

ชมรมบริหารงานบุคคลไทยเอชอาร์ออนไลน์

www.thaiHRonlineClub.com

การพัฒนาระบบ COMPETENCY เพื่อบริหารงาน HR

17 September 2025

สนับสนุนโดย

บริษัท บีพีไอที โซลูติ่งส์ จำกัด

www.bpit.co.th

บริการ HR Services มาตรฐานสากล

อ.รุ่งนิกร สุขมงคล

- อาจารย์พิเศษ ป.ตรี-โท; ม.ธรรมศาสตร์ - ม.เกษตรศาสตร์
- (อดีต) ผู้จัดการทั่วไป; บจ.อาเจไทย (ผลิต-จำหน่ายน้ำอัดลม “BigCold”)
- (อดีต) ผู้จัดการทั่วไป; บจ.รอยัลฟู้ดส์ เซอร์วิส (ประเทศไทย)
- (อดีต) HR Director; บริษัท ไทยคอปเปอร์อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)
- (อดีต) HR Director; กลุ่มบริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)



หลักการ



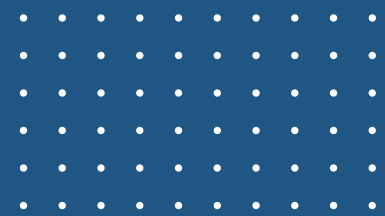
การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ



คุณสมบัติพื้นฐานของพนักงาน (ทุกตำแหน่ง - ทุกฝ่ายงาน)

1. เป็นคนเก่ง
(เก่งงาน/ เก่งคน/ เก่งคิด ฯลฯ)
2. เป็นคนดี
(จิตใจดี/ ซื่อสัตย์/ พฤติกรรมดี ฯลฯ)
3. เป็นคนขยัน
(ขยันทำงาน/ ขยันพัฒนาตนเอง ฯลฯ)





หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

ระบบงานที่นำมาใช้บริหาร & พัฒนาพนักงาน

1. อยากพัฒนาคนให้เก่ง
ใช้ระบบ Competency พัฒนาคนให้เก่ง
2. อยากสร้างพนักงานให้เป็นคนดี
ใช้ระบบประเมิน 360 องศา สร้างคนให้ดี
3. อยากทำให้พนักงานเป็นคนขยัน
(ใช้ระบบ MBO ทำให้คนขยัน)
****MBO/ KPIs/ BSC/ OKRs****





หลักการ



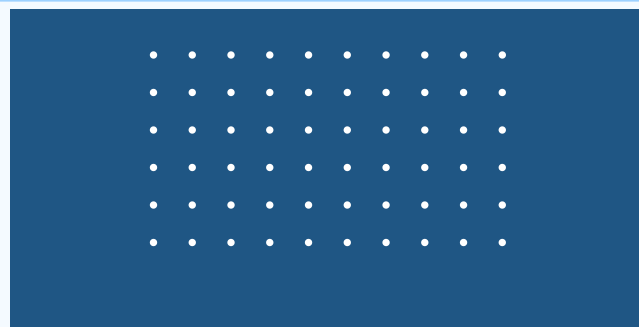
การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ



COMPETENCY 3 ด้าน

1. Core Competency (CC)

เช่น ความรู้ในธุรกิจ/ ภาษาอังกฤษ ฯลฯ

2. Managerial Competency (MC)

เช่น ความรู้และทักษะในการวางแผน

3. Functional Competency (FC)

เช่น ความรู้เรื่องการบัญชีภาษีอากร (เป็น FC ของฝ่ายบัญชีและการเงิน)





หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อแนะนำ

COMPETENCY DICTIONARY เรื่อง ความรู้ในผลิตภัณฑ์

1. รู้ชื่อและชนิดสินค้าที่บริษัทผลิต พร้อมรู้รายละเอียดวิธีการใช้-ประโยชน์ของของสินค้าหลัก
2. รู้ชื่อและชนิดสินค้าที่บริษัทผลิต พร้อมรู้รายละเอียดวิธีการใช้-ประโยชน์ของของสินค้าทุกชนิดที่บริษัทผลิต
3. รู้ชื่อและชนิดสินค้าที่บริษัทผลิต/ รู้รายละเอียดวิธีการใช้-ประโยชน์ของของสินค้าทุกชนิดที่บริษัทผลิต/ รู้จักสินค้าของคู่แข่งที่สำคัญ
4. รู้ชื่อและชนิดสินค้าที่บริษัทผลิต/ รู้รายละเอียดวิธีการใช้-ประโยชน์-จุดเด่น-จุดด้อยของของสินค้าทุกชนิดที่บริษัทผลิต/ รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของสินค้าของคู่แข่งทุกราย
5. รู้ชื่อและชนิดสินค้าที่บริษัทผลิต/ รู้รายละเอียดวิธีการใช้-ประโยชน์-จุดเด่น-จุดด้อยของของสินค้าทุกชนิดที่บริษัทผลิต/ รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของสินค้าของคู่แข่งรายสำคัญ/ รู้รายละเอียดของวัตถุดิบหลัก-คุณสมบัติของวัตถุดิบดังกล่าวทั้งสินค้าของบริษัทและของคู่แข่งชั้นรายสำคัญ
6. รู้ชื่อและชนิดสินค้าที่บริษัทผลิต/ รู้รายละเอียดวิธีการใช้-ประโยชน์-จุดเด่น-จุดด้อยของของสินค้าทุกชนิดที่บริษัทผลิต/ รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของสินค้าของคู่แข่งรายสำคัญ/ รู้รายละเอียดลึกถึงวัตถุดิบทุกชนิด ตลอดจนวัตถุดิบทดแทนหรือที่ใช้ใกล้เคียงกัน-คุณสมบัติด้านเคมีของวัตถุดิบดังกล่าวทั้งสินค้าของบริษัทและของคู่แข่งชั้นรายสำคัญ



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อแนะนำ

COMPETENCY ASSIGNMENT

Job Grade (JG)	Core & Managerial Competencies					Job Value (ค่างาน)
	ความรู้ ในผลิตภัณฑ์	ความรู้-ทักษะ ภาษาอังกฤษ	ความรู้-ทักษะ การวางแผน	ความรู้ใน ระบบคุณภาพ	ความรู้-ทักษะ ด้านการสื่อสาร	
1	1	1		1	1	4
2	1	1		2	2	6
3	2	2	1	3	3	11
4	3	3	2	4	4	16
5	4	4	3	5	5	21
6	4	5	4	6	6	25
7	5	6	5	7	7	30
8	6	7	6	8	8	35
9	6	8	7	8	9	38



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

COMPETENCY ASSESSMENT

Core & Managerial Competencies

นายสรชัย แซ่ตั้ง/ JG-5/ Recruitment Supervisor/ Human Resources Department

ความรู้ ในผลิตภัณฑ์	ความรู้-ทักษะ ภาษาอังกฤษ	ความรู้-ทักษะ การวางแผน	ความรู้ใน ระบบคุณภาพ	ความรู้-ทักษะ ด้านการสื่อสาร	%
4	4	3	5	5	100%
ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	60%

Note; หัวข้อที่ไม่ผ่าน = Training Needs ของพนักงานคนนั้น





หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ

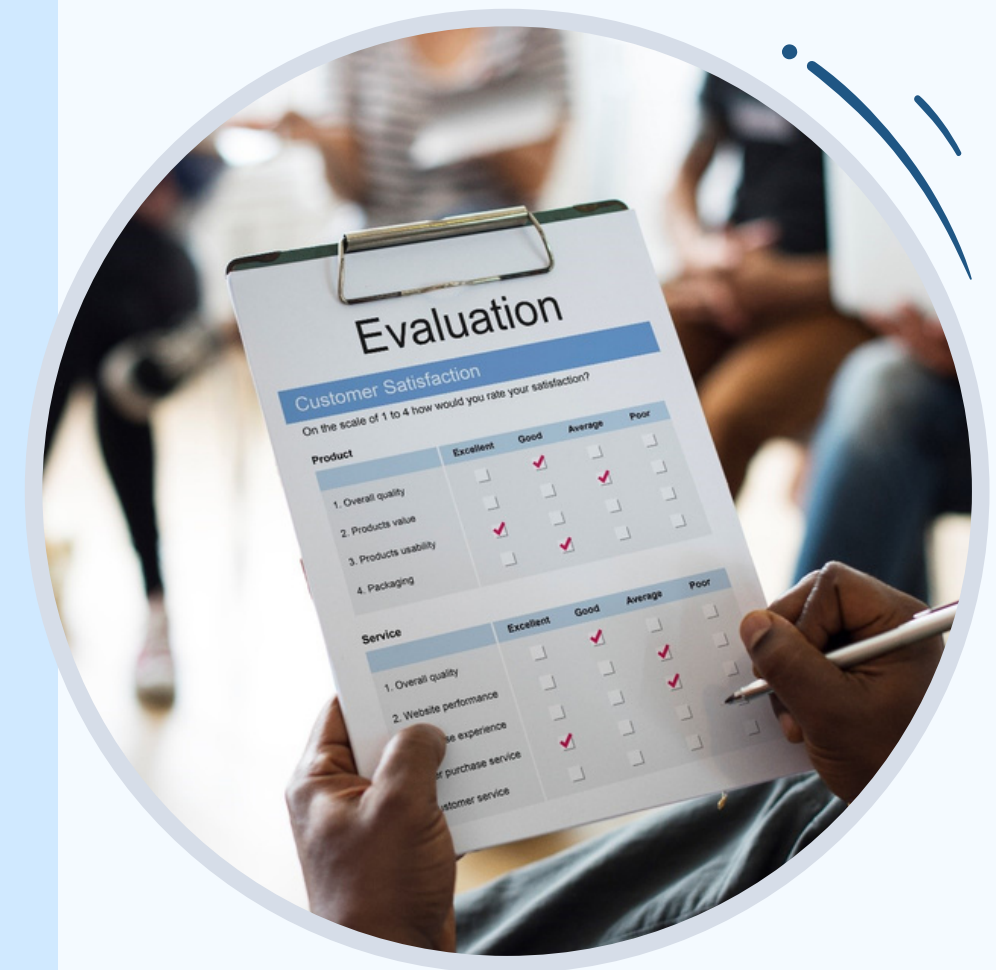


ข้อแนะนำ

COMPETENCY ASSESSMENT

คือ การวัด/การประเมินว่าพนักงานมีระดับ Competency ตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

- ประเมินโดยหัวหน้างาน/ กลุ่มผู้ประเมิน
 - ข้อดี - ทำได้รวดเร็ว/ สะดวก/ ง่าย
 - ข้อด้อย - ไม่เที่ยงตรง มักใช้ความรู้สึกวัด
- ประเมินด้วยการทดสอบ (ข้อเขียน/ ภาคบาท/ ปฏิบัติ)
 - ข้อดี - เที่ยงตรง/ พนักงานมีการพัฒนาจริง
 - ข้อด้อย - ใช้เวลาและทรัพยากรมาก





หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

COMPETENCY SCORE **วัดการพัฒนาคคนเป็นตัวเลขชัดเจน**

บริษัท จำลอง จำกัด

สรุปคะแนน Core & Managerial Competencies/ Human Resources Department

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	JG	ตำแหน่ง	ความรู้ ในผลิตภัณฑ์	ความรู้-ทักษะ ภาษาอังกฤษ	ความรู้-ทักษะ การวางแผน	ความรู้ใน ระบบคุณภาพ	ความรู้-ทักษะ ด้านการสื่อสาร	%
1	นายคณิต แสงสุวรรณ	7	Manager	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	100%
2	นายสรชัย แซ่ตั้ง	5	Recruitment Supervisor	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	60.0%
3	นส.อรุณี น้อมเกล้า	4	Sr Training Officer	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	80.0%
4	นางฉวี พันแสง	4	Sr Paroll Officer	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	60.0%
5	นายสุเมธ แสงธรรม	3	Recruitment Officer	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	40.0%
6	นายประชัย ศรีแสง	3	ER & Welfare Officer	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	80.0%
เฉลี่ย									70.0%

Note; หัวข้อที่ไม่ผ่าน = Training Needs ของพนักงานคนนั้น



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

COMPETENCY SCORE **วัดการพัฒนาคคนเป็นตัวเลขชัดเจน**

บริษัท จำลอง จำกัด

สรุปคะแนน Competency แยกตามรายหน่วยงาน (เต็ม 100%)

ณ 17 กันยายน 2568

ลำดับ	ชื่อหน่วยงาน	HC	คะแนน (%)		
			CC & MC	FC	เฉลี่ย**
1	Domestic Sales	13	69.0%	92.0%	72.8%
2	Export Sales	5	78.0%	100.0%	81.7%
3	Accounting & Finance	5	61.0%	80.0%	64.2%
4	Human Resources	6	60.0%	76.0%	70.0%
5	Production	68	74.0%	91.6%	76.9%
6	Quality Assurance	14	83.0%	98.0%	85.5%
7	Logistics	26	58.0%	76.2%	61.0%
เฉลี่ย/รวมทั้งบริษัท		137	69.0%	87.7%	73.2%

CC & MC = 5 เรื่อง/ FC มีฝ่ายละ 1 เรื่อง

เฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนัก



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

กำหนดเป้าหมายในการเพิ่ม COMPETENCY SCORE (ระดับองค์กร)

บริษัท จำลอง จำกัด

เป้าหมายในการทำงาน (BSC องค์กร) ปี 2569

ณ 17 ธันวาคม 2568

ข้อ	KPIs	เป้าหมาย	คะแนน
1. Financial Perspective (มุมมองด้านการเงิน)			
1.1	รายได้รวม	≥850,000,000	25
1.2	กำไร	≥15%	25
2. Customer Perspective (มุมมองด้านลูกค้า)			
2.1	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	≥85%	15
3. Internal Process Perspective (มุมมองด้านกระบวนการภายใน)			
3.1		XXX	10
3.2		XXX	10
4. Learning & Growth Perspective (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต)			
4.1	คะแนนเฉลี่ย Competency ทั้งองค์กร (2568 = 73.2%)	≥80%	15
รวม			100



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

กำหนดเป้าหมายในการเพิ่ม COMPETENCY SCORE (ระดับหน่วยงาน)

Human Resource Department - บริษัท จำลอง จำกัด

เป้าหมายในการทำงาน (BSC) ปี 2569

ณ 26 ธันวาคม 2568

ข้อ	KPIs	เป้าหมาย	คะแนน
1. <u>Financial Perspective</u> (มุมมองด้านการเงิน)			
1.1		XXX	10
2. <u>Customer Perspective</u> (มุมมองด้านลูกค้า)			
2.1	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าภายใน	≥85%	25
3. <u>Internal Process Perspective</u> (มุมมองด้านกระบวนการภายใน)			
3.1		XXX	15
3.2		XXX	15
3.3		XXX	15
4. <u>Learning & Growth Perspective</u> (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต)			
4.1	คะแนนเฉลี่ย Competency ของหน่วยงาน (2568 = 70%)	≥85%	20
รวม			100



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

ปัญหาที่พบบ่อยในการ IMPLEMENT ระบบ COMPETENCY

- 1. ใช้หัวข้อพฤติกรรมมากำหนดเป็น Competency (โดยเฉพาะ CC).

เช่น ความรักในองค์กร/ ความเป็นผู้นำ (Leadership)/ ความมุ่งมั่น ฯลฯ

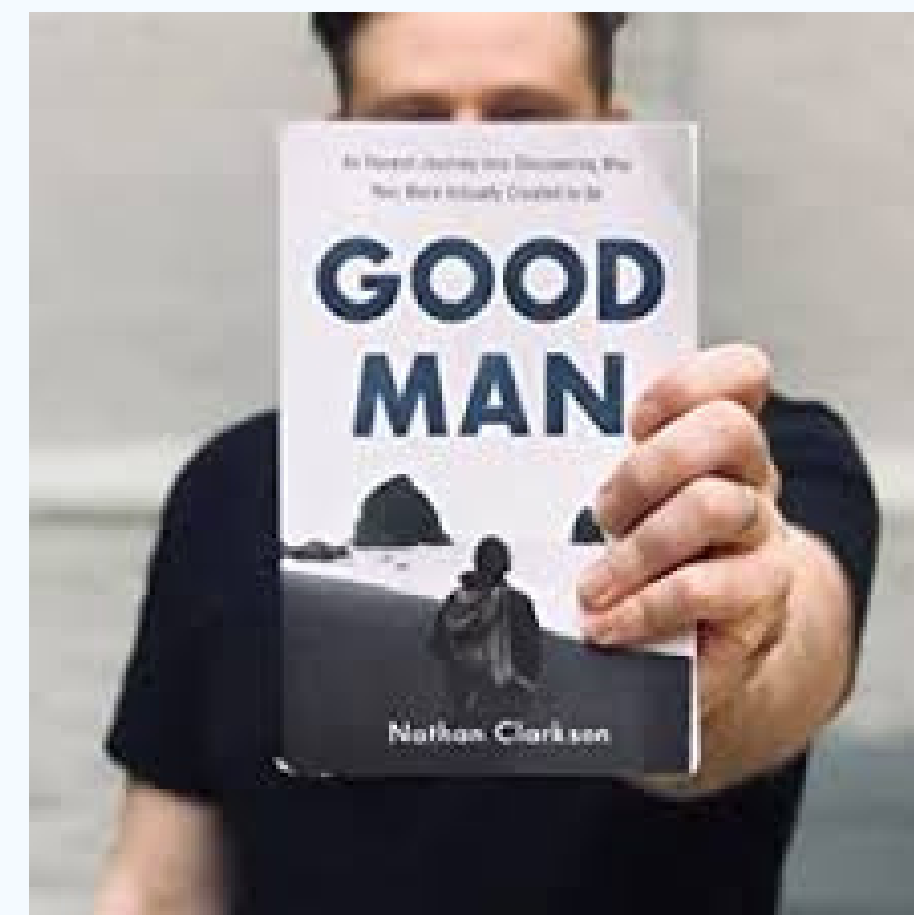
****Oxford Learner's Dictionaries, "competent" as an adjective means having enough skill or knowledge to do something well****

- ปัญหาที่เกิด

เมื่อใช้พฤติกรรมมาเป็น Competency การประเมินที่ง่ายที่สุด มักใช้หัวข้อประเมิน ทำให้เกือบทั้งหมดผ่านเกณฑ์ กลายเป็นคะแนน Competency สูง (พนักงานมีสมรรถนะสูง) แต่การทำงานตามเป้าหมาย ประสบความสำเร็จในระดับต่ำ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ Competency

- หลักการ/วิธีการแก้ปัญหา

ใช้เฉพาะเรื่องที่เป็นความรู้หรือทักษะ มากำหนดเป็น Competency เช่น ความรู้ในผลิตภัณฑ์ขององค์กร/ ความรู้-ทักษะภาษาอังกฤษ/ ความรู้-ทักษะการวางแผน เป็นต้น





หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

ปัญหาที่พบบ่อยในการ IMPLEMENT ระบบ COMPETENCY

2. กำหนดระดับความเชี่ยวชาญ 5 ระดับเท่ากัน ของ Competency ทุกหัวข้อ

กำหนด Competency ถูกต้อง (เป็นเรื่องทักษะ/ความรู้)
แต่กำหนดระดับความเชี่ยวชาญเป็น 5 ระดับเท่ากันทุกหัวข้อเรื่อง เช่น
ความรู้ในผลิตภัณฑ์ (5 ระดับ)/ ภาษาอังกฤษ (5 ระดับ) เป็นต้น

ปัญหาที่เกิด

เมื่อเอากำหนดระดับความเชี่ยวชาญให้พนักงาน (Competency Assignment) โดยเฉพาะองค์กรที่มีระดับ Job Grade มาก (เช่น 12 ระดับ) จะทำให้ Competency Score ของแต่ละระดับใกล้เคียงกันมาก แต่ตำแหน่งต่างกัน-เงินเดือนแตกต่างกันมาก

Communication Skills
 The 5 Levels of Listening

1	Ignoring Not listening at all
2	Pretend Listening Using the right body language but not listening
3	Selective Listening Only listening to the bits that interest you
4	Attentive Listening Paying attention and listening to everything
5	Empathetically Listening Listening to understand to respond appropriately

Revolution
 Learning and Development



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

ปัญหาของการกำหนดระดับความเชี่ยวชาญ 5 ระดับเท่ากัน ของ COMPETENCY ทุกหัวข้อ

Job Grade (JG)	Core & Managerial Competencies					Job Value (ค่างาน)
	ความรู้ ในผลิตภัณฑ์	ความรู้-ทักษะ ภาษาอังกฤษ	ความรู้-ทักษะ การวางแผน	ความรู้ใน ระบบคุณภาพ	ความรู้-ทักษะ ด้านการสื่อสาร	
1	1	1		1		3
2	2	1		1	1	5
3	2	2	1	2	1	8
4	3	2	2	2	2	11
5	3	2	3	3	2	13
6	3	3	3	3	3	15
7	4	3	3	3	4	17
8	4	4	4	3	4	19
9	5	4	4	4	4	21
10	5	4	5	4	5	23
11	5	4	5	5	5	24
12	5	5	5	5	5	25



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

ปัญหาที่พบบ่อยในการ IMPLEMENT ระบบ COMPETENCY

- 2. กำหนดระดับความเชี่ยวชาญ 5 ระดับเท่ากัน ของ Competency ทุกหัวข้อ

กำหนด Competency ถูกต้อง (เป็นเรื่องทักษะ/ความรู้)
แต่กำหนดระดับความเชี่ยวชาญเป็น 5 ระดับเท่ากันทุกหัวข้อเรื่อง เช่น
ความรู้ในผลิตภัณฑ์ (5 ระดับ)/ ภาษาอังกฤษ (5 ระดับ) เป็นต้น

- ปัญหาที่เกิด

เมื่อเอากำหนดระดับความเชี่ยวชาญให้พนักงาน (Competency Assignment) โดยเฉพาะองค์กรที่มีระดับ Job Grade มาก (เช่น 12 ระดับ) จะทำให้ Competency Score ของแต่ละระดับใกล้เคียงกันมาก แต่ตำแหน่งต่างกัน-เงินเดือนแตกต่างกันมาก

- หลักการ/วิธีการแก้ปัญหา

- 1.ทำระดับความเชี่ยวชาญ (Competency Dictionary) ให้มีจำนวนที่เหมาะสมตามความซับซ้อนของหัวข้อเรื่องนั้นๆ เช่น ภาษาอังกฤษมี 8 ระดับ/ การวางแผนมี 7 ระดับ เป็นต้น
- 2.เพิ่มจำนวน Competency ให้มีจำนวนมาก เช่น มี CC&MC 10 เรื่อง



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อเสนอแนะ

ปัญหาที่พบบ่อยในการ IMPLEMENT ระบบ COMPETENCY

3. ใช้วิธีการวัด/ประเมินผล Competency ที่ไม่ชัดเจนและไม่เที่ยงตรง

เพื่อให้จัดการง่ายในการวัด/ประเมินผล Competency หลายองค์กร นิยมให้หัวหน้าประเมินว่า พนักงานแต่ละคนผ่านเกณฑ์ Competency ที่ กำหนดไว้ในแต่ละเรื่องหรือไม่?

• ปัญหาที่เกิด

หัวหน้างานมักประเมินโดยไม่มีเครื่องมือวัดที่ชัดเจน กลายเป็นเอาความรู้สึก/มาตรฐานของตนเองเป็นเกณฑ์ และด้วยความรักลูกน้อง หัวหน้างานมักประเมินให้ผ่าน

ทำให้เกิดภาพ พนักงานในองค์กรมี Competency Score สูงมาก แต่ ผลการปฏิบัติงาน/ผลงานตาม KPIs ทำได้ในระดับต่ำ ไม่สอดคล้องกับ Competency Score



• หลักการ/วิธีการแก้ปัญหา

ใช้วิธีการวัด/ประเมินผลด้วยการทดสอบ (สอบข้อเขียน/ สอบปฏิบัติ) ซึ่ง ได้ผลเที่ยงตรงกว่าและทำให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะ/ความรู้จริง



หลักการ



การประยุกต์ใช้



ปัญหาที่พบ



ข้อแนะนำ

ข้อแนะนำในการ IMPLEMENT/ พัฒนาระบบ COMPETENCY

- 1. ให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่ผู้บริหาร-ผู้จัดการทุกคนทุกระดับ เพื่อจะได้เห็นประโยชน์ ความจำเป็น และประเมินความคุ้มค่าในการจะนำระบบ Competency มาใช้ในองค์กร
- 2. เลือกแนวทางที่เอาความรู้/ทักษะมากำหนดเป็น Competency
- 3. พัฒนา Competency Dictionary ให้ชัดเจน-เหมาะสม (หากมีงบประมาณก็จ้างที่ปรึกษา/ ซื้อ Competency Dictionary)
- 4. เลือกใช้วิธีการวัด/ประเมินผลด้วยการทดสอบ (สอบข้อเขียน/ สอบปฏิบัติ) เท่านั้น
 - หากมีงบประมาณก็จ้างที่ปรึกษาในบางหัวข้อ (หัวข้อที่เป็นเรื่องภายใน ควรพัฒนาเอง)
 - ส่งทดสอบตามสถาบันต่างๆ เช่น ช่าง-ส่งทดสอบของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน/ ภาษาอังกฤษส่งทดสอบของ TOEIC เป็นต้น
- 5. ใช้ Software มาบริหารงาน Competency



Q & A

อ.รุ่งนิกร สุขมงคล

s_rungnikorn@hotmail.com

Tiktok; HRD&HRM โดย อ.รุ่งนิกร

Thank you

สนับสนุนโดย

บริษัท บีพีไอที โซลูตติ้งส์ จำกัด

www.bpit.co.th

บริการ HR Services มาตรฐานสากล

