

การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO (ตอนจบ)



- บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล
- อีเมล : piyachai@asianet.co.th
- วันที่โพสต์บทความ : 2005-01-17

ประโยชน์ของ Job Profile

องค์กรหลายแห่งอาจจะมีปัญหาทุกครั้งเมื่อมีการปรับเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงาน การขึ้นเงินเดือน แต่หากองค์กรสามารถกำหนดแนวทางที่เหมาะสมจากการประเมิน Competency และ KPI ปัญหาดังกล่าวจะลดน้อยลง ไม่ใช่หมดไปเลยนะครับ เพราะนิสัยของคนไทย ไม่ชอบให้ใครเก่งกว่า หรือเด่นเกิน และอีกประการหนึ่ง คือ การบริหาร “คน” จะทำให้ทุกฝ่ายพอใจเท่าเทียมกัน คงไม่ได้ แต่จะทำอย่างไร ให้ทุกคนยอมรับความเป็นจริงในวันนี้ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองในวันหน้า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่า ที่สำคัญหัวหน้างานต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงผลงานและบริหารงานด้วยความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญ

จากการทำ Job Profile ผู้อ่านคงจะพบว่า สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งด้านการรับสมัครพนักงาน การประเมินผลงาน การปรับเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลผลตอบแทน ฯลฯ โดยอาศัยองค์ประกอบของ Job Profile ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ประโยชน์จาก Competency และ KPI เพื่อการบริหารงานบุคคลและฝึกอบรม กล่าวคือ Competency จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ในขณะที่เดียวกัน KPI จะแสดงให้เห็นถึง ผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นเมื่อเราเชื่อมโยง ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของ Competency และ KPI จะทำให้องค์กรรู้ว่า

1. ควรสนับสนุนพนักงานที่มี Competency สูง และมี KPI ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย
2. ควรปรับตำแหน่งกับพนักงานที่มี Competency ต่ำ และมี KPI ต่ำ หากเห็นว่า ไม่สามารถพัฒนา Competency ของพนักงานท่านนั้นต่อไปได้
3. ควรปรับแก้ไขและช่วยเหลือพนักงานที่มี Competency สูง แต่มี KPI ต่ำ แสดงว่าอาจจะมีปัญหาภายในหน่วยงานนั้น ต้องรีบลงมาสะสางปัญหาโดยเร็ว
4. ควรปรับปรุงระบบการฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มี Competency ต่ำ แต่มี KPI สูง แสดงว่า หากสนับสนุนให้พัฒนา Competency สูงขึ้น น่าจะได้ผลงานมากกว่าเดิม หรือ อาจจะมาจากการกำหนด KPI ต่ำกว่าเป้าหมายจนเกินไป หากเป็นกรณีหลัง ผู้บริหารควรเข้าไปพิจารณาการปรับเป้าหมายของ KPI ใหม่

ผู้เขียนหวังว่า Job Profile อาจจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ทดแทนการทำ JD แบบเดิมๆที่ระบุเพียงคุณสมบัติและหน้าที่ความรับผิดชอบเท่านั้น และผลจากการวิเคราะห์ Competency และ KPI นี้จะทำให้เราสามารถพัฒนาบุคลากรและปรับเปลี่ยนระบบการฝึกอบรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ต่อไปนี้ การหา Training need ที่แต่

เดิมมักจะใช้การค้นหาจากแบบสอบถามความต้องการฝึกอบรม ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า ไม่ใช่การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training need analysis) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตามที่ ISO ต้องการ เพราะเป็นการเสนอหลักสูตรการฝึกอบรมเรื่องต่างๆให้หน่วยงานพิจารณาแล้วฝ่ายบุคคลและฝึกอบรมก็นำไปใช้เป็นแผนการฝึกอบรมประจำปีมากกว่า จึงไม่น่าแปลกใจที่หลักสูตรจากหน่วยงานที่ร้องขอให้ทำแผนฝึกอบรมเป็นหลักสูตรในลักษณะ “Nice to Know” มากกว่า “Need to Know”

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

ปัจจัยสุดท้ายที่ทำให้ ISO ให้ความสำคัญกับ HR คือ ISO ทุกระบบงานจะขมวดปมสุดท้ายให้องค์กรต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น ISO 9001:2000 ข้อกำหนดที่ 8.5.1 ที่ระบุว่า “ องค์กรต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องด้วยนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การตรวจประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ไขและการป้องกัน ตลอดจนการทบทวนฝ่ายบริหาร ” เมื่องาน HR เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตามระบบ ISO จึงต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

มีเกร็ดความรู้เรื่องคำว่า “ Continual improvement” ตามภาษา ISO จะแตกต่างจากคำว่า “ Continuous improvement” ที่ใช้กันทั่วไป ทั้งๆที่ทั้งสองคำต่างแปลว่าเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเหมือนกัน แต่มีนัยแตกต่างกัน กล่าวคือ Continual improvement จะเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในลักษณะที่เพิ่มขึ้นเป็นขั้นบันได ค่อยๆก้าวขึ้นไป แล้วรักษามาตรฐานที่ได้ปรับปรุงไว้ดีแล้วสักระยะหนึ่งจะค่อยปรับปรุงต่อไป ในขณะที่ Continuous improvement เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในลักษณะที่ไต่ขึ้นไปเป็นแนวเส้นตรง ไม่เป็นขั้นๆ ISO บอกว่า การปรับปรุงแบบนี้ไม่ค่อยดีนัก ควรจะให้องค์กรมีเวลาปรับตัวเพื่อรักษามาตรฐานสักระยะหนึ่งจะดีกว่า ด้วยเหตุนี้ คนในวงการ ISO จึงนิยมใช้คำว่า Continual improvement มากกว่า Continuous improvement

คำถามต่อมาคือในส่วนของ HR จะปรับปรุงอะไร? แน่นอนที่สุด หาก HR ดำเนินการตามที่คุณเขียนพยายามอธิบายมาตั้งแต่ต้น จะปรับปรุงในกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องกระบวนการฝึกอบรม ผลที่ตามมาคือการปรับปรุง Competency ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน ISO นอกจากนี้ โครงสร้างหน่วยงาน ย่อมเป็นประเด็นหนึ่งที่อาจจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร สรุปสุดท้าย คือ การปรับปรุงเรื่องทรัพยากร โดยเฉพาะเรื่องทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องพิจารณาปรับปรุง อย่าลืมนะครับ โลกทุกวันนี้เป็นโลกแห่งความรู้ (Knowledge-based Economic) เรื่องของการลงทุนในเครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆอาจจะมีค่าเสื่อมตามกาลเวลา แต่การลงทุนในส่วนที่เป็น “ มนุษย์ (Human capital)” ไม่มีค่าเสื่อม แต่นับวันจะมีมูลค่าสูงขึ้นตามประสบการณ์และวันเวลา (ต้องวงเล็บ ให้ชัดเจนว่าเมื่อองค์กรสามารถได้มาและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่เก่ง มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม) ผู้เขียนขอย้ำว่า การรักษาพนักงานที่เก่งและมีความรู้ความสามารถไม่ใช่เรื่องง่ายนะครับ เพราะคนเหล่านี้อาจจะคำนึงถึงการให้เกียรติและศักดิ์ศรีมากกว่าเงินเดือน บางคนจึงยอมลาออกไปทำงานที่ใหม่เพียงเพราะที่เก่ามีเจ้านายที่ไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และอีกประการหนึ่ง ที่ผู้เขียนขอย้ำเน้น คือ เรื่อง “ คุณธรรม (Moral)” เพราะปัจจุบัน ไม่ค่อยคำนึงถึงเรื่องนี้กันมากนัก องค์กรพยายามค้นหาคนเก่ง มากกว่ารักษาคนดี ผู้เขียนเชื่อว่าเราสามารถพัฒนาคนดีให้เป็นคนเก่งได้ แต่ไม่ใช่งานที่จะทำคนเลวและเก่งให้เป็นคนดีและเก่งได้

บทสรุป : บทบาทของ HR ใน ISO

สำหรับบทบาทของงาน HR ในระบบการบริหารมาตรฐาน ISO สามารถสรุปสั้น คือ F-A-C-T

Facilitator HR ควรมีบทบาทการอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานภายในองค์กร เช่น การจัดเตรียมสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์เพื่อการเข้าร่วมสัมมนา เป็นต้น

Activator HR ควรมีบทบาทการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในระบบ ISO โดยควรทำเป็นตัวอย่างกระตือรือร้นที่จะร่วมผลักดัน ISO ให้ประสบความสำเร็จ

Coordinator HR ควรมีบทบาทการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ติดต่อหาวิทยากรในงานฝึกอบรม เป็นต้น

Trainer HR ควรมีบทบาทการเป็นผู้ฝึกสอน เพราะหลักสูตรการพัฒนาพนักงานบางเรื่ององค์กร โดยเฉพาะพนักงานฝึกอบรมอาจจะเป็นผู้สอนที่ดีกว่าบุคคลภายนอก

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความเรื่อง “ การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO” อาจจะถูกประกายให้ผู้อ่านสามารถพัฒนาแนวความคิดในการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลในสอดคล้องกับระบบ ISO ได้บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้ Competency, KPI และ Job Profile ในงาน HR ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไหนจะทำงานเหนื่อยทั้งทีแล้ว ขอให้ได้ทั้งงานองค์กรและงาน ISO ด้วยจะดีกว่าหรือไม่ครับ