

การพัฒนา สมรรถนะ สำหรับองค์กร

Implement Core/Functional/
Managerial Competency

เรียบเรียง การนำเสนอสมรรถนะเป็นขั้นตอน เหมาะสำหรับหน่วยงาน
ที่กำลังเริ่มจัดทำ เสริมแนวคิดจากประสบการณ์เพื่อนำไปปรับใช้ในองค์กรอย่างแท้จริง



ดร.กฤติน กุลเพ็ง

การพัฒนาสมรรถนะสำหรับองค์กร

ดร.กฤติน กุลเพ็ง พุฒิชัย

สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้เขียน ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้นอกจากได้รับอนุญาต
เป็นลายลักษณ์อักษร

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มกราคม 2563

จำนวน : 1000 เล่ม

ราคา : 200 บาท

ข้อมูลทางบรรณนุกรมของสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ดร.กฤติน กุลเพ็ง การพัฒนาสมรรถนะสำหรับองค์กร : นนทบุรี : IOD Consulting
and Training ,2563 180 หน้า

ISBN 978-616-92762-3-4

บรรณาธิการ : ดร.กฤติน กุลเพ็ง

ประสานงานการผลิต : ชนิตา ศะศิณิล

ปก/รูปเล่ม : พิมพ์ชนก กุลเพ็ง

ฝ่ายการตลาด/ขาย : ชนิตา ศะศิณิล

จัดพิมพ์โดย : บริษัท ไอโอดี คอนเซ็ปต์ติ้ง แอนด์เทรนนิ่ง จำกัด
99/12 หมู่ 4 ต.ปลายบาง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท ไอโอดี คอนเซ็ปต์ติ้ง แอนด์เทรนนิ่ง จำกัด
99/12 หมู่ 4 ต.ปลายบาง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130
<http://www.krittin.in.th>

พิมพ์ที่ : บริษัท ภูมิปรินติ้ง แอนด์ ดีไซน์ จำกัด 2/43 หมู่ 4
ต.บางขุน อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

คำนำ

องค์กรในปัจจุบันต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับ Competency เป็นกรอบแนวคิดหนึ่งที่องค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสนใจและนำมาใช้ ในความเป็นจริงแล้วไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมานานแล้ว ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารทั้งระบบ แนวคิดนี้แพร่หลายในเมืองไทย ได้ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง แต่เป็นในลักษณะแยกส่วน ส่วนใหญ่ที่นำมาใช้ในเมืองไทยแรกๆ จะนำมาใช้ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม อาจจะเป็นเพราะว่าไม่ต้องใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยี และกำลังคนมากนัก และเหตุผลอีกประการหนึ่งที่นำมาใช้ในงานด้านการฝึกอบรมก็คือ Competency ช่วงแรกยังไม่ค่อยถูกยอมรับที่จะนำไปใช้ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากนัก มักจะถูกต่อต้านจากพนักงานและผู้บริหารระดับสูง ว่าเครื่องมือนี้ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในประเทศไทย ผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ จึงได้นิยมนำ Competency มาใช้ในการพัฒนา เพราะเป็นการให้เหตุผลกับพนักงานว่า เราจะใช้ Competency มาประเมินเพื่อการพัฒนาศักยภาพพนักงาน พนักงานท่านใดที่ถูกประเมินออกมาต่ำ ก็ไม่ถือเป็นความผิด จะใช้ผลงานดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น จนกว่าเครื่องมือที่นำมาใช้นั้น จะเป็นที่ยอมรับของพนักงานและผู้บริหารเสียก่อน จึงได้พัฒนาเครื่องมือ Competency มาใช้กับกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการประเมินศักยภาพ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ข้อมูลที่ใช้เขียนหนังสือเล่มนี้เป็นข้อมูลที่คุณเขียนได้ค้นคว้าและรวบรวมจากประสบการณ์จริง ในการนำทักษะการบริหารมาปรับใช้ในองค์กร เพื่อให้เหมาะกับผู้ที่ปฏิบัติงานได้นำไปใช้ได้องค์กร ความครบถ้วนสมบูรณ์ยังคงขาดบางสิ่งบางประการอยู่ แต่เป้าหมายจริงๆ ที่ผู้เขียนต้องการสื่อถึงผู้อ่านคือ ความเข้าใจแนวคิดของ Competency อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งถ้ามองเป็นองค์รวมแล้วจะสามารถเห็นความสัมพันธ์ของแนวคิดนี้ที่จะทำให้ทั้งคนและองค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เนื้อหาทั้งหมดของหนังสือจะช่วยปูพื้นให้เกิดความเข้าใจตั้งแต่การ

นำเอาความรู้ด้าน Competency มาปรับใช้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีเหตุผลและความจำเป็นในการนำแนวคิดนี้มาใช้ ความหมายและมุมมองความสัมพันธ์ของ Competency กับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนกลยุทธ์ธุรกิจให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน อนึ่งภายหลังจากท่านผู้อ่านทุกท่านอ่านหนังสือเล่มนี้จบแล้ว หากมีข้อสงสัยหรือคำถามใดๆ รวมทั้งประเด็นความคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนยินดีที่จะให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อ่านทุกท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการนำเสนอผลงานทางวิชาการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป โดยผู้อ่านสามารถติดต่อได้โดยตรงที่ เบอร์โทรศัพท์ 081-5755966 หรือติดต่อมายัง Email : weerakp@gmail.com

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้ คงช่วยสร้างความเข้าใจ สร้างความเชื่อมโยง และทำให้เกิดความกระจำมากขึ้นเกี่ยวกับ การนำแนวคิด Competency ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในองค์กร ผู้เขียนขอขอบคุณ ครู อาจารย์ที่ได้ให้ความรู้ รวมทั้ง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสถานที่ ที่ผู้เขียนได้มีประสบการณ์จริง ทดลองปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ สุดท้ายผู้เขียนขอขอบคุณหน่วยงานที่ผู้เขียนได้เข้าไปให้คำปรึกษาขององค์กร ที่ได้ช่วยกระตุ้นและให้โอกาสดำเนินการจัดพิมพ์ ช่วยเป็นกำลังใจให้การเขียนหนังสือเล่มนี้ออกมาได้สำเร็จ และท้ายสุดขอขอบพระคุณท่านผู้อ่านทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ดร. กฤติน กุลเพ็ง

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	3
บทที่ 1	5
- ความหมายและความสำคัญ	5
- ประโยชน์การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กร	16
- การกำหนด Competency Model	18
- ขั้นตอนการนำเครื่องมือ Competency มาปรับใช้ในองค์กร	22
บทที่ 2 แนวทางในการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency)	25
- การกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency)	28
- แนวคิดการจัดทำ Competency Level และ ระดับความสามารถ Proficiency Scale	33
- ตัวอย่างการเขียน Competency Level ของสมรรถนะหลัก (Core Competency)	37
- การกำหนดความคาดหวังของสมรรถนะหลัก (Core Competency)	48
บทที่ 3 การกำหนด Functional Competency แต่ละตำแหน่งงาน	51
- การเขียน Functional Competency Level และ ระดับความสามารถ Proficiency Scale	56
- การกำหนด Common Competency	123
บทที่ 4 แนวทางการจัดทำ Managerial Competency	131
- การเขียน Managerial Competency Level	132

บทที่ 5	การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง(Expectation Level)	139
-	การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังและการทำ Job Mapping ของ Common Competency	139
-	การกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังและการทำ Job Mapping ของ Functional Competency และ Managerial Competency	143
บทที่ 6	การประเมินสมรรถนะ(Competency)	153
-	แนวทางการประเมิน Competency	155
-	ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมิน Competency	155
บทที่ 7	แนวทางการวิเคราะห์ Competency Gap	159
-	การนำ Competency gap ไปทำแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล	165
-	การวิเคราะห์การประเมินผลงานและการประเมินศักยภาพ ของพนักงาน	169
บทที่ 8	ปัญหาที่พบในการประเมิน Competency	173
-	ปัญหาที่พบการจัดทำ Functional Competency	174
-	การประเมิน Competency และการนำไปใช้ กับการขึ้นค่าจ้างประจำปี	176

บทที่ 1

ความหมาย และความสำคัญของสมรรถนะ (Competency)

1.1 แนวคิดทฤษฎีและหลักการ Competency

จุดกำเนิดของ Competency เกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOS) หรือเจ้าหน้าที่ที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา ในประเทศต่างๆทั่วโลกมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนเหล่านั้น ซึ่งขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านั้นเป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด

ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOS ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง ของหน่วยนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบมีจุดอ่อนดังนี้

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังเป็นเกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสินใจ ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำ ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ

2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้ผลการปฏิบัติงานดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department ได้ว่าจ้างบริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาแก้ไขปัญหาดังกล่าว สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOS ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบแบบเก่า เขาได้เริ่มงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOS ที่มีผลการปฏิบัติงานดี กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavior Event interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer)

3. วิเคราะห์คะแนนที่ได้จากแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามค่าเฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของ 2 กลุ่มนี้ David C. McClelland เรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีว่า Competency

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competency Rather than Intelligence ว่า IQ (ประกอบด้วย ความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้น ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนัก ได้นำวิธีการของ David C. McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษา เรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

1.2 ความหมายและองค์ประกอบของ Competency

Competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึงความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ มากกว่าตอบคำถามว่า อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือ Competency นั้นแบ่งเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไปดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและประสบการณ์ ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งเป็น 2 ด้านได้แก่

- ทักษะด้านบริหาร/จัดการ (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารทีมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

- ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน(Technical Skill) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างไป เช่น งานจัดซื้อ จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อนั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานด้านการผลิต เช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตนาคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น จะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ , 2548:22-23)

เช่นเดียวกันกับนักวิชาการที่ศึกษาเรื่อง Competency ในประเทศไทย หลายท่านต่างก็ให้คำจำกัดความไว้แตกต่างกัน เช่น บางท่านแปลว่าขีดความสามารถ สมรรถนะ หรือ ศักยภาพ เป็นต้น

ส่วน **David C. McClelland** ให้ความหมายและองค์ ประกอบไว้ดังนี้

Competency คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ เขากล่าวว่า Competency มีองค์ประกอบดังที่ แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland

ส่วนที่มองเห็นชัด	ส่วนที่มองไม่เห็น ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล
Skills ,Knowledge	Self – concept ,Trait , Motive Attribute, Values

จากภาพข้างต้น McClelland ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่าการแบ่ง องค์ประกอบของ Competency ตามความยากง่าย ของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็น Knowledge และ Skill นั้นถือเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนา ให้มากขึ้นได้ไม่ยาก ด้วยการศึกษาค้นคว้า และการฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการ บางท่านเรียกว่า Hard Skill ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือคือ Self concept

รวมทั้ง Trait และ Motive เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล และในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Soft Skill เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น

McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

Skill เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียเส้นประสาทหรือเจ็บ

Knowledge ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

Self Concept ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเป็น เช่น Self confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองจะสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้ เป็นต้น

Trait บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

Motive แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นได้กลายเป็นแนวทางในการกำหนด นิยาม หรือความหมายของตำรา Competency มากมาย ตัวอย่างเช่น Scott B. Parry นักวิชาการชื่อดังท่านหนึ่งที่เขียนหนังสือเกี่ยวกับ Competency หลายท่านมักนำงานเขียนของท่านมาอ้างอิงก็ใช้องค์ประกอบ 5 ส่วนของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามของ competency เช่นกัน แต่ Scott B. Parry

ได้รวมส่วนที่เป็น self concept และ Trait ,Motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่า คุณลักษณะหรือ Attributes

Scott B. Parry นิยาม Competency ว่ากลุ่มของความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆและสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Klemp,G.O. ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้ความหมายของ Competency ว่าคือ บุคลิกลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลงานที่เป็นเลิศ

Ganesh Shermon,a Partner of KPMG ได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ในหนังสือชื่อ Competency Based HRM ไว้ว่า Competency สามารถแบ่งได้เป็น 2 ความหมาย คือ

ความหมายที่ 1 Competency หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 Competency หมายถึง คุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของทั้งสองประการข้างต้น Shemon ยึดถือ Competency ในความหมายที่ 2 ในการศึกษาข้างต้นทั้งนี้เพราะ Competency ในความหมายที่2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรม อันนำไปสู่ผลงาน และผลสุดท้าย นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ เขาได้แสดงแนวคิดของเขาออกมาดังปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และ ผลลัพธ์

บุคคลมี Competency ที่จำเป็นต่องาน	Competency นั้นก่อให้เกิด พฤติกรรม (การกระทำ และความคิด)	พฤติกรรม ก่อให้เกิดผลงาน (สินค้าและ บริการ)	ผลงานนั้นก่อให้เกิด ผลลัพธ์ที่ องค์การต้องการ
--	--	--	---

โดยสรุปจากแนวคิดเกี่ยวกับ Competency ที่หลากหลาย ผู้เขียนขอสรุปความหมาย Competency ว่าเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าคนอื่น

- Competency แตกต่างจากทักษะ ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจอย่างไร

David C. McClelland ได้อธิบายไว้ว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ /แรงจูงใจ แต่สิ่งที่มีมักจะทำให้คนทั่วไปสับสนคือ Competency แตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ /แรงจูงใจอย่างไร และความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้น ถือเป็น Competency หรือไม่

จากการศึกษาของ David C. McClelland พบว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. **Competency ขั้นพื้นฐาน** ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่นความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ต้องขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนัก

วิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่ ความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็นCompetency

2. Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากคนอื่น หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไปซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ)เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก

Competency VS Knowledge : Competency จะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศเท่านั้น ดังนั้นตัวความรู้ใดๆจึงไม่ถือว่าเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency เช่น ความรู้ ความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของตลาดมากำหนดรูปแบบราคาได้นั้นจึงถือเป็น Competency

Competency VS. skill: Competency ยังเกี่ยวข้องกับทักษะแต่จะหมายถึงเฉพาะทักษะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้น **ทักษะเพียงอย่างเดียวยังไม่ถือเป็นCompetency** เช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ ถือเป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น Competency

Competency VS. Motive / Attitude : Competency ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติแต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป้นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดีแต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนดถือเป็น Competency

โดยสรุปแนวคิด Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติใดๆ ไม่ใช่ Competency แต่เป็นส่วนหนึ่งของ Competency

Core Competency คืออะไร

Core Competency เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของแต่ละคน และผลประกอบการโดยรวมขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่นำคำว่า Core Competency มาใช้เป็นคนแรกคือ C.K Prahalad and Gary Hamel ซึ่งเขาทั้งสองคนได้กล่าวถึง Core Competency ไว้ในหนังสือของเขาชื่อ Competing for the Future ว่าองค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันด้วยการนำ Core Competency เพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดขององค์กรมาใช้

C.K Prahalad and Gary Hamel ได้ให้คำนิยาม Core Competency ไว้ว่า กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก Core Competency เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้น ทั้ง Hamel และ Prahalad ได้ให้ข้อคิดไว้ 3 ประการในการระบุว่าอะไรเป็น หรืออะไรไม่เป็น core competencies ซึ่งเป็นกรอบที่องค์กรต่างๆต้องยึดถือ

1. ถ้าเป็น core competencies จริง ตัวองค์ความรู้นี้ต้องสามารถเอาไปสร้างศักยภาพที่หลากหลายได้ในที่นี้หมายถึงตัว core competencies ตัวเดียว แต่นำไปใช้ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น บริษัท Sony มีองค์ความรู้ด้าน Miniaturization ซึ่ง Sony นำเอาไปสร้างเป็นวิทยุ walkman, notebook, กล้องถ่ายวิดีโอ เป็นต้น
2. ถ้าเป็น core competencies จริง จะทำให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่ลูกค้าได้รับประโยชน์คือ โดยทั่วไป ถ้าบริษัทผลิตอะไรออกมา ลูกค้าซื้อไปบริษัทก็ได้รายได้จากการขาย แต่ตัว core competencies นี้จะบวกมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าด้วยเช่น ความทนทานความไว ความคมชัด ความ

ประหยัด เป็นต้น เช่น เมื่อลูกค้าซื้อรถยนต์ ของ HONDA ถือว่ามีสมรรถนะเป็นเยี่ยม เพราะระบบ Power train ของ HONDA ถือเป็น core competencies ที่บริษัทผลิตขึ้นมา

3. ถ้าเป็น core competencies จริง จะต้องยากต่อการลอกเลียนแบบ เนื่องจากมันเป็นสิ่งที่เกิดจากการผสมผสานองค์ความรู้ เทคโนโลยี ความชำนาญของคนและกลุ่มคนมากมายหลายระดับ เป็นความรู้ที่เกิดจากการวิจัย ค้นคว้า และสะสมมาเป็นระยะเวลานานจึงยากที่คนภายนอกจะรับรู้และลอกเลียนแบบได้ง่าย

เมื่อ Competency ถูกนิยามว่าสัมพันธ์กับการงานและคุณลักษณะของบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ต้องการกำหนดให้มีขึ้นก่อน ทั้งนี้เพราะ Core Competency เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนด Competency ขององค์การและ Competency ของบุคคลในองค์การนั้นๆต่อไป Core Competency ในความเห็นของ C.K Prahalad and Gary Hamel ยังสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ Core Competency ขององค์การและ Core Competency ของบุคคล ซึ่งความแตกต่างของ Core Competency ขององค์การและ Core Competency ของบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความแตกต่างระหว่าง Core Competency ขององค์การและบุคคล

	องค์การ (Organization)	บุคคล(Individual)
ขอบเขต ระดับเป้าหมาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของงาน การนำ competency ไปใช้	องค์การ มุ่งไปที่เป้าหมายทางกลยุทธ์ หน่วยธุรกิจต่างๆ (Business Units) เป็นระดับ กระบวนการ ทั่วทั้งองค์การ	เฉพาะบุคคล มุ่งไปที่การปฏิบัติงาน พนักงาน เป็นระดับกิจกรรม เฉพาะตำแหน่งงาน

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่า Core Competency ขององค์การกำหนดมาจากเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้เกิดแก่ทุกๆหน่วยธุรกิจทั่วทั้งองค์การ ในขณะที่ Core Competency ของบุคคลมุ่งไปที่ ตัวบุคคล มากกว่า องค์การ นอกจากนี้ Core Competency ของบุคคลยังอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ตำแหน่งงานของบุคคลนั้นๆด้วย

ในบทความเรื่อง “The core competence of the Corporation” นี้ Hamel และ Prahalad ได้กล่าวให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างองค์ความรู้ที่จะทำให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ มักจะมองข้ามเพราะเป็นการลงทุนที่เห็นผลในระยะยาว อีกประการหนึ่งคือ การที่้องค์การจะทำแบบนี้ได้นั้นรูปแบบของการบริหารภายใน้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของ้องค์การมุมมองของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องทุนมนุษย์การสร้างทุนมนุษย์ จะมีส่วนผลักดันให้เกิดการพัฒนาคน นำไปสู่การพัฒนาที่มามีการแข่งขันความรู้ มีการมอบอำนาจ การให้โอกาสแก่คน การลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องประกอบกันขึ้นทั้งหมดซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับ้องค์การชั้นนำในปัจจุบันและในอนาคต

โดยสรุป Core Competency ของ้องค์การคือสิ่งที่้องค์การทำได้ดีที่สุด เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆที่ทำให้้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะนี้ Core Competency ของบุคคลคือสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าคนอื่น

ประโยชน์ของการนำเครื่องมือสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การนำเครื่องมือสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ย่อมมีสาระสำคัญที่แตกต่างกันไปแต่ละองค์กร ซึ่งมุมมองของผู้บริหารองค์กร ควรจะต้องมองภาพรวมขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้ได้เสียก่อน จึงจะมีความชัดเจน และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด โดยเฉพาะ การนำเครื่องมือไปปรับใช้ จะต้องให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ถึงวัตถุประสงค์การนำมาใช้นั้นมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรบ้าง

บุคลากร (Operators)

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง ชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย