

การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO (ตอนที่ 11)



- บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล
- อีเมล : piyachai@asianet.co.th
- วันที่โพสต์บทความ : 2005-01-10

(COMPETENCY-BASED ON HR FOR ISO IMPLEMENTATION)

การจัดทำ Job Profile

ผู้เขียนเคยตั้งประเด็นในบทความก่อนหน้านี้ว่า “ ถ้าองค์กรไม่ทำ Job description จะได้หรือไม่ และ ถ้าองค์กรไม่มี JD จะผิดข้อกำหนดใดบ้างใน ISO 9001:2000 หรือ ISO 14001:2004 หรือ OHSAS 18001” ก่อนอื่น ต้องดูรายละเอียดของข้อกำหนด ISO ก่อนว่า มีข้อกำหนดใดบ้างที่ ISO ระบุให้ต้องมี JD พบว่า “ ไม่มีข้อกำหนดใดที่ระบุว่าองค์กรต้องจัดทำ JD แต่จะพูดถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจสั่งการ (Authority) ใน ISO 9001:2000 (5.5.1) และสำหรับ ISO 14001:2004 (4.4.1) ระบุถึงบทบาท (Roles) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจสั่งการ (Authority)” ด้วยเหตุนี้ จึงนำไปสู่คำตอบถัดมาว่า “ ถ้าองค์กรไม่ทำ JD ย่อมสามารถทำได้ ” เมื่อสามารถชี้บ่งให้ Auditor เห็นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานได้อย่างครบถ้วน

ผู้เขียนเคยตรวจประเมินเพื่อให้การรับรองระบบ ISO 9001:2000 แก่บริษัทเล็กๆแห่งหนึ่งมีพนักงานประมาณ 30 คน บริษัทไม่มี JD ของตำแหน่งงานใดๆเลย แต่ระบุบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ในระเบียบปฏิบัติ (Procedure) เมื่อตรวจสอบไปถึงการปฏิบัติงานของพนักงานตามตำแหน่งงานก็สามารถทำงานได้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ นั้นถามว่าผิดข้อกำหนด 5.5.1 หรือไม่? “ ไม่ผิดครับ ” เพราะถึงองค์กรไม่มี JD ผู้ปฏิบัติงานรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามขอบเขตอำนาจที่มี และสามารถรักษาระบบการบริหารงานคุณภาพได้ก็เพียงพอแล้วครับ ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะไม่มีเอกสาร JD เราย่อมสามารถระบุบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบไว้ที่ระเบียบปฏิบัติงาน หรือในคู่มือระบบการบริหารงาน หรืออาจจะใช้ประกาศภายในบริษัทหรือเอกสารอื่นๆก็ได้ ด้วยเหตุนี้ การออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพ หรือ สิ่งแวดล้อมจึงควรให้เหมาะสมกับขนาดและศักยภาพขององค์กรเป็นหลัก ในฐานะที่ปรึกษาระบบ ISO จึงไม่ค่อยสบายใจนักที่เห็นบริษัทขนาดเล็กหรือกลางไปลอกเลียนระบบการบริหารงานจากบริษัทใหญ่ๆโดยไม่คำนึงถึงขนาดและความพร้อมขององค์กร จนนำไปสู่การจัดทำระบบการบริหารงานที่สลับซับซ้อนที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานตามปกติ ไม่น่าแปลกใจครับที่มักจะได้ยินเสียงบ่นจากพนักงานที่ทำงานกับระบบ ISO ว่า ถ้าไม่ถูกบังคับก็จะไม่ทำ ผู้เขียนจึงขอให้ผู้บริหารคิดทบทวนใหม่โดยยึดหลักการบริหารงานแบบ “Simple and Smart” ทำอะไรง่ายๆ แต่ได้ผล จะดีกว่านะครับ

กลับมาประเด็นของ JD ผู้เขียนมักจะพบว่า JD ที่องค์กรหลายแห่งจัดทำ เปรียบเสมือน “ ยันต์กัน...” จนกลายเป็นของขลัง จะนำมาใช้ก็ต่อเมื่อจะถูกตรวจ ISO เท่านั้น เมื่อตรวจเสร็จก็น่ากลับไปขึ้น “ หิ้ง ” เหมือนเดิม หากองค์กรใดปฏิบัติเช่นนี้ องค์กรของท่านจะไม่ได้ประโยชน์อะไรจากระบบ ISO เลยครับ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ ผู้เขียนสันนิษฐานว่า มาจากสาเหตุ

- เขียน JD ระบุถึง เฉพาะคุณสมบัติประจำตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งหัวข้อเหล่านี้มันนานๆถึงจะเปลี่ยน นานไปก็ลืม
- ผู้ทำ ไม่ได้เขียน ผู้เขียนไม่ได้เป็นคนทำ ผู้เขียนคิดว่า องค์กรหลายแห่งคงเคยเผชิญปัญหาการเกี่ยวกันทำ JD บ้าง เช่น ฝ่ายผลิตขอให้ฝ่ายบุคคลเขียน JD ให้ ในขณะที่เดียวกัน ฝ่ายบุคคลก็จะได้แย้งว่า ไม่รู้งานของฝ่ายผลิต เขียนให้ไม่ได้ เกี่ยวกันไปเกี่ยวกันมา ในที่สุด ผู้บริหารอาจจะต้องลงมาทูปโต๊ะให้ต่างคนต่างทำ JD กันเอง จึงไม่น่าแปลกใจที่จะเห็น JD ที่นำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ยกตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายจัดซื้อท่านหนึ่ง เขียน JD ของตนโดยระบุคุณสมบัติของตำแหน่งว่า เพศ หญิง โสด อายุไม่ต่ำกว่า 40 ปี วุฒิมหาบัณฑิตปริญญาโท ต่างประเทศ มีประสบการณ์การจัจัดซื้อวัตถุดิบพลาสติกไม่น้อยกว่า 15 ปี ทั้งหมด คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่ท่านนั้นจริงๆ เจ้าหน้าที่ท่านนี้เขียนผิดหรือไม่ “ ไม่ผิดแต่ไม่เหมาะสม ” ครับ ผู้อ่านลองคิดว่า ถ้าจะรับสมัครเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งงานนี้จะหาใครมีคุณสมบัติเช่นนั้นได้
- JD มีรายละเอียด มากเกินไป จนบางครั้งนำไปปฏิบัติได้ไม่หมด หรือบางครั้ง ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ไม่รู้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนทั้งหมด

ผู้เขียนจะไม่ขอลงรายละเอียด ในการจัดทำ JD แต่หากผู้อ่านท่านใดสนใจค้นหาซื้ออ่านหนังสือจากผู้เขียนท่านอื่นในตลาดหนังสือได้ไม่ยากนัก ผู้เขียนขอแนะนำหนังสือเกี่ยวกับ JD เล่มหนึ่ง ชื่อ “ เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI ” ของอ.ณรงค์วิทย์ แสันทอง จัดพิมพ์โดย HR Center จะมีรายละเอียดของ Job Description ให้มากครับ

โดยแนวคิดของผู้เขียนที่ไม่อยากให้ผู้อ่านทำ JD ให้มีความยุ่งยาก แต่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงทั้งงาน ISO และงานบริษัท ตามหลัก “Simple and Smart” ผู้เขียนจึงไม่ขอใช้คำว่า “JD” เพื่อไม่ให้ยึดติดอยู่กับการบรรยายลักษณะงาน และกรอบของหน้าที่ ความรับผิดชอบ แต่ผู้เขียนขอเสนอให้ใช้คำว่า “Job Profile” ของตำแหน่งแทน (บางแห่งใช้คำว่า “Role Profile” หรือ “Job Role Profile”) โดยควรระบุในรายละเอียด เป็น 4 ส่วนหลักๆดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คุณสมบัติของตำแหน่ง

- อายุ
- เพศ
- ระดับการศึกษา
- ประสบการณ์
- คุณสมบัติที่จำเป็นอื่นๆ

ส่วนที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบ (เพื่อระบุบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง)

ส่วนที่ 3 Competency

- Professional competency (KCC & KCC)
- Functional competency (รวมถึง Technical competency ด้วย)

ส่วนที่ 4 KPI ของตำแหน่ง

ในส่วนรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ เช่น ชื่อตำแหน่ง, รหัสตำแหน่ง, ผู้จัดทำ, ผู้ตรวจสอบ ฯลฯ ผู้เขียนขอละไว้ให้ผู้อ่านเพิ่มเติมเองตามสะดวก จะสังเกตเห็นว่า ผู้เขียนไม่มีโครงสร้างตำแหน่ง หรือสายการบังคับบัญชา อยู่ใน Job Profile นี้เลย เพราะโครงสร้างองค์กรหรือสายการบังคับบัญชาสามารถจัดทำขึ้นเป็นเอกสาร ซึ่งอาจอยู่ในคู่มือระบบการบริหาร หรือ ระเบียบปฏิบัติ หรือ ประกาศ หรือเอกสารสนับสนุนอย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ แต่ผู้เขียนจะขอลงรายละเอียดเฉพาะในส่วนที่ 3-4 กล่าวคือ Competency และ KPI ของตำแหน่งจะต้องสอดคล้องกับส่วนที่ 2 ที่ระบุถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบด้วยครับ ไม่ใช่ว่าระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไปทาง แต่กำหนด Competency และ KPI ไปอีกทาง ไม่สอดคล้องกัน ถ้าเป็นอย่างนี้จะทำให้เกิดความสับสนต่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้นได้