

บทบาทงานด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager (ตอนที่ 3) 7 HR Dimensions for Line Manager



บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arpom11@yahoo.com

มิติที่ 2 - Recruitment & Selection

บทความนี้เราจะมาพูดคุยกันถึงมิติที่ 2 ในแง่มุมของ "7 HR Dimensions for Line Manager" ได้แก่ มิติด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment & Selection)...แต่ก่อนที่จะคุยกันถึงรายละเอียดของมิติที่ 2 ขอให้คุณตอบคำถามข้างล่างนี้ว่าคุณเคยมีคำถามหรือความรู้สึกเหล่านี้เกิดขึ้นในใจคุณบ้างหรือไม่

| ข้อคำถาม | มี | ไม่มี |
|---|----|-------|
| 1. ลูกน้องมาบ่นว่างานเยอะมาก วันๆ หนึ่งแทบจะไม่ได้พูดคุยกับใคร ทำแต่งงาน | | |
| 2. ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการร้องเรียนบ่อยมากกว่าหน่วยงานของคุณไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ | | |
| 3. พนักงานใจจืดเมื่อต้องหาทางลดพนักงานลง เพราะคนล้นงาน | | |
| 4. พนักงานใหม่ที่หามาได้ ทำไม่ ทำไม่ ทำงานไม่ดีเหมือนตอนที่พูดคุยกันไว้ในตอนสัมภาษณ์เลย | | |
| 5. เวลาพนักงานคนใดคนหนึ่งลาเป็นอันต้องงุ่นงาย เพราะไม่รู้จะหาใครมาทำงานแทน... เอ้อหนื่อยจัง | | |
| 6. แทบจะไม่มีเวลาคิด และวางแผนการปรับปรุงระบบงาน...วัน ๆ หนึ่งก็หมดกับการแก้ไขปัญหาประจำวัน | | |

มีคำถามข้อไหนบ้างที่โดนใจคุณ.....แล้วอะไรคือสาเหตุของปัญหาอันเป็นที่มาของความหนักใจให้กับตัวคุณเอง...เป็นเพราะ HR Dept. หรือเปล่าที่ไม่มีมีการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม ...หรือเป็นเพราะ HR Dept. ไม่สรรหาคนที่ใช่ คุณภาพอย่างที่คุณต้องการ... ถ้าดูผิวเผินจะคิดว่า HR Dept. ควรจะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้...แล้ว Line Manager ไม่ต้องรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเสียหรือ.... ..ดิฉันไม่อยากจะพูดว่าใครเป็นผู้ผิด....แต่อยากจะให้เรามาช่วยกันหาทางแก้ปัญหาก็เกิดขึ้นจะดีกว่า...จริงอยู่ที่ว่า HR Dept. จะต้องทำหน้าที่วางแผนกำลังคนรวมทั้งการสรรหาและคัดเลือกคนตามที่หน่วยงานต้องการ โดย HR Dept. จะทำหน้าที่เป็นด่านหน้าในการวิเคราะห์กำลังคน และหากำลังคนจากแหล่งต่าง ๆแต่งงานต่าง ๆ เหล่านี้จะไม่สำเร็จลงด้วยดี ถ้า Line Manager ปล่อยให้ HR Dept. ทำแต่เพียงผู้เดียว...Line Manager ควรมีบทบาทสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการวางแผน

อัตรากำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน ...ประโยชน์จะเกิดขึ้นอย่างมากมายสำหรับ Line Manager เอง
ดังต่อไปนี้

- ไม่เกิดปัญหาคนล้นงาน หรืองานล้นคน
- จัดกำลังคนให้ตรงกับความสามารถ ลักษณะงาน และเวลา
- หาคคนที่มีความสมบัติเหมาะสมกับความต้องการของหัวหน้างาน
- ฝึกคนให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skills)
- เป็นเทคนิคหนึ่งในการจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน
- หัวหน้างานมีเวลาในการทำงานเชิงการวางแผน การออกแบบและปรับปรุงระบบ ความคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ

ดังนั้นในมิติที่ 2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้น Line Manager ควรมีส่วนเกี่ยวข้องในแง่มุมต่าง ๆ
ดังนี้

การวางแผนกำลังคน

มีหลายต่อหลายองค์กรที่ยังไม่มีการวิเคราะห์อัตรากำลังคน (Manpower Analysis) ซึ่งเป็นขั้นตอนการพิจารณาถึงปริมาณงานในแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับเวลาที่ใช้ไป...ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวจะต้องใช้เวลานาน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และพิจารณาเนื้องานและเวลาที่ใช้ไป เพื่อหากำลังคนที่เหมาะสมสำหรับเนื้องานหนึ่ง ๆHR Dept. ควรจะต้องมีบทบาทอย่างมากในการวิเคราะห์อัตรากำลังคน...เพราะถ้าจะให้ Line Manager มานั่งจับเวลาในแต่ละกิจกรรมงาน นั้น ๆ คงเป็นไปได้...ซึ่งถ้า HR Dept. มีทีมงาน และเวลาที่มากพอก็สามารถทำได้...แต่ในปัจจุบันงานด้านการวิเคราะห์อัตรากำลังคนในทางปฏิบัติจะพบว่าคงไม่มีการทำถึงขนาดที่ว่าต้องมีการวิเคราะห์กิจกรรมและเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม ถ้ามีก็คงจะเป็นหน่วยงานในกลุ่มของธนาคาร ราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ....ดังนั้นในแต่ละปีเมื่อต้องทำงบประมาณด้านการอัตรากำลังคน...Line Manager จะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมโดยตรงในการพิจารณาว่า "ถึงเวลาแล้วหรือยังที่เราต้องหาคนเพิ่ม/ทดแทน" เพราะทั้งหมดนี้จะอยู่ในแผนการจัดทำงบประมาณประจำปีของแต่ละหน่วยงาน

แนวทางง่าย ๆ ที่ Line Manager สามารถดำเนินการเองได้นั้นก็คือ การตรวจสอบว่าในหน่วยงานของเรามีตำแหน่งงานอะไรบ้าง และมีคนประมาณเท่าไรในแต่ละตำแหน่งงานนั้น ๆ แล้วนำมาหาอัตราส่วนระหว่างคนในหน่วยงานเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมด หลังจากนั้นก็นำอัตราส่วนที่หามาได้ไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนกำลังคนขององค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกับคุณเอง ในลักษณะของการทำ Benchmarkingซึ่งจะเป็นแนวทางให้คุณพิจารณาความเหมาะสมของอัตรากำลังคนของหน่วยงานคุณเอง....แต่ทั้งนี้คุณจะต้องสอบถามความคิดเห็นจากลูกทีมของคุณอีกทางด้วยว่า งานที่ทำอยู่เป็นอย่างไรบ้าง โหลดไปหรือไม่?...นอกจากนี้ Line Manager เองก็ควรมีการตรวจสอบการให้บริการของหน่วยงานคุณกับผู้ใช้บริการต่าง ๆ ทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก ด้วยว่าได้รับ

ความพอใจจากการให้บริการบ้างหรือไม่ มีข้อร้องเรียนบ้างหรือไม่....เพราะสาเหตุหนึ่งของความไม่พอใจในงานบริการของคุณ อาจเป็นเพราะลูกทีมคุณทำงานมากเกินไป (งานโหด) จนทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้...ถ้าเป็นเช่นนี้ ทางออกก็คือคุณเองก็ควรพิจารณาขอกำล้างคนเพิ่ม ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ลูกทีมคุณรับผิดชอบ

การสรรหาพนักงาน

สำหรับในมุมมองของการสรรหาพนักงานนั้น บทบาทที่ Line Manager จะมีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

| การสรรหาคนจากภายใน-Line Manager | การสรรหาคนจากภายนอก-HR Dept. |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • การโอนย้ายพนักงานภายในหน่วยงาน • การเลื่อนตำแหน่งงานภายในหน่วยงาน | <ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำประกาศรับสมัครงาน • การหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผู้สมัคร • การสัมภาษณ์ผู้สมัครในเบื้องต้น • การส่งเรื่องไปยัง Line Manager เพื่อสัมภาษณ์ผู้สมัครในรายละเอียด และคัดเลือกผู้สมัคร |

ในส่วนนี้จะไม่ขอพูดถึงการสรรหาพนักงานจากภายนอก เพราะควรเป็นบทบาทหน้าที่ของ HR Dept. โดยตรงมากกว่า Line Manager ในการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อหาผู้สมัคร....แต่ Line Manager จะมีบทบาทในการพิจารณาคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากการสัมภาษณ์ และการใช้ตัววัดอื่น ๆ เช่น แบบทดสอบ เป็นต้น

ดังนั้น Line Manager จะมีส่วนร่วมโดยตรงเกี่ยวกับการสรรหาคนจากภายใน โดยการพิจารณาโอนย้ายพนักงานจากงานหนึ่งไปทำอีกงานหนึ่ง เพื่อการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi Skills) และการลดปัญหาความวุ่นวายในการทำงาน หากมีคนใดคนหนึ่งลางานหรือขาดงานไป และนอกจากการพิจารณาโอนย้ายพนักงานแล้ว Line Manager ยังมีหน้าที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่ง นั่นก็คือการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการสรรหาผู้สมัครจากภายในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การคัดเลือกพนักงาน

คุณเตรียมพร้อมอย่างไรในการสัมภาษณ์....คุณถามอะไรบ้าง ขณะที่กำลังสัมภาษณ์ผู้สมัคร...คุณใช้เกณฑ์อะไรบ้างในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมบทบาทของ Line Manager จะเกี่ยวข้องกับงานด้านการคัดเลือกพนักงาน ตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่ง Line Manager ควรจะมีการเตรียมความพร้อม ดังต่อไปนี้

- ตรวจสอบใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ของตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้นมา
- ตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติของผู้ถูกสัมภาษณ์
- เตรียมคำถามก่อนว่าจะถามอะไรบ้าง

สำหรับขั้นตอนใน ระหว่างการสัมภาษณ์ Line Manager ควรมีการสังเกตผู้สมัคร ดังต่อไปนี้

- บุคลิกภาพ
- ทักษะคนดี
- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- ความมั่นใจในตนเอง
- ไหวพริบในการตอบคำถาม
- กาลเทศะและการวางตัว

ทั้งนี้ในระหว่างการสัมภาษณ์ คุณควรจะสังเกตและขอให้ผู้สมัครชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งคุณสามารถบันทึกคำตอบในแบบประเมินผู้สัมภาษณ์ ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้

- กรุณาเล่าถึงประวัติ และประสบการณ์การทำงาน
- ทำไมถึงสนใจสมัครงานกับบริษัทฯ เปิดการสัมภาษณ์ : สร้างความรู้สึกเป็นกันเอง
- อะไรคือสิ่งที่ประสบความสำเร็จที่สุดในการทำงาน
- ให้เล่าปัญหาที่คุณเผชิญและแนวทางแก้ไขปัญหา ระหว่างสัมภาษณ์ : มุ่งเน้นการถามความสามารถ (Competency) ที่เกี่ยวข้องในงาน โดยดูได้จาก Job Description ที่จัดทำขึ้น
- คุณคิดว่าคุณสามารถทำอะไรได้บ้างให้กับบริษัทฯ
- มีคำถามอะไรหรือไม่เกี่ยวกับตัวบริษัท ปิดการสัมภาษณ์ : ปิดอย่างนุ่มนวล โดยการเปิดโอกาสให้ซักถาม

เมื่อ Line Manager ได้ข้อมูลเพียงพอของผู้สมัครแต่ละรายแล้ว คราวนี้มาถึงขั้นการเลือกเฟ้นผู้ที่มีคุณสมบัติและความสามารถตรงหรือโดนใจคุณมากที่สุด ... ขั้นตอนนี้สำคัญมาก ถ้าจะเปรียบกับการซื้อล็อตเตอรี่ก็ว่าได้ "โชคดี ก็ดีไป" ...ซึ่งคุณเองจะเป็นผู้รับผลในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ถ้าเลือกคนดี แน่แน่นอนคุณสบายใจ (เบาแรง และเบาใจ) ...แต่ถ้าเลือกคนผิด แล้ว หละก็ Line Manager เองนั่นแหละที่ต้องมานั่งกุมขมับรับผลที่เลือกนั้นไปเต็ม ๆ

บทบาทของ HR Dept. กับ Line Manager เป็นอย่างไร

ดังนั้นในมิติที่ 2 ซึ่งเป็นเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้น HR Dept. และ Line Manager จึงต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้คนดีมีฝีมือมาทำงาน...โดยทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์ร่วมกัน แบบ Win-Win Situation...นั่นก็คือ HR Dept. จะได้รับคำชมจาก Line Manager ซึ่งหมายถึง Performance ของ HR Dept. ดีเป็นที่น่าพึงพอใจ ...และ Line Manager เองก็ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถตามที่ต้องการ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจึงต้องมีบทบาทในการทำงานร่วมกันซึ่งเริ่มตั้งแต่กระบวนการของการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน ดังต่อไปนี้

| บทบาทหน้าที่ของ HR Dept. | บทบาทหน้าที่ของ Line Manager |
|---|--|
| การวางแผนกำลังคน | |
| วิธีการวิเคราะห์อัตรากำลังคน | |
| 1. ประชุมร่วมกับ Line Manager เพื่อวางแผนการวิเคราะห์ปริมาณงานกับเวลาที่ใช้ไป | 1. ประชุมร่วมกับ HR Dept. เพื่อจัดเตรียมกำลังคนในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณงาน และเวลาที่ใช้ |
| 2. เก็บรวบรวมข้อมูลปริมาณงาน และเวลาที่ใช้จากผู้ปฏิบัติงาน | |
| 3. วิเคราะห์กำลังคนที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน | |
| 4. นำเสนอ Line Manager เพื่อขอความเห็นชอบ | |
| | 5. พิจารณาความเหมาะสมของอัตรากำลังคนที่ HR Dept. นำเสนอ |
| วิธีการเปรียบเทียบส่วนส่วน "Benchmark" | |
| | 1. วิเคราะห์อัตราส่วนของกำลังคนในฝ่ายกับจำนวนพนักงานทั้งหมด |
| | 2. สืบหาข้อมูลเพื่อหาอัตราส่วนของกำลังคนในฝ่ายกับจำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัทอื่นที่มีธุรกิจใกล้เคียงกัน |
| | 3. เปรียบเทียบสัดส่วนของอัตราส่วนของกำลังคนในหน่วยงานตนเองกับบริษัทอื่น |
| การสรรหาและคัดเลือกกำลังคน | |
| วิธีการสรรหาและคัดเลือกจากภายในหน่วยงาน | |
| | 1. ตรวจสอบคุณสมบัติ และความสามารถของกำลังคนในปัจจุบัน |
| | 2. พิจารณาโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน |
| | 3. แจ้ง HR Dept. เพื่อดำเนินการต่อไป |
| 4. จัดทำประกาศแจ้งการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งงาน | |
| วิธีการสรรหาและคัดเลือกจากภายนอกหน่วยงาน | |
| | 1. แจ้ง HR Dept. ในการสรรหาคนจากภายนอก |
| 2. ประกาศรับสมัครพนักงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ | |

| | |
|--|---|
| 3. รวบรวมใบสมัครงานและหลักฐานต่าง ๆ | |
| 4. สัมภาษณ์ผู้สมัครในเบื้องต้น | |
| 5. แจ้ง Line Manager เพื่อนัดหมายการสัมภาษณ์ | |
| | 6. สัมภาษณ์ผู้สมัครในรายละเอียด |
| | 7. พิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม |
| | 8. แจ้งผู้สมัครที่ได้รับคัดเลือกต่อ HR Dept. |
| 9. ติดต่อผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก | |

สรุปว่าขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้น จึงเป็นหน้าที่ร่วมกันทั้ง HR Dept. และ Line Manager ในการพิจารณาหาคนดี มีความสามารถมาทำงานในองค์กร.... HR Dept. จะเปรียบเสมือนกับเสนาธิการ ในการช่วยสนับสนุนให้ Line Manager มีกำลังคนที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นเสมือนกองทัพของหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการทำให้ภารกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

(หากผู้อ่านมีข้อแนะนำหรือคำติชมใด ๆ เพื่อให้งานเขียนบทความของดิฉันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ของท่านมากยิ่งขึ้น ดิฉันยินดีที่จะรับฟังข้อเสนอแนะ คำถาม หรือประเด็นที่สงสัย โดยผู้อ่านสามารถติดต่อมายังดิฉันได้โดยตรงที่เบอร์โทรศัพท์ 01-336-6729 หรือ 02-454-5572 หรือติดต่อมายังอีเมลที่ p_arporn11@hotmail.com)