การประเมินสมรรถนะ

สำหรับการจัดการทรัพยากรบุคคล

MIND ANALYTICA

สมรรถนะ (Competency)

นิยาม

- ทักษะ ความรู้ พฤติกรรม คุณลักษณะ ที่บุคลากรพึงมี เพื่อให้บทบาท หรืองานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สอดคล้องกับทิศทาง หรือเป้าหมายขององค์กร
- อาจเป็นความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ
- อาจเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ทัศนคติ

จุดประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

- เพื่อหาช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะในปัจจุบัน และเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ
- ช่วยให้การสรรหาและคัดเลือกให้ดียิ่งขึ้น
- ทำให้เลือกเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ได้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น
- ระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนารายบุคคล
- ทดสอบคุณภาพของโปรแกรมการฝึกฝน พัฒนา

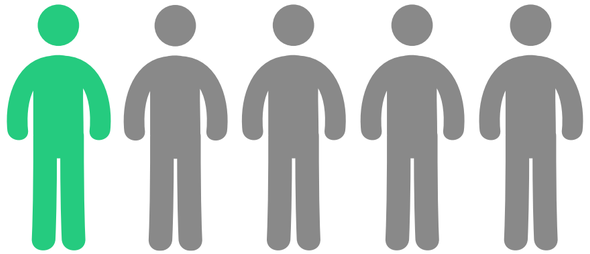
การประเมินสมรรถนะเพื่อค้นหาผู้นำองค์กร

70%

ผู้นำองค์กรส่งผลต่อ**ความผูกใจมั่นในงาน** (Engagement) ของบุคลากร ไม่ว่าจะธุรกิจหรือองค์กรประเภทใด

1 ใน 10 คนเท่านั้น

มี**ศักยภาพ**ที่จะเป็นผู้นำ



2 ใน 10 คนเท่านั้น

ที่แสดงออกคุณสมบัติของผู้นำระดับพื้นฐานและสามารถทำงานในตำแหน่งที่สูงได้ **หากได้รับการโค้ช**และ**มีแผนการพัฒนา**สำหรับคนเหล่านี้

Conventional selection processes are a big contributor to **inefficiency** in management practices; they apply little science or research to find the right person for the managerial role.

Jim Harter, PhD
CHIEF SCIENTIST
Workplace for Gallup

Randall J. Beck & Jim Harter. (2024). Why Great Managers Are So Rare. Gallup.
Gallup. (2015). State of the American manager: Analytics and advice for leaders.

กลุ่มสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

การจัดการด้านการเงินและทรัพยากร

การสังเกตการผลการปฏิบัติการขององค์กร

การควบคุมดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์

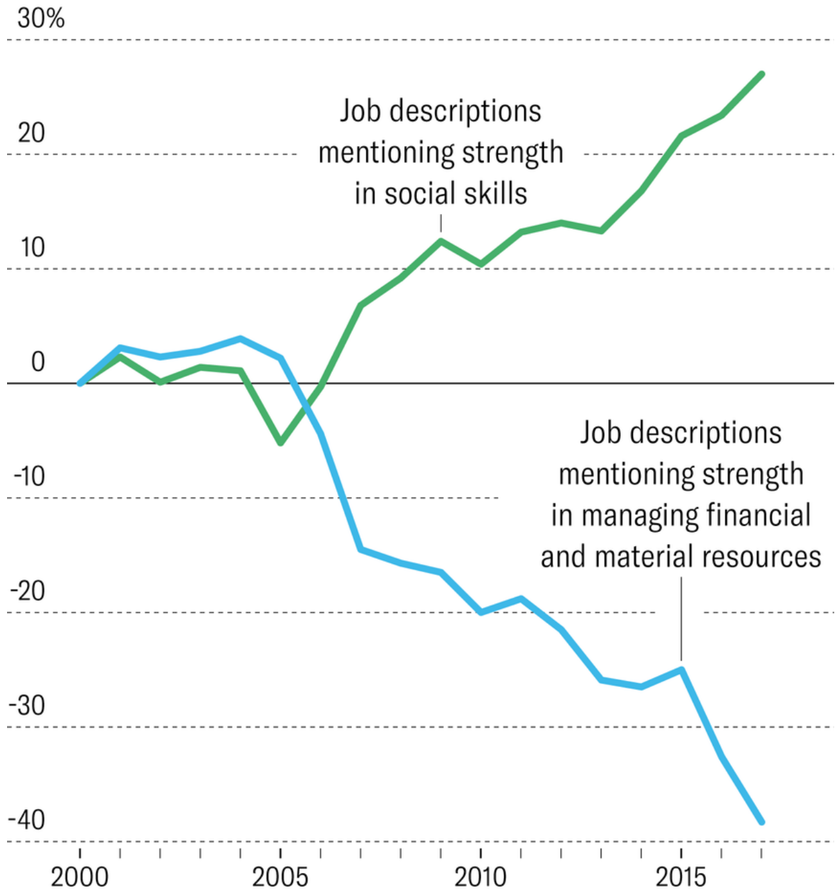
การจัดการด้านธุรการ

การประมวลผลและใช้ข้อมูลในระดับที่ซับซ้อน

การใช้ทักษะทางสังคม

Raffaella Sadun et al. (2022). The C-Suite Skills That Matter Most. Harvard Business Review.

ทักษะทางสังคม (Social Skills)



When companies today search for top leaders, especially **new CEOs**, they attribute **less importance to those capabilities** than they used to and instead prioritize one qualification above all others: **strong social skills**.

Raffaella Sadun
Professor of Business Administration
Harvard Business School

Raffaella Sadun et al. (2022). The C-Suite Skills That Matter Most. Harvard Business Review.

การเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์การประเมิน

- เพื่อประเมินหาระดับสมรรถนะระดับกลุ่ม
- เพื่อพัฒนาบุคลากร
- เพื่อคัดเลือก รับบุคลากรเข้าทำงาน และเลื่อนขั้น

กลุ่มเป้าหมาย

- ผู้บริหาร
- บุคลากรปัจจุบันในบริษัท
- ผู้สมัครงานใหม่

การดำเนินการประเมิน

- รายบุคคล
- รายกลุ่ม

สิ่งที่วัด

- วัดระดับความสามารถที่ทำได้
- วัดสิ่งที่ทำโดยปกติ

ต้องการวิธีวัดที่ปรับเข้ากับบริบทของแต่ละองค์กรหรือไม่

ตัวอย่างแบบประเมิน

การประเมินตนเอง

คุณเป็นคนแบบไหนเวลาที่คุณทำงานร่วมกันคนอื่น?

	ไม่ตรงมากที่สุด	ไม่ตรง	ตรงและไม่ตรงพอ ๆ กัน	ตรง	ตรงมากที่สุด
ในการทำงาน ฉันชอบการทำเป้าหมายยาก ๆ (แต่เป็นไปได้) ให้สำเร็จ	○	○	○	○	○
การริเริ่มและรักษาความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานทำให้ฉันพึงพอใจ	○	○	○	○	○
หากเลือกได้ ฉันชอบที่จะทำงานของฉันเอง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร	○	○	○	○	○
การได้มีบทบาทที่มีอำนาจเหนือเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องสำคัญสำหรับฉัน	○	○	○	○	○
ในการทำงาน ฉันชอบการทำงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย	○	○	○	○	○

ตัวอย่างแบบประเมิน

กิจกรรม จีนหลั่งไหล

แบบฟอร์ม ทำรายการปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (เดี่ยว)

รหัสผู้ร่วมกิจกรรม .....

คำชี้แจง: ขอให้ท่านอ่านข้อความในกิจกรรมให้ละเอียด

สถานการณ์ เนื่องจากชาวจีนมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้ชาวจีนเดินทางไปท่องเที่ยวและลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น รวมถึงประเทศไทย ในปีพ.ศ. 2558 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬารายงานว่านักท่องเที่ยวจีนในประเทศไทยอยู่ที่ประมาณ 1 ล้านคน และนักธุรกิจที่ย้ายถิ่นฐานมาประกอบธุรกิจในเมืองไทยสะสมรวม 5 หมื่นคน การเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจชาวจีนส่งผลทางบวกในด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก การจับจ่ายใช้สอยของชาวจีนทำให้เกิดเงินหมุนเวียนในประเทศมากขึ้น ลดอัตราการว่างงานบางส่วนลง แต่ประเทศไทยก็มีต้นทุนทรัพยากรต่างๆ ทั้งความเสื่อมโทรมของสถานที่ท่องเที่ยว การคมนาคมที่ติดขัด การบริหารทรัพยากรน้ำและการจัดการขยะที่เกือบไม่เพียงพอ การแข่งขันที่สูงขึ้นของนักธุรกิจไทยที่มีนักธุรกิจจีนเป็นคู่แข่ง (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในธุรกิจท่องเที่ยว) นอกจากนี้ สถานที่ท่องเที่ยวสามารถรับนักท่องเที่ยวได้จำนวนจำกัด (เช่น วัดพระแก้ว) ความแออัดนี้ทำให้ไทยอาจเสียโอกาสรับนักท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มใช้จ่ายสูงกว่า (เช่น นักท่องเที่ยวจากยุโรป)

หากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาคาดการณ์ว่านักท่องเที่ยวชาวจีน จะมีจำนวนมากขึ้นเป็น 5 ล้านคนในปีพ.ศ. 2563 และมีชาวจีนโยกย้ายถิ่นฐานมาประกอบธุรกิจในเมืองไทยสะสมเป็น 2 แสนคนในปีพ.ศ. 2563 ท่านคิดว่าประเทศไทยต้องรองรับปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของประชากรจีนในประเทศไทย ให้ทำรายการปัญหาที่น่าจะเกิดขึ้น เขียนผลกระทบหากปัญหาดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไข และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาดังกล่าวในหน้าถัดไป กรุณาเขียนรายการปัญหาให้สั้นและหลากหลายมากที่สุด

กิจกรรม จีนหลั่งไหล

แบบฟอร์ม วางแผนรับมือปัญหา (กลุ่ม)

รหัสผู้ร่วมกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม .....

จงคัดเลือกและจัดอันดับประเด็นปัญหาที่สำคัญที่สุด 5 อันดับ

1. .....

   .....

   เหตุผล.....

   .....

2. .....

   .....

   เหตุผล.....

   .....

3. .....

   .....

   เหตุผล.....

   .....

ตัวอย่างแบบประเมิน

การทดสอบความรู้

คุณทำงานให้กับทีมรับสร้างบ้านที่เพิ่งจะทำสัญญารับเหมาช่วงเพื่อไปทำโครงสร้างบ้านสองชั้นหลังหนึ่ง สัญญาในการทำโครงสร้างมีกำหนดเวลาไว้ตายตัวที่สามสัปดาห์ เนื่องจากทีมทำหลังคาจากบริษัทก่อสร้างอีกบริษัทหนึ่งจะต้องเริ่มทำรายละเอียดหลังคาทันทีที่ทีมของคุณครบกำหนดเวลา ทีมของคุณจึงร่างแผนและตั้งเป้าหมายหลายๆส่วนในการสร้างโครงให้เสร็จภายในสามสัปดาห์ หนึ่งสัปดาห์ก่อนวันครบกำหนด บริษัทค้าไม้ที่จะต้องจัดส่งไม้ครั้งสุดท้ายบอกคุณว่าการจัดส่งดังกล่าวจะล่าช้ากว่ากำหนดประมาณสองถึงสามวัน การหาบริษัทค้าไม้รายอื่น ๆ จะยิ่งทำให้ล่าช้ามากกว่าสองหรือสามวัน กรุณาให้คะแนนตามความน่าจะเป็นที่คุณจะทำพฤติกรรมต่อไปนี้

หารือเรื่องการจัดส่งที่จะล่าช้ากับสมาชิกในทีมหนึ่งหรือสองคนโดยไม่แจ้งผู้ที่ว่าจ้างคุณ ทำเท่าที่ทำได้ด้วยวัสดุที่มีอยู่ และอนุญาตให้สมาชิกในทีมพักจนกว่าไม้จะส่งมาถึง แม้ว่าเป้าหมายที่ทำได้จะยังไม่สำเร็จก็ตาม

ทำและไม่ทำพอ ๆ กัน

ตรวจสอบว่าทำโครงสร้างเสร็จไปแล้วกี่เปอร์เซนต์โดยการประชุมกับสมาชิกในทีม สื่อสารเรื่องความคืบหน้าของงานและการบรรลุเป้าหมายย่อยให้กับทีมและผู้ที่ว่าจ้างคุณรับรู้ และปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับตารางเวลาที่กระชั้นชิดขึ้น

ไม่ทำ

เครื่องมือ

เครื่องมือ	ประเมินแบบกลุ่ม/เดี่ยว	เหมาะสมในการคัดเลือก	ปรับให้เหมาะกับองค์กร	คำอธิบายเพิ่มเติม
การประเมินตนเอง				
รายงานตนเอง	กลุ่ม	ไม่	ไม่จำเป็น	ดำเนินการได้เร็ว ใช้ประเมินระดับสมรรถนะของทั้งองค์กรได้ง่าย
จดบันทึก	เดี่ยว เน้นเปรียบเทียบกับตนเอง	ไม่	ไม่จำเป็น	ไม่ได้เป็นวิธีการประเมินโดยตรง เพราะขาดการแปลงคะแนนให้เปรียบเทียบกับผู้อื่นได้ แต่ทำให้ผู้รับการประเมินได้สะท้อนพฤติกรรมตนเอง และเปรียบเทียบตนเองจากในอดีต เหมาะสำหรับการพัฒนา
การตอบสนองต่อสถานการณ์จริง				
สัมภาษณ์แบบพฤติกรรม	เดี่ยว	ใช่	ไม่จำเป็น แต่ต้องฝึกผู้สัมภาษณ์	ใช่ร่วมกับการสัมภาษณ์ปกติได้ เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้สมัครที่มีประสบการณ์ทำงานสูง
สังเกตพฤติกรรม	เดี่ยว	ไม่	ไม่จำเป็น แต่ต้องฝึกผู้ประเมิน	เห็นสภาพในการทำงานจริงว่าผู้รับการประเมินได้ใช้สมรรถนะในการทำงานทั่วไป แต่ละวันหรือไม่ ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่นาน ๆ เจอครั้งแต่สำคัญ
ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน				
ศูนย์ประเมิน	เดี่ยว (ทำพร้อมกันเป็นกลุ่ม)	ใช่	จำเป็น ต้องฝึกฝนผู้ประเมิน	เป็นวิธีการคัดเลือกที่ใช้ทรัพยากรมากที่สุด แต่ทำให้เห็นการทำงานของผู้สมัครจริง หลาย ๆ คนพร้อมกัน พนักงานปัจจุบันเห็นภาพว่าคนที่จะมาร่วมงานด้วยเป็นอย่างไร
ทดลองงาน	เดี่ยว	ใช่	จำเป็น ต้องฝึกฝนผู้ประเมิน	ถือว่าเป็นการทำงานจริงในช่วงทดลองงาน หากมีการประเมินเป็นระบบ ทำให้เห็นสมรรถนะของผู้สมัครดังกล่าวได้ อาจใช้ร่วมกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา
ตรวจสอบผลงานโครงการ	เดี่ยว, ทีม	ไม่	จำเป็น	ดูผลของสมรรถนะว่าสะท้อนออกมาในผลงาน โครงการ มากน้อยเพียงใด

เครื่องมือ

เครื่องมือ	ประเมินแบบกลุ่ม/เดี่ยว	เหมาะสมในการคัดเลือก	ปรับให้เหมาะกับองค์กร	คำอธิบายเพิ่มเติม
การทดสอบความรู้				
แบบทดสอบการตอบสนองต่อสถานการณ์	กลุ่ม	ใช่	จำเป็น	เป็นการวัดสมรรถนะในสถานการณ์จริงแบบกลุ่มที่ประหยัดที่สุดและจัดทำได้รวดเร็วที่สุด
สัมภาษณ์แบบสถานการณ์	เดี่ยว	ใช่	จำเป็น	ใช้กับการสัมภาษณ์ปกติได้ เหมาะสมกับผู้สมัครที่ไม่มีประสบการณ์
การประเมินจากผู้อื่น				
ให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา	กลุ่ม	ไม่	ควรปรับ ต้องฝึกฝนทั้งผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน	ทำให้เห็นระดับสมรรถนะในมุมมองของพนักงานในองค์กรจริง สามารถได้รายละเอียดเพิ่มเติม ที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริงได้
ประเมินผลการปฏิบัติงาน	กลุ่ม	ไม่	จำเป็น ต้องฝึกฝนผู้ประเมิน	ใช้ประกอบกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ให้หัวหน้างานประเมินว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีการแสดงออกถึงสมรรถนะมากน้อยเพียงใด สามารถใช้ในการตั้งเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้

หลักการคัดเลือกเครื่องมือ

1. วิเคราะห์งานและกำหนดสมรรถนะหลัก

2. สร้างนิยามปฏิบัติการ กำหนดว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจริง ๆ คืออะไร

3. เลือกเครื่องมือที่เหมาะสม

4. ฝึกฝนบุคลากรให้สามารถใช้เครื่องมือได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

5. นำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการวัด

สมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. ปี 2552

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

นิยาม (Definition)

ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

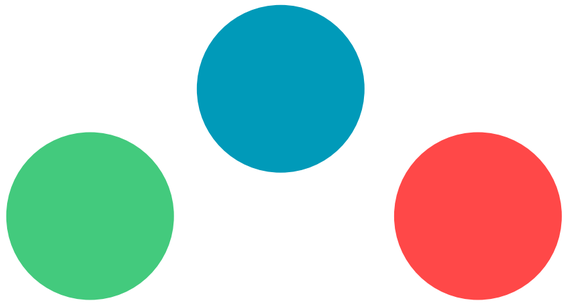
พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)

1. การทำให้ตนเองมีทักษะและความรู้
2. แสดงความสนใจใคร่รู้ ความรู้ที่นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง
3. อาสาให้ความช่วยเหลือผู้อื่นแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค
4. เข้าอบรม/เรียน หรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)
2. ความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ (Professional Expertise)
3. การเปิดรับประสบการณ์ (Openness)
4. จิตใจให้บริการ (Service Mind)
5. ความใคร่รู้ ใฝ่รู้ (Curiosity)
6. ความสนใจเรียนรู้สิ่งที่ซับซ้อน (Intellectual Engagement)

สมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. พ.ศ. 2552



การมุ่งผลสัมฤทธิ์

บริการที่ดี

การทำงานเป็นทีม

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

สาเหตุที่การพัฒนาเครื่องมือประเมินให้มีมาตรฐานสูงไม่ใช่เรื่องง่าย

แบบประเมินต้องมีมาตรฐาน

วัดในสิ่งที่ต้องการวัดจริง มีความเที่ยง ความตรง

ต้องมีการฝึกฝนผู้ประเมิน

ผู้ให้คะแนน ให้มีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้การประเมินไม่มีความลำเอียง ไม่มีความผิดพลาด

ต้องมีการรักษาความลับ

เพื่อให้ผู้ประเมินกล้าให้คะแนนตามความจริง และไม่ให้ผู้รับการประเมินรู้สึกอับอาย หากผลที่ได้ไม่ดี

ต้องมีผู้ตีความผลหรือโค้ช

หากใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้ทดสอบอ่านอย่างเดียวมักไม่ได้ผลในการพัฒนา มักให้โค้ชนำผลที่ได้ ไม่ว่าจะเป็นแบบประเมินตนเอง หรือผลจากการประเมิน 360 องศา มาพูดคุยกับผู้รับการประเมิน เพื่อหาจุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนา และวางแผนในการพัฒนาพร้อมติดตามผล

ต้องมีระดับการเปรียบเทียบคะแนนที่ถูกต้อง

ไม่ว่าจะเป็นแบบอิงกลุ่ม (ระดับของตนเองอยู่ที่เท่าไร เมื่อเทียบกับคนอื่น) หรืออิงเกณฑ์ (ผ่านมาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้หรือไม่)

ตัวอย่างการพัฒนาการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างเพื่อวัดสมรรถนะในบริษัทแห่งหนึ่ง

วัตถุประสงค์การประเมิน

- ต้องการใช้เป็นส่วนหนึ่งของคะแนนเลื่อนขั้นเป็นระดับผู้บริหาร
- ต้องการหลักฐานที่แสดงว่าการสัมภาษณ์วัดสมรรถนะได้จริง
- ต้องการการคุ้มครองตามกฎหมายหากมีการฟ้องร้อง

1. แปลงสมรรถนะให้เป็นตัวแปรทางจิตวิทยา (อาจมีหลายตัวแปร) ที่มีลักษณะวัดได้ มีมิติเดียว
2. สัมภาษณ์หาเหตุการณ์สำคัญ เพื่อมาเขียนเป็นสถานการณ์ หรือคำถามพฤติกรรม
3. ตรวจสอบว่าสถานการณ์ที่เขียนขึ้นมาวัดสมรรถนะจริงหรือไม่
4. หาวิธีการตอบสนองจากกลุ่มเป้าหมายของแบบทดสอบนี้
5. คัดเลือกการตอบสนองที่บ่งชี้การมีสมรรถนะสูงหรือต่ำ
6. ตรวจสอบคุณภาพของการสัมภาษณ์ผ่านการทดลองใช้และเทียบกับผลงานหรือแบบทดสอบมาตรฐาน หรือวิธีตรวจสอบอื่น ๆ
7. หาวิธีแปลความหมายคะแนน โดยใช้วิธีอิงเกณฑ์หรืออิงกลุ่ม เพื่อสร้างจุดตัดที่เหมาะสม

COMPETENCY ASSESSMENT