

การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO (ตอนที่ 10)



- บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล
- อีเมล : piyachai@asianet.co.th
- วันที่โพสต์บทความ : 2005-01-07

(COMPETENCY-BASED ON HR FOR ISO IMPLEMENTATION)

การวิเคราะห์ช่องว่าง Competency (Gap Analysis)

ผลการจัดทำ และวิเคราะห์ Competency Profile ของพนักงานฝ่ายบุคคลท่านหนึ่งจากตอนที่แล้ว ควรนำมาสรุปเป็นแผนผัง ซึ่งผู้เขียนแนะนำให้ใช้ Radar Chart เพราะจะเห็นได้ชัดเจนกว่า หรือจะเป็นแผนผังชนิดอื่นก็ได้ครับ

ความคาดหวังขององค์กรอยู่ที่ระดับคะแนน 3 ของทุก Competency แต่สมมติ ว่าผลการประเมินของพนักงานท่านนี้ ได้คะแนนดังนี้

| Competency | ระดับ | คาดหวัง | GAP |
|--------------------------------|-------|---------|-----|
| ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ | 2 | 3 | -1 |
| ทักษะการจัดทำและนำเสนอรายงาน | 2 | 3 | -1 |
| ความรู้ในกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ | 1 | 3 | -2 |
| ความรู้ในเรื่องประกันสังคม | 1 | 3 | -2 |
| ความรู้ในเรื่องกองทุนเงินทดแทน | 1 | 3 | -2 |
| มนุษยสัมพันธ์ | 3 | 3 | 0 |
| การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล | 2 | 3 | -1 |
| การสื่อสาร | 2 | 3 | -1 |

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า พนักงานท่านนี้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมาก ควรจะต้องรักษาไว้และชมเชย แต่ยังขาดความรู้ในเรื่องกฎหมาย ประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทนมากที่สุด จึงจัดเป็นกลุ่มแรกที่ต้องเข้ารับการศึกษาอบรมโดยเร็ว ถัดมาจึงค่อยจัดการฝึกอบรมในเรื่องที่ยังค้างอยู่ ปัญหาถัดมา คือ จะจัดหลักสูตรอะไรให้กับพนักงานท่านนี้ ให้พิจารณารายละเอียดของนิยามที่ประเมิน Competency ครับ

มาถึงบรรทัดนี้ ผู้เขียนขอเดาใจท่านผู้อ่านว่า ผู้อ่านคิดว่าง่ายคงไม่ยากเท่าใด แต่ลองถามตนเองสักนิดครับว่า ถ้าองค์กรของท่านมีพนักงานประมาณ 50 คน คงพอประเมินกันได้ แต่ถ้าพนักงานสัก 300-500 คน จะประเมินกันได้หรือไม่? คำตอบคือ “ได้” ครับ แต่ควรจัดหลักสูตรเรื่องการประเมิน Competency นี้ให้ แก่พนักงานทุกท่าน แล้วให้หัวหน้างาน หรือผู้จัดการของแต่ละแผนกแต่ละฝ่ายรวบรวมข้อมูลขึ้นมา โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือ

ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need)

โดยประสบการณ์ที่ผู้เขียนตรวจประเมินเพื่อรับรองระบบ ISO พบว่า เมื่อไปตรวจสอบฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม มักจะพบปัญหาเรื่องการจัดทำ “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” ของพนักงานที่จัดทำแผนการฝึกอบรมที่ไม่ได้สะท้อนถึงความสามารถในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก แต่ทำขึ้นเพื่อให้ผ่านการรับรอง ISO ผู้เขียนจึงมักจะได้คำตอบของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในลักษณะ

- ส่งแบบสอบถามไปให้หัวหน้างานของแผนกต่างๆออกมา แล้วจัดให้
- ให้หัวหน้างานของแผนกต่างๆเสนอมาเอง แล้วจัดให้
- ให้ผู้จัดการของแผนกหรือฝ่ายเขียนมาให้ว่าต้องการฝึกอบรมเรื่องอะไร แล้วจัดให้
- ผู้จัดการฝ่ายบุคคลกำหนดให้เอง
- ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายต่างๆร่วมกันเขียนเสนอมา
- ผู้จัดการโรงงานหรือเอ็มดีสั่งให้อบรมเรื่องอะไรบ้าง
- ฯลฯ

ต้องย้อนกลับไป ไปดูวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตามข้อกำหนดที่ 6.2.2 (a) ISO 9001:2000 “ กำหนดความสามารถที่พึงมีของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ ” ISO 14001:2004 ข้อกำหนดที่ 4.4.2 “ องค์กรต้องชี้แจงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมและระบบการบริหารงานสิ่งแวดล้อม ” ISO บอกเป็นนัยว่าการฝึกอบรมใดๆต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพ หรือ สิ่งแวดล้อมแล้วแต่กรณี เพื่อให้เกิดความสามารถและจิตสำนึก

แต่ข้อเท็จจริงจากการตรวจประเมิน ISO มักจะพบว่า บางเรื่องที่ฝึกอบรมมาจาก “Nice to Know” ของพนักงาน คือ พนักงานอยากรู้ ถึงแม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำก็ตาม แต่บางเรื่องที่เป็น “Need to Know” ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงกลับไม่ได้รับการฝึกอบรม ยกตัวอย่าง เช่น Supervisor ของไลน์ประกอบงาน ขอให้จัดหลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งๆที่ลักษณะงานหรือเอกสารไม่เกี่ยวข้องกับภาษาต่างประเทศเลย และคำร้องขอนี้ผู้จัดการฝ่ายผลิตรับรองด้วยว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมของฝ่ายอีกด้วย ถามว่า ถ้าหากท่านอยู่ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม ท่านจะบรรจุหลักสูตรนี้เป็น Training need หรือไม่? เพราะอะไร? แต่คำตอบของกรณีดังกล่าว ปรากฏว่า ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรมจัดเป็น Training need ให้ครับ เพราะอะไรหรือครับ? เพราะว่า

1. ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรมไม่ได้กลั่นกรองความจำเป็นในการฝึกอบรมเรื่องนั้นๆก่อน
2. ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรมกลั่นกรองแล้ว แต่เกรงใจฝ่ายผลิต
3. ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรมกลั่นกรองแล้วเห็นว่าไม่จำเป็น แต่จัดให้เพราะทำเพื่อไว้ก่อน

ผู้อ่านคิดว่า คำตอบใดคือคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับ Training need ในกรณีดังกล่าว คำตอบของเรื่องนี้ ผู้เขียนไม่ขอเฉลย แต่เรื่องนี้เป็นข้อเท็จจริงที่พบในองค์กรหลายแห่ง บางที่บริษัทของผู้อ่านก็เป็นแบบนี้ก็ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนกำลังชี้ให้เห็นว่า สาเหตุมาจากองค์กรนั้นไม่ได้วิเคราะห์การหา Training need โดยคำนึงถึง Competency เป็นหลัก

ดังนั้น ผลจากการจัดทำ Competency Gap Analysis (CGA) แล้วให้จัดทำ Training need ตามตารางข้างล่างนี้

| Competency | ระดับ | คาดหวัง | GAP | หลักสูตร | เวลา | เกณฑ์ประเมิน |
|--------------------------------|-------|---------|-----|------------------------------------|-------|--|
| ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ | 2 | 3 | -1 | Introduction to MS Office | Q2/48 | สอบผ่านหลักสูตรและพิมพ์งานเสร็จทันตามที่กำหนด |
| ทักษะการจัดทำและนำเสนอรายงาน | 2 | 3 | -1 | นำเสนอรายงานอย่างไรให้ถูกใจหัวหน้า | Q2/48 | รายงานที่ไม่ต้องแก้ไขต่อเดือน |
| ความรู้ในกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ | 1 | 3 | -2 | กฎหมายแรงงานสัมพันธ์เบื้องต้น | Q1/48 | สอบผ่านหลักสูตรและข้อซักถามของพนักงานได้ตรงประเด็น |
| ความรู้ในเรื่องประกันสังคม | 1 | 3 | -2 | ความรู้ประกันสังคมเบื้องต้น | Q1/48 | สอบผ่านหลักสูตรและข้อซักถามของพนักงานได้ตรงประเด็น |
| ความรู้ในเรื่องกองทุนเงินทดแทน | 1 | 3 | -2 | กองทุนเงินทดแทนกับพนักงาน | Q1/48 | สอบผ่านหลักสูตรและข้อซักถามของพนักงานได้ตรงประเด็น |
| มนุษยสัมพันธ์ | 3 | 3 | 0 | - | - | - |
| การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล | 2 | 3 | -1 | การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักสถิติ | Q3/48 | ความแม่นยำเที่ยงตรงของข้อมูล |
| การสื่อสาร | 2 | 3 | -1 | การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ | Q3/48 | ประเมิน 360 องศา |

สำหรับกา รจัดทำ Training need บนพื้นฐานของ Competency คงไม่ยากเกินไป ผู้เขียนขอตั้งคำถามให้ผู้อ่านลองตอบเล่นๆดูว่า “ สมมติว่าผู้อ่านเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม มีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเสนอให้จัดการฝึกอบรม

เรื่อง “ หลักสูตรการขายอย่างไรให้ได้เงิน ” เป็น Training need สำหรับพนักงานจัดซื้อทุกคน ท่านคิดว่า ทำไมฝ่ายจัดซื้อจึงขอให้มีการฝึกอบรมเรื่องดังกล่าว และท่านเห็นสมควรจัดให้ หรือไม่ เหตุผลคืออะไร? ผู้อ่านท่านใดอยากราบคำตอบลองเมลไปให้ผู้เขียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ครับ