

การบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถในงานสำหรับระบบ ISO (ตอนที่ 1)



- บทความโดย : ปิยะชัย_จันทวงศ์ไพศาล
- อีเมล : piyachai@asianet.co.th
- วันที่โพสต์บทความ : 2004-12-13

(COMPENTENCY-BASED ON HR FOR ISO IMPLEMENTATION)

บทนำ

ปัจจุบันมีหลายๆบริษัทได้นำระบบบริหารงานมาตรฐานต่างๆไปใช้ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001:2000) , ระบบบริหารงานสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) , ระบบบริหารงานอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (TIS 18001 / OHSAS 18001) เป็นต้น บางบริษัทก็ได้เพียง ISO 9001:2000 เพียงระบบเดียว บางบริษัทก็ได้ 2 ระบบ และยังมีอีกหลายๆบริษัทที่ได้รับการรับรองทั้ง 3 ระบบ หรือบางบริษัทก็ยังได้รับการรับรองมาตรฐานตัวอื่นๆอีก เช่น GMP/HACCP ในอุตสาหกรรมอาหาร หรือ TS/ISO 16949 สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า บริษัทหลายๆแห่งเมื่อได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2000 แล้ว ก็จะต้องขยายขอบข่ายไปขอรับการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 หรือมาตรฐานตัวอื่นๆควบคู่กันไปด้วย คำถามที่ผู้เขียนมักจะได้รับเสมอว่า จำเป็นต้องทำระบบมาตรฐานทั้งหลายนั้น หรือไม่ คำตอบก็คือว่า “ ไม่จำเป็น ” ขึ้นอยู่กับประเภทของอุตสาหกรรม สถานะ ความพร้อม ตลาดและลูกค้าเป็นสำคัญ ขยายความให้เห็นชัดเจน คือ ถ้าคุณอยู่ในอุตสาหกรรมที่ต้องผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ไม่ว่าจะเป็นล้อต สกรู เหล็ก สติกเกอร์ สีพ่น ฯลฯ คุณควรจะทำระบบ TS/ISO 16949 เพราะยังงั้นๆคุณต้องถูกร้องขอให้ทำระบบดังกล่าวถ้ายังต้องซัพพลายสินค้าให้กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่นเดียวกัน ถ้าคุณอยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร ต้องบอกว่า อย่างน้อยคุณควรทำระบบ GMP หรือถ้าทำได้ถึง HACCP ด้วยก็ยิ่งดี เพราะเรื่องของอาหารต้องคำนึงถึงความสะอาดและสุขอนามัยของผู้บริโภคก่อนเป็นสำคัญ เรื่องนี้พูดถึงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคเป็นสำคัญ ในทำนองกลับกัน ถ้าคุณไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมเฉพาะดังกล่าว ย่อมมีทางเลือกที่จะไม่ทำก็ได้ แต่ต้องคำนึงถึงว่า ลูกค้าไม่ร้องขอให้ทำหรือตลาดไม่มีแรงบีบให้ต้องทำคือไม่มีข้อกีดกันทางการค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเป็นเช่นนี้ คุณไม่ทำระบบ ISO ก็ได้ หรือคุณจะไปใช้ระบบบริหารงานอื่นๆ เช่น TPM, TQM, EMAS ฯลฯ เพื่อสนับสนุนงานภายในบริษัทก็ได้เช่นกัน

แต่ถ้าจำเป็นต้องทำ ก็ต้องวางระบบบริหารดีๆ ไม่เช่นนั้นจะมีความยุ่งยากให้ปวดหัวตามมาในอนาคตทั้งในเรื่องค่าใช้จ่าย บุคลากร ฯลฯ แน่แน่นอนบทบาทและภาระหน้าที่หลักของระบบ ISO ต้องตกเป็นของ “MR” (Management Representatives) ผู้แทนฝ่ายบริหาร ในการวางระบบและผลักดันให้ระบบ ISO ขับเคลื่อนต่อไปได้ แต่ยังมีหน่วยงานหนึ่งของบริษัท ที่ไม่ว่าจะทำระบบ ISO ตัวใดก็ตาม จะต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับที่เต็มใจหรือส่วนใหญ่ไม่ค่อยเต็มใจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ก็คือ “ ฝ่ายบุคคลและฝึกอบรม ” บางบริษัทก็เรียก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บางบริษัทก็มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกสั้นๆว่า “HR” ที่ผู้เขียนตั้งไว้ว่าส่วนใหญ่ HR ไม่ค่อยเต็มใจเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับระบบ ISO แต่หนีไม่

พัน ก็เพราะว่างานของ ISO จะเป็นระบบงานที่ให้ความสำคัญของบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก หากจะให้เกิดการ รักษาไว้ซึ่งระบบ ISO และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ “ คน ” ต้องเป็นคนทำ “ ระบบ ” ให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า (หรือ อาจจะถอยหลังก็เป็นไปได้)

เมื่อระบบ ISO เกี่ยวโยงกับคน HR ของหลายบริษัทคงรู้ซึ่งที่ว่า ถ้าจะถูกตรวจ ISO เมื่อใด ต้องเตรียมเอกสารให้ พร้อม ขาดตกบกพร่องไม่ได้ มิฉะนั้น อาจจะเป็นหน่วยงานต้นเหตุที่ทำให้ไม่ได้รับหรือไม่ได้ต่ออายุใบรับรองได้ ด้วยเหตุ นี้ HR จึงวางน้ำหนักในการสร้างเอกสารต่างๆมารองรับเป็นหลัก แ่้งงานประจำก็ทำกันแทบไม่ไหวอยู่แล้วยังต้องมา ทำงานเอกสารอีกจึงทำให้ HR หลายคนไม่มีเวลาในการพัฒนางานอื่นๆในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ยกตัวอย่างกันให้เห็นง่าย เช่น แ่้เรื่องเดียว คือการจัดทำใบ JD (Job Description) ใบพรรณนางาน หรือ บางบริษัทเรียก ใบบรรยายลักษณะงาน HR หลายคนคงจะประสบกับปัญหาเบื้องต้นเลยว่า “ ใครจะเป็นคนรับผิดชอบการทำ JD ให้ตำแหน่งต่างๆภายใน บริษัท? ” เพียงแค่นี้ หลายบริษัทอาจจะทะเลาะกันไม่รู้จบ และเมื่อทำ JD เสร็จแล้ว HR มักจะถูกสอนให้เก็บใบ JD นี้ ไว้ให้ดี หลายบริษัทจึงจัดเก็บไว้ที่ตู้เก็บเอกสารในห้องผู้จัดการฝ่าย HR เป็นอย่างดี จึงไม่น่าแปลกใจว่า

- คนทำไม่ได้เขียน คนเขียนไม่ได้ทำ
- คนทำงานไม่รู้ว่่า ตนเองมีภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายงานบังคับบัญชาเป็นอย่างไร
- JD ไม่ได้รับทบทวน (update) ให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร
- เขียน JD มากๆเข้าไว้ บางบริษัทเขียนทุกตำแหน่งงานที่มี
- สิ่งที่เขียนไว้ใน JD มักจะไม่ได้นำไปปฏิบัติจริงหรือทำแค่บางส่วน (ส่วนใหญ่ไม่ทำ)

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงคิดว่า บทความนี้จะช่วยให้ HR ไม่ต้องกังวลใจในเรื่องเอกสารมากนัก ไม่ต้องเก็บ JD ตั้ง คัมภีร์บนหิ้งอีกต่อไป วางระบบบริหารงานบุคคลและฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและไม่เหนื่อยอีกต่อไป ทำงานบุคคล หรือฝึกอบรมตามปกติแต่ได้ทั้งงาน ISO และงานบริษัทเพื่อรองรับกลยุทธ์การเติบโตของบริษัทได้อีกด้วย ทั้งนี้ ผู้เขียนให้ ความสำคัญในเรื่องของความสามารถในงาน (Competence/Competency) ในการประยุกต์ใช้ในงาน HR เป็นหลัก เพราะจะเป็นปัจจัยในการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความสอดคล้องกับข้อกำหนด ISO และแผน ยุทธศาสตร์ของบริษัทซึ่งจะกล่าวถึงในตอนต่อไป

(มีคำแนะนำประการใด กรุณาติดต่อผู้เขียน E-mail address : piyachai@asianet.co.th)