

บทบาทงานด้าน HR ที่มีต่อ Line Manager (ตอนที่ 2) 7 HR Dimensions for Line Manager



บทความโดย : อารporn_ภูวิทย์พันธ์ุ

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

ในบทความที่แล้วได้ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นที่ Line Manager ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้อธิบายถึงภาพแสดงการเชื่อมโยงงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อ Line Manager โดยแบ่งออกเป็น 7 มิติ ซึ่งจะใช้ชื่อเรียกว่า "7 HR Dimensions for Line Manager" ได้แก่

1. Job Analysis
2. Recruitment & Selection
3. Performance Management System
4. Training & Development
5. Career development
6. Compensation System
7. Motivation System

สำหรับส่วนถัดไปจะขอชี้แจงรายละเอียดของแต่ละมิติในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Line Manager จะต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

- **มิติที่ 1 -- Job Analysis**

ในฐานะที่คุณเองเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของทีมงาน คุณเคยมีความรู้สึกหรือคำถามเหล่านี้เกิดขึ้นบ้างหรือไม่ ขอให้คุณตรวจสอบคำถามและตอบคำถามแต่ละข้ออย่างจริงจัง

ข้อคำถาม	มี	ไม่มี
1. คนในทีมยังไม่รู้ถึงภาระหน้าที่ และเป้าหมายของหน่วยงาน		
2. ไม่รู้ว่าวันหนึ่ง ลูกน้องทำงานอะไรบ้างลูกน้องบอกไม่ว่างเสมอ		
3. เวลาจะมอบหมายงานพิเศษหรืองานด่วนให้ทีไร		
4. เกิดการเกี่ยวงานกันขึ้นภายในทีมงาน โดยอ้างว่าไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบ		

5. สังเกตเห็นว่าคนในทีมทำงานยุ่งตลอดเวลา แต่ก็ไม่รู้ว่าทำอะไร ไปหาที่ไรยุ่งทุกที		
6. เมื่อจะหาคนเพิ่มหรือทดแทนคนเดิมที่ลาออกไป มักจะได้นคนมาไม่ตรงกับคุณสมบัติที่ต้องการ		

คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ คุณได้หาคำตอบให้กับคำถามของคุณหรือไม่....หากคุณมีคำถามเกิดขึ้นในใจ ไม่ว่าจะ เป็นข้อใดข้อหนึ่ง ขอให้เริ่มมองย้อนไปที่ต้นเหตุของคำถาม....นั่นก็คือ คุณได้มีการตรวจสอบหน้าที่งานของหน่วยงานหรือของทีมงานบ้างหรือยัง เครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ตรวจสอบหน้าที่งานของหน่วยงานและตำแหน่งงาน ภาษา HR จะเรียกว่า Job Analysis เป็นการวิเคราะห์รายละเอียดของงานว่างานในแต่ละตำแหน่งทำอะไรบ้าง มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นอย่างไร รวมถึงคุณสมบัติและความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงานนั้นเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังทำให้ทราบว่าหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goal) และหน้าที่งานของหน่วยงานเป็นอย่างไร...ทั้งนี้การทำ Job Analysis จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อการจัดทำ Functional Description - และ Job Description - ไปกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน สำหรับประโยชน์ที่ Line Manager จะได้รับ หากมีการจัดทำ Functional Description และ Job Description ได้แก่

- ทำให้การทำงานมีเป้าหมายเดียวกันในการตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น
- เป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้หัวหน้างานมีโอกาสสร้างความเข้าใจที่ตรงกันถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของลูกทีม
- หัวหน้ารู้ว่าลูกน้องแต่ละคนทำงานอะไรบ้าง ตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังบ้างหรือไม่
- ลูกน้องตระหนักและเข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ทำ
- หัวหน้างานสบายใจในการมอบหมายงานให้ลูกน้อง และลูกน้องไม่มีข้ออ้างใด ๆ ที่จะเกี่ยงงาน
- ใช้เป็นเครื่องมือในการหาคนเพิ่มหรือทดแทนให้ตรงกับงาน คุณสมบัติ และความสามารถที่หัวหน้างานต้องการ

แล้ว Functional Description และ Job Description ควรมีหน้าตาอย่างไร?

Functional Description หรือ ไปกำหนดหน้าที่งานของหน่วยงาน ควรประกอบด้วยหัวข้อสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision) - บ่งบอกว่าหน่วยงานมีความต้องการจะเป็นหรือความฝันที่จะไปให้ถึงอย่างไร ทั้งนี้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานควรจะเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ขององค์กร
- เป้าหมายของหน่วยงาน (Goal) - บ่งบอกว่าหน่วยงานมีเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ซึ่งควรจะตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กรหน้าที่งานของหน่วยงาน - บ่งบอกว่าหน่วยงานจัดตั้งขึ้นมา มีภารกิจหน้าที่โดยรวมอย่างไรบ้าง การจัดทำหน้าที่งานของหน่วยงานอาจเขียนเป็นข้อ ๆ (จำนวนข้อจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการจัดหน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน
- หน่วยงานย่อยที่สังกัด - บ่งบอกว่าหน่วยงานประกอบด้วยแผนก หรือส่วนอะไรบ้าง

Job Description หรือ ใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน เป็นการกำหนดหน้าที่งานมาตรฐานของตำแหน่งงานโดยไม่พิจารณาตัวบุคคล แต่การจัดทำ Job Description ของตำแหน่งงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการเขียน Job Description ของบุคคลซึ่งควรให้สอดคล้องกับ Job Description ของตำแหน่งงาน ดังภาพแสดงความสัมพันธ์ต่อไปนี้

ทั้งนี้การจัดทำ Individual Job Description ขึ้นอยู่กับความต้องการและความจำเป็นขององค์กร บางองค์กรมีการจัดทำเฉพาะ Position Job Description แต่บางองค์กรมีการจัดทำ Individual Job Description.....สำหรับหน้าตาของการจัดทำ Job Description นั้น ควรจะประกอบด้วยข้อมูลที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

- ข้อมูลทั่วไปของตำแหน่งงาน - ประกอบด้วยชื่อตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ระดับของตำแหน่งงาน และตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน - ประกอบด้วย 3 ชั้นหลัก ๆ ได้แก่ ตำแหน่งงานของตนเอง ตำแหน่งงานของหัวหน้างานโดยตรง และตำแหน่งงานของลูกน้องโดยตรง (ถ้ามี)
- วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน - บ่งบอกว่าตำแหน่งงานนี้จัดตั้งขึ้นมา มีวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร ทำไมถึงต้องมีตำแหน่งงานนี้ ส่วนใหญ่จะเขียนเป็นประโยคสั้น ๆ ประมาณ 3-4 บรรทัด
- หน้าที่งานหลักและกิจกรรมของหน้าที่งานหลัก - การเขียนให้ตอบคำถาม "What" มากกว่า "How" โดยให้เขียนว่าตำแหน่งงานนี้ทำอะไรบ้าง ทั้งนี้ให้จัดหมวดหมู่ของหน้าที่งานหลักก่อน หลังจากนั้นให้เขียนกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละหน้าที่งานหลัก
- ความรับผิดชอบต่อทรัพย์สิน งบประมาณ และอำนาจอนุมัติ - ตำแหน่งงานนี้มีทรัพย์สินที่ต้องดูแลอะไรบ้าง หรืองบประมาณที่ต้องอนุมัติเป็นอย่างไร โดยส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่งานของตำแหน่งผู้บริหารขององค์กร
- การติดต่อกับหน่วยงานอื่น - ตำแหน่งงานนี้ต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและ/หรือภายนอกหรือไม่ เรื่องและความถี่ในการติดต่อเป็นอย่างไร

- คุณสมบัตินั้นๆของตำแหน่งงาน - เป็นคุณสมบัติโดยทั่วไปขั้นต่ำที่จำเป็นของตำแหน่งงาน ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ และความสามารถทั่วไป เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น
- ความสามารถในงาน - เพื่อให้ทำงานของตำแหน่งงานนี้ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องมีความสามารถในงาน (Job Competency) ใน 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หรือ "KSAs" อย่างไรก็ตามบทบาทของ HR Dept. กับ Line Manager เป็นอย่างไร

พูดมาตรงๆ อาจคิดว่า HR Dept. ไม่มีบทบาทอะไร... ถ้า HR Dept. ไม่มีบทบาทหรือหน้าที่อะไร คนที่ทำงานด้าน HR อาจตกงานได้คะ....(ดิฉันก็อาจไม่มีงานทำเช่นเดียวกัน เพราะทำงานในสายวิชาชีพ HR ด้วยเหมือนกัน)... บทบาทหน้าที่ของ HR Dept. กับ Line Manager มีดังนี้

บทบาทหน้าที่ของ HR Dept.	บทบาทหน้าที่ของ Line Manager
1. จัดเตรียมรูปแบบหรือแบบฟอร์มการวิเคราะห์งาน ใบกําหนดหน้าทํางานของหน่วยงาน และใบกําหนดหน้าทํางานของตำแหน่งงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร	1. จัดทำใบกําหนดหน้าทํางานของหน่วยงาน และสื่อสารใให้กับสมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ใเป้าหมาย และหน้าทํางานของ หน่วยงาน
2. ฝึกสอนเพื่อทำความเข้าใจการจําทำใบกําหนดหน้าทํางานของหน่วยงาน และใบกําหนดหน้าทํางานของตำแหน่งงานใให้กับ Line Manager	2. คัดเลือกตัวแทนที่จะจําทำใบกําหนดหน้าทํางานของตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากความรู้ และประสบการณ์ในงาน
3. รวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนของการจําทำใบกําหนดหน้าทํางานของหน่วยงาน และใบกําหนดหน้าทํางานของตำแหน่งงาน	3. ตรวจสอบ และใให้คำแนะนำในการจําทำใบกําหนดหน้าทํางานของตำแหน่งงานที่จําทำขึ้น
4. ใให้คำปรึกษาแนะนำการจําทำใบกําหนดหน้าทํางานของหน่วยงาน และใบกําหนดหน้าทํางานของตำแหน่งงาน	4. จัดประชุมกับลูกทีมที่มีตำแหน่งงานเดียวกันใให้จําทำใบกําหนดหน้าทํางานของตำแหน่งงานรายบุคคล โดยเขียนใให้สอดคล้องกับหน้าทํางานของตำแหน่งงานมาตรฐานที่ถูกจําทำขึ้นมา
5. นำใบกําหนดหน้าทํางานของตำแหน่งงานมาใใช้บริหารและพัฒนา พนักงานในองค์กร	5. ใให้คำแนะนำ และชี้แจงการจําทำใบกําหนดหน้าทํางานใให้กับพนักงานรายบุคคล

สรุปว่าการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อจัดทำ Functional Description และ Job Description เป็นหน้าที่ของทั้ง HR Dept. และ Line Manager ที่ต้องทำงานร่วมกัน...ใบกำหนดหน้าที่งานที่ครบถ้วนถูกต้อง จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบอื่น ๆ ซึ่งจะขอล่าวถึงในสัปดาห์ถัดไป

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