

Easy HR

C o m p e t e n c y

ทำง่ายกว่าได้ผลดีกว่า

ใช้ Competency เพื่อพัฒนาองค์กรให้ตรงจุด โดนใจ
คุ้มค่าด้วยเทคนิคที่เรียบง่าย เข้าใจไม่ยาก

ณรงค์วิทย์ แสนทอง เขียน
ปรรณ ญาภิรมย์ เรียบเรียง

Competency ทำง่ายกว่าได้ผลดีกว่า

Easy HR : Competency

บรรณาธิการ : ต่อทอง ทองหล่อ tortong51@gmail.com

ผู้เขียน : ณรงค์วิทย์ แสงทอง

ผู้เรียบเรียง : ประณณ ญาภิรมย์

บรรณาธิการเล่ม : พงศ์มันัส นุศยประทีป

บรรณาธิการบริหาร : กรภัทร์ สุทธิธิดาราม

ราคา 200 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ณรงค์วิทย์ แสงทอง.

Competency ทำง่ายกว่า ได้ผลดีกว่า. -- นนทบุรี : จึงค์ ปิยอนด์ บู้คส์, 2560.

160 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-236-960-5

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดยบริษัท จึงค์ ปิยอนด์ บู้คส์ จำกัด
ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่ารูปแบบใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาต
เป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้จัดพิมพ์เท่านั้น

จัดรูปเล่มและภาพประกอบ : ณัฐพล อัคคะอัศร ออกแบบปก : Duckable Studio

พิสูจน์อักษร : พลกิตต์ เบตรภิณญวงศ์, วรณัฐ การสามารถ ประสานงานผลิต : รตนภรณ์ สุขประดิษฐ์

เทคนิคการผลิต : วรพล ณัฏกุล, ฉัตรชนก แก้วจันทร์, ปฐมพล ธรรมศรีสกุล

จัดพิมพ์โดย



บริษัท จึงค์ ปิยอนด์ บู้คส์ จำกัด

200 หมู่ 4 ซัน 19 ห้อง 1903A จัสมินอินเตอร์เนชั่นแนลทาวเวอร์

ถ.แจ้งวัฒนะ ต.ปากเกร็ด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี ประเทศไทย 11120

โทรศัพท์ 0-2962-2626 (อัตโนมัติ 10 คู่สาย) โทรสาร 0-2962-1084

เสนองานเขียน/งานแปล/งานวาดได้ที่ www.thinkbeyondbook.com

จัดจำหน่ายทั่วประเทศโดย บริษัท ไอดีซี พรีเมียร์ จำกัด

200 หมู่ 4 ซัน 19 ห้อง 1901 จัสมินอินเตอร์เนชั่นแนลทาวเวอร์

ถ.แจ้งวัฒนะ ต.ปากเกร็ด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี ประเทศไทย 11120

โทรศัพท์ 0-2962-2626 (อัตโนมัติ 10 คู่สาย) โทรสาร 0-2962-1084

ต้องการสั่งซื้อติดต่อฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์

โทรศัพท์ 0-2962-2626 ต่อ 112-114 โทรสาร 0-2962-1084

หากหนังสือเล่มนี้ผลิตไม่ได้มาตรฐาน เช่น หน้ากระดาษสลับกัน หน้าซ้ำ หน้าขาดหาย

สำนักพิมพ์ยินดีรับผิดชอบเปลี่ยนให้ โปรดติดต่อฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ โทรศัพท์ 0-2962-2626 ต่อ 706-714

ubรรณาธิการ

ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมืออะไร ต่างก็มีวิธีการใช้งานที่เหมาะสมของมัน เครื่องมือพิเศษที่ใช้แก้ไขได้ทุกอย่าง หรือยาที่รักษาสารพัดโรคนั้น ล้วนแต่ไม่มีอยู่จริง นอกจากนี้ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมืออะไร สิ่งสำคัญ ในการทำให้เครื่องมือนั้นได้แสดงออกถึงประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ การทำความเข้าใจหลักการของมันและใช้งานมันได้อย่างถูกต้อง

“Competency” ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ได้รับการจับตามองใน วงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) โดยหลายๆ องค์กรคิดว่าน่าจะ เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังๆ รวมถึงช่วยพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นได้

แต่แล้วทำไม “พระเอกคนใหม่” คนนี้กลับกลายเป็น “ผู้ร้ายคนใหม่” ขององค์กรนั้นแทน เพราะยังใช้แทนที่จะดีขึ้น องค์กรกลับแย่กว่าเดิม

เพราะ Competency ก็เป็นเครื่องมือที่ต้องทำความเข้าใจมันก่อน และใช้งานมันให้ตรงจุดนั่นเอง ถ้าเข้าใจและใช้งานตรงจุดแล้วรับรอง ว่ามันจะกลายเป็นพระเอกตัวจริงขององค์กรแน่นอน

ส่วนจะทำอย่างไรมัน อาจารย์ณรงค์วิทย์ แสนทอง พร้อมจะ ไขปัญหาเกี่ยวกับ Competency ในหนังสือเล่มนี้แล้ว มาติดตาม ด้วยกันได้เลยครับ

จิงค์ ปียอนด์ บู้คส์

คำนำ

วันนี้คุณรู้จัก “Competency” หรือยัง?

ถ้ารู้จักแล้ว ผมขอเปลี่ยนคำถามใหม่เป็น วันนี้คุณเข้าใจ Competency หรือยัง?

และถ้าเข้าใจแล้ววันนี้คุณได้ใช้ Competency กับองค์กรบ้าง หรือยัง?

ในยุคสมัยหนึ่ง Competency เป็นคำที่ได้รับความนิยมและความสนใจจากหลายองค์กร เพราะเชื่อว่ามันเป็นยานานวิเศษสำหรับทุกอาการในองค์กร เนื่องมาจาก Competency มีความหมายเกี่ยวกับความสามารถเชิงสมรรถนะ ซึ่งมุ่งเน้นไปยังลักษณะของพนักงานในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่ต้องการตั้งเป้าหมายไว้ โดย Competency มักได้รับความนิยมจากองค์กรเพื่อนำไปใช้กับการพัฒนานักอบรมมากที่สุด รองลงมาจึงเป็นการประเมินผลงาน และการสรรหาบุคลากร รวมทั้งการนำไปใช้กับการพิจารณาปรับเงินเดือนตามลำดับ

แต่ในความเป็นจริง เมื่อลองพิจารณาถึงความเข้าใจและความ
คุณค่าในการนำ Competency ไปใช้งานภายในองค์กร จะมีสักกี่คน
ที่มั่นใจในความเข้าใจและความคุณค่าที่ได้รับจากการใช้ Compe-
tency เพราะจริงๆ แล้ว Competency ไม่ใช่ยานานาวิเศษที่ช่วย
รักษาเยียวยาได้ทุกอาการหรือทุกองค์กร โดยเฉพาะหากนำไปใช้
อย่างผิดที่ผิดทางก็เปรียบเหมือนการทานยาแบบไม่อ่านฉลาก ซึ่งมี
ข้อบ่งใช้หรือคำเตือนสำคัญที่กำกับไว้ก่อนการใช้งาน ส่งผลให้
สุดท้ายการใช้ Competency อาจจะไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่
ตั้งใจไว้ ยิ่งไปกว่านั้น ในบางองค์กรยังต้องรับผลเสียมากมายเกิน
คาดคิด

เช่น การลงทุนที่บานปลายทั้งจำนวนเงินและเวลา เมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่ไม่คุ้มค่า รวมทั้งความยากในการทำความเข้าใจถึง Competency กับการนำไปใช้งานจริง ส่งผลให้บริษัทส่วนใหญ่มีกลิ่นเลิกละโครงการ Competency กลางคันทั้งที่ยังไม่เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หรือบางองค์กร ผู้บริหารองค์กรอาจจะยังไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องลงทุนเวลาและงบประมาณไปกับการใช้ Competency ในองค์กร พร้อมกับตั้งคำถามที่จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในการอธิบาย เช่น ทำแล้วได้อะไร จำเป็นหรือไม่ที่ต้องทำ คุ้มค่าหรือไม่

ดังนั้น ถ้าคุณกำลังสนใจ เคยสนใจ เคยรู้จัก หรือแม้แต่ยังไม่เคยรู้จัก Competency ต่อจากนี้การเพิ่มความสามารถเชิงสมรรถนะของคนทั้งองค์กรไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป และคุณจะรู้ว่า แท้จริงแล้ว Competency ง่ายกว่าที่เคยทำกันเยอะเลย

C o n t e n t

บทนำ

สะกิดแฉ Competency

บทที่ 1 ไชยปริศนา Competency	9
บทที่ 2 Competency ภาคทฤษฎี	21
บทที่ 3 Competency แบบง่าย เพื่อใช้งานจริง	45
บทที่ 4 Competency สำคัญจริงหรือ	59

Competency แก้ปัญหาและพัฒนาคน

บทที่ 5 การคัดเลือกคนใหม่และเติบโตชั่วคราว	79
บทที่ 6 การประเมินผลงาน	94
บทที่ 7 การพัฒนาฝึกอบรม	102
บทที่ 8 รักษาคนให้อยู่นานและทำงานดี	115
บทที่ 9 การจ่ายผลตอบแทน	123
บทที่ 10 เพิ่มแรงจูงใจ	129
บทที่ 11 ความก้าวหน้าในอาชีพ	140

บทส่งท้าย

Competency ไม่ยากอย่างที่คิด...ถ้าใช้ไม่ผิดวิธี

“Competency ก็อะไรกันเน”

“อธิบายไปก็ไม่มีใครเข้าใจ”

“กว่าจะสำเร็จไม่รู้ต้องใช้กี่ปี”

สะกิดแผล Competency

“ยุ่งยากจังกับระดับของ Competency”

“ทำไปก็ไม่มั่นใจว่าถูกรึเปล่า”

“หนังสือเป็นตั้ง แต่ไม่รู้จะเริ่มตอนไหน”

“เสียทั้งต้นทุน และเวลา คុณริเปล่าก็ไม่รู้”

บทที่ 1

ไวยากรณ์ Competency

คำว่า “Competency” ถ้าแปลตามความหมายวิชาการก็มักจะบอกกันว่า หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ ทศนคติ และแรงจูงใจในชีวิต ซึ่งหนังสือแต่ละเล่มก็มักจะให้ความหมายไปในทำนองนี้เกือบทั้งหมด อ่านไปอ่านมากก็จะรู้สึกเหมือนจะเข้าใจ แต่จริงๆ อาจจะไม่เข้าใจ เข้าใจเล็กน้อย เข้าใจวันนี้แต่พรุ่งนี้อาจจะงง หรือหากคนที่มีภูมิความรู้มากก็อาจจะเข้าใจในทันทีเลยก็ได้

เราจะพูดถึงเรื่องความหมายอย่างละเอียดของ Competency กันอีกที แต่เพื่อให้เราเข้าใจตรงกัน ผมเลยขออธิบายความหมายของ Competency แบบง่ายๆ ก่อนดังนี้

“Competency” ไม่ใช่ศัพท์ใหม่ที่มีความหมายแปลกใหม่ แต่เป็นเพียงคำเรียกชื่อชุดของสิ่งที่มีอยู่ในตัวคนดังต่อไปนี้

- ความรู้
- ทักษะหรือภาษาชาวบ้านเรียกว่า “ฝีมือ” จะเห็นว่าเรามักจะเรียกช่างว่าช่างฝีมือเพราะเขามีทักษะช่างใดครับ
- สติปัญญาหรือที่มักจะเรียกกันว่าไอคิว (IQ)
- ความฉลาดทางอารมณ์หรือที่มักจะเรียกกันว่าอีคิว (EQ) หรือจะเรียกว่าใคร “นิ่ง” ต่อสถานการณ์ต่างๆ มากกว่ากันนั่นเอง
- ทักษะคิดคือความรู้สึกรับชอบ เหยียดๆ หรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง
- ความเชื่อคือความศรัทธาในสิ่งใดสิ่งหนึ่งและเรามีแนวโน้มจะเห็นด้วยกับสิ่งนั้น เช่น ใครเชื่อเรื่องเครื่องรางของขลังก็มักจะแสดงความเคารพศรัทธายอมรับนับถือสิ่งนั้น หรือคนนั้น
- แรงจูงใจหรือแรงฮึดในชีวิต

จะเห็นว่าคำทั้งหมดนี้คือ ความรู้ ทักษะ ไอคิว อีคิว ความเชื่อ ทักษะคิด และแรงจูงใจ ไม่ใช่เป็นคำใหม่อะไร เรารู้ๆ กันอยู่แล้วทั้งนั้น

แต่เนื่องจากการเรียกทั้งหมดนี้มันยุ่งยากมาก เขาจึงคิดคำคำหนึ่งขึ้นมา

เพื่อเรียกชุดของสิ่งที่กล่าวมานี้ว่า “Competency” ซึ่งบางคนก็แปลออกมาเป็น “ความสามารถ” หรือ “ศักยภาพ” ซึ่งก็ไม่ค่อยตรงเท่าไร

ดังนั้นเราจึงไม่ควรแปลรวมๆ แบบนั้น เราแค่เข้าใจว่า Competency คือชื่อเรียกชุดของ ความรู้ ทักษะ ไอคิว อีคิว ทักษะคิด ความเชื่อ และแรงจูงใจ ก็พอแล้ว

ผมจะลองเปรียบเทียบให้เห็นภาพดังนี้

ถ้าห้องห้องนั้นมีโต๊ะ เก้าอี้ จอฉายภาพ (LCD) มีโน้ตบุ๊กส์ มีโต๊ะลงทะเลเบียน มีโต๊ะสำหรับวิทยากร มีแจกันดอกไม้ ฯลฯ

เราจะเรียกห้องนี้ว่า....ห้องประชุม

หากห้องนั้นมีเตียงนอน ตู้เสื้อผ้า โต๊ะเครื่องแป้ง กระจก ฯลฯ

เราจะเรียกห้องนี้ว่า....ห้องนอน

จะเห็นว่าคำว่าห้องนอนจริงๆ ไม่ได้มีความหมายที่ต้องแปล เราแค่เข้าใจว่าคือห้องที่ต้องมีเตียง ตู้เสื้อผ้า หมอน ผ้าห่ม ฯลฯ ก็เพียงพอแล้ว ไม่ต้องมานั่งเสียเวลาหาความหมายหรือคำแปลอะไรให้เสียเวลาเลยครับ เช่นเดียวกับคำว่า Competency ไม่ต้องแปลแค่เข้าใจก็พอแล้วครับ

ทำไมต้อง Competency

เหตุผลสั้นๆ ง่ายๆ เพราะการพัฒนาคนแค่เรื่องเดียว เช่น ฝึกอบรมให้ความรู้อย่างเดียว หรือฝึกทักษะอย่างเดียว หรือฝึกสมาธิอย่างเดียว ฯลฯ ยังไม่สามารถพัฒนาคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด บางคนมีความรู้แต่ใช้เกียจคร้านความรู้ไปใช้ บางคนมีความรู้ฝีมือ แต่มองโลกในแง่ลบ ฯลฯ

ดังนั้น การจับเอาทั้งหมดมารวมกันเป็นชุดเดียวที่เราเรียกว่า Competency ก็จะช่วยให้การพัฒนาในลักษณะของภาพรวมได้ง่ายขึ้น

ไม่ต่างอะไรกับการพัฒนาวิจัยเก้าอี้ โต๊ะ เติง ตู้ แยกกันดูเหมือนงานทุกชิ้นมีคุณภาพและสวยงาม แต่พอนำมาจัดห้องนอนปรากฏว่าไม่ค่อยเข้ากันเท่าไร ดังนั้น เราเลยต้องนำเอาทั้งหมดมารวมกันก่อน แล้วเราค่อยออกแบบห้องนอนใหม่โดยคำนึงถึงทุกอย่างที่เป็นองค์ประกอบของห้องนอนแทนการออกแบบเป็นชิ้นๆ แล้วค่อยนำมารวมกันเหมือนสมัยก่อน

ทั้งหมดนี้น่าจะพอทำให้ผู้อ่านเห็นภาพและเห็นความจำเป็นของคำว่า Competency ได้ชัดเจนขึ้น ก่อนที่เราจะมาพูดถึงปัญหาอุปสรรคที่องค์กรต่างๆ ประสบพบเจออยู่ครับ

ลองมาดูว่าปัญหาการนำเอา Competency เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น เราเจอปัญหาอะไรกันบ้างครับ

หลายองค์กรในปัจจุบันเมื่อสนใจและพยายามทำความเข้าใจใน Competency มักจะตกอยู่ในหลุมดำ ยิ่งศึกษา ยิ่งสับสน แม้ Competency จะมีค่านิยามที่ชัดเจนว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะของแต่ละบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน แต่ในความเป็นจริง เมื่อถึงเวลาใช้งาน Competency ยังคงได้รับการใช้งานอยู่ในรูปแบบเดิมๆ เช่น การเขียน Job Spec ให้กับแต่ละตำแหน่งหน้าที่ การเขียนแผนการพัฒนากอบรวมตามสายอาชีพ หรือการวางมาตรฐานการทำงาน เพื่อนำไปประเมินปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งต่อไป

ยิ่งไปกว่านั้น ในบางองค์กรยังนำ Competency ไปใช้ผิดพลาด ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่คุ้มค่างับเวลา งบประมาณ และความพยายามทุ่มเทศึกษา

โดยการใช้ Competency ทั้งส่งพนักงานออกไปฟุ้งอบรม เชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาบรรยาย หรือดูตัวอย่างจากองค์กรอื่นที่นำ Competency ไปใช้งาน แต่สุดท้ายเมื่อถึงภาคปฏิบัติจริงกลับกลายเป็น “แผน Competency”

ถ้าเช่นนั้น เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของปัญหาเกี่ยวกับ Competency และต้นเหตุของแผน Competency เราลองดูสาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้องค์กรนำไปปฏิบัติแล้วได้ผลไม่คุ้มค่า หรือไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

เรียนแบบไม่มีจุดมุ่งหมาย

หนึ่งในสาเหตุหลักที่องค์กรไม่สามารถใช้งาน Competency ได้จริงเริ่มต้นตั้งแต่การศึกษาเพียงแค่ภาคทฤษฎีแบบไร้จุดมุ่งหมายการเรียนรู้ หรือขาดการวางใจที่ชัดเจนในการนำ Competency เข้ามาใช้งาน ทำให้ผู้เรียนหลงไหลไปกับเครื่องมือวิธีการใหม่ๆ จนลืมไปว่าจริงๆ แล้วเราต้องการนำความรู้ส่วนไหนไปใช้ทำอะไร

ยกตัวอย่างเช่น เราต้องการนำ Competency ไปใช้งานเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับงานและทำงานกับองค์กรของเรานานๆ ก็จะได้รู้ว่าเวลาไปศึกษาหาความรู้เรื่อง Competency จะเรียนแค่ไหนจึงจะพอเหมาะพอเจาะกับวัตถุประสงค์ที่เราต้องการนำมาใช้

หากไม่มีเป้าหมายว่าจะศึกษาหาความรู้เรื่อง Competency ไปเพื่อใช้ทำอะไร สุดท้าย ก็จะได้ความรู้เยอะมากแต่ขาดโฟกัส คือ ได้ความรู้ที่ไม่ต้องการและขาดรายละเอียดของความรู้ที่ต้องการจะใช้จริง

ไม่แปลงภาษาเทพ

ในเรื่องการถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจไปยังคนในองค์กรยังนับเป็นปัญหาสำคัญ ส่วนใหญ่เมื่ออบรมกลับมามักจะสื่อสารกันเข้าใจเฉพาะในกลุ่ม

ผู้เข้าอบรม ไม่สามารถแปลงภาษาจากภาษาเทคนิคหรือศัพท์ขั้นเทพเป็นภาษาทั่วไปที่คนภายในองค์กรจะเข้าใจได้

ผู้เชี่ยวชาญนั้นบางครั้งต้องแปลงระดับภาษาให้คนทั่วไปเข้าใจ เช่น เภสัชกรที่ต้องแปลงภาษาและศัพท์เกี่ยวกับยาให้คนทั่วไปที่เข้ามาซื้อยาเข้าใจได้ หรือนักเศรษฐศาสตร์ที่ศึกษาเรื่องเศรษฐกิจมหภาค ดีมานด์และซัพพลายของธุรกิจเป็นอย่างดี แต่เมื่อต้องสื่อสารกับบุคคลทั่วไป เขาต้องเลือกใช้ภาษาที่ผู้ฟังสามารถเข้าใจได้ง่าย

การสื่อสารในทางปฏิบัติเราสามารถทำได้หลายวิธี โดยไม่จำเป็นต้องนั่งคิดหาวิธีการอธิบายให้ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะถ้าเรื่องที่กำลังจะอธิบายเกี่ยวข้องกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่นั้นโดยตรง

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเราบอกพนักงานส่งของในบริษัทหนึ่งว่าปีนี้ไม่มีโบนัส เราก็ไม่จำเป็นต้องพูดถึงผลประกอบการหรืองบการเงินของบริษัท แต่เราสามารถสื่อสารให้พนักงานรู้ได้จากสภาพที่เกิดขึ้นจริง ได้แก่ ถ้าจำนวนตู้ส่งสินค้าน้อยลง และมีเวลาร่วงมากขึ้น ปีนี้อาจจะไม่ได้โบนัส หรือถ้าปริมาณตู้สินค้าที่ไหลต่อวันน้อยกว่าเป้าหมาย มีโอกาสที่จะได้โบนัสน้อยกว่าปีก่อน โดยที่เราไม่จำเป็นต้องอธิบายด้วยศัพท์แสงวิชาการใดๆ

ดังนั้น หน้าทีของเราคือ การตกผลึกนำองค์ความรู้ทั้งหมดที่มีแปลงเป็นภาษาง่ายๆ ถ่ายทอดให้คนในองค์กรเข้าใจ ไม่ใช่ถ่ายทอดความรู้ตามที่เรียนมา แต่ต้องถ่ายทอดให้เหมาะกับผู้ฟัง

ด้วยเหตุนี้ผลของ Competency ส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียน
เรื่องนี้มาถ่ายทอดมักจะพยายามหาวิธีการทำให้ผู้ฟังเข้าใจ แต่ไม่เคยพยายาม
เข้าใจผู้ฟังก่อนจะถ่ายทอดองค์ความรู้เลย ว่าในมุมมองของผู้ฟังนั้นเขาจะรู้
เรื่องในสิ่งที่เราสื่อหรือไม่

เสียเวลานิยามศัพท์

นอกจากการไม่แปลงภาษาเทพให้เป็นภาษาที่คนในองค์กรเข้าใจได้แล้ว
ปัญหาอีกอย่างคือ เราต้องพยายามแก้ไขปัญหาการเขียนนิยามและอธิบาย
ความหมายของคำศัพท์เหล่านี้ เพื่อถ่ายทอดให้คนในองค์กรเข้าใจ เช่น Core
Competency, Managerial Competency และ Functional Competency
รวมถึงการจัดทำ Competency ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรยังกลายเป็นความ
ยุ่งยากและใช้ระยะเวลากว่าจะได้นำ Competency ไปใช้งานจริง

ยึดทฤษฎีมากเกินไป

หากเราจะทำตามขั้นตอนในหลักทฤษฎี Competency สามารถแบ่งได้
เป็น 4 ขั้นตอนเริ่มจากการนิยามความหมายคำศัพท์ สร้างความเข้าใจที่ตรง