

20 คำถาม-ตอบ

เรื่อง Competency และ Skills Matrix ฉบับใช้งานได้จริง



พร้อมคำอธิบายที่ชัดเจน เน้นนำไปปรับใช้ได้จริง
และตัวอย่างแบบฟอร์ม

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

วิทยาการและที่ปรึกษาพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

20 คำถาม-ตอบ

เรื่อง Competency และ Skills Matrix

ฉบับใช้งานได้จริง

รวมคำถามจากประสบการณ์การเป็นวิทยากร
และที่ปรึกษาในหลายองค์กรทั้งภาครัฐ
รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนในธุรกิจ
อุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัตต

วิทยากรและที่ปรึกษา

พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

20 คำถาม-ตอบ

เรื่อง Competency และ Skills Matrix ฉบับใช้งานได้จริง

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

20 คำถาม-ตอบเรื่อง Competency และ Skills Matrix
ฉบับใช้งานได้จริง. กรุงเทพฯ : ไอดี ออล ดิจิตอลพริ้นท์, 2566

ISBN : 978-616-608-017-9

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้
ไม่ว่ารูปแบบใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียนเท่านั้น

บรรณาธิการ : ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

ออกแบบปกโดย : ธรรมภัทร์ โสภณดิษย์

รูปเล่ม : ธรรมภัทร์ โสภณดิษย์

พิสูจน์อักษร : ประพนธ์ กิจอำไพวงศ์

จัดทำโดย : ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

142/129 หมู่ที่ 5 ถนนสวนผัก 32 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

จำนวนหน้า : 208 หน้า

ราคา : 259.- บาท

ความนำ

หลายปีที่ผ่านมาที่ได้ทำงานวิทยากรและงานให้คำปรึกษากับหลายองค์กรทำการปรับปรุงรายการสมรรถนะ Competency หรือบ้างก็จัดทำ Competency และหลายองค์กรก็สนใจทำเรื่อง Skills Matrix โดยเฉพาะเรื่องหลังนี้ ซึ่งได้รับความนิยมกันอย่างมากเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ผมมักจะได้รับคำถามกลับมาเกี่ยวกับเรื่องของทั้ง Competency และ Skills Matrix อย่างหลากหลาย บ้างก็เป็นคำถามที่อยากให้ช่วยเคลียร์ความเข้าใจจากที่มีประสบการณ์มาบ้างแล้ว และบ้างก็เป็นคำถามที่ถือว่า “นับหนึ่ง” ของหลายท่านที่ยังไม่เคยรู้เกี่ยวกับทั้ง Competency และ Skills Matrix มาก่อนเลย หลายเรื่องผมได้นำคำถามนั้นไปตอบในเชิงการเล่าหรือพรรณนาเรื่องผ่านช่องทาง HR Companion ที่ผมลงไว้เป็นหนึ่งใน Youtube Channel และหลายเรื่องผมก็นำไปเขียนเป็นบทความนำเสนอไว้ความเห็นส่วนตัวไว้ กระทั่งมีเนื้อหาในมือพอสมควร และน่าจะเป็นการดีหากได้นำเรื่องราวเหล่านั้นมาเผยแพร่เป็นหนังสือเป็นเล่ม

หนังสือเล่มเล็กนี้ ออกมาภายหลังหนังสือเล่ม Skills Matrix in Practices ตามภาพหน้าถัดไป โดยอยากให้เป็นเล่มที่ต่อยอดอธิบายเรื่อง Competency ที่ลงลึกมากขึ้น แต่เป็นลักษณะของคำตอบต่อบางคำถาม อันเชื่อว่าจะช่วยให้เห็นภาพของการนำไปปฏิบัติมากขึ้น และเชื่อว่าหนังสือนี้จะอีกเล่มหนึ่งที่ช่วยท่านในงาน HR ได้อย่างมากทีเดียว

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

ธันวาคม 2566



แนะนำหนังสืออ่านเสริม

Skills Matrix in Practices



สารบัญ

1	Competency คืออะไรกันแน่ สรุปแล้ว มันคือ ความรู้ที่ต้องมีควบคู่กับทักษะ และแฝงไปด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมใช้หรือไม่ ?	1
2	ทำ Competency ในองค์กรอยู่แล้ว หากทำ Skills Matrix จะซ้ำซ้อนหรือเปล่า ?	26
3	แนวทางการจัดทำ Skills Matrix เหมือนหรือต่าง กับแนวทางจัดทำ Competency อย่างไรบ้าง ?	31
4	ควรประเมินเพื่อปรับเลื่อนระดับทักษะหรือ Skills Level ของพนักงานตามระบบ Skills Matrix เมื่อใดจึงจะเหมาะสม ?	47
5	การจัดทำ Competency หรือ Skills Matrix เป็นหน้าที่ของใครกันระหว่าง HR กับแต่ละแผนก ?	51
6	ขั้นตอนของการจัดทำ Skills Matrix ของ แต่ละตำแหน่งงานเป็นอย่างไรบ้าง ?	57
7	ขั้นตอนการจัดทำ Competency แต่ละประเภทเป็นอย่างไรบ้าง ?	69
8	Proficiency Level ของระบบ Skills Matrix ต่างกับระบบ Competency อย่างไรบ้าง ?	95
9	จะทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายการทักษะ สำหรับ Skills Matrix อย่างไรดี ?	101

สารบัญ

(ต่อ)

10	ควรเอา Skills Matrix ไปใช้กับการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างไร ?	112
11	มีเรื่องใดบ้างที่องค์กรมักเข้าใจผิดคิดว่าเป็น Skills Matrix แต่อันที่จริงมันไม่ใช่เลย ?	116
12	ทำไมรายการ Skills ตามบอร์ดของแผนกต่าง ๆ ในฝ่ายโรงงานกับข้อมูลรายการ Skills ในเอกสาร ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) จึงได้ ไม่เหมือนกันเลยล่ะ ?	125
13	หัวหน้างานจำเป็นที่จะต้องได้รับการประเมินทักษะ ตามระบบ Skills Matrix หรือ Competency รายการเดียวกันลูกน้องหรือไม่ ?	134
14	จะทำการประเมินทักษะตาม Skills Matrix อย่างไร ให้ได้รู้ว่าพนักงานรายหนึ่งใดมีทักษะนั้นจริง ๆ ?	135
15	ทำไมจึงต้องเชื่อมโยง Skills Matrix เข้ากับการ OJT (การฝึกอบรมที่หน้างาน) ของพนักงาน ?	143
16	OJT Matrix กับ Training and Development Roadmap (TDRM) ต่างกันหรือเปล่า ?	147
17	ประเมิน Competency อย่างไรเพื่อนำไปใช้ วางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ได้ ประสิทธิภาพ ?	156

สารบัญ

(ต่อ)

18 เมื่อพนักงานมี Skills ในระดับ 4 ตามแนวทาง Skills Matrix แล้ว จะทำอย่างไรต่อกันดี ?	164
19 อาจารย์คิดว่าควรสัมภาษณ์เพื่อประเมินทักษะของพนักงานตามระบบ Skills Matrix หรือไม่	168
20 อาจารย์มีคำแนะนำอย่างไรเพื่อให้แต่ละแผนกฝ่ายโรงงานและสำนักงาน เห็นคุณค่าของการจัดทำ Skills Matrix หรือ Competency ?	182
แนะนำหลักสูตรอบรม In-house Training เรื่อง Competency และ Skills Matrix และงานที่ปรึกษาของเรา	186
รู้จักผู้เขียน	
ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต	197

สารบัญภาพ

ภาพ Iceberg Model หรือตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง	6
ตัวอย่างประเภทสมรรถนะของมหาวิทยาลัยมหิดล	22
ตัวอย่างของ Competency ที่แสดงให้เห็นถึง ส่วนประกอบของ Competency	24
ตัวอย่าง Matrix ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีการประเมิน Skills Matrix เป็นส่วนหนึ่ง	30
ตัวอย่างกรอบสมรรถนะแบบ Hierarchical Approach ของมหาวิทยาลัยมหิดล	32
ตัวอย่างตัวชี้วัดพฤติกรรมของทักษะการสื่อสาร ของมหาวิทยาลัยมหิดล	33
ตัวอย่างกรอบสมรรถนะแบบ Expertise Approach ขององค์กรแห่งหนึ่ง	35
ตัวอย่างกรอบกำหนดตัวชี้วัดทักษะตามระบบ Skills Matrix ขององค์กรแห่งหนึ่ง	36
ตัวอย่างกรอบกำหนดตัวชี้วัดทักษะตามระบบ Skills Matrix แบบ 4 และแบบ 5 ระดับ	37
ตัวอย่าง Competency Mapping ขององค์กร แห่งหนึ่ง	43

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดทักษะ	63
ตัวอย่างแบบประเมินทักษะตามแนวทาง Skills Matrix ขององค์กรแห่งหนึ่ง	67
Competency แบบเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมแนวตั้ง	72
Competency แบบเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรมแนวนอน	72
ตัวอย่างการเขียนความหมายสมรรถนะแบบ bullet	73
Proficiency Level สำหรับจัดทำตัวชี้วัดพฤติกรรมของสมรรถนะแบบ Hierarchy Approach	75
ตัวอย่าง Proficiency Level ของสมรรถนะเชิงการจัดการ	83
ตัวอย่าง Proficiency Level ของ Skills Matrix แบบ 5 ระดับ	97
ตัวอย่าง Proficiency Level ของ Skills Matrix แบบ 7 ระดับ	98
ตัวอย่างข้อมูล Proficiency Level ของ Skills Matrix	99

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างข้อมูลส่วนที่ระบุหน้าที่รับผิดชอบของ ตำแหน่งใน Job Description	103
ตัวอย่างตารางวิเคราะห์งานอย่างง่ายเพื่อกำหนด รายการทักษะที่ต้องการตามตำแหน่งงาน	107
ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วน Skills Matrix	114
ตัวอย่างของ Training Matrix ที่บางองค์กร นำไปประเมินระดับทักษะ	122
ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับฝึกปฏิบัติ	127
ตัวอย่างแบบวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายการทักษะ อย่างง่าย	128
รายการทักษะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ที่ทดลองวิเคราะห์	129
เปรียบเทียบรายการทักษะจากการวิเคราะห์กับ รายการจริงที่ระบุในใบกำหนดหน้าที่งาน	130
ตัวอย่างวิธีการทดสอบ/ประเมินทักษะ ระดับ 1 และระดับ 3	138
ตัวอย่างตารางเส้นทางการฝึกอบรมแบบ OJT (Personal OJT Road Map)	144

สารบัญภาพ (ต่อ)

ตัวอย่างตาราง OJT Matrix	146
ตัวอย่าง Development Roadmap ของ กยศ. สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งงาน	149
ตัวอย่าง Development Roadmap ของ กยศ. สำหรับกลุ่มบุคลากรระดับบังคับบัญชาและผู้บริหาร	150
ตัวอย่างเส้นทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ของสถาบัน พัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร	151
ตัวอย่าง Training Road Map ที่ผู้เชี่ยวชาญ (อาจารย์ณรงค์วิทย์ แสนทอง) แนะนำไว้	155
การกำหนดค่าระดับความคาดหวังสมรรถนะของ บุคลากร (Competency Mapping) ของ องค์กรแห่งหนึ่ง	157



**Competency คืออะไรกัน
แน่ สรุปแล้ว มันคือความรู้ที่
ต้องมีควบคู่กับทักษะ และ
แฝงไปด้วยคุณลักษณะเชิง
พฤติกรรมใช้หรือไม่ ?**

ก่อนที่จะมาตอบคำถามที่ตามมา ผมขอเริ่มจากการเขียนนำเสนอไว้ก่อนว่า สมรรถนะ (Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า ความสามารถ หรือขีดความสามารถนั้น ผมเชื่อว่าทุกท่านที่ใช้งาน Competency จะคุ้นอยู่แล้วว่ามันคืออะไร และเพื่อให้เป็นความรู้แก่ท่านผู้อ่าน ผมขอหยิบเอาทัศนะที่หลากหลายของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญมากล่าวถึง พร้อมกับขอเล่าที่มาที่ไปและความหลากหลายของ Competency ให้ฟังสักหน่อยครับ

ในแวดวงวิชาการมองว่า Competency เกิดขึ้นตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 (ราวปี ค.ศ.1939-1945 อ้อ !! ในเล่มนี้หากผมไม่เขียน ค.ศ. กำกับไว้ แปลว่าเป็นปี พ.ศ.ครับ) กองทัพของประเทศสหรัฐอเมริกามีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ารับการฝึกเป็นนักบิน

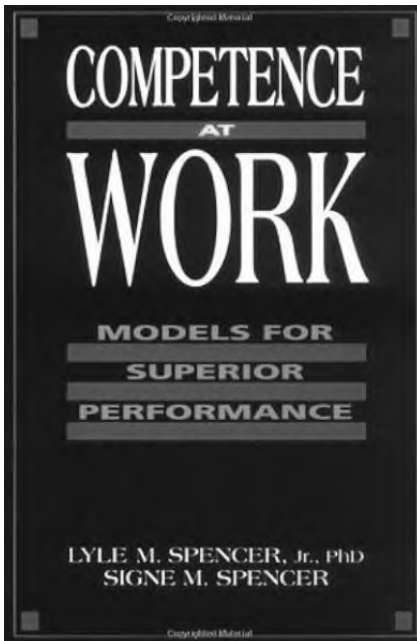
ของกองทัพอากาศ (The US Air Forces) โดยมองว่าบุคคลที่ไม่มีความเหมาะสมที่จะเป็นนักบินนั้น ไม่เพียงแต่จะเสียเวลาอันมีค่าของกองทัพเท่านั้น แต่ยังอาจจะทำให้เกิดการสูญเสียชีวิตและเครื่องบินรบที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วย และกำลังรบทางอากาศนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการทำสงครามและยังสำคัญอย่างมากในโลกยุคนี้ซึ่งเห็นได้จากสงครามระหว่างอิสราเอลและปาเลสไตน์ในห้วงปี 2566 นี้ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมด้วยกระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับนำมาสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานจึงได้รับความนิยมมากขึ้นตามลำดับในช่วงต้นคริสต์ทศวรรษ 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 ในแวดวงจิตวิทยาถือกันว่าโครงการ

จิตวิทยาการบันนี้เป็นหนึ่งในโครงการจิตวิทยาประยุกต์ที่ประสบผลสำเร็จอย่างมาก ต่อมา นักวิชาการอีกคนหนึ่งคนที่กล่าวถึงคำ Competencies คือ White ในงานเขียนเล่มหนึ่งชื่อ *"Motivation Reconsidered: The Concepts of Competence"* ในปี ค.ศ.1959 งานเขียนนี้สะท้อนว่าความสามารถของบุคคลที่จะปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการทำงานหรือการใช้ชีวิต โดยมีแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันเบื้องต้นของคนเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ทั้งนี้ ผมแนะนำให้ท่านผู้อ่านค้นความรู้เพิ่มเติมจากงานเขียนเรื่อง *"Competency= สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล"* ของศิริรัตน์ พิริยธนาลัยและจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ปี 2553 เพื่อลงรายละเอียดที่ผมจะไม่กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้ครับ

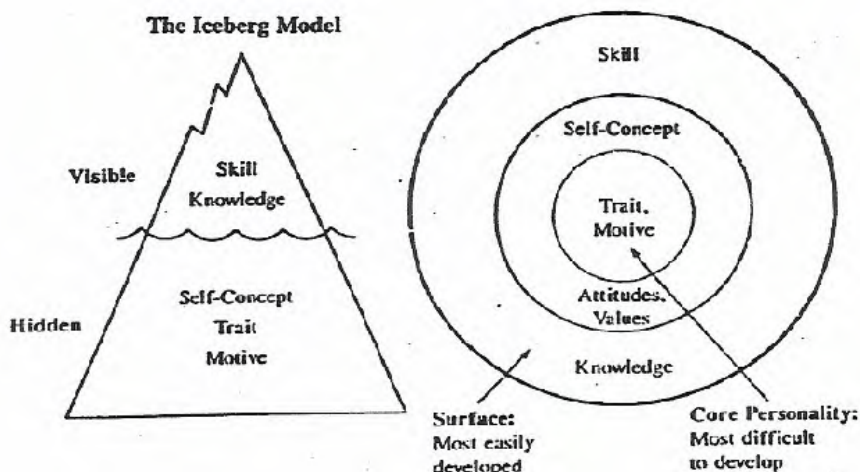
ในปี ค.ศ.1960 จากบทความทางวิชาการของศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ซึ่งได้นำเสนอไว้ว่าในการพิจารณาคุณลักษณะของบุคคลที่จะสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Excellent Performer) ให้กับองค์กรนั้นควรดูทั้งที่เป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของเขามากกว่าที่จะพิจารณาเพียงความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) เท่านั้น ต่อมา

ในปี ค.ศ.1970 McBer ซึ่งได้ว่าจ้าง McClelland ทำงานโครงการรับจ้างของ The US State Department ในโครงการพัฒนาเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรของรัฐในตำแหน่งงานหนึ่งมีชื่อว่า “Foreign Service Information Officer หรือ FSIOs” บุคลากรตำแหน่งนี้จะเป็นตัวแทนของประเทศไปปฏิบัติภาระอยู่ทั่วโลก จากเดิมที่ The US State Department มุ่งทดสอบทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดย McClelland ได้ทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่าคนที่ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่า โดยเรียกบุคคลนี้ว่าคนที่มีความสามารถตรงกับงาน ทั้งนี้ เครื่องมือที่ McClelland พัฒนาขึ้นนี้ใช้วิธีการประเมินพฤติกรรมตามสถานการณ์ด้วยการสัมภาษณ์ (Behavioral Event Interview-BEI) แล้วกำหนดออกมาเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่เรียกว่า “Competence” (ภายหลังจะรู้จักกันแบบคุ้นหูกันว่า “Competency”) กระทั่งต่อมาในปี ค.ศ.1973 McClelland ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องนี้ไว้ในบทความของเขาชื่อ *“Testing for Competence Rather than Intelligence”* ในวารสาร

American Psychologist งานเขียนนี้ย้ำว่า สมรรถนะของบุคคลเป็นสิ่งที่คาดการณ์ความสำเร็จของงานได้ดีกว่าการดูที่ IQ และคนที่เรียนเก่งก็ไม่ได้เป็นคนที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานทุกคน แต่จะต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการวิชาการหรือความรู้ที่ตนเองมีในการทำงานให้ได้ผลดีทำได้แบบนี้จึงจะเรียกว่ามี “สมรรถนะ (Competence)” อย่างที่องค์กรต้องการ ซึ่งภายหลังต่อมาในปี ค.ศ.1993 นักวิชาการสองท่านคือ Spencer & Spencer ในงานเขียนชื่อ *“Competence at Work: Models for Superior Performance”*



ได้ต่อยอดแนวคิดของ McClelland อธิบายออกมาเป็นรูปแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) เพื่อนำเสนอเรื่องส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งผมจะอธิบายไว้คร่าวๆ ไปดูภาพ Iceberg Model กันครับ



ภาพ Iceberg Model หรือตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง

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

ผมขอเขียนไว้อยู่ ๆ นิดนึงว่าตัวแบบภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model นี้ เราค่อนข้างคุ้นกันครับ เพราะมันคือแนวคิดที่อธิบายถึงส่วนประกอบของ Competency ตามแนวคิดของ Spencer & Spencer ในงานเขียนที่ผมกล่าวถึงก่อนหน้านี้ สมรรถะนั้นประกอบไปด้วยส่วนที่มองเห็น (เปรียบได้กับส่วนที่อยู่เหนือน้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เป็นส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย ประกอบด้วย ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงานหนึ่งใดจาก

การใช้ร่างกาย 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 อยากให้คนอื่นมองว่าตนเองมีความเป็นผู้ นำเมื่อได้รับบทบาทผู้จัดการแผนก หัวหน้างานหรือหัวหน้าทีมบริหารโครงการ เป็นต้น (2) ภาพลักษณ์ส่วนตัว (Self-image) เป็นเรื่องของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่แต่ละคนเชื่อว่า “ตนเองเป็น” เช่น การที่คนมีความเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีความมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) เป็นต้น (3) อุปนิสัย (Trait) เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวที่อธิบายถึงแต่

ละคนที่ใช้สำหรับตอบสนองต่อสถานการณ์ในชีวิตประจำวันอยู่ตลอดจนเกิดความเคยชิน เช่น ลักษณะที่เป็นคนง่าย ๆ สบาย ๆ หรือเป็นคนที่มีความยืดหยุ่นผ่อนปรน เป็นต้น และ (4) แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Intrinsic Drive) นี้ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของแต่ละคน เช่น การตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถและพยายามทำให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายนั้นไว้ เป็นต้น และสิ่งที่อยู่ใต้น้ำนี้เองที่วัดหรือประเมินได้ยาก ตามแนวทางของ Skills Matrix จึงสนใจประเมินส่วนบนของภูเขาน้ำแข็งก็คือส่วนของความรู้และทักษะมากกว่านั่นเองครับ

ถัดมาราว 10 ปีที่ McClelland ได้นำเสนอผลงานไว้ มีหนังสือเรื่องหนึ่งที่สนับสนุนเรื่องของ Competency ที่โด่งดังกันมาก คือ *"The Competent Manager: A Model of Effective Performance"* เขียนโดย Boyatzis หนังสือเล่มนี้ละครับที่ใช้คำว่า Competencies เยอะมาก และหนังสือเล่มอื่นที่สนับสนุนเรื่องของ Competency ก็คืองานของ C.K.Prahalad และ Gary Hamel เรื่อง *"Competing for The Future"* ซึ่งได้แนะนำสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลักของ

องค์กร (Core Competencies) ที่จะต้องกำหนดไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีให้คู่แข่งเลียนแบบได้ ซึ่งองค์กรต้องสร้างให้ได้ผล

สำหรับในประเทศไทย เท่าที่ลองสืบค้นดูพบว่า Competency ได้รับการศึกษาและนำมาใช้กันตั้งแต่ช่วงใกล้กับวิกฤติการณ์พองพองแตกเมื่อปี 2540 หากข้อมูลไม่ผิดพลาด น่าจะมีงานเขียนเล่มแรก ๆ ของผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ออกมาราวปี 2547 ซึ่งก็แปลว่า Competency ได้รับความนิยมกันมาตั้งแต่หัวงเวลานั้น หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ฉบับเมื่อปี 2548 นำเสนอไว้ว่า Competency ได้รับการนำมาใช้ในประเทศไทยกับบริษัทที่มีเครือข่ายข้ามชาติก่อน และแพร่หลายไปยังบริษัทชั้นนำของประเทศขณะนั้นเช่น ไทยรนาการ ปูนซีเมนต์ไทยหรือ SCG ซินคอร์ปอเรชั่น และ ปตท. เป็นต้น และตื่นตัวกันมากในเวลาต่อมาในแวดวงข้าราชการพลเรือน นำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. ในช่วงหลังปี 2547 ได้ทดลองใช้แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคคลบนฐานสมรรถนะ (Competency-based Human Resource Development) ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง การกำหนดต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิผลของหน่วยงาน