

## บทบาทงานด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager (ตอนที่ 5) 7 HR Dimensions for Line Manager



บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

### มิติที่ 4 - Training Development System

สำหรับมิติที่ 4 เราจะมาพูดคุยกันถึงระบบการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์....คุณทราบไหมว่าทำไมหลายต่อหลายองค์กรจึงได้ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก และจะเห็นได้ว่ามีหลายองค์กรได้ตั้งงบประมาณสำหรับดำเนินการในเรื่องนี้โดยเฉพาะ....เป็นที่แน่นอนว่า "คน" คงไม่มีใครสมบูรณ์แบบไปทุกเรื่อง แต่แต่ละคนย่อมต้องมีจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง และเพื่อเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดบกพร่องของเขานั่น ... ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเกิดขึ้น แล้วใครล่ะ...ที่มีส่วนทำให้ระบบดังกล่าวดำเนินไปด้วยดี... คงหนีไม่พ้น HR Dept. อย่างแน่นอน...เท่านั้นเองหรือ??? คำตอบก็คือ ไม่อย่างแน่นอน....เหตุผลเพราะการฝึกอบรมและพัฒนาคนเกิดขึ้นก็เพื่อทำให้พนักงานมีความสามารถและศักยภาพในการทำงานให้กับตัว Line Manager เอง... แล้ว Line Manager จะต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ...ก่อนที่จะตอบคำถามนี้ เราลองมาสำรวจประเด็นปัญหาหรือคำถามเหล่านี้ว่าจะเกิดขึ้นกับตัวคุณเองในฐานะ Line Manager บ้างหรือไม่

ข้อคำถาม	มี	ไม่มี
1. อ้อ! .... อุตสาหเลือกรคนมาเสียตั้งนาน ทำไม ทำไม ทำงานไม่โดนใจเราเลย		
2. จะส่งคนเข้าอบรม...ทำไงดี ไม่รู้จะเลือกใครเข้าฝึกอบรมสัมมนา		
3. หนักใจจัง...งบบมีจำกัด...ส่งสยพนักงานของเราคงไม่ต้องได้รับการฝึกอบรมเลย		
4. เหนื่อยใจจริง....จะฝึกอบรมและพัฒนาคนอย่างไรให้ตรงจุด		
5. วัน ๆ หนึ่งไม่ค่อยมีเวลาวางแผนและจัดระบบงานเลย...เหนื่อยไปกับการทำงานประจำวัน		
6. มีวิธียังงในการตรวจสอบว่าคนทำงานดีขึ้นหรือไม่ ภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา		

เห็นไหมคะว่า...ปัญหาต่าง ๆ จะเกิดขึ้นกับ Line Manager เอง หากคนที่เราต้องรับผิดชอบไม่มีความสามารถ และศักยภาพที่เพียงพอ...เกิดผลกระทบโดยตรงกับ Line Manager อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นบทความนี้จะเน้นไปถึง

บทบาทของ Line Manager ที่มีต่อการจัดระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ซึ่งจะขอล่าวถึงในรายละเอียดดังต่อไปนี้

**Training and Development Plan** - การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถและศักยภาพในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปกติองค์กรต่าง ๆ จะมีหน่วยงานหรือหน้าที่งานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่จัดตั้งหรือกำหนดขึ้นมาเป็นการเฉพาะอยู่แล้ว บางแห่งจะเรียกเป็น "ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน" แต่บางแห่งจะเป็นเพียงแค่ระดับ "พนักงานฝึกอบรม" หรือ "พนักงานพัฒนาบุคลากร" แล้วทำไม Line Manager จึงต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วย ..ดิฉันขอให้ทุกท่านดูวงจรการจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน ดังนี้

HR Dept.	Line Manager
<p><b>การวิเคราะห์หาความจำเป็น</b></p> <p>1. จัดทำแบบฟอร์มการหาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน</p> <p>3. รวบรวมแบบสำรวจความจำเป็นฯ จาก Line Manager</p>	<p>2. พิจารณาพนักงานที่จะเข้าฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน</p>
<p><b>การกำหนดแผนฝึกอบรมและพัฒนา</b></p> <p>4. สรุปหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาโดยพิจารณาตามความสามารถ ในงานด้านการบริหารงานและด้านเทคนิค เฉพาะด้าน ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงานที่รวบรวมได้</p> <p>5. จัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี xxxxx</p>	<p>6. ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน</p>
<p><b>การดำเนินการตามแผนที่กำหนด</b></p> <p><u>กรณีการฝึกอบรมพนักงาน</u></p> <p>7. ติดต่อวิทยากร จัดเตรียมสถานที่ และประสานงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดฝึกอบรมพนักงาน</p> <p>8. ตรวจสอบความเรียบร้อยในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน</p> <p><u>กรณีการพัฒนาพนักงาน</u></p>	<p>7. อนุมัติและจัดส่งพนักงานที่เข้าฝึกอบรม</p>

	9. พัฒนาพนักงานตามโปรแกรมหรือหลักสูตรที่กำหนดขึ้น
การติดตามผลและปรับปรุงแผนฯ 10. รวบรวมและสรุปผลการประเมินหลักสูตรที่จัดขึ้น 11. ทบทวนหลักสูตรที่จัดขึ้น	10. สังเกตผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ภายหลังจากผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

จะเห็นได้ว่าในทุกกระบวนการของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานนั้น ทั้ง Line Manager เอง และ HR Dept. เองต่างก็มีบทบาทร่วมกันในวงจรของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ทั้งนี้การจัดทำแบบฟอร์มการหาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานนั้น โดยปกติ HR Dept. ควรจะเป็นผู้มีส่วนในการคัดเลือกโปรแกรมให้เหมาะสมกับหน้าที่งาน โดยสามารถพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job Competency) ซึ่งจะประกอบไปด้วยโปรแกรมด้านการบริหารและจัดการงาน (Managerial Competency : M) และโปรแกรมที่เกี่ยวกับงานทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Functional Competency : F) ตามหน้าที่งาน (Job Description) ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ขอให้พิจารณาจากตัวอย่างของผู้จัดการฝ่ายขายต่อไปนี้

หน้าที่งาน (Job Description)	ความสามารถในงาน (Job Competency)	หลักสูตรหรือโปรแกรมที่เหมาะสม
1. จัดทำแผนและกลยุทธ์การขาย	การวางแผนงาน (M) ความมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์ (M)	เทคนิคการวางแผนงาน (M) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (M)
2. จัดตารางการตรวจเยี่ยมเยียนลูกค้าให้ทีมงาน	การวางแผนงาน (M)	เทคนิคการวางแผนงาน (M)
3. ติดตามผลการตรวจเยี่ยมเยียนลูกค้าของทีมงาน	การติดตามงาน (M)	ศิลปะการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (M)
6. ช่วยทีมงานจัดการกับปัญหาต่างๆ	การแก้ไขปัญหา (M)	เทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (M)
7. สอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ	การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (M)	เทคนิคการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (M)
8. สร้างและขยายสมาชิกในทีมงาน	การสร้างทีมงาน (M)	เทคนิคการสร้างทีมงาน (M)

หลังจากนั้น HR Dept. ควรจะนำเอาโปรแกรมหรือหลักสูตรที่กำหนดขึ้นนั้นไปให้ Line Manager เพื่อคัดเลือกพนักงานเข้าอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสม ทั้งนี้การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้าอบรมและพัฒนาในโปรแกรมหรือหลักสูตรใดนั้น HR Dept. ควรให้แนวทางในการพิจารณาหาพนักงานที่ควรเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนา โดยการประเมินหาช่องว่างความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Assessment) ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินหาความสามารถของพนักงานปัจจุบัน (Actual Competency) เมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) ของแต่

ละบุคคลโดยการวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของพนักงานโดยสามารถจัดทำเป็นแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan : IDPs) ดังภาพแสดงต่อไปนี้

ซึ่ง HR Dept. ควบคุมจัดทำแบบฟอร์มประเมินความสามารถของพนักงานและนำเสนอให้ Line Manager ในการประเมินพฤติกรรมของพนักงานที่ตนเองดูแลเป็นรายบุคคล ซึ่งหัวข้อในแบบประเมินความสามารถของพนักงานควรประกอบด้วย

- **ระดับการประเมิน** เช่น ระดับ 5 หมายถึง ผลการประเมินดีกว่ามาตรฐานมาก / ระดับ 4 หมายถึง ผลการประเมินดีกว่ามาตรฐาน
- **เป็นต้นปัจจัยความสามารถ** ซึ่งประกอบด้วย
  1. ความสามารถด้านการบริหารและจัดการงาน (Managerial Competency)
  2. ความสามารถทางเทคนิคในงานเฉพาะด้าน (Functional Competency)
- **ระดับความสามารถของพนักงานที่คาดหวัง** (Expected Competency)
- **ระดับความสามารถของพนักงานปัจจุบัน** (Actual Competency)

Line Manager จะเป็นผู้พิจารณาหาหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสม ทั้งนี้หลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเรียบร้อยแล้ว.... Line Manager ควรมีการติดตามผลว่าพนักงานผู้นั้นมีความสามารถและศักยภาพในการทำงานมากขึ้นอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ HR Dept. ควบคุมจัดทำแบบฟอร์มการติดตามผลการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลและนำเสนอให้ Line Manager ในการทำหน้าที่ติดตามผลจากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ทั้งนี้แบบฟอร์มการติดตามผลการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลนั้นควรจะต้องประกอบด้วยหัวข้อหรือเนื้อหา ดังต่อไปนี้

- ความสามารถที่ต้องพัฒนาปรับปรุง โดยพิจารณาจากจุดอ่อนของพนักงาน
- วิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของพนักงาน
- วิธีการในการติดตามผล เช่น สังเกตจากการทำงาน / ใช้แบบประเมินผลการทำงาน / ใช้แบบทดสอบ เป็นต้น
- ระยะเวลาในการติดตามผล
- ระดับผลของความสามารถและศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงว่าควรจะสามารถพัฒนาความสามารถ นั้น ๆ ต่อไปหรือไม่ เช่น ระดับ 1 ยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร ระดับ 2 พัฒนาเพิ่มขึ้น แต่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาต่อ เป็นต้น

ดังนั้นระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจึงเป็นหน้าที่ของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งได้แก่ HR Dept. และ Line Manager ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนของ 1) การวิเคราะห์หาความจำเป็น โดยการนำเอาแนวทางการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Assessment) มาใช้เป็นแนวทางในการประเมินหาความสามารถของพนักงาน 2) การกำหนดแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยการจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ประจำปี (Annual Training Development Plan) 3) การดำเนินการตามแผน โดยการส่งพนักงานเข้ารับ

การฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนประจำปีที่กำหนดขึ้น 4) การติดตามและปรับปรุงแผนฯ จากการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDPs) เพื่อสังเกตว่าพนักงานผู้นั้นมีความสามารถและศักยภาพที่ก้าวหน้ามากขึ้นอย่างไรบ้าง