
การบริหารงานบุคคลด้วยกลยุทธ์เชิงรุก (PROACTIVE HR STRATEGY) ตอนที่ 3



บทความโดย : อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

p_arporn11@hotmail.com

วันที่โพสต์บทความ : 2004-03-15

เราได้พูดคุยกันถึงการบริหารงานบุคคลด้วยกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Human Resources Strategy) ใน 2 ฟังก์ชันไปแล้วได้แก่ ฟังก์ชันงานสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection Function) และ ฟังก์ชันการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management) สัปดาห์นี้เราจะพูดคุยกันถึงฟังก์ชันถัดไปได้แก่ "การจัดฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" (Training and Human Development)

การจัดฝึกอบรม (Training)

ทิศทางหรือแนวคิดของการจัดฝึกอบรมได้เปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิม โดยการบริหารงานฝึกอบรมด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่ากลยุทธ์เชิงรับ สมัยก่อนเราอาจจะฝึกอบรมตามความต้องการจากหน่วยงาน และเมื่อหน่วยงานแจ้งความต้องการเสนอให้จัดฝึกอบรม ผู้ที่ปฏิบัติงานฝึกอบรมก็จะดำเนินการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งในลักษณะของการฝึกอบรมภายใน (In House Training) หรือจัดส่งคนเข้าฝึกอบรมในลักษณะของการฝึกอบรมภายนอก (Public Training)

นอกจากนี้ยังมีหลายต่อหลายองค์การที่จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีตามความจำเป็น (Need) ของหน่วยงาน โดยการจัดทำแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ เลือกโปรแกรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอให้ฝ่ายหรือแผนกฝึกอบรมสรุปและจัดทำเป็นแผนฝึกอบรมประจำปีต่อไป

การบริหารงานฝึกอบรมด้วยกลยุทธ์เชิงรุกนั้น จะไม่ใช่พูดแต่เพียงจะจัดโปรแกรมฝึกอบรมตามความจำเป็นหรือความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น ทั้งนี้จะต้องหมายรวมไปถึงการคิดล่วงหน้าว่าองค์กรเราจะต้องจัดฝึกอบรมในเรื่องใดบ้างตามความสามารถ หรือ Competency ที่ต้องการ โดยต้องตอบให้ได้ก่อนว่า

ความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรคืออะไร และอะไรคือความสามารถในการจัดบริหาร/จัดการงาน (Managerial Competency) รวมถึงความสามารถเฉพาะงานของแต่ละตำแหน่งงานคืออะไร (Technical Competency) เนื่องจากการกำหนดโปรแกรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น โดยฝ่าย/แผนกฝึกอบรมจะต้องเริ่มดำเนินการสำรวจสถาบันหรือวิทยากรท่านใดบ้างที่จัดโปรแกรมการฝึกอบรมตรงตามความสามารถที่กำหนดขึ้นมา และคัดเลือกสถาบันหรือวิทยากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งวิธีนี้จะทำให้สามารถควบคุมงบประมาณและวางแผนการจัดฝึกอบรมได้ตลอดทั้งปี และเพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้น ขอเสนอตัวอย่างให้เห็นภาพ ดังต่อไปนี้

ความสามารถ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาที่จัด	สถาบัน	วิทยากร	ค่าใช้จ่าย
ความสามารถหลัก (Core Competency)					
1. การให้บริการลูกค้า (Service Mind)	พนักงานทุกระดับ	2 มี.ค. / 5 เม.ย	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	พนักงานทุกระดับ	10 พ.ค. / 6 ก.ค	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
3. การทำงานเป็นทีม (Team Working)	พนักงานทุกระดับ	22 มิ.ย / 15 ส.ค	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
ความสามารถด้านการบริหาร/จัดการ (Managerial Competency)					
1. ความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)	ผู้จัดการขึ้นไป	16 เม.ย	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
2. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)	ผู้จัดการขึ้นไป	25 พ.ค. / 3 ก.ค	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
3. การสอนงาน (Coaching)	หัวหน้างานขึ้นไป	9 ก.ย/12 พ.ย	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
ความสามารถเฉพาะงาน (Technical Competency) : ฝ่ายขาย					
1. เทคนิคการเสนอขาย (Selling Technique)	หัวหน้า-พนักงาน	25 เม.ย	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
2. การเจรจาต่อรองในงาน ขาย (Sales Negotiation)	หัวหน้างานขึ้นไป	28 ก.ค	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
3. การขายทางโทรศัพท์ (Tele Sales)	พนักงาน	17 ก.ย/26 พ.ย	xxxxx	xxxxx	xxxxxx

นอกจากนี้การบริหารงานฝึกอบรมเชิงรุกนั้นยังต้องสามารถบอกล่วงหน้าได้ว่า เมื่อพนักงานคนหนึ่งเข้ามาทำงานกับองค์กรจนถึงพนักงานลาออกไปจากองค์กร พวกเขาจะต้องทราบแล้วว่าต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรหรือโปรแกรมใดบ้าง ซึ่งจะเรียกการจัดอบรมดังกล่าวนี้ว่า เส้นทางหรือผังการฝึกอบรมพนักงาน (Training Roadmap) ซึ่งการจัดทำ Training Roadmap นั้นจะต้องวางแผนระยะยาว 5 ปีว่าโปรแกรมหรือหลักสูตรที่องค์กรต้องการคืออะไร และการนำแผนระยะยาวมาดำเนินการเป็นรายปี

การพัฒนาบุคลากร (Human Development)

การพัฒนาบุคลากรนั้นดัชนีของมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน (Career Development) ที่ประกอบไปด้วยการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) ผังทดแทนตำแหน่งงาน (Session Plan) และแผนพัฒนาคนเก่ง คนดีมีฝีมือ (Talent Development)

สำหรับการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานนั้นเป็นการกำหนดโอกาสหรือทิศทางที่พนักงานสามารถก้าวเดินต่อไปได้ ซึ่งจะครอบคลุมถึงสายอาชีพในแนวตั้ง (Vertical) ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) และสายอาชีพในแนวนอน (Horizontal) ได้แก่ การโอนย้ายงาน (Transfer) ทั้งนี้การจัดทำ Career Path ให้กับพนักงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency) ของกลุ่มงาน ซึ่งเริ่มจากการกำหนดกลุ่มงาน หรือ Job Family ให้ชัดเจนก่อนว่าจะมีกี่กลุ่มงาน โดยกลุ่มงานที่กำหนดขึ้นมาจะพิจารณาจากความสามารถที่เหมือนกันให้อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หลังจากนั้นจึงพิจารณาสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งงานว่าจะสามารถเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายไปยังกลุ่มงานใดได้บ้าง

ส่วนแนวคิดของการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan) นั้น เป็นการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหารหรือระดับจัดการ หรือที่เรียกว่า Successor โดยส่วนใหญ่จะกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งงานไม่เกิน 3 คน โดยการจัดลำดับว่าใครจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานคนที่หนึ่ง สอง และสาม ทั้งนี้จะพิจารณาจากความสามารถของพนักงาน ศักยภาพและความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง หลังจากนั้นจะต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDPs) โดยการจัดอบรมและพัฒนาผู้บริหารตามความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงานที่จะต้องเลื่อนตำแหน่งงานขึ้นไป นอกจากนี้องค์กรไม่ควรจะแจ้งให้กับพนักงานว่าใครถูกคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เนื่องจากจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น ความไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การไม่ยอมให้ข้อมูลหรือส่งข้อมูลให้ล่าช้า การให้ข้อมูลที่ผิด ๆ เพื่อจะทำให้ฝ่ายอื่นมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี

สำหรับแนวคิดของการพัฒนาคนเก่งหรือคนดีมีฝีมือ (Talent Development) นั้น จะมุ่งเน้นการพัฒนาคนที่มี HP สูง กล่าวคือ เป็นคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น (High Performance) และศักยภาพในการทำงานที่สูง (High Potential) โดยเริ่มจากการประเมินเพื่อหากกลุ่มงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในระดับผู้บริหาร หรือระดับพนักงาน ทั้งนี้การพัฒนาคนเก่งนั้นจะต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDPs) โดยการจัดอบรมและพัฒนาคนเก่งตามความสามารถที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องการ

ดังนั้นการบริหารงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนั้น จะต้องเริ่มต้นพิจารณาก่อนเลยว่าอะไรคือความสามารถหลักขององค์กร อะไรคือความสามารถด้านการบริหาร/จัดการงาน และอะไรคือความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงาน หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการวางแผนการฝึกอบรมและกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สัปดาห์หน้าเราจะพูดคุยกันถึงสองฟังก์ชันสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ด้วยกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) และการจัดการแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร และหากท่านผู้อ่านมีคำถามหรือข้อสงสัยประการใด กรุณาโทรมาสอบถามทางเบอร์ 081 336-6729 หรือติดต่อดิฉันทางอีเมลล์