

การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO (ตอนที่ 8)



- บทความโดย : ปิยะชัย_จันทวงศ์ไพศาล
- อีเมล : piyachai@asianet.co.th

(COMPETENCY-BASED ON HR FOR ISO IMPLEMENTATION)

ตัวอย่าง Competency list

การจัดทำ Competency list เพื่อสำรวจว่าตำแหน่งงานใด ควรจะมี Functional competency อะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง บางเรื่องเป็นทักษะหรือความรู้ทางเทคนิคที่ต้องใส่เข้าไปด้วยครับ โดยพิจารณาจาก Competency 3 กลุ่มหลัก คือ

1. ทักษะ (Skill)
2. ความรู้ (Knowledge)
3. ความสามารถหรือพฤติกรรม (Personal attribute)

| Title | ทักษะ (Skill) | ความรู้ (Knowledge) | ความสามารถหรือพฤติกรรม (Personal attribute) |
|-----------------------------|--|--|--|
| พนักงานฝ่ายบุคคล | <ul style="list-style-type: none"> • ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ • ทักษะการจัดทำและนำเสนอรายงาน | <ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ในกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ • ความรู้ในเรื่องประกันสังคม • ความรู้ในเรื่องกองทุนเงินทดแทน | <ul style="list-style-type: none"> • มนุษย์สัมพันธ์ • การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล • การสื่อสาร |
| ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ | <ul style="list-style-type: none"> • ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ • ทักษะการโน้มน้าวและเจรจาต่อรอง • ทักษะการนำเสนอผลงาน | <ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ • ความรู้ด้านการบริหารองค์กร • ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล | <ul style="list-style-type: none"> • การให้คำปรึกษา • การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การติดต่อประสานงาน • การประนีประนอม |

| | | | |
|----------------|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • การตัดสินใจ |
| พนักงานจัดซื้อ | <ul style="list-style-type: none"> • ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ • ทักษะการเจรจาต่อรอง | <ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ด้านการจัดซื้อและจัดจ้าง • ความรู้ในด้านภาษีนำเข้า | <ul style="list-style-type: none"> • ความซื่อสัตย์ • ความมีวินัยในตนเอง • การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล • การสื่อสาร |

ผู้เขียนพยายามยกตัวอย่างให้เห็นทั้งพนักงานระดับบริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นภาพว่า การจัดทำ Competency list สามารถทำได้ทั้งในส่วนที่เป็น Professional competency และ Functional competency เพียงแต่การจำแนกในเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งแตกต่างกัน และอีกประการหนึ่งคือ ถึงแม้จะมีหัวข้อของ Competency เดียวกัน แต่จุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังต่างกัน เช่น พนักงานบุคคลและพนักงานจัดซื้อควรมีทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เหมือนกัน แต่สำหรับพนักงานจัดซื้อต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นหาแหล่งวัตถุดิบในอินเทอร์เน็ตและโปรแกรมการออกเอกสาร P/O เป็นหลัก แต่พนักงานบุคคลต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในส่วนที่เป็นโปรแกรม Microsoft Office เพื่อจัดเตรียมข้อมูลและนำเสนอรายงานเป็นหลัก และเช่นเดียวกันผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพียงแค่เปิดอ่านและแก้ไขข้อมูลได้บ้าง รวมทั้งทำจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความต้องการใน Competency ของตำแหน่งแตกต่างกัน แต่เมื่อฝ่ายฝึกอบรมจะจัดทำหลักสูตรเพื่อเติมเต็ม Competency ดังกล่าว มักจะใช้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมรวมให้มีเนื้อหาครอบคลุมสำหรับทุกตำแหน่งงานทั้งหมด ข้อดีคือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมง่าย ได้คนเยอะ ข้อเสียคือเนื้อหาอาจจะมีความซ้ำซ้อน ทำให้เสียเวลาและบางตำแหน่งได้รับความรู้ แต่ไม่ได้ใช้ นานไปก็ลืม บางตำแหน่งได้ความรู้น้อยกว่าที่ต้องการ ก็ต้องเสียเงินจ่ายค่าฝึกอบรมเพิ่มเติมอีก ดังนั้น ถ้าเป็นไปได้ ผู้เขียนเสนอให้เดินทางสายกลาง คือ แบ่งเนื้อหาหลักสูตรเป็นกลุ่มๆ เช่น หลักสูตรการใช้โปรแกรม Microsoft Office เบื้องต้น , หลักสูตรการใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, หลักสูตรเทคนิคการใช้ E-Document ฯลฯ แล้วให้ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรใดให้เข้ากลุ่มหลักสูตรนั้น แต่หากพบว่าตำแหน่งงานใดต้องการหลักสูตรเป็นการเฉพาะ อาจจะส่งไปอบรมภายนอกหรือจัดคอร์สเป็นการเฉพาะขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายใดจะมากกว่าครับ

หลังจากได้รายการ Competency list ออกมาแล้ว ให้จัดทำ Competency Profile เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ช่องว่างของ Competency (Gap Analysis) โดยเปรียบเทียบผลการประเมิน Competency ที่พบจริง กับ Competency ที่องค์กรคาดหวังจากตำแหน่งงานนั้นๆ ถ้ามี Competency ต่ำกว่า ให้นำไปสู่วิธีการพัฒนา ถ้ามี Competency สูงกว่าที่คาดหวัง ให้จัดทำเป็น Best Practice และจะกลายเป็นมาตรฐานของ Competency ต่อไป (อ่านรายละเอียดในตอนหน้า 6)

ในตอนหน้า จะเข้าสู่เนื้อหาการจัดทำและวิเคราะห์ Competency Profile แล้ววิเคราะห์หาช่องว่างด้วย Gap Analysis จากนั้นจะสรุปในตอนท้ายว่าจะทำอย่างไรจึงจะนำผลการประเมิน Competency ไปก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยส่วนใหญ่ จะนำไปสร้างเป็น Job description ด้วยเหตุผลที่ Auditor ที่ตรวจประเมิน ISO มักจะขอตรวจสอบ คำถามที่ผู้เขียนขอทิ้งท้ายให้ผู้อ่านลองคิดทบทวนดูครับว่า “ ถ้าองค์กรไม่ทำ Job description จะได้หรือไม่ และ ถ้าองค์กรไม่มี JD จะผิดข้อกำหนดใดบ้างใน ISO 9001:2000 หรือ ISO 14001:2004 หรือ OHSAS 18001” วันหลังจะมาเฉลยครับ