

การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO (ตอนที่ 9)



- บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล
- อีเมล : piyachai@asianet.co.th
- วันที่โพสต์บทความ : 2005-01-05

(COMPETENCY-BASED ON HR FOR ISO IMPLEMENTATION)

การจัดทำและวิเคราะห์ Competency Profile

การจัดทำและวิเคราะห์ Competency Profile เพื่อสำรวจว่า Competency ของแต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดเป็นอย่างไรด้วยการแบ่งระดับของ Competency ออกเป็นหลายระดับ โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3-5 ระดับ สำหรับเทคนิคการประเมิน ส่วนใหญ่ จะใช้ 2 วิธี คือ

1. Focus group interview (การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย)
2. 360 degree feedback (การประเมินรอบด้าน 360 องศา)

องค์กรส่วนใหญ่จะเลือกใช้ที่ปรึกษาเป็นผู้ประเมินให้ ในฐานะที่ผู้เขียนเป็นที่ปรึกษาคณะหนึ่งขอตั้งองค์กรหลายแห่งที่ปล่อยให้ที่ปรึกษาทำงานโดยลำพัง เพราะทำให้องค์กรไม่ได้เรียนรู้เทคนิคการสัมภาษณ์ เทคนิคการประเมินและวิเคราะห์ ผู้เขียนยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะเห็นพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กรนั่งร่วมทำงานด้วยกัน เพื่อที่อนาคตองค์กรสามารถทำงานได้เองไม่ต้องพึ่งพิงที่ปรึกษา หมายถึง องค์กรสามารถพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องโดยอิสระ มีบางกรณีเท่านั้น ที่จะขอเว้นไม่ให้สัมภาษณ์ร่วม เพราะจะทำให้พนักงานบางท่านที่ถูกสัมภาษณ์ไม่ให้ความร่วมมือหากมีพนักงานของบริษัทนั่งร่วมอยู่ด้วย และที่สำคัญ คือ พนักงานผู้นั้นต้องเป็นผู้ที่องค์กรคัดเลือกแล้วว่ามีความจงรักภักดีกับองค์กรและมีความสามารถเพียงพอ

ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่าง Competency Profile อย่างง่ายของ ตำแหน่งงานพนักงานฝ่ายบุคคล ดังนี้

Competency	ระดับ		
	1	2	3
ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์		X	
ทักษะการจัดทำและนำเสนอรายงาน		X	
ความรู้ในกฎหมายแรงงานสัมพันธ์	X		
ความรู้ในเรื่องประกันสังคม	X		
ความรู้ในเรื่องกองทุนเงินทดแทน	X		
มนุษยสัมพันธ์			X
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล		X	
การสื่อสาร		X	

- ระดับ 1 หมายถึง พนักงานผู้นั้นมี Competency ต่ำกว่ามาตรฐาน
- ระดับ 2 หมายถึง พนักงานผู้นั้นมี Competency อยู่ในระดับมาตรฐาน
- ระดับ 3 หมายถึง พนักงานผู้นั้นมี Competency สูงกว่ามาตรฐานและคาดหวัง

ในแต่ละระดับคะแนน ควรนิยามว่ารายละเอียดของ Competency ที่พบเพื่อไม่ให้ต้องตีความกันว่าต้องให้คะแนนอยู่ในระดับใด บางแห่งจึงจัดทำเป็น Competency Dictionary โดยละเอียด ซึ่งผู้เขียน ขอยกตัวอย่างเฉพาะ เรื่องมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)	
นิยาม : การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน	
ระดับ	Competency
1	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ค่อยทักทายผู้อื่น หรือไม่สนใจในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นๆ ตื้อตึง ไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคยมีเหตุการณ์ทะเลาะวิวาทกับผู้อื่นในรอบการประเมินที่ผ่านมา
2	<ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้เริ่มต้นการสร้างสัมพันธภาพหรือทักทายผู้อื่นก่อน มีบุคลิกภาพที่ยิ้มแย้มแจ่มใสเสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและโต้แย้งอย่างมีเหตุผล
3	<ul style="list-style-type: none"> มีบุคลิกภาพที่เป็นมิตรต่อผู้อื่นเสมอทั้งต่อหน้าและลับหลัง ช่วยเหลือและมีน้ำใจต่อผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และโต้แย้งอย่างมีเหตุผล รวมทั้งการควบคุมอารมณ์ตนเอง

ผู้อ่านสามารถกำหนดนิยามและรายละเอียดอื่นๆได้เอง ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนคาดว่าผู้อ่านคงจะต้องประสบปัญหาในกรณีดังนี้

1. บาง Competency คาบเกี่ยวกับระหว่างระดับคะแนน จะเป็นระดับ 1 ก็ถูกเป็นบาง Competency และบาง Competency ก็อยู่ในระดับ 2 จะเป็นระดับ 1 ก็ไม่ใช่ทั้งหมด จะเป็นระดับ 2 ก็ไม่เชิง จะถือเกณฑ์ตัดสินใจอย่างไร ผู้เขียนขอเสนอให้มีการประชุมกันแล้วถือเป็นฉันทามติจะดีกว่าครับ โดยพิจารณาว่า Competency ใดที่แสดงออกอย่างเด่นชัดกว่าอีก Competency หนึ่งก็ให้ระดับคะแนนตาม Competency นั้น
2. ไม่ปรากฏอยู่ในนิยามรายละเอียดของ Competency จะต้องทำอะไร? ในกรณีนี้ ผู้เขียนขอเสนอให้ประชุมกันแล้วเพิ่มลงไปรายละเอียดของ Competency นั้น
3. จะแบ่งระดับมากกว่านี้ เป็น 4-5 ระดับได้หรือไม่? คำตอบคือ “ได้แน่นอนครับ” แต่ในครั้งต่อไป ก็ต้องประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์เดิมก่อนนะครับ หากมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ใดๆ ต้องทบทวน Competency Profile ของคนนั้นใหม่ด้วยครับ
4. จำเป็นหรือไม่ที่ต้องนิยาม Competency Dictionary เหมือนในหนังสือ? คำตอบ คือ “ไม่จำเป็น” ครับ หนังสือหรือบทความต่างๆแม้กระทั่งที่ผู้เขียนกำลังนำเสนออยู่นี้ ต้องให้ผู้อ่านใช้พิจารณาญาณนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมเป็นหลัก

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนขอสรุปให้ผู้อ่าน อย่าไปยึดติดอยู่ในระเบียบกฎเกณฑ์ใดๆ ให้มากนัก ให้ปรับใช้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์กรจะดีกว่าครับ ไม่มีอะไรถูก ไม่มีอะไรผิด ต้องทดลองปรับใช้ดูก่อนนะครับ “ ทุกอย่างก้าวที่เดิน ต้องเริ่มที่ก้าวแรกก่อนเสมอ ” เป็นคติพจน์ของผู้เขียนในฐานะที่ปรึกษาให้องค์กรกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงครับ เช่นเดียวกัน ในฐานะที่ผู้เขียนก็เป็น Auditor ไปตรวจรับรองระบบ ISO พบว่า หลายองค์กรสร้างระเบียบปฏิบัติและกฎเกณฑ์เข้มงวดกว่าที่ ISO กำหนดไว้เสียอีก ผลที่ตามมา คือ ปฏิบัติตามเอกสารไม่ค่อยได้ จึงขอฝากให้ผู้อ่านโดยเฉพาะ MR กลับไปคิดทบทวนใหม่ว่า เป็นเพราะ ระบบ ISO จึงทำ ให้งานยาก หรือ เพราะ คนที่ทำให้งานยาก ครับ ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้ ถ้าใจคิดจะแก้และลงมือทำจริงครับ