

New Version

SMART PRACTICE

COMPETENCY DICTIONARY

คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ

Upskill & Reskill Series

รวมตัวอย่างของ Functional Competency
เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปรับใช้ในงาน HRM/D

ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์



HR MONDAY BOOK

Upskill & Reskill Series

New Version

SMART PRACTICE

COMPETENCY DICTIONARY

คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ

เขียนโดย

ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

Upskill & Reskill Series SMART PRACTICE COMPETENCY DICTIONARY

คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงาน ภาคปฏิบัติ

จัดทำโดย
บริษัท ไทยสกลีฟลัส จำกัด

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้
นอกจากได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

ครั้งที่ 1 : 2566

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ผู้เขียน ดร.อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์
Upskill & Reskill Series SMART PRACTICE
COMPETENCY DICTIONARY คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ.-- กรุงเทพฯ : บริษัท ไทยสกลีฟลัส จำกัด, 2566.
160 หน้า.

1. สมรรถนะ I. ชื่อเรื่อง.
658.304

ISBN (ebook) 978-616-93934-5-0

ราคา 199 บาท

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย
บริษัท ไทยสกลีฟลัส จำกัด
1339 ชั้น 6 อาคารอวอร์ดส ถนนประชาสารภย์ สาย 1
แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800
โทร: 02-587-4458

สั่งซื้อได้ที่

ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
<http://www.chulabook.com> โทร. 08-6323-3703-4
customer@cubook.chula.ac.th, info@cubook.chula.ac.th
Apps: CU-eBook Store

ความเข้าใจ

Competency หรือสมรรถนะ เป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและถูกนำมาใช้ในองค์กรหลาย ๆ แห่ง และถึงแม้ว่าแนวคิดนี้จะถูกพูดถึงกันมานานแล้วก็ตาม แต่การกำหนด Competency ยังมีนัก HR หรือผู้บริหารหลายคนยังสับสนและไม่สามารถกำหนดได้ชัดเจน จนถึงทุกวันนี้พบว่ามีหลาย ๆ องค์กรยังกำหนด หรือทบทวน Competency ให้เหมาะสมกับบริบทและตำแหน่งงานกันอยู่เลย

โดยเฉพาะสมรรถนะตามลักษณะงาน หรือ Functional Competency (FC) ที่องค์กรหลาย ๆ แห่งเริ่มกำหนดหรือมีการทบทวนให้เหมาะสม

ผู้เขียนจึงตั้งใจเขียนหนังสือ “Upskill & Reskill Series SMART PRACTICE COMPETENCY DICTIONARY คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงาน ภาคปฏิบัติ” โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้เป็นตัวอย่างของการกำหนด FC ให้เหมาะสมตามลักษณะงานและตามตำแหน่งงาน แนวทางการเขียนหนังสือเล่มนี้จึงมาจากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้ทำงานเป็นที่ปรึกษา วิทยากรที่ปรึกษา และเป็นวิทยากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มาโดยตลอด

เพื่อให้ท่านเห็นภาพในการนำไปปรับใช้ ผู้เขียนจึงเขียนหนังสือ Functional Competency โดยแบ่งเป็น 3 Series ได้แก่

Functional Competency Series		
Series 1 Functional Competency Dictionary	Series 2 Functional Competency Assessment	Series 3 Functional Competency Development Roadmap

Series 1 : เป็นการกำหนด Functional Competency ที่คาดหวัง แยกตามหน่วยงานและตามตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากขอบเขตงานที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งหมด 16 หน่วยงาน

Series 2 : เป็นการกำหนดกรอบแนวทางการประเมิน Functional Competency เพื่อให้ผู้ประเมินมีไอเดียว่าจะประเมิน FC ของพนักงานแต่ละคน เปรียบเทียบกับ FC ที่คาดหวังได้อย่างไร

Series 3 : เป็นการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา Functional Competency เป็น FC Development Roadmap ที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมองเห็นภาพของการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะให้ชัดเจน

หนังสือเล่มนี้จึงเป็น Series 1 ที่เน้นการกำหนดกรอบสมรรถนะที่คาดหวังเฉพาะหน่วยงานและตำแหน่งงานก่อน ถือว่าเป็นเกณฑ์หรือกติกาที่นำมาใช้พิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ

พบว่าหนังสือเล่มนี้เหมาะกับนักทรัพยากรมนุษย์ (นัก HR) ผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารของหน่วยงาน พนักงานที่สนใจ รวมถึงที่ปรึกษา อาจารย์ และวิทยากรที่ต้องการเห็นตัวอย่างของการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงาน โดยมุ่งหวังว่าผู้อ่านจะได้เห็นภาพแนวทางการกำหนด FC และสามารถนำไปปรับใช้ในการกำหนด FC ที่ตรงกับบริบทของแต่ละงานกันค่ะ

ผู้เขียนขอขอบคุณบ้าน Skill Group (Thai Skill Plus) ที่รับพิมพ์หนังสือเล่มนี้ รวมถึงคุณพ่อวิวัฒน์และคุณแม่พินดา ภูวิทย์พันธุ์ที่เป็นกำลังใจให้ผู้เขียนเขียนหนังสือเล่มนี้จนประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

และที่ต้องกล่าวถึงตลอดก็คือ “ผู้อ่าน” ที่สนใจหนังสือเล่มนี้และนำแนวทางที่เขียนไว้ในหนังสือไปปรับใช้ หากผู้อ่านท่านใดที่ต้องการขอคำปรึกษาแนะนำแนวทางการกำหนด Functional Competency ท่านสามารถติดต่อผู้เขียนได้ในหลากหลายช่องทาง ดังนี้

- เบอร์โทรศัพท์ : 081-336-6729 และ 081-842-4108
- อีเมล : dr.arporn@gmail.com
- ID Line : coachyong
- Facebook : อารณ ภูวิทย์พันธุ์ , Hero Learning
- Fanpage : Arporn Hr Academy , HR Experience by Thai Skill Plus

ผู้เขียนขอขอบคุณผู้อ่านที่หยิบยกหนังสือเล่มนี้ไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานในแต่ละหน่วยงานกันนะคะ

ดร.อารณ ภูวิทย์พันธุ์

สารบัญ

ตอนที่	หน้า
ตอนที่ 1 : แนวคิด Functional Competency	1-26
1. ความหมายและความสำคัญของ Competency	2
2. ประเภทของ Competency	8
3. แนวทางการกำหนด Functional Competency Name	14
4. แนวทางการกำหนด Functional Competency Mapping	18
5. แนวทางการกำหนด Functional Competency Dictionary	22
ตอนที่ 2 : การกำหนด Functional Competency ของหน่วยงาน	27-142
1. Functional Competency ของหน่วยงานบัญชีและการเงิน	31
2. Functional Competency ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน	39
3. Functional Competency ของหน่วยงานบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	45
4. Functional Competency ของหน่วยงานบริหารงานทั่วไป	55
5. Functional Competency ของหน่วยงานจัดซื้อ	63
6. Functional Competency ของหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	69
7. Functional Competency ของหน่วยงานขายและการตลาด	76
8. Functional Competency ของหน่วยงานบริการข้อมูลลูกค้า (Call Center)	84
9. Functional Competency ของหน่วยงานความปลอดภัยและ สิ่งแวดล้อม	90

ตอนที่ 2 : การกำหนด Functional Competency ของหน่วยงาน 27-142

10. Functional Competency ของหน่วยงานพัฒนารัฐกิจ	96
11. Functional Competency ของหน่วยงานคลังสินค้า	102
12. Functional Competency ของหน่วยงานโลจิสติกส์	109
13. Functional Competency ของหน่วยงานวิศวกรรมและซ่อมบำรุง	115
14. Functional Competency ของหน่วยงานวางแผนการผลิต	122
15. Functional Competency ของหน่วยงานผลิต	128
16. Functional Competency ของหน่วยงานประกัน/ควบคุมคุณภาพ (QA/QC)	134

ตอนที่ 3 : แนวทางการปรับใช้ Functional Competency 143-147

1. การประยุกต์ใช้ Functional Competency ที่เขียนไว้ในหนังสือ	144
2. แนวคิดการเชื่อมโยง Functional Competency ที่กำหนด กับการประเมินและพัฒนา	146

ตอนที่ 1 :

แนวคิด Functional Competency



ความหมายและความสำคัญของ Competency

ก่อนอื่นเลยเรามาทำความรู้จักกับคำว่า “Competency” กันก่อนนะคะ ซึ่ง Competency ที่องค์กรต่าง ๆ ใช้กันนั้นมีหลากหลายความหมาย ได้แก่ สมรรถนะ ชีตความสามารถ ศักยภาพ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ผู้เขียนเสนอว่าการนำไปใช้นั้นควรจะเลือกความหมายที่พนักงานเข้าใจง่าย โดยเลือกใช้ความหมายเดียวนะคะ อย่าเลือกใช้ชื่อเรียก Competency หลายอย่าง เพราะพนักงานอาจจะสับสนกันได้ค่ะ

สำหรับหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนขอใช้ความหมายของ Competency ว่า “สมรรถนะ” นะคะ เป็นสมรรถนะที่คาดหวังอยากจะทำให้บุคลากรในองค์กร มีหรือเป็น เป็นการกำหนดความคาดหวังว่าใครก็ตามมาทำงานในองค์กรนี้จะต้อง มีสมรรถนะที่จำเป็นในเรื่องใดบ้าง

ถ้าพูดถึงคำว่า Competency จะต้องคิดถึงโมเดลนี้กันนะคะ ได้แก่ Iceberg Model หรือภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพแสดงต่อไปนี้



ที่มา : freepik

จากภาพแสดงข้างต้น พบว่าองค์ประกอบของ Competency ถ้าเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งแล้ว จะแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ : เป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน ประเมินได้ไม่ยากและพัฒนาให้เกิดส่วนนี้ได้ไม่ยากมาก ประกอบด้วย

- **ความรู้/ความเข้าใจ (Knowledge/Understanding)** - เป็นองค์ความรู้ที่เป็นข้อกำหนด หลักการ ทฤษฎี มาตรฐาน ขั้นตอน โดยกำหนดไว้เป็นข้อ ๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการผลิต ความรู้เกี่ยวกับ ISO
- **ทักษะ (Skills)** - เป็นความชำนาญในการปฏิบัติหรือการแสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ การฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนเกิดความคล่องแคล่ว เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการนำเสนองาน ทักษะการขาย

ส่วนที่อยู่ได้น้ำ : เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยาก ประเมินได้ยากและพัฒนาให้เกิดส่วนนี้ได้ค่อนข้างยากที่เรียกว่า Attributes หรือคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล เช่น จิตสำนึกบริการ มนุษยสัมพันธ์ ความละเอียดรอบคอบ การควบคุมอารมณ์ และบุคลิกภาพ

ดังนั้น Competency จึงเป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์กร ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล โดยต้องเลือกข้อที่จำเป็นและสำคัญที่สุดที่ต้องการจากบุคลากรที่ทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ

คำถามถัดมาก็คือ ทำไมองค์กรต้องนำ Competency มาใช้ และ Competency ส่งผลดีต่อพนักงานได้อย่างไร

คำตอบก็คือ Competency ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ต้องการให้บุคลากรมี เพราะมีความเชื่อว่าแนวคิดนี้จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเกิดผลลัพธ์ หรือผลสำเร็จในการทำงานที่ดีด้วยเช่นกัน แต่เครื่องมือนี้จะไม่ทำให้เกิดความสำเร็จ อย่างที่คาดหวัง หากองค์กรไม่ได้นำแนวคิดนี้ไปใช้เชื่อมโยงกับระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management/Development : HRM/D) ดังนั้นเมื่อได้ Competency แล้ว องค์กรจะต้องออกแบบการเชื่อมโยงกับระบบงาน HRM/D ในฟังก์ชันต่าง ๆ ดังนี้



Competency จึงไม่ใช่เครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่เป็นยาวิเศษ นะคะ ไม่ใช่ว่าองค์กรมี Competency แล้วจะประสบความสำเร็จ ถ้าหากไม่มีการนำไปปรับใช้ ซึ่งแนวทางการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในระบบงาน HRM/D ได้แก่

- **การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร** : Competency จะนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการคัดกรองผู้สมัครงาน เพื่อหาคนที่ “ใช่” ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยส่วนใหญ่จะนำ Competency ที่กำหนดมาใช้ในการคัดเลือก (Selection) ผู้สมัครงาน โดยเฉพาะนำมาใช้กับการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานและนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการจัดทำข้อคำถามในการสัมภาษณ์งานจากผู้สมัครงานว่าตรงกับ Competency ที่คาดหวังหรือไม่
- **การบริหารผลการปฏิบัติงาน** : Competency จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์หรือกติกาในการบริหารผลการทำงานของพนักงาน โดยนำมาใช้คู่กับ KPIs (Key Performance Indicators) หรือปัจจัยวัดความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน ซึ่งองค์กรต้องกำหนด Competency ที่คาดหวังจากพนักงานก่อนตั้งแต่ต้นปีการประเมินผลงาน และในช่วงระหว่างปีผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ติดตามและเก็บข้อมูล Competency ของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการประเมินผลการทำงานของพนักงานในช่วงกลางปีและ/หรือปลายปี
- **การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร** : Competency จะนำมาใช้เป็นแนวทางการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน โดยพิจารณาว่ามีพนักงานคนใดที่มีสมรรถนะไม่ตรงกับที่คาดหวัง เพื่อนำสมรรถนะนั้นมาใช้เป็นแนวทางการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่จำเป็นจริง ๆ สำหรับพนักงาน หรือที่เรียกว่า Training Needs รวมถึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ที่เน้นเครื่องมือ

ที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) เท่านั้น เช่น OJT, การโค้ช, การติดตามแม่แบบ, การเป็นพี่เลี้ยง และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

- **การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ : Competency** จะนำมาใช้เป็นกติกาในการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) พบว่าหลายครั้งที่พนักงานคิดถึงเพียงแค่กล่องหรือการเติบโตแบบแนวตั้งหรือการปรับระดับ/ตำแหน่งงานเท่านั้น โดยละเลยที่จะคิดถึงเกณฑ์ที่ใช้เป็นปัจจัยคัดกรองความเหมาะสมและความพร้อมของบุคคลว่าจะสามารถปรับระดับ/ตำแหน่งงานได้หรือไม่ ดังนั้น Competency จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์คัดกรองบุคคลก่อนที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงก่อนการโอนย้าย/หมุนเวียนงานเพื่อสร้างการเติบโตในสายอาชีพอื่น ๆ ต่อไป
- **การบริหารคนเก่ง/คนดี (Talent) : Competency** สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลที่เป็น Talent ซึ่งเป็นบุคคลที่มีผลงานดีเลิศและมีสมรรถนะสูงมาก โดยนำมาใช้เป็นปัจจัยพิจารณาว่าบุคคลใดที่เข้าข่ายเป็น Talent ขององค์กรบ้าง และนำ Competency ที่กำหนดขึ้นมานำมาใช้จัดทำ (Individual Development Plan : IDP) สำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็น Talent เพื่อหาแนวทางการพัฒนา Talent อย่างต่อเนื่องต่อไป
- **การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงาน : Competency** ที่กำหนดขึ้นสามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์การหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานหรือ Successor ซึ่งการมองหา Successor นั้นเพื่อการวางแผนว่าบุคคลใดที่จะเป็นผู้ที่มีความพร้อมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่อจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานระดับบริหาร ทั้งนี้ Competency ที่กำหนดขึ้นสามารถใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการวัดสมรรถนะของพนักงานปัจจุบันควบคู่ไปกับ KPIs หรือผลงานที่คาดหวังของบุคคลในตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือที่เรียกว่า

Performance และในขณะเดียวกัน Competency ยังสามารถนำมาใช้ในการประเมินความพร้อมของบุคคลว่ามีสมรรถนะตรงกับที่คาดหวังของตำแหน่งงานในระดับบริหารนั้นหรือไม่ หรือที่เรียกว่า Potential

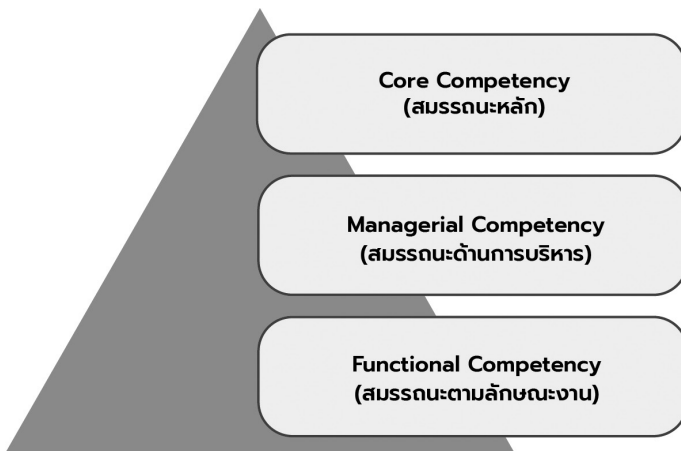
สรุปก็คือ Competency เป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ซึ่ง Competency ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์และเกิดผลลัพธ์ได้จริงจึงต้องถูกนำมาใช้ในระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร (HRM/D) ไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบการบริหารผลงาน ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ระบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ระบบการบริหารคนเก่ง/คนดี และระบบการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

ส่วนที่

2

ประเภทของ Competency

การกำหนด Competency ในองค์กรนั้นจะต้องกำหนดให้สอดคล้องตามบริบทและตามลักษณะงานที่คาดหวังของหน่วยงานและตำแหน่งงาน โดยกำหนดขอบเขตของ Competency ที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์กรแบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่



Core Competency : สมรรถนะหลัก

เป็นสมรรถนะที่คาดหวังกับบุคลากรทุกคนในองค์กร กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาหา Core Competency ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลักประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่