

การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO (ตอนที่ 5)



- บทความโดย : ปิยะชัย_จันทวงศ์ไพศาล
- อีเมล : piyachai@asianet.co.th
- วันที่โพสต์บทความ : 2004-12-22
- ผู้เข้าอ่าน : 38477 ครั้ง

(COMPETENCY-BASED ON HR FOR ISO IMPLEMENTATION)

Professional competency (ความสามารถในการบริหารจัดการ)

เมื่อตอนที่แล้ว เราได้รู้จัก Core competency ไปแล้วว่ามีลักษณะอย่างไร ถ้า HR ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายขององค์กร ก็คงอ่านเป็นความรู้ประกอบ หลายๆองค์กรไม่ได้กำหนด Core competency ไว้ก็ไม่เห็นเป็นไรเพราะยังคงเห็นประกอบธุรกิจได้อย่างราบรื่น เพียงแต่เมื่อเผชิญกับวิกฤตหรือต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันรุนแรงจะปรับตัวให้อยู่รอดได้ลำบาก และอีกประการหนึ่ง คือ การทำ Core competency จะทำให้องค์กรรู้จักความสามารถที่แท้จริงขององค์กรที่จะหาหนทางเอาชนะคู่แข่ง หรือยังคงครองความเป็นที่หนึ่งในตลาดได้

ผู้เขียนลืมบอกไปว่าจากการเรียนรู้ Core Competency มากขึ้นจะมีธุรกิจอีกแขนงหนึ่งที่อนาคตคาดว่าจะเติบโตเป็นอย่างมาก คือ ธุรกิจ “Outsourcing Business” เพราะงานใดก็ตามที่องค์กรเห็นว่าไม่ใช่ Core competency และ ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มต่องาน ก็จะทำให้ผู้อื่นมารับจ้างช่วงต่อ ผู้เขียนเคยให้โฆษณาของบริษัทไทยฟูจิซีร็อกซ์ ตั้งโลแกนไว้เลยว่า “If the document production is not your core competency, let XBS do it for you!” บอกเป็นนัยๆว่า “ ถ้างานเอกสารไม่ใช่งานหลักของคุณ ปล่อยให้ฉันทำแทนคุณเถอะ ” ถือเป็น WIN-WIN Strategy สมประโยชน์ทั้งสองฝ่ายครับ

ในส่วนของ HR ก็อย่าเพลินนะครับ เพราะแนวโน้มของ HR ในอนาคตอันใกล้ นอกจากกระแสเรื่อง E-HR หรือ HRIS จะมาแรงแล้ว ผู้เขียนคาดว่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลง 2 เรื่อง คือ เรื่องที่ 1 HR Manager อาจจะมีเข้ามากระโดดมาจากสายงานอื่น เช่น ฝ่าย IT , ฝ่ายตลาด, ฝ่ายผลิต ก็ได้ เพราะในอนาคต HR Manager ต้องไม่ใช่รู้เฉพาะเรื่องงานบุคคลและฝึกอบรมเท่านั้น ต้องรู้เรื่องธุรกิจและกลยุทธ์ต่างๆด้วย และเรื่องที่ 2 จะเกิด HR Outsourcing มากขึ้น โดยงานของ HR จะถูกตัดออกไปให้บุคคลอื่นนอกองค์กรทำแทน ซึ่งไม่ใช่ Outsourcing ในรูปแบบแค่งาน Payroll, Training, Recruitment จาก Head hunter เหมือนที่ผ่านมา แต่จะเป็นลักษณะ Total Solution เลยทีเดียว ไม่น่าจะครับ องค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานกว่าพันคน จะมี บุคลากร HR ไม่ถึง 3 คนก็ได้ (หากมีโอกาส ผู้เขียนจะขยายความเรื่องเหล่านี้ในบทความหน้า ถ้ามีผู้สนใจครับ)

กลับมาเรื่อง Competency ต่อ ในตอนนี้เราจะมารู้จักกับ Competency อีกประเภทหนึ่งที่เรียกว่า Professional competency (ความสามารถในการบริหารจัดการ) Competency ประเภทนี้จะบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ พลวัต (dynamic)” ไม่อยู่นิ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท กล่าวคือ เมื่อกลยุทธ์หรือบางท่านใช้คำว่ายุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ไม่ว่าจะเปลี่ยนเนื่องจากภาวะการแข่งขันหรือจากปัจจัยใดๆ กลยุทธ์ขององค์กรต้อง

ทบทวนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น และเมื่อกลยุทธ์เปลี่ยน คนภายในองค์กรต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองตามกลยุทธ์นั้น ทำอย่างไรให้คนภายในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารและหัวหน้างานมีความสามารถรองรับกลยุทธ์ ? คำตอบคือต้องมาทบทวนหรือสร้างความสามารถในเชิงบริหารจัดการที่ผู้เขียนเรียกว่า Professional competency

นอกจากนี้ Professional competency ยังสามารถแยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งผู้เขียนเรียกว่า “Key Common Competency(KCC)” เป็น competency ร่วมที่ผู้บริหารและหัวหน้างานควรมี เช่น ภาวะผู้นำ, การวางแผน, การคิดวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ, การตัดสินใจ, การสื่อสาร ฯลฯ ผู้เขียนบางท่านจะเรียก competency ในส่วนนี้ว่า “Core competency” ซึ่งหมายถึงความสามารถหลักของพนักงานที่องค์กรควรมี

และอีกส่วนหนึ่ง ผู้เขียน เรียกว่า “Key Strategic Competency(KSC)” ในส่วนนี้จะ เป็น competency ที่ผู้บริหารและหัวหน้างานในหน่วยงานต่างๆควรมีแตกต่างกันตามแต่กลยุทธ์ของหน่วยงานที่สร้างขึ้นมากล่าวคือ เมื่อหน่วยงานต่างๆสร้างกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร กลยุทธ์ของหน่วยงานหนึ่งย่อมแตกต่างจากอีกหน่วยงานหนึ่ง competency ที่ผู้บริหารของหน่วยงานนั้นพึงมีย่อมไม่เหมือนกันด้วย

ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายการตลาดเพื่อให้ได้ยอดขายมากขึ้น ต้องวางกลยุทธ์เพื่อการส่งออกตลาดต่างประเทศ หัวหน้างานหรือผู้บริหาร ควรมี competency เรื่องการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร แต่ถามว่า competency นี้จำเป็นสำหรับหัวหน้างานหรือผู้บริหารของฝ่ายคลังสินค้าหรือไม่ และเช่นเดียวกัน ฝ่ายคลังสินค้าสร้างกลยุทธ์ในการกระจายสินค้าให้ส่งถึงมือลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้องด้วยการบริหาร Logistic Management หัวหน้างานหรือผู้บริหารของฝ่ายคลังสินค้าควรมี competency เรื่องความละเอียดรอบคอบ (Attention to details) และการใช้คอมพิวเตอร์ แต่ถามว่า competency นั้นจำเป็นสำหรับหัวหน้างานหรือผู้บริหารของฝ่ายการตลาดหรือไม่ คำตอบคือไม่จำเป็นใน competency เรื่องความละเอียดรอบคอบ แต่ไม่ใช่หมายความว่าฝ่ายการตลาดไม่ต้องการมีความละเอียดรอบคอบนะครับ แต่ความจำเป็นในเรื่องนี้ยังไม่เด่นชัด ส่วน competency เรื่อง ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์นั้น จำเป็นครับ แต่จำเป็นในลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้บริหารของฝ่ายคลังสินค้า ควรมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนผู้บริหารของฝ่ายการตลาด ควรมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและนำเสนอผลงาน ดังนั้น จะเห็นได้ว่า competency บางเรื่องจำเป็นกับหน่วยงาน แต่ไม่จำเป็นสำหรับอีกหน่วยงานหนึ่ง ในขณะเดียวกัน competency เรื่องเดียวกันยังมีความจำเป็นในลักษณะต่างกัน

การจำแนกประเภทของ Professional competency ออกเป็น 2 ส่วนจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับ HR ในการจัดฝึกอบรม competency ได้เป็น KCC ก็จัดการฝึกอบรมในคราวเดียวกัน ในส่วนที่เป็น KSC ก็แยกจัดตามความเหมาะสม และยังสามารถออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมให้มีเนื้อหาแตกต่างกันตามลักษณะการใช้งานได้อีกด้วย

ดังนั้น Professional competency จึงมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. เป็นความสามารถในการบริหารจัดการ (Management competency)
2. แปรผันตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงาน ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic to Strategy)
3. ยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก (Commitment to Corporate goal) ต้องมีตัวชี้วัด (KPI)