



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



บทที่ 5 การประเมิน
ผลการปฏิบัติงาน
ด้วยสมรรถนะ

หัวข้อ

1.

ความเป็นมาของสมรรถนะ

2.

ความหมายของสมรรถนะ

3.

องค์ประกอบของสมรรถนะ

4.

ประเภทของสมรรถนะ

5.

ระดับของสมรรถนะ

6.

การกำหนดสมรรถนะ

7.

การนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์

8.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ด้วยสมรรถนะ

9.

ข้อควรคำนึงในการกำหนดสมรรถนะ

ความเป็นมาของสมรรถนะ

- กระทรวงการต่างประเทศของประเทศไทย ต้องการปรับเปลี่ยนแบบทดสอบ
เจ้าหน้าที่ต่างประเทศ เนื่องจากบุคคลที่ผ่านการทดสอบนั้นไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
- บริษัทแมคเบอร์ และคอมพานี โดยเดวิด ซี แมคเคิลแลนด์ เป็นผู้พัฒนาเครื่องมือใหม่
- เริ่มต้นค้นหาคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ทางการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น
และระดับปานกลาง
- ศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรม และความคิดที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ความเป็นมาของสมรรถนะ (ต่อ)

- ข้อสรุป คือ พฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีเด่น เรียกว่า สมรรถนะ
- มีการสร้างเกณฑ์คะแนนตามระดับพฤติกรรมที่แสดงผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จกับสัมหลวรวมทั้งสร้างตัวแบบสมรรถนะและนำไปใช้จริง
- แมคเคิลแลนด์ถือเป็นผู้ริเริ่มสมรรถนะ
- ในปี ค.ศ. 1990 สมรรถนะเริ่มเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย



ความหมายของสมรรถนะ

คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ
และคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ บุคลิกภาพ อุปนิสัย ซึ่งสามารถวัดได้และสอดคล้อง
กับความต้องการขององค์กร สามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน
และผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน

องค์ประกอบของสมรรถนะ



ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ

ภาพที่ 1 ภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2553, หน้า 54

ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะหลัก

ความรู้ ทักษะ
คุณลักษณะพฤติกรรม
ที่ดีที่ทุกคนในองค์การ
ต้องมีเพื่อแสดงถึง
วัฒนธรรมและค่านิยม
ขององค์การ

สมรรถนะ ทางการจัดการ

ความรู้ ทักษะ
คุณลักษณะ
ในด้านการบริหาร
จัดการด้านต่าง ๆ

สมรรถนะตามหน้าที่

ความรู้ ทักษะ
คุณลักษณะ หรือ
ลักษณะของงาน
ที่รับผิดชอบ

ระดับของสมรรถนะ



ขั้นเรียนรู้

ความสามารถชี้แจง
ถึงแนวคิด หลักการ
ขั้นตอนและวิธีการ
ปฏิบัติงานที่ตนเอง
รับผิดชอบ

ขั้นปฏิบัติ

การแสดงผล
พฤติกรรม
ที่กำหนดขึ้นได้
ด้วยตนเอง

ขั้นพัฒนา

การแสดงผลกิจกรรม
การนำสมาชิกในทีม
หรือหน่วยงานรวมถึง
การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ
เพื่อประโยชน์
และเป้าหมาย
ของทีมงาน

ขั้นก้าวหน้า

การแสดงผล
พฤติกรรม
ในการวิเคราะห์
และนำเสนอ
สิ่งใหม่ ๆ

ขั้นผู้เชี่ยวชาญ

การแสดงผลกิจกรรม
ที่มุ่งเน้นถึงกลยุทธ์
และแผนงาน
ในระดับองค์การ

การกำหนดสมรรถนะ

1

การใช้แนวทางของการบริหาร
จัดการเชิงกลยุทธ์
ใช้หลักเหตุผลเชื่อมโยงพันธกิจ
และวิสัยทัศน์ไปยังสมรรถนะหลัก
ขององค์กร

2

การประเมินสมรรถนะของตำแหน่งงาน
ใช้การวิจัยเพื่อให้ได้สมรรถนะที่เหมาะสม

3

การใช้ผู้เชี่ยวชาญ
ใช้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
ในตำแหน่งงานนั้นหรือในงานที่ใกล้เคียง

การกำหนดสมรรถนะ (ต่อ)

4

การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ
การค้นหาข้อมูลสมรรถนะจากแหล่งต่าง ๆ
เช่น ฐานข้อมูลด้านอาชีพ

5

วิธีผสมผสาน
ผสมผสานหลายวิธีในการกำหนด
สมรรถนะ

ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะโดยใช้แนวทางของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

1. กำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร

5. เชื่อมโยงสมรรถนะหลักขององค์กรกับสมรรถนะของหน่วยธุรกิจ
สมรรถนะของฝ่ายงาน และสมรรถนะของบุคคล

ภาพที่ 7 วิธีกำหนดสมรรถนะโดยใช้แนวทางของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2552, หน้า 50



ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะด้วยการประเมินสมรรถนะของตำแหน่งงาน

1. กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล
2. สุ่มตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีกับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ย
3. เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่าง ๆ
4. นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องทำ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน
5. ตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมรรถนะ
6. ประยุกต์ใช้ในการจัดทรัพยากรมนุษย์

ภาพที่ 8 การกำหนดสมรรถนะ ใช้วิธีการประเมินสมรรถนะของตำแหน่งงาน

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2552, หน้า 52

ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะใช้วิธีผสมผสาน

- 1 • ค้นหาข้อมูลทฤษฎีภูมิ
- 2 • ใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อคัดเลือกสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ
- 3 • ให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเพิ่มหรือลดสมรรถนะ
- 4 • จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ
- 5 • สร้างแบบทดสอบหรือแบบประเมิน
- 6 • ประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 7 • ทบทวนและคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินหรืออรรถประโยชน์

ภาพที่ 9 การกำหนดสมรรถนะใช้วิธีผสมผสาน

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2552, หน้า 52

การนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

วางแผนเพื่อเตรียม
บุคลากรให้มีสมรรถนะ
และศักยภาพที่เหมาะสม



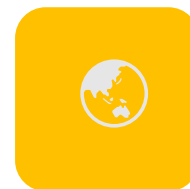
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นำสมรรถนะที่จำเป็น
มาออกแบบวิธีการพัฒนา
ให้เหมาะสม



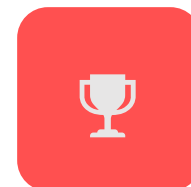
2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

นำสมรรถนะมากำหนด
คุณสมบัติในการรับสมัครงาน
และเป็นเกณฑ์การคัดเลือก



4. การประเมินค่างาน

และการบริหารค่าตอบแทน
นำสมรรถนะมาเป็นปัจจัย
ในการประเมินค่างาน
และพิจารณาค่าตอบแทน



การนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ (ต่อ)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

นำสมรรถนะมาเป็นหัวข้อ
ที่ใช้ประเมินผลงาน



6. การวางแผนสายอาชีพ

และการสืบทอดตำแหน่ง
นำสมรรถนะมาใช้วางแผน
ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
และกำหนดบุคคลทดแทน

7. การโยกย้าย การเลื่อน ตำแหน่ง การเลิกจ้าง



ระดับสมรรถนะนำมาใช้เป็นเกณฑ์
ให้การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง
เลิกจ้างได้อย่างยุติธรรม



8. การบริหารคนเก่งคนดี

สมรรถนะนำมาใช้ค้นหา
และบริหารคนเก่งและคนดี
ในองค์กร

การประเมินผลการทำงานด้วยสมรรถนะ



การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ (ต่อ)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ทำอะไร
เพื่อใช้ในการบริหารค่าตอบแทน พัฒนาพนักงาน

2. กำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ

ผู้บริหารร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ช่วยกันกำหนดปัจจัยที่ใช้
ในการประเมินสมรรถนะตำแหน่งงานต่าง ๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ (ต่อ)

3. กำหนดค่าน้ำหนักของปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน

การให้ค่าน้ำหนักของปัจจัยแต่ละตัว ควรมีค่ามากน้อยแตกต่างกัน การประเมินสมรรถนะแต่ละข้อจะมีช่องผลที่เกิดขึ้นจริงกับช่องระดับที่คาดหวัง

3.1 ผลที่เกิดขึ้นจริง คือ ระดับสมรรถนะที่ผู้ประเมินพิจารณาว่าผู้รับการประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด

3.2 ระดับที่คาดหวัง คือ ระดับสมรรถนะที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงาน



การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ (ต่อ)

4. กำหนดระยะเวลาประเมินและผู้รับการประเมิน

มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของการประเมิน ผู้รับการประเมิน
เป็นใคร

5. กำหนดผู้ประเมินและวิธีการประเมิน

การกำหนดบุคคลผู้ประเมิน และวิธีการประเมิน ประกอบด้วย
การประเมินโดยหัวหน้างาน การประเมินตนเอง การประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ (ต่อ)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการกำหนดระดับคาดหวังของสมรรถนะกลุ่มงาน

ตำแหน่งงาน	ค่าคะแนนระดับที่คาดหวังของกลุ่มงาน				
	ทักษะ การสรรหาและ การคัดเลือก	ทักษะ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ทักษะ การจัดการ ค่าตอบแทน	ทักษะ การให้ บริการ	ทักษะ การใช้ ภาษาอังกฤษ
ผู้อำนวยการฝ่าย	5	5	5	3	4
ผู้จัดการฝ่าย	4	4	4	3	4
ผู้จัดการแผนก	3	3	3	3	3
หัวหน้างาน	3	3	3	3	3
พนักงาน	2	2	2	4	3

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ (ต่อ)

สมรรถนะ	น้ำหนัก	ระดับที่คาดหวัง (A)		ระดับที่ปฏิบัติจริง (A)		ช่องว่าง (A-E)
		ระดับ	รวม	ระดับ	รวม	
สมรรถนะหลัก (core competency)						
การพัฒนา นวัตกรรม	20	4	80	4	80	0
การมีความ รับผิดชอบต่อ สังคม	10	4	40	4	40	0
สมรรถนะทางการจัดการ (managerial competency)						
ความสามารถ ในการเป็นผู้นำ	10	4	40	4	40	0
การคิดเชิงกลยุทธ์	10	3	30	2	20	-1
การมอบหมายงาน	10	3	30	3	30	0
สมรรถนะตามหน้าที่ (functional competency)						
ความสามารถ ในการเพิ่มผลผลิต	20	3	60	3	60	0
ความสามารถ ในการควบคุม ต้นทุน	10	3	30	3	30	0
ความสามารถ ในการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร	10	3	30	2	20	-1
รวม	100		340		320	
รวมทั้งหมด (AVE)	$(320/340)*5=4.71$					

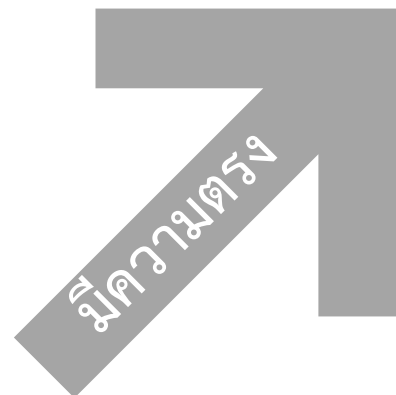
ตารางที่ 2 ตัวอย่างแบบฟอร์ม
การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ด้วยสมรรถนะ

ข้อควรคำนึงในการกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ
อย่างมีหลักการ
อยู่บนหลักการของทฤษฎี
หรือมีเหตุผลรองรับ และ
ต้องเกี่ยวข้องกับงาน



มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน
เพื่อให้ได้ตัวแบบสมรรถนะ
ที่กำหนดอย่างเหมาะสมสอดคล้อง
กับความต้องการของงาน



กำหนดสมรรถนะ
ด้วยวิธีหนึ่งวิธีใด
ต้องมีความตรง



มีการเชื่อมโยงกัน
อย่างชัดเจนและ
เป็นรูปธรรม

ข้อควรคำนึงในการกำหนดสมรรถนะ

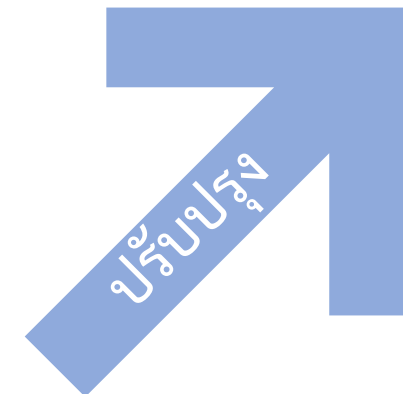
มีวิธีการพัฒนาสมรรถนะ
แต่ละบุคคลอย่างชัดเจน



มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ที่เหมาะสม เพื่อสะดวกใน
การจัดเก็บค้นหา และใช้งาน



ต้องคำนวณผลตอบแทน
ที่องค์กรจะได้รับ



ต้องมีการทบทวน
ปรับปรุงสมรรถนะ
อย่างสม่ำเสมอ

เอกสารอ้างอิง

กล้าหาญ ณ น่าน. (2559). **การจัดการผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

จันจิราภรณ์ ปานยินดี และวรรณาทองอุ่น. (2559). “ขีดความสามารถเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของนักศึกษาศาขาวิชาการศึกษาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.” **วารสารวิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
แห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี**, 22 (2), 26-35.

ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด. (2561). **สมรรถนะหลักของไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป (core competency)**. ค้นเมื่อ กรกฎาคม 1, 2561, จาก
https://www.tfg.co.th/th/about_us/core_value

บริษัท มิส คอลซัลท์ จำกัด. (2557). **NBTC competency revolution booklet**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน กสทช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2554). **เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ**.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

สกล บุญสิน. (2560). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2557). **คู่มือแนวทางการจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (training road map) สายงานปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี**. กรุงเทพฯ:

กรุงเทพมหานคร.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2552). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). **ระบบการบริหารผลงาน**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสมรรถนะ

จงตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนอธิบายรายละเอียด

1. จงอธิบายความหมายของสมรรถนะ
2. จงอธิบายส่วนประกอบของภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)
3. จงอธิบายสมรรถนะหลัก พร้อมยกตัวอย่าง
4. จงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะทางการจัดการกับสมรรถนะตามหน้าที่
5. จงอธิบายระดับของสมรรถนะ



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม