

เทคนิคการจัดทำ Competency Dictionary

15 October 2025

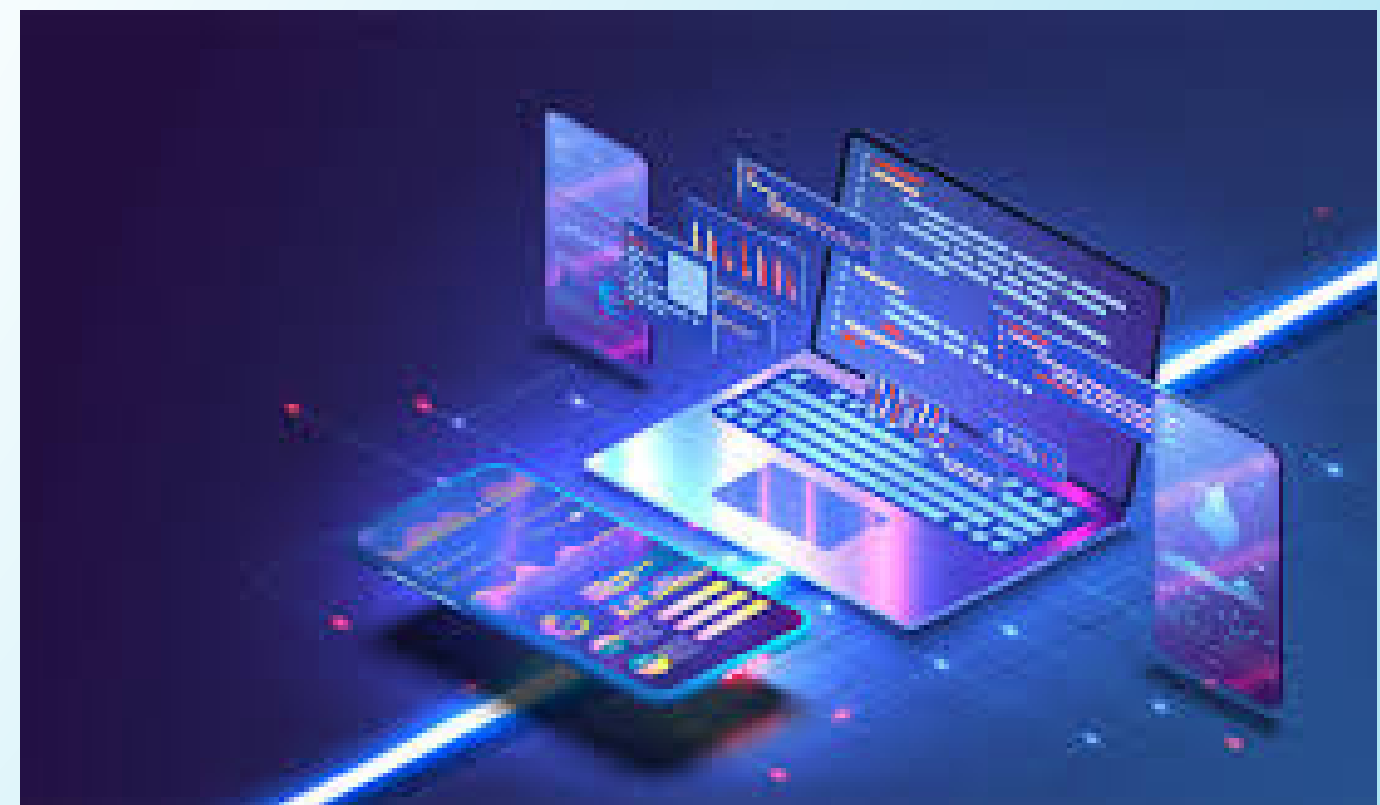
อ.รุ่งนิกร สุมงคล

- 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)

สนับสนุนโดย
บริษัท บีพีไอที โฮลดิ้งส์ จำกัด
บริการ HR Services มาตรฐานสากล
☎ 02 434 3195-7 🌐 WWW.BPIT.CO.TH

3 องค์ประกอบหลักที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ?

1. ความรู้ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้ปฏิบัติงาน
3. เทคนิค/เทคโนโลยี/ระบบ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน



ระบบงานที่นำมาใช้บริหาร & พัฒนาพนักงาน

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





• การหา Competency • สำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่ง

- ต้องมีความรู้/ทักษะอะไรบ้าง? ถึงจะปฏิบัติ
งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรู้/ทักษะ แบ่งเป็น

1. ความรู้และทักษะทั่วไปที่พนักงานทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ในองค์กรควรมี
(Core Competency - CC)
2. ความรู้และทักษะที่หัวหน้างาน/ผู้บริหาร ทุกคนควรมี
(Managerial Competency - MC)
3. ความรู้และทักษะเฉพาะด้าน ที่พนักงาน แต่ละตำแหน่งทุกคนควรมี
(Functional Competency - FC)



Competency



บางสำนัก; Competency จะรวมถึง

- พฤติกรรม (behavior)
- ทักษะ (attitude)
- ความเชื่อ (belief)
- บุคลิกลักษณะ (characteristic)

ของผู้ปฏิบัติงาน



อ.รุ่งนิกร

หมายถึง เฉพาะ “ความรู้และทักษะ” ที่จำเป็นในงานของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

การหา Core Competency



แหล่งที่มา (ธุรกิจ/ ระบบงาน/ กลยุทธ์)

Competency ที่ได้

- | | | |
|--|--------|--|
| 1. ธุรกิจขององค์กร (เช่น องค์กรทำธุรกิจอาหาร) |> | • ความรู้ในธุรกิจ/ ความรู้ในผลิตภัณฑ์ |
| 2. องค์กรใช้ระบบบริหารงานตามเป้าหมายในการบริหารงาน |> | • ความรู้เรื่อง MBO-KPIs-BSC-OKRs |
| |> | • ความรู้และทักษะในการจัดทำ Action Plan |
| 3. องค์กรใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจด้วยการหา Partner จากต่างประเทศมาร่วมดำเนินธุรกิจในไทย |> | • ความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษ |
| 4. องค์กรเน้นคุณภาพทั้งในการปฏิบัติงานและในตัวสินค้า จึงจัดทำระบบคุณภาพหลายอย่าง |> | • ความรู้ในระบบคุณภาพต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น GMP/ HACCP/ ISO ฯลฯ |

การหา Functional Competency

(ตัวอย่าง - ตำแหน่ง Sales)



แหล่งที่มา (หน้าที่งาน)

1. ขายสินค้า
2. ต้องจัดทำเอกสารและรายงานต่างๆ ในงานขาย
เอง (ไม่มี Sales Admin ทำให้)
3. ทำรายงานสถานการณ์ตลาดในเขตที่ตนรับผิดชอบ
ชอบเป็นประจำทุกเดือน

Competency ที่ได้

-> • ความรู้ในผลิตภัณฑ์
-> • ความรู้ในกระบวนการผลิตสินค้า
-> • ความรู้และทักษะในการจัดทำรายงานขาย
-> • ความรู้และทักษะในการทำเอกสารการขาย
-> • ความรู้ด้านการตลาด

เริ่มต้นการทำ Competency Dictionary

ความรู้ในผลิตภัณฑ์

- คำนิยาม - หมายถึง ความรู้ในสินค้าขององค์กร โดยมีความรู้ครอบคลุมเรื่อง ชื่อและชนิดสินค้า คุณสมบัติ และประโยชน์ของสินค้าแต่ละชนิด วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตสินค้า และสินค้าของคู่แข่ง
- กำหนดจำนวนระดับความเชี่ยวชาญ - 6 ระดับ



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-คุณสมบัติของวัตถุดิบดังกล่าวทั้งสินค้าของบริษัทและของคู่แข่งรายสำคัญ
6. รู้ชื่อและชนิดสินค้าที่บริษัทผลิต/ รู้รายละเอียดวิธีการใช้-ประโยชน์-จุดเด่น-จุดด้อยของของสินค้าทุกชนิดที่บริษัทผลิต/ รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของสินค้าของคู่แข่งรายสำคัญ/ รู้รายละเอียดถึงวัตถุดิบทุกชนิด ตลอดจนวัตถุดิบทดแทนหรือที่ใช้ใกล้เคียงกัน-คุณสมบัติด้านเคมีของวัตถุดิบดังกล่าวทั้งสินค้าของบริษัทและของคู่แข่งรายสำคัญ

COMPETENCY ASSIGNMENT

Core Competency - ความรู้ในผลิตภัณฑ์

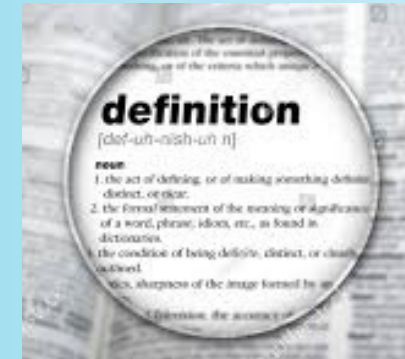
1. เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (ต้อนรับผู้มาติดต่อ/ รับโทรศัพท์) มีความเชี่ยวชาญระดับ
2. เจ้าหน้าที่สรรหาว่าจ้าง มีความเชี่ยวชาญระดับ
3. เจ้าหน้าที่จัดซื้อ มีความเชี่ยวชาญระดับ
4. ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง มีความเชี่ยวชาญระดับ
5. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีความเชี่ยวชาญระดับ
6. Sales มีความเชี่ยวชาญระดับ

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

หลักการพื้นฐานในการจัดทำ Competency Dictionary

เรียงตามลำดับ



1. จัดทำคำนิยามให้ชัดเจน ครอบคลุมความรู้และทักษะที่ต้องการ

- จากหัวข้อเรื่อง จะขยายให้ครอบคลุมถึงเรื่องอะไรบ้าง?
- กำหนดให้เหมาะสมกับความต้องการใช้ในองค์กร (เช่น ไม่ลึกซึ้งจนเกินไป เพราะเป็นเพียงองค์กรที่จัดจำหน่ายสินค้าเท่านั้น ไม่ได้มีการผลิต ไม่มีกระบวนการ R&D เป็นต้น)

****คำนิยาม** สำคัญมากในกำหนดจำนวนระดับ
ความเชี่ยวชาญ และในการการเขียนเนื้อหาใน
Competency Dictionary**

หลักการพื้นฐานในการจัดทำ Competency Dictionary

เรียงตามลำดับ



2. กำหนดจำนวนระดับของ ความเชี่ยวชาญ

- ระดับความเชี่ยวชาญจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับปริมาณและความซับซ้อนของเนื้อหาเรื่องนั้นๆ
- เรื่องที่เนื้อหาปริมาณมากหรือซับซ้อน อาจกำหนดจำนวนระดับเป็น 7, 8 ระดับก็ได้ ในขณะที่ หากเนื้อหาไม่ซับซ้อนจำนวนระดับอาจจะมีเพียง 4, 5 ระดับก็ได้

****ไม่ควรกำหนดเป็น 5 ระดับเท่ากันทุกเรื่อง
เพราะจะทำให้เกิดปัญหาตามมาในขั้นตอนการทำ
Competency Assignment****

แบบฝึกหัด 1 **ทำเดี่ยว**

(เขียนคำนิยาม และกำหนดจำนวนระดับความเชี่ยวชาญ)



• ความรู้และทักษะในการสื่อสาร

จำนวนระดับความเชี่ยวชาญ.....ระดับ



• ทักษะในการวิเคราะห์

จำนวนระดับความเชี่ยวชาญ.....ระดับ

หลักการพื้นฐานในการจัดทำ Competency Dictionary

เรียงตามลำดับ



3. เขียน Competency Dictionary

- เขียนให้ชัดเจน ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย ว่าตนจะต้องเรียนรู้หรือฝึกทักษะเรื่องอะไร
- ประเด็นต่างๆ ในเนื้อหาที่เขียนควรวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม (สอบปฏิบัติได้หรือทดสอบข้อเขียนได้)

****ไม่เขียนประเด็นเนื้อหาในรูปแบบที่ต้องวัดผล
โดยการประเมินด้วยบุคคล เช่น ให้หัวหน้างาน
ประเมินว่าผ่านหรือไม่ผ่าน****

หลักการพื้นฐานในการจัดทำ Competency Dictionary



หลักการและเทคนิคในการ เขียน Competency Dictionary

1. ศึกษาหาความรู้เรื่องที่จะเขียนให้ละเอียดมากที่สุด
2. เขียนจากระดับ 1 และระดับสูงสุดก่อน แล้วค่อยเขียนเข้าหาระดับกลางๆ จนครบทุกระดับ
3. จัดต้นประโยคในแต่ละระดับด้วยคำกริยา เช่น
 - มีความรู้.....
 - สามารถ.....
4. ในขณะที่เขียนแต่ละระดับ ให้นึกด้วยว่าจะทดสอบความรู้/ทักษะได้หรือไม่? อย่างไร?
5. หากมีตัวอย่างหรือมาตรฐานอื่นๆ ที่ดีอยู่แล้ว สามารถนำมาใช้ได้หรือนำมาดัดแปลงให้เหมาะสมให้งานใช้งานได้ดี

แบบฝึกหัด 2 **ทำเป็นกลุ่ม** (เขียน Competency Dictionary ให้ครบจำนวนระดับความเชี่ยวชาญตามที่กำหนด)



- ความรู้และทักษะในการสื่อสาร (7 ระดับ)
- ทักษะในการวิเคราะห์ (6 ระดับ)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.



Competency Score ของพนักงานแต่ละคน **วัดการพัฒนาคคนเป็นตัวเลงชัดเจน**

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

Competency Score เฉลี่ยของพนักงานทั้งองค์กร **วัดการพัฒนาคคนเป็นตัวเลงชัดเจน**

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

จบการนำเสนอ **Q & A** Thank You

สนับสนุนโดย
บริษัท บีพีไอที โฮลดิ้งส์ จำกัด
บริการ HR Services มาตรฐานสากล
☎ 02 434 3195-7 🌐 WWW.BPIT.CO.TH

อ.รุ่งนิกร สุมงคล
s_rungnikorn@hotmail.com
Tiktok; HRD&HRM โดย อ.รุ่งนิกร

