

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะความสามารถ



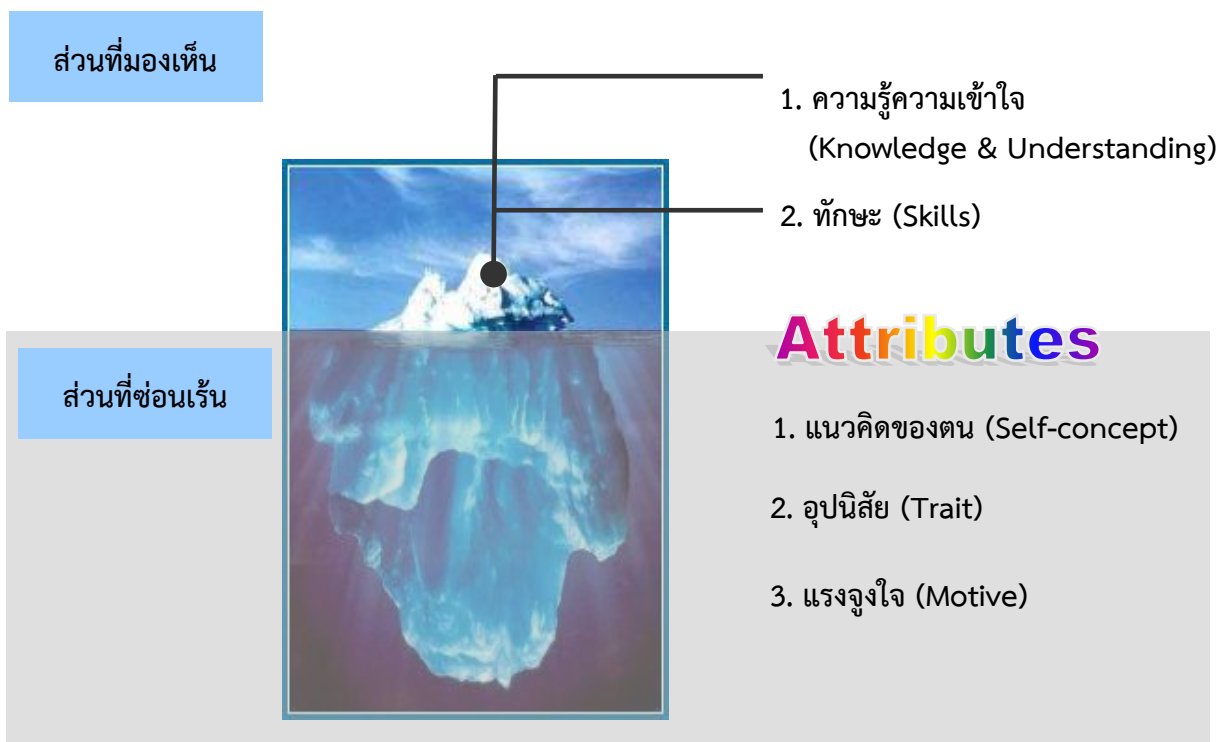
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถ

1.1 ความหมายของสมรรถนะความสามารถ

สมรรถนะความสามารถ (Competency) คือ ผลรวมของทักษะ ความรู้ ค่านิยม ทศนคติ ลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจ ที่อยู่ในตัวบุคคล และแสดงออกผ่านพฤติกรรม (Demonstrated Behavior) ซึ่งมีความสำคัญและ ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตาม เป้าหมายที่กำหนด

David C. McClellandอธิบายถึงการนำสมรรถนะความสามารถไปเปรียบเทียบกับ โมเดล ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยอธิบายว่า การเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถไม่ได้หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด จึงได้นำองค์ประกอบของสมรรถนะมาจัดกลุ่มและแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วนหลักเพื่อให้ ง่ายต่อการทำความเข้าใจองค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถ

องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถ



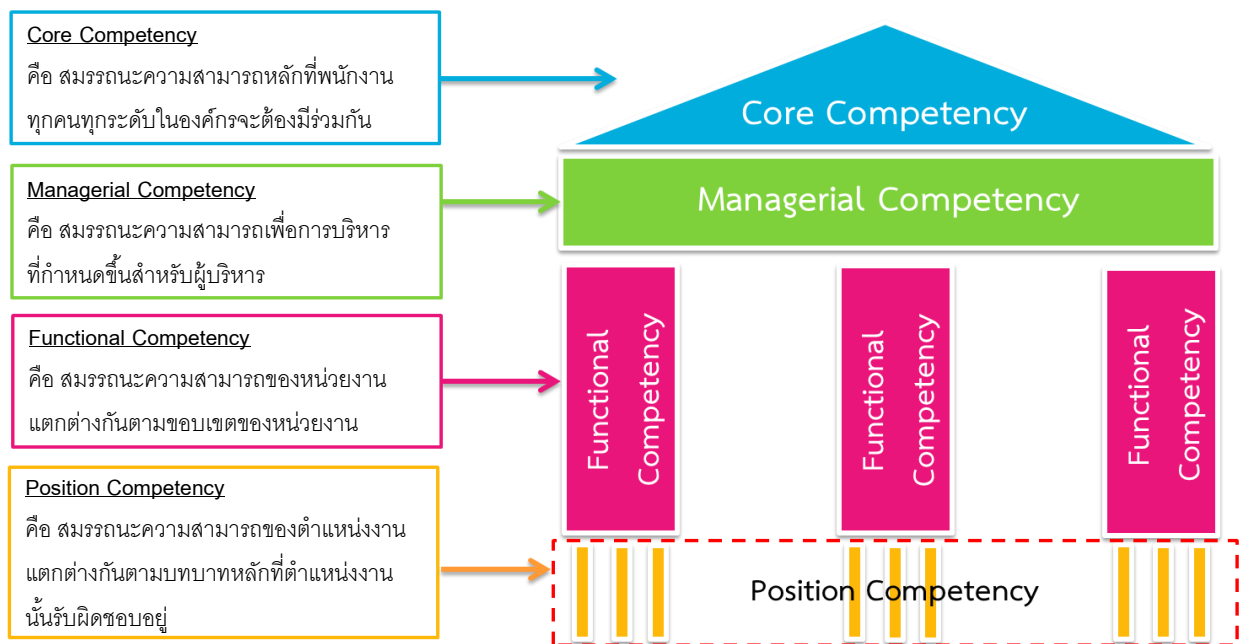
ส่วนแรก: ส่วนที่มองเห็นชัด เป็นส่วนที่มองเห็นชัดเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถแสดงพฤติกรรม และสามารถพัฒนาได้ง่าย ประกอบไปด้วย

1. ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding)
2. ทักษะในการทำงาน (Skills)

ส่วนที่สอง: ส่วนที่ซ่อนเร้น เป็นส่วนที่มองเห็นไม่ชัดอยู่ใต้น้ำ เรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ประกอบไปด้วยแนวคิดของตน (Self-concept) อุปนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งส่วนประกอบเหล่านี้เป็นส่วนที่จะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาหรือปรับปรุงมากกว่าส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงาน

1.2 ประเภทของสมรรถนะความสามารถ

ประเภทสมรรถนะความสามารถของ กปภ.แบ่งเป็น 4 ประเภทดังภาพแสดงต่อไปนี้



1. สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency:CC)หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรทุกคนทุกระดับจำเป็นต้องมี เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมพฤติกรรมเหล่านั้นจะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์หรือนโยบายองค์กร(Corporate Policy)

2. **สมรรถนะความสามารถ เพื่อการบริหาร (Managerial Competency:MC)** หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้างานขึ้นไปจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงาน เงิน คน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นซึ่งกปก . ได้กำหนดสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารไว้ 5 สมรรถนะ

3. **สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency:FC)**หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับบุคลากรทุกคนภายในหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับฝ่าย/สำนัก/หรือเทียบเท่าจนถึงระดับปฏิบัติการ จะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบภายในหน่วยงานได้ ซึ่งสมรรถนะความสามารถนี้กำหนดขึ้นจากขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน (Function Description: FD) ซึ่งกปก . ได้กำหนดสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานไว้ ทั้งหมดจำนวน 14 สมรรถนะ และกำหนดให้หน่วยงานระดับฝ่าย/สำนัก/หรือเทียบเท่า มีสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน หน่วยงานละ 1 สมรรถนะ

4. **สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency:PC)** หมายถึง สมรรถนะความสามารถที่ องค์กรคาดหวังกับบุคลากรตามตำแหน่งงาน ซึ่งวิเคราะห์สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ(Role Clarification: RC)ของผู้ได้บังคับบัญชา ตำแหน่งงานนั้นแล้วนำมากำหนดเป็นสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง กปก. ได้กำหนดจำนวน สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน ไว้ จำนวน ทั้งหมด 125 สมรรถนะ

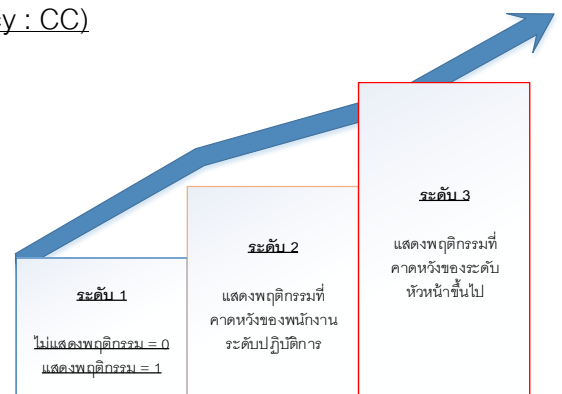
1.3การจัดแบ่งระดับความชำนาญและค่านิยม

สมรรถนะความสามารถแต่ละสมรรถนะที่กำหนดขึ้น กปก . ได้กำหนดระดับความชำนาญหรือระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Levels) ซึ่งได้กำหนดค่านิยมหลักในแต่ละชั้นความ ขำนาญตามแนวคิดของ BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) ซึ่ง BARS มีข้อดี คือ มีการกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมที่ชัดเจนในแต่ละระดับความชำนาญทำให้เกิดความชัดเจนในการประเมินมากขึ้น ส่วนข้อจำกัดของวิธีการแบบ BARS คือสร้างยากต้องใช้เวลาในการกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมในแต่ละระดับความชำนาญ

สมรรถนะความสามารถที่แบ่งเป็น 3 ระดับความชำนาญ ประกอบด้วย

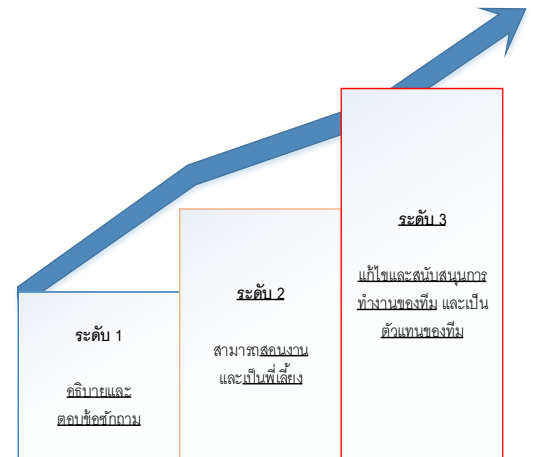
สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency : CC)

การกำหนด สมรรถนะความสามารถหลัก นำค่านิยม 11 ประการของกปก. มาใช้ในการกำหนดค่านิยมและรายละเอียดของพฤติกรรม และพนักงานทุกคนต้องประเมินประกอบด้วยชื่อสมรรถนะความสามารถหลัก จำนวน 3 สมรรถนะระดับความชำนาญ ระดับ



สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency : FC)

สมรรถนะความสามารถของหน่วยงานเป็นสมรรถนะความสามารถสำหรับผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับฝ่าย /สำนัก /หรือเทียบเท่า จนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานนี้กำหนดตามลักษณะงานของหน่วยงาน ประกอบด้วยชื่อสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานทั้งหมดจำนวน 14สมรรถนะ และระดับความชำนาญ 3 ระดับ โดยมีกรอบในการกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม (Behavior Indicators)



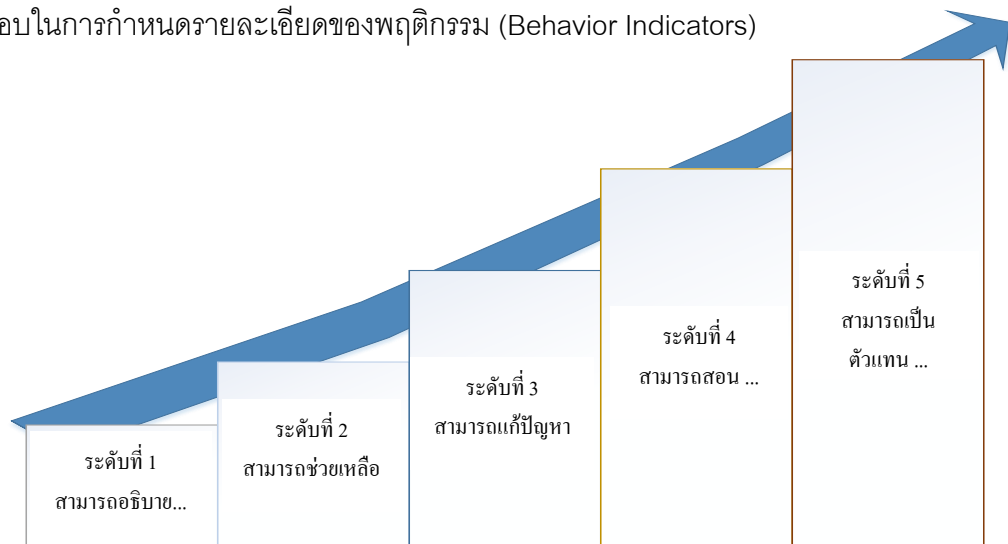
สมรรถนะความสามารถที่แบ่งเป็น 5 ระดับความชำนาญ ประกอบด้วย

สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency : MC)

การกำหนดสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร ได้กำหนดรายละเอียดความคาดหวังของพฤติกรรมและคำนิยามให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนไป โดยนำมาใช้สำหรับประเมินในระดับผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไป ประกอบด้วยชื่อสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารจำนวน 5สมรรถนะ และระดับความชำนาญ 5 ระดับ

สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency : PC)

สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency) ใช้สำหรับประเมินผู้ บริหารและพนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการประปาสาขา หรือเทียบเท่าจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งกำหนดให้แตกต่างกันตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Role Clarification: RC) ของตำแหน่งงาน ประกอบด้วยจำนวนชื่อสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานทั้งหมด จำนวน 125 สมรรถนะและระดับความชำนาญ 5 ระดับโดยมีกรอบในการกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม (Behavior Indicators)



แนวทางการประเมินสมรรถนะความสามารถ

การประเมินสมรรถนะความสามารถ เป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยให้ องค์กรทราบว่า จะ พัฒนา พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร

กปก. ได้กำหนดรูปแบบการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงาน โดยให้มีการประเมิน ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งพนักงานและผู้บังคับบัญชา การประเมินในลักษณะนี้ เป็นรูปแบบของการสื่อสารสองทาง และการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการ เพื่อประกอบ การแต่งตั้งเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยน ตำแหน่ง ปรับคุณวุฒิ

การที่ กปก. กำหนดรูปแบบการประเมินสองทาง นี้ก็เพื่อ เปิดโอกาสให้มีการให้และรับข้อมูล ป้อนกลับ ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะ ความสามารถและพัฒนาตนเองต่อไปได้แก่

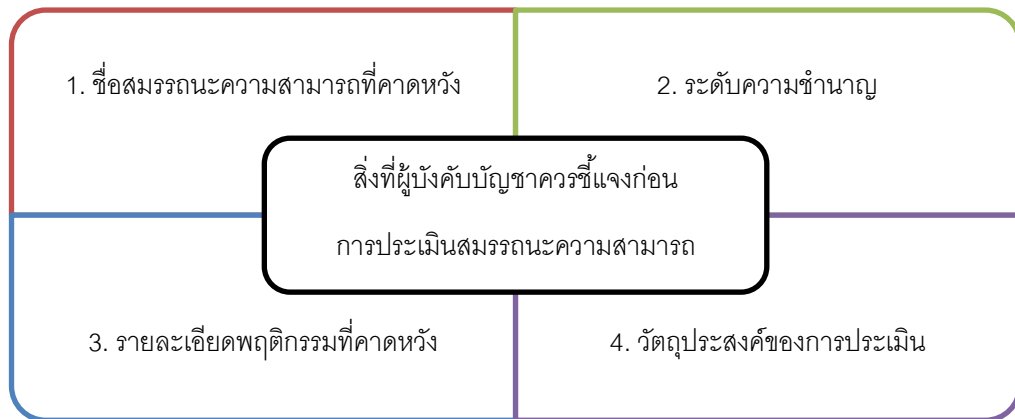
1. พนักงาน เป็นผู้ประเมินสมรรถนะความสามารถตำแหน่งงานของตนเอง
2. ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานในสังกัด

โดยกำหนดรูปแบบการประเมินเป็น 2 รูปแบบดังภาพ

รูปแบบการประเมิน แบบสองทาง	<ul style="list-style-type: none">• เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ประเมินเฉพาะ CC และประเมินทุกปี)• เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร (ประเมินสมรรถนะทั้ง 4 ประเภท ประเมิน 2 ปี/ครั้ง)• ประกอบการพัฒนาบุคลากร (เฉพาะพนักงานพื้นที่ลดลงงาน)
รูปแบบการประเมินโดย คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none">• เพื่อประกอบการแต่งตั้งเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง และปรับคุณวุฒิ

1. ขั้นตอนก่อนการประเมินสมรรถนะความสามารถ

1.1 ผู้บังคับบัญชา ต้อง ชี้แจงรายละเอียดของสมรรถนะความสามารถที่ปก . คาดหวังให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุ ประกอบด้วย



1.2 ผู้บังคับบัญชาควรบันทึกสมรรถนะความสามารถที่พนักงานทำได้จริง ลงใน เครื่องมือบันทึก
ข้อมูลพฤติกรรมของพนักงาน (O-P-D-I-T) เพื่อให้การประเมินมี ความชัดเจนและตรงกับค ความเป็นจริงที่
เกิดขึ้นมากที่สุด

2. ขั้นตอนระหว่างการประเมินสมรรถนะความสามารถ

2.1 วิธีการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

การประเมินผลสมรรถนะความสามารถของ กปก. เป็นวิธีการประเมินสองทาง ยกเว้นการประเมินผล
สมรรถนะความสามารถเพื่อการแต่งตั้งเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่ง ปรับคุณวุฒิ (ประเมิน
ในรูปแบบคณะกรรมการ) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.) พนักงานประเมินตนเองแล้วเสร็จ และนำเสนอผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ โดยประเมินให้
ครบทุกสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1.1) อ่านคำ นิยามสมรรถนะความสามารถที่ต้องการประเมินในพจนานุกรม (ดาวโหลดได้ที่
<http://hrped.pwa.co.th/prnews/new-competency-dic>)

1.2) พิจารณาพฤติกรรมในแต่ละระดับความชำนาญโดยพิจารณาแต่ละข้อย่อย (ระดับละ 4 ข้อ
ย่อย)

1.3) ข้อย่อยทุกข้อ มีคะแนน 0.25 คะแนน

(ยกเว้น CC ระดับความชำนาญที่ 1 :ไม่แสดงพฤติกรรม = 0 คะแนน , แสดงพฤติกรรม = 1

คะแนน)

1.4) สามารถประเมินข้ามข้อย่อยในระดับเดียวกันได้ แต่ต้องประเมินครบทุกข้อย่อยในแต่ละระดับ จึงจะสามารถพิจารณาประเมินพฤติกรรมในระดับถัดขึ้นไปได้

2.) ผู้ประเมินลงนามในแบบประเมินสมรรถนะ และแจ้งผลการประเมิน ผู้ได้รับการประเมินลงนามเพื่อรับทราบผลการประเมิน

ในกรณีที่ผู้รับการประเมิน ไม่เห็นด้วย กับผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ ให้ผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมิน รายงาน ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ เพื่อร่วมกันพิจารณาประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงาน/ผู้รับการประเมินอีกครั้ง และให้ถือว่าเป็นอันสิ้นสุดการประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงานรายนั้น

3. ขั้นตอนหลังการประเมินสมรรถนะความสามารถ

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับผู้ประเมิน

ขั้นตอนหลังจากการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานแล้วเสร็จผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินจะต้องทำหน้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน (Feedback) ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ประโยชน์ของการให้ข้อมูลป้อนกลับคือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ในส่วนของการให้คะแนนประเมินสมรรถนะความสามารถ และพูดคุยถึงสมรรถนะความสามารถที่เป็นจุดเด่น จุดที่ ต้องปรับปรุง แก้ไขของผู้ถูกประเมิน และแนวทางการพัฒนารายบุคคลเพื่อ ให้มีสมรรถนะความสามารถที่สูงขึ้น

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับผู้ถูกประเมิน

เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับภายหลังจากการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ถูกประเมินหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเรียนรู้ขั้นตอนและเทคนิคการรับฟังข้อมูลป้อนกลับ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- ไม่ใช้อารมณ์ในขณะที่รับฟังข้อมูลป้อนกลับ ต้องรับฟังข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากอคติโดยเฉพาะการพูดเพื่อเข้าข้างตนเอง
- สอบถามในข้อที่สงสัย ไม่ควรเก็บไว้และนำมาพูดกลับหลัง
- แสดงความคิดเห็นของตนเองเมื่อมีการสอบถามจากผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมิน โดยแสดงความคิดเห็นที่เน้นข้อเท็จจริงมากกว่าการใช้ความรู้สึก
- ไม่กล่าวโทษผู้อื่นหรือกล่าวถึงบุคคลที่สาม เพื่อโยนความผิดที่เกิดขึ้นให้กับผู้อื่น
- แสดงสีหน้าที่สดชื่น แจ่มใส และสายตาส่งออกว่าตนเองมีความยินดีและพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา