

# วิเคราะห์หา Competency ด้วย Tree Diagram

ฉวี บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม อ.อ.ท.



การนำ Tree Diagram มาประยุกต์ใช้เพื่อวิเคราะห์หา Competency ของขอบเขตความรับผิดชอบการทำงาน ของตำแหน่ง งาน ต่างๆ โดยหลักๆ ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ในการหา Competency ต้องประกอบด้วย

1. ชื่อตำแหน่งงาน

2. วัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายของตำแหน่งงาน สรุปขอบเขตงานที่ทำให้สนองต่อความต้องการขององค์กร หรือหน่วยงาน ถือว่าเป็นภารกิจ (Mission) ของงานที่ทำในตำแหน่งนั้น

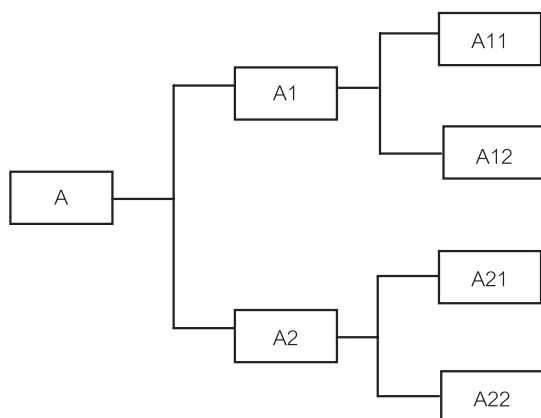
3. บทบาทหน้าที่หลักที่จำเป็นต่อวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ถ้าจะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายจะต้องทำ บทบาทหน้าที่หลักอะไรบ้าง

4. กิจกรรม ถ้าจะให้บทบาทหน้าที่หลักประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง

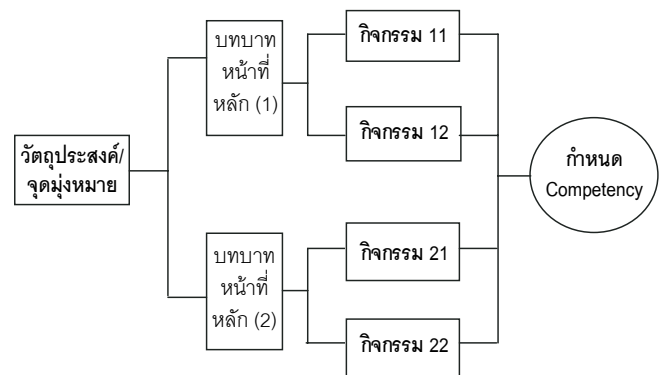
การวิเคราะห์ตามลำดับ เมื่อมาถึงขั้นกิจกรรมจะทำให้ทราบว่า ตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องมี Competency อะไรบ้าง

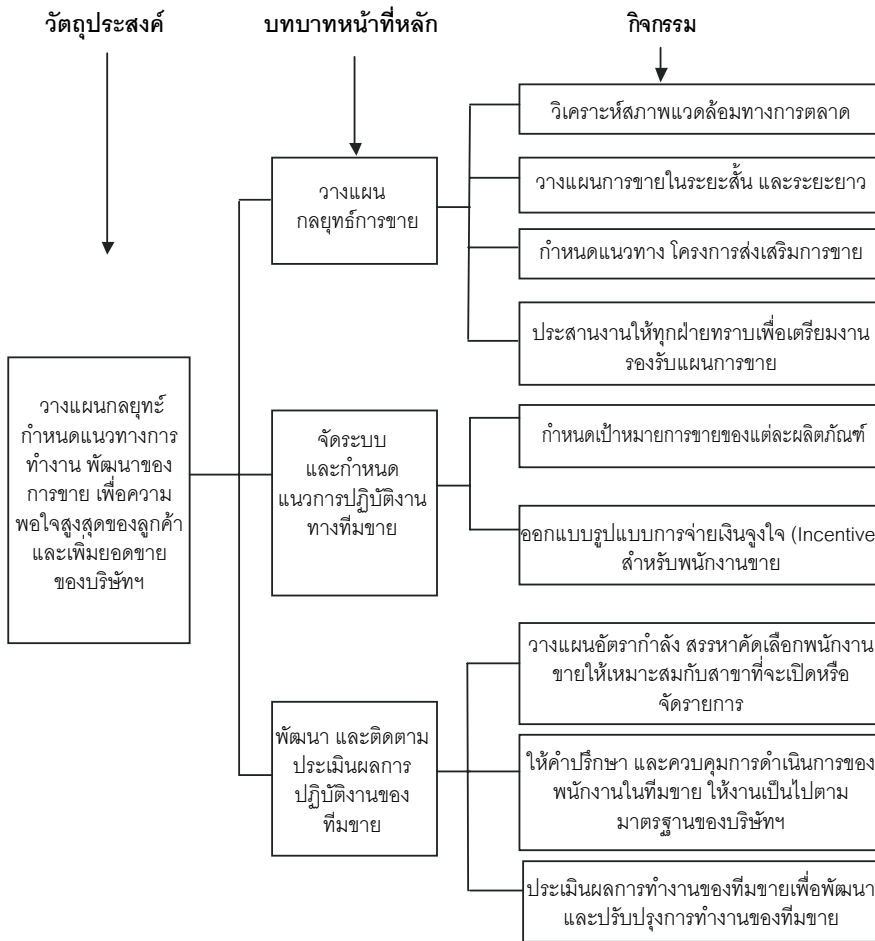
**Tree Diagram** หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า **แผนผังต้นไม้** เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ส่วนใหญ่นำมาใช้กับระบบคุณภาพ หรือในระบบที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) เพื่อวิเคราะห์ค้นหาความสัมพันธ์ของสาเหตุกับปัญหา หรือความสัมพันธ์ของเหตุกับผล โดยแบ่งออกเป็น **การวิเคราะห์ ค้นหาปัญหา/สาเหตุ (Why-Why Analysis)** และการหามาตรการตอบโต้ หรือ **หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา (How-How Analysis)**

ลักษณะของ Tree Diagram จะเป็นการวิเคราะห์ในลักษณะจากข้อมูลกว้างไปสู่ข้อมูลที่แคบ หรือข้อมูลย่อยๆ หรือพูดง่าย ๆ ว่า วิเคราะห์จากภาพใหญ่ไปหาภาพเล็ก เพื่อดูว่าภาพใหญ่ที่เกิดขึ้นเกิดจากการต่อภาพ (jigsaw) ของภาพเล็กๆ อย่างไรบ้างที่เป็นเหตุเป็นผลกัน



(ลักษณะ Tree Diagram)





ตัวอย่าง: ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย

ในส่วนที่วิเคราะห์ถึงขั้นกิจกรรม สามารถนำมากำหนดเป็น Competency ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย ตามตัวอย่างที่แสดงให้เห็นโดย Competency ของตำแหน่งดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด
2. วางแผนการขายและการกำหนดเป้าหมาย
3. เทคนิคการส่งเสริมการขาย
4. การประสานงาน

5. การออกแบบรางวัลจูงใจ
6. การวางแผนอัตราค่าจ้าง
7. การสรรหา
8. ทักษะการให้คำปรึกษา
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Competency ดังกล่าว จะมีรูปแบบวิธีการพัฒนาอย่างไร แนนอนถ้าเราพัฒนา Competency ทุกๆ เรื่องดังกล่าวในทางปฏิบัติมันคงทำได้ยาก เราจึงควรมีการแยกแยะ กำหนดแนวทางการพัฒนา โดยประเมินเปรียบเทียบกับความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันว่า Competency เรื่องไหนที่จะพัฒนา ก่อน-หลัง และด้วยวิธีอย่างไรที่เหมาะสม ซึ่งมีทั้งประสิทธิภาพและความประหยัดในการพัฒนา

การกำหนดแนวทางในการพัฒนาสามารถกำหนดเกณฑ์ในเรื่องความจำเป็นในการพัฒนาและวิธีการพัฒนาตามตัวอย่างข้างล่าง

การทำ Competency โดยใช้เครื่องมือ Tree Diagram เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้สนใจสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กร หรือหน่วยงานของตนเอง แต่ถ้าจะลองทดสอบดูว่าตนเองควรมี Competency ในเรื่องอะไรบ้างเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองก็นำ Job Description ที่มีอยู่ในปัจจุบัน นำไปใส่ลงใน Tree Diagram ก็จะได้รู้ Competency ของตนเองที่ต้องมีสำหรับงานที่รับผิดชอบ

**ข้อสำคัญคือต้องมีการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลให้ได้** ถ้าจะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายของงานจะต้องมีบทบาทหน้าที่หลักอะไรบ้างและถ้าจะให้บทบาทหน้าที่หลักประสบความสำเร็จจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง ตามกรอบขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ

Competency	ความจำเป็นในการพัฒนา				วิธีการพัฒนา			
	ไม่จำเป็น	จำเป็นน้อย	จำเป็นปานกลาง	จำเป็นมาก	อบรม (classroom)	O J T	ศึกษาด้วยตนเอง	ดูงานนอกสถานที่
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด				□□	□□			
การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย			□			□		
เทคนิคการส่งเสริมการขาย				□				□
การประสานงาน	□							
การออกแบบรางวัลจูงใจ				□			□	
การวางแผนอัตราค่าจ้าง		□					□	
การสรรหา		□					□	
ทักษะการให้คำปรึกษา/สอนงาน			□			□		
การประเมินผลปฏิบัติงาน			□		□			

## โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก/ บุคคลทั่วไป (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
<b>กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)</b>			
A-09NS224P	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจทางการบริหาร รุ่น 9	12-13 ม.ค. 2553	3300 / 3800
A-09NS225P	การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงาน ด้วยวิธีการ 7Q รุ่น 27	13 ม.ค. 2553	1500 / 1800
A-09SV226P	เทคนิคการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	13 ม.ค. 2553	1700 / 2000
A-09TN227P	จัดซื้ออย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	13-14 ม.ค. 2553	3300 / 3800
A-09NS228P	การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รุ่น 39	14 ม.ค. 2553	1500 / 1800
A-09NS229P	เทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน รุ่น 42	15 ม.ค. 2553	1500 / 1800
A-09TN230P	เทคนิคการบริหารเวลา	15 ม.ค. 2553	1700 / 2000
A-09NS237P	พูดโทรศัพท์อย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประทับใจ รุ่น 36	16 ม.ค. 2553	1600 / 1900
A-09TN231P	เพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนด้วย Kaizen รุ่น 13	19 ม.ค. 2553	1600 / 1900
A-09NS238P	การบริหารงานบริการเฉพาะหน้าอย่างไรให้ลูกค้าประทับใจ รุ่น 10	19 ม.ค. 2553	1800 / 2100
A-09TN232P	การบริหารการจัดซื้อยุคใหม่ (จัดซื้ออย่างไร?... จึงจะถูกใจผู้บริหาร)	19-20 ม.ค. 2553	3400 / 3900
A-09NS239P	เสริมทักษะการเป็นวิทยากรฝึกอบรม รุ่น 49	22-23, 27-28 ม.ค. 53	7600 / 8600
A-09SV233P	การเจรจาต่อรองในงานขายอย่างมืออาชีพ	24 ม.ค. 2553	1800 / 2100
A-09SV234P	ระบบการจัดทำและเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	25 ม.ค. 2553	1900 / 2200
A-09SV235P	การประยุกต์ Excel สำหรับงาน HR เพื่อบริหารและสร้างฐานข้อมูลบุคคล	26 ม.ค. 2553	2100 / 2500
A-09NS240P	มนุษย์สัมพันธ์... "ความสำเร็จในการทำงานขององค์กร" รุ่น 21	26 ม.ค. 2553	1600 / 1900
A-09NS241P	ประเมินความจำเป็นและการจัดทำแผนการฝึกอบรม (ภาคปฏิบัติ) รุ่น 15	26-27 ม.ค. 2553	3400 / 3900
A-09NS242P	การประเมินผลการปฏิบัติงาน รุ่น 8	27 ม.ค. 2553	1800 / 2100
A-09SV236P	เทคนิคการออกแบบและสร้างระบบการวัดผล KPI ด้วย Excel	27-29 ม.ค. 2553	5000 / 5700
A-09NS243P	เทคนิคการเป็นผู้บังคับบัญชา รุ่น 55	28 ม.ค. 2553	1600 / 1900
<b>กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)</b>			
C-09SV069P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	13-15 ม.ค. 2553	4200 / 4800
C-09SV070P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น	18-19 ม.ค. 2553	2900 / 3500
C-09SV071P	หันมาใช้ Excel จัดการฐานข้อมูลแทน Access กันดีกว่า	20-22 ม.ค. 2553	4700 / 5300
C-09SV072P	การออกแบบและสร้างระบบงานฐานข้อมูลด้วย Access Part I	21-22 ม.ค. 2553	2900 / 3500
C-09SV073P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2	23-24 ม.ค. 2553	2900 / 3500
C-09SV074P	AutoCAD Part 1 : Introduction and Concept	30-31 ม.ค. 2553	2900 / 3500
<b>กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)</b>			
E-09NS055P	การติดตั้งและการเดินสายระบบไฟฟ้าอุตสาหกรรม	15-16 ม.ค. 2553	2800 / 3400
E-09NS056P	ผู้ควบคุมประจำหม้อน้ำและหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อทำความร้อน รุ่น 16	25-30 ม.ค. 2553	5000 / 5700
E-09NS057P	การจัดทำแผนฉุกเฉินและแผนการป้องกันระดับอัคคีภัยตามกฎหมาย และ มอก.18001	29-30 ม.ค. 2553	3600 / 4100
E-09NS058P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับหัวหน้างาน	29-30 ม.ค. 2553	2900 / 3500
E-09CL051P	การขับ Forklift (เครื่องยก) อย่างถูกวิธี รุ่น 105	15-16 ก.พ. 2553	3000 / 3600
<b>กลุ่มวิชาการบริหารการผลิต (M)</b>			
M-09TN107P	หัวหน้าคลังสินค้ายุคใหม่ (Warehouse Management)	12 ม.ค. 2553	1500 / 1800
M-09CL108P	เทคนิคลดต้นทุนด้วย MUDA MURI MURA	12-13 ม.ค. 2553	3000 / 3600
M-09TN109P	กลยุทธ์การจัดสมดุลสายการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	18 ม.ค. 2553	1800 / 2100
M-09SV110P	การลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคนิค VE	20 ม.ค. 2553	1900 / 2200
M-09SV111P	การประยุกต์ใช้ Excel ในการบริหารพัสดุและสินค้าคงคลัง	26 ม.ค. 2553	1600 / 1900
<b>กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)</b>			
I-09CL084P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบคัมมันท์น้ำหนักมาตรฐาน รุ่น 159	9-10 ม.ค. 2553	3300 / 3800
I-09CL095P	ช่างสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม Part II	14-17, 23-24, 30-31 ม.ค. 53	8000 / 9000
I-09CL089P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก รุ่น 142	23-24 ม.ค. 2553	3300 / 3800
I-09CL090P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 111	29-30 ม.ค. 2553	3000 / 3600
I-09CL100P	ISO/IEC 17025 : Requirement (Ver.2005)	14-15 มกราคม 2553	3100 / 3700
I-09CL103P	Method Validation for Testing & Calibration Lab	16 ม.ค. 2553	1800 / 2300
I-09CL096P	การสอบเทียบไดอัลเกจ ไดอัลเทสอินดิเคเตอร์ ภาคปฏิบัติ รุ่น 13	16-17 ม.ค. 2553	3400 / 3900
I-09CL101P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	16-17 ม.ค. 2553	3400 / 3700
I-09CL102P	เทคนิคการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและการเตรียมสารในห้องปฏิบัติการที่ถูกต้อง รุ่น 18	16-17 ม.ค. 2553	3400 / 3900
I-09CL097P	การสอบเทียบ Chamber และ Water Bath	21-22 ม.ค. 2553	3500 / 4000
I-09CL098P	การสอบเทียบโต๊ะระดับ (Surface Plate) ด้วยระดับน้ำ	23-24 ม.ค. 2553	3600 / 4100
I-09CL104P	Process Instrumentation Part II : Control (Theory & Practice)	26-30 ม.ค. 2553	7100 / 8100
I-09CL105P	การบำรุงรักษา และปรับแต่ง Control Valve	30-31 ม.ค. 2553	3400 / 3900

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก/ บุคคลทั่วไป (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
<b>กลุ่มวิชาบำรุงรักษาทีผล (P)</b>			
P-09NB075P	การวิเคราะห์ Makigami: Roll Paper Analysis (เลื่อนจาก 22 ธ.ค.52)	13 ม.ค. 2553	1900 / 2400
P-09SV078P	การปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเสีย (TPM : Focused Improvement) รุ่น 19	19 ม.ค. 2553	1700 / 2000
P-09NS080P	ระบบไฮดรอลิก (การใช้งานและการบำรุงรักษาอย่างถูกวิธี) รุ่น 11	20-21 ม.ค. 2553	3600 / 4100
P-09SV079P	การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วย Why-Why, CE และ PM	26 ม.ค. 2553	1900 / 2200
P-09NB081P	การวางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักรกลเชิงป้องกัน	29-30 ม.ค. 2553	3400 / 3900
<b>กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)</b>			
Q-09TN156P	การจัดการระบบมาตรฐานเพื่อความปลอดภัย ของอาหารตามมาตรฐาน GMP	14 ม.ค. 2553	1500 / 1800
Q-09TN157P	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9001:2008 และการนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร	15 ม.ค. 2553	1700 / 2000
Q-09NB160P	Basic Statistics for Quality Improvement รุ่น 12	18-19 ม.ค. 2553	3100 / 3700
Q-09TN161P	การรวมระบบ ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 เป็นหนึ่งเดียว	20-21 ม.ค. 2553	3400 / 3900
Q-09NB163P	Failure Mode and Effect Analysis : FMEA <sup>4th</sup>	20-21 ม.ค. 2553	3100 / 3700
Q-09TN162P	การตรวจติดตามคุณภาพภายในตามมาตรฐาน ISO 9001:2008 รุ่น 64	20-22 ม.ค. 2553	4700 / 5300
Q-09NB164P	การตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีซีกตัวอย่างเพื่อการยอมรับ	21-23 ม.ค. 2553	4000 / 4600
Q-09NB165P	Corrective Active & Preventive Action by 8D Techniques	22-23 ม.ค. 2553	3100 / 3700
Q-09TN166P	การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเอกสาร ระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001:2008	23 ม.ค. 2553	1800 / 2100
Q-09NB169P	การศึกษาความสามารถของกระบวนการ (Process Capability Study)	26-27 ม.ค. 2553	3200 / 3800
Q-09TN170P	การจัดทำระบบ HACCP และการประยุกต์ใช้	27-28 ม.ค. 2553	2900 / 3500
Q-09TN171P	ISO/TS 16949:2009 มาตรฐานคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์	27-29 ม.ค. 2553	4000 / 4600
Q-09NB172P	จิตสำนึกด้านคุณภาพ	28 ม.ค. 2553	1600 / 1900
Q-09NB173P	QC Process Chart แผนภูมิแสดงกระบวนการควบคุมคุณภาพ	29 ม.ค. 2553	1600 / 1900
Q-09NB174P	การวิเคราะห์ระบบการวัด : MSA <sup>3rd</sup>	29-30 ม.ค. 2553	3400 / 3900
<b>โครงการ การบริหารงานแบบทุกคนมีส่วนร่วมด้วยระบบ QCC ระหว่างเดือน มกราคม – มีนาคม 2553 (Q)</b>			
Q-09NB159P	Basic QC Circle : กลุ่มปรับปรุงคุณภาพ	18-20 ม.ค. 2553	4000 / 4600
Q-09NB167P	การค้นหาปัญหาและเลือกหัวข้อเรื่องแบบ QCC	25 ม.ค. 2553	1600 / 1900
Q-09NB168P	QC TECHNIQUES (QC 7 TOOLS)	26-27 ม.ค. 2553	3100 / 3700
Q-09NB175P	การจัดทำรายงานเพื่อเสนอผลงาน QC Circle	4 ก.พ.2553	1600 / 1900
Q-09NB176P	การวิเคราะห์สาเหตุและการประยุกต์ใช้ แผนภาพก้างปลาอย่างมีประสิทธิภาพ	8-9 ก.พ. 2553	3100 / 3700
Q-09NB177P	How to Collect Data for QCC Problem Solving	12 ก.พ. 2553	1800 / 2100
Q-09NB178P	QC Story การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	16-17 ก.พ. 2553	3100 / 3700
Q-09NB179P	เครื่องมือบริหาร 7 แบบ สำหรับควบคุมคุณภาพ (New 7 Tools)	18-19 ก.พ. 2553	3400 / 3900
Q-09NB180P	QCC in Service & Productivity (QCC เพื่อลดเวลาการส่งมอบ)	24-25 ก.พ. 2553	2600 / 3100
<b>กลุ่มวิชาบริหารการผลิตถึงอัตโนมัติด้วยต้นทุนต่ำ (U)</b>			
U-09SV010P	หลักการประยุกต์ใช้ PLC ในงานอุตสาหกรรม Part I	25-28 ม.ค. 2553	6000 / 6700
<b>สัมมนา/บรรยายพิเศษ</b>			
A-09AY040D	Call Center for Success Business (Management group)	25 ม.ค. 2553	1500 / 1800
A-09AY041D	Service Excellence Improvement	26 ม.ค. 2553	1600 / 1900
A-09AY042D	หัวหน้าดีๆ ที่ไหนมีขาย	27 ม.ค. 2553	1600 / 1900
<b>หลักสูตรอบรมสัมมนา แผนการศึกษาทางไกล (มหาวิทยาลัยชั้นโน) ระหว่างเดือนมกราคม – มีนาคม 2553</b>			
A09JT029S	การพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงาน รุ่น 11	23 ม.ค. 2553	1500 / 1800
A09JT031S	ทักษะหัวหน้างาน การบริหารและปฏิบัติการ รุ่น 10	29-30 ม.ค. 2553	3300 / 3700
A09JT020S	บุคลิกภาพมืออาชีพ รุ่น 1	30 ม.ค. 2553	1500 / 1800
A09JT028S	การบริหารงานบุคคลสำหรับหัวหน้างาน รุ่น 6	17 ก.พ. 2553	1500 / 1800
A09JT030S	การวิเคราะห์ต้นทุนอุตสาหกรรมเพื่อลดต้นทุนในโรงงาน รุ่น 10	25-26 ก.พ. 2553	3000 / 3500
A09JT005S	การบริหารการผลิตอย่างมืออาชีพ รุ่น 9	25-26 ก.พ. 2553	3500 / 3900
<b>หลักสูตรทัศนศึกษาดูงาน แผนการศึกษาทางไกล (มหาวิทยาลัยชั้นโน) ระหว่างเดือนมกราคม – มีนาคม 2553</b>			
P09JT013V	ทัศนศึกษาดูงาน บริษัท เอ็นไอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ จำกัด	12 มี.ค. 2553	1800 / 2200