

การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO (ตอนที่ 4)



- บทความโดย : ปิยะชัย_จันทรวงศ์ไพศาล
- อีเมล : piyachai@asianet.co.th
- วันที่โพสต์บทความ : 2004-12-21
- ผู้เข้าอ่าน : 21651 ครั้ง

(COMPETENCY-BASED ON HR FOR ISO IMPLEMENTATION)

ประเภท Competency

เมื่อตอนที่แล้ว เราพาคู่กันเคยกับคำว่า Competency / Competence มาแล้ว ในตอนนี้ จะอธิบายถึงประเภทของ competency ซึ่งขออธิบายเบื้องต้นก่อนว่า ผู้อ่านอาจจะพบเห็นคำนิยาม การจำแนกประเภทของ competency หรือแม้กระทั่งการจัดทำ competency model ที่แตกต่างออกไปจากบทความนี้ กรุณาอย่าสงสัยว่าจะเชื่อถือความเห็นของผู้เขียนท่านใดดี จริงๆแล้วในเรื่องของ Competency นั้นยากที่จะนิยามหรือนำไปปฏิบัติให้เหมือนกันได้ขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาอ้างอิงและความคิดรวบยอดของผู้เขียนแต่ละคน ดังนั้นจึงขอให้ผู้อ่านใช้วิจารณญาณว่าจะนำประโยชน์จากการคิดการอ่านเรื่อง Competency ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไร

ในที่นี้ ผู้เขียนจำแนกประเภท competency ไว้ดังนี้

1. Core competency
2. Professional/ Management competency
3. Technical / Funcional competency

Core competency (ความสามารถหลัก)

Core competency อาจจะเป็น Core competency ในความหมายของความสามารถหลักของบุคคลภายในองค์กรที่พึงมี เช่น ภาวะผู้นำ, การคิดอย่างเป็นระบบ, การวางแผน ฯลฯ ถ้าเป็นลักษณะอย่างนี้ จะเป็น “Employee Core Competency” แต่ในอีกความหมายหนึ่ง Core competency จะหมายถึงความสามารถหลักขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้เปรียบแข่งขัน เราจะเรียกว่า “Corporate Core Competency”

Core competency ในความเห็นของผู้เขียนจะถือตามลักษณะหลัง คือ จะเป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core competency of corporation) ซึ่งผู้เขียนจะอ้างอิงจากบทความของ C.K.Prahalad and Gary Hamel ผู้เขียนเรื่อง "The core competence of corporation" ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review ตั้งแต่ปี 1990 เป็นหลัก ซึ่งในบทความดังกล่าวระบุไว้ชัดเจนว่า competency ขององค์กรที่จะถือเป็น Core competency ได้ต้องเข้าข่ายลักษณะ 3 ประการ คือ

1. Core competency ต้องสามารถเข้าถึงตลาดได้หลายตลาด เช่น CASIO ทำหน้าจอล CD ที่นำไปใช้ในตลาดเครื่องคิดเลข , ตลาดในเน็ตบุ๊ก , ตลาดทีวีขนาดเล็ก เป็นต้น
2. Core competency ต้องเป็นประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนต่อลูกค้าเมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย
3. Core competency ต้องยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง

Core competency จึงเปรียบเสมือนเป็นรากฐานของความได้เปรียบเชิงแข่งขันเมื่อองค์กรสามารถปรับ core competency ให้เป็น core product (ผลิตภัณฑ์หลัก) เพื่อนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (end product) ในที่สุด Prahalad และ Hamel ยังชี้ให้เห็นว่าทำไมบริษัทชั้นนำของญี่ปุ่นสามารถผลิตสินค้าที่ดีกว่าบริษัทของอเมริกาได้ก็ด้วยญี่ปุ่นมี Core competency ที่เหนือกว่าบริษัทของอเมริกานั้นเอง

เช่นเดียวกัน ในปัจจุบัน เราพบเห็นองค์กรชั้นนำของไทยเริ่มนำเรื่อง core competency มาวิเคราะห์และปรับใช้ เป็นกลยุทธ์อย่างจริงจัง ยกตัวอย่าง เช่น กรมที่ดิน แบ่ง Core competency เป็น 3 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน หมายถึง สมรรถนะที่จะช่วยให้กรมที่ดินได้รับการยอมรับ ในความเป็นเลิศ ทั้งจากประชาชนผู้รับบริการ หน่วยงานราชการอื่น และสังคมในองค์กรรวม กลุ่มที่ 2 กลุ่มสร้างผลสัมฤทธิ์ หมายถึง สมรรถนะต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานของกรมที่ดินบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และการพัฒนาประเทศในภาพรวม กลุ่มที่ 3 กลุ่มสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ระหว่างประชาชน ผู้รับบริการ ระหว่างหน่วยงานราชการที่ต้องติดต่อประสานงานและร่วมมือกัน หรือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต (EGAT) กำหนด Core competency ไว้ดังนี้ กฟผ.เป็นองค์กรที่มีความชำนาญ ความรู้และนวัตกรรมใหม่สำหรับการผลิตไฟฟ้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเป็นเอกภาพ มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการปรับตัวได้

ส่วนการค้นหา Core competency ขององค์กร นิยมใช้การวิเคราะห์ 2 แบบ คือ การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร (Managerial judgement) และอีกแบบหนึ่ง คือ การใช้แบบประเมินรอบด้าน 360 องศา โดยทั่วไปองค์กรขนาดใหญ่จะเลือกใช้ที่ปรึกษาช่วยวิเคราะห์

ผู้เขียนขออนุญาตขำมรายละเอียดของ Core competency ไปเพราะในส่วนของ ISO จะมุ่งเน้นไปที่ Competency ที่จะกล่าวถึงต่อไปมากกว่า คือ Professional/Management Competency และ Technical/Functional Competency แต่หากผู้อ่านท่านใดสนใจศึกษาเรื่อง Core competency สามารถหาอ่านได้จากบทความหรือหนังสือของท่านผู้รู้ท่านอื่นๆได้ครับ