

SMART PRACTICE

COMPETENCY ASSESSMENT

คู่มือการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ

Series

2

Upskill & Reskill Series

รวมตัวอย่างกรอบการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน
ตามแนวคิด O-P-D-I-T

ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์



HR MONDAY BOOK

SMART PRACTICE

COMPETENCY ASSESSMENT

คู่มือการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ

Series

2

Upskill & Reskill Series

รวมตัวอย่างกรอบการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน
ตามแนวคิด O-P-D-I-T

ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์



HR MONDAY BOOK

Upskill & Reskill Series SMART PRACTICE COMPETENCY ASSESSMENT

คู่มือการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน ภาคปฏิบัติ

จัดทำโดย
บริษัท ไทยสกลีลพลัส จำกัด

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้
นอกจากได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

พิมพ์ครั้งที่ 1 : พฤศจิกายน 2566

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ผู้เขียน ดร.อาภรณ์ ภูวัญพันธ์
Upskill & Reskill Series SMART PRACTICE
COMPETENCY ASSESSMENT คู่มือการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน
ภาคปฏิบัติ.- กรุงเทพฯ : บริษัท ไทยสกลีลพลัส จำกัด, 2566.
140 หน้า.

1. อาชีพ -- สมรรถนะ. I. ชื่อเรื่อง.
331.7

ISBN 978-616-93934-7-4

จำนวนพิมพ์ 300 เล่ม ราคา 199 บาท

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย
บริษัท ไทยสกลีลพลัส จำกัด
1339 ชั้น 6 อาคารอวอร์ด ถนนประชาสารบุรี สาย 1
แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800
โทร: 02-587-4458

พิมพ์ที่
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [6612-092K]
โทร. 02-218-3542 cupress@chula.ac.th

ความเข้าใจ

การประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน หรือ **Competency Assessment** เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการภายหลังจากที่กำหนดสมรรถนะเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งหนังสือเล่มนี้จะเน้นไปที่การกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency : FC) Series 2 ที่ต่อจาก Series 1 : คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงานภาคปฏิบัติ (Competency Dictionary)

ทั้งนี้ผู้เขียนมีความตั้งใจจะเขียนหนังสือ FC ทั้งหมด 3 Series ดังนี้

Functional Competency Series		
<u>Series 1</u> Functional Competency Dictionary	<u>Series 2</u> Functional Competency Assessment	<u>Series 3</u> Functional Competency Development Roadmap

หนังสือ “Upskill & Reskill Series SMART PRACTICE COMPETENCY ASSESSMENT คู่มือการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน ภาคปฏิบัติ” เล่มนี้ ถือว่าเป็น Series 2 ที่เขียนต่อเนื่องจาก Series 1 เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจและเห็นภาพของการนำ FC ไปปรับใช้ในฟังก์ชันงาน HR (Human Resource) หรือ งานทรัพยากรมนุษย์ เช่น งานสรรหาคัดเลือก งานประเมินผลงาน งานการจัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) งานพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

ผู้เขียนเสนอแนะว่าองค์กรควรนำ FC ที่กำหนดขึ้นมาแล้วมาใช้เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรก่อน เพื่อให้พนักงานรับรู้ ว่า FC ที่กำหนดขึ้นมานั้นจะเป็นแนวทางให้พวกเขาทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร เป็นการสร้างการรับรู้เชิงบวกกับเครื่องมือ FC ที่องค์กรกำหนดขึ้นมานะคะ

การประเมินสมรรถนะของพนักงานที่ทำได้จริงเทียบกับสมรรถนะที่คาดหวังจึงเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการพัฒนา ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จึงเป็น Series 2 เพื่อให้การประเมินมีความชัดเจนมากขึ้น เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้จึงเน้นไปที่กรอบการประเมินสมรรถนะ ทำให้ผู้ประเมินรู้ว่าควรจะทำอย่างไรในการประเมินให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้อ่านที่หยิบยกหนังสือ Series 2 เล่มนี้ขึ้นมาอาจจะมีการถามว่าจำเป็นต้องอ่าน Series 1 หรือไม่

คำตอบก็คือ ไม่จำเป็นค่ะ หากองค์กรได้กำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานแล้วสามารถใช้ FC ที่องค์กรกำหนดมาใช้ประเมินสมรรถนะของพนักงานได้เลยค่ะ เพียงแต่ว่าถ้าองค์กรยังไม่มีไอเดียในการประเมินสมรรถนะ ท่านสามารถใช้กรอบแนวทางที่กำหนดไว้ในหนังสือเล่มนี้เป็นแนวทางในการปรับใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนดขึ้นมานะคะ และสำหรับองค์กรที่ยังไม่ได้กำหนด FC ขึ้นมาเลย ผู้เขียนเสนอแนะว่าให้กำหนด FC ขึ้นมาก่อนนะคะ และถ้าอยากเห็นตัวอย่างของการทำ FC ผู้อ่านสามารถอ่านหนังสือ Series 1 : คู่มือการกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงานภาคปฏิบัติ (Competency Dictionary) เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงานขึ้นมาก่อนนะคะ

หนังสือเล่มนี้เหมาะกับนัก HR และ Line Manager ที่ต้องการมองหาตัวอย่างในการกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะของตำแหน่งงานค่ะ รวมถึงที่ปรึกษา นักวิจัย อาจารย์ วิทยากร และพนักงานที่สนใจเรียนรู้วิธีการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงานที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ตัวอย่างของหนังสือเล่มนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมขององค์กรแต่ละแห่ง

ผู้เขียนขอขอบคุณบ้าน Skill Group และทีม HR Monday ที่ตรวจสอบหนังสือ จัดรูปเล่มให้สวยงาม และดร.รุ่งโรจน์ อรรถาภิษฐ์ที่ให้คำแนะนำการจัดทำหนังสือจนประสบความสำเร็จเป็นรูปเล่มที่น่าอ่าน

และต้องขอบคุณผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จก็คือคุณพ่อวิวัฒน์และคุณแม่พนิดา ภู่วิทยพันธ์ ที่คอยดูแลและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้เขียนมีวินัยในการเขียนหนังสือเล่มนี้จนประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

อีกกลุ่มที่ผู้เขียนต้องระลึกถึงเสมอก็คือ “ผู้อ่าน” ที่สนใจหนังสือเล่มนี้ และนำแนวทางที่เขียนไว้ในหนังสือไปปรับใช้ หากผู้อ่านท่านใดที่ต้องการขอคำปรึกษาแนะนำแนวทางการกำหนดกรอบการประเมิน Functional Competency ท่านสามารถติดต่อผู้เขียนได้ในหลากหลายช่องทาง ดังนี้

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

ผู้เขียนขอขอบคุณผู้อ่านที่หยิบยกหนังสือเล่มนี้ไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะของตำแหน่งงานในแต่ละหน่วยงานกันนะคะ

ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
ตอนที่ 1 : แนวคิดการประเมิน Functional Competency	1-22
1. ความหมายและองค์ประกอบของ Functional Competency (FC)	2
2. ความหมาย กลุ่มผู้ประเมิน และความสำคัญของการประเมิน	5
3. แนวคิดการประเมินด้วยหลัก O-P-D-I-T	10
4. เทคนิคการบันทึกข้อมูลจากการประเมินแบบ ST-A-R	16
ตอนที่ 2 : การกำหนดกรอบการประเมิน Functional Competency	23-144
1. Functional Competency : หมดความรู้ (Knowledge)	27
2. Functional Competency : หมดทักษะ (Skills)	45
3. Functional Competency : หมดคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attributes)	102
ตอนที่ 3 : แนวทางการปรับใช้ Functional Competency	115-127
1. แนวทางการออกแบบแบบฟอร์มประเมิน Functional Competency	116
2. แนวคิดการเชื่อมโยงผลประเมิน Functional Competency กับการพัฒนาบุคลากร	122
3. แนวทางการปรับใช้เนื้อหาในหนังสือการประเมินสมรรถนะ ตามลักษณะงาน	126

ตอนที่ 1 :

แนวคิดการประเมิน Functional Competency



ส่วนที่

1

ความหมายและองค์ประกอบของ Functional Competency

Competency หมายถึงสมรรถนะ หรือความสามารถ หรือศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ขอเรียก Competency ว่าสมรรถนะ

พบว่า Competency ที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้นั้นประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1) Core Competency หรือสมรรถนะหลัก 2) Managerial Competency หรือสมรรถนะด้านบริหารจัดการ และ 3) Functional Competency หรือสมรรถนะตามลักษณะงาน

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะเน้นไปที่การกำหนด Functional Competency (FC) ที่วิเคราะห์มาจาก Job Description (JD) ที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน โดยผู้บังคับบัญชา (Line Manager) ของแต่ละตำแหน่งงานเป็นผู้กำหนดขึ้น

การวิเคราะห์ FC ของแต่ละตำแหน่งงาน ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ชื่อสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (FC Name) และ 2) รายละเอียดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (FC Dictionary) โดยมีแนวทางดังนี้

1) แนวทางการกำหนดชื่อสมรรถนะ (FC Name) : ให้กำหนดจากขอบเขตงานที่คาดหวังโดยกำหนดประมาณ 5 ข้อต่อ 1 ตำแหน่งงาน ซึ่ง FC Name ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มความรู้ (Knowledge) – หมายถึงแนวคิด หลักการ หลักทฤษฎี ข้อกำหนด กรอบแนวทาง มาตรการ มาตรฐานงาน โดยกำหนดไว้เป็นข้อ ๆ ที่ชัดเจน เช่น ความรู้เกี่ยวกับข้อกำหนด ISO หรือความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

กลุ่มทักษะ (Skills) – หมายถึงความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องมีการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนเกิดเป็นทักษะ เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการนำเสนองาน ทักษะการสอนงาน เป็นต้น

กลุ่มคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attributes) – หมายถึงความรู้สึนึกคิด อารมณ์ ทศนคติ มุมมอง ความเชื่อ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เช่น มนุษยสัมพันธ์ ความละเอียดรอบคอบ จิตสำนึกความปลอดภัย ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) เป็นต้น

ทั้งนี้เนื้อหาในหนังสือ FC Series 1 ได้กำหนดชื่อ FC ของตำแหน่งงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อให้ท่านเห็นเป็นตัวอย่าง โดยสามารถนำตัวอย่างที่กำหนดขึ้นมาปรับใช้กันได้ค่ะ

2) แนวทางการกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (FC Dictionary) : เมื่อกำหนด FC Name ที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการกำหนดรายละเอียดของ FC หรือจะเรียกรายละเอียดว่าพจนานุกรมสมรรถนะ (FC Dictionary)

การเขียนรายละเอียดของ FC จะทำให้ผู้บังคับบัญชาแยกความแตกต่างของ FC ที่กำหนดได้ ถึงแม้ว่า FC Name ที่คาดหวังเหมือนกัน แต่ความแตกต่างของ FC Name จะอยู่ที่รายละเอียดที่คาดหวัง หรือ Behavior Indicators (BIs) โดยกำหนดเป็นระดับความชำนาญ (Proficiency Level : PL) ซึ่งผู้เขียนได้กำหนดมาตรฐานของจัดทำระดับความชำนาญไว้ 5 ระดับ ดังนี้

4 คู่มือการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงาน

ระดับความชำนาญ (Proficiency Level)		ตัวอย่างตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators)	ตำแหน่งงาน
PL1	Basic	รวบรวม จัดทำ จัดเก็บ ประสานงาน ตรวจสอบ อธิบาย ชี้แจง	พนักงาน/ช่าง
PL2	Doing	แสดงออก ตรวจสอบ จัดทำ ออกแบบ ตอบข้อซักถาม	เจ้าหน้าที่
PL3	Developing	วางแผน ให้คำแนะนำ สอนงาน เป็นพี่เลี้ยง ตรวจสอบ ตรวจสอบความ เรียบร้อย ควบคุมดูแล	หัวหน้า
PL4	Expert	กำหนด แก้ไขปัญหา วางแผน คิดสร้างสรรค์ ควบคุมดูแล	ผู้จัดการ
PL5	Professional	กำหนด วางกรอบแนวทาง ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นจูงใจ เป็นตัวอย่าง เป็นตัวแทน ถ่ายทอด กำกับดูแล	ผู้อำนวยการ

ตัวอย่างการจัดทำตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators : BIs)
แยกตามระดับความชำนาญสามารถดูได้จากหนังสือ FC Series 1 นะคะ

ส่วนที่

2

ความหมาย กลุ่มผู้ประเมินและความสำคัญของ การประเมิน Functional Competency

การประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency Assessment) หมายถึงการเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะประจำตำแหน่งที่ **คาดหวัง**ไม่ว่าจะเป็นชื่อสมรรถนะและรายละเอียดที่คาดหวัง (FC Name และ FC Dictionary) ของตำแหน่งงาน กับสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริงของตัวบุคคล (Actual Competency)

สิ่งสำคัญของการประเมินก็คือการกำหนดกลุ่มผู้ประเมิน ซึ่งองค์กรสามารถออกแบบกลุ่มผู้ประเมินที่ทำหน้าที่ประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน โดยแบ่งกลุ่มผู้ประเมินเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 : ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ประเมิน (Self Assessment) : เป็นการประเมินตนเองจากสมรรถนะที่คาดหวังเทียบกับสมรรถนะที่ทำได้จริง ข้อดีของวิธีการนี้ก็คือ ง่าย ไม่ยุ่งยากในการเก็บข้อมูลและการคำนวณผลจากการประเมิน ข้อจำกัดของวิธีการนี้คือ ผลประเมินอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง หากไม่มีการสื่อสารให้ผู้ประเมินเข้าใจถึงเป้าหมายการประเมินที่แท้จริง

กลุ่มที่ 2 : ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (Line Manager Assessment) : เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงและ/หรือโดยอ้อม ข้อดีของวิธีการนี้คือการประเมินจากมุมมองของหัวหน้างานจะทำให้พนักงานเข้าใจถึงพฤติกรรมของตนเองว่าเป็นไปตามที่หัวหน้าคาดหวังหรือไม่ ทำให้พนักงานพัฒนานตนเองให้มีสมรรถนะตรงตามผู้บังคับบัญชาคาดหวัง สำหรับข้อจำกัดก็คือ การทำความเข้าใจ

ให้หัวหน้างานเข้าใจถึงเป้าหมายการประเมินที่แท้จริงเพื่อป้องกันอคติจากการประเมินของหัวหน้างาน

วิธีการที่ 3 : ประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree-Assessment) :

เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน เป็นการประเมินตามสายการบังคับบัญชา ข้อดีของการประเมินแบบ 180 องศาก็คือ วิธีการประเมินแบบนี้ประกอบด้วย ผู้ประเมินหลากหลายกลุ่มมากขึ้น ลดอคติในการประเมิน สำหรับข้อจำกัดของวิธีการประเมินแบบนี้ก็คือ การใช้เวลาในการสื่อสารแนวทางและเป้าหมายการประเมิน และการใช้เวลาในการรวบรวมและสรุปผลประเมินจากผู้ประเมินทั้ง 3 กลุ่ม

วิธีการที่ 4 : ประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree-Assessment) :

เป็นการประเมินโดยผู้ประเมินรอบด้านทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์กร ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานภายนอกหน่วยงาน ลูกค้า คู่ค้า และตนเองประเมิน ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ ผลประเมินสมรรถนะมีความแม่นยำมากขึ้น เนื่องจากมีผู้ประเมินที่หลากหลาย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือของผลประเมินและเกิดการยอมรับผลประเมิน สำหรับข้อจำกัดของการประเมินแบบนี้ก็คือ การใช้เวลาในการสื่อสารกับผู้ประเมินหลากหลายกลุ่ม และการนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการคำนวณและสรุปผลการประเมิน

การออกแบบกลุ่มผู้ประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กรนะคะ ไม่จำเป็นว่าจะต้องใช้กลุ่มผู้ประเมินแบบเดียวกัน เช่น

- **เป็นองค์กรเพิ่งเริ่มต้นประเมิน Competency :** ให้กำหนดกลุ่มผู้ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาประเมินก่อน เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากในการสื่อสาร การรวบรวมและสรุปผลประเมิน

- **เป็นองค์กรที่เคยประเมินโดยใช้หัวหน้าและตนเองประเมิน :**
เนื่องจากองค์กรคุ้นเคยกับวิธีการประเมินในรูปแบบนี้มาแล้ว การประเมินแบบ 180 องศาจึงไม่ยุ่งยาก และผู้ประเมินเข้าใจแนวทางการประเมินในลักษณะนี้อยู่แล้ว
- **เป็นองค์กรที่ต้องการนำผลประเมินมาใช้หา Successor :** ให้กำหนดผู้ประเมินแบบ 360 องศา เนื่องจากผลประเมินจะนำไปใช้พิจารณาว่าใครคือผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่อจากตำแหน่งงานบริหาร จึงต้องใช้ผลประเมินที่มาจากหลากหลายกลุ่มมากขึ้น

เห็นไหมคะว่าการประเมิน Competency จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละองค์กร การออกแบบกลุ่มผู้ประเมินต้องกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรแต่ละแห่งกันนะคะ หน่วยงานบุคคล (HR Team) และผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการออกแบบกลุ่มผู้ประเมินให้เหมาะสม รวมถึงการสื่อสารวัตถุประสงค์การประเมิน และวิธีการประเมินให้ชัดเจนและสร้างความเข้าใจถึงแนวทางการประเมินที่ตรงกัน

แล้วทำไมต้องมีการประเมินสมรรถนะด้วย - ลองคิดดูนะค่ะว่าถ้าเราไม่ประเมินเปรียบเทียบกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับความคาดหวัง เราเองก็จะไม่รู้ว่าจะของสิ่งนั้นทำได้ดีหรือไม่ดีถ้าเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือความคาดหวังที่กำหนดขึ้น เช่นเดียวกันกับการประเมิน Functional Competency ค่ะ

การกำหนด Functional Competency ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์กรนะคะ เป็นสมรรถนะที่อยากให้บุคลากรในตำแหน่งงานนั้นมี และเมื่อกำหนด FC ที่คาดหวังแต่ละตำแหน่งงานเรียบร้อยแล้ว องค์กรควรนำ FC ที่กำหนดมาพิจารณาว่าพนักงานที่ดำรงตำแหน่งงานนั้นมีสมรรถนะตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ ซึ่งผลจากการประเมินสมรรถนะแบ่งเป็น 3 รูปแบบได้แก่