

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนำระบบสมรรถนะไปใช้เพื่อ
พัฒนากำลังคนในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร
โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะสู่โรงงาน
อุตสาหกรรมอาหาร

วันศุกร์ที่ 29 เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2554
ณ ห้องประชุมสถาบันวิจัยแพชั่น
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะผู้โรงงาน

อุตสาหกรรมอาหาร

ผู้เข้าร่วมโครงการ

- กลุ่มอุตสาหกรรมประมง

๑. บริษัทสยามโภชนากร จำกัด

๒. บริษัทพีริเซิร์ฟ ฟู้ดส์ สเปเชียลตี้ จำกัด

๓. บริษัทสุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

๔. บริษัทชัยจินดา ซีฟู้ดส์ จำกัด

๕. บริษัทสยามโนซูย จำกัด

๖. บริษัทเซาท์อีสต์เอเชียแปซิฟิกแอนด์แคนนิง จำกัด

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะผู้โรงงาน

อุตสาหกรรมอาหาร

ผู้เข้าร่วมโครงการ

- กลุ่มอุตสาหกรรมปศุสัตว์
 ๑. บริษัท อาหารเบทเทอริ จำกัด
 ๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด
 ๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด
 ๔. บริษัท ไทยเยอร์มันมีท โปรดักส์ จำกัด
 ๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะผู้โรงงาน

อุตสาหกรรมอาหาร

ผู้เข้าร่วมโครงการ

- กลุ่มอุตสาหกรรมผัก ผลไม้
 ๑. บริษัทไพร์ม โพรดัคส์อินดสตรี้ส์ จำกัด
 ๒. บริษัทเพ็นต้า อิมแพกซ์ จำกัด
 ๓. บริษัทผลไม้แปรรูปวพร จำกัด
 ๔. บริษัทกำแพงแสน คอมเมอร์เชียล จำกัด
 ๕. บริษัทเก้าแก่น้อยฟู้ดส์แอนด์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะผู้โรงงาน

อุตสาหกรรมอาหาร

ผู้เข้าร่วมโครงการ

- กลุ่มอุตสาหกรรมธัญพืชและแป้ง
 ๑. บริษัทคาลบี้ ธนาวัฒน์ จำกัด
 ๒. บริษัทอุตสาหกรรมแป้งไทย จำกัด
 ๓. บริษัทกรีนสปอต จำกัด
 ๔. บริษัทวินเนอร์กรุ๊ป เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด
 ๕. บริษัทอินเตอร์แอ็ดวான்ซ์ฟู้ด จำกัด

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะผู้โรงงาน

อุตสาหกรรมอาหาร

สรุปการดำเนินงาน

ขั้นที่ ๑. การเตรียมการขับเคลื่อน (ตั้งกรรมการ ขอบเขต แผนงาน)

ขั้นที่ ๒. การสร้างระบบสมรรถนะ (กำหนดสมรรถนะ ระดับคาดหวัง
เครื่องมือประเมินสมรรถนะ)

ขั้นที่ ๓. การสื่อสารระบบสมรรถนะ

ขั้นที่ ๔. การประเมินสมรรถนะบุคลากร (ประเมิน หาช่องว่าง)

ขั้นที่ ๕. การนำผลการประเมินไปใช้ (แผนพัฒนารายบุคคล
แผนพัฒนาบุคลากรของแผนก/ โรงงาน)

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะสู่โรงงาน

อุตสาหกรรมอาหาร

การดำเนินงานขั้นต่อไป

ขั้นที่ ๖. การประเมินผลการนำระบบสมรรถนะไปใช้

(กระบวนการ ผลลัพธ์ ปัญหา อุปสรรค)

Focus Group / ประเมินความพึงพอใจ

ขั้นที่ ๗. การสร้างเครือข่ายระบบสมรรถนะ

โครงการพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน ๒๑ โรงงาน

ขั้นที่ ๘. การเผยแพร่ผลการขับเคลื่อนระบบสมรรถนะสู่อุตสาหกรรม

อาหาร

การนำเสนอผลงานของผู้เข้าร่วมโครงการ ๒๑ โรง

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะผู้โรงงาน

อุตสาหกรรมอาหาร

Focus Group

จุดมุ่งหมาย

๑. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการขับเคลื่อนระบบสมรรถนะของแต่ละโรงงาน
๒. เพื่อสรุปรูปแบบการขับเคลื่อนระบบสมรรถนะของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร
๓. เพื่อคัดเลือกสมรรถนะที่จะจัดโครงการพัฒนาร่วมกัน

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะผู้โรงงาน

อุตสาหกรรมอาหาร

Focus Group

วิธีการ

๑. แบ่งกลุ่มการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็น ๔ กลุ่มอุตสาหกรรม
๒. นักวิจัยเป็นผู้นำในการสนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในประเด็น กระบวนการขับเคลื่อนระบบสมรรถนะ (๑๒๐ นาที)
๓. นำเสนอผลการสนทนาแลกเปลี่ยน ของแต่ละกลุ่ม ในห้องประชุมรวม
๔. พิจารณาคัดเลือกหัวข้อสมรรถนะที่จะจัดโครงการพัฒนา
ร่วมกัน

โครงการ การขับเคลื่อนระบบสมรรถนะสู่อุตสาหกรรมอาหาร

Focus Group

ประเด็นสนทนา แต่ละโรงงานดำเนินการในขั้นตอนต่อไปนี้อย่างไร

๑. การแต่งตั้งกรรมการ การกำหนดขอบเขต การจัดทำแผนดำเนินงาน
๒. การกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่ และคำอธิบาย รายละเอียดระดับสมรรถนะ การกำหนดระดับที่คาดหวัง แบบประเมินสมรรถนะ
๓. การสื่อสารระบบสมรรถนะ
๔. การประเมินสมรรถนะ การหาค่าช่องว่างระดับสมรรถนะ
๕. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและการติดตามผล โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
๖. ผลของการดำเนินงานขับเคลื่อนระบบสมรรถนะ

ผลดี ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

กรรมการ

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เป็นประธาน
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นประธาน
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นประธาน
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต เป็นประธาน
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นประธาน

ขอบเขต

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	ฝ่ายบุคคลและธุรการ แผนกคลังสินค้า
๒. บริษัท บีทาแก่น จำกัด	ฝ่ายผลิต ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายควบคุมคุณภาพและประกันคุณภาพ
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	โรงงานเทพารักษ์ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายประกันคุณภาพ โรงงานกบินทร์บุรี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายธุรการ ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายวิศวกรรม
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	แผนกสไลซ์
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด	ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดสินค้า แผนกภาษี แผนกบัญชี

แผนดำเนินงาน

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	ยังไม่มีการจัดทำแผนฯ
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	มีการจัดทำแผนฯ
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	มีการจัดทำแผนฯ
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	ยังไม่มีการจัดทำแผนฯ
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด	ยังไม่มีการจัดทำแผนฯ

กำหนดสมรรถนะหลัก

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	กรรมการฯ กำหนด เสนอผู้บริหารระดับสูง มี ๕ สมรรถนะ แบ่งระดับเป็นพฤติกรรม ๕ ข้อ
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	กรรมการฯ และบุคลากรกำหนด เสนอผู้บริหารระดับสูง มี ๕ สมรรถนะ แบ่งระดับเป็นพฤติกรรม ๕ ข้อ
๓. บริษัท สุรพลนิชิเวฟู้ดส์ จำกัด	ทุกภาคส่วนตั้งแต่ผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป กำหนด เสนอ ผู้บริหารระดับสูง (กรรมการผู้จัดการ) มี ๕ สมรรถนะ แบ่งระดับเป็นพฤติกรรม ๕ ข้อ
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	กรรมการฯ กำหนด เสนอผู้บริหารระดับสูง มี ๔ สมรรถนะ แบ่งระดับเป็นพฤติกรรม ๕ ข้อ
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด	กรรมการฯ หัวหน้าแผนกขึ้นไปร่วมกำหนด เสนอผู้บริหาร ระดับสูง มี ๓ สมรรถนะ แบ่งระดับเป็นพฤติกรรม ๕ ข้อ

กำหนดสมรรถนะตามหน้าที่

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	กรรมการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่ ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายพิจารณา แบ่งระดับตามคู่มือโครงการ
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	กรรมการ ชูปเปอร์ ขึ้นไปรวมกัน
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	กรรมการ ชูปเปอร์ ขึ้นไปรวมกัน
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	กรรมการ ชูปเปอร์ ขึ้นไปรวมกัน
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด	กรรมการ บุคคล หัวหน้าฝ่ายร่วมกันกำหนด

กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากร

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	กรรมการ กำหนด สมรรถนะหลักเท่ากันในทุกตำแหน่ง สมรรถนะตามหน้าที่ไม่เท่ากันในทุกตำแหน่ง
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	หน่วยงานตั้งแต่ซูเปอร์ขึ้นไป รวมกับกรรมการ สมรรถนะหลักไม่เท่ากันในทุกตำแหน่ง
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	กรรมการ กำหนด สมรรถนะหลักไม่เท่ากันในทุกตำแหน่ง
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	ซูเปอร์ขึ้นไป และกรรมการ สมรรถนะหลักไม่เท่ากันในทุกตำแหน่ง
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด	ซูเปอร์ขึ้นไป บุคคลและกรรมการ สมรรถนะหลักไม่เท่ากันในทุกตำแหน่ง

แบบประเมินสมรรถนะของบุคลากร

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	แบบประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	แบบประเมินสมรรถนะหลักรวมสมรรถนะตามหน้าที่
๓. บริษัท สุรพลนิชิเวฟู้ดส์ จำกัด	แบบประเมินสมรรถนะหลักและหน้าที่ทุกตำแหน่ง ไม่แยก ๔-๘ ประเมิน ๑-๓ ตัวบ่งชี้อาจมีสมรรถนะ
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	แบบประเมินสมรรถนะหลักแยก สมรรถนะตามหน้าที่
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด	แบบประเมินสมรรถนะหลักแยก สมรรถนะตามหน้าที่

การสื่อสารระบบสมรรถนะ

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	ใช้เสียงตามสาย ประชุมในกลุ่มที่อยู่ในขอบเขต
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	ประชุมซูปเปอร์ มีการสื่อสารจากบนสู่ล่าง มีติดประกาศ ผ่าน email ซูปเปอร์
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	มีการอบรม ผ่านผู้จัดการฝ่าย บุคคลติดตามและผ่าน email
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	ประชุม ผ่านซูปเปอร์
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พพลาย จำกัด	บุคคลไปซูปเปอร์

การประเมินสมรรถนะ หาช่องว่าง

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	๑หัวหน้าประเมิน ๒ประเมินตนเอง ๓หาข้อสรุป หัวหน้าเป็นผู้วิเคราะห์ช่องว่าง ฝ่ายบุคคลรวบรวม
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	๑หัวหน้าประเมิน ๒ประเมินตนเอง ๓หาข้อสรุป หัวหน้าเป็นผู้วิเคราะห์ช่องว่าง ฝ่ายบุคคลรวบรวม
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	๑หัวหน้าประเมิน ตามสายงาน หาค่าเฉลี่ย ๒ ประเมินตนเอง ๓ หาข้อสรุป หัวหน้าเป็นผู้วิเคราะห์ช่องว่าง ฝ่ายบุคคลรวบรวม
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	หัวหน้าประเมิน มาหาข้อสรุป หัวหน้าเป็นผู้วิเคราะห์ช่องว่าง ฝ่ายบุคคลรวบรวม
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พ	๑หัวหน้าประเมิน กับลูกน้องรวมกัน มีการเฉลี่ยถ้ามีหัวหน้าหลายคน หัวหน้าเป็นผู้วิเคราะห์ช่องว่าง ฝ่ายบุคคลรวบรวม

การนำผลประเมินสมรรถนะไปใช้ IDP

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	๑ หัวหน้าสรุปช่องว่างของบุคลากรในฝ่าย ๒ บุคลากรจัดทำ IDP หัวหน้าเห็นชอบ ๓ บุคลากรดำเนินการตาม IDP ๔ หัวหน้าติดตาม
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	๑ หัวหน้าสรุปช่องว่างของบุคลากรในฝ่าย ๒ บุคลากรจัดทำ IDP หัวหน้าเห็นชอบ ๓ บุคลากรดำเนินการตาม IDP ๔ หัวหน้าติดตาม
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	มีการทำแผนรวมของหน่วยงาน ส่วนบุคคลยังไม่ได้ทำ
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	มีการทำแผนเป็นกลุ่มเล็กๆในหน่วยงาน รายบุคคลไม่เน้น
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พ พลาย จำกัด	มีการทำแผน แต่ยังไม่ได้ดำเนินการ

การนำผลประเมินสมรรถนะไปใช้ : โครงการ

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	๑ หัวหน้าสรุปช่องว่างของบุคลากรในฝ่าย จัดลำดับสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ๒ จัดแผน/โครงการพัฒนา ๓ หัวหน้าติดตามประเมินผล
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	๑ หัวหน้าสรุปช่องว่างของบุคลากรในฝ่าย จัดลำดับสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ๒ จัดแผน/โครงการพัฒนา ในปีต่อไป ๓ หัวหน้าติดตามประเมินผล
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	จัดทำแผนรวม
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	ยังไม่ทำแผนรวม
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พ พลาย จำกัด	จัดทำแผนรวม ดำเนินการแล้ว

ผลการนำระบบสมรรถนะไปใช้ : ข้อดี

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	ได้ความชัดเจนของแนวทางการปรับปรุงเป็นรายบุคคล ได้รับความชัดเจนการนำสมรรถนะไปใช้
๒. บริษัท บีทาแก่น จำกัด	เส้นทางให้เดิน ในการพัฒนาบุคลากร ประหยัดงบประมาณ
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	บุคลากร พัฒนาต่อเนื่อง เพิ่มค่าให้กับตน บริษัท บุคลากรมีความสามารถ
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	การปรับปรุงด้านทักษะ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประหยัด งบประมาณในการพัฒนาและการทำงาน
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พ พลาย จำกัด	เส้นทางให้เดิน ในการพัฒนาบุคลากร

ผลการนำระบบสมรรถนะไปใช้ : ปัญหา อุปสรรค

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	ความเข้าใจในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ ความร่วมมือยังน้อย
๒. บริษัท บีทาแก่น จำกัด	ความเข้าใจในการนำระบบสมรรถนะไปใช้
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	ผู้บริหารไม่เข้าใจ บรรทัดฐานการประเมิน
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	ความเข้าใจในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ ผู้บริหารไม่เข้าใจ
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พ พลาย จำกัด	การดำเนินงานตามแนวทางการนำระบบสมรรถนะไปใช้

ผลการนำระบบสมรรถนะไปใช้ : ข้อเสนอแนะ

บริษัท	รูปแบบ
๑. บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด	ทีมงานการสื่อสารบุคลากรมากขึ้น
๒. บริษัท บีทาเกิน จำกัด	ทีมงานการสื่อสารบุคลากรมากขึ้น
๓. บริษัท สุรพลนิชิเรฟู้ดส์ จำกัด	พัฒนาทั้งสามระดับ การนำระบบสมรรถนะไปใช้
๔. บริษัท ไทยเยอรมันมีท โปรดักส์ จำกัด	ประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น
๕. บริษัท ไทยซอสเซส มีทซ์พ ปลาย จำกัด	เวลาที่ให้กับบริษัท