

{jcomments on}บทบาทของผู้ปฏิบัติงานในด้าน “HRD”

จากการที่องค์กรหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุง การเพิ่มและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร จึงทำให้งานด้านการพัฒนาบุคลากรหรือ

Human Resource

Development : HRD

ได้รับความสนใจและผู้บริหารระดับสูง

CEO, Managing Director

หรือ

President

ได้ตระหนักถึงความสำคัญของงานดังกล่าวมากยิ่งขึ้น

พบว่ามีการหลายแห่งได้จัดตั้งงานดังกล่าวนี้เป็นหน่วยงานเฉพาะขึ้น

มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น ศูนย์การเรียนรู้ (

Learning Center),

ฝ่ายบริหารผลการดำเนินงาน (

Performance Management Department),

ฝ่ายพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (

Competency Development Department)

หรือฝ่ายพัฒนาองค์กร (

Organization Development Department)

เป็นต้น

ซึ่งงานการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความหมายและบทบาทมากไปกว่าการฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น

ปัจจุบันยังมีองค์กรหลายแห่งความใจผิดคิดว่าการพัฒนาบุคลากรก็คือการฝึกอบรม

จึงทำให้เกิดเป็นฝ่ายฝึกอบรม (

Training Department)

ขึ้นในองค์กรมีหน้าที่ในการจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในองค์กร

มีบทบาทแต่เพียงให้คำแนะนำถึงหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานเท่านั้น

บทบาทของการพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เป็นแค่การจัดหาโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสม การควบคุมดูแลให้บริษัทปฏิบัติตามข้อกำหนดของระเบียบข้อบังคับ

คับของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเท่านั้น

Dave Ulrich (1997) อ้าง

ถึงในหนังสือ

Transforming HR: Creating Value through People

ปี

2005

ได้กล่าวถึงบทบาทของการนักทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

Administrative Expert : การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานธุรการ งานบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีองค์การบางแห่งเรียกบทบาทดังกล่าวนี้ว่าเป็น

Functional Expert

เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานด้าน

HRD

ทั้งนี้ลักษณะของการเป็น

Administrative Expert

นั้น

ได้แก่

1. เชี่ยวชาญในงานด้านเอกสาร และการติดต่อประสานงาน :บุคคลเหล่านี้จะมีภารกิจหน้าที่ในการรวบรวม จัดเตรียม และจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เช่น

การจัดเตรียมแบบฟอร์ม

การจัดฝึกอบรม

ภายใน

กับหน่วยงานอื่น ๆ

ในกรณีที่มีการร้องขอเกิดขึ้น หรือการจัดเตรียมเอกสารเพื่อยื่นกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

หรือการจัดทำเอกสารในรูปแบบ

Power Point

เพื่อนำเสนอผลงานและความคืบหน้าในงาน

HRD

ในการประชุมผู้บริหาร หรือในการประชุมกับกลุ่มผู้บริหารของสายงานต่างๆ

รวมถึงการติดต่อกับวิทยากร ผู้เข้าสัมมนาในการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง

การประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมว่ามีความพึงพอใจในหลักสูตร วิทยากร

สถานที่จัดอบรม อาหารว่าง และอาหารกลางวันมากน้อยแค่ไหนบ้าง

2. เชี่ยวชาญในงานด้านกฎระเบียบ หลักการ และแนวนโยบายการพัฒนาบุคลากรในองค์กร:บุคคลเหล่านี้จะมีภารกิจหน้าที่ในการวางกฎระเบียบที่จำเป็นเพื่อให้อุทิศบุคลากรในองค์กรมีมาตรการหรือบรรทัดฐานที่ใช้ร่วมกันในพัฒนาบุคลากรของตนเอง

เช่น ระเบียบในการขอเข้ารับการฝึกอบรมภายใน ระเบียบในการขอทุนการศึกษา เป็นต้น

รวมถึงการตอบข้อซักถามจากองค์กรจากภายนอก

และพนักงานภายในองค์กรเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมที่เปิดสอนภายนอก

หรือภายในที่หน่วยงานพัฒนาบุคลากรจัดให้มีขึ้น

3. เชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี : เป็นคนที่ทำหน้าที่ในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงานพัฒนาบุคลากร การจัดหาหรือพัฒนาซอฟต์แวร์มาใช้เพื่อให้งานพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น เช่น

การนำ

IT

มาใช้ช่วยออกแบบระบบการฝึกอบรมผ่านภายในหรือภายนอกองค์กร

การผลิตสื่อการสอนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า

E-Learning

การตอบข้อซักถามและช่วยเหลือให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เช่น หากพนักงานไม่สามารถเปิดใช้ระบบ

E-Learning

ที่บริษัทจัดให้มีขึ้น

บุคคลที่ทำหน้าที่ดูแลระบบงานนี้จะต้องเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบ

E-Learning

นั้น

4. เชี่ยวชาญในการเตรียมข้อมูล บทวิเคราะห์ วิจัย : มีหน้าที่ค้นคว้าวิจัย หาข้อมูลทางวิชาการ เช่น บทความ บทสัมภาษณ์ บทวิจัย หรือแม้กระทั่งข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร

เพื่อนำส่งให้กับผู้บริหารในหน่วยงาน พนักงานที่สนใจ

และบุคลากรที่ทำงานอยู่ในหน่วยงาน

HR

เองด้วยกันเองอ่านและนำมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

รวมถึงการดูแลข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปลงใน

Intranet

ของบริษัท

ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร

อย่างไรก็ตามความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นนั้น เป็นเพียงแ่งงานประจำวันที่นักพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบ ถือได้ว่าเป็นบทบาทเบื้องต้นที่สนับสนุนให้งานพัฒนาบุคลากรตอบสนองต่อตรงหรือเป้าประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น

ซึ่งนักพัฒนาบุคลากรทั้งหลายควรจะสำรวจตนเองในตอนนี้ว่ามีบทบาทหน้าที่อย่างไรในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ทำหน้าที่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานประจำหรือไม่

ถ้าใช่องค์กรของท่านกำลังตกอยู่ในภาวะอันตราย

ซึ่งท่านเองจะต้องกลับมาปฏิรูปบทบาทของตนเองที่ไม่ใช่เพียงแค่การเป็น

Administrative Expert

เท่านั้น ที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้เพียงแค่ปัจจุบัน

แต่หากองค์กรต้องการความเจริญเติบโตไปในอนาคต

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น

นักพัฒนาบุคลากรจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทตนเอง ขยับฐานะไปเป็น

Employee Champion, Strategic Partner

และ

Change Agent

ซึ่งผู้เขียนจะนำเสนอในบทความตอนถัดไป ...

พบกันใหม่ฉบับหน้าค่ะ

ในบทความฉบับที่แล้ว ได้กล่าวถึงบทบาทของนัก HRD ที่มุ่งเน้นในเรื่องของ Expert Administration ที่เน้นนัก HRD เชิงรับมากกว่าเชิงรุก ทั้งนี้ นัก HRD มิใช่เป็นเพียงแค่ผู้เชี่ยวชาญที่เก่งในงานเอกสาร งานติดต่อประสานงานเท่านั้น

อีกบทบาทหนึ่งที่น่าสนใจ

HRD

จะต้องมีก็คือ

“Employee Champion”

Employee Champion: บทบาทของนัก HRD นั้นจะต้องเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการหาวิธีการทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพัน ความจงรักภักดี และความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงาน

ในปัจจุบันนี้บทบาทดังกล่าวจะเป็นที่รับรู้กันในฐานะของผู้สนับสนุน หรือ

Employee Advocate (EA)

และนักพัฒนาให้เกิดทุนมนุษย์ในองค์กร หรือ

Human Capital Developer (HC)

ซึ่งบทบาทดังกล่าวนี้มีส่วนช่วยผลักดันให้นัก

HRD

จะต้องหาวิธีการทำอย่างไรให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจ

ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงาน

พบว่ามีคำถามที่ท้าทายจากนัก

HRD

ทั้งหลายว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

ความรักที่จะทำงานให้กับองค์กร

จะเห็นได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานในทุกวันนี้ก็คือ พนักงานเกิดความไม่เข้าใจ

หรือเข้าใจผิดในองค์กร ไม่รับรู้ถึงเจตนารมณ์หรือความต้องการของผู้บริหาร

และไม่รู้ว่า ณ ตอนนี้องค์การในองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง

จึงทำให้พนักงานต่างแสวงหาหรือเกิดความต้องการจากองค์กรไปต่าง ๆ นานา

และเมื่อพวกเขาไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการ

จึงเป็นเหตุให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อใจ

และไม่ต้องการทำงานนี้อีกต่อไป และในที่สุดผลงานของพนักงานคนนั้นันตกต่ำลง

หรือไม่องค์กรก็สูญเสียพนักงานเหล่านั้นไป

การจัดระบบการสื่อสารที่ดีจึงเป็นหนทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาที่กล่าวถึง วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความใกล้ชิด

ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับนัก

HRD ซึ่งนัก HRD จะได้ใช้

ช่องทางการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน

แนวทางในการสื่อสารกับพนักงานมีได้หลากหลายแนวทาง

ซึ่งผู้เขียนขอแลกเปลี่ยนช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

ดังต่อไปนี้

1. จัด HRD คลินิก – เป็นคลินิกเพื่อรับฟังปัญหาของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่านัก HRD ไม่ใช่ผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ของฝ่ายบริหารอย่างเดียว พวกเขาเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการรับรู้ และรับฟังปัญหาจากพนักงาน เพื่อจะได้รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานไปนำเสนอต่อฝ่ายบริหารต่อไปได้

พบว่าการจัดการบางแห่งจัด

HR

คลินิกผ่านทาง

Intranet

ขององค์กร สามารถเขียนถามนัก

HRD

ในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่มีหน้าที่ในการตอบคำถามผ่านทาง

Intranet

หรือติดต่อผ่านทางนัก

HRD

ที่เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กรได้โดยตรง

2. จัดกิจกรรมนำไปสู่การพูดคุยกับพนักงาน – การคิดหากิจกรรมเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารพูดคุยกับพนักงานเพื่อค้นหาปัญหาและความต้องการ
ของพนักงาน ในช่วงการพูดคุยนี้นจะต้องเน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ นัก HRD จะต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองมากที่สุด

องค์กรบางแห่งได้คิดริเริ่มกิจกรรมพิเศษขึ้น โดยใช้ชื่อว่ากิจกรรม

“

คุยสบาย ๆ

ยามบ่ายกับงาน

HRD”

หรือ

“

จับเข่าคุยกับงาน

HRD”

3. ใช้โอกาสในช่วงการประชุม Morning Talk- นัก HRD ควรจะตรวจสอบกำหนดการประชุมของหน่วยงานต่างๆ ในทุกเช้า เพื่อค้นหาว่ามีหน่วยงานใด
บ้างที่ทำ Morning Talk กัน

บทสัมภาษณ์ของตนเอง เพื่อว่านัก

HRD

จะได้ขอช่วงเวลาเพียง

5-10

นาทีในการพูดคุยถึงความเคลื่อนไหวของระบบงานต่างๆ

ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร

รวมถึงความต้องการของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

4. เข้าถึงพนักงานโดยตรง – หน้าที่งานของนัก HRD นั้นจะต้องทำงานเชิงรุก ไม่ใช่ทำงานเชิงรับที่คอยจะรับคำสั่งจากผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเ
เท่านั้น นัก HRD ในองค์กรจะต้องสามารถเข้าถึงพนักงานด้วยการพูดคุยกัน

บทสัมภาษณ์โดยตรง

เพื่อสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน

สอบถามจุดมุ่งหมายในชีวิต

รวมถึงความฝันหรือสิ่งที่พวกเขาอยากจะทำและอยากจะได้จากองค์กร

ผู้เขียนขอแชร์ประสบการณ์จากองค์กรหนึ่ง ที่นัก

HRD

จะกำหนดไว้ว่าในแต่ละวันจะต้องคุยกับพนักงานอย่างน้อยวันละ

1

คน

และเมื่อคุยเสร็จนัก

HRD

จะต้องบันทึกข้อมูลเพื่อเก็บไว้เป็น

Employee Profile

ของพนักงานแต่ละคนเก็บไว้

5. จัดเวทีเปิดอภิปรายผลงานและความคืบหน้า – นัก HRD จะต้องตระหนักไว้เสมอว่า “ที่ใดมีการเปลี่ยนแปลง ที่นั่นย่อมมีการต่อต้านเกิดขึ้น และการต่อต้านยิ่งจะทวีความรุนแรงมากขึ้น หากพนักงานในองค์กรขาดความเข้าใจและไม่รับรู้วาระระบบงานนั้นพวกเขาจะต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมอย่างไบบ้าง”

ดังนั้นสิ่งที่นัก

HRD

สามารถทำได้ก็คือการเปิดอภิปรายถึงระบบงานและเครื่องมือต่างๆ

ในการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร

เพื่อให้พนักงานรับฟังและมีโอกาสซักถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ

จากแนวทางทั้ง 5 ประการนี้จะทำให้นัก HRD ได้ข้อมูลจากพนักงานมากเพียงพอในการนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น รวมถึงเป็นสื่อกลางในการชี้แจงกับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานในปัจจุบัน

ตลอดจนการทำงานของนัก

HRD

จะได้รับความไว้วางใจ ความศรัทธาในการทำงาน

เป็นเหตุให้การต่อต้านจากพนักงานที่มีต่อระบบงาน

HRD

ลดน้อยลงไป ดังนั้นบทบาทของนัก

HRD

ในฐานะที่เป็น

Employee Champion

จึงเป็นเสมือนหัวใจที่เชื่อมสายสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในองค์กร

สำหรับบทบาทของนัก HRD ยังไม่จบเพียงเท่านี้ ยังมีอีกสองบทบาทที่สำคัญซึ่งจะผลักดันให้นัก HRD สามารถยั่วยุฐานะของตนเองที่สามารถทำให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

นั่นก็คือ บทบาทของการเป็น

Strategic Partner

และ

Change Agent

ที่ผู้เขียนจะนำเสนอรายละเอียดของบทบาททั้งสองในบทความฉบับหน้า.....

ติดตามให้ได้นะคะ