

Skills Matrix ⁱⁿ Practices

เทคนิคการจัดทำตารางทักษะการทำงาน
แบบใช้งานได้จริง



จากประสบการณ์ของวิทยากรและที่ปรึกษา
ในหลายองค์กรอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ

เนื้อหาเข้มข้นเพื่อนำไปทำได้จริงในองค์กร

พร้อมเนื้อหาเรื่อง Competency
และตัวอย่างแบบฟอร์มใช้งานจริง

ดร. ชัชวาล อรวงศ์ศุภกิต

วิทยากรและที่ปรึกษาพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล
และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

Skills Matrix In Practices

เทคนิคการจัดทำตารางทักษะการทำงาน
แบบใช้งานได้จริง

จากประสบการณ์ของวิทยากรและที่ปรึกษา
ในหลายองค์กรอุตสาหกรรม
และองค์กรในธุรกิจบริการ

ดร. ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต
วิทยากรและที่ปรึกษา

Skills Matrix in Practices

เทคนิคการจัดทำตารางทักษะการทำงาน แบบใช้งานได้จริง

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

Skills Matrix in Practices

เทคนิคการจัดทำตารางทักษะการทำงานแบบใช้งานได้จริง

กรุงเทพฯ : นายทำตุก, 2566

ISBN : 978-616-604-856-8

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้

ไม่ว่ารูปแบบใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียนเท่านั้น

บรรณาธิการ : ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

ออกแบบปกโดย : ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

รูปเล่ม : ประพนธ์ กิจอำไพวงศ์

พิสูจน์อักษร : สุราสินี ถึงแสง

จัดทำโดย : ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

142/129 หมู่ที่ 5 ถนนสวนผัก 32 ตำบลมหาสวัสดิ์

อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130

พิมพ์ที่ : บริษัท นายทำตุก จำกัด

129 ถนนสตรีวิทยา 2 แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กทม. 10230

หมายเลขโทรศัพท์ 02-538-9963

E-mail : naitamttook@hotmail.com

จำนวนหน้า : 288 หน้า

ราคา : 359.- บาท

ความนำ

หลายปีที่ผ่านมา

ที่เราได้ทำงานวิทยากรและงานให้คำปรึกษากับหลายองค์กรสำหรับการปรับปรุงหรือจัดทำ Competency ที่ท่านคุ้นชินในชื่อของสมรรถนะหรือความสามารถ ผมมักจะได้รับคำถามเสมอว่า หากไม่ทำ Competency แล้ว จะทำอย่างอื่นได้มั้ยที่มันไม่ซับซ้อนมากนัก แต่ก็ช่วยให้องค์กร โดยเฉพาะหัวหน้างานทั้งหลาย วางแผนพัฒนาและบริหารผลงานของพนักงานได้ง่ายกว่าหรือไม่ ซับซ้อนเท่ากับ Competency (ซึ่งในความเห็นของผม อันที่จริง Competency ก็ไม่ได้ยากเย็นอะไรมากนักกับการจัดทำ แต่การบริหารจัดการให้พนักงานมี Competency และนำเอา Competency นั้นมาใช้ให้เกิดผลกับการทำงานให้ได้จริงนะสิ ยากจริง) และเราก็มักจะแนะนำให้องค์กรทั้งหลาย ลองศึกษาเรื่อง Skills Matrix หรือตารางทักษะการทำงานเพื่อมาปรับใช้สำหรับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการเครื่องมือและแนวทางทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจในการบริหารผลงานและการพัฒนาบุคลากรเช่นที่ได้กล่าวถึงไป ซึ่งในส่วนตัวเห็นว่า ที่ผ่านมา ตลาดงานวิทยากรและที่ปรึกษาที่สอนหลักสูตร Skills Matrix นี้ น่าจะมีไม่กว้างนัก ซึ่งคงจะเป็นเพราะเหตุหนึ่งคือหลายองค์กรก็ทำ Skills Matrix อยู่แล้ว จึงคิดว่าที่ทำอยู่นั้นมัน OK แบบไม่ต้องไปปรับหรือทบทวนอะไร จึงไม่ค่อยปรากฏหลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง Skills Matrix ในตลาดงานวิทยากรมากนัก อันที่จริง จากประสบการณ์พบว่า หลายองค์กรก็ยังไม่ค่อยแจ่มแจ้งกับการทำ Skills Matrix และทำแบบทำทำกันมา ก็ไม่ชัดเจน พอจะไปอบรมเรื่องนี้ ก็ไม่ค่อยมีวิทยากรจัดสอน หากไปดูตามร้านหนังสือ ก็จะไม่ปรากฏรายการหนังสือที่ชื่อ Skills Matrix หรือ

ความนำ (ต่อ)

ตารางทักษะการทำงานแต่อย่างใด อีกทั้งที่ผ่านมา
ผมได้เขียนบทความเรื่อง Skills Matrix ไว้ใน
วารสาร HR Society ของรรสมิตไว้หลายตอน จึง
เห็นว่าจะเป็นการดีหากได้นำมาต่อยอดเขียนเป็น
หนังสือ รับรองได้เลยว่า หนังสือเล่มนี้ จะเป็น
หนังสือเรื่อง Skills Matrix เล่มหลักที่ห้ามต้องไม่
พลาด ในเล่มนี้ ได้ทำการปรับปรุงเนื้อหาโดยเพิ่ม
เรื่องสมรรถนะ หรือ Competency เข้าไป ด้วย
เพราะอยากให้บางองค์กรที่ทำเรื่อง Competency
นี้อยู่แล้ว ได้ปรับเอาแนวทางการจัดทำสมรรถนะตาม
หน้าที่งาน หรือตามตำแหน่งงาน (Functional
Competency) สุดแท้แต่จะเรียก มาเป็นแนว
ทางการกำหนดระดับและการเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรม
ของ Skills Matrix เพื่อให้มีความ
ลุ่มลึกและเป็นประโยชน์มากขึ้นกว่า
เล่ม e-Book ที่วางขายทางศูนย์
หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตั้งแต่ปี 2565 ที่ผ่านมา

ด้วยความเชื่อมั่นว่าท่านจะได้นำสิ่ง
ที่ได้เรียนรู้จากเราไปใช้ประโยชน์

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต
ตุลาคม 2566



สารบัญ

1 รู้จักกับ Skills Matrix	2
2 ทบทวนเรื่อง Skills	11
3 Skills Matrix สองแบบที่ต้องทำ	23
4 มาตรฐาน ISO กำหนดเรื่อง Skills ไว้อย่างไร	28
5 วิเคราะห์งานเพื่อกำหนด Skills	38
6 Skills Matrix กับ Job Description	49
7 การกำหนดระดับทักษะ เพื่อการจัดทำ Skills Matrix	55
8 แนวทางการเขียนตัวชี้วัดทักษะ	73
9 แนวทางการประเมินทักษะ	93
10 การสัมภาษณ์เพื่อประเมินทักษะพนักงาน	104
11 การทดสอบเพื่อประเมินทักษะพนักงาน	124
12 การสังเกตเพื่อประเมินทักษะพนักงาน	136
13 Skills Matrix และ On-the-Job Training ของที่ต้องทำคู่กัน	161
14 Skills Matrix และ OJT Matrix	167
15 ความเข้าใจผิดในการทำ Skills Matrix บางประการ	172

สารบัญ (ต่อ)

16 Skills Matrix กับ Training Matrix (ตารางแผนการฝึกอบรม)	178
17 การใช้ Skills Matrix สำหรับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	182
18 Skills Matrix กับ Competency ทำคู่กันดีหรือเลือกบางอย่างทำ	187
19 Skills Matrix ต่างกับ Competency ตรงไหน	214
20 Skills Dictionary ของแบบนี้ ต้องทำไว้ พร้อมตัวอย่าง	222
21 สรุปขั้นตอนการจัดทำ Skills Matrix	230
22 Soft Skills ควรนำมาทำ Skills Matrix หรือไม่ พร้อมแนวทางการจัดทำ Soft Skills ในรูปแบบ Skills Matrix	240
23 Managerial Skills ควรนำมาปรับทำ Skills Matrix หรือไม่ พร้อมแนวทางการจัดทำ Managerial Skills ในรูปแบบ Skills Matrix	249
24 พนักงานมี Skills ระดับ 4 แล้วจัยต่อ ???	263
ภาคผนวก	268
รู้จักผู้เขียน	278

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างของตารางทักษะหรือ Skills Matrix ที่นิยมจัดทำกันทั่วไป	3
ตัวอย่างจากการสืบค้นวิดีโอเรื่อง Skills Matrix ทาง Youtube	4
ตัวอย่าง Personal Skills Profile หรือ Skills Record	7
ข้อกำหนด ISO ในเรื่อง Competence	13
ทักษะ 2 แบบ	18
ตัวอย่างสรุปรายการทักษะจากการวิเคราะห์งานอย่างง่าย	20
ทักษะสำหรับผู้ปฏิบัติงานและทักษะด้านการบังคับบัญชา	21
ปกหนังสือ โตไม่หยุดแบบ TPS – Toyota Production System เขียนโดย บัง-คยองกิล	25
สมรรถนะประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงาน	30
ตัวอย่าง Skills Matrix และกรอบกำหนดระดับทักษะ	31
ตัวอย่างข้อมูลส่วนที่ระบุหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งใน Job Description	40
ตัวอย่างข้อมูลส่วนที่ระบุรายการความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งใน Job Description	42

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างตารางวิเคราะห์งานอย่างง่าย	45
ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)	52
ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งานที่รายการทักษะที่ระบุกับ ผลจากการวิเคราะห์งานไม่ตรงกัน	53
ตัวอย่างกรอบกำหนดระดับทักษะของ Skills Matrix	60
ระดับของ Skills Matrix สองแนวทาง	61
ระดับทักษะใน Skills Matrix ขององค์กรแห่งหนึ่ง	62
ระดับทักษะใน Skills Matrix ของอีกองค์กรแห่งหนึ่ง	63
ตารางกรอบกำหนดระดับทักษะกรณีแบ่งระดับทักษะ เป็น 4 ระดับ	66
ตารางกรอบกำหนดระดับทักษะที่แบ่งระดับทักษะ เป็น 5 ระดับ	67
กรอบกำหนดระดับทักษะสำหรับฝึกปฏิบัติ	85
ตัวอย่างแบบฟอร์มระบุตัวชี้วัดทักษะและวิธีการ ทดสอบ/ประเมินทักษะ	133
ตัวอย่างวิธีการทดสอบ/ประเมินทักษะตาม กรอบกำหนดระดับทักษะ	157
แบบวิเคราะห์ทักษะและหัวข้อการสอนงานแบบ OJT	163

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างหัวข้อการสอนงานตามทักษะ	164
ตัวอย่างหัวข้อการสอนงานตามทักษะการวางแผนการผลิตของตำแหน่งงานหนึ่ง	165
ตัวอย่างตารางเส้นทางการสอนงานแบบ OJT (Personal OJT Road Map)	167
ตัวอย่างตาราง OJT Matrix	169
ตัวอย่างของ Training Matrix ที่บางองค์กรนำไปประเมินระดับทักษะ	176
ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่วน Skills Matrix	185
ตัวอย่าง Matrix ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการประเมิน Skills Matrix เป็นส่วนหนึ่ง	191
ส่วนประกอบของ Competency	192
ตัวอย่างของ Competency สามส่วนประกอบ	193
ความสัมพันธ์ของสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน	194
ประเภทของสมรรถนะ	195
การกำหนดค่าระดับความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากร (Competency Mapping) ขององค์กรแห่งหนึ่ง	202

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างการแบ่งระดับสมรรถนะตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Approach)	204
ตัวอย่างการจัดระดับของสมรรถนะกับระดับของพนักงานในองค์กรแห่งหนึ่ง	205
ตัวอย่าง KBA ของระดับสมรรถนะที่เป็น “ทักษะ”	209
ตัวอย่าง KBA ของระดับสมรรถนะที่เป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม”	209
ตัวอย่างตัวชี้วัดพฤติกรรมที่มีคำเริ่มต้นเป็นคำกริยา	212
ตัวอย่าง Competency Mapping กรมสรรพสามิต	218
ตัวอย่างข้อมูลบางส่วนใน Skills Dictionary	225
ตัวอย่าง Skills Dictionary ขององค์กรแห่งหนึ่ง	226
ตัวอย่างแบบวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดทักษะตามหน้าที่งาน	227
ตัวอย่างแบบประเมินทักษะตามแนวทาง Skills Matrix ขององค์กรแห่งหนึ่ง	228
ทักษะที่เป็น Soft Skills สองแบบ	242
ทักษะสองแบบที่ควรจัดทำเป็น Skills Matrix	243

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างรายการทักษะสองแบบและ
ความหมายเชิงปฏิบัติ **244**

ตัวอย่างกรอบกำหนดระดับและตัวชี้วัดทักษะแบบ
Soft Skills ขององค์กรแห่งหนึ่ง **246**

ทักษะสำหรับผู้ปฏิบัติงานและทักษะผู้บังคับบัญชา **251**

ตัวอย่างกรอบพฤติกรรมหลัก (Key Behavioral
Area) ที่เป็น Managerial Skills ขององค์กรแห่ง
หนึ่ง **253**

ตัวอย่างของทักษะเชิงการจัดการที่จัดทำตาม
แนวทาง Skills Matrix **258**

ตัวอย่างแสดงพนักงานมีทักษะระดับ 4 **265**

สารบัญตาราง

พฤติกรรมที่พึงประสงค์กับวิธีปฏิบัติงาน/ขั้นตอน ปฏิบัติงาน	76
ตัวอย่างกรอบกำหนดระดับทักษะเพื่อจัดทำ Skills Matrix	78
ตัวอย่างการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และเขียนตัวชี้วัด ทักษะระดับที่ 1	79
ตัวอย่างการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดทักษะ ระดับที่ 3	81
ตัวชี้วัดพฤติกรรมของทักษะระดับที่ 3	83
ตัวชี้วัดพฤติกรรมของทักษะระดับที่ 3 ที่ปรับปรุงให้ กระชับขึ้น	84
วิธีการทดสอบ/ประเมินทักษะระดับ 1 และระดับ 3	99
การนำสมรรถนะแต่ละประเภทไปปรับใช้	200
ตัวอย่างการ Mapping ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง เรื่อง "จิตสำนึกการให้บริการ"	210





โดยส่วนตัวเชื่อว่าเมื่อพูดถึงเรื่อง Skills Matrix หรือตารางทักษะการทำงานของพนักงาน ตามรูปที่เราอ้างอิงไว้นี้ ในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่น จะคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี แต่จากประสบการณ์ของการเป็นวิทยากรในหลักสูตรนี้ และก็เชื่อในใจลึก ๆ ว่า HR ของหลายองค์กร ไม่ได้เข้าใจในเชิงลึกว่ามันคืออะไร มีขั้นตอนการทำอะไร จะกำหนด Skills ของพนักงานมากน้อยเพียงใด แต่ละระดับของ Skills นั้น ควรเขียนหรือกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติอย่างไรที่เป็นมาตรฐาน และที่เข้ากับองค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งจะประเมินมันอย่างไร กับอีกประเด็นหนึ่งคือ จะนำข้อมูลทักษะของพนักงานไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลและบริหารค่าตอบแทนอย่างไร

ตัวอย่าง ตารางทักษะหรือ Skills Matrix

SKILLS MATRIX		⊕ Not trained Not allow to work			⊕ On Job Training is on going. Need full supervision.			⊕ Qualified. Can perform task under supervision.			⊕ Qualified. Can perform task without supervision.			⊕ Qualified. Can perform train others.					
Operation :	Production Planning	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Update by :	Chatchawal O.	ทักษะ S			ทักษะ A			ทักษะ B			ทักษะ C			ทักษะ D			ทักษะ E		
This update:	March 15, 2020	ทักษะ F			ทักษะ G			ทักษะ H			ทักษะ I			ทักษะ J			ทักษะ K		
Last update:	October 15, 2019	ทักษะ L			ทักษะ M			ทักษะ N			ทักษะ O			ทักษะ P			ทักษะ Q		
No.	Emp. I.D.	Name			Surname														
1	008	Pitak O.			⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
2	162	Chartchai K.			⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
3	189	Pisit G.			⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
4	227	Weera F.			⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
5	385	Sommali T.			⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕

⊕ Not trained
Not allow to work

⊕ On Job Training is on going.
Need full supervision.

⊕ Qualified. Can perform task
under supervision.

⊕ Qualified. Can perform task
without supervision

⊕ Qualified. Can perform
train others.

Level 0

- ไม่ต้องประเมิน
- ไม่ใช่ทักษะนี้

Level 1

- กำลังสอนงาน OJT
- ต้องกำกับดูแลใกล้ชิด

Level 2

- ปฏิบัติงานได้
- ต้องกำกับดูแลบ้าง

Level 3

- ปฏิบัติงานได้
- ไม่ต้องกำกับดูแลเลย

Level 4

- ปฏิบัติงานได้
- ไม่ต้องกำกับดูแลเลย
- สอนงานคนอื่นได้

ตัวอย่างของตารางทักษะหรือ Skills Matrix
ที่นิยมจัดทำกันทั่วไป

นั่นคือสิ่งที่เราจะได้เรียนรู้กันในหนังสือเล่มเล็กเล่มนี้ !!!

และหากท่านผู้อ่านต้องการ Shortcut การเรียนรู้ นอกจากจะไปเข้าคอร์ส ฝึกอบรม Public Training ที่เราเองก็เป็นวิทยากรให้กับหลายสถาบัน ฝึกอบรมเช่น PMAT, Professional Training and Consultancy (PTC) เป็นต้นแล้ว ท่านก็ยังสามารถหาเรียนรู้ได้ทาง Youtube ซึ่งเราได้ Post เนื้อหาบางส่วนของวิดีโอฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองที่จัดทำไว้จำหน่าย ให้ได้ทำความเข้าใจกันในเบื้องต้น ตามภาพตัวอย่าง ขอเพียงแต่สืบค้นโดยใช้คำว่า "Skills Matrix" + "ชัชวาล" ก็เจอแน่นอนเลยทีเดียว

การเชื่อมโยง Skills Matrix เข้ากับ OJT - YouTube

ทำ Skill Matrix ฉบับใจพ้องกำหนด 7.2 ระบบ ISO 900... ... หลักสูตร Skill Matrix เทคนิคการทำงานและปรับใช้ตามกระบวนการ ... ชัชวาล อรรถศักดิ์
14 ธ.ค. 2563 - อัปเดตโดย ดร.ชัชวาล อรรถศักดิ์



www.youtube.com / watch

แนะนำวิดีโอฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองหลักสูตร Skills Matrix - YouTube

ทำ Skill Matrix ฉบับใจพ้องกำหนด 7.2 ระบบ ISO 900... ... แนะนำวิดีโอฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองหลักสูตร Skills Matrix, ดร.ชัชวาล ... ชัชวาล อรรถศักดิ์
14 ธ.ค. 2563 - อัปเดตโดย ดร.ชัชวาล อรรถศักดิ์



www.youtube.com / watch

ระบบมาตรฐาน ISO ชุดถึงเรื่อง Skill และ Competency ไว้อย่างไร ...

ทำ Skill Matrix ฉบับใจพ้องกำหนด 7.2 ระบบ ISO 900... ... ระบบมาตรฐาน ISO ชุดถึงเรื่อง Skill และ Competency ไว้อย่างไร, ดร.ชัชวาล อรรถศักดิ์
14 ธ.ค. 2563 - อัปเดตโดย ดร.ชัชวาล อรรถศักดิ์



www.youtube.com / watch

แบบฟอร์มและตัวอย่างของการเขียน Skills ในแต่ละระดับของ Skills ...

ทำ Skill Matrix ฉบับใจพ้องกำหนด 7.2 ระบบ ISO 900... ... ชัชวาล อรรถศักดิ์
วิทยากรและฝึกอบรมการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ ...
14 ธ.ค. 2563 - อัปเดตโดย ดร.ชัชวาล อรรถศักดิ์



ตัวอย่างจากการสืบค้นวิดีโอเรื่อง Skills Matrix
ทาง Youtube

ตารางทักษะหรือ Skills Matrix คืออะไร ????

ขอตอบสั้น ๆ ว่า ตารางทักษะหรือ Skills Matrix นั้นเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนที่ดำรงตำแหน่งหนึ่งในองค์กร จะต้องมีความรู้ ทักษะอะไร และปัจจุบันพนักงานคนหนึ่งในนั้น มีความรู้ ทักษะเช่นว่านั้นในระดับใดบ้าง โดยปกติแล้ว องค์กรจะกำหนดไว้ว่า พนักงานจะต้องมีความรู้ ทักษะตาม Skills ที่ต้องการในระดับ 3 หรือที่นิยมเรียกว่า "Q3" แต่ ณ เวลาหนึ่งหลังจากที่รับพนักงานเข้ามาทำงานแล้ว เราอาจจะคาดหวังทักษะระดับ 1 หรือ 2 ในช่วงเริ่มต้นก่อน แต่ก็จะต้องรู้ให้ได้ว่าหากต้องการประเมินทักษะที่ระดับใดก็ตาม ตอนที่ประเมินนั้น พนักงานมีความรู้ ทักษะตามคาดหวัง สูงกว่า หรือต่ำกว่าที่คาดหวัง นั่นเอง

ที่สำคัญตามภาพตัวอย่างข้างต้น ในตารางทักษะจะมีข้อมูลที่ระบุถึงรายชื่อของพนักงานในหน่วยงาน และระดับทักษะที่ปรากฏจากการประเมินล่าสุด จำแนกตามแต่ละรายการทักษะที่กำหนดไว้ หรือคาดหวังจากพนักงานแต่ละคน เมื่อนำมา Plot ลงในตารางในภาพรวม ก็จะเห็นเป็น Matrix ของข้อมูล เราจึงเรียกมันว่า Skills Matrix แต่เป็น Matrix แบบหนึ่งของ Skills Matrix ที่มักจะติดกันไว้ว่าแผนกหนึ่งใด เราจึงเรียก Skills Matrix แบบนี้ว่า Skills Matrix ระดับแผนกครับ

แม้ Skills Matrix จะเป็นเรื่องที่ได้รับ ความ

นิยมอย่างมากในการนำมาใช้เพื่อระบุทักษะของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม แต่หลายปีที่ผ่านมา ในฐานะคนที่ชอบหาซื้อและอ่านหนังสือ ผมก็ยังไม่ค่อยพบในหนังสือที่เขียนเรื่อง Skills Matrix ในภาษาไทย มาวางขายกันแต่อย่างใด ไม่แน่ว่าเป็นเพราะมันเป็นเรื่องง่าย ๆ ที่ทำกันอยู่แล้วในองค์กรอุตสาหกรรมต่าง ๆ หรืออันที่จริงมันยากไม่น้อย และคนไม่ค่อยมีประสบการณ์สัก ๆ นอกจากทำตามที่องค์กรเคยทำกันมา (เคยทำมาอย่างไรก็ทำแบบนั้น ซึ่งก็ไม่ผิดนะ แต่มันอาจจะไม่รู้ว่ที่ไปที่มาของมันเป็นอย่างไร) ก็เลยไม่ค่อยมีหนังสือเรื่องนี้ออกมา ยกเว้นที่ทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม Skills Matrix ที่พบเห็นจัดทำในองค์กรต่าง ๆ นั้น น่าจะมีอยู่สองแบบได้แก่

(1) Personal Skills Profile หรือบ้างก็เรียกว่า Skills Record ที่เป็นข้อมูล Skills ของพนักงานแต่ละคนเป็นรายบุคคล กับ

(2) Skills Matrix ที่จัดทำเป็น Visual Board ติดไว้ที่หน้าแผนกต่าง ๆ ภายในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งหลายที่จัดทำ ซึ่งจะเห็นเป็นข้อมูลที่แสดงถึงรายการ Skills ระดับของ Skills ของพนักงานแต่ละคนในแผนกหรือหน่วยงาน ตามภาพที่ยกมากล่าวถึงก่อนหน้านี้ไปแล้วครับ

ตัวอย่าง Skills Record รายบุคคล

Logo		SKILL RECORD		APPROVED	CHECKED
แผนกผลิต					
		ชื่อพนักงาน	นายสมชาย ใจดีตรง		
		รหัส	XXXXXX		
		ตำแหน่ง	Technician		
		วันเริ่มงาน	16 กันยายน 2562		
No	Date	Skill	Level	ผลการทดสอบ	
				ผ่าน	ไม่ผ่าน
1	15-1-63	ทักษะการทำความสะอาดเครื่องจักร	⊕		/
2	15-1-63	ทักษะการบำรุงรักษาเครื่องจักรเบื้องต้น	⊕		/
3	15-1-63	ทักษะการเดินเครื่องจักร	⊕		/
4	15-1-63	ทักษะการปรับแต่งเครื่องจักร	⊕		/
5	15-1-63	ทักษะการตรวจสอบและบันทึกเครื่องจักร	⊕	/	
6	15-1-63	ทักษะการควบคุมการเดินเครื่องจักร	⊕	/	
7					

ตัวอย่าง *Personal Skills Profile*
หรือ *Skills Record*

คำถามคือ ต้องจัดทำทั้งที่เป็น *Personal Skills Profile* และ *Skills Matrix* พร้อมกันเลยใช่ไหม
คำตอบ (สำหรับเรา) ก็คือ ตามนั้นเลย

แล้วมันต่างกันอย่างไรหรอ

มันต่างกันตรงที่ จัดทำ *Personal Skills Profile* หรือ *Skills Record* นั้น เป็นข้อมูล
ทั้งหลายที่เกี่ยวกับ Skills ของพนักงานแต่ละ
บุคคลที่ “องค์กรกำหนดให้ต้องทำ” *Skills Matrix*
ทั้งนี้ ขอบเขตเส้นใต้คำว่า “องค์กรกำหนดให้ต้องทำ”
ไว้ก็เพราะว่า องค์กรอาจจะ (หรือโดยทั่วไปก็จะ)

กำหนดให้ทำเฉพาะกับตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดผลิตภัณฑ์เช่น ทำกับฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายโลจิสติกส์ ประมาณนี้ แต่ฝ่ายในสำนักงานเช่น ฝ่าย HR หรือฝ่าย IT เป็นต้นนั้น หลายองค์กรไม่บังคับให้ต้องทำ

อย่างไรก็ตาม จากการไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาให้กับหลายองค์กรที่ไปสอนเรื่อง Skills Matrix มาหลายองค์กร เราพบข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งว่า องค์กรส่วนใหญ่จะกำหนดให้มีรายการทักษะและการประเมินทักษะกับบุคลากรทุกตำแหน่งในฝ่ายงานด้านโรงงาน ในขณะที่ฝ่ายงานด้านสำนักงานเช่น ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่าย IT ใช้ Competency หรือสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

บางครั้งเราก็เกิดอาการงงงวย ไม่ต่างจาก HR ของหลายองค์กรที่ไม่ได้ไปสนใจเรื่องการทำ Skills Matrix ของหน่วยงานต่าง ๆ ในฝ่ายงานด้านโรงงาน และให้ข้อมูลกับเราว่า ประเมิน Skills Matrix ของพนักงานเพื่อส่งข้อมูลให้ลูกค้ารู้ว่าพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต และอื่น ๆ มีทักษะหรือ Skills ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ลูกค้าต้องการ

และเช่นเดียวกับที่เราว่าไปบรรทัดก่อนหน้า จะมีสักกี่องค์กรที่ทั้ง HR ผู้จัดการ และหัวหน้างาน

(Line Manager) จะเข้าใจกันอย่างจริงจังว่า Skills Matrix นี้ทำ (กำหนด) ขึ้นมาอย่างไร และนำไปใช้ในเรื่องอะไรต่อไปได้บ้าง ซึ่งก็ไม่ผิดหรอกนะ แต่มันยังไม่บริบูรณ์อย่างที่มีมันควรจะต้องเป็น !!!

นอกจากนี้ ท่านเคยสงสัยมั้ยว่า หลายองค์กรที่ไม่ได้เอาผลจากการประเมินทักษะของพนักงานตาม Skills Matrix ไปใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ทั้งที่ก็ลยประเมินทักษะเพื่อจัดทำ Skills Matrix กันอย่างเป็นเรื่องเป็นราวทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

หรือว่า องค์กรทำเรื่องของ Skills Matrix เพียงแต่เป็นข้อมูลเอาไว้แจ้งให้ลูกค้าทราบว่ามีแล้ว พนักงานของเรา (ในหน่วยงานที่ประเมินทักษะ) มีทักษะที่ทำงานให้กับลูกค้าทราบเท่านั้น และหากเป็นแบบนั้นจริง ก็คงเสียของน่าดู

หากจะให้เข้าใจลึก ๆ ก็จะมีหลายเรื่องที่เราจะมาเรียนรู้กันให้เข้าใจและนำเอาไปใช้งานได้ ตัวอย่างหัวข้อได้แก่

- ทักษะหรือ Skill คืออะไร และ Skill มีกี่แบบ
- Skills Matrix กับ Multi-skills
- ความแตกต่างของ Skill กับ Knowledge และ Skill กับ Attributes

- ระบบ ISO กำหนดเรื่อง Skills ไว้อย่างไร
- ขั้นตอนการจัดทำตารางทักษะ
- การจัดทำตัวชี้วัดทักษะการปฏิบัติใน Skill Matrix
- แนวทางการประเมินทักษะตามตัวชี้วัดและระดับของทักษะ
- การจัดทำหัวข้อการสอนงานแบบ OJT หรือ On-the-Job Training จากรายการทักษะ
- การเชื่อมโยง Skills Matrix กับการจัดทำ OJT รวมทั้ง OJT Matrix

เป็นต้น

รวมแล้วมีมากกว่า 20 เรื่องให้ติดตามจากหนังสือเล่มนี้ บอกได้เลยว่า แม้จะเล่มไม่หนา แต่เนื้อหาแน่นแบบที่ห้ามพลาดเป็นอันขาดครับ

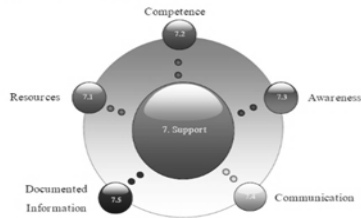
บทที่ 2

นทวเรื่อง Skills

หลายองค์กรในช่วงที่ผ่านมา เมื่อทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือทาง HR ต้องการจัดทำปัจจัยสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งประกอบกับการประเมินตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators-KPIs) หรือแม้แต่นำไปใช้เพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรแล้ว นอกเหนือจากการจัดทำและนำเอาระบบสมรรถนะ หรือ Competency มาใช้แล้ว ก็คงจะมีเรื่อง Skills Matrix หรือตารางทักษะการทำงานนี้ละที่จัดทำและใช้งานกัน และเหตุที่บางองค์กรก็จัดทำระบบสมรรถนะในขณะที่บางองค์กรก็จัดทำ Skills Matrix นี้ ก็น่าจะเพราะตัวข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 ที่องค์กรทั้งหลายที่ขอรับรองต้อง Comply นั้น ไม่ได้เจาะจงให้จัดทำเรื่องใด (ตามภาพด้านล่างนี้) ดังนั้น องค์กรจะกำหนดความรู้และทักษะการทำงานของพนักงานตามแนวทาง Competency หรือ Skills Matrix ก็ได้ขออย่างเดียวให้สามารถกำหนดหรือระบุได้ชัดว่าตำแหน่งงานหนึ่งใด จะต้องใช้ความรู้และทักษะอย่างไรบ้างกับการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบนั้น



Clause 7. Support



7.2 ความสามารถ (Competence)

องค์กรต้อง: **ISO ไม่ได้บอกชัด ๆ ว่าความสามารถประกอบด้วยอะไรบ้าง ?**

- กำหนดความสามารถที่จำเป็นของคนทำงานภายใต้การควบคุมที่มีผลต่อสมรรถนะ และประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพ
- ทำให้มั่นใจว่าคนเหล่านี้มีคุณสมบัติ ตามพื้นฐานการศึกษา การฝึกอบรม หรือ ประสบการณ์ ที่เหมาะสม
- ที่มีการประยุกต์ใช้ได้, ทำให้ได้มาซึ่งความสามารถที่จำเป็น, และประเมินประสิทธิภาพของการกระทำ,

ข้อกำหนด ISO ในเรื่อง Competence

ก่อนอื่น เอ่ยเสียนิดหน่อยว่าภาพที่ปรากฏในบทความนี้ เรานำส่วนหนึ่งมาจากของเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่เราเป็นวิทยากรในหลักสูตรการจัดทำและปรับใช้ Skills Matrix ในองค์กรอย่างได้ผล ซึ่งเป็นงานวิทยากรให้กับสถาบันที่เราเป็นวิทยากรประจำ และให้กับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ยังไม่มีหลักสูตรฝึกอบรมนี้ของเรา กับบริษัทฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิทัศน์ครับ

ก่อนที่จะลงลึกเนื้อหาของเรื่อง Skills Matrix ในอีกหลายตอน เราอยากทบทวน (โดยใช้ข้อความจากบทความเรื่องก่อนหน้า) กับท่านผู้อ่านเสียก่อน

ว่า ตารางทักษะหรือ Skills Matrix คืออะไร

ตารางทักษะหรือ Skills Matrix เป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนที่ดำรงตำแหน่งหนึ่งใดในองค์กร จะต้องมีความรู้ทักษะอะไร และปัจจุบันพนักงานคนหนึ่งใดนั้น มีความรู้เช่นนั้นในระดับใดบ้าง

และโดยปกติแล้ว องค์กรจะกำหนดไว้ว่า พนักงานจะต้องมีความรู้ตาม Skills ที่ต้องการในระดับ 3 หรือที่นิยมเรียกว่า "Q3" หรือมีความรู้ "75%" ปัจจุบันที่ทำการประเมินทักษะ พนักงานมีความรู้ตามคาดหวัง สูงกว่าหรือต่ำกว่าที่คาดหวัง และที่เรียกว่าตารางทักษะนั้นเป็นเพราะในตารางทักษะจะมีข้อมูลที่ระบุถึงรายชื่อของพนักงานในหน่วยงาน และระดับทักษะที่ปรากฏจากการประเมินล่าสุด จำแนกตามแต่ละรายการทักษะที่กำหนดไว้หรือคาดหวังจากพนักงานแต่ละคน โดยเมื่อนำมา Plot ลงในตารางในภาพรวม ก็จะเห็นเป็น Matrix ของข้อมูล เราจึงเรียกมันว่า Skills Matrix นั่นเอง ซึ่งขอบทวนสั้น ๆ เท่านั้น

ในเนื้อหาตอนนี้ เราจะมาคุยกันถึงทักษะหรือ Skill ในสัก 3 เรื่องได้แก่ (1) ทักษะคืออะไร (2) ทักษะมีกี่แบบ และ (3) ทักษะนั้นแตกต่างจาก Knowledge (ความรู้) และกับ Attributes (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม/พฤติกรรมการทำงาน) อย่างไร นอกเหนือจากความต่างแล้ว จะขอคุยต่อ

ในเรื่องของความเชื่อมโยงกันระหว่างทักษะและความรู้ให้ท่านเห็น พร้อมตัวอย่างด้วย

มาเริ่มที่ความรู้ก่อน สรุปจากที่ผู้รู้ท่านให้คำแนะนำไว้ ความรู้ หมายถึงข้อมูลที่อยู่ในตัวคน หรืออยู่ในสมองของคน ซึ่งได้จากการจำ (Remembering) เช่นจำได้ว่า ไขควงปากแบนมีลักษณะอย่างไร จำได้ว่าการสตาร์ทรถจักรยานยนต์ด้วยการใช้กุญแจต้องบิดกุญแจไปด้านขวา หรือจำได้ว่าการขับขี่รถยนต์จะต้องทำอย่างไรจึงจะไม่ผิดกับกฎหมายการจราจรทางบก เป็นต้น และการที่รู้ว่าคนเรามีความรู้มากหรือน้อยนั้น จะต้องดูจากความเข้าใจ (Understanding) หรือความสามารถในการอธิบายเรื่องหนึ่งเรื่องใด หากอธิบายได้ดี คมชัด เข้าใจในรายละเอียด ก็ย่อมถือว่ามีความรู้ดี เป็นต้น

ที่สำคัญความรู้นั้น เป็นพื้นฐานสำคัญของการมีทักษะการปฏิบัติงาน (Working Skills) ในรายการทักษะการทำงานนั้น จะมีทักษะหรือการปฏิบัติได้นั้น ต้องมีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นพื้นฐาน ไม่มีรายการทักษะการทำงานใดที่ไม่มีความรู้เป็นพื้นฐาน

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือที่เรียกว่า พฤติกรรมการทำงาน (Attributes) นั้น เป็นการปฏิบัติหรือการแสดงออกของร่างกายที่เป็นผลมาจากการตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดของคน โดยที่การปฏิบัติหรือการแสดงออกนี้ เกิดขึ้นมาจากการที่

คนหนึ่งคนนั้นมีความคิด ความเชื่อ มุมมอง ทัศนคติ และแรงจูงใจต่อสิ่งนั้นหรือต่อบริบทนั้นอย่างไร เช่น พนักงานไม่ใส่ใจให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็น เพราะพนักงานคนนั้นไม่ได้คิดว่าการที่จะต้องใส่ใจ ให้บริการลูกค้าเป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นต้น

พูดง่าย ๆ ก็คือมันเป็นพฤติกรรม การแสดงออกหรือการปฏิบัติของคนหนึ่งคนใดที่เกิด จากความคิดอ่านของเขา แต่ความคิดแบบนี้ ไม่ใช่ ทักษะการคิด (Thinking Skills) ครับ

และด้วยความที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนี้ มันอาจจะพียงยาก ผู้รู้หลายท่านจึงเรียกพฤติกรรม การทำงาน (Work Behavior) หรือที่ปรึกษาทาง HR บางท่านก็เรียกมันว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลแทน แต่ก็นั่นละ ยิ่งแปลไทยเป็นไทยก็ยิ่งงงกันยกใหญ่ แต่อย่าแปลไทยว่าความสามารถครับ เพราะ ความสามารถมันคือ Ability แล้วในวงราชการหลาย แห่งก็มักจะเรียกสมรรถนะที่เป็น Attribute นี้ว่า “ความสามารถ” มันก็จะงงไปใหญ่แน่นอนครับ

หากถามว่าทักษะคืออะไร เราขอประมวลจากที่ บรรดาผู้รู้ท่านให้ความหมายหรือคำจำกัดความไว้ คร่าว ๆ นั้น ทักษะเป็นเรื่องของความสามารถทาง กล้ามเนื้อของร่างกายกับการปฏิบัติงานอย่างใด อย่างหนึ่ง เช่น ทักษะการบรรจุสินค้าลงกล่องหรือ หีบห่อ ทักษะการขับขีรถยนต์ และทักษะการเชื่อม โลหะ โดยในตัวอย่างหลังนั้น จะเป็นเรื่องที่ต้องรู้ว่า