

สมรรถนะ Competency



แนวคิดและวรรณกรรมวิจัย

เหมาะกับนักวิชาการ นักวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา
ด้านรัฐประศาสนศาสตร์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พร้อมตัวอย่างทบทวนวรรณกรรมวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุกกัต

นักวิชาการอิสระ

วิทยากรและที่ปรึกษาพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล
ด้านการพัฒนาระบบสมรรถนะและตารางทักษะการทำงาน
(Competency & Skills Matrix)

สมรรถนะ

Competency

แนวคิดและวรรณกรรมวิจัย

ดร. ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัตต์

นักวิชาการอิสระ

วิทยากรและที่ปรึกษา

พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

สมรรถนะ

Competency

แนวคิดและวรรณกรรมวิจัย

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

สมรรถนะ Competency

แนวคิดและวรรณกรรมวิจัย

กรุงเทพฯ : ไอดี ออล ดิจิตอลพริ้นท์, 2567

ISBN : 978-616-608-513-6

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537

ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้

ไม่ว่ารูปแบบใดๆ นอกจากจะได้รับการอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียนเท่านั้น

บรรณาธิการ : ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต

ออกแบบปกโดย : ธรรมภัทร์ โสภณดิษย์

รูปเล่ม : ธรรมภัทร์ โสภณดิษย์

พิสูจน์อักษร : ประพนธ์ กิจอำไพวงศ์

จัดพิมพ์โดย : 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 : 352 หน้า

ราคา : 359.- บาท

คำนำ

นับได้ว่าหลายปีที่ผ่านมา เรื่องสมรรถนะ (Competency) ได้รับความสนใจอย่างมากทั้งจากแวดวงวิชาการและนักปฏิบัติที่ต้องการนำเอาสมรรถนะไปใช้สำหรับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และปรากฏงานวิจัยของนักวิชาการโดยเฉพาะงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกอีกจำนวนไม่น้อย แต่ก็ต้องยอมรับว่าบรรดางานเขียนเรื่องสมรรถนะที่นำเสนอในเชิงวิชาการ หรือเชิงวิชาการควบคู่กับการปฏิบัตินั้นยังมีจำนวนที่จำกัด หากจะเห็นในชั้นหนังสือก็จะเป็นงานเขียนของบรรดาวิทยากรที่ปรึกษาที่นำเสนอสมรรถนะและแนวทางการจัดทำในมุมมองของที่ปรึกษา ไม่ได้มุ่งเขียนออกมาในเชิงวิชาการเท่าใดนัก งานเขียนเล่มนี้ จึงได้มุ่งนำเสนอเนื้อหาในเชิงวิชาการที่แตกต่างออกไป เน้นแนวคิดและวรรณกรรมวิจัยที่เชื่อถืออย่างยิ่งว่างานระดับบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกจะนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมาก ในหนังสือเล่มเล็กเล่มนี้ จึงได้ยกตัวอย่างของงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ การจัดทำโมเดลสมรรถนะ การจัดทำตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ เป็นต้น และที่พิเศษที่พลาดไม่ได้ก็คือ ตัวอย่างงานวิจัยที่นำมาเสนอไว้ แม้จะเพียงจำนวนเล็กน้อย แต่ก็เชื่อมั่นว่าท่านผู้อ่านจะได้ประโยชน์อย่างมากจากหนังสือนี้

ดร.ชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต
2567



สารบัญ (ต่อ)

Chapter

1	ที่มาของสมรรถนะ: Knowing Competency	1
2	ความหมายของสมรรถนะ: Competency Definition	12
3	องค์ประกอบสมรรถนะ: Competency Components	25
4	ประโยชน์ของสมรรถนะ: Benefits of Competency	35
5	ประเภทของสมรรถนะ: Competency Categories	51
6	ตัวแบบสมรรถนะ: Competency Model	73
7	กลุ่มของสมรรถนะ: Competency Cluster	89
8	การนำเอา Competency ไปใช้ บริหารทรัพยากรมนุษย์	102
9	การกำหนดและจัดทำ Competency	114
10	การกำหนดระดับสมรรถนะ: Proficiency Level และการเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรม	165
	10.1 การกำหนดระดับสมรรถนะ	165
	10.2 การจัดทำตัวชี้วัดพฤติกรรม	180
	10.3 สรุป	200

สารบัญ (ต่อ)

Chapter

11 การประเมินสมรรถนะ Competency Assessment **203**

12 ตัวอย่างวรรณกรรมวิจัยเกี่ยวกับ Competency **222**

บรรณานุกรม 312

ภาษาไทย **313**

ภาษาอังกฤษ **323**

แนะนำหนังสือสำหรับนักปฏิบัติ 340

Competency In Practice เทคนิคการจัดทำ
สมรรถนะตามหน้าที่งานแบบใช้งานได้จริง **341**

20 คำตามตอบเรื่อง Competency และ
Skills Matrix ฉบับใช้งานได้จริง **342**

ประวัติผู้เขียน 343

สารบัญตาราง

ตารางที่

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | ลักษณะงานด้านทรัพยากรมนุษย์
ที่นำเอาสมรรถนะไปใช้งาน | 39 |
| 2 | การจัดระดับสมรรถนะแบบ 4 5 และ 6 ระดับ | 78 |

สารบัญภาพ

ภาพที่

- | | | |
|----|--|-----|
| 1 | Iceberg Model หรือตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง | 8 |
| 2 | ส่วนประกอบของตัวแบบสมรรถนะ | 75 |
| 3 | ตัวอย่างระดับสมรรถนะตามความเชี่ยวชาญ | 81 |
| 4 | ตัวอย่างกรอบสมรรถนะแบบ Hierarchical Scale ขององค์การแห่งหนึ่ง | 176 |
| 5 | ตัวอย่างกรอบสมรรถนะแบบ Hierarchical Scale ของมหาวิทยาลัยมหิดล | 177 |
| 6 | ตัวอย่าง แบบประเมินตามความถี่ของการแสดง พฤติกรรมสำหรับการประเมินสมรรถนะด้วยการ สังเกต (Behavioral Observation) | 212 |
| 7 | ตัวอย่างการคิดคะแนนประเมินสมรรถนะ | 215 |
| 8 | ตัวอย่างแบบประเมินสมรรถนะแบบ BARS | 217 |
| 9 | โมเดลสมรรถนะความร่วมมือสำหรับนักเรียนชั้น ประถมศึกษา | 230 |
| 10 | ตัวอย่างโมเดลสมรรถนะจากการวิจัย | 231 |
| 11 | องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขต พัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ | 236 |

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่

- | | | |
|----|--|-----|
| 12 | ขั้นตอนดำเนินการวิจัย | 244 |
| 13 | องค์ประกอบสมรรถนะจากการวิจัย | 249 |
| 14 | ตัวอย่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกอง
บังคับการป้องกันปราบปรามการทุจริตและ
ประพฤติมิชอบที่ปรากฏจากการวิจัย | 257 |
| 15 | ตัวอย่างข้อมูลจากการวิเคราะห์งานในการวิจัย | 263 |
| 16 | ตัวอย่างตารางสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ | 266 |
| 17 | ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะจากการวิจัย | 269 |
| 18 | ตัวแบบสมรรถนะที่สังเคราะห์จากงานวิจัย | 278 |

Chapter 1

ที่มาของสมรรถนะ

Knowing Competency



ในโลกของการดำเนินธุรกิจขององค์การภาคเอกชน หรือการดำเนินงานให้บริการสาธารณะขององค์การ ภาครัฐ สิ่งสำคัญยิ่งยวดที่ทุกองค์การต่างต้องการคือ การมีผลการดำเนินงานขององค์การที่บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งเอาไว้ การที่จะไปถึงเป้าหมายเช่นนั้นได้ ย่อมต้อง อาศัยทรัพยากรที่หลากหลายทั้งทรัพยากรที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่องค์การจะนำไปใช้ ดำเนินงาน ทว่าหนึ่งในปัจจัยที่ไม่ปฏิเสธได้ถึง ความสำคัญและจำเป็นนั้นได้แก่การที่บุคลากรมีความรู้ มี ทักษะรวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันสอดคล้องกับ การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์เช่นนี้ ถือเป็น เรื่องของสมรรถนะ (Competency) ที่บางองค์การ เรียกว่าความสามารถ หรือขีดความสามารถ จึงไม่เกิน เลยไปนักหากจะกล่าวว่าสมรรถนะของบุคลากรนั้น รับ เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างขีดความสามารถในการ แข่งขันให้แก่องค์การ และสมรรถนะนั้น ก็จะต้อง สอดคล้องกับตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมายตามตำแหน่งงาน และเป้าหมายขององค์การอีก ด้วย (Arthey and Orth, 1999) โดยเฉพาะในภาวะที่ องค์การดำเนินงานภายใต้บริบทเศรษฐกิจถดถอย การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จาก บุคลากรก็ยิ่งมีความสำคัญอย่างมีอาจปฏิเสธได้ (Warrier, 2019) ผู้รู้กล่าวไว้ที่น่าสนใจว่าใน ช่วงเวลาราวสองทศวรรษที่ผ่านมา มีหลักฐานที่ปรากฏให้ เห็นถึงการที่องค์การจำนวนมากได้เลือกใช้แนวทางการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ (Competency-based HR Practices) (Vos et al., 2015; Audengert et al., 2014; Campion et al., 2011) โดยมุ่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานอันเยี่ยมยอดบนฐานสมรรถนะ (Competency-based Superior Performance) อันเชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์การ (Shet et al., 2018) นอกจากนี้ยังกล่าวกันว่า Competency นั้น ถือเป็นนวัตกรรมทางการจัดการที่ช่วยให้องค์การมุ่งเน้นในสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related Information) และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานหน้าทำงานที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล (Campion et al., 2011) และยังเป็นตัวแบบหนึ่งที่ทำให้้องค์การสามารถแยกบุคลากรที่มีผลงานที่โดดเด่นออกจากบุคลากรกลุ่มอื่นได้อย่างชัดเจน (Parry, 1996; Olesen et al., 2017)

สมรรถนะ (Competency) นั้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าเป็นเรื่องที่ได้รับการนำเสนอจากนักวิชาการด้านจิตวิทยานับแต่ช่วงกลางศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา โดยปรากฏให้เห็นผลงานการศึกษาวิจัยด้านนี้จำนวนมากในช่วงเวลาดังกล่าว (Shippmann et al., 2000) และได้รับความสนใจอย่างมากจากที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 (ราวปี ค.ศ.1939-1945) ในคราวนั้น กองทัพของประเทศสหรัฐอเมริกามีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ารับการฝึกเป็น

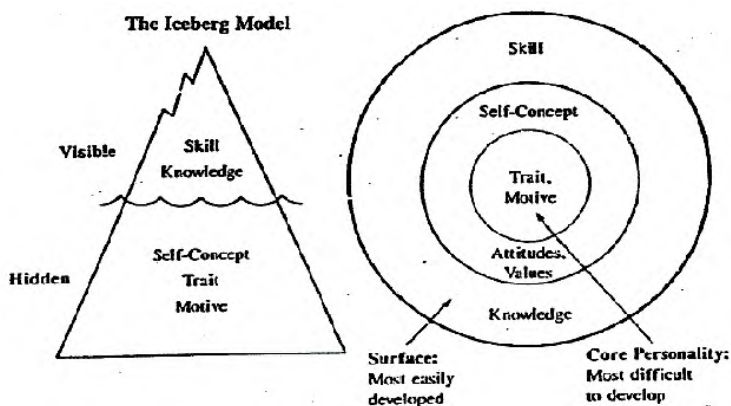
นักบินของกองทัพอากาศ (The US Air Forces) โดยมองว่าบุคคลที่ไม่มีความเหมาะสมที่จะเป็นนักบินนั้นไม่เพียงแต่จะเสียเวลาอันมีค่าของกองทัพเท่านั้น แต่ยังสามารถทำให้เกิดการสูญเสียชีวิตและเครื่องบินรบที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วย และกำลังรบทางอากาศนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการทำสงคราม และยิ่งสำคัญอย่างมากในโลกยุคนี้ซึ่งเห็นได้จากสงครามระหว่างอิสราเอลและปาเลสไตน์ในห้วงปี 2566 นี้ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมด้วยกระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับนำมาสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานจึงได้รับความนิยมนำมาขึ้นตามลำดับ 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 (Flanagan, 1954) ทั้งนี้ ในแวดวงจิตวิทยาถือกันว่าโครงการจิตวิทยาการบินนี้เป็นหนึ่งในโครงการจิตวิทยาประยุกต์ที่ประสบผลสำเร็จอย่างมาก ต่อมานักวิชาการอีกคนที่กล่าวถึงคำ Competencies คือ White ใน

งานเขียนเล่มหนึ่งชื่อ *“Motivation Reconsidered: The Concepts of Competence”* ในปี ค.ศ.1959 งานเขียนนี้สะท้อนว่าความสามารถของบุคคลที่จะปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการทำงานหรือการใช้ชีวิต โดยมีแรงจูงใจเป็นแรงผลักดัน เบื้องลึกของคนเป็นเรื่องที่สำคัญมาก (ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553, หน้า 13-14)

ในปี ค.ศ.1960 จากบทความทางวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ซึ่งได้นำเสนอไว้ว่าในการพิจารณาคุณลักษณะของบุคคลที่จะสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Excellent Performer) ให้กับองค์การนั้น ควรดูทั้งที่เป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของเขา มากกว่าที่จะพิจารณาเพียงความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) เท่านั้น ต่อมาในปี ค.ศ.1970 รัฐบาลในช่วงนั้น ประสบปัญหาการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่เกี่ยวกับการเผยแพร่วัฒนธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับชาวต่างชาติ ที่ผ่านมาบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมงานมักจะเป็นชนผิวขาว ขณะที่ชนผิวสีได้รับการกีดกันแบ่งแยกในโอกาส โดยเฉพาะเรื่องการศึกษา จนทำให้ชาวผิวขาวได้รับเลือกเข้าทำงานมากกว่าชาวผิวสี และยังปรากฏปัญหาการขาดมาตรฐานของการทดสอบ และคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมงานโดยพบว่าบุคคลที่ผ่านการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์จากการได้คะแนนสูง เมื่อ

เข้าทำงานแล้ว กลับมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี แตกต่างจากตอนคัดเลือกที่ได้คะแนนสูง รัฐบาลจึงริเริ่มทำการปรับปรุงวิธีการทดสอบเพื่อให้เหมาะสม และได้ทำการว่าจ้าง McBer บริษัทที่ปรึกษาเอกชน ซึ่งก่อตั้งขึ้นโดย McClelland เอง ซึ่งต่อมาได้กลายมาเป็นบริษัทที่ปรึกษาในชื่อ “The Hay Group” (Vazirani, 2010) มาทำการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงรูปแบบและเครื่องมือของการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมโดย McBer ได้ว่าจ้างศาสตราจารย์ McClelland เข้ามาทำงานเป็นที่ปรึกษาในโครงการนี้ ซึ่งผู้ว่าจ้างก็คือ The US State Department ในโครงการพัฒนาเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรของรัฐในตำแหน่งงานชื่อว่า “*Foreign Service Information Officer หรือ FSIOs*” บุคลากรตำแหน่งนี้จะเป็นตัวแทนของประเทศไปปฏิบัติกระจายอยู่ทั่วโลก จากเดิมที่ The US State Department มุ่งทดสอบทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน McClelland ได้ทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า คนที่ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่า โดยเรียกบุคคลนี้ว่าคนที่มีสมรรถนะตรงกับงาน ทั้งนี้ เครื่องมือที่ McClelland พัฒนาขึ้นนี้ใช้วิธีการประเมินพฤติกรรมตามสถานการณ์ด้วยการสัมภาษณ์ (Behavioral Event Interview-BEI) แล้วกำหนดออกมาเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการ

ปฏิบัติงานที่ดีที่เรียกว่า “Competence” กระทั่งในปี ค.ศ.1973 McClelland ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องนี้ไว้ในบทความของเขาชื่อ *“Testing for Competence Rather than Intelligence”* ในวารสาร *American Psychologist* งานเขียนนี้ได้รับการกล่าวถึงมากกว่าเป็นงานเขียนชิ้นแรกที่แนะนำแนวคิดเรื่อง Competency ในโลกวิชาการ (Shet et al., 2018) ทั้งยังอาจนับได้ว่าเป็นงานเขียนสำคัญที่นำมาสู่ความสนใจในการศึกษาสมรรถนะอย่างแพร่หลายในแวดวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเวลาต่อมา (Guerrero and De los Rios, 2012; Vathanophas and Thaingam, 2007) ในงานเขียนนี้ ได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญว่าสมรรถนะของบุคคลเป็นสิ่งที่คาดการณ์ความสำเร็จของงานได้ดีกว่าการดูที่ IQ หรือความฉลาดทางสติปัญญา และคนที่เรียนเก่งก็ไม่ได้เป็นคนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานทุกคน แต่จะต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการ วิชาการหรือความรู้ที่ตนเองมีในการทำงานให้ได้ผลดี ทำได้แบบนี้จึงจะเรียกว่ามี “สมรรถนะ (Competence)” อย่างที่องค์การต้องการ ซึ่งภายหลังต่อมาในปี ค.ศ.1993 นักวิชาการสองท่านคือ Spencer & Spencer ในหนังสือ *“Competence at Work: Models for Superior Performance”* ได้ต่อยอดแนวคิดนี้ของ McClelland อธิบายออกมาเป็นตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) เพื่อนำเสนอเรื่ององค์ประกอบของสมรรถนะตามภาพ



ภาพที่ 1 Iceberg Model หรือตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา. จาก *Competency In Practices เทคนิคการจัดทำสมรรถนะแบบใช้งานได้จริง* (หน้า 6), โดยชัชวาล อรวงศ์ศุภกัต, 2566, กรุงเทพมหานคร: ไอดี ออล ดิจิตอลพริ้นท์.

ตัวแบบภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model นี้ เราค่อนข้างคุ้นกันครับ เพราะมันคือแนวคิดที่อธิบายถึงส่วนประกอบของ Competency ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer ในงานเขียนที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้ สมรรถนะนั้นประกอบไปด้วยส่วนที่มองเห็น (เปรียบได้กับส่วนที่อยู่เหนือน้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เป็นส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย ประกอบด้วย ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงานหนึ่งใดจากการใช้ร่างกาย และกำลังความคิด เช่น ทักษะการพูด ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการวางแผน เป็นต้น (2) ความรู้

(Knowledge) เป็นความเข้าใจและอธิบายสิ่งหนึ่งใดได้ และเป็นเรื่องเฉพาะด้าน เช่น ความรู้คณิตศาสตร์ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น กับอีกส่วนหนึ่งคือส่วนที่มองไม่เห็น (เปรียบได้กับส่วนที่อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เป็นส่วนที่มองไม่เห็น อันเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ยาก แต่มันเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลอย่างมาก ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้ตำราหลายเล่มเรียกว่า “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute)” และสิ่งที่อยู่ใต้น้ำนี้เองที่วัดหรือประเมินได้ยาก แต่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างผลงานที่โดดเด่นของบุคคล (ศิริรัตน์ พริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553, หน้า 16) ได้ยิ่งกว่าส่วนที่อยู่บนน้ำ หรือส่วนที่เป็นความรู้และทักษะของบุคคล ซึ่งจะนำมาขยายความภายหลัง

ถัดมาราว 10 ปีที่ McClelland ได้นำเสนอผลงานไว้ มีหนังสือเรื่องหนึ่งที่สนับสนุนเรื่องของ Competency ที่โด่งดังกันมากคือ *“The Competent Manager: A Model of Effective Performance”* เขียนโดย Boyatzis นอกจากนี้ยังมีงานเขียนของ Prahalad และ Hamel (1994) เรื่อง *“Competing for The Future”* ซึ่งได้แนะนำสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ที่จะต้องกำหนดไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีให้คู่แข่งเลียนแบบได้ ซึ่งองค์กรต้องสร้างให้ได้ผล

ในประเทศไทย เท่าที่ค้นพบว่า Competency ได้รับการศึกษาและนำมาใช้กันตั้งแต่ช่วงใกล้กับ วิกฤติการณ์ฟองสบู่แตกเมื่อปี พ.ศ.2540 โดยในช่วงนั้นเองก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ และ ปรากฏผลจากการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำเอาระบบสมรรถนะหรือ Competency มาปรับใช้ รองจากเรื่องจรรยาบรรณในการดำเนินงานของ องค์กร (Corporate Code of Ethics) และเรื่องการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) (พสุ เดชะรินทร์ 2546, หน้า 13) ในแวดวงนักปฏิบัติ น่าจะ ปรากฏงานเขียนเล่มแรก ๆ ของผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ ออกมาราวปี พ.ศ. 2547 หนังสือพิมพ์ผู้จัดการราย สัปดาห์ฉบับเมื่อปี 2548 นำเสนอไว้ว่า Competency ได้รับการนำมาใช้ในประเทศไทยกับบริษัทที่มีเครือข่ายข้าม ชาติก่อน และแพร่หลายไปยังบริษัทชั้นนำของประเทศ ขณะนั้นเช่น ไทยธนาคาร ปูนซีเมนต์ไทยหรือ SCG ซินคอร์ปอเรชั่น ปตท. กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น และยังมีบริษัทเอกชนอีกจำนวนมาก ที่ต้นตัวนำเอา Competency มาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยในแวดวงข้าราชการพล เรือน นำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในช่วงหลังปี พ.ศ. 2547 ได้ทดลองใช้แนวทางการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะ

(Competency-based Human Resource Development) ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง การกำหนดต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งใช้สำหรับการปรับปรุงระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐที่ยึดโยงกับสมรรถนะด้วย (สุกัญญา รัชมีธรรม โชติ, 2549, หน้า 48; กรรณิการ์ เดชประเสริฐ และคณะ, 2558, หน้า 112) จนถึงห้วงเวลาปัจจุบัน ในแวดวงงานวิจัยและงานวิชาการ ยังคงมีการศึกษาเรื่อง Competency นี้อย่างกว้างขวาง ซึ่งหากทำการสืบค้นจากฐานข้อมูล THAIJO ที่เป็นฐานข้อมูลงานวิจัยและงานวิจัยของประเทศไทย อันปรากฏในวารสารวิชาการที่ได้เก็บรวบรวมไว้ในระบบฐานข้อมูลดังกล่าวด้วยการใช้คำสืบค้นว่า “Competency” หรือคำว่า “สมรรถนะ” ก็ จะพบผลงานจำนวนมหาศาล อันแสดงให้เห็นว่าการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายพร้อมกับบริบทของสังคมการทำงานในประเทศไทยที่ได้ให้ความสำคัญกับงานการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับในช่วงเวลาราวสองทศวรรษที่ผ่านมา ผู้เรียบเรียงเชื่อว่างานวิจัยเพื่อประโยชน์เชิงวิชาการหรือเพื่อประโยชน์ในภาคปฏิบัติขององค์การ เรื่อง Competency จะยังคงได้รับความสนใจกันอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะในบริบทของการนำเอา Competency มาใช้เพื่อการพัฒนาและการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การและบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่แสวงหาหรือไม่แสวงหากำไรก็ตาม

Chapter 2

ความหมายของสมรรถนะ

Competency Definition



Competency

A specific range of skill, knowledge
ability to do something successfully
being adequately or well qualified
the condition of being capable of
to meet demands, requirements

แม้จะมีหลักฐานเชิงประจักษ์จำนวนมากที่เป็นผลจากการศึกษาถึงการนำเอา Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงราว 4 ทศวรรษที่ผ่านมา (Wong, 2020, p.96) แต่ก็ยังไม่ปรากฏความหมายและคำอธิบายของ Competency ที่เป็นมาตรฐานและเป็นการทั่วไป บรรดานักวิจัยและนักวิชาการจึงได้ให้ความหมายและอธิบาย Competency ออกมาแตกต่างกันไปบ้างขึ้นอยู่กับบริบทของการนำไปใช้งาน (Warrier, 2019, p.20) หนังสือเล่มนี้ มุ่งนำเสนองานของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่ได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ไว้หลากหลาย โดยขอล่าวถึงนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศและชาวไทย เพื่อใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าในเชิงลึกต่อไป

ก่อนอื่น เชื่อว่าผู้ศึกษาเรื่อง Competency จะพบการใช้คำว่า Competency และคำว่า Competence ระบุไว้ในงานเขียนจนอาจทำให้เกิดความสับสนได้ ขอกล่าวว่าในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาี้ แวดวงวิชาการและการวิจัยนิยมใช้คำว่า Competency ในบริบทของการบริหาร การพัฒนาและการประเมินด้านทรัพยากรมนุษย์ (Kang and Ritzhaupt; Omran and Sulie-man, 2017) แม้คำว่า Competency นั้นจะสร้างความสับสนให้กับผู้ศึกษาไปบ้างพอสมควร (Van der Klink and Boon, 2003) แต่ก็อาจจะใช้เรียกแทนด้วยคำว่า Competence ได้เช่นกัน เนื่องจากนักวิชาการบางท่านเห็นว่าสองคำนี้ไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่าง

ไวด์ (Moore et al., 2002; Vazirani, 2010) กระนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้เรียบเรียงพบว่า คำ “Competency” และ “Competence” นำไปใช้ในบริบทที่แตกต่างกันไปกล่าวคือคำ “Competency” เป็นแนวคิดเชิงพฤติกรรมที่เน้นไปที่ตัวบุคคล (Person-oriented Behavioral Approach) โดยหมายความถึงการที่บุคคลจะต้องมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Personal Attributes) ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี หรือเป็นคำที่มุ่งเน้นการอธิบายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ที่ใช้หรือต้องมีเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Superior Performance) ออกมา อันสามารถถ่ายโอนจากคนหนึ่งไปคนหนึ่งผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นใดได้ และปรากฏการใช้คำนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก ส่วน “Competence” นั้น เป็นแนวคิดที่เน้นไปที่หน้าที่ตามงาน (Task-oriented Functional Approach) โดยเน้นการนำไปใช้งานเพื่ออธิบายถึงงานที่ทำและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน และต้องใช้ทักษะกับความรู้ที่หลากหลายในการทำงานหนึ่งใด จึงสามารถประเมิน Competence จากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก นอกจากนี้ คำดังกล่าวนิยมใช้ในประเทศอังกฤษเป็นหลัก (Wong, 2020, pp.97-99) ทั้งคำว่า “Competency” และ “Competence” นี้ ต่างได้รับความนิยมนำมาจากสาขาวิจัยอย่างแพร่หลายนับแต่ปีคริสต์ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา โดยถือว่าเป็นเป้าหมายของการประเมินและการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการขององค์กร

(Cheng et al., 2003, p.527)

ความหมายของ Competency ปรากฏหลากหลายมาก ในช่วงต้นคริสต์ทศวรรษ 1970 มีของ Good (1973) แนะนำไว้ว่า Competency นั้นคือการมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และคุณลักษณะอื่น ๆ อันเหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง McClelland (1973) กล่าวในงานเขียนของเขาไว้ว่า Competency นั้นเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ในทำนองเดียวกับ Boyatzis (1982) ที่มองว่า Competency เป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมออกมา (Superior Work Performance) โดยที่คุณลักษณะนั้นอาจจะเป็นความรู้ ทักษะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอื่นใดก็ตามที่ผลักดันให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามหน้าที่รับผิดชอบและตามสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับ Mitrani, Dalziel and Fitz (1992) ที่นำเสนอว่า Competency นั้นเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยเป็นคุณลักษณะที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลหนึ่งใด และสอดคล้องกับงานของ Spencer and Spencer (1993) ที่ได้เสนอข้อมูลจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากงาน

เขียนของ McClelland แล้วสรุปออกมาว่า Competency เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคล (Underlying Characteristics) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ปฏิบัติงานโดยได้ผลเป็นเลิศ หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่ามาตรฐานออกมา คล้ายกับนิยามของ Boam and Sparrow (1992) ที่มองว่า Competency เป็นกลุ่มของลักษณะเชิงพฤติกรรม รมที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบนั้นประสบความสำเร็จ

นอกเหนือจากที่กล่าวไป ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของ Competency ไว้อีกจำนวนไม่น้อยเช่น Page and Wilson เสนอไว้ว่า Competency เป็นทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สำเร็จหรือทำงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเยี่ยม ทำนองเดียวกับ Parry (1996) เห็นพ้องกับนักวิชาการข้างต้นว่า Competency เป็นความรู้ ทักษะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attributes) ที่ตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ต้องมีโดยจะทำการประเมินเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมาตรฐานในที่นี้ จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของ Competency คำอธิบายขอบเขตงาน และเกณฑ์การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ (Dales and Hes, 1995, p.80) ส่วน Arthey and Orth (1999) มอง Compe-

tency ว่าเป็นชุดของความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมทั้งหลายที่เป็นผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลให้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขัน

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สหรัฐอเมริกาหรือ *The Society for Human Resource Management (SHRM)* สรุปว่าสมรรถนะเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) หรือคุณลักษณะอย่างอื่น (Other Characteristics) เช่นอุปนิสัย (Traits) วิธีคิด (Mindset) หรือทัศนคติ (Attitude) เป็นต้น เรียกรวมว่า "KSAO" ซึ่งถูกกำหนดไว้สำหรับบทบาทหน้าที่หนึ่งในอันที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่นั้นทำงานได้ประสบความสำเร็จหรือได้ผลลัพธ์อย่างที่คาดหวังไว้

Richey, Field and Foxon (2001) มองว่า Competency เป็นชุดของความรู้ ทักษะและหรือทัศนคติที่ช่วยให้บุคคลสามารถทำกิจกรรมของอาชีพหรือหน้าที่การงานหนึ่งใดได้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่คาดหวังในการจ้างงาน ทำนองเดียวกับงานของ Noe (2002, p.94) ที่ได้อธิบายไว้ว่า Competency เป็นความสามารถของบุคคลอันประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามหน้าที่งานนั้นได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

De Nadailac (2003) กล่าวถึงความหมายของ Competency ว่าเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติให้เกิดผล บางประการขึ้น โดยนัยนี้ Competency ก็คือ ความสามารถที่จะทำให้เกิดผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตามที่ตั้งไว้ โดยความสามารถนี้ได้แก่ความรู้ ทักษะการลงมือทำ และเจตคติ อุปนิสัย หรือบุคลิกภาพของบุคคล ที่ช่วยให้เผชิญหน้ากับสถานการณ์หรือปัญหาหนึ่งใดที่เกิดขึ้นได้จริง

ในงานของเรื่อง *“Competency-Based Human Resource Management”* ของ Dubois et al. (2004) เสนอไว้ว่า Competency หมายถึง คุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ตลอดจนปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่รูปแบบการคิด ทักษะคิตที่คนมีและนำไปใช้เพื่อผลักดันให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นความหมายของ Competency โดยบุคคลที่มี Competency ที่จำเป็นต่องานก็จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลงานออกมา และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดีขององค์การหรือธุรกิจ (Shermon, 2004) และเป็นไปในทำนองเดียวกับงานของนักวิชาการเช่น Hellriegel , Jackson and Slocum (2007) ที่ได้เสนอทัศนะไว้ว่า Competency เป็นการรวมเอาความรู้ ทักษะ ทักษะคิต และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอื่นที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ Competency เหล่านี้จะส่งผลให้องค์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

Berger and Berger (2004) ได้ให้ความหมายของ Competency ว่าเป็นคุณลักษณะอันคงที่ที่สามารถวัดได้แม่นยำในตัวบุคคลหรือคณะบุคคล หรือองค์การที่ทำให้ หรือทำนายผลการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ที่วัดหรือประเมินได้ โดย Competency นี้ได้แก่ความรู้ในเรื่องราวหรือเนื้อหาสาระ ทักษะเชิงพฤติกรรม เซวปัญญา อุปนิสัยส่วนบุคคล ความสามารถในการรับรู้ และแรงจูงใจของบุคคลซึ่งสามารถทำนายระดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างแม่นยำ ซึ่งในการปฏิบัติงานหนึ่งใด บุคคลจะต้องรู้ว่าเขาจะต้องรู้อะไร และรู้ว่าจะต้องลงมือปฏิบัติงานนั้นอย่างไร และควรที่จะแสดงออกพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จ กล่าวโดยย่อแล้ว Competency ในทัศนะของ Berger and Berger ก็คือ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานหนึ่งใด (ทวิศักดิ์ รูปสิงห์, 2562, หน้า 10)

สำหรับ Blanchard and Thacker (2007) Bowman et al. (2010) และ Basalamah et al. (2020) สรุปไว้ทำนองเดียวกันว่า Competency นั้นเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานโดยมีทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติในงาน (Work Attitude) ในการทำงานที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานออกมาโดยได้ผลงานที่เป็นเลิศ หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

ผ่านการลงมือปฏิบัติงานของบุคคลที่ถือได้ว่าเป็น
ทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งยวดสำหรับโลกการ
ทำงานยุคนี้ (Rohmat et al., 2022, p.65)

นอกจากนี้ ขอยกตัวอย่างของนักวิชาการหลาย
ท่านที่เสนอความหมายของ Competency ที่
สอดคล้องกันได้แก่ Brunt (2002) Kelly-Thomas
(1998) และ McShane and Von Glinow (2004) ที่
มองสอดคล้องกันว่า Competency เป็นกลุ่มของ
ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละ
บุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผล
การปฏิบัติงานที่ดี ช่วยให้ประสบความสำเร็จในการ
ทำงาน ตลอดจนเอื้อต่อการพัฒนาให้องค์การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Marquis and
Houston (2009) ซึ่งอธิบายว่า Competency เป็น
กลุ่มของความรู้ ทักษะหรือความสามารถ (Ability) และ
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics)
ที่มีผลกระทบอย่างสำคัญยิ่งต่องานของบุคคลหนึ่งใด
อันช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่าง
ๆ โดยที่งานแต่ละประเภทอาจจะมี ความแตกต่างกัน ก็จะมี
ความต้องการ Competency ที่แตกต่างกันไป ซึ่ง
องค์กรหนึ่ง ๆ จะต้องบ่งชี้ Competency และทำการ
พัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานให้ได้
ตามเกณฑ์มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับ ผ่านการฝึกอบรม
หรือพัฒนาด้วยวิธีการอื่นใดนอกเหนือจากการฝึกอบรม

ส่วน Boyatzis (2008) ในบทความชื่อ *“Competencies in 21st Century”* ได้ให้คำนิยามของ Competency ว่าเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นแรงจูงใจ อุปลักษณ์ ทักษะ และเรื่องเกี่ยวกับภาพลักษณ์ส่วนบุคคล หรือบทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ที่ส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Superior Performance) ออกมา

จากที่กล่าวมาแล้ว แม้ว่า Competency จะมีความแตกต่างกันไปของความหมายที่นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ตามบริบทของการใช้งาน (Campion et al., 2011; Millar et al., 2008) แต่ Competency ก็สามารถอธิบายความหมายแบบ “เป็นการทั่วไป” ได้ว่าเป็นชุดของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (Success Factor) ซึ่งสามารถสังเกตและประเมินได้ ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งใดให้ได้ผลงานอันเป็นเยี่ยมออกมาของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยคุณลักษณะหรือปัจจัยที่ว่านั้นได้แก่ ความรู้ ทักษะ การมองเห็นคุณค่าที่ยึดถือ อุปลักษณ์ และแรงจูงใจ (Campion et al., 2011) แม้บริบทของงานจะแตกต่างกันหลากหลายก็ตาม (Moore et al., 2002)

ในประเทศไทย นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้นำเสนอความหมายของ Competency ไว้ได้แก่

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ได้นำเสนอคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ เรื่องใดบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ปฏิบัติงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

นักวิชาการเช่นอังศินันท์ อินทรกำแหง และทัศนากองภักดี (2549, หน้า 39) เสนอไว้ว่า Competency เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติ ตลอดจนทั้งคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีตามหน้าที่ของตนได้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน

เสนห์ จุ้ยโต (2548) อธิบายไว้ว่า Competency เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลอันส่งผลให้ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเยี่ยม (Superior Performer) และแสดงบทบาท (Roles) ได้อย่างเหมาะสม คล้ายกับงานของพลสันต์ ศรีโพธิ์ทอง (2553) ที่กล่าวไว้ว่า Competency เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือ

พฤติกรรมของบุคคลอื่นเกิดจากการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นได้แก่ บุคลิกลักษณะนิสัย แรงจูงใจ ภาพลักษณ์ของตนเองที่ แสดงออกในสังคม ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จผล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) อธิบายไว้ว่า Competency เป็นกลุ่มของ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะอื่น ๆ อันได้แก่ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็น ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการปฏิบัติงาน เป็นเยี่ยมในงานหนึ่งใด ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2553) ได้นำเสนอไว้ว่า Competency เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก การมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคล อื่น ทำนองเดียวกับข้อเสนอของสุรชัย พรหมพันธุ์ (2554) ที่มองว่า Competency เป็นการแสดงออกซึ่ง ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้

ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2562, หน้า 10) เสนอไว้ว่า Competency หมายถึงขีดความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) โดยที่คุณลักษณะของบุคคลนั้นได้แก่อุปนิสัย บทบาท ทางสังคม ภาพลักษณ์ของตน และแรงจูงใจ อันส่งผล ต่อการกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลากรที่องค์การ

คาดหวังหรือต้องการเพื่อให้ขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในมุมมองของที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 9) ระบุไว้ว่า Competency เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) อันประกอบไปด้วยทัศนคติ แรงจูงใจ ความเชื่อ อุปนิสัยใจคอ ที่สะท้อนพฤติกรรมกรรมการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลอันวัดและสังเกตได้ ส่วน อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์ (2555, หน้า 36) ที่มองว่า Competency เป็นขีดความสามารถ ศักยภาพหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือเป็นการกระทำของบุคคลในองค์การ

ในทัศนะของผู้เรียบเรียง Competency นั้นเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ใดอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกัน โดยที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้น คือพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งที่เกิดขึ้นมาจากการมีโลกทัศน์ มุมมอง วิธีคิด ทัศนคติ หรือมีแรงจูงใจผลักดันให้ทำสิ่งหนึ่งใดออกมา โดยที่สมรรถนะหรือ Competency นี้มีส่วนทำให้คนทำงานคนหนึ่งสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยผลงานที่เป็นเยี่ยม หรือได้ผลงานตามมาตรฐานออกมาแล้วแต่เราจะกำหนดกรอบพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ออกมา

Chapter 3

องค์ประกอบสมรรถนะ

Competency Components



จากที่ได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ข้างต้น ผู้เรียบเรียงขอนำเสนอรายละเอียดอันเป็นองค์ประกอบของ Competency ของนักวิชาการที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น

(1) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลหรือองค์ความรู้โดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้น ๆ รับรู้มา เช่น ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำรายงานทางการเงิน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความรู้ นับเป็นคำที่เข้าใจยากพอสมควร เพราะมีลักษณะเป็นนามธรรม จึงมักจะทำให้เกิดความสับสนและไม่แน่ใจว่า ความรู้หมายถึงสิ่งใด (ทวิศักดิ์ รูปสิงห์, 2562, หน้า 16) แต่โดยสรุปแล้ว ความรู้ นั้นคือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือจากประสบการณ์ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542, 2546) หรือสิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟังเนื้อหาเรื่องใดมา แล้วเชื่อมโยงเป็นความเข้าใจ แล้วนำไปใช้ลงมือปฏิบัติ เรื่องหนึ่งเรื่องใดนั้นออกมา ทั้งนี้ การวัดหรือประเมินความรู้โดยการทดสอบนั้นบ่อยครั้งไม่สามารถพยากรณ์การทำงานได้ ด้วยเพราะการวัดหรือทดสอบความรู้ นั้นเป็นการดูที่ “ความจำ” ที่บุคคลมีต่อเรื่องหนึ่งใดที่เขาได้ยินได้ฟังหรือรับการถ่ายทอดมา ที่มักจะไม่ได้วัดหรือทดสอบความสามารถในการใช้ความรู้ นั้นเป็นพื้นฐาน การวัดหรือทดสอบความรู้เป็นเพียงการพยากรณ์ความสามารถที่จะทำแต่ไม่ได้วัดหรือทดสอบว่า บุคคลนั้น จะลงมากำเรื่องนั้นหรือไม่ โดยสรุปแล้ว ความรู้เป็น