

Competency กับการนำมาใช้ในกองทัพอากาศ

มีผู้บังคับบัญชาหลายท่านถามผมเกี่ยวกับแนวความคิดการบริหารกำลังพลของ กองทัพอากาศว่าควรมีแนวทางอะไรใหม่ ๆ บ้างหรือไม่ ในฐานะที่ผมทำงานเป็นฝ่ายอำนวยการด้าน กำลังพล และทางราชการอุตสาหกรรมให้ผมได้มีโอกาสไปศึกษาในระดับปริญญาโท ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์และองค์กร ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ผมก็ได้เรียนท่านเหล่านั้นว่า ขณะนี้องค์กร หรือหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนส่วนใหญ่ได้นำเอาระบบ Competency - Based Management (การบริหาร จิตความสามารถของคนเพื่อผลสำเร็จขององค์กร) มาใช้เป็นหลักการบริหาร หลายองค์กรพยายามใช้ ทรัพยากรที่มีการศึกษาและจัดทำด้วยตนเองแบบ Do it yourself ในขณะเดียวกันกับที่บางหน่วยงานใช้ วิธีการว่าจ้างที่ปรึกษามาจัดทำเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติงานได้จริง สำหรับกองทัพอากาศเองเรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องใหม่ เราจึงควรมาศึกษากันว่า Competency นั้นคืออะไร และมีประโยชน์อย่างไร จะสามารถนำมาปรับใช้ในกองทัพอากาศได้อย่างไร

ความหมาย

จากความหมายของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พอจะสรุปความหมายของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

กลุ่มที่ 1

หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2

หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละ บุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

คำแปล

ชื่อเรียกของ Competency

- ความสามารถ
- ศักยภาพ
- สมรรถนะ

จุดเริ่มต้น

ช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ศาสตราจารย์ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้พัฒนาแบบทดสอบขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อใช้วัดว่าทัศนคติ และนิสัยอะไรบ้างที่ผู้ที่ประสบความสำเร็จมี และคนที่ไม่ประสบความสำเร็จไม่มี (Competency Models, Anntoinette D. Lucia, 1999, หน้า 15)

ที่มาของ Competency

Competency ของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ

- เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
- เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
- เกิดจากการศึกษาฝึกอบรม

ประเภทของ Competency

Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. Core Competency

หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Job Competency

หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วงส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้ สูงกว่ามาตรฐาน

3. Personal Competency

หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

ประโยชน์ของ Competency

Competency มีประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

Competency ที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

ถ้ามีที่ดินว่างเปล่าอยู่ผืนหนึ่ง และเจ้าของที่ดินไม่ได้ปลูกอะไรไว้ ไม่นานที่ดินผืนนั้นก็จะมีต้นไม้โตขึ้นเองตามธรรมชาติ ยิ่งปล่อยให้เวลานานเท่าไร โอกาสที่จะขาดอนก็ย่อมยากมากขึ้นเท่านั้น โอกาสที่เราจะเข้าไปปลูกต้นไม้พืชผักที่เป็นประโยชน์ก็น้อยลง เพราะต้นไม้ที่ขึ้นอยู่เดิมได้หยั่งรากลึกเกินไป

เช่นเดียวกันกับองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร

ดังนั้น Competency จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

- ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)

Competency มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

- ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

- นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ
- ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
- ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

- ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน พุง่าย ๆ ก็คือ โคนผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development)

Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมดังนี้

- นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

- ช่วยให้เห็นว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับ ความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

- ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion)

Competency มีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งดังนี้

- ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

- ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation)

Competency มีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ดังนี้

- ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มี Competency อะไรบ้าง
- ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มี Competency ไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

Competency มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

- ช่วยให้ทราบว่า Competency เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป
- ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation)

Competency มีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนดังนี้

- ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยคุณวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา
- ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานเพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สรุป

แม้ว่า Competency จะเป็นศัพท์ใหม่สำหรับหลายคน แต่ในความเป็นจริงแล้วส่วนประกอบของ Competency ก็คือสิ่งที่เราได้ยินได้เห็นและคุ้นเคยกันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัย เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบของสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น แต่... สิ่งสำคัญที่โดดเด่นขึ้นมาหลังจากมีคำว่า Competency คือการนำเอา Competency ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกัน จึงเป็นข้อพิจารณาว่าถึงเวลาหรือยังที่กองทัพอากาศจะได้นำเอา Competency มาใช้ในการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ ทั้งนี้ยังมีปัจจัยสำคัญอีกหลายประเด็นที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบด้วย ซึ่งผมจะได้พูดถึงในโอกาสต่อไป