงาน	
การสื่อสาร (Communication)	ทราบว่าควรสื่อสารอะไร กับใคร โดยสามารถสื่อสารข้อมูลทั้งจาก ลายลักษณ์ได้เหมาะสม	ระดับที่ 1
	สามารถแสดงความคิดรวบยอด นำเสนอตรงความต้องการของผู้ฟัง	ระดับที่ 2
	สามารถใช้สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยนำเสนอ รวมทั้งภาษาท่าทาง	ระดับที่ 3
	สามารถฟังและกลั่นกรองสาระสำคัญจากผู้อื่นได้	
	ยอมรับฟังคำวิจารณ์ในเชิงบวก และรักษาแรงจูงใจส่วนตนเพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานและความกระตือรือร้น	
	สามารถใช้เทคนิค / รูปแบบการติดต่อระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนร่วมกับความสนใจของบุคคล โดยไม่เกิดความขัดแย้งหรือต่อต้าน	
	สามารถแปรวิสัยทัศน์ / ภารกิจองค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ	ระดับที่ 1
ภาวะผู้นำ (Leadership)	ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์สร้าง / จูงใจทีมงาน เกิดความร่วมมือในทีม และระหว่างทีม	ระดับที่ 2
		ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

3) ส่วนบัญชี (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความสามัคคี, การทำงานเป็นทีม (Cohesiveness, Teamworking)	▪ นำทีมให้เข้าสถานการณ์ได้ดี เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาได้ และเสริมแรงได้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ ▪ กระตุ้นให้ทีมงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและปรับปรุงงาน ▪ ให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มุ่งยกระดับทักษะของทีม	
	▪ สามารถแปลความพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ เพื่อหาวิธีจูงใจที่เหมาะสม	ระดับที่ 1
		ระดับที่ 2
	▪ รักษาสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกใน / ระหว่างทีม สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานอย่างสร้างสรรค์	ระดับที่ 3
	▪ สร้างบรรยากาศความร่วมมือและส่งเสริมขวัญกำลังใจ	

4) ส่วนความปลอดภัย

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
การบริหารจัดการงาน (Work Management)	▪ ความสามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม	ระดับที่ 1
	▪ การตรวจติดตามผลลัพธ์ของงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรค	ระดับที่ 2
	▪ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนปฏิบัติงาน วิธีวัดผลติดตามผลการปฏิบัติ	ระดับที่ 3
	▪ เต็มใจมอบงานสำคัญและให้อำนาจที่เหมาะสม โดยมีวิธีติดตามผลลัพธ์ ให้ข้อมูลย้อนกลับ	
การสื่อสาร (Communication)	▪ ทราบว่าควรสื่อสารอะไร กับใคร โดยสามารถสื่อสารข้อมูลทั้งวาจา ลายลักษณ์ได้เหมาะสม	ระดับที่ 1
		ระดับที่ 2
	▪ สามารถแสดงความคิดเห็นรอบคอบ นำเสนอตรงความต้องการของผู้ฟัง	ระดับที่ 3
	▪ สามารถใช้สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยนำเสนอ รวมทั้งภาษาท่าทาง ▪ สามารถฟังและกลั่นกรองสาระสำคัญจากผู้อื่นได้	

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

4) ส่วนความปลอดภัย (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
	▪ ยอมรับฟังคำวิจารณ์ในเชิงบวก และรักษาแรงจูงใจส่วนตนเพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานและความกระตือรือร้น ▪ สามารถใช้เทคนิค / รูปแบบการติดต่อระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนร่วมกับความสนใจของบุคคล โดยไม่เกิดความขัดแย้งหรือต่อต้าน	
ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	▪ มุ่งปฏิบัติงานตามแผนงานและปรับการทำงานแม้เผชิญอุปสรรค ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ▪ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ภายใต้งานในเวลา งบประมาณที่เน้นประสิทธิภาพ / ทำกำไร ▪ แสดงออกถึงพลังในคนที่ขับเคลื่อนกิจกรรมโดยมีอัตราเร็วที่มีประสิทธิภาพ สม่ำเสมอ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ความสามัคคี, การทำงานเป็นทีม (Cohesiveness, Teamworking)	▪ สามารถแปลความพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ เพื่อหาวิธีจูงใจที่เหมาะสม ▪ รักษาสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกใน / ระหว่างทีม สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ▪ สร้างบรรยากาศความร่วมมือและส่งเสริมขวัญกำลังใจ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ภาวะผู้นำ (Leadership)	▪ สามารถแปรวิสัยทัศน์ / การกิจองค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ ▪ ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์สร้าง / จูงใจทีมงาน เกิดความร่วมมือในทีม และระหว่างทีม ▪ นำทีมให้เข้าสถานการณ์ได้ดี เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาได้ และเสริมแรงได้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ ▪ กระตุ้นให้ทีมงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและปรับปรุงงาน ▪ ให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มุ่งยกระดับทักษะของทีม	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

4) ส่วนความปลอดภัย (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความมุ่งมั่นสู่คุณภาพ (Quality Orientation)	▪ มุ่งแสวงหาความชัดเจนของหน้าที่ ลักษณะงานข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร ▪ มีการตรวจสอบคุณภาพของงานและข้อมูลโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด พร้อมวิเคราะห์จุดอ่อน / ผิดพลาดเพื่อหาทางแก้ไข โดยสนใจในรายละเอียดทุกแง่มุมของงาน ▪ รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งแก้ปัญหาเพื่อให้มีมาตรฐานคุณภาพบริการที่เพิ่มขึ้นหรือเปิดช่องว่างความพึงพอใจของลูกค้า ▪ มุ่งหาข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาคูณภาพงานในอนาคต ▪ สนใจจัดเก็บบันทึกข้อมูล	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
สำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ (Accountability, Credibility)	▪ ความสามารถในการรักษาวินัยที่สร้างความน่าเชื่อถือ ที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น ▪ ใช้หลักการธุรกิจในงานของตนเองและปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณสม่ำเสมอและเก็บรักษาความลับขององค์กร	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)	▪ มุ่งเพิ่มคุณค่าให้กับงาน พร้อมเผชิญอุปสรรค โดยถือเป็นโอกาสพัฒนาสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ▪ พิจารณาปัญหาแบบนอกกรอบ รู้เทคนิควิธีการค้นหาคำตอบ สร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่ประสบปัญหาเดียวกัน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	▪ ความสามารถในการระบุนขอบเขตประเด็นอย่างเป็นระบบ ▪ สามารถรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความสำคัญของสถานการณ์ และแยกแยะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย ▪ มองปัญหาจากมุมกว้าง คิดวิธีแก้ปัญหาที่การเชื่อมโยงที่กว้างขึ้น ▪ ประมวลทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่ในการดำเนินงาน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

5) ส่วนเทคนิคการกลับ

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
ความมุ่งมั่นสู่คุณภาพ (Quality Orientation)	- มุ่งแสวงหาความชัดเจนของหน้าที่ ลักษณะงานข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร - มีการตรวจสอบคุณภาพของงานและข้อมูลโดยเปรียบกับมาตรฐานที่กำหนด พร้อมวิเคราะห์จุดอ่อน / ผิดพลาดเพื่อหาทางแก้ไข โดยสนใจในรายละเอียดทุกแง่มุมของงาน - รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุ่งแก้ปัญหาเพื่อให้มีมาตรฐานคุณภาพบริการที่เพิ่มขึ้นหรือเปิดช่องว่างความพึงพอใจของลูกค้า - มุ่งหาข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาคณภาพงานในอนาคต - สนใจจัดเก็บบันทึกข้อมูล	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
การสื่อสาร (Communication)	- ทราบว่าควรสื่อสารอะไร กับใคร โดยสามารถสื่อสารข้อมูลทั้งวาจา ลายลักษณ์ได้เหมาะสม - สามารถแสดงความคิดรวบยอด นำเสนอตรงความต้องการของผู้ฟัง - สามารถใช้สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยนำเสนอ รวมทั้งภาษาท่าทาง - สามารถฟังและกลับกรองสาระสำคัญจากผู้อื่นได้ - ยอมรับฟังคำวิจารณ์ในเชิงบวก และรักษาแรงจูงใจส่วนตนเพื่อรักษาผลการปฏิบัติงานและความกระตือรือร้น - สามารถใช้เทคนิค / รูปแบบการติดต่อระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนร่วมกับความสนใจของบุคคล โดยไม่เกิดความขัดแย้งหรือต่อต้าน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	- มุ่งปฏิบัติงานตามแผนงานและปรับการทำงานแม้เผชิญอุปสรรค ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ภายใต้เงื่อนไขเวลา ขอบประมาณที่เน้นประสิทธิภาพ / ทำกำไร - แสดงออกถึงพลังในตนที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมโดยมีอัตราเร็วที่มีประสิทธิภาพ สม่ำเสมอ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

ตารางที่ 4.3 แสดงร่างรายการขีดความสามารถที่จะใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

5) ส่วนเทคนิคการกลั่น (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ความหมาย	ระดับของขีดความสามารถ
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	■ ความสามารถในการระบุขอบเขตประเด็นอย่างเป็นระบบ ■ สามารถรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความสำคัญของสถานการณ์ และแยกแยะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย ■ มองปัญหาจากมุมกว้าง คิดวิธีแก้ปัญหามองการเชื่อมโยงที่กว้างขึ้น ■ ประมวลทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่ในการดำเนินงาน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
การบริหารจัดการ งาน (Work Management)	■ ความสามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม ■ การตรวจติดตามผลลัพธ์ของงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรค ■ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนปฏิบัติงาน วิเคราะห์ผล ติดตามผลการปฏิบัติ ■ เต็มใจมอบงานสำคัญและให้อำนาจที่เหมาะสม โดยมีวิธีติดตามผลลัพธ์ ให้ข้อมูลย้อนกลับ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ความสามัคคี, การทำงานเป็นทีม (Cohesiveness, Teamworking)	■ สามารถแปลความพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ เพื่อหาวิธีจูงใจที่เหมาะสม ■ รักษาสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกใน / ระหว่างทีม สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ■ สร้างบรรยากาศความร่วมมือและส่งเสริมขวัญกำลังใจ	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
สำนึกรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือ (Accountability, Credibility)	■ ความสามารถในการชักชวนที่สร้างความน่าเชื่อถือ ที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น ■ ใช้หลักการธุรกิจในงานของตนเองและปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณสม่ำเสมอและเก็บรักษาความลับขององค์กร	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3
ภาวะผู้นำ (Leadership)	■ สามารถแปรวิสัยทัศน์ / ภารกิจองค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ ■ ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์สร้าง / จูงใจทีมงาน เกิดความร่วมมือในทีม และระหว่างทีม ■ นำทีมให้เข้าสถานการณ์ได้ดี เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาได้ และเสริมแรงได้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ ■ กระตุ้นให้ทีมงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและปรับปรุงงาน ■ ให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มุ่งยกระดับทักษะของทีมงาน	ระดับที่ 1 ระดับที่ 2 ระดับที่ 3

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการส่วนฯ ทั้ง 5 ส่วน พบว่า ชีตความสามารถในงานที่ถูกเลือกอีกครั้งโดยผู้จัดการส่วนฯ ทุกคน คือ

1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement of Orientation)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
4. การบริหารจัดการ (Work Management)
5. ความสำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ (Accountability & Credibility)
6. ภาวะผู้นำ (Leadership)
7. ความสามัคคี และการทำงานเป็นทีม (Cohesiveness & Teamworking)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำมาเพิ่มเติมให้ชีตความสามารถในงานทุกตัวที่ถูกเลือกนั้นมีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งจะถูกเขียนออกมาเป็นระดับต่างๆ ของชีตความสามารถในงานนั้นอยู่ที่ระดับมาตรฐานสูงกว่ามาตรฐาน (ทั้งระดับมาตรฐานและสูงกว่ามาตรฐานจะเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง) และที่คาดหวังว่าอยากจะให้เกิดขึ้น (ระดับที่คาดหวัง ฯ ยังไม่มีเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในองค์กร) อย่างไร โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกมาเป็นตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 อธิบายระดับของขีดความสามารถในงานที่ได้จากการสัมมนา

ขีดความสามารถ	ระดับ	ส่วนอุตสาหกรรม	ส่วนบุคคล	ส่วนธุรกิจน้ำมันห่อหิน
1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	Standard	- พยายามทำงานอย่างเต็มที่ ให้สำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ได้รับ ในระยะเวลาที่กำหนด - ยังต้องให้ผู้อื่นกระตุ้นและกำหนดเป้าหมายเป็นระยะ - ปฏิบัติงานครบถ้วน ไม่เปิดความรับผิดชอบ หรือเป็นการข่มขู่	ทุ่มเทเพื่อให้ทำงานกับเวลาที่กำหนด	พยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายปริมาณงานที่ได้รับ
	Superior performance	- ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถกระตุ้นตนเองให้ทำงานอย่างเต็มที่ และหาทางเลือก ยึดมั่นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานเดิมที่ทำได้ - ไม่ทำงานในวงจำกัด พยายามหาแนวทางอื่น ๆ โดยไม่หมดกำลังใจ ไม่เป็นถึงเหตุผลที่ทำไม่ได้	- ตรวจสอบงานให้ละเอียดถี่ถ้วน - งานที่ดำเนินการเสร็จ จะมอบให้หน่วยงานต่อไปแล้ว ยังติดตามสอบถาม ทบทวนสิ่งที่ไม่ต้องแก้ไข ปรับปรุง - ให้มอบหมาย เพื่อส่งมอบความหมาย - มุ่งปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้สำเร็จตามกำหนดแม้จะค่อนข้างยาก	- มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดให้ โดยพยายามคิดหาหนทาง เพื่อวิเคราะห์หาเหตุผลที่ทำให้เป้าหมายไม่บรรลุ ทบทวนเลือกในการแก้ปัญหาโดยไม่ต้องคอยกระตุ้นให้คิดหรือดำเนินการ - สามารถประเมินปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมหาทางป้องกันปัญหา
	Best practice required	- คำนึงถึงเป้าหมายรวมที่สำคัญกว่า เป็นค่านิยมเป้าหมายรวมให้บรรลุผลก่อน แล้วเป้าหมายย่อยจะได้รับผลกระทบบ้าง - พร้อมที่จะเป็นผู้นำผู้อื่น หรือให้การสนับสนุนผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวม - ไม่มีความสนใจ และความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อเสีย ประเมินความเสี่ยง เพื่อนำเสนอทางเลือกที่ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว	ใช้วิธีอุปสรรค แล้วผลลัพธ์ต้องดีกว่า มากกว่าเวลาที่ใช้ หรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ	มุ่งมั่น พยายามบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังคอยติดตามตรวจสอบคุณภาพของงานที่ลูกค้าชั้นสุดท้ายได้รับ เช่น ระยะเวลาส่งมอบ คุณภาพสินค้าบริการ เพื่อที่จะช่วยแก้ไข หรือปรับปรุงงานที่จะช่วยแก้ไขหรือป้องกันปัญหา
2. การจัดการงาน (Work management)	Standard	- สามารถวางแผน จัดลำดับการทำงานในหน้าที่ หรือที่ได้รับมอบหมาย - สามารถกำกับ และควบคุมตนเอง ให้ทำงานได้ตามแผน หรือกำหนดการที่วางไว้	- สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยพิจารณาความเร่งด่วน และความสำคัญประโยชน์ที่ได้รับ - กำหนดวิธีการทำงานโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย - ผลงานที่เสร็จตรงตามกำหนด ถูกต้องตามมาตรฐานกำหนด	ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา สามารถบริหารจัดการเวลาของการทำงานหลาย ๆ อย่างได้พร้อม ๆ กัน จัดลำดับความสำคัญของการทำงานในลักษณะตามกัน ไม่ไร้ที่สิ้นสุด
	Superior performance	- สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่ทำงานล่าช้า หรือคาดหมายปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางแก้ไข ป้องกัน - สามารถแก้ไขปัญหา และปรับขั้นตอนหรือแผนงานย่อย เพื่อให้งานสำเร็จตามแผนที่วางไว้ และสามารถกำหนดวิธีการติดตาม ควบคุมงาน ตลอดจนประสานการทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ให้งานเสร็จตามแผน	- สามารถวางแผนการกำหนด และมีความเป็นผู้นำที่จะกำหนดแนวทาง ให้ผู้อื่นสามารถทำตามความตั้งใจ - สามารถกำหนดแนวทางควบคุม ควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน - มีความสามารถวางแผนกระบวนการที่เข้ามา เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน และสามารถหาแนวทางแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางป้องกันได้ล่วงหน้า	สามารถวางแผนงาน โดยหาแนวทางโครงการว่าจะต้องทำอะไรเมื่อใด และรับผิดชอบการบางเรื่องล่วงหน้าได้ เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนด
	Best practice required	- สามารถประเมินผู้ส่ง คู่ค้า สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท ที่จะช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ - สามารถกำหนดแผนงานโครงการ ที่ต้องประสานงานกับบุคคลภายนอก เช่น คู่ค้า คู่แข่ง ให้ปฏิบัติงานสอดคล้องกันไว้ก่อนได้	- สามารถวิเคราะห์ ขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐาน และจัดทำเป็นเอกสาร (Work procedure/Work instruction/Reference) - จัดทำ Working list ของงาน เพื่อส่งมอบผู้อื่น หรือรายงานความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	- นอกจากนี้จากวางแผนงานแล้ว สามารถเสนอทางเลือกวิเคราะห์การดำเนินการ หรือห้คำแนะนำหรือช่วยการตัดสินใจ ได้แก่ ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษา ความเห็นไปให้ ความคุ้มค่า - พร้อมที่จะดำเนินการตามทางเลือกที่เสนอ และได้
3. ความสามัคคี, การทำงานเป็นทีม (Cohesiveness, Teamworking)	Standard			
	Superior performance			

ส่วนธุรกิจน้ำมันพลอยดิน	ส่วนเทคนิคการกลั่น	ส่วนความปลอดภัย
• พยายามทำงานตามที่ได้กำหนดหมาย หรือหน้าสี ความรับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายปริมาณงานที่ได้รับ • มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพยายามคิดตามผล เพื่อวิเคราะห์หาเหตุผลที่ก่อให้เกิดเป้าหมายไม่บรรลุ หากทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยไม่ต้องคอยกระตุ้นให้คิดหรือดำเนินการ • สามารถประเมินปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมแนวทางการแก้ปัญหา • มุ่งมั่น พยายามบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังคอยติดตามตรวจสอบคุณภาพของงานที่ลูกค้าขึ้นดูได้ด้วยได้รับตาม ระยะเวลาส่งมอบ คุณภาพสินค้าและบริการ เพื่อที่จะช่วยแก้ไข หรือปรับระบบงานที่จะช่วยแก้ไขหรือป้องกันปัญหา • ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา สามารถบริหารจัดการเวลาของการทำงานหลาย ๆ อย่างได้พร้อม ๆ กัน จัดลำดับความสำคัญของการทำงานในลักษณะตามกัน ไม่ทิ้งชิ้นต่อชิ้น • สามารถวางแผนงาน โดยเฉพาะงานโครงการว่าจะต้องทำอะไรเมื่อใด และช่วยเตรียมการบางอย่างล่วงหน้าได้ เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนด • นอกเหนือจากการวางแผนงานแล้ว สามารถเสนอทางเลือกที่จะดำเนินการอย่างไร พร้อมทั้งเตรียมข้อมูลช่วยการตัดสินใจ ได้แก่ ข้อมูลทางเศรษฐศาสตร์ ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า • พร้อมที่จะดำเนินการตามทางเลือกที่เสนอ และได้	• สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ทำให้งานที่มีอยู่ประจำเสร็จตามกำหนด เป็นส่วนใหญ่ • งานที่เสร็จมีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ โดยมี การจัดทำรายงานความคืบหน้าการทำงานเป็นระยะ ให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ร่วมงานตรวจสอบหรือติดตามได้ • สามารถบริหารจัดการงานประจำให้เสร็จตามกำหนด ขณะที่สามารถรับมือกับงานโครงการที่มอบหมายได้ ไม่พร้อมกันงานประจำ • คุณภาพงานประจำมีความถูกต้องสูง • สามารถบริหารจัดการงานประจำให้เสร็จเร็วกว่ากำหนดเวลา และมีความถูกต้องทุกครั้ง • สามารถจัดทำแผนงานโครงการ ความคุ้มค่ากับให้งานเป็นไปตามแผนได้ • ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ แม้จะเป็นทีมงานร่วมส่วนงาน ช่วยดูแลเป้าหมายโดยคำนึงถึงเป้าหมายรวม ต้องได้ที่สุด หรือไม่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ • มีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยพร้อมให้การช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ	• ทีมที่ทำงานได้กำหนดหมายให้เสร็จเร็ว แม้บาง ครั้งจะเสียกำหนดเวลาไปบ้าง • ทีมที่ให้ความรู้ความกำหนด ได้คุณภาพตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของต้นทุน • ไม่ปฏิเสธที่จะต้องทำงานต่อเนื่อง นอกเวลาปฏิบัติงานเสร็จงาน • มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงด้านปริมาณครั้งต่อไป • ทีมที่ และมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แม้จะต้องใช้เวลาส่วนตัว เพื่อให้แล้วเสร็จก่อนกำหนด คำนึงถึงการให้ทรัพยากร หรือต้นทุนค่าเงินงานต่ำ • มีความพยายามปรับปรุงงานให้มีระดับคุณภาพงานดีขึ้นเรื่อย ๆ • มีความมุ่งมั่นทำงานที่คนทั่วไปเห็นว่าลำบาก หรือ ลำบากได้ยาก เมื่อได้รับมอบหมายจะทำงานอย่างเต็มที่ • รับผิดชอบ และควบคุมให้ปฏิบัติงานตามตารางงานประจำวัน และ 10 ชั่วโมงที่ทำงานเสร็จหรือผ่านผู้ขึ้น โดยไม่ละเลยที่จะแก้ไขปัญหา และรายงานผลตามจริงไม่เกิดความรับผิดชอบ • เสนอทางเลือก และขั้นตอนแก้ไขปัญหามาบอกกำหนด ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการแก้ไข • สามารถวางแผนงานโครงการให้เสร็จ ได้ด้วยตนเอง • สามารถประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นได้ดี • มีความสนใจในมาตรฐานงานวิชาชีพที่กำหนดไว้ • สามารถบริหารจัดการงานได้เร็วกว่าที่คาดหมาย • สามารถถ่ายทอดวิธีการวางแผน การกำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้โดยละเอียดจนเห็นภาพ เช่นจัดทำเป็น Guideline หรือ คู่มือปฏิบัติงาน • สามารถนำทีมที่มีการฝึกอบรมประจำเพื่อปฏิบัติงานในขอบเขตกำหนดได้ตามขั้นตอน ไม่มีผู้ปฏิบัติ ได้รับบาดเจ็บในการปฏิบัติงาน(Safe checked team) • มีการตัดสินใจตามหลักการ เพื่อกำหนดแนวดำเนินการ จำนวนอุปกรณ์ วิธีปฏิบัติได้ถูกต้อง • เป็นสมาชิกที่มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค ในทีมงานร่วม ที่สามารถให้คำปรึกษา โดยให้เหตุผลที่ยอมรับได้ เหมาะสมที่จะช่วยให้ทีมงานวางแผนตัดสินใจ ล้มการ ได้ถูกต้อง • เป็นสมาชิกทีมงานร่วม ที่สนใจชื่นชมในความ สามารถในทีมงาน (Cross function team)

ตารางที่ 4.4 อธิบายระดับของขีดความสามารถในงานที่ได้จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ระดับ	ส่วนอุตสาหกรรม	ส่วนบัญชี	ส่วนธุรกิจน้ำมันท้องถิ่น
	Best practice required			
4. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	Standard	* บันทึก และรายงานข้อมูลจริง เป็นระบบ * สามารถแยกแยะข้อมูลเพื่อช่วยการวิเคราะห์เบื้องต้น เพื่อประกอบการรายงานผลงานเป็นประจำวัน		
	Superior performance	* พยายามหาวิธีตรวจ สอบข้อมูลเชิงลึก สำหรับประเด็นที่ต้องการแก้ไขปัญหาคิดค้นใจ โดยสามารถกำหนดวิธีการที่เหมาะสม * สามารถวิเคราะห์ข้อมูล จัดกลุ่ม/เชื่อมโยงข้อมูล จนทราบได้ว่าเชื่อมโยงประเด็นสำคัญ เชื่อมโยง อะไรคือสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หรือเชื่อมโยงที่ตรงประเด็น		
	Best practice required	* สามารถจัดการฐานข้อมูลที่ได้รับซับซ้อน หรือข้อมูลต่อเนื่อง เพื่อย่นำมาช่วยการวิเคราะห์ * สามารถแยกแยะได้ว่า ข้อมูลใดเป็นความจริง หรือถูกต้องหรือไม่ * สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของเชื่อมโยง หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันได้อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยอธิบายปรากฏการณ์ สาเหตุปัญหา และนำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหา		
5. การสื่อสาร (Communication)	Standard	ความสามารถในการจัดระบบความคิด รวบรวมคิด ตามการสื่อสารให้สื่อและเทคนิค การสื่อเพื่อเสนอความคิดเห็น ให้ผู้อื่น เข้าใจได้ง่าย เป็นระบบ จนสามารถบรรลุ ประโยชน์ และความสัมพันธ์ร่วมกัน	* สามารถรวบรวมข้อมูล เขียนเป็นประเด็นสำคัญ เพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้สั้น กระชับ ทั้งโดยการพูด การเขียน * เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับสาระสำคัญ วิเคราะห์ความต้องการการประเถตกับเจ้าใจอาชนมีความรู้สึกของผู้สื่อ และควบคุมสถานการณ์ของตนเอง	
	Superior performance		* ประเมินสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมว่าจำเป็นต้องการสื่อสาร ควร สื่อกับใคร เมื่อใด * เสนอสารประโยชน์ที่ตรงความต้องการแก่ผู้ฟัง หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถเสนอแนวทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วย	
	Best practice required		* สามารถสื่อสารกับผู้ที่ไม่ไว้ใจง่าย หรือผู้ที่มีอคติด้วยแล้วมักถูกตรวจ สอบข้อมูลที่สื่อไป มีเทคนิคการต่อรอง ที่ประนีประนอมได้ ประโยชน์ทุกฝ่าย * สามารถควบคุมสติ อารมณ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการพูดคุย บรรเทา แต่สามารถมั่นใจได้สูง สามารถรับข้อมูลสำคัญ * สามารถคัดค้านข้อมูลได้ดี ใช้เทคนิคทั้งการพูด การเขียน การทำสื่อ ประกอบ ในการประนอม * สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวกที่คู่สนทนา ท้าที่จะตอบกลับ ในเชิงสร้างสรรค์ โดยมีเทคนิคต่าง ๆ เช่น การตั้งคำถาม การเสนอ ผลของทางเลือก ที่จะเป็นการให้ผลที่เป็นประโยชน์แก่คู่สนทนา	
6. สำนึกกับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือ (Accountability & Credibility)	Standard			
	Superior performance			

ส่วนเทคนิคการถนอม	ส่วนความปลอดภัย
* คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณ มีความไวต่อผู้อื่น โดยส่วนที่ระคายเคืองกับใครไม่ได้จนกระทั่ง * สามารถนำข้อมูล ให้เป็นกลุ่มที่ปลอดภัย มีทัศนคติทางบวก เพื่อที่จะควบคุมให้ข้อมูลไปในทิศทางที่ดีแก่ส่วนรวม * สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ ของระบบงานที่ทำงานแล้ว ที่ระบบงานได้ถูกต้องตามระบบ ตลอดจนดูแลรักษา ระบบให้มีประสิทธิภาพตามที่ออกแบบไว้ * สามารถรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ รวบรวม และ จัดระบบตามเวลาที่เหมาะสม เพื่อนำมาวิเคราะห์ * สามารถแยกแยะข้อมูลได้ครบถ้วน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งก็ศึกษาสามารถหาตัวชี้วัดสถานการณ์ของปัจจัย เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา * สามารถประเมินเพื่อเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาคือเหมาะสม ตลอดจนสามารถเสนอแนวทางป้องกัน และ ออกแบบระบบใหม่ * สามารถพิจารณาประเด็นได้ถูกต้อง และเข้าใจธรรมชาติ ความรู้สึกที่คนทำงานด้วย และมีความรอบคอบว่าผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดไปเกี่ยวข้องอย่างไร * นอกจากการสื่อสารโดยวาจา ยังสามารถจัดทำเอกสาร ได้ชัดเจน ตรงประเด็น * สามารถวางแผนการถ่ายทอด การวิจัย ตลอดจน สามารถคัดกรองสิ่งที่สื่อสารในทางปฏิบัติงาน * สามารถจัดทาสื่อสารได้เหมาะสม มีเทคนิคที่เหมาะสม ที่จะทำให้ผู้รับข้อมูล เข้าใจ และเข้าใจได้ตรงประเด็น ชัดเจน * สามารถรู้ และคาดการณ์ความต้องการของผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจความต้องการได้โดยไม่ต้องมีการสื่อ	* มีการระบุหน้าที่ที่ประสานงาน ระหว่างทีมงานได้ดี * มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญที่มีอยู่ให้ผู้อื่นที่มีความสามารถ สอดคล้องเหมาะสม สามารถทำงานได้ตามเกณฑ์ที่เหมาะสม * สามารถสื่อสารโดยภาษาพูดได้ละเอียด ได้ใจความ * สามารถเขียนรายงาน ให้เข้าใจได้ชัดเจน * รายงานเนื้อหาที่จะรับทราบที่พบเห็นโดยละเอียดปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้อง ทันเวลา * เป็นผู้ที่สื่อกับผู้อื่นได้ดี โดยมีการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง * สามารถใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ในการรับ ส่งข้อมูลได้ * มีความสามารถในการถ่ายทอดเป็นระบบ เช่น สอนงาน เป็นไกด์ไลน์ โดยสามารถใช้อธิบายการถ่ายทอดเป็นขั้นตอนได้ * สามารถรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง มาจัดเป็นได้เป็นระบบ จัดระเบียบ เพื่อช่วยการเผยแพร่ และ ทำให้รวดเร็ว ทันกับเหตุการณ์ * สามารถรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวคิดได้เป็นขั้น ๆ ตรงประเด็น แต่ยังคงมีการคำนึงถึงในภาคต้นทาง เชิงของงาน * ยังต้องการคำแนะนำเพื่อที่จะนำเสนอ ให้เป็นระบบ หรือมีลำดับขั้นตอนที่ระบุชี้ให้ผู้อื่นเข้าใจ * สามารถหาข้อมูล จากสื่อต่าง ๆ หรือการสนทนา หรือ เพื่อสร้างทางเชิงของงานได้มากกว่า 1 ทาง และยังสามารถใช้ข้อมูลของไม่จำกัดได้ โดยจะไม่เป็นระบบอื่น ๆ

ตารางที่ 4.4 อธิบายระดับของขีดความสามารถในงานที่ได้จำแนกไว้ ๖๖๖๕ ภาษณ์ (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ระดับ	ส่วนอุตสาหกรรม	ส่วนบัญชี	ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อสัน
	Best practice required			
7. การะผู้นำ (Leadership)	Standard			* สามารถกระตุนตนเองเพื่อกันควา สวงหาคำสอบ เพื่อการ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงการทํางานที่รับผิดชอบให้ถูกต้องได้เอง * หรือมที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น
	Superior performance			* มีพลังหรือสามารถสร้างพลังในตนเองตลอดเวลา ที่จะผลักดัน งาน หรือการปรับปรุงงาน หรือกิจกรรมที่ต้องทําร่วมกับผู้อื่น ให้ลุล่วง * มีข้อเสนอแนะ แนวคิดที่มีเหตุผล * เป็นผู้นำในการประชุม ที่จะกระตุ้น และส่งเสริมผู้อื่นให้แสดงออก * เปิดใจกว้าง รับฟังคำแนะนำ เปิดความคิดพร้อมรับความรู้ใหม่ ๆ * สามารถเสนอทวงเคื่อกเพื่อให้หัวหน้าคิดสันใจ(Persuasion) * สามารถเสนอเหตุผลเพื่อให้ผู้ทํางาน "ยอมรับ" และสร้างแรง บันดาลใจที่จะให้ผู้อื่นทํางานมีส่วนร่วม และรับผิดชอบหน้าที่
	Best practice required			

ส่วนเทคนิคการกลั่น	ส่วนความปลอดภัย
เลือกในการแก้ปัญหา โดยการเปรียบเทียบข้อมูลให้ตัดสินใจ โดยไม่ถูก จี๊ด • สามารถวางแผน รวบรวมข้อมูลล่วงหน้าเพื่อประเมินปัญหาทางเทคนิค ทำให้สามารถระบุประเด็นที่ต้องตรวจสอบและทราบเหตุของปัญหาได้ตรงเมื่อลงพื้นที่ • สามารถใช้ประสบการณ์นำสู่ประเด็นที่เป็นสาเหตุของปัญหา และนำเสนอถูกค่าได้ทันทีที่ได้เห็นลักษณะงานโดยไม่ต้องรบกวนข้อมูลมากมาย • สามารถให้ข้อมูลถูกค่าได้อย่างเป็นระบบ สั้น ตรงประเด็น อย่างน่าเชื่อถือ • มีการติดตามผลทุกกรณี	ที่สัมพันธ์ด้วย • สามารถใช้เกณฑ์ต่าง ๆ มาช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม • นำเสนอได้เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอน โดยไม่ต้องแนะนำมากนัก • มีมุมมองที่กว้าง มีประสบการณ์ที่จะหาที่จะหาข้อมูลในมุมมองที่สัมพันธ์กับระบบงานอื่น • สามารถนำเสนอแนวคิดอย่างน่าเชื่อถือ และโน้มน้าว ชูงใจผู้อื่น • เป็นผู้คนที่ดี รับฟังเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล • กล้าแสดงออกหากมีมุมมองที่แตกต่าง • หากมีความเห็นไม่ตรงกัน ก็ไม่มีความคับข้องใจ • มีความสามารถเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงาน • สามารถนำแนวคิด เช่นทิศทางในภาพรวม • เป็นตัวอย่างที่ดี(Role model) ปฏิบัติตัวเป็นคนดี มุ่งทำประโยชน์แก่ผู้อื่น โดยเริ่มที่ตัวเอง มีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ คำนึงถึงผลกระทบต่อส่วนรวมก่อน • มีความสามารถกระตุ้น โน้มน้าวและเสริมพลังให้ผู้อื่นสามารถนำทิศทาง ให้แนวทางผู้อื่นได้

บทที่ 5

การประยุกต์ใช้ การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 การประยุกต์ใช้

รายการขีดความสามารถที่ได้มาในบทที่ 4 ผู้วิจัยได้นำมาประชุมปรึกษาร่วมกับผู้บริหารขององค์การ ซึ่งได้มีความเห็นร่วมกันว่า ในระยะแรกของการนำรายการขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในงานนั้น ควรเน้นด้านการพัฒนาเป็นหลัก เนื่องจากประเด็นเรื่องขีดความสามารถเป็นเสมือนการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและรวดเร็วเกินไป ก็อาจจะได้รับแรงต่อต้านค่อนข้างจะมาก ในทางตรงข้าม การนำรายการขีดความสามารถไปใช้ในงานด้านการพัฒนานั้นน่าจะมีผลในด้านบวกมากกว่า เพราะเป็นเรื่องที่ไม่สร้างผลกระทบด้านลบต่อคนในองค์การมากนัก

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอกรอบความคิดในการประยุกต์ใช้รายการขีดความสามารถในงานที่ได้มา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่หนึ่ง (Phase 1)

เริ่มต้นด้วยการนำเอกสารรายการขีดความสามารถในงานที่ได้ มาออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตัวบุคคลเป็นรายบุคคลว่ามีระดับของขีดความสามารถอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับขีดความสามารถที่ถูกเขียนไว้ในเอกสารดังกล่าว การออกแบบเครื่องมือชิ้นนี้ นอกจากจะนำเอารายการขีดความสามารถที่ได้เป็นตัวตั้งแล้ว ถ้าจะให้มีความรอบด้านมากขึ้นในการประเมิน ควรจะได้นำเอาข้อมูลบางอย่างที่แสดงถึงลักษณะหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมาประกอบในการออกแบบเครื่องมือดังกล่าว ซึ่งโดยทั่วไป ในปัจจุบันหลายองค์การมักใช้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) มาเป็นตัวแทนเป้าหมายทางด้านผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จะทำให้ผลการประเมินที่ออกมา มีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางด้านขีดความสามารถ และเป้าหมายทางด้านผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ระยะที่ 2 (Phase 2)

นำผลการประเมินที่ได้ไปให้บุคลากรในองค์กรใช้เป็นข้อมูลหลักในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan - IDP) ซึ่งในหลักการเขียนแผนการพัฒนาบุคลากรนี้ ส่วนใหญ่แล้วจะมีเนื้อหาที่บ่งบอกถึงลักษณะงานและเป้าหมายในงาน ที่สำคัญรวมถึงขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคลากรคนนั้น ส่วนที่เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดของการเขียนแผนการพัฒนาบุคลากรก็คือ การบอกว่าจะต้องพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง ด้วยวิธีการอย่างไร และผลสำเร็จในการพัฒนานั้นเป็นอย่างไร

หลังจากการเขียนแผนการพัฒนาบุคลากรเรียบร้อยแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะต้องนำเอาแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดมาประมวลดูว่า ควรจะมีแผนในการพัฒนาบุคลากรให้กับทั้งองค์กรอย่างไรเพื่อให้ขีดความสามารถที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ต้องการ ถูกพัฒนาและปรับปรุงขึ้นมาให้สำเร็จตามเป้าหมายของทั้งบุคคลและองค์กรในที่สุด สำหรับตัวอย่างของแผนการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้กัน อาทิ แผนการฝึกอบรมพนักงานขององค์กร แผนการให้คำปรึกษาภายในองค์กร และแผนการพัฒนาบุคลากรผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเรียนรู้ผ่านระบบอีเลิร์นนิงส์ (E-Learning)

ระยะที่ 3 (Phase 3)

หลังจากที่ได้แผนการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรแล้ว ในระยะที่ 3 จะเป็นการนำแผนการพัฒนาต่างๆ มาปฏิบัติใช้ (Implementation) สำหรับขั้นตอนในการลงรายละเอียดการพัฒนานั้น อาจจะต้องมีการวางแผนย่อยว่าจะมีลำดับในการปฏิบัติอย่างไร เนื่องแผนการพัฒนาต่างๆ มีความสำคัญและเร่งด่วนไม่เท่ากัน นอกจากนั้น เมื่อมีการปฏิบัติงานในแต่ละแผนฯ เรียบร้อยแล้ว ควรจะมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในแต่ละแผนฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงเครื่องมือหรือแผนการพัฒนาอื่นๆ ในครั้งต่อไป

ข้อควรคำนึงในการปฏิบัติแผนการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ ควรจะต้องสร้างความเชื่อมโยงให้กับแต่ละแผนฯ ไม่ควรให้แต่ละแผนฯ ถูกปฏิบัติแบบแยกส่วนกันชัดเจน ดังนั้น ความชัดเจนในผลลัพธ์ที่ต้องการในแต่ละแผนฯ และการประสานการปฏิบัติงานในแต่ละแผนฯ จึงเป็นเรื่องที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติใช้แผนการพัฒนาบุคลากรต่างๆ

ระยะที่ 4 (Phase 4)

หลังจากที่มีการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาที่ตั้งไว้แล้ว จะต้องมีการประเมินระดับของขีดความสามารถในแต่ละรายบุคคลอีกครั้งเพื่อเป็นการตรวจสอบว่า หลังจากที่ผ่านมาการพัฒนาตามแผนฯ ต่างๆ แล้ว ระดับของขีดความสามารถในแต่ละรายบุคคลได้พัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างไร ในระยะนี้ จะมีความคล้ายคลึงกับขั้นตอนในระยะที่ 1 คือการออกแบบเครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินระดับของขีดความสามารถเป็นรายบุคคล ซึ่งควรจะต้องมีมิติทางด้านเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานมาประกอบใช้ในการสร้างเครื่องมือ ส่วนที่ต่างกันก็คือ ในระยะที่ 1 จะใช้รายการขีดความสามารถในงานที่ได้มาเป็นตัวตั้งในการประเมิน แต่ในระยะที่ 4 นอกจากจะใช้รายการขีดความสามารถในงานที่ได้มาเป็นตัวตั้งในการประเมินแล้ว ยังต้องนำเอาเป้าหมายการเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) มาประกอบใช้ในการประเมินด้วย โดยสรุปแล้วจะเห็นว่าปัจจัยนำเข้าในระยะที่ 4 นี้คือ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) รายการขีดความสามารถในงาน และแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP)

ระยะที่ 5 (Phase 5)

หลังจากที่ประเมินระดับการพัฒนาของขีดความสามารถในแต่ละบุคคลแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะมีคล้ายคลึงกับขั้นตอนในระยะที่ 2 คือ นำผลการประเมินที่ได้ไปให้บุคลากรในองค์กรใช้เป็นข้อมูลหลักในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

หลังจากการเขียนแผนการพัฒนารายบุคคลเรียบร้อยแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะต้องนำเอาแผนการพัฒนารายบุคคลทั้งหมดมาประมวลดูอีกครั้งว่า ควรจะมีแผนในการพัฒนาบุคลากรให้กับทั้งองค์กรอย่างไรเพื่อทำให้ขีดความสามารถที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ต้องการ ถูกพัฒนาและปรับปรุงขึ้นมาให้สำเร็จตามเป้าหมายของทั้งบุคคลและองค์กร ในที่สุด ซึ่งแผนการพัฒนาเหล่านั้นอาจจะมีความแตกต่างหรือเหมือนกันกับแผนฯ ที่ได้มาในระยะที่ 2 ก่อนหน้านี้ก็เป็นไปได้ เมื่อวางแผนฯ เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการนำแผนฯ ไปปฏิบัติ ใช้เช่นเดียวกันกับระยะที่ 3 จะสังเกตเห็นว่าระยะต่างๆ นี้ จะเป็นวงจรที่หมุนและพัฒนาไปตลอดไม่รู้จบ

แต่ทั้งนี้ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและการวางแผนฯ ได้ เนื่องจากถ้าสภาพแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลง เป้าหมายทางด้านขีดความสามารถ เป้าทางด้านผลการปฏิบัติงาน และแผนการพัฒนารายบุคคลก็สามารถมีการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยเช่นกัน

โดยสรุป ถ้านำระยะต่างมาประกอบกัน จะสามารถมองเห็นภาพรวมของกรอบความคิดในการประยุกต์ใช้รายการขีดความสามารถในงานที่ได้มา ดังแผนภาพที่ 5.1 ดังนี้

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในที่นี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจะอภิปรายใน 2 ลักษณะ คือ

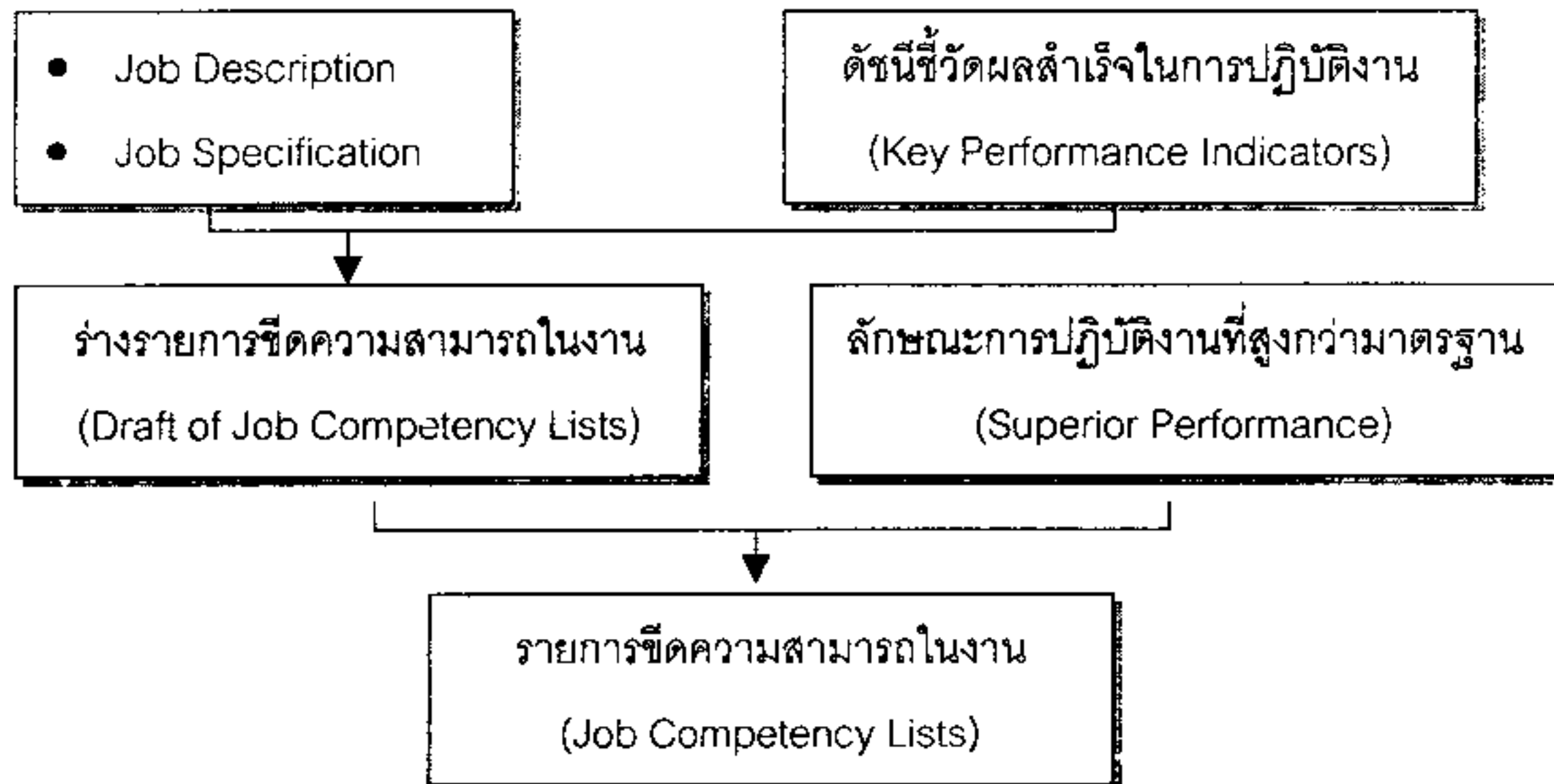
1. อภิปรายผลตามกรอบความคิดของการวิจัย ซึ่งจะแบ่งประเด็นออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย 2) ข้อดีและข้อเสียของกรอบการวิจัยที่ใช้

2. อภิปรายผลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบความคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน (Job Competency lists) ของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ขององค์กร โดยทำการศึกษาเฉพาะในส่วนความปลอดภัย ส่วนบัญชีส่วนเทคนิคการกลั่น ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น และส่วนอุตสาหกรรม ซึ่งทั้ง 5 ส่วนนี้ เป็นโครงการนำร่องสำหรับการกำหนดรายการขีดความสามารถของทั้งองค์กรต่อไป นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้ ยังเป็นการศึกษาเพื่อกำหนดรายการขีดความสามารถในงานให้กับทั้ง 5 ส่วน เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับทั้งองค์กรอีกด้วย จึงมีตัวแปรหลักที่ศึกษาคือ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คำบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) ลักษณะการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) และรายการขีดความสามารถในงาน ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดกรอบความคิดของการวิจัยครั้งนี้ โดยมีตัวแปรรายการขีดความสามารถในงานเป็นตัวแปรตาม ส่วนตัวแปรอื่นเป็นตัวแปรต้น โดยกำหนดให้ตัวแปรทั้งหมดมีอิทธิพลต่อการกำหนดรายการขีดความสามารถในงาน ซึ่งเป็นตัวแปรตาม ดังแผนภาพที่ 5.2

แผนภาพที่ 5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย



การอภิปรายผลในด้านความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบความคิดของการวิจัย มีดังต่อไปนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ตามกรอบความคิดของการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรต้นส่วนใหญ่ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม เนื่องจากตัวแปรรายการขีดความสามารถที่ได้ มีความสัมพันธ์และสนับสนุนต่อตัวแปรด้าน คำบรรยายลักษณะงาน (JD) และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) มาก ขณะที่ตัวแปรรายการขีดความสามารถที่ได้ กับชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs)) มีความสัมพันธ์กันไม่มาก เนื่องจากมีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) บางตัวที่ไม่ถูกสนับสนุนโดยขีดความสามารถใดเลย เช่นเดียวกันกับตัวแปรลักษณะของการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานก็มีความสัมพันธ์สูงในด้านที่ช่วยให้ รายการขีดความสามารถในงานมีพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการมีปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในการวิจัยนี้ส่วนใหญ่เป็นไปตาม กรอบความคิดของการวิจัย

1.2 ข้อดีและข้อเสียของกรอบการวิจัยที่ใช้

ข้อดี

รายการชี้วัดความสามารถในงานซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามกรอบวิจัยนี้ พบว่า มีความสอดคล้องต่อลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 ส่วนงานสูง และรายการชี้วัดความสามารถที่ได้มีการชี้นำไปสู่การสร้างผลสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งถูกนำเสนอด้วย ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) รวมทั้งการชี้นำไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเดิม อันจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การมากขึ้น รวมถึงทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากกรอบการวิจัยนี้เป็นการตั้งคำถามว่า ถ้าจะปฏิบัติงานนั้นได้ดีในความหมายที่สามารถสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และความแตกต่างไปจากผลการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ นั้นจะต้องมีคุณลักษณะทางพฤติกรรมอย่างไรในตัวผู้ปฏิบัตินั้นๆ ผลที่ได้จากการตั้งคำถามนี้ทำให้เกิดบรรทัดฐาน (Norms) ทางพฤติกรรมใหม่ที่มีมิติของการแสดงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน

จุดสำคัญของกรอบการวิจัยนี้ ที่ทำให้ฝ่ายบริหารเกิดการยอมรับ (Buy – in) มากก็คือ การมีกระบวนการหาชี้วัดความสามารถที่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายที่ชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการนำเสนอกรอบการวิจัยนี้ต่อผู้บริหารเพื่ออธิบายถึงกระบวนการปฏิบัติการวิจัยขั้นนี้ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงความต้องการอย่างชัดเจนว่า แนวคิดทางการบริหารใหม่ที่จะถูกนำมาใช้ในองค์การสมัยใหม่ควรจะต้องนำพาไปสู่หรือสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดี และกล่าวอย่างชัดเจนว่า กรอบการวิจัยเพื่อหาชี้วัดความสามารถนี้ ถูกจัดวางได้เหมาะสมและถูกทางแล้ว โดยเฉพาะการนำ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) มาเป็นตัวแปรหนึ่งในการสร้างชี้วัดความสามารถขึ้นมา รวมทั้งผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเชื่อว่า การนำชี้วัดความสามารถที่ถูกพัฒนามาจากดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ให้กับองค์การจะสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมได้

จากการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ มีการใช้กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยมาก เพราะในทุกขั้นตอนจะมีการประชุมปรึกษาและวิเคราะห์ผลที่ได้ในแต่ละขั้นตอนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเจ้าของโครงการอยู่เสมอทุกครั้ง ส่งผลให้เกิดการยอมรับ และง่ายในการประสานงานสำหรับขั้นตอนการลงภาคสนามทุกครั้ง ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือค่อนข้างสูง

ข้อดีอีกประการหนึ่งของกรอบการวิจัยขั้นนี้ ก็คือ การนำ คำบรรยายลักษณะงาน (JD) และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) ของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนมาเป็นตัวแปรหนึ่งในการสร้างชี้วัดความสามารถ เนื่องจากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การที่มี

เอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) ที่ชัดเจนและถูกสั่งสมมาเป็นเวลานานพอสมควรที่จะสามารถทำให้บุคลากรขององค์กรมีเอกลักษณ์ทางพฤติกรรมที่ชัดเจนแบบหนึ่ง ซึ่งกรอบการวิจัยนี้ได้กำหนดเอา คำบรรยายลักษณะงาน (JD) และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) มาเป็นตัวแปรหนึ่งในการวิจัยเพื่อต้องการให้มีมิติด้านที่เป็นลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่แสดงถึงเอกลักษณ์ขององค์กรที่บริษัทฯ มี

ผลจากการนำ คำบรรยายลักษณะงาน (JD) และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) มาใช้เป็นตัวแปรในกรอบการวิจัยนี้ คือสามารถทำให้การสร้างขีดความสามารถนั้นมีความเชื่อมโยงกับธรรมชาติของการปฏิบัติงานจริงที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ เมื่อนำมาผสมผสานกับคุณลักษณะการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) แล้ว ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามกรอบการวิจัยนี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ทางพฤติกรรม (Behavior Indicators) ของแต่ละขีดความสามารถนั้น ได้ชี้นำไปสู่บรรทัดฐานทางพฤติกรรมใหม่ (New Behavioral Norms) ที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ รายการขีดความสามารถที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เมื่อถูกนำไปประยุกต์ใช้ก็จะเป็นการมุ่งให้เกิดการพัฒนาที่คำนึงถึงความมีแบบฉบับ (Unique) ซึ่งถูกหล่อหลอมมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้แบบบางจากที่ผ่านมาเป็นระยะเวลายาวนาน ในส่วนนี้ มีผลอย่างมากเช่นกัน ในการทำให้ผู้บริหารเกิดการยอมรับ (Buy – in) ในกรอบการวิจัยขั้นนี้ ซึ่งจากการนำเสนอกรอบการวิจัยขั้นนี้ให้กับผู้บริหาร พบอีกเช่นกันว่า ขณะเดียวกันที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการนำนวัตกรรมใหม่ทางการบริหารจัดการเข้ามาใช้ในองค์กร แต่ก็ยังมีความยึดติดและเชื่อมั่นในวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมอยู่บ้าง

ข้อเสีย

ขั้นตอนแรกของกรอบการวิจัยนี้เริ่มต้นด้วยการนำ คำบรรยายลักษณะงาน (JD) และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) รวมถึง ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) พิจารณาและทบทวน เพื่อตั้งคำถามว่าถ้ามีลักษณะงานที่ต้องทำ คุณสมบัติที่จะต้องสามารถทำงานนี้ได้ รวมทั้งเป้าหมายด้านการวัดความสำเร็จแบบนี้แล้ว ขีดความสามารถที่จะต้องมียเพื่อทำให้บรรลุผลสำเร็จตามลักษณะงานและเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีอะไรบ้าง ข้อมูลที่ได้ พบว่า ขีดความสามารถส่วนใหญ่ ผู้ตอบมักจะให้ความสำคัญกับการสอดคล้องต่องานที่ปฏิบัติอยู่และมีจำนวนน้อยที่ให้ความสำคัญกับการสอดคล้องต่อดัชนีวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) โดยที่ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) นี้เองได้ถูกกำหนดมาจากความเข้าใจในภาพระบบ (System Views) ของธุรกิจ และการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม รวมทั้งความต้องการของลูกค้าด้วย

ดังนั้น การดำเนินการตามกรอบการวิจัยนี้ อาจจะทำให้ขาดการมองในมุมมองของลูกค้า และการใช้มาตรฐานเทียบวัด (Benchmarking) ซึ่งขีดความสามารถที่ได้มาจากกรอบการวิจัยนี้ มีความเป็นไปได้ว่า อาจจะไม่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กร และความต้องการของลูกค้า ถึงแม้จะมี ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) เป็นตัวแปรตัวหนึ่งก็ตาม ประเด็นก็คือผู้ตอบยังมองไม่เห็นภาพว่า งานที่ปฏิบัติอยู่ เป้าหมายที่ใช้อยู่ หรือขีดความสามารถที่จะต้องมีนั้นมีความเชื่อมโยงกับระบบ ซึ่งผู้ตอบเป็นเสมือนกลไกหนึ่งในระบบนั้นๆ การมองไม่เห็นภาพความเชื่อมโยงกับภาพระบบ ซึ่งผู้ตอบเป็นเสมือนกลไกหนึ่งในระบบนั้นๆ การมองไม่เห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ปฏิบัติตั้งแต่ต้นทาง (Upstream) ไปจนถึงปลายทาง (Downstream) จะทำให้ขีดความสามารถที่ได้กลายเป็นขีดความสามารถที่ถูกแยกส่วนชัดเจนและไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่า เมื่อมีขีดความสามารถนี้แล้ว จะทำให้ลูกค้าภายใน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้รับสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มและมีความแตกต่าง (Differentiate) ได้อย่างไร

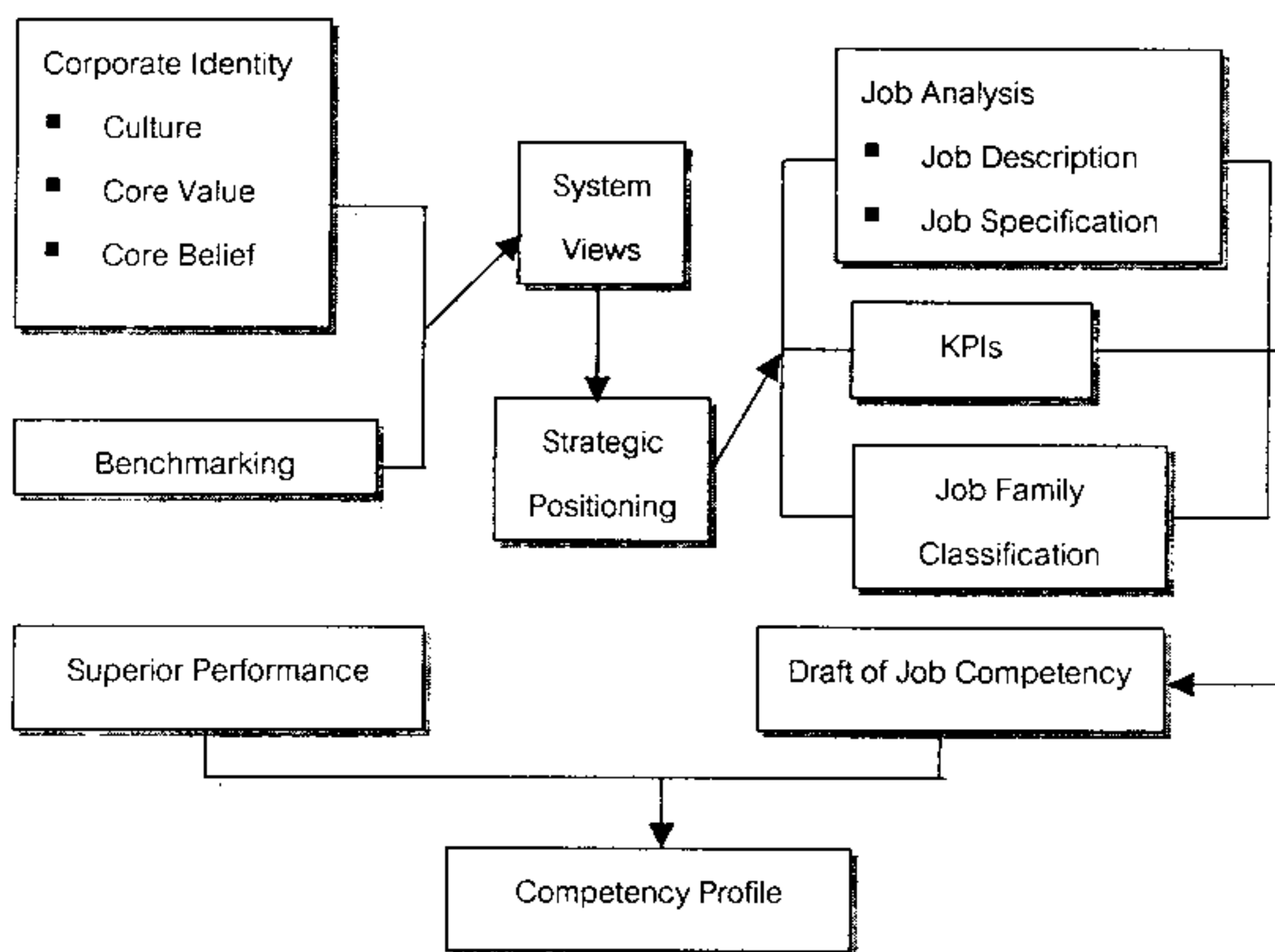
ข้อเสียอีกประการคือ การดำเนินการตามกรอบการวิจัยนี้ เป็นการลงลึกตามตำแหน่งงาน ซึ่งมีมากและหลากหลาย ทำให้ประสบปัญหาตอนเก็บข้อมูล เนื่องจากเกิดความกังวลว่าการเก็บข้อมูลตามตำแหน่งงานจะมีผลกระทบต่อผู้ตอบหรือไม่ จะเห็นได้จากการเก็บข้อมูล พบว่า กรอบการวิจัยนี้ยังขาดการแยกแยะกลุ่มของงานก่อน (Job Family Classification) เพื่อให้เกิดความง่ายและสะดวกในการเก็บข้อมูล อีกทั้งยังทำให้เกิดขีดความสามารถที่ไม่มากนัก เพราะถ้ามีจำนวนขีดความสามารถมากเกินไปจะทำให้ไม่สามารถสร้างจุดเน้น (Focus) ในการนำไปประยุกต์ใช้ได้

ข้อเสียประการสุดท้าย คือ กรอบการวิจัยครั้งนี้ อาจจะเป็นกรอบที่เน้นการสร้างขีดความสามารถจากการเน้นที่ความสำเร็จในงานเป็นหลัก เห็นได้จาก ตัวแปรที่กล่าวถึงประเด็นเรื่องลักษณะงาน เป้าหมายหรือ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงกว่า มาตรฐาน จึงทำให้ขาดการพิจารณาถึงเรื่องวัฒนธรรม ความเชื่อหลัก (Core Belief) ค่านิยมหลัก (Core Value) ภาพเชิงระบบ (System Views) และตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning) เนื่องจากในส่วนหลังนี้จะทำให้การออกแบบรายการขีดความสามารถสอดคล้องต่อมิติทั้งภายใน (Internalize) และภายนอก (Externalize)

จากผลการวิจัยดังกล่าว กรอบความคิดของการวิจัยที่เหมาะสมควรจะเป็นดังนี้ คือ ลำดับแรก คือ ตัวแปรเอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) ซึ่งจะประกอบด้วย ความเชื่อหลัก (Core Belief) ค่านิยมหลัก (Core Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Cultures) ลำดับที่สอง คือ ตัวแปรการใช้มาตรฐานเทียบวัด (Benchmarking) ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรมีอิทธิพลต่อ

ตัวแปรลำดับที่สามคือ การเขียนภาพระบบ (System View) ซึ่งการเขียนภาพระบบจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning) ซึ่งจะทำให้การเขียนตัวแปรคำบรรยายลักษณะงาน (JD), คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS), ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) รวมถึงตัวแปรการแยกแยะกลุ่มงาน (Job Family Classification) ถูกปรับให้สอดคล้องกับตัวแปรต่างๆ ข้างต้นอีกด้วย ต่อจากนั้น ร่างรายการขีดความสามารถก็จะมีอิทธิพลต่อตัวแปรขีดความสามารถ ซึ่งเป็นตัวแปรตามแผนภาพที่ 5.3 ดังนี้

แผนภาพที่ 5.3 กรอบความคิดในการวิจัยใหม่



2. ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 2 ข้อ เพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยในแต่ละข้อได้ จึงขออภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

2.1 จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 ที่ว่า "เพื่อศึกษาการกำหนดรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ขององค์กร" ผลการวิจัย พบว่า

2.1.1 ซีดความสามารถที่ได้ มีความสอดคล้องกับตัวแปร คำบรรยายลักษณะงาน (JD) และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ได้มีการแจกแบบฟอร์ม

ทบทวน คำบรรยายลักษณะงาน (JD) และ คำบรรยายคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (JS) รวมทั้งให้เขียน ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) สำหรับตำแหน่งต่างๆ ทั้งองค์การ ทำให้ง่ายที่จะตอบว่าขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและสามารถทำให้ บรรลุตามดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) ได้

2.1.2 พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สามารถแยกแยะพฤติกรรมที่เป็นระดับมาตรฐาน (Standard) ระดับสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) และระดับที่เป็น Best Practice ได้ ไม่ยากนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการที่ใช้ในการวิจัยสามารถทำให้ผู้จัดการส่วนฯ เกิดการ ยอมรับ (Buy-In) ถึงประโยชน์ และความสำคัญของการสร้างขีดความสามารถ เมื่อเทียบกับขั้นตอนแรกของการวิจัย คือการนำเสนอโครงการ และเครื่องมือวิจัยต่างๆ พบว่า ส่วนใหญ่มีความ กังวลในตอนแรก อาจเป็นไปได้ว่า การวิจัยขั้นนี้จะทำให้การทำงานของตนได้รับความกระทบ กระเทือน หรือเกิดผลกระทบที่ทำให้ทำงานลำบากขึ้นแต่หลังจากที่ได้อธิบายเพื่อให้เห็นถึง ประโยชน์ และภาพการนำไปประยุกต์ใช้แล้ว พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสนใจ และเกิดความ กระตือรือร้น ที่จะให้ความร่วมมือเพิ่มมากขึ้นผลปรากฏว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เต็มใจที่จะให้ ข้อมูลที่ตรงและเป็นประโยชน์มาก

2.1.3 ซีดความสามารถที่ได้ยังมีความสอดคล้องกับ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) ไม่มากพออาจเป็นเพราะว่า การสำรวจหาขีดความสามารถที่ผ่านมาใช้ลักษณะงานเป็นตัว ชี้นำไปสู่กลุ่มของขีดความสามารถที่เหมาะสม และสำคัญต่อความสำเร็จในงานนั้นๆ เป็นหลัก ไม่ได้ใช้เป้าหมายหรือ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) เป็นตัวนำไปสู่กลุ่มของขีดความ สามารถซึ่งถ้ามีแล้วสามารถทำนายได้ว่าน่าจะช่วยให้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) แต่ ละข้อนั้นถูกกระทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.2 จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 ที่ว่า “เพื่อกำหนดรายการขีดความสามารถใน งานของส่วนอุตสาหกรรม ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ส่วนบัญชี ส่วนความปลอดภัยและส่วนเทคนิค การกลั่น บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่าขีดความสามารถในงานที่ ได้จากการวิจัยของแต่ละส่วน คือ

1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)
2. การจัดการงาน (Work Management)
3. ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม (Cohesiveness and Teamworking)

4. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
5. การสื่อสาร (Communication)
6. ลำนีกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ (Accountability & Creditability)
7. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ซึ่งรายละเอียดของขีดความสามารถแต่ละตัวสำหรับแต่ละส่วน ฯ สามารถดูได้จากตาราง อธิบายระดับของขีดความสามารถในงานที่ได้จากการสัมภาษณ์ในบทที่ 4 และจากการอธิบายระดับของขีดความสามารถในงาน พบว่า มีขีดความสามารถอยู่ 2 ตัว ที่ได้รับเลือกจากเกือบทุกส่วน คือ

1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation) ซึ่งได้รับเลือกจากทุกส่วน ยกเว้นส่วนเทคนิคการกลั่น
2. การจัดการงาน (Work Management) ซึ่งได้รับเลือกจากทุกๆ ส่วนงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ของการวิจัยนี้

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการจัดทำรายการขีดความสามารถและประยุกต์ ใช้ใน บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป
3. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการจัดทำรายการขีดความสามารถ และประยุกต์ใช้ในบริษัท ฯ

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ความหมายของขีดความสามารถที่ได้ของแต่ละส่วน ฯ ถึงแม้จะเป็นชื่อขีดความสามารถเดียวกันแต่รายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีขีดความสามารถนั้นมักจะต่างกันในแต่ละส่วน ฯ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยมีดังนี้

1.1.1 ควรทำความเข้าใจถึงวิธีที่ใช้ในการสร้างรายการขีดความสามารถสำหรับบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้เข้าใจร่วมกันว่าไม่มีรูปแบบการหาขีดความสามารถใดที่ใช้ได้กับทุกองค์การ (Don't have one-size-fit-all) รูปแบบที่ใช้ควรจะ

เป็นสิ่งที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม วิธีคิด โครงสร้างองค์การ ลักษณะการทำธุรกิจ ภาพเชิงระบบ (Systems Views) ของธุรกิจและหน่วยงานหลักขององค์การ

1.1.2 การสร้างภาพความเข้าใจร่วมว่า การสร้างขีดความสามารถควรเกิดขึ้นมาจากการมองทั้งระบบ (Systems Views) มากกว่าการมองเฉพาะตัวงาน (Job) ซึ่งการมองเฉพาะที่ตัวงานแบบดั้งเดิมอาจจะไม่เพียงพอ

1.1.3 กรอบที่ใช้ในการสร้างขีดความสามารถไม่ควรขึ้นำแค่เพื่อให้มีรายการขีดความสามารถเท่านั้น แต่ควรจะมีจุดมุ่งหมายไปสู่การสร้างผลสำเร็จ (Results) ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

จากข้อเสนอแนะที่กล่าวมาข้างต้น เป็นหลักที่สามารถใช้ในการสร้างกรอบการหาขีดความสามารถไม่เฉพาะแต่บริษัทบางปีโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เท่านั้น แต่สามารถใช้ได้กับองค์การต่างๆ ไปได้

1.2 ผลการวิจัยพบว่าขีดความสามารถที่ได้ไม่สอดคล้อง และสนับสนุนต่อ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) มากเท่าที่ควร ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมีดังนี้

1.2.1 ควรสร้างกระบวนการที่มุ่งเน้นการมีประสิทธิผลขององค์การมากกว่าการถามว่าขีดความสามารถคืออะไรสำหรับองค์การ เพราะขีดความสามารถที่จะนำไปสู่การมีประสิทธิผลขององค์การนั้น น่าจะมีที่มาจากหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์การ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการงาน (Work Process) การเสนอกระบวนการสร้างขีดความสามารถ ควรเน้นไปที่การมีพฤติกรรม (Behavior) ที่ถูกขับ (Drive) มาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และกระบวนการงาน (Work Process) ซึ่งประกอบด้วยระบบข้อมูลข่าวสาร (Information) ระบบการตัดสินใจ (Decision) ระบบการให้รางวัล (Reward) ระบบการพัฒนา (Development) หรืออาจจะเป็นโครงสร้างองค์การ อีกนัยหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าในกระบวนการสร้างขีดความสามารถขึ้นมานั้นนอกจากการเน้นไปสู่การมีพฤติกรรมของบุคคลแบบหนึ่ง ซึ่งจะพาไปสู่การมีประสิทธิผลขององค์การแล้ว ยังคงต้องตั้งคำถามมาก่อนหน้านั้นแล้วว่า ส่วนประกอบใดข้างในองค์การที่เป็นบ่อเกิดหรือเป็นกลไกที่ทำให้เกิดขีดความสามารถในตัวบุคคล เนื่องจากความชัดเจนนี้จะทำให้การสร้างและพัฒนาขีดความสามารถเป็นองค์รวมมากขึ้นและยังเชื่อมโยงกับผลสำเร็จซึ่งตรงกับความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

1.2.2. กรอบการวิจัยที่ใช้สร้างขีดความสามารถต่อไปของบริษัทฯ ควรจะต้องมีระยะ (Phase) หนึ่งที่ใช้สำหรับการทบทวนดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งการทบทวนความชัดเจนในประเด็นต่างๆ ด้าน เอกลักษณ์ขององค์การ อาทิ วัฒนธรรม องค์การ ความ

เชื่อหลัก ค่านิยมหลัก และกรอบกระบวนทัศน์ของคนในองค์กร (People Paradigm) นอกจากนั้น ถ้าต้องการให้กรอบการวิจัยเพื่อสร้างขีดความสามารถมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจจะต้องมีการศึกษามาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmark) ในประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success factors) เทียบกับองค์กรชั้นนำอื่นๆ ที่บริษัท ฯ ต้องการจะแข่งขันด้วย หรือนำมาเป็นแบบอย่าง ช่วงเวลาของการทบทวนนี้จะช่วยให้ทราบอย่างชัดเจนว่า ขีดความสามารถที่จะเกิดขึ้นมาภายหลังจากนั้น มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนอย่างไร หรืออาจกล่าวได้ว่า มีเหตุและผลของการมีขีดความสามารถชัดเจนขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ยังมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องขีดความสามารถค่อนข้างน้อย ทำให้เกิดแนวความคิดและมุมมองที่แตกต่างกันออกไปมาก ดังนั้น ขั้นตอนก่อนการปฏิบัติการวิจัยน่าจะมีการพัฒนาความรู้พื้นฐานในเรื่องขีดความสามารถให้กับพนักงานก่อน ก็จะทำให้กระบวนการวิจัยมีความเป็นเอกภาพและง่ายขึ้นสำหรับการเก็บข้อมูลต่อไป และนอกจากนั้น ผู้ที่จะมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ควรจะต้องถูกประเมินขีดความสามารถมาแล้วระดับหนึ่งเพื่อรับประกันได้ว่า ผู้ตอบแบบสำรวจหรือถูกสัมภาษณ์จะมีความน่าเชื่อถือเพียงพอสำหรับการให้ข้อมูล เนื่องจากอาจจะทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีคุณภาพต่ำ เพราะบางครั้งอาจจะไม่สามารถชี้นำไปสู่ การมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สูงได้

2.2 ถ้ามีการวิจัยหาค่านิยมของลูกค้า (Customer's Values) มาก่อนอาจจะทำให้สามารถรู้ได้ว่าขีดความสามารถที่จะเกิดมาภายหลัง จะสามารถตอบสนองต่อค่านิยมของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความพึงพอใจของลูกค้านี้เองที่อาจจะเป็นตัวทำนายนายความอยู่รอดขององค์กรได้

2.3 สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นการหาค่าร้อยละ แต่ยังขาดการค่าความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปร ซึ่งอาจจะสามารถกระทำได้ในขั้นตอนที่จะต้องตรวจสอบทบทวน (Verify) ว่าขีดความสามารถที่ได้มานั้นมีความถูกต้องเหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือเพียงใด

2.4 การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ระดับเท่านั้น คือ

1) ผู้จัดการส่วน ฯ 2) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการส่วน ฯ ซึ่งอันที่จริง ถ้าจะทำให้การเก็บข้อมูลมีความรอบด้านมากขึ้น ก่อนการตัดสินใจว่าต้องเก็บข้อมูลจากแหล่งใดบ้าง ควรมีการตั้งคำถามว่าใครคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต่อ พันธมิตร (Allies) นักวิชาการ ผู้

เชี่ยวชาญหรือชุมชนก็เป็นได้ หมายความว่า ถ้าลูกค้าเป็นตัวผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ บางครั้งคำตอบที่ได้ อาจจะเป็นลูกค้า (Customer) แปรหลักที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้ การถามลูกค้าถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในตัวพนักงานขององค์การนั้นจึงน่าจะมีความสำคัญและมีน้ำหนักมากถ้าเทียบกับตัวแปรอื่นๆ ที่อาจจะมีผลกระทบ (Impact) น้อยกว่า

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้น ไม่ควรมองว่าขีดความสามารถ (Competency) เป็นเครื่องมือทางการบริหารแบบโดดๆ ซึ่งทั้งที่จริงแล้ว ขีดความสามารถ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคนในองค์การให้มีความสอดคล้องไปกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ อีกทั้งยังเป็นตัวเชื่อมโยงให้งานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถตอบสนองต่อภาพรวมทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Practitioners) เป็นผู้มีส่วนร่วมทางกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic Partner) เนื่องจากในอดีตองค์การต่างๆ แม้จะมีการกำหนดภาพทางยุทธศาสตร์ที่ดีอย่างไร แต่บุคลากรไม่นำไปปฏิบัติตามก็ไม่ประสบผลสำเร็จแต่อย่างใด ในยุคที่มีการกล่าวถึงขีดความสามารถมากขึ้นอย่างปัจจุบันนี้ ได้มีการพัฒนาเครื่องมือทางการบริหารที่สามารถกำหนดพฤติกรรมที่จะช่วยให้กลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การนั้นถูกทำให้สำเร็จได้

อย่างไรก็ดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีการสะท้อนไปทั่วทุกมุมโลกว่า การพัฒนาให้บุคลากรในองค์การมีคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะสามารถผลักดันให้บุคลากรนั้นมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นเรื่องที่จำเป็นและทวีความต้องการมากขึ้นทุกวัน ดังนั้น ขีดความสามารถจึงไม่มีสถานะเพียงแค่อกลไก (Mechanisms) หรือวิธีการอีกต่อไป แต่จะกลายเป็นส่วนหนึ่งซึ่งถูกบูรณาการไว้แล้วในเรื่องการพาให้ไปสู่การเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและตลอดเวลาของบุคลากร

ถ้าเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรในองค์การ มีแนวโน้มไปสู่ประเด็นเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเองและตลอดเวลาแล้ว ดูเหมือนว่าการเรียนรู้นั้นควรจะต้องมีความเท่ากัน (Real Time) ต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อบุคลากรและองค์การเป็นอย่างยิ่ง เครื่องมือทางการบริหารเรื่องขีดความสามารถนี้จะช่วยให้นักบุคลากรได้มีการทบทวนทั้งลักษณะที่เป็นตัวตนขององค์การและแรงผลักดันจากภายนอกเพื่อกำหนดคุณสมบัติทางพฤติกรรมที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การ ซึ่งถ้าดูจากกรอบการวิจัยใหม่ในแผนภาพที่ 5.3 ที่ได้เสนอไปแล้วข้างต้น จะเห็นว่าการใช้ตัวแปรด้านมาตรฐานเทียบวัด (Benchmarking) ภาพเชิงระบบ

(System Views) หรือแม้แต่การกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning) ก็ตาม ล้วนทำให้เกิดความเท่ากัน (Real Time) ต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น นอกจากนั้น ในแผนภาพที่ 5.1 ที่กล่าวถึงกรอบความคิดการประยุกต์ใช้รายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) นั้น มีตัวแปรบางตัวที่สามารถสร้างการทบทวน (Review) ให้ไปสู่การตอบสนองต่อความเท่ากัน (Real Time) ดังกล่าวข้างต้นได้ เช่น การเขียนแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ซึ่งได้ข้อมูลนำเข้ามาจากผลการประเมินขีดความสามารถรายบุคคล (Individual Competency Assessment) และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) โดยการเขียนแผนดังกล่าวจะมีจุดเน้นอยู่ที่ตัวบุคคลจะต้องพัฒนาการเรียนรู้รู้อย่างไรถึงจะตอบสนองต่อทั้งงานที่ปฏิบัติต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และที่สำคัญคือ ต้องตอบสนองต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกด้าน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถและงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าหลักวิชาการในด้านนี้ยังคงพึ่งฐานการวิจัยทางด้านจิตวิทยาเป็นหลัก ยังไม่มีฐานการวิจัยที่จะรองรับความก้าวหน้าทางวิชาการของตนเองมากเท่าที่ควร งานวิจัยนี้เป็นหนึ่งในความพยายามนั้น ที่จะสร้างฐานการวิจัยที่สนับสนุนให้ศาสตร์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น

แต่อย่างไรก็ดี จากการศึกษาพบว่า มีบางสิ่งที่คุณควรคำนึงให้มากถ้าจะนำขีดความสามารถมาเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนามากขึ้นนั้น คือ

3.1 ขีดความสามารถเป็นการมองเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) เป็นหลัก แต่ในความเป็นจริง เมื่อนำขีดความสามารถมาใช้ในองค์กร ซึ่งมีความซับซ้อนทั้งด้านพฤติกรรมและโครงสร้าง ในบางครั้ง อาจพบว่าโครงสร้างและระบบบางอย่างในองค์กร อาจจะเป็นข้อจำกัด (Constraints) ที่จะทำให้ขีดความสามารถไม่บรรลุความสำเร็จได้ ดังนั้น อาจจะต้องมีการปรับกระบวนการวิจัยหรือนำขีดความสามารถมาใช้ให้สอดคล้องกับข้อจำกัดด้านโครงสร้างด้วย ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอข้อควรระวังไว้ 4 ข้อด้วยกัน คือ

3.1.1 ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านนี้โดยเฉพาะและควรที่จะเลือกผู้นำทีมหรือหัวหน้าคณะทำงานที่มีความรู้และอำนาจมีเพียงพอ เนื่องจากเครื่องมือทางการบริหารนี้มักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ช้าก็เร็ว

3.1.2 ในความซับซ้อนเชิงโครงสร้าง การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง โดยการทำให้ฝ่ายบริหารเกิดการยอมรับ (Buy – In) ในประโยชน์และกระบวนการที่จะใช้ในการสร้างและกำหนดรวมถึงพัฒนาตัวแบบขีดความสามารถให้กับองค์กร

3.1.3 ในกระบวนการกำหนดรายการขีดความสามารถ จะมีผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ส่วน คือ ผู้ให้ข้อมูลกับผู้วิเคราะห์ข้อมูล โดยทั้ง 2 ส่วนนี้ จะต้องมีคุณสมบัติที่ดีพอ คือ เป็นผู้มีขีดความสามารถที่องค์การยอมรับถึงจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ และในส่วนที่เป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลก็ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเนื้อหา (Content) ของเครื่องมือทางการบริหารนี้ดี รวมถึงมีทักษะพื้นฐานด้านงานวิจัย และเป็นผู้เอื้อในเชิงกระบวนการ (Process Facilitators) อีกด้วย เนื่องจากจะทำให้การรวบรวมข้อมูลและการแปลผลข้อมูลมีประสิทธิภาพสูง

3.2 ขีดความสามารถอาจจะมีเหมาะสมกับบางหน่วยงาน ไม่ใช่ทุกหน่วยงาน เนื่องจาก โดยกระบวนการทำให้ใช้เวลามาก และสิ้นเปลืองกำลังคน และที่สำคัญบางองค์การ ไม่ได้ต้องการความชัดเจนมากถึงขนาดระบุพฤติกรรมที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่งในองค์การ หรือบาง องค์การอาจจะมีเทคนิคในการบริหารจัดการที่มีการประยุกต์ใช้แล้ว สามารถทดแทนเครื่องมือการบริหารด้านขีดความสามารถได้ ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือควรจะต้องดูความคุ้มค่าที่จะตัดสินใจนำขีดความสามารถมาใช้ประโยชน์

3.3 ไม่มีความแน่นอน หรือจะมีอะไรมาบอกได้ว่าขีดความสามารถที่ได้มีความถูกต้องมากที่สุด นอกจากได้มีการนำขีดความสามารถดังกล่าวไปพัฒนาให้เกิดขึ้นจริง แล้วสร้างประโยชน์รวมถึงตอบสนองต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การหรือไม่ จากจุดนี้จะพบว่า ขีดความสามารถมีความเป็นพลวัตร (Dynamic) ในตัวเอง ในอันที่จะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละยุคสมัยเพื่อสร้างให้เกิดความเท่าทัน (Real Time) มากที่สุด

ภาคผนวก ก

ประวัติบริษัทบางจาก จำกัด (มหาชน)

17 ปี บางจากฯ เส้นทางพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อม

ก่อนจะเป็นบางจาก

บนพื้นที่ 600 ไร่ ริมน้ำเจ้าพระยา ตำบลบางจาก อำเภอพระโขนง จังหวัดพระนคร โรงกลั่นน้ำมันกำลังผลิตวันละ 5,000 บาเรล ได้ถูกอนุมัติให้สร้างขึ้น โดยกระทรวงกลาโหมเล็งเห็นความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องดำเนินการเรื่อง “น้ำมัน” เองทั้งหมด เพื่อช่วยตรึงราคาน้ำมันในตลาดมิให้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบริษัทค้าน้ำมันต่างชาติเพียงฝ่ายเดียว และสำรองน้ำมันไว้ใช้ยามฉุกเฉิน

โรงกลั่นน้ำมันที่ตำบลบางจาก ก่อสร้างเสร็จในปี 2507 เป็นปีเดียวที่รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติภาษีน้ำมันที่ใช้ผลิตในประเทศ ทางเลือกในขณะนั้นมีเพียงขายกำลังการกลั่นเป็น 20,000 บาเรล เพื่อให้การดำเนินการมีผลกำไร แต่เนื่องจากขาดเงินทุนในการขยายกิจการ รัฐบาลจึงได้เปิดประมูลเช่าโรงกลั่น กำหนด 15 ปี โดยมีเงื่อนไขให้ผู้เช่าลงทุนต้องขยายกำลังการกลั่น ในที่สุดบริษัท ชัมมิต อินดัสเตรียล คอร์ปอเรชั่น (ปานามา) เป็นผู้ประมูลได้ และทำการขยายโรงกลั่นแล้วเสร็จในอีก 4 ปีต่อมา

จากการที่ราคาน้ำมันดิบโลกได้ปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจทั่วโลก เมื่อรัฐบาลไทยได้พิจารณาปรับราคาขายปลีกน้ำมัน ก็ได้รับการคัดค้านจากสหภาพแรงงานและองค์การนิสิตนักศึกษาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และเรียกร้องให้รัฐบาลยึดโรงกลั่นคืนเพื่อดำเนินการเอง ผลปรากฏว่าโรงกลั่นที่ได้รับกลับคืนมานั้นอยู่ในสภาพเสื่อมโทรม ใช้เชื้อเพลิงมาก จนต้องเผชิญกับภาวะขาดทุนสะสมประมาณ 4,000 ล้านบาท

ก้าวแรก... เริ่มด้วยวิถีดิจิตลิสระ

จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีสมัย พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เพื่อเข้าดำเนินการโรงกลั่นบางจากเดิมที่ประสบภาวะขาดทุนสะสม และมอบหมายภารกิจสำคัญในการดูแลความมั่นคงด้านการพลังงาน เป็นเครื่องมือทำงานเพื่อประโยชน์ของคนไทย โดยบริษัทฯ ได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เป็นบริษัทไทยที่มั่นคงในการดำเนินธุรกิจปิโตรเลียม สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวม
2. เป็นบริษัทที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย

ด้วยประสิทธิภาพของการบริหารและการทำงานที่เน้นประโยชน์ส่วนรวม สร้างกิจการที่มั่นคงและก้าวหน้า ด้วยแนวคิดการพึ่งพาตนเอง ตลอดจนสร้างสรรค์วัฒนธรรมของบริษัทฯ โดย

ปลูกฝังพนักงานทุกคนประพาดิตนให้ “เป็นคนดี มีความรู้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น” ภายใน 5 ปี บริษัทฯ สามารถเปลี่ยนกิจการที่ล้มเหลวมาเป็นกำไรระดับ 500 – 800 ล้านบาทต่อปี เป็น 1 ใน 10 ของบริษัทที่มียอดขายสูงที่สุดของประเทศ ได้รับคำชมเชยจากผู้ใหญ่ในบ้านเมืองว่าเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งองค์การและคน ผลสำเร็จของบริษัทฯ ในขณะนั้นมักถูกพูดถึงเสมอว่าเป็น “ผลงานชิ้นงาม” ของรัฐบาล

สู่กระบวนการเชื่อมโยงชุมชน

พัฒนาการที่เกิดจากการเรียนรู้เชื่อมโยงจากบางจากฯ สู่วงจรความสัมพันธ์ที่เป็นรากฐานจริงของสังคม เมื่อร่วมกับสหกรณ์การเกษตรศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี จัดตั้งปั๊มน้ำมันขึ้นเป็นแห่งแรก และขยายไปสู่การสนับสนุนให้องค์การเกษตรกรในชุมชนเป็นเจ้าของปั๊มน้ำมันบางจาก ร้านค้า รถขนส่งน้ำมัน และตัดเย็บเสื้อผ้า ให้เรียนรู้การจัดการและบริหารธุรกิจที่ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ เป็นอีกความพยายามเล็กๆ ทางหนึ่งที่จะสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งและพึ่งตนเองได้บนวิถีชีวิตที่มีความสุข ในขณะเดียวกันบริษัทฯ ก็สามารถขยายตลาดค้าปลีกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ควบคู่ไปกับการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคม คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้แปรสภาพบริษัทเป็นบริษัท บางจากฯ (มหาชน) เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีโอกาสร่วมเป็นเจ้าของกิจการ จนถึงทุกวันนี้มีองค์การชุมชนมากกว่า 600 แห่ง ดำเนินกิจการเป็นอันหนึ่งอันเดียวและเติบโตรวมไปกับบางจาก เพิ่มความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจ เพื่อศักยภาพสะสม และเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกเกษตรกรกว่า 1 ล้านครัวเรือนทั่วประเทศ

รูปธรรมสู่เศรษฐกิจเพียงพอ

ด้วยการทำงานอย่างต่อเนื่องในการร่วมพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย บางจากฯ ได้ยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริมาเป็นทิศทางดำเนินการ โดยร่วมทุนกับบริษัท มงคลชัยพัฒนา จำกัด ริเริ่มจัดตั้ง “ร้านเลมินฟาร์ม” จำหน่ายสินค้าธรรมชาติจากชุมชนท้องถิ่น เพื่อสุขภาพของผู้บริโภค ปัจจุบันได้พัฒนาเป็น สหกรณ์เลมอนฟาร์ม จำกัด โดยบางจากฯ ยังคงสนับสนุนให้เช่าพื้นที่ในสถานบริการเพื่อดำเนินการร้านให้เป็นรูปแบบตัวอย่างขององค์การที่คนไทยร่วมอุ้มชูกันเองและเอื้อประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม นอกจากนี้ยังได้ร่วมขยายแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพึ่งตนเองและรณรงค์การใช้สินค้าไทยเพื่อประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยสนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์จากชุมชนเข้ามาวางจำหน่ายในสถานบริการ และใช้เป็นของสมนาคุณผู้ใช้น้ำมันบางจาก

สู่ออนาคตเพื่อความภาคภูมิใจ

ก้าวต่อไปของบางจากยังคงสานต่อแนวทาง “พัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม” โดยร่วมเชื่อมโยงเครือข่ายชุมชนต่างๆ เข้าด้วยกันให้เกิดเป็น “เครือข่ายเวทีประชาคมเพื่อธุรกิจชุมชน” นำไปสู่การสร้างองค์การหรือเครือข่ายธุรกิจในระดับจังหวัดจนถึงท้องถิ่น และร่วมผลักดันองค์การธุรกิจในระดับชาติให้เป็นของประชาชน ตลอดจนพัฒนาสถานีบริหารบางจากให้เป็นเวทีทางธุรกิจของชุมชนที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งชุมชนผู้บริโภคในเมืองและชุมชนในชนบท อีกทั้งเสริมความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจบางจาก ด้วยโครงการสานประโยชน์ต่างๆ เช่น

1. โครงการบัตรบางจากเชื่อมโยงไทย มอบสิทธิประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยพันธมิตรที่เป็นของคนไทย มอบส่วนลดพิเศษและส่วนลดสะสมแก่ผู้บริโภค พร้อมกับส่งเสริมให้แบ่งปันไปยังสังคมผ่านองค์การสาธารณกุศลต่างๆ
2. โครงการซุ้มสินค้าชุมชนบางจาก บริเวณสถานีที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว เป็นตลาดสินค้าเล็กๆ ที่ชุมชนจะได้บริหารจัดการจำหน่ายผลิตผลพื้นเมือง ในขณะเดียวกันก็สามารถเพิ่มช่องทางบริการแก่ผู้บริโภค
3. โครงการชุมชนบริหารลานบริการสถานีถ่ายน้ำมันเครื่อง เป็นแหล่งรองรับแรงงานจากชุมชนใกล้เคียง เพื่อเพิ่มความสามารถในการเลี้ยงชีพให้ชุมชนสามารถพาตนเองได้
4. เปิดโอกาสให้ “สหกรณ์แท็กซี่กรุงเทพ” ซึ่งได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากสำนักงานพัฒนาชุมชนเมืองเข้ามาเช่าบริหารสถานีบริการบางจาก เป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปสู่ชุมชนอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น และกลุ่มชุมชนในชนบทไปสู่ชุมชนชั้นกลางในเมือง

โรงกลั่นน้ำมันบางจาก

โรงกลั่นน้ำมันบางจาก มีกำลังผลิตวันละ 120,000 บาเรล หรือเท่ากับ 20 % ของปริมาณการใช้ภายในประเทศประกอบด้วยหน่วยผลิตน้ำมันคุณภาพสูงที่สร้างขึ้นใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีล่าสุด ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ DCS (Distributed Control System) ในห้องควบคุมการผลิต (Control Room) ทำหน้าที่ควบคุมและบันทึกการทำงานของอุปกรณ์และเครื่องจักรต่างๆ ส่วนภายในโรงกลั่น และมีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญดูแลการผลิตทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิดตลอด 24 ชั่วโมง

คุณภาพการผลิต

คุณภาพอากาศและคุณภาพน้ำทิ้ง

โรงกลั่นน้ำมันบางจากฯ ได้รับการตรวจสอบสภาพอากาศทุก 6 เดือน โดยคณะวิศวกรรมศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าคุณภาพอากาศบริเวณโรงกลั่นดีกว่ามาตรฐานที่รัฐบาลกำหนด นอกจากนี้ยังมีกระบวนการบำบัดน้ำทิ้งที่สมบูรณ์แบบ ดูแลน้ำทิ้งได้ดีกว่ามาตรฐานที่รัฐบาลกำหนด ดีกว่าคุณภาพน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยา และได้รับการรับรองระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001 Petroleum Refining ครบทุกขั้นตอนการผลิตเป็นแห่งแรกในเอเชียอาคเนย์

คุณภาพความปลอดภัย

โรงกลั่นบางจากฯ ได้กำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยและแผนปฏิบัติการ และปฏิบัติงานให้เป็นแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีการจัดตั้งองค์การบริหารความปลอดภัย การออกแบบก่อสร้างอุปกรณ์ที่มีมาตรฐานความปลอดภัยสูงสุด การอบรมฝึกซ้อมบุคลากรฯลฯ และได้รับการรับรองระบบการจัดการชีวอนามัยและความปลอดภัย ตามมาตรฐาน มอก. 18001 เป็นโรงกลั่นแห่งแรกในประเทศไทย

กระบวนการผลิต

โรงกลั่นน้ำมันบางจาก เป็นโรงกลั่นแบบ HYDROSKIMMING ซึ่งเป็นประเภทที่มีขั้นตอนการผลิตซับซ้อนน้อยที่สุด สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอน 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1. การกลั่นลำดับส่วน (FRACTIONATION / DISTILLATION) เป็นการแยกน้ำมันดิบออกเป็นผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยคุณสมบัติจุดเดือดที่ต่างกันของส่วนผสมต่างๆ ในน้ำมันดิบ
2. การปรับปรุงคุณภาพ (TREATING) เป็นการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยการกำจัดสิ่งเจือปนต่างๆ ที่มากับน้ำมันดิบ และติดมาในผลิตภัณฑ์ เช่น กำมะถัน เป็นต้น
3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างน้ำมัน (CONVERSION) เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมูลค่าสูงขึ้น
4. การผสมผลิตภัณฑ์ (BLENDING) เป็นการผสมผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ 2 ชนิดขึ้นไป หรือการเติมสารปรุงแต่งคุณภาพ (ADDITIVE) เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้มาตรฐานที่กำหนด ทั้งของกระทรวงพาณิชย์และลูกค้า

ตลาดบางจาก

บริษัท บางจากฯ (มหาชน) มีแนวโน้มทางการตลาดที่มุ่งเน้นตลาดค้าปลีก โดยการจำหน่ายแก่ผู้ใช้โดยตรงในภาคขนส่ง บริการ อุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่สถานีบริการน้ำมัน บางจากได้เริ่มดำเนินการสถานีบริการบางจากแห่งแรกในปี 2534 จากนั้นสถานีบริการบางจากได้ขยายตัวไปทั่วประเทศ ทั้งในกรุงเทพมหานคร เมืองใหญ่ และในชนบท โดยจัดรูปแบบสถานีบริการที่ให้ความสะดวกในวิถีชีวิตเมือง จนถึงเกษตรกรในชนบท ปัจจุบันมีสถานีบริการน้ำมันบางจากกระจายอยู่ทั่วประเทศมากกว่า 1,000 แห่ง

ลูกค้าบางจาก

1. ประชาชนทั่วไป โดยผ่านสถานีบริการน้ำมันบางจากและสถานีบริการน้ำมันของผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศ ร้านใบจาก และร้านเลมอนกรีน
2. ภาคอุตสาหกรรม เช่น โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ
3. ภาคขนส่งและบริการ เช่น สายการบิน เรือเดินสมุทร โรงแรม
4. ภาคเกษตรกรรม โดยผ่านปั๊มหูชนบางจาก

ปั๊บบางจาก เชื่อมโยงผู้บริโภค

1. ในกรุงเทพมหานครและชุมชนใหญ่ บางจากได้จัดรูปแบบการบริการอื่นๆ ที่อำนวยความสะดวกแก่วิถีชีวิตเมือง เช่น บริการบำรุงรักษารถ ล้างรถ ซ่อมรถ ฯลฯ
2. ในชนบท สำหรับเกษตรกรซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ บางจากได้จัดรูปแบบปั๊มหูชนดำเนินกิจการค่าน้ำมันโดยกลุ่มชุมชนต่างๆ ส่งผลให้เกษตรกรได้ใช้น้ำมันคุณภาพแน่นอนจากโรงกลั่นในราคาประหยัด และได้รับเงินเฉลี่ยคืนจากยอดขาย ทำให้ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น และได้พัฒนาทักษะการค้าขาย ปัจจุบันมีปั๊มหูชนบางจากกว่า 500 แห่ง กระจายอยู่กว่า 60 จังหวัดทั่วประเทศ

น้ำมันบางจาก พลังสะอาด

น้ำมันเพื่อยานยนต์

1. น้ำมันเชื้อเพลิงคุณภาพบางจาก ให้ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าต่อการขับเคลื่อน สตาร์ทติดง่ายแม้ในขณะเครื่องเย็น ให้พลังขับเคลื่อนแรงสม่ำเสมอตั้งแต่ออกสตาร์ท ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องยนต์ และช่วยลดสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน ด้วยคุณสมบัติของพลังสะอาดที่ให้พลังอย่างแท้จริงสำหรับรถยนต์
2. น้ำมันหล่อลื่นคุณภาพบางจาก ได้มาตรฐานสถาบันปิโตรเลียมแห่งสหรัฐอเมริกา (API) มีครบทุกประเภทการใช้งาน ได้แก่ ดีเซล 2 T จาระบี เรือประมง เกียร์ ฯลฯ

น้ำมันเพื่ออุตสาหกรรม

1. น้ำมันเตาคุณภาพบางจาก เป็นน้ำมันเตาที่มีคุณภาพดีที่สุดของประเทศ ทั้งต่อการใช้งานและต่อสิ่งแวดล้อม โดยกรมควบคุมมลพิษ ได้กำหนดให้โรงงานไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ใช้ น้ำมันเตาของบางจากเป็นเชื้อเพลิง นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีทีมวิศวกรคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำทางเทคนิคอย่างใกล้ชิดในการนำน้ำมันเตาบางจากไปใช้งานในโรงงาน

ตลาดน้ำมันบางจาก

1. เป็นผู้ป้อนน้ำมันเตารายใหญ่ให้กับโรงไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยผ่านทางการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.)
2. มีส่วนแบ่งตลาดน้ำมันเตาในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นอันดับที่ 4 (ประมาณ 40 ล้านลิตร / เดือน)
3. สามารถขยายตลาดน้ำมันเตาอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็วจาก 24 ล้านลิตร / เดือน ในปี 2542 เป็น 40 ล้านลิตร / เดือน ในปี 2543
4. มีบริการครบวงจรให้แก่ผู้ใช้ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งด้านการตลาด และการบริการด้านเทคนิค ตลอดจนการบริการด้านการเงิน โดยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT)
5. มี FLEET รถบรรทุกน้ำมันเตาเป็นของตนเอง ผ่านทางบริษัทในเครือคือ บริษัท บางจาก กรีนไลน์ จำกัด
6. ปัจจุบันมีโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่หลายแห่งที่ใช้ น้ำมันเตาบางจาก เช่น บริษัท ยูนิลีเวอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท บางกอก กลาส จำกัด ผู้ผลิตขวดแก้วรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย, บริษัท กรุงเทพผลิตเหล็ก จำกัด (มหาชน), กลุ่มบริษัทเกษตรรุ่งเรือง ฯลฯ

2. น้ำมันหล่อลื่นอุตสาหกรรม มีคุณสมบัติช่วยให้เครื่องจักรกลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้มาตรฐานของผู้ผลิตเครื่องจักรชั้นนำ มีครบทุกประเภทการใช้งาน ได้แก่ น้ำมัน เทอร์โบไฮดรอลิค เกียร์ เครื่องอัดอากาศ น้ำมันหม้อแปลง น้ำมันถ่ายเทความร้อน น้ำมัน ดัดกลึงโลหะ น้ำมันหยอดทิ้ง ฯลฯ

รางวัล

1. มาตรฐาน มอก. 18001 ระบบการจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย ปี 2543
2. โล่เกียรตินิยมการทำความดีเพื่อบริการสังคมจากสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
3. สถานประกอบการที่มีการจัดการและรักษาสภาพแวดล้อมตามข้อกำหนดฯ จากสำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อมปี 2541 (EIA AWARDS' 98)
4. รางวัลดีเด่นคณะกรรมการความปลอดภัยชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปี 2541
5. รางวัลเกียรติคุณ "คนรักรัฐธรรมนูญ" จากชมรมคนรักรัฐธรรมนูญ ปี 2541
6. มาตรฐาน ISO 1401 – Petroleum Refining ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิตทุกระบบ ปี 2540
7. รางวัลกิตติคุณสัมพันธ์ "สังข์เงิน" (องค์การที่มีภาพพจน์ดีเด่น) ปี 2538
8. รางวัลสถานประกอบการที่ปฏิบัติตามมาตรการผลกระทบสิ่งแวดล้อม และติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม ปี 2538
9. รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย ปี 2538
10. อุทยานกรรมดีเด่น ประเภทบริหารความปลอดภัย ประจำปี 2537
11. บริษัทพิทักษ์สิ่งแวดล้อมดีเด่น ปี 2534
12. บริษัทประหยัดพลังงานดีเด่น ปี 2533

ภาคผนวก ข

ข้อขีดความสามารถที่ใช้ในแบบสำรวจ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนด
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ชื่อขีดความสามารถที่ใช้ในแบบสำรวจ

1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation) : ACHO
2. การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความชัดเจน (Concern for Quality and Order) : COQO
3. ความคิดริเริ่ม (Initiative) : INTV
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) : COMM
5. ทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือ ต่อบุคคลรอบข้าง (Impact & Influencing Skills) : IPIF
6. ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) : NEGO
7. ทักษะการสร้างเครือข่าย (Networking) : NEWK
8. ทักษะการชักชวน (Persuasiveness) : PSSN
9. ทักษะการมอบหมายงาน (Delegation) : DLGT
10. ทักษะการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) : DVLO
11. ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ (Envisioning) : ENVIS
12. การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความชัดเจน (Concern for Quality and Order) : COQO
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) : INTV
14. การติดต่อสื่อสาร (Communication) : COMM
15. ทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือ ต่อบุคคลรอบข้าง (Impact & Influencing Skills) : IPIF
16. ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) : NEGO
17. ทักษะการสร้างเครือข่าย (Networking) : NEWK
18. ทักษะการชักชวน (Persuasiveness) : PSSN
19. ทักษะการมอบหมายงาน (Delegation) : DLGT
20. ทักษะการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) : DVLO

21. ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ (Envisioning) : ENVS
22. การติดตามผล (Follow-up) : FLWU
23. การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) : ITMM
24. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) : INSP
25. ภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) : STLD
26. ภาวะผู้นำในทีม (Team Leadership) : TMLD
27. การสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม (Team Orientation / Cooperation) : TMOT
28. ภาวะผู้นำในเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) : VSLD
29. การบริหารงาน (Work Management) : WKMM
30. อดทนต่อความกดดัน (Tolerance for Stress) : TRFS
31. ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) : BNAM
32. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Champion of Change) : CPOC
33. การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ (Trustworthy and Integrity) : TWIG
34. การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร (IT Application) : ITAP
35. ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Organizational Commitment) : OGCM
36. การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ (Tenacity) : TNCT
37. การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Awareness) : CPAW
38. การสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ (Energy) : ENRG
39. การยอมรับฟัง (Resilience) : RSLC
40. การสร้างตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Taking) : RSTK
41. การรับรู้สภาพความเป็นจริง (Sense of Reality) : SNRT
42. การเน้นที่ลูกค้า (Client Focus) : CLFC
43. การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ (Strategic Agility) : SGAG
44. การคิดในเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) : ANTK
45. ความเข้าใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) : ITUN
46. มุมมองในเชิงมหภาค (Global Perspective) : GBPP
47. การมองปัญหาในมุมกว้าง (Helicopter) : HLCP

- 48. การแสวงหาข้อมูล (Information Seeking) : INFS
- 49. นวัตกรรม (Innovation) : INOV
- 50. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) : ADTB
- 51. การนำเสนอ (Presentation) : PRST
- 52. การตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน (Information Monitoring) : IFMO
- 53. การให้ความสำคัญในรายละเอียด (Attention to Detail) : ATTD
- 54. การใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgement / Problem Solving) : JPBS
- 55. ความเป็นผู้นำ (Leadership) : LDSH
- 56. การทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Teamwork / Collaboration) : TWCL

ภาคผนวก ค

คำอธิบายเลขรหัสดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติ
งาน (KPIs) ของทั้ง 5 ส่วน

คำอธิบายเลขรหัสดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) ของทั้ง 5 ส่วน

1) ส่วนอุตสาหกรรม

ผู้จัดการอาวุโสส่วนอุตสาหกรรม

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล(KPIs)	รหัสKPIs
: ยอดขาย		001
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
: กำไรเฉลี่ย		002
□ รวมเฉลี่ย	□ 0.4 B/ Litre	
: การบริหารหนี้สิน เฉลี่ย		003
□ AVERAGE DAY OVER DUE	□ DAYS	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	
: ASSET (อุปกรณ์)		004
□ LOAN EQUIPMENT	N/A	
SALES		
□ AVERAGE EXPENSE	B/ Litre	

ผู้จัดการแผนกขายอุตสาหกรรม

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
: ยอดขาย ในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑล (IND1,IND2, IND3, IND5, – กลุ่มสุรา)		005
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
: กำไรเฉลี่ย		006
□ รวมเฉลี่ย	□ B/Liter	
: การบริหารหนี้สิน เฉลี่ย		007
□ AVERAGE DAY	-	
OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	-	
□ TURN DAY TAR		
: การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา		008
□ AVERAGE TEAM POINT	□ Point/ คน	
FROM IMD CONTEST		
:OPERATING EXPENSE		009
□ OPERATING EXPENSE	□ B/Litre	
(Baht/Litre)		

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรม (IND2)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		010
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาลาด		011
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		012
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรม (IND3)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		013
□ FD	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาลาด		014
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		015
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด-ตลาดอุตสาหกรรม (IND1)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		016
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาลาด		017
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		018
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด – ตลาดอุตสาหกรรมส่วนภูมิภาค (IND8)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		019
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาลาด		020
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		021
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	MB	
□ TURN DAY TAR	DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด – ตลาดอุตสาหกรรมส่วนภูมิภาค (IND6-7)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		022
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาตลาด		023
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		024
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด-อุตสาหกรรมก่อสร้าง/ขนส่ง (CON2)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		025
□ FD	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาตลาด		026
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		027
□ AVERAGE DAY OVERDUE	□ DAYS	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด – ตลาดอุตสาหกรรม (IND5)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		028
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาลาด		029
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		030
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	□ DAYS	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด – ตลาดอุตสาหกรรมส่วนภูมิภาค (IND4)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		036
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาลาด		037
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		038
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาดอาวุโสส่วนอุตสาหกรรม

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ดูแลเขตการขายต่างจังหวัดและ ธุรกิจขนส่ง (IND4, IND6-7, IND8, CON1, CON2)		031
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
: กำไรเฉลี่ย		032
□ รวมเฉลี่ย	□ B/LTR	
: การบริหารหนี้สิน เฉลี่ย		033
□ AVERAGE DAY OVERDUE	□ DAYS	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	
: การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา		034
□ AVERAGE TEAM POINT FROM IMD CONTEST	□ Point/ คน	
: OPERATING EXPENSE		035
□ OPERATING EXPENSE	□ B/LTR	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด-อุตสาหกรรมก่อสร้าง/ขนส่ง (CON1)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		039
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาลาด		040
□ จำนวนลูกค้าใหม่	□ ราย	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	□ ML/M	
การบริหารหนี้สิน		041
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	□ MB	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด-ขายส่งและตัวแทนการค้า (หัวหน้าแผนกขายส่ง) (TJ1)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
ยอดขาย IM		042
□ FO	□ ML/M	
□ HSD	□ ML/M	
□ LUBE	□ KL/M	
การพัฒนาลาด		043
□ จำนวนลูกค้าใหม่	-	
□ Vol. ของลูกค้าใหม่	-	
การบริหารหนี้สิน		044
□ AVERAGE DAY OVERDUE	-	
□ AVERAGE BALANCE	□ DAYS	
□ TURN DAY TAR	□ DAYS	

ตำแหน่ง หัวหน้าบริการตลาด (หัวหน้าแผนกสนับสนุนการตลาด)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ระบบงานทั้งหมด	□ ถูกต้อง ไม่ผิดพลาด ทันเวลา	045
2) ผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา	□ KPI ของผู้ได้บังคับบัญชา	046

ตำแหน่ง นักบริหารงานขาย (INHOUSE)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ยอดขาย	□ เชื้อเพลิง ล้านลิตร/เดือน □ น้ำมันหล่อลื่น..... ลิตร/เดือน	047
2) กำไร	□ เชื้อเพลิง บาท/ลิตร □ น้ำมันหล่อลื่น..... บาท/ลิตร	048
3) เครดิต	□ เครดิตเฉลี่ยไม่เกิน.....วัน	049
4) การพัฒนาตนเอง	□ POINT FROM IMD CONTEST	050

ตำแหน่ง นักบริหารข้อมูล (Planning)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ข้อมูลต้นทุน	□ ภายใน 9.30 น. ของทุกวัน	051
2) ข้อมูลราคาขาย, กำไร	□ สัปดาห์ละ 3 ครั้ง (จ-พ-ศ) ภายใน 9.30น.	052
3) PERFORMANCE REPORT	□ ภายในวันที่ 10 ของทุกเดือน	053

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการตลาด (Admin.)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การออกไปแจ้งหนี้/ลดหนี้	□ ถูกต้อง/ทันเวลากับการชำระเงินลูกค้า ไม่ผิดพลาด	054
2) บริหารหนี้การค้า	□ ถูกต้องตามระเบียบที่คณะกรรมการนโยบายตลาดกำหนด	055

ตำแหน่ง พนักงานบริการตลาด (Customer Service)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) งานบริการด้านต่างๆ	□ ดัชนีความพอใจ (จากการสำรวจ) ของลูกค้า > 80%	056

2) ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น

ผู้จัดการส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การกำกับดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหา	□ ผลประโยชน์ที่บริษัท ได้มากขึ้น ต้นทุนต่ำ คุณภาพดี แข่งขันได้	057
2) การกำกับดูแลการพัฒนา ผลิตภัณฑ์	□ จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีจำหน่ายเป็นไปตามความต้องการของตลาด	058
3) การกำกับดูแลการให้บริการ เทคนิคและวิชาการ	□ จำนวนครั้งของการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา ความพอใจของลูกค้า	059
4) การกำกับดูแลยอดขายและ กำไรให้เป็นไปตามเป้าหมาย	□ ยอดขายและกำไรตามเป้าหมายที่กำหนด	060

ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกผลิตภัณฑ์และเทคนิค

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่/ ลดต้นทุน	□ จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่/ ต้นทุนที่ลดลง	061
2) การอบรมสัมมนา	□ จำนวนการอบรม/ประเมินผลการอบรม/ประเมินผลวิทยากร	062
3) การบริการเทคนิค	□ จำนวนครั้งและจำนวนครั้งที่สำเร็จ/% ความพอใจของลูกค้า	063
4) การจัดหา	□ สินค้าขาดสต็อก/slow moving stock/ราคา Base oil เทียบ	064

ตำแหน่ง นักวางแผน/เจ้าหน้าที่ประสานงาน (กลุ่มจัดหาผลิตภัณฑ์)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การวางแผนการผลิตสินค้า	□ สินค้าพอเพียงสำหรับการจัดจำหน่าย	065
2) การจัดหาด้วยต้นทุนต่ำ/แข่งขันได้	□ ส่วนต่างกำไรจากการขายที่เพิ่มขึ้น/ ความรวดเร็วในการจัดหา	066

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (บริการเทคนิค)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การบริการเทคนิค	□ จำนวนการให้บริการ/จำนวนการแก้ปัญหาสำเร็จ /ดัชนีความพอใจของลูกค้า	067
2) การอบรมสัมมนา	□ จำนวนการอบรมสัมมนา/ประเมินผลการอบรมสัมมนา/ประเมินผลผู้ทำ	068

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (พัฒนาผลิตภัณฑ์)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์	□ จำนวนผลิตภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์ ยอดขาย □ รายได้จากการลดต้นทุน-ยอดขาย	069
2) การลดต้นทุน	□ จำนวนการอบรมสัมมนา/ประเมินผลการอบรม	070
3) การอบรมสัมมนา	สัมมนา/ประเมินผลผู้ทำการอบรมสัมมนา	071

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ยอดขายผลิตภัณฑ์	□ ยอดขายรวมของลูกค้าทุกรายให้ได้ตามเป้าหมาย	072
2) กำไรจากการขาย	□ กำไรเฉลี่ยของลูกค้าทุกรายให้ได้ตามเป้าหมาย	073
3) โครงการพิเศษ	□ รายงานความคืบหน้า 1 ครั้ง /เดือนหรือ เมื่อมีความคืบหน้าของโครงการ (มากกว่า 1 ครั้ง/เดือน)	074

ตำแหน่ง ช่างเทคนิค/ช่างยนต์

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การบริการเทคนิค	□ จำนวนการให้บริการเทคนิค/%ความพอใจของลูกค้า	075

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ยอดขายผลิตภัณฑ์	□ ยอดขายรวมของลูกค้าทุกรายให้ได้ตามเป้าหมาย	076
2) กำไรจากการขาย	□ กำไรเฉลี่ยของลูกค้าทุกรายให้ได้ตามเป้าหมาย	077
3) โครงการพิเศษ	□ รายงานความคืบหน้า 1 ครั้ง /เดือนหรือ เมื่อมีความคืบหน้าของโครงการ (มากกว่า 1 ครั้ง/เดือน)	078

ตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ยอดขายผลิตภัณฑ์	□ ยอดขายรวมของลูกค้าทุกรายให้ได้ตามเป้าหมาย	079
2) กำไรจากการขาย	□ กำไรเฉลี่ยของลูกค้าทุกรายให้ได้ตามเป้าหมาย	080
3) โครงการพิเศษ	□ รายงานความคืบหน้า 1 ครั้ง /เดือนหรือ เมื่อมีความคืบหน้าของโครงการ (มากกว่า 1 ครั้ง/เดือน)	081

ตำแหน่ง พนักงานขาย

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ยอดขายผลิตภัณฑ์	□ ยอดขายรวมของลูกค้าทุกรายให้ได้ตามเป้าหมาย	082
2) กำไรจากการขาย	□ กำไรเฉลี่ยของลูกค้าทุกรายให้ได้ตามเป้าหมาย □ ยอดค้างชำระ □ จำนวนลูกค้า □ แผนการออกตลาดและการออกปฏิบัติงานประจำสัปดาห์	083

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหาร/เจ้าหน้าที่ประสานงาน (หัวหน้าแผนกวางแผนและบริหารการตลาด)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) รายงานต่างๆ	□ ตรงเวลา วิเคราะห์ชัดเจนมีเหตุผลประกอบ	084
2) การประสานงาน	□ ให้มีการปฏิบัติได้ตามกำหนดและเกิดผลเป็นรูปธรรมชัดเจนตามกำหนดเวลา	085

3) ส่วนบัญชี

ตำแหน่ง : ผู้จัดการแผนก/หัวหน้าแผนกบัญชีทั่วไป

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1. การปิดบัญชีประจำเดือนและรายงานประจำเดือนต่าง ๆ	□ เสร็จภายในกำหนด (ปิดบัญชีภายในวันที่ 5, รายงานภายในวันที่ 7 ของเดือนถัดไป)	086
2. ความถูกต้องของข้อมูลบัญชีส่วนที่รับผิดชอบ	□ ถูกต้อง 99 -100%	087
3. การปรับปรุงบัญชี (ส่วนที่รับผิดชอบ)	□ รายการปรับปรุงไม่เกิน 1 %	088
4. ระบบเอกสารที่จัดเก็บ	□ สูญหาย 0% □ ค้นหาได้ภายใน 1-3 วัน หลังจากการร้องขอ	089

ตำแหน่ง : นักบัญชี 2,3 (สินทรัพย์ถาวร)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล(KPIs)	รหัสKPIs
1. บันทึกรายการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดประเภทบัญชีสินทรัพย์/ อัตราค่าเสื่อม จำนวนค่าเสื่อม ราคาต้องวัด/รายการสินทรัพย์ ตามบัญชีที่มีอยู่จริง	□ บันทึกถูกต้องตามเกณฑ์ 100 %	090
2. รายการบันทึก ได้แก่ NPCที่ รับจากส่วนงาน/รายการสินทรัพย์ที่ก่อสร้าง/ติดตั้งแล้วเสร็จ /จำนวนNPCที่แนบ Batch บันทึกบัญชีรายเดือน	□ มีคงค้าง หรือสูญหาย เป็น 0%	091
3. ยื่นแบบ ภงด. 2 ต่อเขตพระ โขนง	□ ได้ทันเวลา (ค่าปรับเป็น 0)	092
4. จัดทำรายงานสินทรัพย์ถาวร ตามที่ส่วนงานร้องขอ	□ ให้ส่วนงานร้องขอได้ภายใน 1 วันทำการ	093

ตำแหน่ง : พนักงานบัญชี 1,2 (G/L Operation)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล(KPIs)	รหัสKPIs
1. บันทึกข้อมูลเข้าระบบ	□ บันทึกถูกต้องตามเกณฑ์ 100 %	094
2. ปิดบัญชีประจำเดือน (Run G/L) ตามกำหนดเวลา	□ เสร็จภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป	095
3. การโอนข้อมูลจากระบบ บัญชีย่อย ไปบัญชีแยกประเภททั่วไป	□ ข้อมูลครบถ้วน 100 %	096
4. การ Run และพิมพ์รายงาน ส่งให้ผู้รับตามกำหนด	□ Expense ภายในวันที่ 7 ของเดือนถัดไป	097

4) ส่วนความปลอดภัย

ผู้จัดการส่วนความปลอดภัย

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล(KPIs)	รหัสKPIs
1. ระบบการทำงานบริหาร ความปลอดภัย การป้องกันอัคคีภัย และโจร ภัยมีประสิทธิภาพ	□ การเกิดอัคคีภัย/อุบัติเหตุ/โจรภัย เป็นศูนย์	098
2. ความร่วมมือและทัศนคติที่ ดีในการทำงานด้านความ ปลอดภัย ของพนักงานใน ส่วนต่างๆ ในสายการผลิต	□ การปฏิบัติตามมาตรฐาน/แผนงานต่าง ๆ ด้าน ความปลอดภัย ตามเกณฑ์ที่กำหนด □ จำนวนครั้งของการละเมิดกฎ ระเบียบความ ปลอดภัย เป็น ศูนย์	099 100
3. พนักงานในส่วนมีความรู้ ความสามารถ และมีความ สุขในการทำงาน/ มีจิต สำนึกในการสร้างภาพพจน์ ที่ดีของบริษัท	□ พนักงานผ่านการอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด □ พนักงานผ่านเกณฑ์การทดสอบมาตรฐานตามที่ กำหนด เช่น สมรรถภาพร่างกาย ความพร้อม และความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เป็นต้น	101 102
4. ผลการปฏิบัติของส่วน ความปลอดภัย ในเชิง ปริมาณและคุณภาพ	□ ผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน □ ความพร้อม และความถูกต้องของระบบและ อุปกรณ์ความปลอดภัยภายในพื้นที่ต่าง ๆ ของ โรงงาน	103 104

ตำแหน่ง วิศวกร (อาชีวอนามัยและความปลอดภัย)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ระบบการบริหารความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัย/ความปลอดภัยมีประสิทธิภาพ	□ การปฏิบัติที่เบี่ยงเบน หรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เป็นศูนย์ □ มีการจัดทำแผนปฏิบัติ และดำเนินงานตามแผน	122 123
2) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการทำงานด้านความปลอดภัยที่นำไปสู่การปฏิบัติและติดตามผลได้จริง	□ จำนวนข้อเสนอแนะที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด	124
3) ความร่วมมือและทัศนคติที่ดีด้านความปลอดภัยของพนักงานในส่วนต่าง ๆ ในสายผลิต	□ การปฏิบัติตามมาตรฐาน/แผนงานต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย ตามเกณฑ์ที่กำหนด □ จำนวนครั้งของการละเมิดกฎ ระเบียบความปลอดภัย เป็นศูนย์	125 126
4) การติดตามวัดผลทุกดัชนีวัดผลทางด้านความปลอดภัย	□ ติดตามได้ครบถ้วน □ ชี้แนะได้ถูกต้อง ตามเวลา	127 128
5) ระบบเอกสารการทำงานของส่วนความปลอดภัย	□ Update ถูกต้องตลอดเวลา	129
6) พนักงานในแผนกมีความรู้ความสามารถ และเป็นสุขในการทำงาน	□ พนักงานผ่านการอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด □ พนักงานผ่านเกณฑ์การทดสอบมาตรฐานตามที่กำหนด เช่น สมรรถภาพร่างกาย ความพร้อมและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เป็นต้น	130 131

หัวหน้าแผนกป้องกัน

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การป้องกันอันตราย หรือ ความปลอดภัยในการทำงาน ของพนักงาน/ผู้รับเหมา/ทรัพย์สินบริษัท	□ อุบัติเหตุในการทำงานของพนักงาน/ผู้รับเหมา เป็นศูนย์ □ ความเสียหายของทรัพย์สินบริษัทต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	105 106
2) พนักงานในแผนกมีความรู้ ความสามารถ ความสุขในที่ทำงาน	□ พนักงานผ่านการอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด □ พนักงานผ่านเกณฑ์การทดสอบมาตรฐานตามที่กำหนด	107 108
3) การควบคุมผู้รับจ้างให้ทำงานได้ผลดีตามสัญญา/ไม่มีผลกระทบต่อระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม/อาชีวอนามัย ความปลอดภัย	□ อุปกรณ์ดับเพลิง/อุปกรณ์ความปลอดภัย ครบถ้วนพร้อมใช้งานตลอดเวลา □ การละเมิดกฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นศูนย์	109 110
4) การควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพประหยัดคุ่มค่า	□ ค่าใช้จ่าย เป็นไปตามแผนที่กำหนด	111

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) การป้องกันอันตราย หรือ ความปลอดภัยในการทำงาน ของพนักงาน/ผู้รับเหมา/ทรัพย์สินบริษัท	□ อุบัติเหตุในการทำงานของพนักงาน/ผู้รับเหมา เป็นศูนย์ □ ความเสียหายของทรัพย์สินบริษัทต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	112 113
2) การควบคุมผู้รับจ้างให้ทำงานได้ผลดีตามสัญญา	□ การละเมิดกฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นศูนย์	114
3) ควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า	□ ค่าใช้จ่ายในโครงการที่ได้รับมอบหมายไม่เกิน กำหนดภายใต้คุณภาพกำหนด	115

ตำแหน่ง พนักงานความปลอดภัย

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ความรับผิดชอบต่องานที่ได้ รับมอบหมาย	□ ปฏิบัติงานตรวจความปลอดภัย/ ตรวจสอบสภาพพื้นที่/ การอบรมผู้รับเหมา ตามแผนงาน ครอบคลุม	118
	□ คุณภาพรายงานและจำนวนข้อเสนอนะ เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย	119
2) มีความรู้ ความสามารถ ใน งาน	□ ผ่านเกณฑ์การทดสอบมาตรฐานตามที่กำหนด เช่น สมรรถภาพร่างกาย ความพร้อมและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เป็นต้น	120
	□ อุปกรณ์ดับเพลิง/อุปกรณ์ความปลอดภัย ครอบคลุมพร้อมใช้งานตลอดเวลา	121

5) ส่วนเทคนิคการกลั่น

ตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโสส่วนเทคนิคการกลั่น

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล(KPIs)	รหัสKPIs
1) ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายของสายการผลิต	☐ งาน/โครงการสำเร็จตามกำหนดเวลา ☐ งาน/โครงการสำเร็จภายใต้งบประมาณกำหนด ☐ คุณภาพของงานเป็นไปตาม Specification ☐ งานบริการเป็นไปตามกำหนด	132 133 134 135
2) งานบริการทางเทคนิคเพื่อสนับสนุนการผลิตอยู่ในเกณฑ์ดี ทันกับความต้องการ	☐ งานบริการเป็นไปตามเกณฑ์กำหนด ☐ การทำงานที่ผิดจากมาตรฐาน เป็นศูนย์ ☐ อุบัติเหตุเป็นศูนย์	136 137 138
3) ควบคุมการทำงานพนักงานตามมาตรฐาน และควบคุมให้มีการทำงานเป็นระบบถูกต้อง ปลอดภัย	☐ มีแผนพัฒนาพนักงานประจำปี และดำเนินการตามแผน ☐ อัตราการหยุด/การลาต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของบริษัท ☐ การทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	139 140 141
4) พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม พนักงานทำงานอย่างมีความสุข เต็มความสามารถ	☐ จำนวนคำชม/คำติของหน่วยงานที่ได้รับบริการ	142

ตำแหน่ง วิศวกรอาวุโส (ระดับ 5-6)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) สามารถควบคุมคุณภาพ การบริการทางเทคนิค และ ออกแบบให้มีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์	☐ ผลงานบริการเสร็จตามกำหนด ☐ ผลงาน/โครงการเป็นไปตาม Specification	143 144
2) สามารถสนับสนุน สร้าง สรรค์ให้พนักงานในสาย งานเกิดความคิดริเริ่ม	☐ จำนวนโครงการใหม่ ๆ หรือโครงการที่บรรลุผล แก้ไขปัญหา	145
3) คาดการณ์ปัญหาที่จะเกิด ขึ้น และหาทางแก้ไขได้ อย่างทัน่วงที	☐ อัตราการผิดพลาดจากแผนน้อยกว่าที่กำหนด ☐ จำนวนการเบี่ยงเบนของผลงาน/โครงการที่รับ ผิดชอบทั้งปริมาณและคุณภาพน้อยกว่าที่ กำหนด	146 147
4) ควบคุมความประพฤติและ การปฏิบัติของพนักงานใน หน่วยงาน	☐ จำนวนคำชม/คำติของหน่วยงานที่รับบริการ	148
5) สามารถส่งเสริมให้มีการ ทำงานอย่างมีระบบ ระเบียบ และแบบแผน	☐ การจัดทำหรือให้มีคู่มือ/มาตรฐานงานในทุก ระบบงาน ☐ คู่มือ/มาตรฐานงานได้รับการ Update ตลอด เวลา	149 150

ตำแหน่ง วิศวกร (ระดับ 7-8-9)

ผลงานที่วัด	วิธีวัดผล (KPIs)	รหัสKPIs
1) ให้บริการเพื่อสนับสนุนการผลิตได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	☐ จำนวนงานบริการที่สำเร็จตามกำหนด ☐ จำนวนคำชม/คำติ ของหน่วยงานที่รับบริการ	151 152
2) ปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ ทันต่อเวลาที่ต้องการ	☐ จำนวนงานที่สำเร็จตามกำหนด ☐ ผลดำเนินงานได้ Out put ตาม Specification	153 154
3) ใช้ Standard, Practice และ Basic Engineering ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง	☐ การปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบน/ไม่เป็นไปตามมาตรฐานเป็นศูนย์	155
4) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คำนึงถึงพื้นฐานด้าน เศรษฐศาสตร์	☐ จำนวนโครงการใหม่ ๆ /ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงานใหม่ ๆ ☐ จำนวนโครงการใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ	156 157
5) ดำเนินงานโดยคำนึงถึงกฎเกณฑ์ความปลอดภัย ผลกระทบสิ่งแวดล้อม	☐ จำนวนอุบัติเหตุ เป็นศูนย์ ☐ ไม่มีมลภาวะ เบี่ยงเบนจากมาตรฐานกำหนด	158 159

ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ผลข้อมูลจากแบบสำรวจ

การวิเคราะห์ผลข้อมูลจากแบบสำรวจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสำรวจด้วยโปรแกรม SPSS สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. เป็นการวิเคราะห์ขีดความสามารถในงานตามตำแหน่งงานต่างๆ ของทั้ง 5 ส่วนฯ ว่ามีขีดความสามารถในงานอะไรบ้างที่ผู้ตอบแบบสำรวจให้ความสนใจ และคิดว่าจะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งของตน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นตัวแสดงผล

การแสดงผลและการวิเคราะห์ผล จะกระทำไปตามตำแหน่งงานของแต่ละส่วนฯ ซึ่งมีทั้งหมด 41 ตาราง โดยในแต่ละตารางจะอธิบายถึงค่าเฉลี่ยของขีดความสามารถในงานต่างๆ ว่ามีค่าเท่าไรสำหรับตำแหน่งงานหนึ่งๆ ในการแสดงผลตัวเลขค่าเฉลี่ยของแต่ละตารางนั้น ผู้วิจัยไม่สามารถระบุชื่อเต็มของขีดความสามารถในงานแต่ละตัวได้ เนื่องจากจะทำให้ตารางมีเนื้อที่มากเกินไป ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวย่อของขีดความสามารถในงานขึ้นมาใช้แทนชื่อเต็ม ซึ่งแสดงไว้ก่อนหน้านี้แล้ว

จากการแสดงผลในแต่ละตาราง ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผลโดยมุ่งเน้นที่ขีดความสามารถในงานซึ่งมีความสำคัญมากต่องานที่ต้องปฏิบัติออกมาเป็น 1 กลุ่ม และขีดความสามารถในงานที่มีความสำคัญน้อยต่องานที่ต้องปฏิบัติอีก 1 กลุ่ม โดยทั้งหมดจะเริ่มกระทำการแสดงผลและวิเคราะห์ผลจากส่วนอุตสาหกรรม ส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ส่วนบัญชี ส่วนความปลอดภัย และส่วนเทคนิคการกลั่นตามลำดับ

ตารางภาคผนวกที่ ง.1 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสส่วนอุตสาหกรรม

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000								4.0000	12.0000	56.0000	4.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
	36.0000			20.0000		24.0000		52.0000			
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
			40.0000					28.0000			
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
44.0000		48.0000								32.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	16.0000									

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโสส่วนอุตสาหกรรมมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ นวัตกรรมการแก้ปัญหาในมุมกว้าง การสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ การสร้างแรงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำในส่วนของการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างและจูงใจทีมงาน การสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร และการสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม ตามลำดับ

นอกจากนี้ ยังพบว่าขีดความสามารถในงานที่จำเป็นต่อตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโสส่วนอุตสาหกรรม ขีดความสามารถในงานข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการอาวุโสส่วนอุตสาหกรรมให้ความสำคัญต่ำกว่า 20% ได้แก่การทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในส่วนของการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ และการติดตามผล

ตารางภาคผนวกที่ ง.2 สรุปขีดความสามารถในงานตามตำแหน่งแผนกขายอุตสาหกรรม

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
32.0000		28.0000	4.0000		12.0000	4.0000		30.0000	27.5000	4.0000	29.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
			48.0000			24.0000					
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
	56.0000			24.0000							
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
15.0000		16.0000								26.0000	8.0000
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	9.0000									

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกขายอุตสาหกรรมมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56 คือ ความมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในทีม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ทักษะการมอบหมายงาน ทักษะการสร้าง ความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง ความคิดริเริ่ม ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น ความเป็นผู้นำในส่วนของการแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการได้ และการยอมรับฟังตามลำดับ

นอกจากนี้ จากตารางยังพบว่า ยังมีขีดความสามารถในงานที่จำเป็นต่อตำแหน่งผู้จัดการแผนกขายอุตสาหกรรม แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการแผนกขายอุตสาหกรรมให้ความสำคัญต่ำกว่า 20% ได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของ นวัตกรรม ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานและทักษะการเจรจาต่อรอง

ตารางภาคผนวกที่ ง.3 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND2)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	56.0000	20.0000	19.0000	6.0000	20.0000		12.0000		26.0000		45.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
		22.0000					19.0000		39.0000		32.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
	24.0000			12.0000			18.0000		48.0000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
33.0000	52.0000			14.0000			40.0000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	10.0000									

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND2) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความชัดเจน การแสวงหาข้อมูล การคิดในเชิงวิเคราะห์ การติดตามผล การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์ โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ การมองปัญหาในมุมกว้าง การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร ทักษะการพัฒนาผู้อื่น การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ ภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ ความคิดริเริ่ม และทักษะการเจรจาต่อรอง ตามลำดับ

นอกจากนี้ หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานอื่นอีกที่จำเป็นต่อตำแหน่ง ผู้แทนการตลาด (IND2) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (IND2) ให้ความสำคัญต่ำกว่า 20% ได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของการอดทนต่อความกดดัน การเน้นที่ลูกค้า ความเป็นผู้นำในส่วนของการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การนำเสนอ การยอมรับฟัง ทักษะการชักชวน และการทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในส่วนของการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางภาคผนวกที่ ง.4 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND3)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
42.6667	1.0000		20.0000	6.0000	26.0000		21.0000				42.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
32.0000	39.0000						27.0000		48.0000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSHI1	LDSH2
33.0000	52.0000			30.000	1.0000		40.0000	1.0000			
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND3) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 52 คือ การแสวงหาข้อมูล รongลงมาได้แก่ การคิดในเชิงวิเคราะห์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การติดตามผล การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของ การนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร ได้ การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ การมองปัญหาในมุมกว้าง ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การเน้นที่ลูกค้า ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการชักชวน และการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

นอกจากนี้ หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีความสามารถในงานอื่นอีกที่ จำเป็นต่อตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND3) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (IND3) ให้ความสำคัญต่ำกว่า 20% ได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของความเป็นผู้นำในส่วนของ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานและทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือ

ตารางภาคผนวกที่ ง.5 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND1)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
50.0000	52.0000	56.0000	36.0000	3.0000	14.6670	3.0000	1.0000		39.0000		42.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLO	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
							24.0000				32.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
	36.0000						4.0000	48.0000			
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
33.0000	52.0000			14.0000							
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND1) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56 คือ ความคิดริเริ่ม รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน การแสวงหาข้อมูล ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ การติดตามผล ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ การมองปัญหาในมุมกว้าง การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร และอดทนต่อความกดดัน ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานอื่นที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND1) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (IND1) ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานดังกล่าวน้อยกว่า 20% ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของความเป็นผู้นำในส่วนของ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ทักษะการเจรจาต่อรอง และการนำเสนอ

ตารางภาคผนวกที่ ง.6 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND8)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
34.3333		4.0000	38.0000	3.0000	129.0000	24.0000	1.0000			60.0000	
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
						8.0000	29.6667	36.0000	36.0000	9.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
44.0000	48.0000	27.0000		16.0000			21.0000		3.0000	16.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
39.0000	48.0000	29.0000		40.0000	6.0000	12.0000		10.0000			
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND8) มากที่สุดคือค่าเฉลี่ยที่ 129 คือ ทักษะการเจรจาต่อรอง รองลงมาได้แก่ ทักษะการสานต่อ วิสัยทัศน์ การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ การนำเสนอ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การมอง ปัญหาในมุมกว้าง การติดต่อสื่อสาร ความเจ็บแสบทางธุรกิจ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ อดทนต่อความกดดัน นวัตกรรมการรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ทักษะการสร้างเครือข่าย และการเน้นที่ลูกค้า ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบาง ประเด็นที่จำเป็นต่อตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND8) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงาน ข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (IND8) ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานดังกล่าว น้อย กว่า 20% ได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของการยอมรับฟัง ความเข้าใจระหว่างบุคคล ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การให้ความสำคัญในรายละเอียด และการใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของ การพิจารณา ปัจจัย/สาเหตุในหลายๆ ด้านที่จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ รวมทั้งความเสี่ยงและผลประโยชน์ ที่จะได้รับ

ตารางภาคผนวกที่ ง.7 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND6-7)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
54.0000	29.5000	34.0000	46.0000		27.6670	24.0000					
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
						8.0000	24.6667	22.0000	6.0000	56.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
37.0000	12.0000	48.0000	2.0000				16.0000		3.0000	16.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
	48.0000	24.0000	3.0000	21.5000		3.0000		4.0000			
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND6-7) มากที่สุดคือ การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ คิดเป็นค่าเฉลี่ยที่ 56 ของความสำคัญ รองลงมาได้แก่ขีดความสามารถในงานในเรื่องของการรับรู้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การแสวงหาข้อมูล การติดต่อสื่อสาร ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ความคิดริเริ่ม การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ทักษะการเจรจาต่อรอง อดทนต่อความกดดัน นวัตกรรม ความเจ็บปวดทนทางธุรกิจและการนำเสนอ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางส่วนที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND6-7) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (IND6-7) ให้ค่าความสำคัญต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของการเน้นที่ลูกค้า ความเข้าใจระหว่างบุคคล ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้ความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.8 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (CON1, CON2)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
55.5000	21.0000	45.3333	47.0000	10.0000	41.4000	24.0000	3.0000				34.5000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
						8.0000	39.0000	26.0000	28.0000	22.6667	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
33.0000	37.0000	18.0000	24.5000	3.0000			24.0000	30.0000	8.0000	16.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
	37.0000	37.3333	16.500	40.0000	3.0000	4.0000	27.0000	6.0000			
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่าขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (CON1, CON2) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 55.5 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร ความคิดริเริ่ม ทักษะการเจรจาต่อรอง การนำเสนอ อุดหนุนความกดดัน นวัตกรรม การแสวงหาข้อมูล การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ การติดตามผล ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาโดยเฉพาะในส่วนของความสามารถในการนำความรู้/ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ การสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ ทักษะการสร้างเครือข่าย การเน้นที่ลูกค้า การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ และการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความชัดเจนตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางส่วนที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (CON1, CON2) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (CON1, CON2) ให้ค่าความสำคัญต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของการรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน, ความเข้าใจระหว่างบุคคล และความเป็นผู้นำในเรื่องของการส่งเสริมเกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.9 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND5, กลุ่มสุรา)

ACHO	COOO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	46.0000	34.0000			26.0000						42.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
				12.0000							32.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
	10.0000	16.5000					19.0000		48.0000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
33.0000	30.5000			14.0000			40.0000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND5, กลุ่มสุรา) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความชัดเจน การติดตามผล การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ ความคิดริเริ่ม การมองปัญหาในมุมกว้าง การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร การแสวงหาข้อมูล และทักษะการพัฒนาผู้อื่น ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางส่วนที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND5, กลุ่มสุรา) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (IND5, กลุ่มสุรา) ให้ค่าความสำคัญต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของ การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นผู้นำในส่วนของ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การนำเสนอ การสร้างทิศทางและการร่วมมือในทีม และการมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ

ตารางภาคผนวกที่ ง.10 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาดอาวุโส
อุตสาหกรรม

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
51.0000		24.0000	40.0000	4.0000	36.0000	1.0000		37.5000	44.0000	4.0000	32.5000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
			48.0000			28.0000	30.0000	18.0000			
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
	35.0000			24.0000			12.0000				
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
20.0000		18.0000	4.0000			6.0000	4.0000			14.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	6.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่งผู้แทนการตลาดอาวุโสอุตสาหกรรม มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 51 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของ ภาวะผู้นำในทีม ทักษะการพัฒนาผู้อื่น การติดต่อสื่อสาร ทักษะการมอบหมายงาน ทักษะการเจรจาต่อรอง การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การติดตามผล อดทนต่อความกดดัน การบริหารงาน ความคิดริเริ่ม การยอมรับฟัง และการมองปัญหาในมุมกว้าง ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่งผู้แทนการตลาดอาวุโสอุตสาหกรรม แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาดอาวุโสอุตสาหกรรม ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้น ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ นวัตกรรม ความเป็นผู้นำในส่วนของ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ความเป็นผู้นำในส่วนของความสามารถในการแปรรูปวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ และขีดความสามารถในเรื่องของการเน้นที่ลูกค้า

ตารางภาคผนวกที่ ง.11 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND4)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
51.0000	22.5000	20.0000	34.6667	8.0000	49.3333	24.0000	3.0000			24.0000	21.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
				18.0000		10.0000	32.6667	42.0000	16.6667	6.0000	1.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
	56.0000						10.0000	16.0000	10.5000	16.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
14.0000	48.0000	41.5000		44.0000					36.0000	8.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND4) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56 การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ทักษะการเจรจาต่อรอง การแสวงหาข้อมูล การนำเสนอ การเขียนแหลมทางธุรกิจ นวัตกรรม การใช้ดุลยพินิจ การแก้ปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประมวลทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานของเหตุและผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร อดทนต่อความกดดัน ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่ม ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่อตำแหน่งผู้แทนการตลาด (IND4) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (IND4) ให้ความสำคัญต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของความเข้าใจระหว่างบุคคล การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การสร้างทิศทางและและความร่วมมือในทีม ความเป็นผู้นำในส่วนของ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การมองปัญหาในมุมกว้าง การบริการงาน และการเน้นที่ลูกค้า

ตารางภาคผนวกที่ ง.12 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด (TJ1)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	52.0000				32.0000	9.0000	12.0000				
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
						44.0000	4.0000				
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
	56.0000	18.0000				21.0000		4.0000	36.0000	15.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
3.0000	40.0000										
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (TJ1) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความชัดเจน การบริหารงาน การแสวงหาข้อมูล การคิดในเชิงวิเคราะห์ ทักษะการเจรจาต่อรอง และการรับรู้สภาพความเป็นจริง ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางส่วนที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด (TJ1) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาในข้างต้นกล่าวคือ ผู้แทนการตลาด (TJ1) ให้ค่าความสำคัญค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องการรับรู้สภาพความเป็นจริง ความเข้าใจระหว่างบุคคล ความเป็นผู้นำ ในส่วนของการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และทักษะการชักชวน

ตารางภาคผนวกที่ ง.13 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งหัวหน้าบริการตลาด

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
36.0000	40.5000		12.0000	10.0000		16.5000		37.0000	30.0000	4.0000	40.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
14.0000			56.0000			56.0000					
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
8.0000				3.0000			14.0000	24.0000	12.0000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
20.0000			6.0000			12.0000	16.0000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
60.0000	15.0000	52.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่ง หัวหน้าบริการตลาด มากที่สุดค่าเฉลี่ยที่ 60 คือ ความเป็นผู้นำในส่วนของ การช่วยให้ทีมเกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง ภาวะผู้นำในทีม การบริหารงาน การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนของการทำงานกับทีมอื่น ที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความชัดเจน การติดตามผล ทักษะการมอบหมายงาน ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ทักษะการพัฒนาผู้อื่น และการมองปัญหาในมุมกว้าง ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง หัวหน้าบริการตลาด แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในช่วงต้น กล่าวคือ หัวหน้าบริการตลาด ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานดังกล่าวต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องทักษะการสร้างเครือข่าย การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในเรื่องของการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ ความเป็นผู้นำในส่วนของ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานในรายละเอียด การติดต่อสื่อสาร และทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง

ตารางภาคผนวกที่ ง.14 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งนักบริหารงานขาย
(IN HOUSE)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
43.5000	40.0000		36.0000	48.0000	40.6667		35.0000			18.0000	21.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
		52.0000						56.0000			
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
15.0000	60.0000	28.0000		4.0000			40.0000		14.000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
	52.0000	30.0000		2.0000		18.0000					
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งนักบริหารงานขาย (IN HOUSE) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ กลุ่มมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ รองลงมา ได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องของความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การแสวงหาข้อมูล ทักษะการสร้างผู้นำเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ทักษะการเจรจาต่อรอง การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและความชัดเจน การเน้นที่ลูกค้า การติดต่อสื่อสาร ทักษะการชักชวน นวัตกรรม การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และการติดตามผล ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งนักบริหารงานขาย (IN HOUSE) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ นักบริหารงานขาย (IN HOUSE) ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่องทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญในรายละเอียด ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กรความเป็นผู้นำในส่วนของ การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และการคิดในเชิงวิเคราะห์

ตารางภาคผนวกที่ ง.15 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งนักบริหารข้อมูล
(PLANNING)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
	60.0000	28.0000	56.0000								36.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
27.0000	26.0000							60.0000			38.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
		39.0000			9.0000	27.0000			38.5000	17.0000	30.0000
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
24.0000	30.0000	6.0000		10.0000	27.5000	56.0000					
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งนักบริหารข้อมูล (PLANNING) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน และความเชี่ยวชาญการธุรกิจ รองลงมาได้แก่การติดต่อสื่อสาร การให้ความสำคัญในรายละเอียด การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การคิดในเชิงวิเคราะห์ การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร การติดตามผลมุมมองในเชิงมหภาค การแสวงหาข้อมูล ความคิดริเริ่ม การตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน การรับรู้สภาพความเป็นจริง การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างแรงบันดาลใจ และการมองปัญหาในมุมกว้าง ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่อตำแหน่งนักบริหารข้อมูล (PLANNING) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาในข้างต้น กล่าวคือ นักบริหารข้อมูล (PLANNING) ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความเข้าใจระหว่างบุคคล และความเป็นผู้นำในส่วนของส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.16 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการตลาด
(ADMIN)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
39.0000	45.0000	39.0000									27.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
32.0000							14.0000			35.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
36.0000				33.0000			30.0000			33.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
						4.0000	1.6667				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการตลาด (ADMIN) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 45 คือ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความคิดริเริ่ม ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ การยอมรับฟังความเข้าใจระหว่างบุคคล การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การเน้นที่ลูกค้า และการติดตามผลตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานเจ้าหน้าที่บริการตลาด (ADMIN) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ เจ้าหน้าที่บริการตลาด (ADMIN) ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความเป็นผู้นำที่เกี่ยวกับการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และการอดทนต่อความกดดัน

ตารางภาคผนวกที่ ง.17 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งพนักงานบริการตลาด
(CUSTOMER SERVICE)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
30.0000	43.5000		42.0000	33.0000	36.0000						
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
										60.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
				18.0000			40.0000			16.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
			14.0000			27.0000	26.5000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง พนักงานบริหารตลาด (CUSTOMER SERVICE) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน การติดต่อสื่อสาร การเน้นที่ลูกค้า ทักษะการชักชวน การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การให้ความสำคัญในรายละเอียด และการใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง พนักงานบริหารตลาด (CUSTOMER SERVICE) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ พนักงานบริหารตลาด (CUSTOMER SERVICE) ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง การยอมรับฟัง ความเข้าใจระหว่างบุคคล ความเป็นผู้นำในเรื่องของการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงาน และระหว่างงานและความสามารถในการปรับตัว

ตารางภาคผนวกที่ ง.18 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้จัดการส่วนธุรกิจน้ำมัน
หล่อลื่น

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	1.0000	6.0000	1.0000	3.0000	3.0000		2.0000	36.0000	30.0000		33.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
3.0000	2.0000	2.0000	39.0000			24.0000	3.0000	3.0000	3.0000	21.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
18.0000		3.0000		4.0000		2.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	15.0000
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSHI1	LDSH2
3.0000	12.0000	2.0000		3.0000	6.0000		42.0000			52.0000	3.0000
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนธุรกิจน้ำมัน มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความเป็นผู้นำในด้านความสามารถในการแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของงานนำ ความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ ภาวะผู้นำในทีม ทักษะการมอบหมายงาน การติดตามผล ทักษะในการพัฒนาผู้อื่น การบริหารงาน และการสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนธุรกิจน้ำมัน แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการส่วนธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้น ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร มุมมองในเชิงมหภาค ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และการแสวงหาข้อมูล

ตารางภาคผนวกที่ ง.19 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้จัดการแผนกขาย

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
4.0000	4.0000	4.0000	48.0000		3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000		2.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
			4.0000	4.0000							
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
		2.0000									
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
											4.0000
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกขาย มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 48 คือ การติดต่อสื่อสาร รองลงมาได้แก่ ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกขาย แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการแผนกขายให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นน้อยกว่าค่าเฉลี่ยที่ 10 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำในทีม การสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม ความเป็นผู้นำในด้านการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจทีมงาน ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะการชักชวน ทักษะการมอบหมายงาน ทักษะการพัฒนาผู้อื่น การติดตามผล การประยุกต์ใช้ สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร และการรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ตามลำดับ

ตารางภาคผนวกที่ ง.20 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้จัดการแผนกพัฒนา
ผลิตภัณฑ์และเทคนิค

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
52.5000	22.5000	15.000	21.5000	3.0000	3.0000			3.0000	18.5000		56.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
3.0000	3.0000			52.0000		19.0000	44.0000	3.0000	3.0000	33.0000	36.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
3.0000	140.0000	32.0000		28.0000			22.5000		9.5000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
		24.0000	12.0000	3.0000	20.0000	12.0000	9.0000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิค มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 140 คือ การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ รองลงมาได้แก่ การติดตามผล ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม อดทนต่อความกดดัน การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การยอมรับฟัง นวัตกรรม การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมีความชัดเจน การเน้นที่ลูกค้า การติดต่อสื่อสาร และการให้ความสำคัญในรายละเอียด ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางส่วนของตำแหน่งผู้จัดการแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิค แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิค ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง การบริหารงาน ทักษะการพัฒนาผู้อื่น ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ ในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ความสามารถในการปรับตัว และการใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในเรื่องความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้

ตารางภาคผนวกที่ ง.21 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งนักวางแผน / เจ้าหน้าที่
ประสานงาน (กลุ่มจัดหาผลิตภัณฑ์)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
28.0000	49.0000	3.0000	3.0000	24.0000	53.3333		42.0000				9.6667
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
4.0000				3.0000		40.0000	31.5000	28.0000	3.0000	4.0000	2.5000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
18.0000	15.0000	14.5000		3.0000		3.0000	20.0000		56.0000	18.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
	16.5000				12.0000	31.5000	4.0000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งนักวางแผน/เจ้าหน้าที่ประสานงาน (กลุ่มจัดหาผลิตภัณฑ์) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56 คือ การคิดในเชิงวิเคราะห์ รองลงมาได้แก่ ทักษะการเจรจาต่อรอง การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ทักษะการชักชวน การบริหารงาน อดทนต่อความกดดัน การให้ความสำคัญในรายละเอียด ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความยืดหยุ่นทางธุรกิจ ทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง และการเน้นที่ลูกค้าตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งนักวางแผน/เจ้าหน้าที่ประสานงาน (กลุ่มจัดหาผลิตภัณฑ์) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ นักวางแผน/เจ้าหน้าที่ประสานงาน (กลุ่มจัดหาผลิตภัณฑ์) ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ความเข้าใจระหว่างบุคคล การแสวงหาข้อมูล การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ ความเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และการตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.22 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการเทคนิค
(บริการเทคนิค)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
8.0000	13.6667	4.0000	21.0000	13.6667	3.6667	1.6667	5.6667	10.6667			30.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
3.0000	3.0000					4.0000	14.0000			3.0000	3.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
19.5000	12.0000	6.0000		56.0000			27.0000	3.0000	3.0000	18.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
18.0000	5.5000			34.5000		16.0000	40.0000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	18.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (บริการเทคนิค) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56 คือ การยอมรับฟัง รองลงมาได้แก่ การใช้ดุลยพินิจ/แก้ปัญหาในส่วนของความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ การนำเสนอ การติดตามผล การเน้นที่ลูกค้าและการติดต่อสื่อสารตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (บริการเทคนิค) แต่มีความสำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาในข้างต้น กล่าวคือ เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (บริการเทคนิค) ให้ค่าความสำคัญคือขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ความเข้าใจระหว่างบุคคล การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนของการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การให้ความสำคัญในรายละเอียด อดทนต่อความกดดัน การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ทักษะการสร้างความสำเร็จต่อบุคคลรอบข้าง การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ และทักษะการมอบหมายงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.23 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการเทคนิค
(พัฒนาผลิตภัณฑ์)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
58.0000	48.0000	36.5000	3.0000	4.0000	18.5000	8.0000	3.0000				9.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
						18.0000	15.0000	3.0000		29.6667	18.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
27.5000	18.0000	26.3333		48.0000		3.0000	27.0000	36.0000			
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
	27.0000	36.0000	3.0000	19.0000		23.3333	24.0000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	15.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (พัฒนาผลิตภัณฑ์) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 58 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน การยอมรับฟัง ความคิดริเริ่ม นวัตกรรม การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การแสวงหาข้อมูล การเน้นที่ลูกค้า การรับรู้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในเรื่องของความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้และการให้ความสำคัญในรายละเอียด ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (พัฒนาผลิตภัณฑ์) แต่สำคัญน้อยกว่า ขีดความสามารถในงานที่กล่าวในข้างต้น กล่าวคือ เจ้าหน้าที่บริการเทคนิค (พัฒนาผลิตภัณฑ์) ให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้น ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง การนำเสนอ ทักษะการเจรจาต่อรอง การบริหารงาน การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนของการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอดทนต่อความกดดัน

ตารางภาคผนวกที่ ง.24 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	33.0000	17.5000	27.0000	2.0000	30.0000		32.0000				25.5000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
2.0000						18.0000	15.0000	18.0000	2.0000	29.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
49.0000	9.0000	12.5000	3.0000	2.0000			52.0000	33.000	5.0000	3.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
2.0000	8.0000	3.0000	3.5000	9.0000	2.0000	3.0000					
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	3.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาดมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ การเน้นที่ลูกค้า ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ ทักษะการชักชวน ทักษะการเจรจาต่อรอง การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ การติดต่อสื่อสาร การติดตามผล ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาดให้ค่าความสำคัญต่อขีดความสามารถเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ขีดความสามารถในงานเรื่อง การบริหารงาน, ความเจ็บแสบทางธุรกิจ, ความคิดริเริ่ม, อดทนต่อความกดดัน, ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และการรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางภาคผนวกที่ ง.25 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งช่างเทคนิค/ช่างยนต์

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
43.0000	48.0000	21.5000	19.0000	21.0000	22.0000	20.0000	12.0000				15.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
1.0000							15.5000			2.5000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
			26.0000		3.0000	30.6667	1.0000				
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
	22.0000		2.0000	20.0000		56.0000	28.5000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่งช่างเทคนิค/ช่างยนต์มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56 คือ การให้ความสำคัญในรายละเอียด รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การเน้นที่ลูกค้า การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ การยอมรับฟัง ทักชะการเจรจาต่อรอง การแสวงหาข้อมูล ความคิดริเริ่ม ทักชะการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง ทักชะการสร้างเครือข่าย และการนำเสนอ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่งช่างเทคนิค/ช่างยนต์ แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ช่างเทคนิค/ช่างยนต์ ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง การติดต่อสื่อสาร อดทนต่อความกดดัน การติดตามผล ความเป็นผู้นำในเรื่องของการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และทักชะการชักชวน

ตารางภาคผนวกที่ ง.26 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
40.0000	34.6667	2.0000	41.5000	16.0000	39.6667	3.0000	60.0000	1.0000	3.0000		
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
								21.0000	2.0000	6.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
34.3333	9.0000	18.6667	42.0000	1.0000		2.0000	52.0000	48.0000	2.0000	2.0000	3.0000
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH11	LDSH12
4.0000	3.0000	3.0000	2.5000	10.5000	2.0000		2.5000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	9.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาดมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ทักษะการชักชวน รองลงมาได้แก่ การเน้นที่ลูกค้า การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ การสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร และความเจ็บแหม่ทางธุรกิจ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในช่วงต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาดให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน, ทักษะการสร้างผู้นำเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง, ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และการนำเสนอ

ตารางภาคผนวกที่ ง.27 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้แทนการตลาด

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	26.5000	29.0000	30.0000	3.0000	44.0000	12.0000	10.5000				
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
								19.5000	2.0000	18.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
56.0000	2.0000	13.5000		3.0000			25.0000	3.0000			
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
3.0000	3.0000		3.0000	10.5000	9.0000		2.0000		3.0000		
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000		30.0000								

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ทักษะการเจรจาต่อรอง การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานกับสมาชิกของทีมอื่นและพร้อมที่จะแปรเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานด้วยกันอย่างสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร ความคิดริเริ่ม การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน และการเน้นที่ลูกค้า ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งผู้แทนการตลาด แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้แทนการตลาด ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความเจ็บปวดแสบทางธุรกิจ การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะการชักชวน และการนำเสนอ

ตารางภาคผนวกที่ ง.28 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งพนักงานขาย

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	22.5000	7.0000	9.0000	45.0000		5.0000	56.0000				
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
										38.0000	3.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
18.5000	6.0000	30.0000		15.0000			25.5000		4.0000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
			6.0000	24.0000	13.0000		3.0000	9.0000			
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	3.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง พนักงานขายมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ทักษะการชักชวน ทักษะการสร้างผู้นำเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การเน้นที่ลูกค้า การนำเสนอ และการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมีความชัดเจน ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่อ พนักงานขาย แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ พนักงานขาย ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานในเรื่อง ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การยอมรับฟัง ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และการตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.29 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร/เจ้าหน้าที่
ประสานงาน (หัวหน้าแผนกวางแผนและบริหารการตลาด)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
31.5000	50.0000	24.0000	26.5000					3.0000	6.0000	28.0000	
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
15.0000		40.0000		3.0000		30.0000	7.0000	17.5000	3.6000		28.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
3.0000	24.0000	15.5000	4.0000	4.0000		20.0000		18.0000	60.0000		3.0000
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
	56.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	8.0000	19.5000			58.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	4.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหาร/เจ้าหน้าที่ประสานงาน (หัวหน้าแผนกวางแผนและบริหารการตลาด) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ การคิดในเชิงวิเคราะห์ รองลงมาได้แก่ ความเป็นผู้นำในด้านความสามารถในการแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ การแสวงหาข้อมูล การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การบริหารงาน ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสาร การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ และการรับรู้สภาพความเป็นจริง ตามลำดับ นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหาร/เจ้าหน้าที่ประสานงาน (หัวหน้าแผนกวางแผนและบริหารการตลาด) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ เจ้าหน้าที่บริหาร/เจ้าหน้าที่ประสานงาน (หัวหน้าแผนกวางแผนและบริหารการตลาด) ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในด้านความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้, ความเจ็บแสบทางธุรกิจ, การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน, การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.30 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสส่วนบัญชี

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
										60.0000	
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
				22.0000		39.0000					
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
							24.0000			20.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโสส่วนบัญชี มากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ รองลงมาได้แก่ การบริหารงาน การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ การสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม และความเป็นผู้นำในด้านที่สามารถแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโสส่วนบัญชี แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการอาวุโสส่วนบัญชี ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง ความเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.31 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้จัดการ/หัวหน้าแผนกบัญชี
ทั่วไป

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
51.0000	51.0000	14.5000	24.5000					14.0000			42.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLO	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
						39.0000	22.0000				
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
									16.0000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
39.0000			8.0000		24.0000	12.0000	36.0000			46.5000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	30.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการ/หัวหน้าแผนกบัญชีทั่วไป มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 51 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ความเป็นผู้นำในด้านความสามารถแปรรูปทัศนคติและภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ การติดตามผล การบริหารงาน การมองปัญหาในมุมกว้าง การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในด้านการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน และอดทนต่อความกดดันตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการ/หัวหน้าแผนกบัญชีทั่วไป แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการ/หัวหน้าแผนกบัญชีทั่วไป ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง การคิดวิเคราะห์, ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน, ความคิดริเริ่ม, ทักษะการมอบหมายงาน และการให้ความสำคัญในรายละเอียด

ตารางภาคผนวกที่ ง.32 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งพนักงานบัญชี 1,2 (G/L Operation)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	42.0000	13.0000	25.5000								
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
						3.0000	14.5000			33.0000	12.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
				27.0000							
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
			29.0000			39.0000	24.0000				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	51.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่ง พนักงานบัญชี 1,2 (G/L Operation) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 90 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน การให้ความสำคัญในรายละเอียด การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับฟัง การติดต่อสื่อสาร และการใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในด้านความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่ง พนักงานบัญชี 1,2 (G/L Operation) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ พนักงานบัญชี 1,2 (G/L Operation) ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง ความเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน อดทนต่อความกดดัน และความคิดริเริ่ม

ตารางภาคผนวกที่ ง.33 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งนักบัญชี 2,3 (สินทรัพย์ถาวร)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
53.0000	41.3333	24.3333	27.6667								42.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
						34.5000				36.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
37.5000				12.0000					24.0000		
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSHI1	LDSH2
			14.0000		27.0000	44.0000	31.3333				
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	33.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง นักบัญชี 2,3 (สินทรัพย์ถาวร) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 53 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ การตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ การบริหารงาน การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในด้านความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ การติดต่อสื่อสารและการคิดในเชิงวิเคราะห์ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง นักบัญชี 2,3 (สินทรัพย์ถาวร) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ นักบัญชี 2,3 (สินทรัพย์ถาวร) ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน, ความสามารถในการปรับตัว และการยอมรับฟัง

ตารางภาคผนวกที่ ง.34 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้จัดการส่วนความปลอดภัย

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	8.0000							48.0000	3.0000		44.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
				25.0000		52.0000	4.0000				
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
56.0000							36.0000				
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSHI1	LDSH2
2.0000				24.0000			6.0000	3.0000		21.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	18.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนความปลอดภัย มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การบริหารทักษะการมอบหมายงาน การติดตามผล การเน้นที่ลูกค้า การสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม การนำเสนอ และความเป็นผู้นำในด้านการสามารถแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนความปลอดภัย แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการส่วนความปลอดภัย ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ, ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.35 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งหัวหน้าแผนกป้องกัน

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
33.0000	41.5000	18.0000	27.0000						31.5000		
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
										3.0000	
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
48.0000				10.0000							
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
				24.0000	4.0000		10.0000	2.0000	26.0000		
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง หัวหน้าแผนกป้องกัน มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 48 คือ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ทักษะการพัฒนาผู้อื่น การติดต่อสื่อสาร การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของกรมพลทางเลือกในการแก้ไข ปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานของเหตุและผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการนำเสนอ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง หัวหน้าแผนกป้องกัน แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ หัวหน้าแผนกป้องกัน ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ ในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน, การยอมรับฟัง และการใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในเรื่องความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้

ตารางภาคผนวกที่ ง.36 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ควบอดภัย

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
8.0000	27.0000	24.0000	39.0000					36.0000	3.0000	42.0000	
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
	12.0000					60.0000					
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
				10.0000							
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000		6.0000								

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต้องงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ควบอดภัย มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ การบริหารงาน รองลงมาได้แก่ ทักษะการสานต่อ วิสัยทัศน์ การติดต่อสื่อสาร ทักษะการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน และความคิดริเริ่ม ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต้องงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ควบอดภัย แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ควบอดภัย ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง ความเป็นผู้นำ ในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน, การสร้างแรงบันดาลใจ และการยอมรับฟัง

ตารางภาคผนวกที่ ง.37 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งพนักงาน ความปลอดภัย

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
40.0000	47.2	33.5	23.6667	26.0000				29.5000	25.7500	27.0000	3.2000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
5.0000	20.0000		44.0000	42.0000		49.5000	37.3333			28.2500	6.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
33.3333	38.6667			36.0000	42.0000	6.0000				6.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
24.0000	24.0000		24.0000	18.0000		18.0000		21.3333	24.0000	30.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	18.0000	48.0000	39.0000								

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่ง พนักงานความปลอดภัย มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 49.5 คือ การบริหารงาน รองลงมาได้แก่ การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ภาวะผู้นำในทีม การสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม การสร้างตัวชี้วัดความเสี่ยง ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับสมาชิกของทีมอื่นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานด้วยกันอย่างสร้างสรรค์ การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ อดทนต่อความกดดัน การยอมรับฟัง ความคิดริเริ่ม ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ความเป็นผู้นำในด้านการสามารถแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ทักษะการมอบหมายงาน การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ ทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง ทักษะการพัฒนาผู้อื่น การมองปัญหาในมุมกว้าง การแสวงหาข้อมูล ความสามารถในการปรับตัว การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในด้านการประมวลทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานของเหตุและผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร การใช้ดุลยพินิจแก้ปัญหาในเรื่องการพิจารณาปัจจัย/สาเหตุในหลายๆ ด้านที่จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ รวมทั้งความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง พนักงานความปลอดภัย แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ พนักงานความปลอดภัย ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง การนำเสนอ, การให้ความสำคัญในรายละเอียด และความเป็นผู้นำในเรื่องการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.38 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งวิศวกรอาชีพอนามัย

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
60.0000	10.5000		8.5000	24.0000	28.0000	2.0000	3.0000	20.0000	3.0000	1.0000	23.5000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
3.0000	2.0000	3.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	3.0000	2.0000	8.0000	9.0000	45.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
27.5000	56.0000	6.0000	1.0000	52.0000	5.0000	3.0000	3.0000	2.0000	36.0000	44.0000	3.0000
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
3.0000	3.0000	2.0000	3.0000	48.0000	16.5000	3.0000	15.0000			28.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	32.0000									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งวิศวกรชีพอนามัย และความปลอดภัย มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ รองลงมาได้แก่ การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ การยอมรับฟัง การนำเสนอ การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจระหว่างบุคคล การคิดวิเคราะห์เชิงวิเคราะห การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการเจรจาต่อรอง ความเป็นผู้นำในส่วนของความสามารถในการแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ความมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง การติดตามผล และทักษะการมอบหมายงาน ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง วิศวกรชีวอนามัยและความปลอดภัย แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ วิศวกรชีวอนามัยและความปลอดภัย ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง การตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน, การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในด้านการสามารถนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้, ความเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน

ตารางภาคผนวกที่ ง.39 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งผู้จัดการ อาวุโสส่วนเทคนิคการกลั่น

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
		16.0000	52.0000					14.8000	2.0000		12.0000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
	36.0000	3.0000	33.0000	8.0000	2.0000	30.0000					
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
1.0000				60.0000							
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
										27.0000	
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสส่วนเทคนิคการกลั่น มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60 คือ การยอมรับฟัง รองลงมาได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำในทีม การบริหารงาน และความเป็นผู้นำในการสามารถแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นได้ว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโสส่วนเทคนิคการกลั่น แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ ผู้จัดการอาวุโสส่วนเทคนิคการกลั่น ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในเรื่อง ความคิดริเริ่ม, ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และทักษะการมอบหมายงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.40 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งวิศวกรอาวุโส

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
11	30.3333	13.0000	38.0000	12.0000				14.3333	16.2500		13.3333
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
		45.0000	8.0000			22.3333	24.0000			43.5000	1.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
24.0000	24.0000		17.0000	22.0000		12.0000			27.0000	4.5000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
21.0000	14.0000	2.0000		21.6667	3.0000		30.2500			31.0000	10.0000
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000										

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งวิศวกรอาวุโส มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 45 คือ ภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ รองลงมาได้แก่ การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ การติดต่อสื่อสาร ความเป็นผู้นำในด้านความสามารถที่แปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในด้านความสามารถที่นำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ การคิดในเชิงวิเคราะห์ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ อดทนต่อความกดดัน การบริหารงาน การนำเสนอและมุมมองในเชิงมหภาค ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง วิศวกรอาวุโส แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ วิศวกรอาวุโส ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง การสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ ทักษะการพัฒนาผู้อื่น ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ทักษะการมอบหมายงาน การแสวงหาข้อมูล การติดตามผล ความคิดริเริ่ม ทักษะการสร้างความสำเร็จให้กับบุคคลรอบข้าง การรับรู้สภาพความเป็นจริง ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และ ความเป็นผู้นำในการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจทีมงาน

ตารางภาคผนวกที่ ง.41 สรุปขีดความสามารถในงานของตำแหน่งวิศวกร (ระดับ 7,8,9)

ACHO	COQO	INIV	COMM	IPIF	NEGO	NEWK	PSSN	DLGT	DVLO	ENVS	FLWU
36.0000	48.4286	17.8750	26.8889	13.8000	14.0000	2.0000	18.0000	28.0000		21.0000	21.4000
ITMM	INSP	STLD	TMLD	TMOT	VSLD	WKMM	TRFS	BNAM	CPOC	TWIG	ITAP
	14.0000			9.0000		30.2500	11.7500		17.5000	39.0000	11.0000
OGCM	INCT	CPAW	ENRG	RSLC	RSTK	SNRT	CLFC	SGAG	ANTK	ITUN	GBPP
23.3333	39.6667			16.4000		35.2500	8.0000		29.1667	36.0000	
HLCP	INFS	INOV	ADTB	PRST	IFMO	ATTD	JPBS1	JPBS2	JPBS3	LDSH1	LDSH2
30.6667	29.0000	4.0000	23.5000	10.7500	29.0000	24.8889	43.3333			44.0000	56.0000
LDSH4	LDSH6	TWCL1	TWCL2								
	15.0000	21.4286									

จากตารางพบว่า ขีดความสามารถในงานที่สำคัญต่องานในตำแหน่งวิศวกร (ระดับ 7,8,9) มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56 คือ ความเป็นผู้นำในการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในทีม รองลงมาได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน ความเป็นผู้นำในด้านการสามารถแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในส่วนของความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความเข้าใจระหว่างบุคคล การรับรู้สภาพความเป็นจริง การมองปัญหาในมุมกว้าง การบริหารงาน การคิดในเชิง

วิเคราะห์ การแสวงหาข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลเพื่อการติดตามงาน ทักษะการมอบหมายงาน การติดต่อสื่อสาร การให้ความสำคัญในรายละเอียด ความสามารถในการปรับตัว ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร การทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการทำงาน กับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามผล และทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาข้อมูลตามตารางจะเห็นว่า ยังมีขีดความสามารถในงานบางอย่างที่จำเป็นต่องานในตำแหน่ง วิศวกร (ระดับ 7,8,9) แต่สำคัญน้อยกว่าขีดความสามารถในงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น กล่าวคือ วิศวกร (ระดับ 7,8,9) ให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถในงานเหล่านั้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 20 ซึ่งได้แก่ ขีดความสามารถในงานเรื่อง ทักษะการชักชวน, ความคิดริเริ่ม, การยอมรับฟัง, ความเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน, ทักษะการเจรจาต่อรอง, การสร้างแรงบันดาลใจ, อดทนต่อความกดดัน, การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร และการนำเสนอ

ในการศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถในงาน (Job Competency) ครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ขีดความสามารถในงานบางอย่างมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นขีดความสามารถหลักในงานเหล่านั้นเป็นอันดับต้นๆ ของการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 25 ซึ่งขีดความสามารถในงานเหล่านั้นได้แก่ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ, การปฏิบัติตนอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน, ทักษะการเจรจาต่อรอง, การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ, ภาวะผู้นำในทีม, ความเป็นผู้นำในด้านการมีความสามารถในการแปรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้, การติดต่อสื่อสาร, ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร, การใช้ดุลยพินิจ/การแก้ปัญหาในแง่ของการประมวลทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานของเหตุและผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย, การบริหารงาน, มุมมองในเชิงมหภาค, ทักษะและการสานต่อวิสัยทัศน์ และการทำงานเป็นทีม/การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในแง่ของการรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับสมาชิกของทีมอื่น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานด้วยกันอย่างสร้างสรรค์

2. เป็นการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถในงานแต่ละตัวกับ KPIs ของทั้ง 5 ส่วนฯ ว่ามีการสนับสนุนต่อกันมากน้อยเพียงไร โดยมุ่งการวิเคราะห์ไปที่ขีดความสามารถในงานหนึ่งตัวจะสนับสนุนต่อ KPIs ตัวใดบ้าง ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์เสร็จเรียบร้อยแล้วจะทำให้เห็นว่าขีดความสามารถในงานตัวใดที่ตอบสนองและสนับสนุนต่อความจริงของ KPIs แต่ละตัวมากที่สุด

การแสดงผลและการวิเคราะห์ผลจะกระทำไปตามขีดความสามารถในงานแต่ละตัว ซึ่งมีทั้งหมด 46 ตัว โดยในแต่ละตารางที่ใช้ในการแสดงผลจะอธิบายถึงจำนวนคะแนนของขีดความสามารถในงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามฯ ให้กับ KPIs แต่ละตัวเพื่อแสดงว่าได้มีการตอบสนองต่อ KPIs แต่ละตัวมากน้อยเพียงไร

ในการแสดงผลคะแนนในแต่ละตารางนั้น ผู้วิจัยไม่สามารถบรรยายละเอียดทั้งหมดของ KPIs ทุกตัวได้ เนื่องจากจะทำให้ตารางมีเนื้อที่มากเกินไป ผู้วิจัยจึงใส่เฉพาะรหัสของ KPIs ทั้ง 159 ตัว แทนรายละเอียดของ KPIs ทั้งหมดซึ่งได้ทำการอธิบายไว้แล้วในตอนต้นของบทที่ 4 (ดูรายละเอียดของคำอธิบายเลขรหัสดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs) ของทั้ง 5 ส่วนฯ ได้ที่หน้า 80)

จากการแสดงผลในแต่ละตาราง ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผลโดยมุ่งเน้นที่ขีดความสามารถในงานตัวหนึ่งๆ จะตอบสนองต่อรหัส KPIs รหัสอะไรบ้าง และตอบสนองต่อ KPIs ตัวใดมากที่สุด ในทางตรงข้ามเมื่อแสดงผลและวิเคราะห์ผลเรียบร้อยแล้วจะพบว่าขีดความสามารถในงานตัวใดที่ตอบสนองต่อ KPIs หลายตัวมากที่สุด โดยทั้งหมดจะกระทำแสดงผลและวิเคราะห์ผลขีดความสามารถในงานทุกตัว รวมทั้งสิ้น 46 ขีดความสามารถ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางภาคผนวกที่ ง.42 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	3	2	3	3	3	3
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
2	2	1	1	3	2	2	3	3	3	3	1	2	0	1	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	3	3	3	3
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
2	2	3	1	0	3	5	2	1	3	3	2	2	2	4	3
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	3	4	5	2	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	0	0	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	1	0	0	3	6	2	2	1	2	1	1	1	2	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	7	4	8	5	2	3	2	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่า ขีดความสามารถด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 8 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 153 รองลงมาอยู่ที่ 7 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 151 ระดับ 6 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 119 ระดับ 5 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 071, 084, 154 และระดับ 4 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 079, 083, 152 นอกนั้นจะอยู่ที่ระดับไม่เกิน 3 คะแนน โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความสำเร็จ เลย จำนวน 39 ข้อ คือ รหัส 046, 050, 051, 052, 053, 054, 055, 069, 091, 092, 093, 094, 095, 096, 097, 101, 102, 116, 117, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 158 และ 159

ตารางภาคผนวกที่ ง.43 การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน (Concern for Quality and Order)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	2
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
2	2	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	2	1	1	1	3	1	2	0	1	1	1	3	3	3	3
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
2	2	3	3	3	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
3	4	5	5	2	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	0	0	0	2	5	2	2	1	2	1	2	1	1	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	3	3	2	0	0	4	4	4	7	6	4	3	4	5	

จากตาราง อธิบายได้ว่า ชัดความสามารถด้านการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจน (Concern for Quality and Order) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุด ที่ระดับ 7 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 154 รองลงมาอยู่ที่ 6 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 155 5 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 083, 084, 019 และระดับ 4 คะแนน จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ รหัส 082, 151, 152, 153, 156, 158 นอกนั้นจะอยู่ที่ระดับไม่เกิน 3 คะแนน โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุน จากชัดความสามารถด้านการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความชัดเจนเลย จำนวน 44 ข้อ คือ รหัส 001, 002, 003, 004, 005, 006, 007, 008, 009, 019, 020, 021, 031, 032, 033, 034, 035, 045, 057, 090, 091, 092, 093, 094, 095, 096, 097, 100, 101, 102, 115, 116, 117, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 149 และ 150

ตารางภาคผนวกที่ ๔.44 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	1	1	0	2	2	0	1	1	0	0	2	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	1	0	2	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	2	1	2	1	1	0	1	1	1	0	3	3	3	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	1	2	1	1	2	5	2	1	2	1	1	0	1	3	4
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
3	3	4	5	3	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	1	0	0	2	4	2	2	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
4	1	1	1	1	0	2	4	2	2	1	8	6	1	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่า ขีดความสามารถด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 8 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 156 รองมาอยู่ที่ 6 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 157 และระดับ 5 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 071 โดย KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เลย จำนวน 70 ข้อที่เหลือจะเป็นระดับคะแนนตั้งแต่ 1 – 4 จำนวน 86 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.45 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	1	1	3	3	2	3	2	2	0	0	0	0	1	1	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	0	1	1	1	0	0	3	0	0	1	0	2	3	3	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	4
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
3	3	1	2	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	2	2	0	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	1	0	0	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	3	3
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
2	2	2	4	1	0	7	9	6	3	3	3	3	1	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 9 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 152 รองลงมาอยู่ที่ 7 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 151 และ 6 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 153 โดย KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารจำนวน 40 ข้อที่เหลือจะเป็นระดับคะแนนตั้งแต่ 1- 4 จำนวน 116 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.46 ทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง (Impact & Influencing Skills)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
2	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	2	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	1	0	0	3	5	3	2	1	2	2	1	2	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง (Impact & Influencing Skills) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 5 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 152 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 002, 151, 153 ระดับ 2 คะแนน จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ รหัส 033, 061, 062, 063, 068 075, 076, 154, 156, 157, 159 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 42 ข้อ โดย KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านทักษะการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคคลรอบข้าง (Impact & Influencing Skills) เลย จำนวนทั้งสิ้น 112 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.47 ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
4	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	3	2	2	3	3	2	3	3	1	1	0	1	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
2	0	0	3	3	2	2	2	0	1	1	1	0	0	3	3
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	3	1	1	1	1	1	2	0	1	3	3	0	1	1	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 001 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ รหัส 019, 022, 023, 025, 026, 036, 037, 047, 048, 075, 076 ระดับ 2 คะแนน จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ รหัส 010, 011, 012, 013, 014, 020, 021, 024, 033, 038, 039, 040, 064, 072 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 33 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) เลย จำนวน 139 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.48 ทักษะการสร้างเครือข่าย (Networking)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

จากตารางอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านทักษะการสร้างเครือข่าย (Networking) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 081 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 082 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 025, 026, 036 โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านทักษะการสร้างเครือข่าย (Networking) เลย จำนวน 118 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.49 ทักษะการชักชวน (Persuasiveness)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	2	2
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	2
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	

จากตารางอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านทักษะการชักชวน (Persuasiveness) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ รหัส 047, 048, 080, 081 รองลงมาระดับ 1 คะแนน จำนวน 34 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านทักษะการชักชวน (Persuasiveness) เลย จำนวน 121 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.50 ด้านทักษะการมอบหมายงาน (Delegation)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	2	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	1	0	0	1	1	0	2	1	0	0	1	1	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	2	2
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
2	1	1	3	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านทักษะการมอบหมายงาน (Delegation) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 148 รองลงมา ระดับ 2 คะแนน จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ รหัส 008, 034, 046, 061, 063, 064, 121, 143, 144, 145 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 54 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านทักษะการมอบหมายงาน (Delegation) เลย จำนวน 94 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.51 ทักษะการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	2	2	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	0	0	0	2	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
4	3	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านขีดความสามารถด้านทักษะการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 145 รองลงมา 3 คะแนน จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ รหัส 061, 119, 146, 147, 148, 146, 147, 148, 149 นอกจากนั้นจะอยู่ที่ระดับไม่เกิน 2 คะแนน จำนวน 51 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านขีดความสามารถด้านทักษะการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เลย จำนวน 101 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.52 ทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ (Envisioning)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ (Envisioning) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 28 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านทักษะการสานต่อวิสัยทัศน์ (Envisioning) เลย จำนวน 131 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.53 การติดตามผล (Follow – up)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	0	2	2
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
3	2	1	1	0	1	1	1	1	2	0	0	0	0	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	2	4	1	3	1	1	2	2	1	1	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	3	3	2	1	3	2	3	3	4	4	1	1	3	3	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการติดตามผล (Follow – up) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 119, 154, 155 รองลงมาที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ รหัส 065, 121, 146, 147, 150, 152, 153, 158, 159 นอกนั้นอยู่ที่ระดับไม่เกิด 2 คะแนน จำนวน 96 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการติดตามผล (Follow – up) เลข จำนวน 51 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.54 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	1	1	2	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0			

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 053, 083, 084 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 18 ข้อ ได้แก่ รหัส 051, 052, 056, 057, 060, 064, 065, 066, 067, 068, 073, 074, 127, 129, 151, 152, 155, 156 โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) จำนวน 138 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.55 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 053 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 18 ข้อ ได้แก่ รหัส 001, 002, 003, 004, 051, 052, 057, 058, 059, 060, 061, 068, 112, 113, 114, 119, 140, 141 โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เลย จำนวน 140 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.56 ภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ รหัส 010, 011, 012, 047, 050, 057, 058, 059, 060, 083, 084, 122, 127, 132, 133, 134, 135, 136, 141, 148, 149 โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เลย จำนวน 139 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.57 ภาวะผู้นำในทีม (Team Leadership)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำในทีม (Team Leadership) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ รหัส 046, 061, 062, 063, 064 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 20 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำในทีม (Team Leadership) เลย จำนวน 134 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.58 การสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม (Team Orientation / Cooperation)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	4	3	4	2	2	3	2	1	2	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม (Team Orientation / Cooperation) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 151, 153 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 152, 156 ระดับ 2 คะแนน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ 154, 155, 157, 159 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 26 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการสร้างทิศทางและความร่วมมือในทีม (Team Orientation / Cooperation) เลย จำนวน 125 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.59 ภาวะผู้นำในเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำในเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 132, 140, 141 โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำในเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เลย จำนวน 156 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.60 การบริหารงาน (Work Management)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	0	0	0	1	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	1	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
2	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	1	3	4	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	1	0	0	1	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	2	2	1	3	1	3	3	4	3	1	1	1	1	2	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการบริหารงาน (Work Management) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 084, 153 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ รหัส 021, 022, 023, 024, 025, 026, 036, 037, 083, 143, 149, 151, 152, 154 และอยู่ที่ระดับไม่เกิน 2 คะแนน จำนวน 79 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการบริหารงาน (Work Management) เลย จำนวน 64 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.61 อดทนต่อความกดดัน (Tolerance for Stress)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	0	0	0	1	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	1	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	3	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
2	1	3	1	1	1	1	1	0	2	0	0	0	0	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	1	1	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	2	2	2	0	0	5	6	6	6	4	2	2	3	3	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านอดทนต่อความกดดัน (Tolerance for Stress) สัมพันธ์กับ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 6 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 152, 153 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 5 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 151 ระดับ 4 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 155 และระดับที่ไม่เกิน 3 คะแนนมีอยู่ จำนวน 69 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านอดทนต่อความกดดัน (Tolerance for Stress) เลย จำนวน 86 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.62 ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	1	1	2	2	2	1	1	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	0	0	1	0	2	2	0	0	1	1	0	2	1	2
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ รหัส 022, 023, 024, 071, 072, 078, 080, 083 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 28 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) เลย จำนวน 123 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.63 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Champion of Change)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	2	2	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	3	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0	4	3	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Champion of Change) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 156 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 036, 157 ระดับ 2 คะแนน จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ รหัส 019, 020, 037, 065, 124, 154 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 26 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Champion of Change) เลย จำนวน 124 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.64 การสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ (Trustworthy and Integrity)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	0	0	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	2	1	0	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	2	1	1	0	1	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	2	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	3	0	0	2	0	0	0	1	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0	2	2	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ (Trustworthy and Integrity) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 119 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 26 ข้อ และระดับ 1 คะแนน จำนวน 37 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการสร้างความไว้วางใจและจรรยาบรรณ (Trustworthy and Integrity) เลย จำนวน 95 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.65 การประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร (IT Application)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร (IT Application) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ รหัส 053, 062, 064, 127, 129, 154 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 39 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการประยุกต์ใช้สารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร (IT Application) เลย จำนวน 114 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.66 ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Organization Commitment)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	2	1	2	2	2	2	2	0	3	3	3	1	1	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	1	3	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	1	1	0	0	0	3	3	2	2	0	2	2	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Organization Commitment) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ รหัส 075, 076, 077, 083, 084, 119, 151, 152 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 26 ข้อ และระดับ 1 คะแนน จำนวน 58 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Organization Commitment) เลย จำนวน 77 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.67 การมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ (Tenacity)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	0	2	2	1	1	1	0	2	2	1	1	0	0	2	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	0	1	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	1	1	2	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	2	1	1	2	0	1	0	0	0	1	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	0	0	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ (Tenacity) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 153 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ รหัส 019, 020, 025, 026, 031, 033, 034, 040, 041, 069, 081, 118, 121, 151, 152 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 58 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความมุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จ (Tenacity) เลย จำนวน 85 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.68 การรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Awareness)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	2	1	1	3	1	1	2	1	0	3	3	1	1	0	2
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Awareness) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ รหัส 069, 075, 076, 082 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ รหัส 029, 050, 064, 066, 073, 081, 083 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 26 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการรับรู้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Awareness) เลย จำนวน 120 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.69 การสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ (Energy)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ (Energy) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ รหัส 001, 002, 003, 004, 023, 024, 026, 027, 039, 040, 041, 071, 075, 084, 123, 143, 144, 145 นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการสร้างพลังเพื่อผลสำเร็จ (Energy) เลย จำนวน 139 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.70 การยอมรับฟัง (Resilience)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	0	0	1	1	1	1	1	0	2	1	0	0	1	1	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	1	2	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	0	0	0	1	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	3	3	3	0	0	3	4	3	2	1	2	2	3	3	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการยอมรับฟัง (Resilience) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 152 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ รหัส 146, 147, 148, 151, 153, 158, 159 ระดับ 2 คะแนน จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ รหัส 074, 081, 083, 084, 119, 143, 144, 154, 156, 157 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 56 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการยอมรับฟัง (Resilience) เลย จำนวน 85 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.71 การสร้างตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Taking)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการสร้างตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Taking) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ รหัส 051, 118, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131 นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการสร้างตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Taking) เลย จำนวน 127 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.72 การรับรู้สภาพความเป็นจริง (Sense of Reality)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	1	1	0	0	1	1	2	1	2	1	3	3	3	2	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการรับรู้สภาพความเป็นจริง (Sense of Reality) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 156, 157, 158 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 152, 154, 159 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 22 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการรับรู้สภาพความเป็นจริง (Sense of Reality) เลย จำนวน 131 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.73 การเน้นที่ลูกค้า (Client Focus)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	2	2	3	3	0	2	2	1	2	0	0	1	0	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
3	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	3	3
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
3	0	0	0	0	1	2	3	0	0	1	1	2	1	2	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
2	2	3	1	1	0	1	1	0	2	1	1	0	1	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการเน้นที่ลูกค้า (Client Focus) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ รหัส 021, 022, 033, 047, 048, 049, 067 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ รหัส 019, 020, 024, 025, 040, 055, 061, 063, 065, 066, 074, 082 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 30 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการเน้นที่ลูกค้า (Client Focus) เลย จำนวน 108 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.74 การปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ (Strategic Agility)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ (Strategic Agility) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 071, 072 รองลงมาที่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 27 ข้อ นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจาก ขีดความสามารถด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการในเชิงธุรกิจ (Strategic Agility) เลย จำนวน 130 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.75 การคิดในเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	0	2	2	2	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	0	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการคิดในเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ รหัส 026, 027, 036, 037, 038, 051, 052, 053 073, 083, 084 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 43 ข้อ นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการคิดในเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เลย จำนวน 104 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.76 ความเข้าใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	0	0	2	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเข้าใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 051, 052, 148 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 38 ข้อ นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความเข้าใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) เลย จำนวน 118 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.77 มุมมองในเชิงมหภาค (Global Perspective)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านมุมมองในเชิงมหภาค (Global Perspective) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 075 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 11 ข้อ นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านมุมมองในเชิงมหภาค (Global Perspective) เลย จำนวน 147 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.78 การมองปัญหาในมุมกว้าง (Helicopter)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	2	2	1	0	0	2	3	2	3	1	3	2	1	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการมองปัญหาในมุมกว้าง (Helicopter) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 152, 154, 156 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 067, 146, 147, 151, 153, 157 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 55 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการมองปัญหาในมุมกว้าง (Helicopter) เลย จำนวน 95 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.79 การแสวงหาข้อมูล (Information Seeking)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	1	2	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
2	1	1	0	0	1	1	2	1	2	1	0	0	0	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการแสวงหาข้อมูล (Information Seeking) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ รหัส 025, 026, 028, 051, 052, 053, 066, 067, 069, 074, 145, 146, 147, 152, 154 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 54 ข้อ นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการแสวงหาข้อมูล (Information Seeking) เลย จำนวน 92 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.80 นวัตกรรม (Innovation)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	0	0	0	2	2
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
2	1	1	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation) สนับสนุน
 ต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ รหัส 022, 023, 031, 032, 033, 036,
 037, 038, 040, 041, 145 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 20 ข้อ นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการ
 สนับสนุนจากขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation) เลย จำนวน 127 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.81 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	1	0	0	0	1	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	3	2	1	1	1	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	2	2	1	2	2	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ รหัส 151, 152, 153, 154 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 082 นอกนั้นจะอยู่ที่ระดับไม่เกิน 2 คะแนน จำนวน 39 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เลย จำนวน 115 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.82 การนำเสนอ (Presentation)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	2	2	0	2	0	0	2	1	1	1	2	0	0	2
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
3	2	3	2	0	0	3	4	2	1	1	3	3	1	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการนำเสนอ (Presentation) สัมพันธ์กับ KPIs เรียงลำดับได้ดังนี้ มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 152 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ รหัส 081, 143, 145, 147, 151, 156, 157 นอกนั้นอยู่ที่ระดับไม่เกิน 2 คะแนน จำนวน 65 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการนำเสนอ (Presentation) เลย จำนวน 86 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.83 การตรวจสอบข้อมูลเพื่อติดตามงาน (Information Monitoring)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	2	3	2
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
4	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0	2	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	1	0	1	0	1	2	2	3	4	3	2	2	2	2	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการตรวจสอบข้อมูลเพื่อติดตามงาน (Information Monitoring) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 081 ,154 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ รหัส 079, 082, 153, 155 นอกนั้นอยู่ที่ระดับไม่เกิน 2 คะแนน จำนวน 41 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการตรวจสอบข้อมูลเพื่อติดตามงาน (Information Monitoring) จำนวน 112 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.84 การให้ความสำคัญในรายละเอียด (Attention to Detail)

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	1	1	1	1	3	1	2	0	0	0	0	1	0	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
2	2	2	1	3	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	1	5	4	3	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	4	6	4	7	5	3	3	6	7	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการให้ความสำคัญในรายละเอียด (Attention to Detail) สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 7 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 154, 159 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 6 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 152, 156 ระดับ 5 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 083, 155 ระดับ 4 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 084, 151, 153 นอกนั้นอยู่ที่ระดับไม่เกิน 3 คะแนน จำนวน 46 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจาก ขีดความสามารถด้านการให้ความสำคัญในรายละเอียด (Attention to Detail) เลย จำนวน 104 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.85 การใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgment / Problem Solving) ที่
เน้นด้านความสามารถในการนำความรู้ ความเข้าใจในสถานการณ์ มา
วิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
1	1	3	0	0	1	0	0	0	2	2	2	1	1	2	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
1	2	4	5	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
3	4	3	3	1	0	4	5	4	6	5	5	5	6	6	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgement / Problem Solving) ที่เน้นเรื่องความสามารถในการนำความรู้ ความเข้าใจในสถานการณ์ มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุด อยู่ในระดับ 6 คะแนน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ รหัส 154, 158, 159 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 5 คะแนน จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ รหัส 084, 152, 155, 156, 157 ระดับ 4 คะแนน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ รหัส 083, 146, 151, 153 นอกนั้นอยู่ที่ระดับไม่เกิน 3 คะแนน จำนวน 61 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgment / Problem Solving) ที่เน้นเรื่องความสามารถในการนำความรู้ ความเข้าใจในสถานการณ์ มาวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร เลย จำนวน 86 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.86 การใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgment / Problem Solving) ที่เน้นเรื่องการพิจารณาปัจจัยสาเหตุในหลายๆ ด้านที่จะมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ รวมทั้งความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgment / Problem Solving) ที่เน้นเรื่องการพิจารณาปัจจัยสาเหตุในหลายๆ ด้านที่จะมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ รวมทั้งความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 118, 119 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 23 ข้อ นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgment / Problem Solving) ที่เน้นเรื่องการพิจารณาปัจจัยสาเหตุในหลายๆ ด้านที่จะมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ รวมทั้งความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เลย จำนวน 134 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.87 การใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgment / Problem Solving) ที่เน้นเรื่องการประมวลทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานของเหตุและผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgment / Problem Solving) ที่เน้นเรื่องการประมวลทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานของเหตุและผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ รหัส 036, 037, 038, 119 นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการใช้ดุลยพินิจ / การแก้ปัญหา (Judgment / Problem Solving) ที่เน้นเรื่องการประมวลทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานของเหตุและผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เลย จำนวน 155 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.88 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องความสามารถในการแปรรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องความสามารถในการแปรรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดอยู่ที่ระดับ 3 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 079, 148 รองลงมาอยู่ที่ระดับ 2 คะแนน จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ รหัส 031, 034, 080, 081, 082, 143, 145, 146, 147, 149 และระดับ 1 คะแนน จำนวน 52 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องความสามารถในการแปรรวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมาเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ เลย จำนวน 94 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.89 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างและจูงใจทีมงาน

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างและจูงใจทีมงาน สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดแค่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ รหัส 005, 006, 039, 040, 041, 060, 061, 062, 063, 064, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159 นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างและจูงใจทีมงาน เลย จำนวน 139 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.90 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องช่วยนำทีมให้เข้าใจประเด็นที่
สลับซับซ้อนหรือช่วยเข้าใจสถานการณ์ดีขึ้น

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องช่วยนำทีมให้เข้าใจประเด็นที่สลับซับซ้อนหรือช่วยเข้าใจสถานการณ์ดีขึ้น ไม่สนับสนุนต่อ KPIs ใดๆ เลยทั้ง 159 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.91 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องช่วยนำทีมให้เกิดความร่วมมือ
ในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องช่วยนำทีมให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สนับสนุนต่อ KPIs ใดๆ เลยทั้ง 159 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.92 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องการผลักดันทีมให้ดำเนินงาน

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้น
เรื่องการผลักดันทีมให้ดำเนินงาน ไม่สนับสนุนต่อ KPIs ใดๆ เลย ทั้ง 159 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.93 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ
กันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดอยู่ที่ระดับ 4 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 159 รองลงอยู่ที่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ รหัส 118, 119, 120, 121 นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เลย จำนวน 154 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.94 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นการกระตุ้นให้ทีมงานพร้อมรับกับ
การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นการกระตุ้นให้ทีมงานพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน ไม่สนับสนุนต่อ KPIs ใดๆ เลยทั้ง 159 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.95 การทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Teamwork / Collaboration) ที่เน้นเรื่องการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	5	7	4	5	1	2	2	2	1	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Teamwork / Collaboration) ที่เน้นเรื่องการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 7 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 157 รองลงอยู่ที่ระดับ 5 คะแนน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รหัส 151, 154 และระดับ 4 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 153 นอกนั้นจะอยู่ในระดับคะแนนที่ไม่เกิน 3 คะแนน จำนวน 44 ข้อ โดยมี KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Teamwork / Collaboration) ที่เน้นเรื่องการทำงานกับทีมอื่นที่อยู่นอกสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เลย จำนวน 112 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.96 การทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Teamwork / Collaboration) ที่เน้นเรื่องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับสมาชิกของทีมอื่นและพร้อมที่จะแปรเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานด้วยกันอย่างสร้างสรรค์

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Teamwork / Collaboration) ที่เน้นเรื่องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับสมาชิกของทีมอื่นและพร้อมที่จะแปรเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานด้วยกันอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนต่อ KPIs มากที่สุดที่ระดับ 8 คะแนน จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ รหัส 159 รองลงมาอยู่แค่ระดับ 1 คะแนน จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ รหัส 001, 002, 008, 031, 032, 078, 079, 112, 113, 114, 120 นอกนั้นจะเป็น KPIs ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Teamwork / Collaboration) ที่เน้นเรื่องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับสมาชิกของทีมอื่นและพร้อมที่จะแปรเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำงานด้วยกันอย่างสร้างสรรค์ เลย จำนวน 147 ข้อ

ตารางภาคผนวกที่ ง.97 การทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Teamwork / Collaboration) ที่เน้นเรื่องความพยายามที่จะร่วมมือกันแก้ปัญหาข้อขัดแย้งหรือความคิดที่แตกต่างเพื่อให้เกิดข้อตกลงที่ยอมรับกันได้

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
033	034	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
065	066	067	068	069	070	071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090	091	092	093	094	095	096
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
097	098	099	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

จากตารางสามารถอธิบายได้ว่าขีดความสามารถด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เน้นเรื่องความพยายามที่จะร่วมมือกันแก้ปัญหาข้อขัดแย้งหรือความคิดที่แตกต่างเพื่อให้เกิดข้อตกลงที่ยอมรับกันได้ ไม่สนับสนุนต่อ KPIs ใดๆ เลยทั้ง 159 ข้อ

บรรณานุกรม

- เจนศจี ไพบูลย์สวัสดิ์. 2543. การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต โครงการ
การบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์. 2540. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาท.783 การจัดการฝึกอบรม
และพัฒนา ปีการศึกษา 2/2539. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (อัดสำเนา).
- ชัยวัชร ไชยตระกูลชัย, ผู้แปล. 2542. คิดใหม่เพื่ออนาคต. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- ดนัย เทียนพุฒ. 2540. กลยุทธ์การพัฒนาคณะสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
บุ๊คแบงค์.
- _____. 2541. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. 2543ก. กลยุทธ์การพัฒนาคณะสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ (โปรแกรม 1
การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คแบงค์.
- _____. 2543ข. การจัดการเรื่องความสามารถ: หัวใจสำคัญของความสำเร็จ. วารสาร
บริหารคน. 18(พฤษภาคม): 11-18.
- _____. 2543ค. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- ดุจดาว ดวงเด่น. 2540. การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ กรณีศึกษาพนักงานสายการ
เงินฝาก – บัญชี ธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543. Competency – Based Human Resource: Management.
วารสารบริหารคน. 21(พฤษภาคม): 26-41.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2540. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System).
วารสารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 7(พฤศจิกายน): 20 – 30.
- ธานินทร์ อุดม. 2540. Competency – Based Training. จุลสารพัฒนาข้าราชการ.
1(พฤษภาคม): 17 – 19.
- บริษัทบางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). 2542. 14 ปี บางจากฯ : เส้นทางพัฒนาธุรกิจอย่าง
ยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม. (อัดสำเนา).

บริษัทบางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). ส่วนการพนักงานและบริหารกลาง. 2543. เอกสารสรุปประเด็นการสัมมนา "Reinforcing Corporate Identity". 26-27 สิงหาคม. (อัดสำเนา).

_____. 2544. เอกสารอธิบายวัฒนธรรมของบริษัทบางจากปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน). (อัดสำเนา).

บุษยมาส มารยาตร์. 2542. การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ. 2543. การนำ Competencies สู่ภาคปฏิบัติ. วารสารบริหารคน. 21 (เมษายน) : 23-28.

พิทยา นันทวิจิตร. 2541. การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อ กรณีศึกษาพนักงานสินเชื่อระดับหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.

วรากรณ์ สามโกเศศ. 2542 (25 พฤศจิกายน). ปัจจัยล่อมโลก ก่อนเข้าสู่สหัสวรรษที่สาม. มติชน: 6.

สมบัติ กุสุมาวลี. 2540. ประเทศไทยในทศวรรษหน้า วิสัยทัศน์นิคั การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อการพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษหน้า. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Athey, T. R. & Orth, M. S. 1999. Emerging Competency Methods for the Future. Human Resource Management. 38(March): 215-216.

Becker, Brain E., Huselid , Mark A. & Ulrich, D. 2001. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, Performance. Boston: Harvard Business School Press.

Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. 1996. Key Competency for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. Human Resource Management. 35(July): 383-403.

- Boam, R. & Sparrow, P. 1992. **Designing and Achieving Competency: a Competency – Based Approach to Developing People and Organizations.** London: McGraw – Hill.
- Boyatzis, R.E. 1982. **The Competent Manager.** New York: Wiley & Sons.
- Campbell, A. 1997. **Core Competency – Based Strategy.** Boston: International Thomson Business Press.
- Cooper, C. 2000. **Effective Competency Modeling and Reporting: a Step – by – Step Guide for Improving Individual and Organizational Performance.** New York: AMACOM.
- Dales, M. & Hes, K. 1995. **Creating Training Miracles.** Sydney: Prentice Hall.
- Evers, Frederick T. 1998. **The Base of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability.** New York: Jossey – Bass Inc., Publishers.
- Hamel , G. & Prahalad, C.K. 1994. **Competing for the Future.** Massachusette: Harvard Business School Press.
- The Hay Group. 1996. **People, Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing.** New York: A Division of Simon 7 Schuster Inc.
- Hearn, G., et al. 1997. **Defining Generic Professional Competencies in Australia: Towards a Framework for Professional Development.** Asia Pacific Journal of Human Resources. 34(January) 157-180.
- Krechner, G. 1995. **Basic Training for Training.** Sydney: McGraw – Hill.
- Marquardt, M. 1994. **The Global Learning Organization.** New York: IRWIN.
- McLagan, P. 1997. **Competencies: the Next Generation.** Training and Development. 51(May) 40-47.
- Robbins, S.P. 1988. **Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications.** New Jersey: Prentice – Hall.
- Rylatt, A. & Lohan, K. 1995. **Creating Training Miracle.** Sydney: Prentice Hall.
- Schoonover, S. 1999. **Competencies: What Are They?(Online).** Available at: [http:// www.Ipma – hr.org/news1298/comp.html](http://www.Ipma-hr.org/news1298/comp.html).
- Siegel, D. 1999. **Futurize Your Enterprise.** New York: John Wiley & Son.

- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D. 1997. **Human Resources Champions**. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. 1998. **Delivery Result: a New Mandate for Human Resource Professionals**. MA: Harvard Business School Press.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล

นายปริญญา พิชญวิจิตร

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ สาขาบริหารรัฐกิจ

พ.ศ. 2538 มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ อาหาร จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 1 ชั้น 14 อาคาร ซี.พี. ทาวเวอร์ 2

ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง

เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10320