

COMPETENCY In Practices

เทคนิคการจัดสมรรถนะตามหน้าทำงาน แบบใช้งานได้จริง



พร้อมตัวอย่างแบบฟอร์มที่นำไปใช้ได้จริง

เหมาะกับนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ
ในองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกิตต์

วิทยากรและที่ปรึกษาพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล
ด้านการพัฒนาระบบสมรรถนะและตารางทักษะการทำงาน
(Competency & Skills Matrix)

Competency In Practices

เทคนิคการจัดทำสมรรถนะตามหน้าที่งาน

แบบใช้งานได้จริง

จากประสบการณ์ของวิทยากรและที่ปรึกษา

ในหลายองค์กรอุตสาหกรรม

และองค์กรในธุรกิจบริการ

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

วิทยากรและที่ปรึกษา

Competency In Practices

เทคนิคการจัดทำสมรรถนะตามหน้าที่งาน แบบใช้งานได้จริง

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

Competency In Practices

เทคนิคการจัดทำสมรรถนะตามหน้าที่งาน แบบใช้งานได้จริง

กรุงเทพฯ : ไอดี ออล ดิจิตอลพริ้นท์, 2566

ISBN : 978-616-608-378-1

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้

ไม่ว่ารูปแบบใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียนเท่านั้น

บรรณาธิการ : ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

ออกแบบปกโดย : ธรรมรักษ์ โสภณดิษย์

รูปเล่ม : ธรรมรักษ์ โสภณดิษย์

พิสูจน์อักษร : ประพนธ์ กิจอำไพวงศ์

จัดพิมพ์โดย : ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

142/129 หมู่ที่ 5 ซอยสวนปึก 32 ถนนสวนผัก

ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130

พิมพ์ที่ : บริษัท ไอดี ออล ดิจิตอลพริ้นท์ จำกัด

52 ซอยเอกชัย 69 ถนนเอกชัย แขวง-เขตบางบอน กทม. 10150

โทรศัพท์ : 02-8995429-35 Email : office2@ideol-print.com

พิมพ์ครั้งแรก จำนวน 300 เล่ม

จำนวนหน้า : 256 หน้า

คำนำ

ภายหลังจากที่ได้วางจำหน่ายหนังสือสองเรื่อง ได้แก่เรื่อง Skills Matrix in Practices และเรื่อง 20 คำถามตอบเรื่อง Competency และ Skills Matrix ไปแล้วเมื่อปลายปี 2566 ที่ผ่านมา ผมได้รับคำแนะนำจากท่านผู้อ่านหลายท่านที่เดียวที่ได้กรุณาแนะนำให้เขียนเรื่องสมรรถนะ (Competency) ในเชิงปฏิบัติหน่อย เพื่อให้ผู้อ่านที่สนใจนำไปใช้จัดทำสมรรถนะในองค์กรได้ แบบที่ไม่ต้องเน้นเขียนในเชิงวิชาการ นั่นละครับคือที่มาของหนังสือเล่มที่อยู่ในมือท่านนี้

อย่างไรก็ตาม การจัดทำสมรรถนะหรือ Competency ที่เป็น Core Competency และ Managerial Competency นั้น มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้เขียนนำเสนอไว้พอสมควรแล้ว แต่ที่ได้นำเสนอแนวทางการจัดทำสมรรถนะที่เป็นสมรรถนะตามหน้าที่งานหรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Functional Competency นั้นมีไม่มากนัก เล่มนี้ จึงเน้นเนื้อหาของ Functional Competency ที่จะลงรายละเอียดหน่อยให้ท่านนำไปทำต่อให้ใช้งานได้จริงในองค์กร

โปรดอย่างพลาดอ่านเรื่องนี้ !!!

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัตต
2566



สารบัญ

Chapter

1	Competency คืออะไร	1
2	ประโยชน์ของ Competency	15
3	ประเภทของ Competency	19
4	ส่วนประกอบของ Competency	28
5	Proficiency Level คืออะไร	32
6	เจาะลึกการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมของ Competency	40
7	ใครต้องทำ Competency	55
8	องค์กรเอา Competency ไปใช้ในเรื่องใดบ้าง	62
9	แนวทางการทำ Core Competency และ Managerial Competency	65
10	แนวทางการทำ Functional Competency	85
11	เจาะลึกการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำ Functional Competency	94
12	เจาะลึกการเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมของ Functional Competency	102

สารบัญ (ต่อ)

13	การประเมินช่องว่างสมรรถนะ Competency Gap Assessment	125
14	การจัดทำกรอบกำหนดและตัวชี้วัดพฤติกรรม แบบ Expert Approach	139
15	กรอบกำหนดและตัวชี้วัดพฤติกรรมแบบ Expert Approach ที่นิยมจัดทำกัน	157
16	(ตัวอย่าง) การนำเอา Functional Competency ไปใช้ในงานสรรหา และคัดเลือกบุคลากร	163
17	(ตัวอย่าง) การนำเอา Functional Competency ไปใช้ในงานประเมินผล การปฏิบัติงาน	199
18	ข้อเสนอแนะการทำให้ Line Manager สนับสนุน การทำ Functional Competency	209
	ตัวอย่าง Functional Competency	213
	แบบ Hierarchy Approach	217
	แบบ Expertise Approach	228
	ประวัติผู้เขียน	255

สารบัญภาพ

ภาพ Iceberg Model หรือตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง	6
ตัวอย่างประเภทสมรรถนะของมหาวิทยาลัยมหิดล	27
ส่วนประกอบของ Competency	31
ตัวอย่างกรอบกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะ แบบ Expertise	35
ตัวอย่างกรอบสมรรถนะแบบ Hierarchical Approach ของมหาวิทยาลัยมหิดล	36
ตัวอย่างตัวชี้วัดพฤติกรรมของทักษะการสื่อสารของ มหาวิทยาลัยมหิดล	37
ตัวอย่างกรอบกำหนดตัวชี้วัดทักษะตามระบบ Skills Matrix ขององค์กรแห่งหนึ่ง	38
ตัวอย่างกรอบกำหนดตัวชี้วัดทักษะตามระบบ Skills Matrix แบบ 4 และแบบ 5 ระดับ	39
ตัวอย่างกรอบกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม	49
ตัวอย่างกรอบพฤติกรรมหลักขององค์กรแห่งหนึ่ง	51
คำอธิบายระดับพฤติกรรม (Proficiency Level) สำหรับ สมรรถนะที่เป็น Attribute	53
การนำสมรรถนะแต่ละประเภทไปปรับใช้งาน HR	64
Competency แบบเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมแนวดิ่ง	68
Competency แบบเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมแนวนอน	68

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างการเขียนความหมายสมรรถนะแบบ bullet	69
Proficiency Level สำหรับจัดทำตัวชี้วัดพฤติกรรม ของสมรรถนะแบบ Hierarchy Approach	71
ตัวอย่าง Proficiency Level ของสมรรถนะเชิงการจัดการ	79
สรุปแนวทางสำหรับการทำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model)	84
ตัวอย่างข้อมูลจากใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนด Competency	96
ตัวอย่างตารางวิเคราะห์งานอย่างง่าย เพื่อกำหนด Competency	97
ตัวอย่างรายการ Competency ตามตำแหน่งงาน จากการวิเคราะห์	98
ตัวอย่างของความหมายสมรรถนะที่เขียนออกมาเป็น ข้อความเชิงพรรณนา	103
กรอบกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมของสมรรถนะ	105
การกำหนดค่าระดับความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากร (Competency Mapping) ขององค์กรแห่งหนึ่ง	127
ตัวอย่างแบบประเมินช่องว่างสมรรถนะ ตามแต่ละรายการสมรรถนะ	134
ตัวอย่างการแบ่งระดับสมรรถนะที่พบเห็นได้ในหลายองค์กร	141

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างรายละเอียดกรอบกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม	161
ตัวอย่างที่องค์กรแห่งหนึ่งทำรายละเอียดของกรอบกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม	162
ตัวอย่างรายการสมรรถนะที่ต้องการตามตำแหน่ง	172
ปกหนังสือเทคนิคการสัมภาษณ์ให้ได้คนที่ใช่	174
SAR Technique สำหรับตั้งคำถามสัมภาษณ์	185
ข้อมูลตัวชี้วัดพฤติกรรมและแนวคำถามสัมภาษณ์	187
ตัวอย่างแบบประเมินผลสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะที่มีตัวชี้วัดพฤติกรรมไว้ประเมิน	196
ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์ที่ระบุไว้ในแบบประเมินผลสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะ	197
ตัวอย่างการกำหนดคำนำหน้านักสมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแยกระดับ	202
ตัวอย่างประเภทและคำนำหน้านักสมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแยกระดับ	203
ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาความหมายของสมรรถนะมาระบุไว้	207
ตัวอย่างแบบประเมินที่นำเอาชื่อสมรรถนะมาระบุไว้	207
ตัวอย่างเกณฑ์ให้คะแนนตามความสม่ำเสมอที่แนะนำ	208

แนะนำหนังสือ

20 คำถาม-ตอบ เรื่อง Competency และ Skills Matrix ฉบับใช้งานได้จริง



พร้อมคำอธิบายที่ชัดเจน เน้นนำไปปรับใช้ได้จริง
และตัวอย่างแบบฟอร์ม

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัตต

วิทยาการและที่ปรึกษาพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

Chapter 1



Competency คืออะไร

สมรรถนะ (Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่าความสามารถ หรือขีดความสามารถนั้น ผมเชื่อว่าทุกท่านที่ใช้งาน Competency จะคุ้นอยู่แล้วว่ามันคืออะไร และเพื่อให้เป็นความรู้แก่ท่านผู้อ่าน ผมขอหยิบเอาทัศนคติที่หลากหลายของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญมาล่าวถึง พร้อมกับข้อเล่าที่มาที่ไปและความหลากหลายของ Competency ให้ฟังสักหน่อยครับ

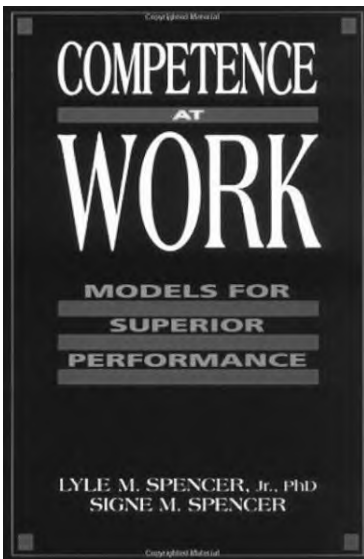
ในแวดวงวิชาการมองว่า Competency เกิดขึ้นตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 (ราวปี ค.ศ.1939-1945 อ้อ !! ในเล่มนี้หากผมไม่เขียน ค.ศ. กำกับไว้ แปลว่าเป็นปี พ.ศ.ครับ) กองทัพของประเทศสหรัฐอเมริกามีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ารับการฝึกเป็นนักบินของกองทัพอากาศ (The US Air Forces) โดยมองว่าบุคคลที่ไม่มีความเหมาะสมที่จะเป็นนักบินนั้นไม่เพียงแต่จะเสียเวลาอันมีค่าของกองทัพเท่านั้น แต่ยังอาจจะทำให้เกิดการสูญเสียชีวิตและเครื่องบินรบที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วย และกำลังรบทางอากาศนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการทำสงครามและยิ่งสำคัญอย่างมากในโลกยุคนี้ซึ่งเห็นได้จากสงครามระหว่างอิสราเอลและปาเลสไตน์ในห้วงปี 2566 นี้ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถหรือ

สมรรถนะที่เหมาะสมด้วยกระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับนำมาสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานจึงได้รับความนิยมมากขึ้นตามลำดับ ในช่วงต้นคริสต์ทศวรรษ 1950 กองทัพบกได้เชิญ Flanagan มาเป็นผู้จัดการโครงการจิตวิทยาการบิน ซึ่งเป็นโครงการที่นำเอาหลักการทางจิตวิทยามาใช้คัดเลือกนักบินประจำกองทัพ และปรากฏงานของ Flanagan ที่ได้จัดทำเครื่องมือคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพที่จะเป็นนักบินให้แก่กองทัพด้วยวิธีการที่เรียกว่าการกำหนด เหตุการณ์สำคัญยิ่งยวด (Critical Incidents) ภายหลังเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว ปี ค.ศ.1954 Flanagan ได้เขียนบทความเรื่องหนึ่งที่สำคัญมากคือ *"The Critical Incidents Technique"* ตีพิมพ์ในวารสาร Psychological Bulletin ทั้งนี้ ในแวดวงจิตวิทยาถือกันว่าโครงการจิตวิทยาการบินนี้เป็นหนึ่งในโครงการจิตวิทยาประยุกต์ที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก ต่อมา นักวิชาการอีกคนที่กล่าวถึงคำ Competencies คือ White ในงานเขียนเล่มหนึ่งชื่อ *"Motivation Reconsidered: The Concepts of Competence"* ในปี ค.ศ.1959 งานเขียนนี้สะท้อนว่าความสามารถของบุคคลที่จะปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการทำงานหรือการใช้ชีวิต โดยมีแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันเบื้องลึกของคนเป็นเรื่องที่

สำคัญมาก ทั้งนี้ ผมแนะนำให้ท่านผู้อ่านค้นความรู้เพิ่มเติมจากงานเขียนเรื่อง *“Competency= สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล”* ของศิริรัตน์ พิธิยนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ปี 2553 เพื่อลงรายละเอียดที่ผมจะไม่กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ครับ

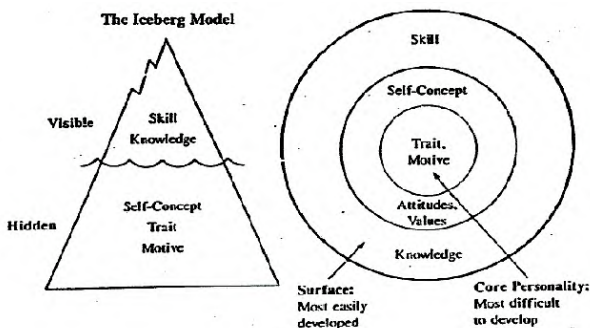
ในปี ค.ศ.1960 จากบทความทางวิชาการของ ศาสตราจารย์ **David C. McClelland** นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ซึ่งได้นำเสนอไว้ว่าในการพิจารณาคุณลักษณะของ บุคคลที่จะสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Excellent Performer) ให้กับองค์กรนั้นควรดูทั้งที่เป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของเขามากกว่าที่จะพิจารณา เพียงความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) เท่านั้น ต่อมา ในปี ค.ศ.1970 McBer ซึ่งได้ว่าจ้าง McClelland ทำงานโครงการรับจ้างของ The US State Department ในโครงการพัฒนาเครื่องมือในการ คัดเลือกบุคลากรของรัฐในตำแหน่งงานหนึ่งมีชื่อว่า “Foreign Service Information Officer หรือ FSIOS” บุคลากรตำแหน่งนี้จะเป็นตัวแทนของ ประเทศไปปฏิบัติกระจายอยู่ทั่วโลก จากเดิมที่ The US State Department มุ่งทดสอบทักษะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน โดย McClelland ได้ทำการศึกษา

เพื่อหาคำตอบว่าทำไมบุคคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่าคนที่ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่า โดยเรียกบุคคลนี้ว่าคนที่มีสมรรถนะตรงกับงาน ทั้งนี้ เครื่องมือที่ McClelland พัฒนาขึ้นนี้ใช้วิธีการประเมินพฤติกรรมตามสถานการณ์ด้วยการสัมภาษณ์ (Behavioral Event Interview-BEI) แล้วกำหนดออกมาเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่เรียกว่า “Competence” (ภายหลังจะรู้จักกันแบบคุ้นหูกันว่า “Competency”) กระทั่งในปี



ค.ศ.1973 ศาสตราจารย์ McClelland ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องนี้ไว้ในบทความของเขาชื่อ *“Testing for Competence Rather than Intelligence”* ในวารสาร American Psychologist งานเขียนนี้ย้ำว่าสมรรถนะของบุคคลเป็นสิ่งที่คาดหมายความสำเร็จ

ของงานได้ดีกว่าการดู ที่ IQ และคนที่เรียนเก่งก็ไม่ได้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานทุกคน แต่จะต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการวิชาการหรือความรู้ที่ตนเองมีในการทำงานให้ได้ผลดีทำได้แบบนี้จึงจะเรียกว่ามี “สมรรถนะ (Competence)” อย่างที่องค์กรต้องการ ซึ่งภายหลังต่อมาในปี ค.ศ.1993 นักวิชาการสองท่าน คือ **Spencer & Spencer** ในหนังสือ *“Competence at Work: Models for Superior Performance”* ได้ต่อยอดแนวคิดนี้ของ McClelland อธิบายออกมาเป็นตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) เพื่อนำเสนอเรื่องส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งผมจะอธิบายไว้คร่าวๆ ไปด้วย ไปดูภาพ Iceberg Model กันครับ



ภาพ Iceberg Model หรือตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : https://www.researchgate.net/figure/The-Iceberg-Model-Spencer-1993_fig1_322149927

ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model นี้เราค่อนข้างคุ้นกันครับ เพราะมันคือแนวคิดที่อธิบายถึงส่วนประกอบของ Competency ตามแนวคิดของ Spencer & Spencer ในงานเขียนที่ผมกล่าวถึงก่อนหน้านี้ สมรรถะนั้นประกอบไปด้วยส่วนที่มองเห็น (เปรียบได้กับส่วนที่อยู่เหนือน้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เป็นส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย ประกอบด้วย ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงานหนึ่งใดจากการใช้ร่างกาย และกำลังความคิด เช่น ทักษะการพูด ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการวางแผน เป็นต้น (2) ความรู้ (Knowledge) เป็นความเข้าใจและอธิบายสิ่งหนึ่งใดได้และเป็นเรื่องเฉพาะด้าน เช่น ความรู้คณิตศาสตร์ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น กับอีกส่วนหนึ่งคือส่วนที่มองไม่เห็น (เปรียบได้กับส่วนที่อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เป็นส่วนที่มองไม่เห็น อันเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ยาก แต่มันเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลอย่างมาก ส่วนนี้ ตำราหลายเล่มเรียกว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) ซึ่งประกอบด้วย (1) บทบาททางสังคม (Social Role) หรือบทบาท หน้าที่ หรือความรับผิดชอบที่ได้รับอิทธิพลค่านิยมที่แต่ละคนต้องการให้สังคมรับรู้ตัวตนของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร เช่น

อยากให้คนอื่นมองว่าตนเองมีความเป็นผู้นำเมื่อได้รับบทบาทผู้จัดการแผนก หัวหน้างานหรือหัวหน้าทีมบริหารโครงการ เป็นต้น (2) ภาพลักษณ์ส่วนตน (Self-image) เป็นเรื่องของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่แต่ละคนเชื่อว่า “ตนเองเป็น” เช่น การที่คนมีความเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีความมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) เป็นต้น (3) อุปนิสัย (Trait) เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวที่อธิบายถึงแต่ละคนที่ใช้สำหรับตอบสนองต่อสถานการณ์ในชีวิตประจำวัน อยู่ตลอดเวลาจนเกิดความเคยชิน เช่น ลักษณะที่เป็นคนง่าย ๆ สบาย ๆ หรือเป็นคนที่มีความยืดหยุ่นผ่อนปรน เป็นต้น และ (4) แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Intrinsic Drive) นี้ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของแต่ละคน เช่น การตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถและพยายามทำให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายนั้นไว้ เป็นต้น และสิ่งที่อยู่ใต้น้ำนี้เองที่วัดหรือประเมินได้ยาก ตามแนวทางของ Skills Matrix จึงสนใจประเมินส่วนบนของภูเขาน้ำแข็งก็คือส่วนของความรู้และทักษะมากกว่านั้นเองครับ

ถัดมาราว 10 ปีที่ McClelland ได้นำเสนอผลงานไว้ มีหนังสือเรื่องหนึ่งที่สนับสนุนเรื่องของ

Competency ที่โด่งดังกันมากคือ *“The Competent Manager: A Model of Effective Performance”* เขียนโดย **Boyatzis** หนังสือเล่มนี้ละครึบที่ใช้คำว่า Competencies เยอะมาก และหนังสือเล่มอื่นที่สนับสนุนเรื่องของ Competency ก็คืองานของ **C.K.Prahalad และ Gary Hamel** เรื่อง *“Competing for The Future”* ซึ่งได้แนะนำสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ที่จะต้องกำหนดไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีให้คู่แข่งเลียนแบบได้ ซึ่งองค์กรต้องสร้างให้ได้ผล

ในประเทศไทย เท่าที่ค้นพบว่า Competency ได้รับการศึกษาและนำมาใช้กันตั้งแต่ช่วงใกล้กับวิกฤติการณ์พองพองแตกเมื่อปี 2540 หากข้อมูลไม่ผิดพลาด น่าจะมีงานเขียนเล่มแรก ๆ ของผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ออกมาราวปี 2547 ซึ่งก็แปลว่า Competency ได้รับความนิยมกันมาตั้งแต่หัวงเวลานั้น หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ฉบับเมื่อปี 2548 นำเสนอไว้ว่า Competency ได้รับการนำมาใช้ในประเทศไทยกับบริษัทที่มีเครือข่ายข้ามชาติก่อน และแพร่หลายไปยังบริษัทชั้นนำของประเทศ ขณะนั้นเช่น ไทยธนาคาร ปูนซีเมนต์ไทยหรือ SCG ซินคอร์ปอเรชั่น และ ปตท. เป็นต้น และต้นตัวกัน

มากในเวลาต่อมาในแวดวงข้าราชการพลเรือน นำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. ในช่วงหลังปี 2547 ได้ทดลองใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะ (Competency-based Human Resource Development) ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง การกำหนดต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งใช้สำหรับการปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐที่ยึดโยงกับสมรรถนะด้วย

Competency มีความหมายหลากหลายมาก ผมขอกล่าวถึงผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความหมายของมัน เริ่มจาก McClelland มองว่า Competency เป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น อีกท่านหนึ่งคือ Boyatzis มองว่า Competency เป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมออกมา (Superior Work Performance) และนอกเหนือจากทั้งสองท่านก็มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการให้ความหมายของ Competency ไว้โดยสรุปแล้วมันคือความรู้ ทักษะ

และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ผลักดันให้บุคคล
หนึ่งปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามหน้าที่
รับผิดชอบและตามสถานการณ์ต่าง ๆ

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
สหรัฐอเมริกาหรือ *The Society for Human
Resource Management (SHRM)* สรุปรว่า
สมรรถนะเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill)
ความสามารถ (Ability) หรือคุณลักษณะอย่างอื่น
(Other Characteristics) เช่นอุปนิสัย (Traits) วิธี
คิด (Mindset) หรือทัศนคติ (Attitude) เป็นต้น
เรียกรวมว่า "KSAO" ซึ่งถูกกำหนดไว้สำหรับ
บทบาทหน้าที่หนึ่งในอันที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน
ตามบทบาทหน้าที่นั้นทำงานได้ประสบความสำเร็จ
หรือได้ผลลัพธ์อย่างที่เราคาดหวังไว้ โดย

ในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือนอธิบายไว้ว่า Competency เป็น
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการมี
ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่
ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่า
บุคคลอื่นหรือ

สำหรับผม Competency นั้นเป็นความรู้
ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล

อย่างไรอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกัน สมรรถนะหรือ Competency นี้มีส่วนทำให้ คนทำงานคนหนึ่งสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วย ผลงานที่เป็นเยี่ยม หรือได้ผลงานตามมาตรฐาน ออกมาแล้วแต่เราจะกำหนดกรอบพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ออกมา และเราจะรู้ว่าบุคคล มีสมรรถนะรายการหนึ่งใดหรือไม่ เราก็ต้องทำการ วิเคราะห์ก่อนว่าตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ต้องการให้มีความรู้ ทักษะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) สำหรับการทำงานในตำแหน่งนั้นเรื่อง ใดบ้าง และความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมนั้น เราจะวัดหรือประเมินมันออกมา อย่างไรเพื่อคัดเลือก พัฒนาหรือดำเนินการบริหาร ผลงานของคนทำงานนั้น โดยความรู้และทักษะก็วัด หรือประเมินง่ายหน่อย แต่ถ้าเป็นคุณลักษณะเชิง พฤติกรรม นั้นจะประเมินได้ยากมาก และกำหนดยาก ด้วยเช่นกัน

ประเด็นที่น่าสนใจมีอยู่ว่า ตกลงแล้วหนึ่ง รายการ Competency นั้น จะเป็นความรู้ (Knowledge) ก็ได้ เป็นทักษะ (Skills) ก็ได้ ความรู้ ประกอบทักษะก็ได้ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) ก็ได้ หรือว่าหนึ่งรายการ Competency จะต้องประกอบด้วยความรู้ ทักษะและ

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม กันแน่ ท่านไม่งงนะครับ

บางท่านที่ได้มีโอกาสเล่าให้ฟัง แซร์ว่าที่เรียนรู้มาคือ Competency นั้น มันเป็นส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ประกอบการมีทักษะ (Skill) ประกอบกับการมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) อยู่ในรายการ Competency หนึ่งใด ตัวอย่างเช่น สมรรถนะที่ชื่อว่า การทำงานเป็นทีม เป็นต้น มันเป็นทั้งความรู้ เป็นทั้งทักษะและเป็นทั้งคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในตัวของสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีมนี้เลย ซึ่งส่วนตัวแล้วผมไม่ค่อยเห็นด้วยกับการมองสมรรถนะเช่นนี้ครับ เพราะความรู้ (Knowledge) ก็คือความสามารถในการอธิบายสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้จากที่ตัวเองจำได้ ระลึกได้ หรือผ่านประสบการณ์เรื่องนั้นมา แตกต่างไปจากทักษะ (Skill) ตรงที่ทักษะเป็นเรื่องของความชำนาญคล่องแคล่วในการปฏิบัติ หรือบางที่เราก็บอกว่าทักษะเป็นเรื่องของความเชี่ยวชาญในการทำงานหนึ่งใด ซึ่งจะเป็นอีกเรื่องที่แตกต่างไปจากความรู้ เพราะความรู้จะไม่ถึงระดับของการลงมือปฏิบัติ แตกต่างไปจากทักษะ (ทักษะการทำงาน) ตรงที่ทักษะจะไปถึงการปฏิบัติโดยมีความรู้ในการทำงานเป็นส่วนประกอบเสมอ และแตกต่างอย่างมากจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) ตรงที่

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นเรื่องของแรงจูงใจ โลกทัศน์ ความคิดความอ่าน ทัศนคติหรือเจตคติ ของบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกของ บุคคลหนึ่งใดออกมา แต่หากจะมองว่า สมรรถนะ รายการหนึ่งใดนั้น อาจจะมีตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่เป็นความรู้ก็ได้ หรือบาง ตัวชี้วัดพฤติกรรมก็เป็นทักษะ และบางตัวชี้วัด พฤติกรรมของสมรรถนะหนึ่ง ๆ ก็อาจจะเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็อาจจะเป็นไปได้ แต่ รายการสมรรถนะทำนองนี้ก็ดูจะงง ๆ หน่อย หาก เป็นความรู้ก็ควรจะเป็นความรู้เรื่องหนึ่งใดไป หากจะ เป็นทักษะ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ก็จะเป็น เช่นนั้นไป ผมมองว่า แบบนี้เข้าใจง่ายกว่าครับ

Chapter 2



ประโยชน์ของ Competency