

Competency คืออะไรกันแน่

โดย ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ที่มา : <http://www.dms.moph.go.th/competency/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=2>

ในประเทศไทยมีการกล่าวถึงคำว่า Competency กันมากในช่วง 5 – 6 ปีมานี้ซึ่งจริง ๆ แล้วเรื่องนี้มีการศึกษามากกว่า 50 ปีในสหรัฐอเมริกา จากหนังสือที่เขียนโดย Orin B. Graff & Calvin M. Street 2 อาจารย์จาก Tennessee เมื่อปี ค.ศ. 1956 ท่านใช้คำว่า Competency Pattern มากำหนดคุณสมบัติของคนเป็นผู้บริหารการศึกษา ที่ผ่านมา Competency มีคำแปลภาษาไทยที่แตกต่างกันตั้งแต่แปลว่า ความสามารถ, ชีตความสามารถ, สมรรถนะ, สมรรถภาพ, และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แต่ความหมายของคำคำนี้ คืออะไรกันแน่



Competency คืออะไร ?

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (Job Roles) ให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น เป็นต้น

Competency ต่างจาก Competence หรือไม่ ?

เปิดหาคำว่า Competency ใน Dictionary หลาย ๆ เล่มจะพบแต่คำว่า Competence มากกว่า

คำว่า Competence จากพจนานุกรมภาษาไทยจะพบว่า คำ ๆ นี้เป็นคำคุณศัพท์ หมายถึง มีความสามารถ ซึ่งสะท้อนความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่น ๆ เพียงพอในการทำงาน Longman Dictionary และ Oxford Dictionary ให้ความหมาย Competence เป็นทั้งคำคุณศัพท์ และคำนาม หมายถึง การมีความสามารถ หรือความรู้เพียงพอที่จะทำงานได้ตามมาตรฐาน (Satisfaction standard) แต่อาจไม่ทำให้ถึงกับดีว่ามาตรฐาน (Not especially good, not excellent)

การนิยาม Competency เช่นนี้มองว่าตรงกับแนวทาง Competency ในประเทศอังกฤษมากกว่าสหรัฐอเมริกา เพราะทางอังกฤษ รวมถึงประเทศในยุโรปใช้ Competency เพื่อกำหนดมาตรฐานชาติด้านความสามารถในการทำงานของคนทำงานด้าน อาชีวศึกษา (NVQ : National Vocational Qualification) ส่วนนิยาม Competency ในสหรัฐอเมริกาที่ David McClelland ให้ไว้ในปี 1973 นั้นมาจากการศึกษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Superior Employees) ซึ่ง Competency ประกอบด้วยความรู้, ทักษะ, อุปนิสัย (Trait), บทบาททางสังคม (Social role), การรับรู้ตนเอง (Self image) และแรงจูงใจ (Motive)

ดังนั้นคงตอบได้ว่า Competency และ Competence มีความหมายเช่นเดียวกันได้ตามแนวทางการศึกษาของอังกฤษและประเทศในกลุ่มยุโรป แต่แตกต่างกันในนิยามของสหรัฐอเมริกาที่กำหนดว่า Competency หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นเลิศ ไม่ใช่แค่คุณลักษณะมาตรฐานธรรมดา

Competency คือ Ability หรือ Capability กันแน่

Ability และ Capability มีความหมายแตกต่างกันทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ คำว่า Ability แปลเป็นไทยว่า ความสามารถ ซึ่งมีความหมายกว้างมาก ส่วน Capability แปลว่า ประสิทธิภาพ, สมรรถภาพ, สมรรถนะ, และปริมาณบรรจุ ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษแปลคำ 2 คำนี้ยังแตกต่างกันอย่างชัดเจน คำทั้งคู่เป็นคำนาม Ability หมายถึง ความสามารถทางร่างกาย จิตใจ (Mental skill or physical power) ที่ทำให้ทำงานบางอย่างได้ ส่วน Capability เป็นความสามารถที่มาจากธรรมชาติ (Natural ability) หรือเป็นความสามารถที่ติดมากับสิ่ง ๆ นั้นที่ทำให้คน ๆ นั้น หรือสิ่ง ๆ นั้นสามารถทำงานได้ เช่น พนักงานคนนี้มีความสามารถทางด้านภาษา ซึ่งไม่ใช่ทุกคนจะมีความสามารถด้านนี้ แต่ละคนอาจมีความสามารถที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแตกต่างกัน และมีข้อจำกัดในแต่

© ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ละเรื่องที่แตกต่างกันด้วย จะฝึกฝนอบรมเท่าไรความสามารถในความหมายของ Capability ก็จะไม่เปลี่ยนแปลง เป็นข้อจำกัดของคน ๆ นั้น ที่เราชอบพูดกันว่ามิ Cap ในการพัฒนา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นคงยอมรับได้ว่า Competency หากนิยามตาม David McClelland แล้วมีบางส่วนที่อาศัยความสามารถของคนที่ดีตัวคน ๆ นั้นมา เช่น อุปนิสัย และแรงจูงใจ แต่การกำหนด Competency โดยทั่วไปเราสามารถใช้ในการเรื่องการพัฒนาบุคลากร เมื่อมองนิยาม Competency โดย Scott Parry (1998) พบว่า Competency จะต้องสามารถทำการฝึกอบรมและพัฒนาได้ ซึ่งนิยามนี้ใกล้เคียงกับคำว่า ทักษะ หรือ Skill มากที่สุด ดังนั้น Competency ต่างจาก Capability อย่างแน่นอน แต่การมี Competency นั้นแน่นอนทำให้เกิด Ability หรือความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Competency เหมือนกันหรือต่างจาก Characteristic ?



Characteristic หมายถึง ลักษณะเฉพาะ หรือลักษณะพิเศษ ในนิยาม Competency ของ David McClelland (1973) และ David D. Dubois & William J Rothwell (2004) ใช้คำ ๆ นี้อธิบายความหมายของ Competency ว่าเป็นลักษณะเฉพาะที่ทำให้คน ๆ นั้นประสบความสำเร็จในการทำงาน

William J Rothwell ซึ่งมาบรรยายเรื่อง Competency ในเมืองไทยช่วง 2 ปีที่ผ่านมาท่านก็ได้กล่าวว่า Competency มี 2 สำนักคิด สำนักคิดแรกมองว่า Competency หมายถึงความรู้ ทักษะ เท่านั้น ส่วนอีกสำนักคิดหนึ่ง Competency หมายถึงคุณลักษณะที่สนับสนุนการทำงานซึ่งสำนักคิดนี้รวมความของสำนักแรกบวกกับระดับแรงจูงใจ และบุคลิกลักษณะของคนด้วย ซึ่ง Rothwell มักจะย้ำอยู่เสมอว่า

การกำหนด Competency ต้องดูที่คนทำงานไม่ใช่งานที่คน ๆ นั้นทำ

ดังนั้นก่อนที่จะมีการใดก็ตามต้องการใช้ Competency เพื่อการบริหารงานบุคคลของคนนั้น ควรมั่นใจว่าคนในองค์กรเข้าใจคำ ๆ นี้ตรงกันก่อน เพราะนั่นจะนำมาซึ่งการค้นหาและการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน เช่น หากท่านยึดแนวทางตามสำนักคิดที่สองท่านจะไม่นำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มากำหนด Competency ของพนักงานในบริษัท แต่จะต้องค้นหาพนักงานที่ทำงานเป็นเลิศในงานนั้นมาเป็นต้นแบบของ Competency

ความแตกต่างระหว่าง JD, JS และ Competency

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description หรือ JD) คือ เอกสารแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงานของตำแหน่งงาน

คุณลักษณะที่ต้องการ (Job Specification หรือ JS) คือ คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม

สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (Job Roles) ให้ประสบความสำเร็จ



จากคำนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่า สมรรถนะ (Competency) จะเป็นส่วนเสริมให้ตำแหน่งงานหนึ่งที่กำหนดด้วย JD และ JS สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทำไมเราต้องทำ Competency

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ (สุทัศน์ น้าพลสุขสันต์ 2546 : 2) มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็ตามทัน เพราะซื้อหาได้ ดังนั้น สมรรถนะของ Competency จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร

© ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นจุด
แข็งในการแข่งขัน และช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า องค์กรแต่ละแห่งจึงต้องแสวงหาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูป
แบบต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Competency ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร มาสู่การปฏิบัติของ
บุคลากรในองค์กร และนำไปเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร



ที่มาของ Competency

David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เขียนบทความซึ่งได้กล่าวถึงความ
สัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะ
(Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/Behavior)

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่องนี้ว่า “IQ (ประกอบด้วยความ
ถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดี
ของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความ
สำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่

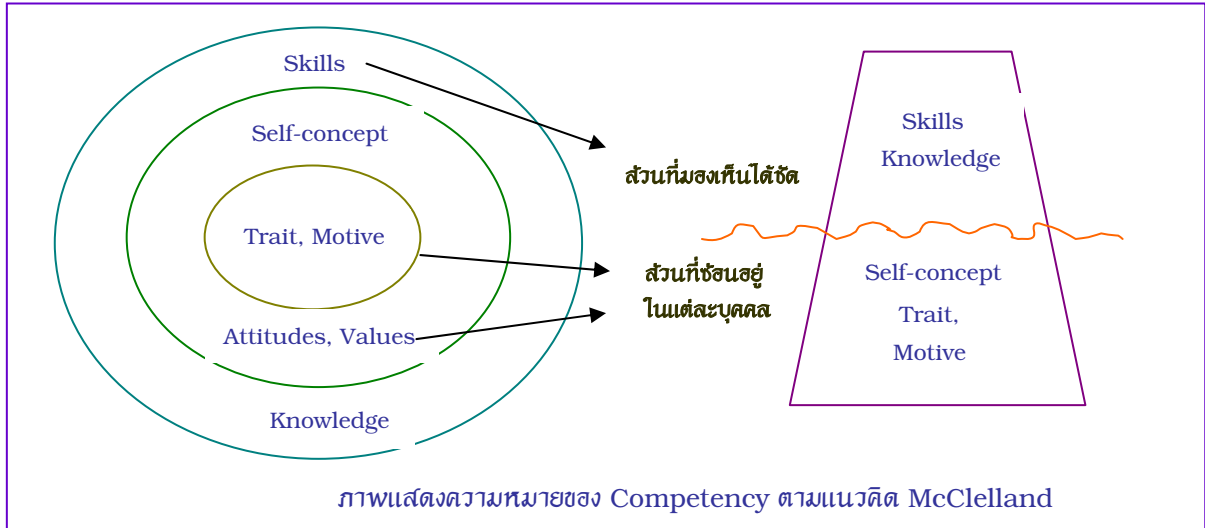
เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง
เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมี Competency



Competency คืออะไร

“Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ”

องค์ประกอบของ Competency ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้



1. **Skills** : สิ่งที่คุณสามารถทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนระสากหรือเจ็บ

2. **Knowledge** : ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน

3. **Self-concept** : ทศน์คติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ได้



4. **Trait** : บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ

5. **Motive** : แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่ เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ตลอดเวลา

