

การประเมินสมรรถนะบุคลากรซัพพลายเชน โดยใช้กรอบแนวคิดแบบ จำลอง SCOR กรณีสึกษา บริษัทมหาชนในประเทศไทย Competencies Assessment of Supply Chain Personnel Using the Conceptual Framework of SCOR Model: A Case Study of a Public Company in Thailand

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ^{1*} เวทยา ไผ่ใจดี²

Watcharapoj Sapsanguanboon Wethaya Faijaidee

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษารูปแบบในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรใน ซัพพลายเชนของบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแบบจำลอง SCOR และ (2) เพื่อพัฒนาแนวทาง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแบบจำลอง SCOR ซึ่งเป็นกรณีศึกษาแรกของประเทศไทยเนื่องจากเป็นวิธีการเฉพาะของ APICS และยังไม่เคยถูกนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทมหาชนในประเทศไทย ด้วยวิธีเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา บริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่มีทุนจดทะเบียนประมาณ 1.6 พันล้านบาท และมีธุรกิจย่อยหลายประเภท โดยการศึกษาเน้นที่ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ทำงานในกระบวนการซัพพลายเชน ได้แก่ การวางแผน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) และการส่งคืน (Return) ซึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการศึกษา พบว่า 1) รูปแบบในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในซัพพลายเชนเป็นการกำหนดระดับของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับของแบบจำลอง SCOR และการพิจารณาลักษณะการทำงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน (Level 3) เพื่อเชื่อมโยงกับทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills) สำหรับใช้ประเมินบุคลากร 2) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร Human Resource Development Plan

¹อาจารย์ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

²ผู้ช่วยนักวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

*Corresponding Author e-mail: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th

(HRD Plan) พิจารณาจากคะแนนของ ผู้ถูกประเมิน หากผู้ถูกประเมินได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจะนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างทักษะการทำงาน บุคลากรกับการพัฒนาบุคลากร (Human Training) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะการทำงาน ความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจที่มีบุคลากรมีคุณภาพจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ จากกรณีศึกษา บริษัทมหาชนที่ประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในซัพพลายเชนและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ให้บรรลุตามเป้าหมายของซัพพลายเชนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

คำสำคัญ : การประเมิน บุคลากร สมรรถนะและซัพพลายเชน

Abstract

This study aims to study about the competencies assessment of supply chain personnel and develop human resource development plan using the conceptual framework of SCOR Model. This is the first case study in Thailand because none of public company in Thailand implements this before. The study deploys qualitative method using case study of public company in Thailand which has capital registered of 1.6 billion baht. The case study company has various business units however this study focuses mainly on fuel wholesale and retail businesses. The data collection is done through competency assessment form. The samplings are supply chain personnel including plan, source, make deliver, return and enable.

The result finds that the assessment starts with identifying the personnel levels and assessment criteria from 5 levels of SCOR people. Then, process level 3 is defined to match with human skills for assessment. Finally, the human resource development plan is developed from the output of the assessment. The target is expected that supply chain personnel should have competency level higher or equal to standard level. However, if their competency levels are lower than expected, human resource development plan is developed to ensure that training will be provided in order to improve knowledge and skills for supply chain performance improvement. Once the supply chain personnel are developed,

the company can be more competitive. According to case study company, the public companies which implemented SCOR can use as a guideline to assess their supply chain personnel to ensure the successful and efficient implementation.

Keyword: Assessment Human Resources Competencies and Supply Chain

บทนำ

สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ (เทียน ทองแก้ว, 2562) สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะอยู่ภายในตัวบุคคลและจะเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (David C. McClelland, 1973) ดังนั้น องค์กรจึงมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้ทราบสมรรถนะของบุคลากรในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มี ทักษะ ความรู้ หรือความสามารถที่สอดคล้องกับงานที่ทำ สามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สิริภักตร์ ศิริโท และวราภรณ์ มะลิวัลย์, 2556)

การทำงานขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมีกระบวนการที่คล้ายกัน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อสินค้าเข้ามาเพื่อขายออกไป หรือการจัดหาวัตถุดิบเข้ามาเพื่อนำไปเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อแปรรูปเป็นสินค้าและนำไปขายให้กับลูกค้าต่อไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจที่อาจจะทำให้บางกระบวนการแตกต่างกันไป เช่น ผู้ค้าปลีกจะไม่มีกระบวนการผลิต ซึ่งกระบวนการทำงานเหล่านี้ถือเป็นกระบวนการทำงานที่อยู่ในซัพพลายเชน ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) และการส่งคืน (Return) ดังนั้น องค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันตามหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อรับผิดชอบกระบวนการต่างๆ ในซัพพลายเชน การประเมินสมรรถนะและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือการรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานจึงมีความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (APICS, 2018)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นกระบวนการในการประเมิน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับความสามารถหรือศักยภาพที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวัง หรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด (Natalie Werbitski, 2012 & Dario RUSSO, 2016) ซึ่งการประเมินความสามารถของบุคลากรมีหลายวิธีการ เช่น ข้อมูลจากประวัติการทำงาน

การทดสอบความรู้ การทดลองปฏิบัติงาน ลักษณะพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ผลการสัมฤทธิ์
ผลประโยชน์จากศูนย์ประเมิน และการประเมินแบบรอบด้าน ที่มาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา
ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกค้า รวมถึงการประเมินความสามารถของบุคลากรตามแบบจำลอง
SCOR เป็นต้น (เทียน ทองแก้ว, 2562; สิริภักตร์ ศิริโท และวราภรณ์ มะลิวัลย์, 2556)
โดยผลการประเมินจากรูปแบบต่างๆ ทำให้เห็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สามารถนำไปใช้
ในการปรับปรุงงาน การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณารางวัล
ตอบแทนประจำปีของพนักงานได้ องค์การต่างๆ จึงพยายามนำการประเมินสมรรถนะบุคลากร
มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร

Supply Chain Operations Reference Model (SCOR Model) คือแบบจำลอง
อ้างอิง การดำเนินงานในซัพพลายเชน ที่มุ่งเน้นการจัดการกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐาน
เดียวกัน โดย SCOR Model จะประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ดังนี้ (APICS, 2018)

1. การวัดผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นการวัดผลการดำเนินงานของ
ซัพพลายเชน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การตอบสนอง
ความต้องการ (Responsiveness) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Agility) ต้นทุน (Cost)
และการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) โดยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ
ผลการดำเนินงานในแต่ละด้านแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นเลิศ (Superior) ระดับดีกว่า
คู่แข่ง (Advantage) และระดับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม (Parity)

2. กระบวนการ (Process) เป็นการจัดการกระบวนการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
และแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการในซัพพลายเชน ประกอบด้วย 6 กระบวนการ ได้แก่
การวางแผน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) การส่งคืน
(Return) และการสนับสนุนการดำเนินงาน (Enable) โดยแต่ละกระบวนการจะแบ่งออกเป็น
3 Level จากการใส่รหัสกระบวนการ ตัวอย่างดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างรหัสและกระบวนการทำงาน 3 Level

รหัสและกระบวนการ Level 1	รหัสและกระบวนการ Level 2	รหัสและกระบวนการ Level 3
sP-Plan การวางแผน	sP1 - Plan Supply Chain	sP1.1 - Identify, Prioritize and Aggregate Supply Chain Requirements
		sP1.2 - Identify, Prioritize and Aggregate Supply Chain Resources
		sP1.3 - Balance Supply Chain Resources with SC Requirements
		sP1.4 - Establish and Communicate Supply Chain Plans

3. แนวทางการปฏิบัติ (Practices) เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการในซัพพลายเชน แบ่งเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ การปฏิบัติที่ทันสมัย (Emerging) การปฏิบัติที่ดี (Best) และ การปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (Standard)

4. บุคลากร (People) เป็นการจัดทำมาตรฐานด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานในกระบวนการของซัพพลายเชน สามารถแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ พนักงานใหม่ (Novice) ผู้ที่มีทักษะเบื้องต้น (Beginner) ผู้ที่มีความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย (Competent) ผู้ชำนาญงาน (Proficient) และผู้เชี่ยวชาญและเข้าใจธุรกิจอย่างชัดเจน (Expert) โดยบุคลากรแต่ละฝ่ายควรมีความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการทำงานในซัพพลายเชน เพื่อให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills) แต่ละฝ่ายในซัพพลายเชนมีความแตกต่างกันตามลักษณะการทำงาน ซึ่งแบบจำลอง SCOR ได้มีคำแนะนำเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานและใช้เป็นปัจจัยในการประเมินสมรรถนะบุคลากรขององค์กรได้ นอกจากนี้แบบจำลอง SCOR ได้มีคำแนะนำด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Training)

เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในกระบวนการซัพพลายเชนให้บุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกรณีที่มีบุคลากรมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์หรือองค์กรต้องการพัฒนาบุคลากรที่ทำงาน ซัพพลายเชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการพัฒนาบุคลากรจะเชื่อมโยงกับทักษะการทำงานบุคลากรทุกทักษะ

การประเมินสมรรถนะบุคลากรนอกจากการพิจารณาจากทักษะการทำงานบุคลากรยังสามารถพิจารณาจากประสบการณ์ (Experience) การทำงานของบุคลากรได้ ซึ่งแบบจำลอง SCOR จะมีคำแนะนำด้านประสบการณ์ทำงานที่เป็นมาตรฐานของผู้ที่ทำงานในซัพพลายเชน โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพิจารณาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ หรือทักษะการทำงานพื้นฐานที่จำเป็นและสอดคล้องกับลักษณะงานที่รับผิดชอบในซัพพลายเชน รวมถึงการพิจารณาจากความถนัด (Aptitude) ซึ่งเป็นความสามารถส่วนบุคคลหรือเป็นทักษะที่มาจากการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาจากการทำงาน เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ ความละเอียดหรือความเอาใจใส่ในการทำงาน ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

การศึกษานี้มุ่งเน้นวิธีการประเมินสมรรถนะบุคลากร (Human Skills) ในซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR โดยแบบจำลอง SCOR จะมีการจัดทำมาตรฐานด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานในทุกกระบวนการของซัพพลายเชน ทั้งการวางแผน (sP: Plan) การจัดหา (sS: Source) การผลิต (sM: Make) การจัดส่ง (sD: Deliver) การส่งคืน (sR: Return) และการสนับสนุนการดำเนินงาน (sE: Enable)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในซัพพลายเชนของ บริษัทกรณีศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแบบจำลอง SCOR
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแบบจำลอง SCOR

วิธีดำเนินการวิจัย

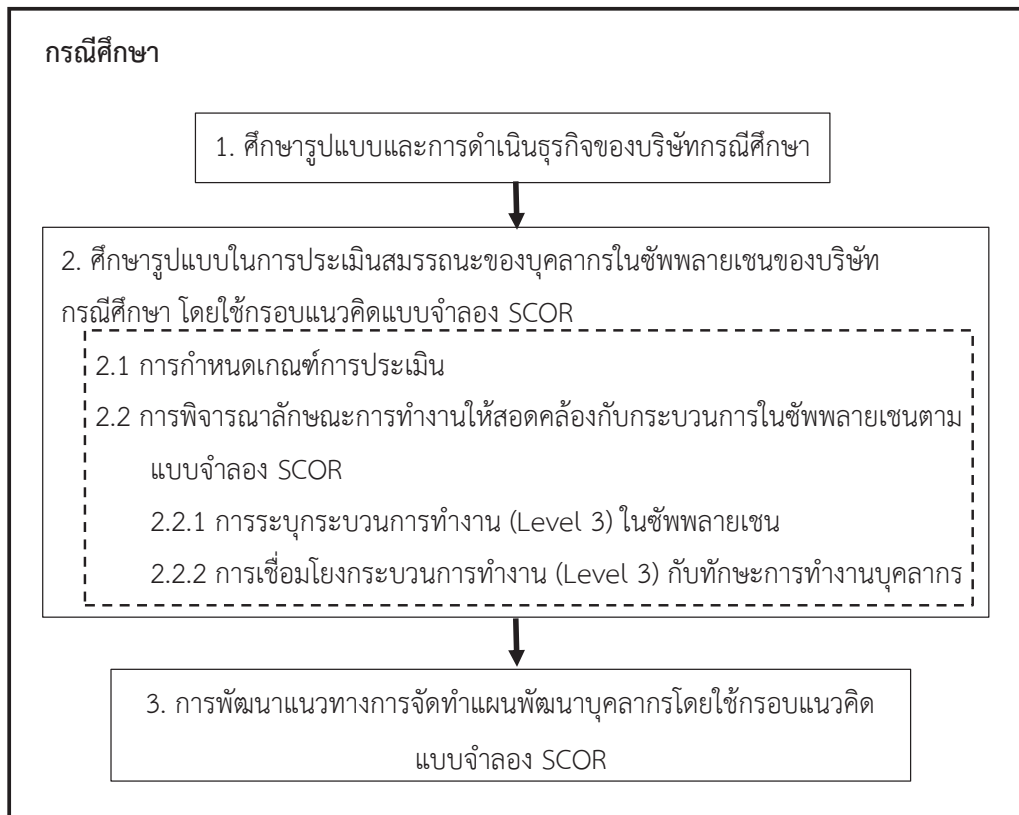
1. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รูปแบบของกรณีศึกษา (Case Study) ใช้แบบประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดระดับคะแนนของเกณฑ์การประเมินเป็น 5 ระดับ ตามแบบจำลอง SCOR ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนเมษายน ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2562

2. บริษัทกรณีศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ที่มีทุนจดทะเบียนประมาณ 1.6 พันล้านบาท มีธุรกิจย่อยหลายประเภท เช่น ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงและแก๊ส ศูนย์บริการและซ่อมบำรุงรถยนต์ ธุรกิจขนส่งและการจัดการคลังสินค้า และธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม มีจำนวนพนักงานมากกว่า 10,000 คน

3. กลุ่มตัวอย่างหลัก คือ บุคลากรในแผนกจัดซื้อ ที่ทำงานในกระบวนการซัพพลายเชนของธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการซัพพลายเชนด้านการจัดหา (Source) กรณีศึกษานี้จะพิจารณาจากกระบวนการจัดหาเพื่อจัดเก็บ (Source Stocked Product)

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulate) คือ ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับแบบประเมินสมรรถนะบุคลากรจากช่องทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาทุกท่านจะได้รับแบบประเมินสมรรถนะบุคลากรลักษณะเดียวกันทั้งหมด หลังจากส่งข้อมูลแล้วจะมีการสื่อสารเพื่อยืนยันให้ผู้ประเมินทราบอีกครั้ง รวมถึงการอธิบายวัตถุประสงค์การประเมิน วิธีการประเมิน อธิบายการนำผลการประเมินไปวิเคราะห์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการประเมินการทำงานของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินมีความมั่นใจในการประเมินและให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง(Data Triangulate) และกำหนดระยะเวลาตอบกลับการประเมินภายใน 2 สัปดาห์ หากการตรวจสอบข้อมูลของผู้วิจัย (Investigation Triangulate) ซึ่งเป็นผู้รวบรวมข้อมูลพบว่าผู้ประเมินตอบแบบประเมินไม่ครบถ้วน หรือไม่ถูกต้อง จะมีการติดต่อกลับไปยังผู้ประเมินโดยตรง เพื่ออธิบายให้ผู้ประเมินเข้าใจอีกครั้ง ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นมีความถูกต้องแม่นยำ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ

5. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการศึกษารูปแบบและการดำเนินธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อให้เข้าใจการดำเนินธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษาในภาพรวม ศึกษารูปแบบในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในซัพพลายเชนของบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแบบจำลอง SCOR ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ และการพิจารณาลักษณะการทำงานให้สอดคล้องกับกระบวนการในซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR โดยจากการสรุปผลการประเมินจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแบบจำลอง SCOR แสดงรายละเอียดของขั้นตอนการประเมินสมรรถนะบุคลากร ดังภาพที่ 1



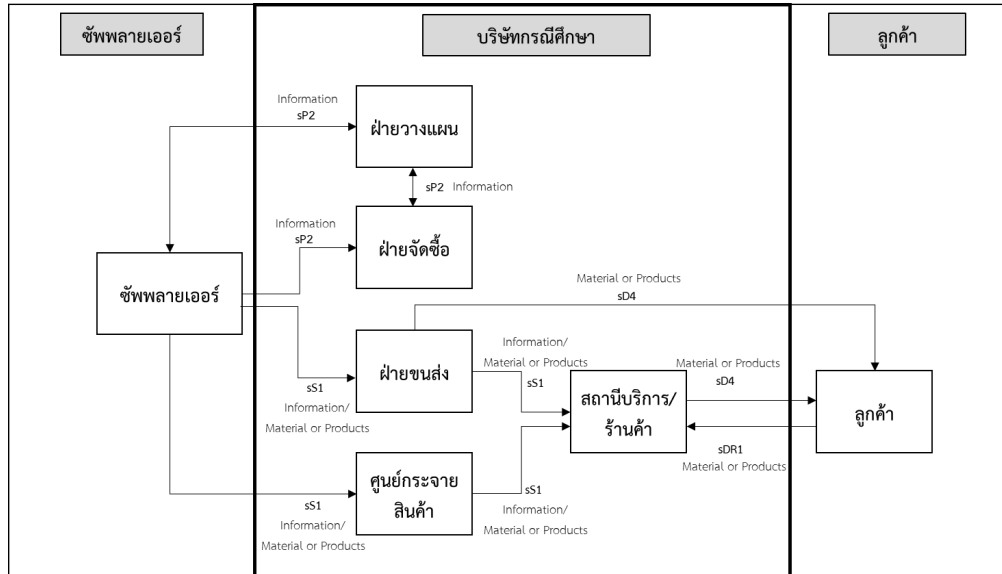
ภาพที่ 1 ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะบุคลากรบริษัทกรณีศึกษา

รูปแบบและการดำเนินธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา

ธุรกิจส่งและค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง เริ่มจากการประกอบธุรกิจขนาดเล็กที่เน้นให้บริการภายในชุมชน เมื่อกิจการมีความเติบโตและได้เริ่มเข้าสู่การจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน ที่มีทุนจดทะเบียนประมาณ 1.6 พันล้านบาท ปัจจุบันมีสถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศมากกว่า 1,000 สถานี มีคลังน้ำมันกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของไทยกว่า 10 คลัง มีจำนวนพนักงานมากกว่า 10,000 คน กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจ คือผู้ค้าส่งน้ำมัน ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันอิสระ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่ต้องการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงในการดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ให้บริการด้านพลังงานอย่างครบวงจรคือการมีธุรกิจย่อยหลายประเภท เช่น ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงและแก๊ส ธุรกิจพลังงานทดแทน ศูนย์บริการและซ่อมบำรุงรถยนต์ ธุรกิจขนส่งและการจัดการคลังสินค้า และธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น การดำเนินงานของธุรกิจจึงครอบคลุมทุกกระบวนการในซัพพลายเชน ตั้งแต่การวางแผน การจัดซื้อ การผลิต การจัดส่ง รวมถึง

การรับสินค้าส่งคืนจากลูกค้าหากพบความเสียหายต่างๆ โดยกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันของแต่ละฝ่ายในธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษาสามารถนำมาสร้างแผนภาพซัพพลายเชนที่สอดคล้องกับแบบจำลอง SCOR ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ซัพพลายเชนบริษัทกรณีศึกษา

จากแผนภาพซัพพลายเชนของบริษัทกรณีศึกษาที่เชื่อมโยงกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆ และระบุรหัสให้สอดคล้องกับแบบจำลอง SCOR พบว่า สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ซัพพลายเออร์ การดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา และลูกค้า โดยแต่ละส่วนดำเนินกระบวนการที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

1. บริษัทกรณีศึกษากับซัพพลายเออร์ ดำเนินกระบวนการซัพพลายเชนด้านการวางแผนและด้านการจัดหา
2. ฝ่ายต่างๆ ในบริษัทกรณีศึกษา ดำเนินกระบวนการซัพพลายเชนด้านการวางแผนด้านการจัดหา ด้านการจัดส่ง และการรับสินค้าส่งคืนจากลูกค้า
3. บริษัทกรณีศึกษากับลูกค้า ดำเนินกระบวนการซัพพลายเชนด้านการจัดส่ง และการรับสินค้าส่งคืนจากลูกค้า

รูปแบบในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในซัพพลายเชนของบริษัทการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแบบจำลอง SCOR

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินตามแบบจำลอง SCOR แบ่งเป็น 5 ระดับ

การประเมินสมรรถนะบุคลากรในซัพพลายเชนของบริษัทการศึกษา กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้กำหนดระดับคะแนนของเกณฑ์การประเมินตามแบบจำลอง SCOR เทียบกับระดับการทำงานของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของธุรกิจนั้นๆ ตามความเหมาะสม โดยบริษัทศึกษามีบุคลากร 3 ระดับคือ

1) ระดับ C หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการ แบ่งเป็น 5 ขั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุด (C1) ไปจนถึงขั้นสูงสุด (C5)

2) ระดับ B หมายถึง ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน พนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับผู้จัดการ แบ่งเป็น 5 ขั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุด (B1) ไปจนถึงขั้นสูงสุด (B5)

3) ระดับ A หมายถึง ระดับกรรมการและรองผู้จัดการ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 ขั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุด (A1) ไปจนถึงขั้นสูงสุด (A3)

จากการแบ่งบุคลากรของบริษัทการศึกษา จึงพิจารณาแบ่งบุคลากรออกเป็น 5 ระดับตามแบบจำลอง SCOR ดังตารางที่ 2

2. การพิจารณาลักษณะการทำงานของบริษัทการศึกษา ให้สอดคล้องกับกระบวนการในซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR

การประเมินสมรรถนะบุคลากรจะต้องพิจารณาว่าลักษณะการทำงานในปัจจุบันของบริษัทศึกษานั้นสอดคล้องกับกระบวนการทำงาน (Level 3) กระบวนการใดในซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR เนื่องจากกระบวนการทำงาน (Level 3) จะเชื่อมโยงกับทักษะการทำงานบุคลากรที่เป็นทักษะพื้นฐานและจำเป็นต่อการทำงานในกระบวนการนั้นๆ

2.1 การระบุกระบวนการทำงาน (Level 3) ในซัพพลายเชน กรณีสึกขานี้จะพิจารณาจากกระบวนการจัดหาเพื่อจัดเก็บ (Source Stocked Product) โดยจากภาพซัพพลายเชนเป็นการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าที่จัดหาสินค้าจากซัพพลายเออร์เพื่อจัดเก็บ มีขั้นตอนการทำงานในกระบวนการ Level 3 ประกอบด้วย 5 กระบวนการ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินตามแบบจำลอง SCOR เทียบกับระดับการทำงานของบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา

ระดับ	คุณลักษณะบุคลากร	ระดับของบุคลากร
Expert (5)	ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเข้าใจในสถานการณ์ของธุรกิจ สามารถใช้ประสบการณ์ที่มีกำหนดทิศทาง การดำเนินงานอย่างชัดเจน รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนได้	A 1-2
Proficient (4)	ผู้ชำนาญงาน ที่มีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ในงานนั้น เข้าใจงานทั้งหมดในภาพรวม และจัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินงานตามสถานการณ์ได้	B 5
Competent (3)	มีความเข้าใจงานที่ได้รับมอบหมาย มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้	B 3-4
Beginner (2)	มีทักษะเบื้องต้นพอสามารถทำงานได้ แต่ยังมีข้อจำกัดเรื่องการเข้าใจการทำงาน หรือการแก้ปัญหาการทำงาน	B 1-2
Novice (1)	พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ต้องทำงานตามคู่มือคำแนะนำ หรือข้อกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด	C 1-5

ตารางที่ 3 การระบุกระบวนการทำงาน (Level 3) ในซัพพลายเชน

กระบวนการ (Level 1)	กระบวนการ (Level 2)	กระบวนการ (Level 3)
การจัดหา (sS-Source)	sS1 - Source Stocked Product	sS1.1 - Schedule Product Deliveries
		sS1.2 Receive Product
		sS1.3 Verify Product
		sS1.4 Transfer Product
		sS1.5 Authorize Supplier Payment

2.2 การเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน (Level 3) ของบริษัทกรณีศึกษาเกี่ยวกับทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills) โดยแบบจำลอง SCOR ได้มีคำแนะนำเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่ทำงานในซัพพลายเชน ยกตัวอย่างกระบวนการทำงาน (Level 3) จากกระบวนการจัดหาเพื่อจัดเก็บของบริษัทกรณีศึกษาดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน (Level 3) ของบริษัทกรณีศึกษาเกี่ยวกับทักษะการทำงานบุคลากร

กระบวนการทำงาน (Level 3)	ทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills)
sS1.1 - Schedule	HS.0012 - Benchmarking
Product Deliveries	HS.0035 - Delivery Balancing
	HS.0048 - Forecasting
	HS.0069 - Logistics Management
	HS.0074 - Master Scheduling
	HS.0080 - MSDS/CoC/BoL/ Environmental Interpretation
	HS.0083 - Order Management
	HS.0093 - Prioritization
	HS.0094 - Procurement
	HS.0103 - Production Scheduling
	HS.0135 - Solicitation/Competitive Bidding Process
	HS.0139 - Supplier Relationship Management (SRM)

ตารางที่ 4 การเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน (Level 3) ของบริษัทกรณีศึกษากับทักษะการทำงานบุคลากร (ต่อ)

กระบวนการทำงาน (Level 3)	ทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills)
sS1.2 - Receive Product	HS.0001 - 3-way Receiving Match
	HS.0009 - Bar Code Handling/RFID (if available)
	HS.0027 - Cross Docking
	HS.0033 - Data management
	HS.0034 - Discrepancy Reporting and Resolution
	HS.0046 - ERP Systems
	HS.0049 - ID & Damage Inspection
	HS.0058 - Inventory Management
	HS.0066 - Legislation and Standards
	HS.0069 - Logistics Management
	HS.0071 - Logistics/Freight
	HS.0080 - MSDS/CoC/BoL/Environmental Interpretation
	HS.0106 - Property Control and Disposition
	HS.0119 - Return Management
	HS.0139 - Supplier Relationship Management (SRM)

ตารางที่ 4 การเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน (Level 3) ของบริษัทกรณีศึกษากับทักษะการทำงานบุคลากร (ต่อ)

กระบวนการทำงาน (Level 3)	ทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills)
sS1.3 - Verify Product	HS.0002 - Acceptance testing
	HS.0009 - Bar Code Handling/RFID (if available)
	HS.0033 - Data management
	HS.0034 - Discrepancy Reporting and Resolution
	HS.0049 - ID & Damage Inspection
	HS.0080 - MSDS/CoC/BoL/Environmental Interpretation
	HS.0081 - Office automation tools
	HS.0106 - Property Control and Disposition
	HS.0108 - Quality Management
	HS.0112 - Requirements acceptance criteria
	HS.0113 - Requirements allocation
	HS.0114 - Requirements change control & change notification
	HS.0115 - Requirements criteria, verification methods & tools
	HS.0116 - Requirements defect notification
	HS.0117 - Requirements justification / rationale
	HS.0118 - Requirements syntax, attributes, & baselines
	HS.0119 - Return Management

ตารางที่ 4 การเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน (Level 3) ของบริษัทกรณีศึกษาเกี่ยวกับทักษะการทำงานบุคลากร (ต่อ)

กระบวนการทำงาน (Level 3)	ทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills)
sS1.4 - Transfer Product	HS.0155 - Verification Strategies
	HS.0009 - Bar Code Handling/RFID (if available)
	HS.0033 - Data management
	HS.0034 - Discrepancy Reporting and Resolution
	HS.0046 - ERP Systems
	HS.0058 - Inventory Management
	HS.0065 - Lean Manufacturing
	HS.0066 - Legislation and Standards
	HS.0069 - Logistics Management
	HS.0079 - MRP Systems
	HS.0080 - MSDS/CoC/BoL/Environmental Interpretation
	HS.0086 - Packaging
	HS.0106 - Property Control and Disposition
	HS.0108 - Quality Management
sS1.5 - Authorize Supplier Payment	HS.0119 - Return Management
	HS.0139 - Supplier Relationship Management (SRM)
	HS.0019 - Change Notice Development
	HS.0022 - Contract Management
	HS.0024 - Cost/Price Analysis
	HS.0034 - Discrepancy Reporting and Resolution
	HS.0074 - Master Scheduling
	HS.0139 - Supplier Relationship Management (SRM)

****ตารางดัดแปลงมาจาก SCOR Handbook V.12 (2018)**

จากการเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน (Level 3) ของบริษัทกรณีศึกษาเกี่ยวกับทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills) ตามแบบจำลอง SCOR เมื่อนำทักษะการทำงานบุคลากรมาเรียงตามรหัสและตัดทักษะที่ซ้ำซ้อนกันออก พบว่า มีมาตรฐานด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานในซัพพลายเชน จำนวน 41 ทักษะ ทั้งนี้ บริษัทกรณีศึกษาได้มีการทบทวนเพื่อพิจารณาบางทักษะที่ผู้บริหารมีความเห็นว่าไม่สอดคล้องหรือไม่เกี่ยวข้อง กับลักษณะการทำงานจริงของธุรกิจออก จึงทำให้มีทักษะที่ใช้ประเมินการทำงานบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 17 ทักษะ

2.2.3 การประเมินบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา โดยนำความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานในซัพพลายเชน จำนวน 17 ทักษะตามคำแนะนำของแบบจำลอง SCOR ข้างต้นนี้ ไปใช้ประเมินบุคลากร กรณีศึกษานี้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิธีการประเมิน ดังนี้

(1) จัดกลุ่มบุคลากรที่ทำงานในซัพพลายเชนของบริษัทกรณีศึกษาเป็น 5 ระดับ ที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คะแนน 5 ระดับของแบบจำลอง SCOR

(2) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับ 4 จะสามารถเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ 1-3 ได้

(3) การประเมินบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา คือ บุคลากรที่ถูกประเมินจะต้องได้คะแนนสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ผู้ถูกประเมินเป็นบุคลากรระดับ B2 ดังนั้น จะต้องได้คะแนนการประเมินแต่ละทักษะมากกว่าหรือเท่ากับ 2 คะแนน หมายถึง บุคลากรท่านนั้นมีทักษะการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในซัพพลายเชน และหากบุคลากรท่านนั้นมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์หรือได้ต่ำกว่า 2 คะแนน หมายถึง บุคลากรท่านนั้นมีทักษะการทำงานที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในซัพพลายเชน ควรได้รับการพัฒนา

บริษัทกรณีศึกษากำหนดให้ผู้ถูกประเมินเป็นบุคลากรระดับ B2 มีเกณฑ์คะแนนเท่ากับ 2 คะแนน ดังนั้น บุคลากรควรได้คะแนนการประเมินแต่ละทักษะมากกว่าหรือเท่ากับ 2 คะแนน ตัวอย่างการประเมินดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การประเมินบุคลากรที่ทำงานในซัพพลายเชนของบริษัทกรณีศึกษา

ลำดับที่	ทักษะการทำงาน	คะแนน	เกณฑ์	ผลต่าง
		ประเมิน	คะแนน	คะแนน
1	HS.0001 - 3-way Receiving Match	2	2	0
2	HS.0012 - Benchmarking	3	2	1
3	HS.0022 - Contract Management	0	2	-2
4	HS.0033 - Data management	1	2	-1
5	HS.0034 - Discrepancy Reporting and Resolution	0	2	-2
6	HS.0035 - Delivery Balancing	2	2	0
7	HS.0048 - Forecasting	3	2	1
8	HS.0058 - Inventory Management	3	2	1
9	HS.0069 - Logistics Management	2	2	0
10	HS.0074 - Master Scheduling	4	2	2
11	HS.0080 - MSDS/CoC/BoL/ Environmental Interpretation	0	2	-2
12	HS.0083 - Order Management	0	2	-2
13	HS.0093 - Prioritization	2	2	0
14	HS.0094 - Procurement	4	2	2
15	HS.0108 - Quality Management	2	2	0
16	HS.0135 - Solicitation/Competitive Bidding Process	3	2	1
17	HS.0139 - Supplier Relationship Management (SRM)	4	2	2

**แบบจำลอง SCOR มีทักษะที่เป็นมาตรฐานสำหรับการทำงานของบุคลากรทั้งหมด 193 ทักษะ

(4) การสรุปผลการประเมินบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา จากการประเมินบุคลากรระดับ B2 ซึ่งมีเกณฑ์คะแนนเท่ากับ 2 คะแนน ดังนั้น บุคลากรควรได้คะแนนการประเมินแต่ละทักษะมากกว่าหรือเท่ากับ 2 คะแนน หากได้คะแนนต่ำกว่า 2 คะแนน ควรได้รับการพัฒนาบุคลากร (Human Training) ผลจากการประเมินบุคลากรทั้ง 17 ทักษะพบว่า บุคลากรมีทักษะที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์หรือต่ำกว่า 2 คะแนน อยู่ทั้งหมด 5 ทักษะ จึงควรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเหมาะสมต่อไป

3. การพัฒนาแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแบบจำลอง SCOR

จากการเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน (Level 3) ของบริษัทกรณีศึกษากับทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills) ตามแบบจำลอง SCOR จะทำให้ได้ทักษะที่เป็นมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรในซัพพลายเชน เพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งหากผู้รับการประเมินมีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดควรได้รับการพัฒนาบุคลากร (Human Training) จากตัวอย่างการประเมิน พบว่า บุคลากรมีทักษะที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์หรือต่ำกว่า 2 คะแนน อยู่ทั้งหมด 5 ทักษะ โดยแบบจำลอง SCOR ได้มีคำแนะนำที่เป็นมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการทำงานในซัพพลายเชน ซึ่งทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills) จะเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร (Human Training) แสดงตัวอย่างดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การเชื่อมโยงทักษะการทำงานบุคลากรกับการพัฒนาบุคลากร

ลำดับที่	ทักษะการทำงานบุคลากร	การพัฒนาบุคลากร
1	HS.0022 - Contract Management	HT.0028 - Contract Management HT.0030 - Contracting for Supply Professionals HT.0038 - CTL HT.0051 - Equipment & Machine usage certification (truck & lifting equipment) HT.0114 - Quality Management Systems HT.0123 - Safety and Environmental Management (industry specific, company specific and country specific)

ตารางที่ 5 การเชื่อมโยงทักษะการทำงานบุคลากรกับการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ลำดับที่	ทักษะการทำงานบุคลากร	การพัฒนาบุคลากร
2	HS.0033 - Data management	HT.0145 - Supply Chain Security
		HT.0006 - APICS CPIM
		HT.0046 - Engineering
		HT.0052 - ERP System Training
		HT.0080 - ISO Certification
		HT.0098 - MRP Systems training
		HT.0133 - Six Sigma Greenbelt
		HT.0135 - Software training programs (depends on software)
3	HS.0034 - Discrepancy Reporting and Resolution	HT.0009 - Basic and Advanced Business
		HT.0026 - Company Policies, Mission and Strategy, Business Conduct
		HT.0046 - Engineering
		HT.0052 - ERP System Training
		HT.0060 - Forecasting Techniques
		HT.0080 - ISO Certification
		HT.0095 - Mechanic Certification
		HT.0101 - NDT
		HT.0109 - Product Specific Training
		HT.0134 - Six Sigma Yellow belt
		HT.0145 - Supply Chain Security

ตารางที่ 5 การเชื่อมโยงทักษะการทำงานบุคลากรกับการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ลำดับที่	ทักษะการทำงานบุคลากร	การพัฒนาบุคลากร
4	HS.0080 - MSDS/CoC/ BoL/ Environmental Interpretation	HT.0028 - Contract Management HT.0064 - General Procurement & Subcontracting HT.0087 - Legal Rules HT.0108 - Procurement/ Subcontracting On Job Training HT.0132 - Six Sigma Certification
5	HS.0083 - Order Management	HT.0003 - Advanced Negotiations/ Collaborative Planning HT.0025 - Communicating Customer & Supplier Information HT.0033 - Cost/Price Analysis HT.0047 - Enterprise & Material Resource Planning Systems HT.0049 - Enterprise Strategic Business Rules HT.0056 - Federal/National/ International Regulatory Compliance HT.0084 - Lean Manufacturing Training HT.0108 - Procurement/ Subcontracting On Job Training HT.0112 - Project Management HT.0127 - SCOR-P Certification HT.0128 - SCORmark HT.0157 - APICS Principles of Distribution and Logistics HT.0161 - APICS Principles of Operations Planning

จากผลการประเมินทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills) ของบริษัทกรณีศึกษาสามารถนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร Human Resource Development Plan (HRD Plan) เนื่องจากการประเมินบุคลากรตามแบบจำลอง SCOR ได้มีคำแนะนำด้านทักษะและความรู้มาตรฐานที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่เชื่อมโยงกับทุกกระบวนการในซัพพลายเชน ซึ่งกรณีศึกษานี้บุคลากรที่มีสมรรถนะต่ำกว่าเกณฑ์ เมื่อนำทักษะและความรู้มาตรฐานมาเรียงตามรหัสและตัดข้อที่ซ้ำกันออกไปนั้น พบว่า มีทักษะและความรู้มาตรฐานที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนา 37 ด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงาน ความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจและความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การพัฒนาบุคลากร (Human Training)

ลำดับที่	การพัฒนาบุคลากร
1	HT.0003 - Advanced Negotiations/Collaborative Planning
2	HT.0006 - APICS CPIM
3	HT.0009 - Basic and Advanced Business
4	HT.0025 - Communicating Customer & Supplier Information
5	HT.0026 - Company Policies, Mission and Strategy, Business Conduct
6	HT.0028 - Contract Management
7	HT.0030 - Contracting for Supply Professionals
8	HT.0033 - Cost/Price Analysis
9	HT.0038 - CTL
10	HT.0046 - Engineering
11	HT.0047 - Enterprise & Material Resource Planning Systems
12	HT.0049 - Enterprise Strategic Business Rules
13	HT.0051 - Equipment & Machine usage certification (truck & lifting equipment)
14	HT.0052 - ERP System Training
15	HT.0056 - Federal/National/ International Regulatory Compliance

ตารางที่ 6 การพัฒนาบุคลากร (Human Training) (ต่อ)

ลำดับที่	การพัฒนาบุคลากร
16	HT.0060 - Forecasting Techniques
17	HT.0064 - General Procurement & Subcontracting
18	HT.0080 - ISO Certification
19	HT.0084 - Lean Manufacturing Training
20	HT.0087 - Legal Rules
21	HT.0095 - Mechanic Certification
22	HT.0098 - MRP Systems training
23	HT.0101 - NDT
24	HT.0108 - Procurement/ Subcontracting On Job Training
25	HT.0109 - Product Specific Training
26	HT.0112 - Project Management
27	HT.0114 - Quality Management Systems
28	HT.0123 - Safety and Environmental Management (industry specific, company specific and country specific)
29	HT.0127 - SCOR-P Certification
30	HT.0128 - SCORmark
31	HT.0132 - Six Sigma Certification
32	HT.0133 - Six Sigma Greenbelt
33	HT.0134 - Six Sigma Yellow belt
34	HT.0135 - Software training programs (depends on software)
35	HT.0145 - Supply Chain Security
36	HT.0157 - APICS Principles of Distribution and Logistics
37	HT.0161 - APICS Principles of Operations Planning

อภิปรายผล

จากกรณีศึกษาที่บริษัทมหาชนที่ประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในซัพพลายเชนและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้บรรลุตามเป้าหมายของซัพพลายเชนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ การประเมินสมรรถนะบุคลากรมีวิธีการประเมินหลายวิธี ดังเช่น รุติพัฒน์ พิษุธาตาทพงศ์ (2549) ได้เสนอวิธีการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ซึ่งสามารถแต่งตั้งคณะทำงานภายในองค์กรขึ้นมาเพื่อศึกษาและพัฒนาสมรรถนะ แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน คือ (1) การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (2) ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (4) การพัฒนาระบบสมรรถนะ (5) รวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ และ (6) การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ โดยองค์กรสามารถพิจารณาผู้ประเมินได้ตามความเหมาะสม เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือคณะกรรมการ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การประเมิน รวมถึง วรรณวิภา ไตลังคะ (2553) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา : ประโยชน์ ข้อจำกัด และปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า วิธีการประเมินนี้มีประโยชน์ในการหาจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงของพนักงาน พบข้อจำกัดของการประเมินวิธีนี้ คือ เป็นวิธีการประเมินที่ใช้เวลานานและใช้งบประมาณสูง สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การให้ความสำคัญของผู้บริหาร และมีการติดตามผลความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เทื่อน ทองแก้ว (2562) ยังมีวิธีการหรือเครื่องมือชนิดอื่นสำหรับใช้วัดสมรรถนะของบุคคล เช่น ประวัติการทำงานของบุคลากร ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องานและที่ไม่ใช่เนื้องาน การสัมภาษณ์ และผลจากศูนย์ประเมินวิชาชีพ เป็นต้น

การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสามารถกำหนดได้หลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร ดังงานวิจัยของ สิริภักตร์ ศิริโท และวราภรณ์ มะลิวัลย์ (2556) ที่ศึกษาการประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยได้ใช้สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของหน่วยงานที่ทำการศึกษา พบว่า สมรรถนะหลักที่สำคัญ คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่สำคัญ คือ ด้านทักษะการจัดตารางเรียนและตารางสอบ ด้านทักษะการจัดการทุนการศึกษา และด้านการตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา นอกจากนี้ พนิดา วัชรระรังษี (2560) ได้ศึกษาสมรรถนะและคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการของผู้เรียนในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยในเครือข่ายเบญจมิตร โดยใช้สมรรถนะและคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ เป็นปัจจัยในการประเมิน พบว่า ผู้เรียนมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ประกอบการและมีสมรรถนะ โดยรวมในระดับดีมาก เช่น ความรู้ แรงจูงใจ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน และอุปนิสัย เป็นต้น

จากการกำหนดวิธีประเมินสมรรถนะและการกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน สมรรถนะโดยส่วนใหญ่จะใช้ปัจจัยที่เป็นการมองภาพรวมของการทำงาน ซึ่งธุรกิจต่างๆ มีความนิยมในการนำไปใช้ เนื่องจากการประเมินมีความสะดวกและไม่ซับซ้อน เช่น ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพการทำงานที่เกี่ยวข้อง การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ เป็นต้น แต่พบข้อจำกัด คือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเหล่านี้จะประเมินสมรรถนะบุคลากรในภาพรวม ทำให้มีบางปัจจัยที่ไม่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานจริง ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน สมรรถนะบุคลากรตามแบบจำลอง SCOR คือ แบบจำลอง SCOR จะมีความเชื่อมโยงกันระหว่าง กระบวนการทำงานในซัพพลายเชนที่เป็นมาตรฐาน (Process) ทักษะการทำงานที่จำเป็น ของบุคลากร (Human Skills) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญการทำงานแต่ละกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร (Human Training) ที่ทำงานในกระบวนการ ซัพพลายเชนเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดซื้อ การผลิต การจัดส่ง และการส่งคืน การประเมิน สมรรถนะบุคลากรตามแบบจำลอง SCOR จึงทำให้บริษัทกรณีศึกษาได้ใช้ทักษะมาตรฐานของ การทำงานและเป็นทักษะที่สำคัญของการทำงานแต่ละกระบวนการในการประเมินบุคลากร ที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับวิธีการทำงานจริงมากที่สุด สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างการประเมินสมรรถนะบุคคลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ ตามแบบจำลอง SCOR ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบความแตกต่างการประเมินสมรรถนะบุคลากรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและตามแบบจำลอง SCOR

ลำดับที่	การประเมินสมรรถนะบุคลากร จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การประเมินสมรรถนะบุคลากร ตามแบบจำลอง SCOR
1	การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินตามบริบทของแต่ละองค์กร หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานของหน่วยงาน	กำหนดปัจจัยในการประเมินสมรรถนะบุคลากรจากมาตรฐานตามแบบจำลอง SCOR ที่มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานของบริษัทกรณีศึกษา
2	กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประเมินจากการให้ความสำคัญของผู้บริหาร	ผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษาพิจารณาสมรรถนะมาตรฐานที่มีความเหมาะสมกับธุรกิจจากแบบจำลอง SCOR
3	การกำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะในการประเมินให้มีความหมายกว้างๆ เช่น ความรู้ แรงจูงใจ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นต้น	แบบจำลอง SCOR จะมีคำแนะนำด้านทักษะการทำงานที่จำเป็นของบุคลากร (Human Skills) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานในซัพพลายเชนที่เป็นมาตรฐาน (Process)
4	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินที่ใช้เวลานานและใช้งบประมาณสูง	วิธีการประเมินโดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากมีความเข้าใจลักษณะการทำงานและมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานจริง
5	ไม่มีคำแนะนำด้านการพัฒนาบุคลากร	แบบจำลอง SCOR จะมีคำแนะนำด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Training) ซึ่งเชื่อมโยงมาจากทักษะการทำงานบุคลากร (Human Skills)

นอกจากนี้การประเมินสมรรถภาพบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษา ทำให้บริษัทกรณีศึกษามีแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ซึ่งหากบุคลากรได้รับการพัฒนาที่ดี มีทักษะที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยธุรกิจสามารถวัดผลการดำเนินงาน (Performance) ของธุรกิจตามแบบจำลอง SCOR ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Agility) ต้นทุน (Cost) และการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) และการทำงานที่เป็นมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะส่งเสริมให้ธุรกิจมีความเติบโตมากขึ้น มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการมีโอกาขยายธุรกิจ ในตลาดและอุตสาหกรรมมากขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การประเมินสมรรถนะบุคลากรตามแบบจำลอง SCOR ของบริษัทกรณีศึกษาสามารถนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะบุคลากรไปประยุกต์ใช้ในการประเมินบุคลากรในซัพพลายเชนได้ เพื่อให้ทราบสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรต่อไป นอกจากนี้ การประเมินสมรรถนะบุคลากรสามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งกรณีศึกษาได้ใช้วิธีการประเมินตามแบบจำลอง SCOR ทำให้เห็นขั้นตอนการประเมิน การกำหนดสมรรถนะ รวมถึงวิธีการประเมินสมรรถนะบุคลากรที่มีความแตกต่างจากงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

1. การประเมินสมรรถนะบุคลากรทุกฝ่ายในซัพพลายเชน สามารถนำผลการประเมินของบุคลากรที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) แบบรวมทั้งองค์กรได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีต้นทุน (Cost) ในการบริหารการจัดอบรมอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ การจัดอบรมบุคลากร (Human Training) แบบรวมทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรที่ทำงานต่างฝ่ายกันได้รู้จักกันมากขึ้น ได้สื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจข้อจำกัดการทำงานของฝ่ายอื่นๆ รวมถึงได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการทำงานที่เชื่อมโยงกันในซัพพลายเชน

2. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์หรือบุคลากรที่สนใจเข้าร่วมการพัฒนานั้น องค์กรสามารถใช้รูปแบบการประเมินนี้ในการวัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่ทำงานในซัพพลายเชนหลังจากผ่านการอบรมแล้ว เพื่อประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะการทำงาน และความเข้าใจกระบวนการทำงานในซัพพลายเชนที่เป็นมาตรฐานการทำงาน

3. จากข้อมูลการประเมินสมรรถนะบุคลากรของบริษัทกรณีศึกษาเป็นตัวอย่างของฝ่ายจัดหาเท่านั้น ซึ่งสามารถนำวิธีการประเมินไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในกระบวนการอื่นๆ

ของซัพพลายเชนได้ เนื่องจากแบบจำลอง SCOR มีคำแนะนำด้านทักษะและการพัฒนาบุคลากรครบทุกกระบวนการในซัพพลายเชน

4. แบบจำลอง SCOR มีคำแนะนำด้านทักษะที่จะใช้ในการประเมินสมรรถนะบุคลากรจำนวนมาก ซึ่งธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแต่ละธุรกิจได้ โดยพิจารณาเฉพาะทักษะที่มีความสอดคล้องกับลักษณะการทำงานจริงของธุรกิจ เพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งต่อไปสามารถนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะบุคลากร (Human Skills) ในซัพพลายเชนที่เป็นมาตรฐานตามแบบจำลอง SCOR ไปประยุกต์ใช้ในการประเมินสำหรับองค์กรต่างๆ ทั้งในระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SME) และองค์กรขนาดใหญ่ เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากรและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ หรือสมรรถนะที่สอดคล้องกับงานที่ทำ สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้

2. การศึกษานี้ใช้วิธีการประเมิน คือ การกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการศึกษาในครั้งต่อไปสามารถใช้วิธีการประเมินแบบอื่นเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผลการประเมิน เช่น การทดสอบความรู้ การประเมินตนเองแบบให้คะแนน (Rating Scale) รวมถึงการให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน เป็นต้น โดยใช้สมรรถนะบุคลากร (Human Skills) ในซัพพลายเชนที่เป็นมาตรฐานตามแบบจำลอง SCOR

เอกสารอ้างอิง

- เทียน ทองแก้ว. (2562). สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พนิดา วัชรระรังษี. (2560). สมรรถนะและคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการของผู้เรียนในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยในเครือข่ายเบญจมิตร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 3(2), 116-126.
- วรรณวิภา ไตรังคะ. (2553). การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา: ประโยชน์ ข้อจำกัด และปัจจัยแห่งความสำเร็จ. วารสารมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 2(2), 268-284.

สิริภักตร์ ศิริโท และวราภรณ์ มะลิวัลย์. (2556). การประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 10(2)**, 41-60

American Production and Inventory Control Society. (2018). **Supply chain operations reference model**. Chicago: APICS.

Dario, R. (2016). **Competency measurement model**. Retrieve January 12, 2019, from <http://q2016.ine.es/scientific-information/conference-programme/index.html>

McMillan, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist, 28(1)**, 1-14.

Natalie Werbitski. (2012). **A Competency Assessment Process**. Retrieve January 12, 2019, from <https://slideplayer.com/slide/12191068/>