



ระบบสมรรถนะความสามารถ (Competency –Based)



โดย

นายบรรจบ ศรีสลวย

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล



Competency





องค์ประกอบของ Competency Model

Name: Decision Making (การตัดสินใจ)

Definition: การประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่างๆ รวมทั้งกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหา ตลอดจนพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์

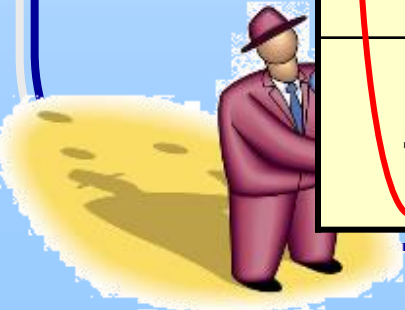
Name

Definition

Level	Description
1	ไม่มั่นใจในการตัดสินใจ สอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น ประกอบการตัดสินใจ
2	ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ประกอบการตัดสินใจ ร่วมกับผู้อื่นในการกำหนด และหาแนวทางเลือกที่เหมาะสม
3	แสวงหาข้อมูลจากภายนอกเพื่อประกอบการตัดสินใจ ตัดสินใจ ในปัญหาต่างๆ ของกลุ่ม/ทีม
4	ตัดสินใจในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน กำหนดทางเลือก วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของทางเลือก
5	วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจ ตัดสินใจใน สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและกระทบต่อองค์กร/ภายใต้ ระยะเวลาที่จำกัด

Proficiency Level

Behavioral indicators





กระบวนการจัดทำ Competency ของ กปท.

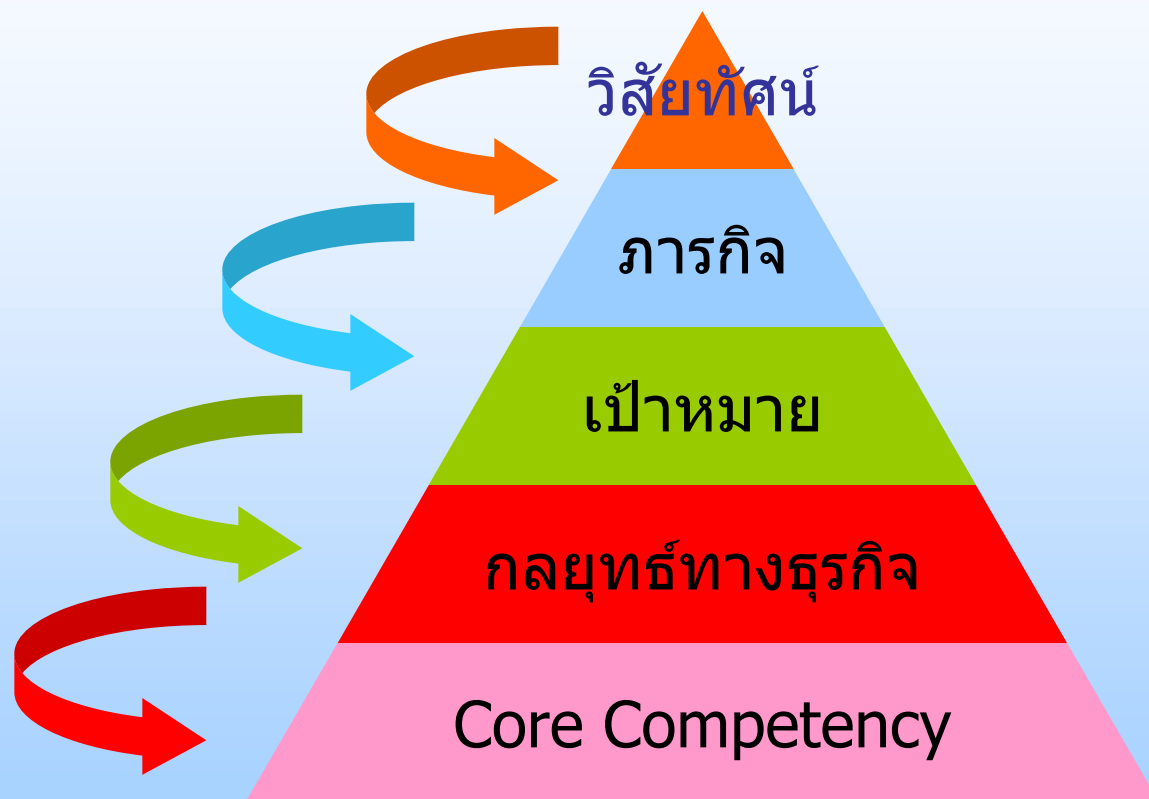
**สมรรถนะความสามารถหลัก
(Core Competency)**

**สมรรถนะความสามารถ
ในหน้าที่รับผิดชอบ
(Functional Competency)**





สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency)





กระบวนการจัดทำสมรรถนะความสามารถในหน้าที่

กำหนดกลุ่มงาน

กำหนดสมรรถนะความ
สามารถของกลุ่มงาน





การกำหนดกลุ่มงาน

สำนักงานใหญ่

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1) ผู้บริหาร | 8) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล |
| 2) สำนักผู้ว่าการ | 9) ฝ่ายค่าตอบแทน |
| 3) สำนักประชาสัมพันธ์ | 10) ฝ่ายฝึกอบรม |
| 4) ฝ่ายธุรการและพัสดุ | 11) ฝ่ายกฎหมาย |
| 5) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง | 12) ฝ่ายตรวจสอบบัญชีและการเงิน |
| 6) ฝ่ายวางแผน | 13) ฝ่ายตรวจสอบการปฏิบัติงาน |
| 7) ฝ่ายการเงินและบัญชี | 14) ฝ่ายทรัพยากรน้ำ |
| | 15) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ |
| | 16) ฝ่ายวิศวกรรม |
| | 17) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ |





การกำหนดกลุ่มงาน

สำนักงานประปาเขต และฝ่ายปฏิบัติการ

- 1) กองวิชาการ
- 2) กองบัญชีและการเงิน
- 3) กองปฏิบัติการ
- 4) กองบริหารทั่วไป สำนักงานประปาเขต 1-10
- 5) กองควบคุมการก่อสร้าง
- 6) กองแผนงานและประเมินผล
- 7) กองบริหารทั่วไป ฝ่ายปฏิบัติการ 1-5





การกำหนดกลุ่มงาน

สำนักงานประปา

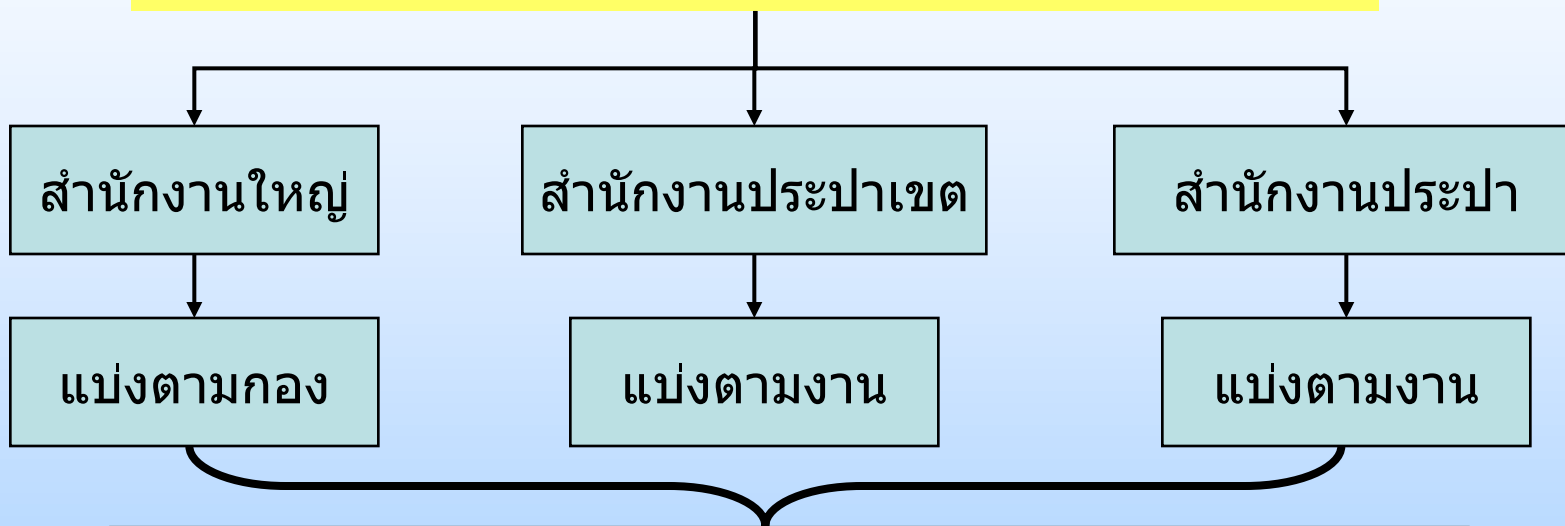
- 1) งานผลิต
- 2) งานบริการและควบคุมน้ำสูญเสีย
- 3) งานอำนวยการ
- 4) งานจัดเก็บรายได้





สมรรถนะความสามารถในหน้าที่ของ กปค. (Functional Competency)

มีทั้งหมด 54 สมรรถนะความสามารถ



ทุกคนจะมีสมรรถนะความสามารถในหน้าที่ 5 ตัว





ตัวอย่าง

พจนานุกรมสมรรถนะความสามารถ

FC1	ความรู้ด้านการควบคุมคุณภาพน้ำ
คำนิยาม	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการ และขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ด้านเคมีวิเคราะห์ ชีววิทยา และจุลชีววิทยา รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้อ้างอิงด้านเคมีวิเคราะห์ ชีววิทยา และจุลชีววิทยา ตลอดจนการปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ
ระดับ	ระดับความเชี่ยวชาญของพฤติกรรม
1	สามารถชี้แจงได้ถึงแนวคิด หลักการ วิธีการ และขั้นตอนทำงานโดยใช้ความรู้ด้านเคมีวิเคราะห์ ชีววิทยา และจุลชีววิทยา สามารถอธิบายได้ถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตน
2	สามารถช่วยเหลือสมาชิกในทีมอธิบายและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้อ้างอิงด้านเคมีวิเคราะห์ ชีววิทยา และจุลชีววิทยา โดยอ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ดีและไม่ดีของตนให้สมาชิกในทีมได้รับรู้
3	สามารถเสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานโดยอ้างอิงจากความรู้ด้านเคมีวิเคราะห์ สามารถกระตุ้นจูงใจสมาชิกในทีมงานให้สนใจและแสวงหาความรู้ด้านเคมีวิเคราะห์ ชีววิทยา และจุลชีววิทยาใหม่ ๆ อยู่เสมอ
4	สามารถนำความรู้ที่มีมาปรับปรุงขั้นตอน และระบบการทำงานในหน่วยงานได้ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านเคมีวิเคราะห์ ชีววิทยา และจุลชีววิทยากับองค์กรภายนอกได้ อธิบายได้ถึงผลกระทบและประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
5	สามารถเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการถ่ายทอดความรู้ด้านเคมีวิเคราะห์ ชีววิทยา และจุลชีววิทยาให้บุคคลภายนอกองค์กรได้รับรู้ โดยอ้างอิงถึงความรู้ในสายงานได้เป็นอย่างดี และอ้างอิงได้ถึงประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จจากองค์กรอื่นได้



ตัวอย่าง

ระดับพฤติกรรมที่ต้องการของฝ่าย ก

สมรรถนะ	BC 1	BC 2	BC 3	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	CC 5	FC 2	FC 18	FC 23	FC 32	FC 53
กอง ข													
ผู้อำนวยการ กอง	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3
หัวหน้างาน	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
พนักงาน	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1





การวิเคราะห์ Competency รายบุคคล





ขั้นตอนการวิเคราะห์ Competency รายบุคคล



กำหนดวิธีการวิเคราะห์

สร้างแบบวิเคราะห์สมรรถนะความสามารถ

ประเมินสมรรถนะความสามารถ

ประมวลผลสมรรถนะความสามารถ

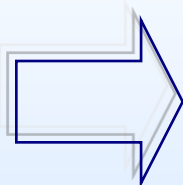




การกำหนดวิธีการวิเคราะห์

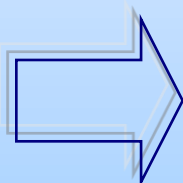
หัวข้อการวิเคราะห์

ผอ.ฝ่ายขึ้นไป



สมรรถนะความสามารถหลัก
(Core Competency)

ผอ.กองลงมา



สมรรถนะความสามารถหลัก
(Core Competency)

สมรรถนะความสามารถในหน้าที่
(Functional Competency)





การกำหนดวิธีการวิเคราะห์

ผู้วิเคราะห์

ผู้ประเมิน	ผู้ถูกประเมิน
หัวหน้างาน	พนักงาน
ผู้จัดการประปา/ ผู้อำนวยการกอง	หัวหน้างาน
ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ สำนักงานประปาเขต	ผู้อำนวยการกอง/ผู้จัดการประปา/ผู้ปฏิบัติงานหน้าห้องฝ่าย/ สำนัก/สำนักงานประปาเขต
รองผู้ว่าการ/ ผู้ช่วยผู้ว่าการ	ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/สำนักงานประปาเขต/ผู้ปฏิบัติงาน หน้าห้องรองผู้ว่าการ /ผู้ช่วยผู้ว่าการ
ผู้ว่าการ	รองผู้ว่าการ/ผู้ช่วยผู้ว่าการ/ผู้ปฏิบัติงานหน้าห้องผู้ว่าการ



การกำหนดวิธีการวิเคราะห์

แบบวิเคราะห์ (ตัวอย่าง)



การประปาส่วนภูมิภาค

แบบวิเคราะห์สมรรถนะความสามารถของพนักงาน (Competency Assessment)

ส่วนที่ 1: สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency)

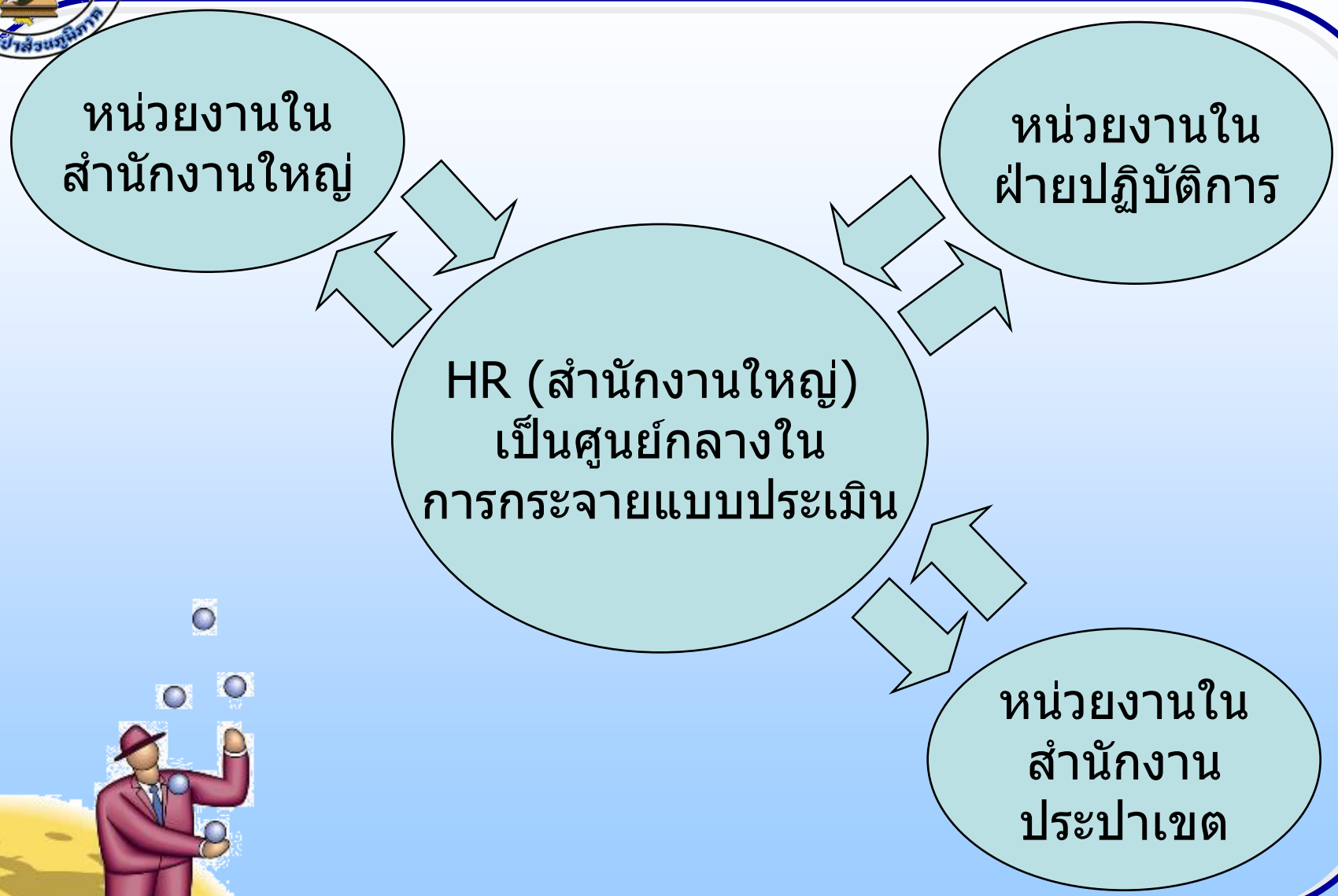
1.1 สมรรถนะความสามารถหลักพื้นฐาน		สมรรถนะความสามารถ	
BC1	การใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ไม่แสดงพฤติกรรม (0)	แสดงพฤติกรรม (1)
นิยาม	สมรรถนะในเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ ที่จะต้องปรับตัวได้ด้วยตนเอง มีความใฝ่รู้ โดยแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม และก้าวทันกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือสามารถเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ล่วงหน้า		



การประปาส่วนภูมิภาค



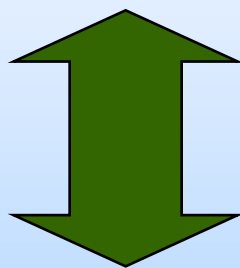
การประเมินสมรรถนะความสามารถ





การประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

ระดับสมรรถนะความ
สามารถที่ต้องการ



ระดับสมรรถนะความ
สามารถในปัจจุบัน





การประมวลผลสมรรถนะความสามารถ

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

**ช่องว่าง
ความสามารถ**

=

**ระดับ
สมรรถนะ
ความสามารถ
ในปัจจุบัน**

—

**ระดับ
สมรรถนะ
ความสามารถ
ที่ต้องการ**





ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Analysis)

	สมรรถนะความสามารถ												
ชื่อ	BC1	BC2	BC3	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	FC4	FC22	FC23	FC43	FC50
นาย ก	-1	0	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-1	0	-3	-2
นาย ข	0	0	0	2	2	2	3	2	2	0	1	2	2
นาง จ	0	0	0	1	1	3	1	2	1	1	0	2	3
นางสาว ม	0	0	0	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2
นาย ง	0	0	0	1	1	2	3	2	3	1	2	1	2
นาย ช	-1	0	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	0	0
นาง บ	0	0	0	2	2	1	2	2	1	1	0	2	1
นาง ร	-1	-1	0	0	-2	-1	1	0	0	-3	-2	0	-2





ผลการวิเคราะห์สมรรถนะความสามารถของ กปค. ตามตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าระดับคาดหวัง

สมรรถนะ ความ สามารถ	จำนวน (คน)					
	ผช.ผู้ว่าการ ขึ้นไป	ผอ.ฝ่าย/ สำนัก/เขต	ผอ.กอง/ผจก. ประปา	หัวหน้างาน	พนักงาน	รวม
BC1	-	4	30	87	491	612
BC2	-	-	2	59	328	389
BC3	-	8	48	223	279	389
CC1	-	12	92	173	300	577
CC2	-	12	122	218	481	833
CC3	-	7	85	135	213	440
CC4	-	6	73	114	156	349
CC5	-	10	83	174	412	679





ผลการวิเคราะห์สมรรถนะความสามารถของฝ่าย ก

สมรรถนะความสามารถ		ต่ำกว่าคาดหวัง		คาดหวัง		สูงกว่า คาดหวัง		รวม	
		คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
BC1	การใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0	0.00	40	100	0	0.00	40	100
BC2	การให้บริการลูกค้า	3	7.50	37	92.50	0	0.00	40	100
BC3	ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน	0	0.00	40	100	0	0.00	40	100
CC1	การวางแผนและบริหารทรัพยากร	8	20.00	10	25.00	22	55.0	40	100
CC2	การบริหารความเสี่ยง	7	17.50	7	17.50	26	65.00	40	100
CC3	การสร้างความยอมรับและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำกับนโยบาย	6	15.00	4	10.00	30	75.00	40	100
CC4	ความเข้าใจในธุรกิจ กฎระเบียบข้อบังคับ และการปฏิบัติงานของกิจการ กปภ.	6	15.00	3	7.50	31	77.50	40	100
CC5	วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	7	17.50	5	12.50	28	70.00	40	100



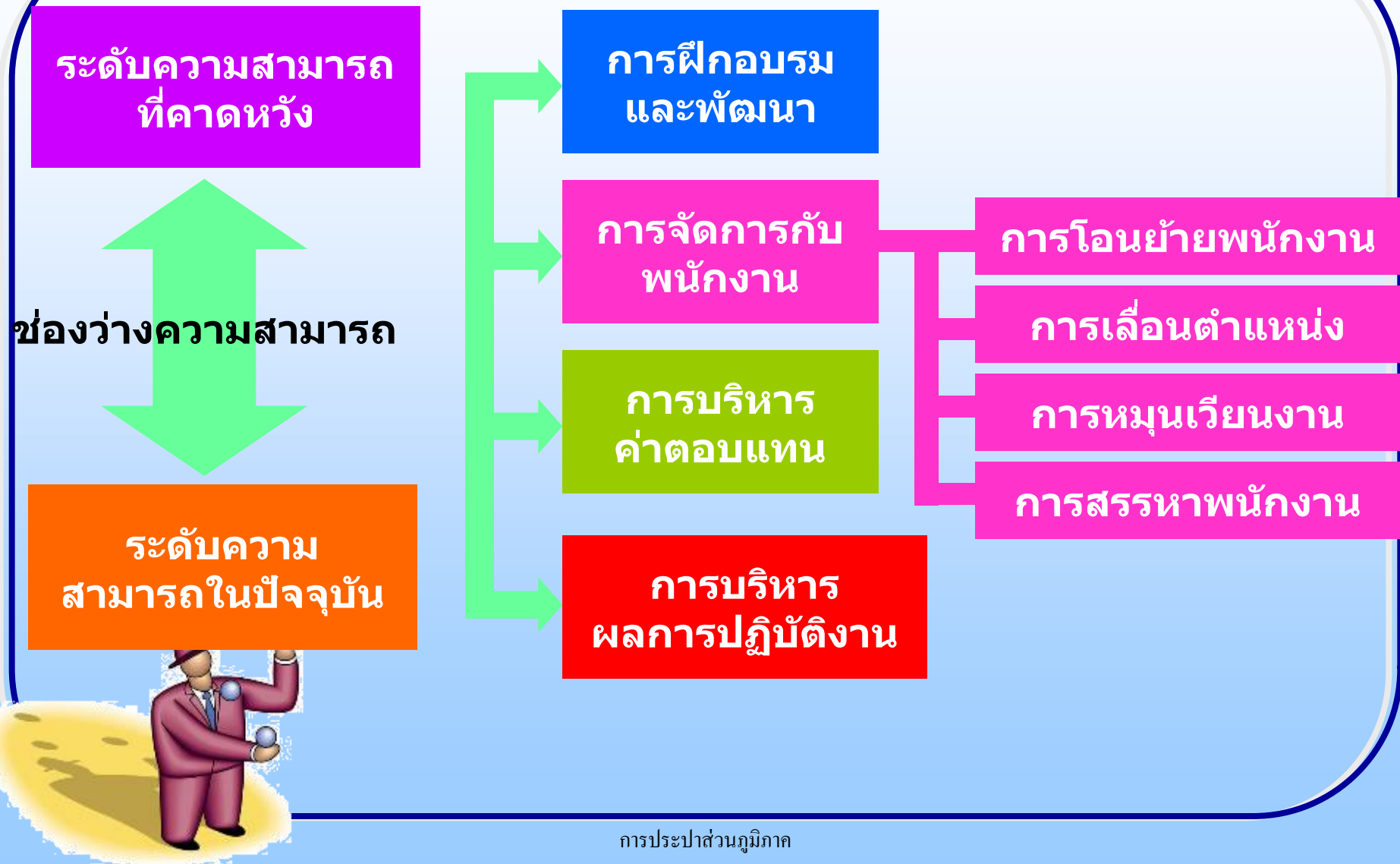


การประยุกต์ใช้ Competency ในกระบวนการ ทรัพยากรบุคคล





การประยุกต์ใช้ Competency ในกระบวนการทรัพยากรบุคคล





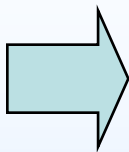
ระบบสมรรถนะความสามารถกับการฝึกอบรมและพัฒนา





ระบบสมรรถนะความสามารถกับการฝึกอบรมและพัฒนา

การหาความจำเป็น



การกำหนดหลักสูตร
ฝึกอบรมและพัฒนา

การจัดทำแผนฝึก
อบรมและพัฒนา

การติดตามผลการ
ฝึกอบรมและพัฒนา

วิเคราะห์จากผลการประเมิน
โดยพิจารณาจาก

1. Competency ที่มีจำนวน
บุคคลต่ำกว่าความคาดหวังเป็น
จำนวนมาก (ภาพรวม)
2. Competency ที่มีเปอร์เซ็นต์
ของบุคคลต่ำกว่าความคาดหวัง
สูง (รายหน่วยงาน)





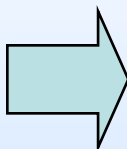
ระบบสมรรถนะความสามารถกับการฝึกอบรมและพัฒนา

การหาความจำเป็น

การกำหนดหลักสูตร
ฝึกอบรมและพัฒนา

การจัดทำแผนฝึก
อบรมและพัฒนา

การติดตามผลการ
ฝึกอบรมและพัฒนา



วิเคราะห์จากหัวข้อ คำนิยาม และ
ตัวชี้วัดทางพฤติกรรมของ
Competency มากำหนด

1. ชื่อหลักสูตร
2. ขอบเขตของเนื้อหา
3. วิธีการอบรม





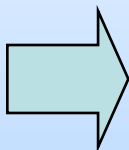
ระบบสมรรถนะความสามารถกับการฝึกอบรมและพัฒนา

การหาความจำเป็น

การกำหนดหลักสูตร
ฝึกอบรมและพัฒนา

การจัดทำแผนฝึกอบรม
และพัฒนา

การติดตามผลการ
ฝึกอบรมและพัฒนา



จัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนา
ตามความจำเป็น





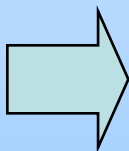
ระบบสมรรถนะความสามารถกับการฝึกอบรมและพัฒนา

การหาความจำเป็น

การกำหนดหลักสูตร
ฝึกอบรมและพัฒนา

การจัดทำแผนฝึก
อบรมและพัฒนา

การติดตามผลการ
ฝึกอบรมและพัฒนา



ประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง
ไปตาม Competency ที่อบรม





การจัดการกับบุคลากร

การโอนย้ายพนักงาน

การเลื่อนตำแหน่ง

การหมุนเวียนงาน

ตรวจสอบ Competency ว่าตรงกับ
ตำแหน่งที่ต้องการย้ายหรือไม่

พัฒนาให้มี Competency ตรงกับ
ตำแหน่งที่ต้องการย้าย



การสรรหาพนักงานและคัดเลือกพนักงาน

- การตั้งคำถามให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถหลักของกปภ.
- เน้นการเตรียมตัวของกรรมการสัมภาษณ์และตั้งคำถามไว้ล่วงหน้า (Structured Interview)





การบริหารผลการปฏิบัติงาน

แบบที่ 1

แบบที่ 2

แบบที่ 3

ประเมินผลงาน (KPI)

70%

60%

50%

ประเมิน Competency

30%

40%

50%

นิยมใช้
มากที่สุด





การบริหารค่าตอบแทน

- การขึ้นเงินเดือนประจำปีแบบขั้น

เกรด 5 (หรือเกรด A)	จะมีผลการประเมินอยู่ที่	91 %ขึ้นไป
เกรด 4 (หรือเกรด B)	จะมีผลการประเมินอยู่ระหว่าง	76-90%
เกรด 3 (หรือเกรด C)	จะมีผลการประเมินอยู่ระหว่าง	60-75%
เกรด 2 (หรือเกรด D)	จะมีผลการประเมินอยู่ระหว่าง	30-59%
เกรด 1 (หรือเกรด F)	จะมีผลการประเมินตั้งแต่	29 %ลงไป





การบริหารค่าตอบแทน

	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3
--	---------	---------	---------

ประเมินผลงาน (KPI) 70%

60%

55%

67%

ประเมิน Competency 30%

20%

20%

30%

รวม

80%

75%

97%

เกรด B	เกรด C	เกรด A
--------	--------	--------





ปัญหาและอุปสรรคในการนำ Competency ไปใช้

ขาดการสื่อสาร และทำ
ความเข้าใจกับระบบใหม่
ที่นำมาใช้

มีความเกรงใจในการประเมิน

ขาดทักษะในการนำ
Competency ไปใช้ เช่น
ทักษะการสัมภาษณ์ ทักษะการ
สังเกตและบันทึกพฤติกรรม





แนวทางการบริหารกิจการ กปภ.

นับเป็นก้าวแรกในการเปลี่ยนแปลงวิธีการวางแผนทางการบริหารกิจการ กปภ.
สู่ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (EVM) และ Balanced Scorecard (BSC)

ศักยภาพ/ความพร้อม
ของบุคลากร

ด้านการเงิน

ความพอเพียง
และความสมดุล

คุณภาพการ
ให้บริการ

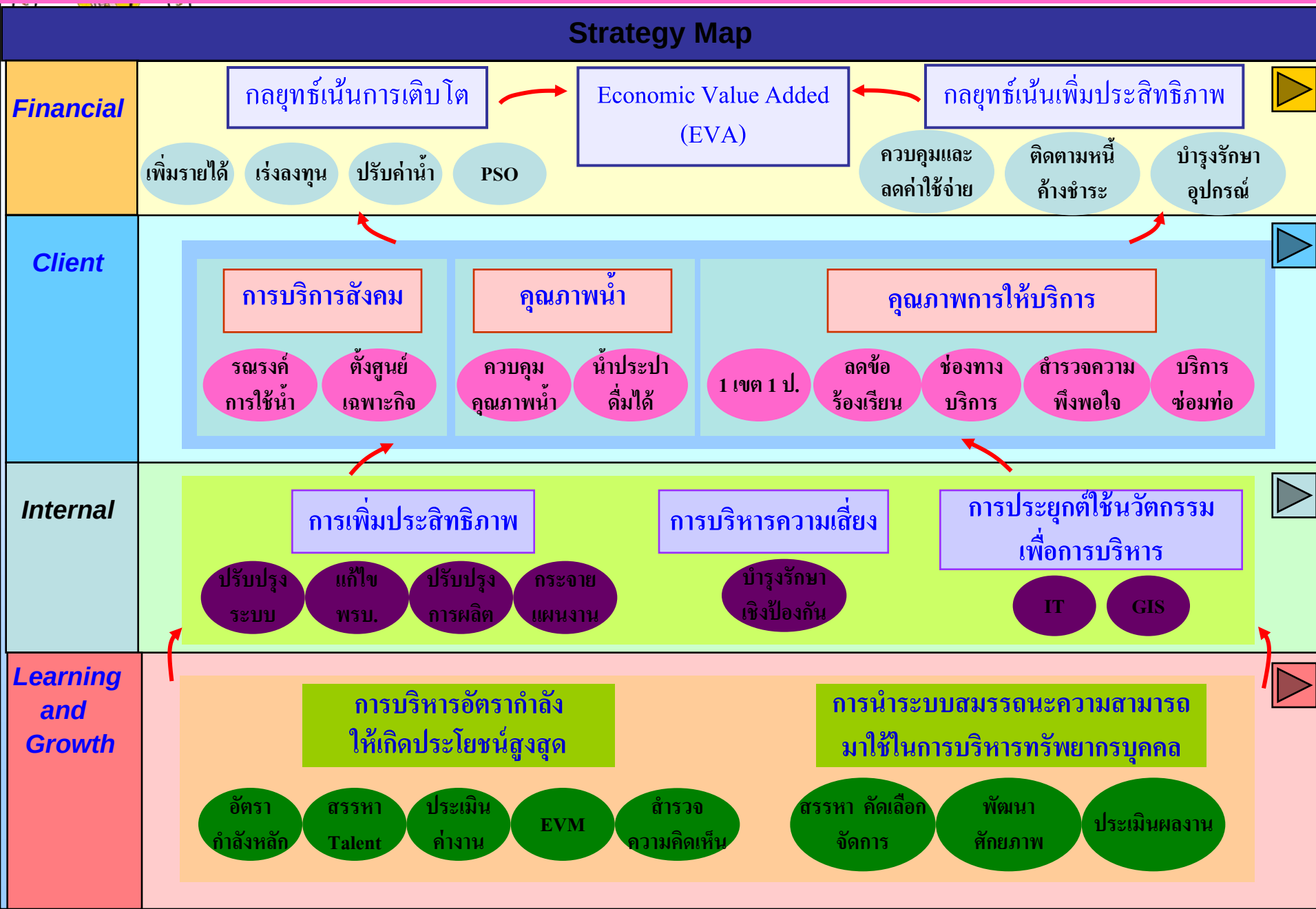
กระบวนการทำงาน
ที่มีประสิทธิภาพ



ให้ความสำคัญในนโยบายเศรษฐกิจพอเพียงที่สมดุลในทุกด้านของการบริหารกิจการ



แผนที่กลยุทธ์ของ กปภ.ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง





Thank You!

