

## บทบาททางด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager (ตอนจบ) 7 HR Dimensions for Line Manager



บทความโดย : อารporn ภูมิพิทยพันธุ์

อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

สำหรับบทความนี้เป็นเรื่องของบทบาททางด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager ตอนจบ ดิฉันขอสรุปมิติทั้งหมดที่ Line Manager และ HR Dept. จะต้องทำงานร่วมกัน ดังนี้

1. มิติที่ 1 : การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
  - การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของหน่วยงาน (Functional Description)
  - การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน (Job Description)
2. มิติที่ 2 : การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)
  - การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)
  - การสรรหาพนักงาน (Recruitment) และการคัดเลือกพนักงาน (Selection)
3. มิติที่ 3 : การบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management System : PMS)
  - การกำหนดตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงานและระดับบุคคล (KPIs/BSC - Function and Individual)
  - ความสามารถหลักและความสามารถในงาน (Core and Job Competency)
4. มิติที่ 4 : การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training & Development)
  - การวางแผนฝึกอบรมพนักงาน (Training Plan)
  - การหาช่องว่างความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Assessment)
  - การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan : IDPs)
5. มิติที่ 5 : การพัฒนาสายอาชีพพนักงาน (Career development)
  - การจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path)
  - การจัดทำผังทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan)
6. มิติที่ 6 : ระบบบริหารค่าตอบแทน (Compensation System)
  - การทบทวนโครงสร้างค่าเงินเดือน และสวัสดิการ (Re - Salary and Benefit Structure)
7. มิติที่ 7 : ระบบการจูงใจพนักงาน (Motivation System)

- การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment)
- การเป็นที่ปรึกษาแก่พนักงาน (HR Clinic)

จะเห็นได้ว่ามิติต่าง ๆ ทั้ง 7 มิตินี้จะครอบคลุมถึงวงจรงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ทุก ๆ ด้าน ซึ่งดิฉันอยากจะจุดประกายทุกท่านที่อยู่ในฐานะ Line Manager ว่าการบริหารงานให้สำเร็จ มีใช้อยู่ที่การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน และการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า "มุ่งงาน" เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การบริหารคน หรือที่เรียกว่า "มุ่งคน" เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำควบคู่กันไปด้วย และมิติทั้ง 7 จึงเป็นแนวทางให้ Line Manager ใช้ในการบริหารและพัฒนาคน ในมุมมองต่าง ๆ และหาก Line Manager นำแนวคิดมาใช้ปฏิบัติในการบริหารทีมงานของคุณแล้วล่ะก็ แน่ใจว่า ประโยชน์ต่าง ๆ ย่อมจะเกิดขึ้นจากการบริหารและพัฒนาคนของคุณเอง ซึ่งดิฉันได้สรุปประโยชน์ทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นจากการนำมิติทั้ง 7 มาใช้ ดังนี้

ประโยชน์ที่ Line Manager จะได้รับ	มิติที่เกี่ยวข้อง
1. การทำงานมีเป้าหมายเดียวกัน	มิติที่ 1 : การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
2. หัวหน้างานมีโอกาสสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในหน้าที่งานของลูกทีม	
3. หัวหน้างานรู้ว่าลูกน้องแต่ละคนทำงานอะไรบ้าง ตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของตนหรือไม่	
4. ลูกน้องตระหนักถึงหน้าที่งานของตำแหน่งงานที่ทำ	
5. หัวหน้างานสบายใจในการมอบหมายงานให้ลูกน้อง ลูกน้องไม่มีข้ออ้างที่จะเกี่ยงงาน	
6. ใช้เป็นเครื่องมือในการหาคนให้ตรงตามที่หัวหน้างานต้องการ	
1. ไม่เกิดปัญหาคนล้นงาน หรืองานล้นคน	มิติที่ 2 : การสรรหาและ คัดเลือก (Recruitment and Selection)
2. จัดกำลังคนให้ตรงกับความสามารถ ลักษณะงาน และเวลา	
3. หาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการของหัวหน้างาน	
4. ฝึกคนให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skills)	
5. เป็นเทคนิคหนึ่งในการจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน	
1. เป็นเครื่องมือในการวัดผลการทำงานของลูกทีม	มิติที่ 3 : การบริหาร ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน (PMS)
2. สร้างโอกาสให้หัวหน้าและลูกทีมพูดคุยกันถึงผลการทำงาน และสิ่งที่คาดหวังในการทำงานสำหรับปีถัดไป	
3. หัวหน้างานรู้ถึงจุดแข็ง และจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงของลูกทีมแต่ละคน	
4. ทำให้พนักงานรับรู้ และปรับปรุงศักยภาพของตนเอง	
1. พัฒนาจุดแข็ง และปรับปรุงข้อบกพร่องได้ตรงจุด	มิติที่ 4 : การฝึกอบรมและ พัฒนาพนักงาน (Training & Development)
2. ลูกทีมมีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	
3. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับลูกทีม	
4. เป็นช่องทางหนึ่งในการแจ้งสิ่งที่คาดหวังในการทำงานแก่ลูกทีม	
5. หากพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานมีเวลาในการทำงานด้านการวางแผน ออกแบบ และ	

ปรับปรุงระบบ มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ			
1. เตรียมความพร้อมของกำลังคน ยามขาดแคลน	2. ฝึกให้พนักงานพร้อมรับกับการทำงานในหลากหลายรูปแบบ	มิตีที่ 5 : การพัฒนาสายอาชีพ พนักงาน (Career development)	
3. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน	4. พัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนได้ตรงจุด		
1. คน งาน ค่าตอบแทนสอดคล้องและสัมพันธ์กัน	2. รักษาคนในองค์กร ไม่ให้เกิดปัญหาสมองไหล		มิตีที่ 6 : ระบบบริหาร ค่าตอบแทน (Compensation System)
3. ดึงดูด และจูงใจให้คนสนใจเข้ามาทำงาน	4. หัวหน้างานหมดห่วงปัญหาเรื่องความขัดแย้งส่วนบุคคล		
5. สร้างความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทอื่น			
1. พนักงานมีความรู้สึกอยากมาทำงาน-มาจากใจ ไม่ถูกบังคับ	2. มีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน	มิตีที่ 7 : ระบบการจูงใจ พนักงาน (Motivation System)	
3. อยากคับขัน หัวหน้างานหมดห่วงว่าจะไม่มีใครช่วยเหลือ	4. ลูกน้องรัก พร้อมที่จะอุทิศตนได้ทุกเมื่อ ทุกเวลา		

เห็นแล้วหรือยังคะว่าผู้ที่จะได้รับประโยชน์ทั้งหมดโดยตรง นั่นก็คือ Line Manager ทั้งนี้การบริหารและพัฒนาคนที่ดี จะทำให้ Line Manager มีเวลาในการคิดทบทวน วางแผนงาน และคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารงานดีขึ้น และในที่สุดผลงานของหน่วยงานคุณเองย่อมเป็นที่ต้องตา ตีอกใจของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ และ ผู้บริหารขององค์กร

### ปัญหาและอุปสรรค

การนำเอาמידางานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 มาใช้นั้น Line Manager อาจพบกับปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นดังต่อไปนี้

- ขาดการสื่อสารแบบสองทาง หรือ Two Way Communication ระหว่าง Line Manager และพนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเวลาที่ไม้อื้ออานวย หรือ Line Manager ไม่ได้เห็นความสำคัญในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากนัก เพราะคิดว่าเป็นหน้าที่ของ HR Dept. ที่ควรรับผิดชอบโดยตรง
- พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดติดกับระบบและแนวทางปฏิบัติแบบเดิม ๆ บางคนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง บางคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และบางคนชักชวนให้ผู้อื่นไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่า Line Manager พยายามชี้แจงและทำความเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม

- ขาดการสนับสนุนและมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของ HR Dept. ทั้งนี้ไม่มีระบบการติดตามผล ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อพัฒนางานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสนับสนุน Line Manager ได้ นอกจากนี้ในบางครั้ง HR Dept. ยังไม่สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Line Manager เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

### การเตรียมความพร้อม

ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของ HR Dept. โดยตรงในการเตรียมความพร้อมสำหรับการนำเอามิติด้านงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 มิติมาใช้ปฏิบัติ โดยมีวิธีการหรือขั้นตอนดังต่อไปนี้

- HR Dept. จะต้องชี้แจงความสำคัญของมิติทั้ง 7 ที่จะมีช่วยในการบริหารและพัฒนาคนของ Line Manager ทั้งนี้ HR Dept. ควรทำความเข้าใจแก่ Line Manager ให้ตระหนักถึงประโยชน์ และการจัดสรรเวลาเพื่อชี้แจงระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรให้กับพนักงานของตน
- HR Dept. จะต้องหาวิธีการช่วย Line Manager ในการปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงานได้ตระหนักและเห็นความสำคัญ ขั้นตอนการทำงาน บทบาทและความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่อระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติทั้ง 7
- HR Dept. จะต้องสามารถให้คำปรึกษาแนะนำต่าง ๆ ได้ หาก Line Manager มีข้อสงสัยหรือประเด็นปัญหาเพิ่มเติม
- HR Dept. จะต้องติดตามผลจาก Line Manager ในการนำมิติทั้ง 7 ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งจะต้องทบทวนและปรับปรุงระบบงานในมิติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการชี้แจงและสร้างความเข้าใจแก่ Line Manager ถึงมิติต่าง ๆ ทั้ง 7 ด้านที่ได้รับการออกแบบและปรับปรุงใหม่

ดังนั้นบทบาทงานด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager ในมิติทั้ง 7 ด้านที่ได้กล่าวถึงไปแล้วนั้น จะได้รับความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับจากทุกหน่วยงาน เนื่องมาจากการทำงานร่วมกันอย่างจริงจังระหว่าง HR Dept. และ Line Manager ... มาถึงตรงนี้ ดิฉันจึงอยากให้ HR Dept. และ Line Manager เริ่มสำรวจระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร...Line Manager มีส่วนร่วมมากน้อยแค่ไหน ...พนักงานมีความคิดเห็นอย่างไรในการนำระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ๆ มาใช้...เพื่อที่ว่าจะได้นำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการพัฒนาและปรับปรุงระบบในมิติ 7 ด้านของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้นต่อไป