

การพัฒนา บุคลากร

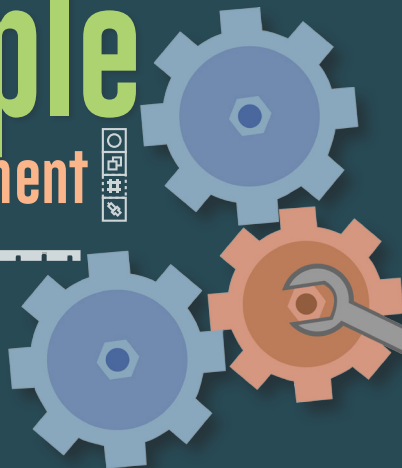


HR

มืออาชีพ

โดย ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต
(लगवन्लखललठठठ)

People
Development
Matter





วารสาร HR Society Magazine เป็นวารสารสำหรับผู้ประกอบการ
ผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ที่มีเนื้อหาสาระทางด้านการบริหารงานบุคคล HRM / HRD
กฎหมายแรงงาน สวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคม
รวมทั้งข่าวสารข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนากฎหมายกฤษฎีกาสนธิสัญญา

นักเขียน
ผู้ทรงคุณวุฒิ

อ.พงษ์รัตน์ เครือกลิ่น	ดร.นิษฐา พงศ์ศิริ	รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต
รศ.เพ็ญญา แก้วเขียว	อ.สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา	อ.จินดามณี ลวงกรพิชัย
อ.วรเศรษฐี เมื่อกุลสนธ์	ดร.อารกณ กุฎิกุลพันธ์	ดร.วิญญู เกตุอน
Ryan Crowley	อ.วิบูลย์ วาญ	Dr. Sittiporn Iamsen
อ.ปรานี สุขศรี	อ.ทองพินิจ พงษ์วารินทร์	Dr. Vivienne Williams
อ.ณอม เทตุอม		

สมัครสมาชิกใหม่

1 ปี ราคา 2,000 บาท

2 ปี ราคา 3,400 บาท

3 ปี ราคา 4,800 บาท

สมัครสมาชิกผ่าน ID LINE



@ocs8715p

กฎหมายแรงงาน	HRM/HRD
กฎหมายประกันสังคม	Psychology
กฎหมายใหม่	The Idol
Lifestyle	Organization Management

Contents

สิทธิประโยชน์สำหรับสมาชิก HR

1. รับวารสารปีละ 12 เล่ม
2. รับหนังสือกฎหมายแรงงาน ปีละ 1 เล่ม
3. รับส่วนลดในการอบรมสัมมนาของบริษัท
4. รับส่วนลดในการซื้อหนังสือของธรรมนิติ
5. รับสิทธิเข้าสัมมนาพิเศษฟรี ปีละ 1 ครั้ง
(ตามเงื่อนไขของบริษัทฯ)
6. ลงประกาศรับสมัครงานฟรี นาน 6 เดือน
(ไม่จำกัดตำแหน่ง) ที่ www.jobdst.com

สอบถามรายละเอียด
เพิ่มเติมได้ที่



โทร : (02) 555-0901-9

โทรสาร : (02) 555-0911-4

Download ใบสมัครหรือสมัคร Online

ที่ www.dst.co.th

E-mail : member@dharmniti.co.th



สมัครสมาชิก
ออนไลน์



สมัครสมาชิกวันนี้
รับส่วนลด
ค่าอบรมในราคาพิเศษ
ทันที !

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด Dharmniti Press Co.,Ltd.

267 ถนนประชากรราษฎร์ สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800 เลขประจำตัวผู้เสียภาษี : 0105544084644

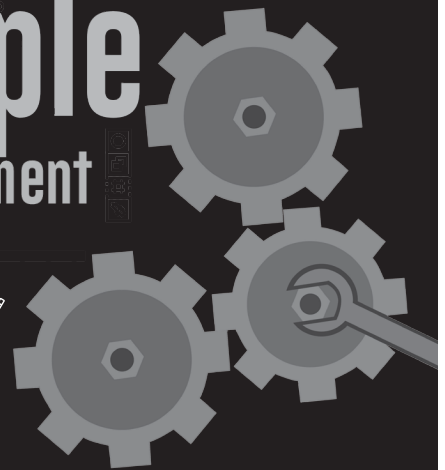
People
Development
Matter

การพัฒนา
บุคลากร



HR

มืออาชีพ



การพัฒนาบุคลากรแบบ HR มืออาชีพ PEOPLE DEVELOPMENT MATTER

พิมพ์ครั้งแรก พฤศจิกายน 2559

เจ้าของ : บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด

ที่ปรึกษา : ดุลยทัศน์ พีชมงคล, กิตติยา อาภากุลอนุ

กองบรรณาธิการ : ทิพสุคนธ์ วงษ์เมือง

พิสูจน์อักษร : จันทรีจิรา ชื้อพร้อม

ออกแบบ : วรรณา สนิธิอนุเคราะห์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ชัชวาล อรรถศรีศุภทัต.

การพัฒนาบุคลากรแบบ HR มืออาชีพ.- กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ เพรส, 2559. 172 หน้า.

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN : 978-616-302-112-0

ได้รับอนุญาตจัดพิมพ์จากเจ้าของลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
(ห้ามคัดลอกหรือถ่ายสำเนาส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้โดยไม่ได้รับอนุญาต มิฉะนั้นจะถือว่ามีความผิดตามกฎหมาย)

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด

เลขที่ 267 ถนนประชาชาธิ์ราษฎร์ สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

โทรศัพท์ (02) 555-0711-3 โทรสาร (02) 556-1822

สนใจเสนอผลงานเขียนเพื่อตีพิมพ์กับธรรมนิติ ติดต่อคุณลำปาง (081) 359-5041

บุคคลหรือองค์กรใดสนใจสั่งซื้อหนังสือเล่มนี้จำนวนมาก ติดต่อคุณวีรเทพ (089) 415-8502

คำนำ

“สิงคโปร์” ประเทศที่มีผลการสำรวจจากหลายแห่งพบว่า...

- มีขนาดเล็กที่สุดในอาเซียน (เพียง 679 ตารางกิโลเมตร ทั้งประเทศ ขนาดใกล้เคียงแค่เกาะภูเก็ตของประเทศไทย)
- ประเทศที่มีประชากรน้อยที่สุดในอาเซียนรองจากบรูไน ประเทศเศรษฐกิจน้ำมันแห่ง AEC
- ประเทศที่ประชากรจำนวนน้อยนิตินี้มีรายได้เฉลี่ยสูงที่สุด และเป็นประเทศที่มีความปลอดภัยสูง มีอัตราอาชญากรรมน้อยที่สุดของโลก รองจากเกาหลีใต้
- ประเทศที่มีการคอร์รัปชัน นอกราชการบังหลวงน้อยที่สุดในโลก ประเทศหนึ่งในอาเซียน
- ประเทศที่มักติดอันดับนำลงทุนที่สุดเสมอ

แต่ในความเจริญเติบโตและความเป็นที่สูงสุดของสิงคโปร์นั้นไม่ได้มาจากฐานทรัพยากรธรรมชาติที่มากนักเช่นประเทศไทยในอดีต ไม่ได้มาจากจำนวนประชากรมากมายเหมือนบางประเทศ และคงกล่าวไม่ผิดนักหากจะบอกว่า สิงคโปร์เป็นมาได้ทุกวันนี้ก็เพราะมี “ทรัพยากรบุคคล” ที่มีคุณภาพสูง โดยไม่จำเป็นต้องเน้นปริมาณแต่อย่างใด

ทรัพยากรบุคคลที่มี “คุณภาพ” เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากกับการทำให้ประเทศหนึ่งใดเจริญก้าวหน้ากว่าบางประเทศ ไม่แตกต่างอะไรจากองค์กรที่ต้องการความเติบโตก้าวหน้า ต่างล้วนก็ต้องการทรัพยากรบุคคลที่มี “คุณภาพ” มาเป็นกำลังสำคัญขับเคลื่อน หากองค์กรแข็งแกร่งต้องการความได้เปรียบ

ในการแข่งขันและต้องการธำรงรักษาให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่จะต้องมุ่ง “เสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร” อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง โดยเฉพาะในวันนี้ที่คน Gen Y ก้าวเท้าเข้าสู่องค์กรในสัดส่วนที่มากขึ้น เมื่อเทียบกับรุ่นพี่ (Gen X) และรุ่นป้า (Gen Baby Boomer - BB) เป็นลำดับนั้น ต่างเพียรหาการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการทำงานเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นกว่าคนรุ่นก่อนหน้า ส่งผลให้เมื่อองค์กรตัดสินใจรับพนักงานสักคนเข้ามา จะคิดเอาแต่ว่าจ่ายเงินเดือนแล้วต้องทำงานได้คุ้มค่าเงินที่ตกลงว่าจ้าง โดยไม่ออกแรงลงทุนทั้งเวลาและงบประมาณ เพื่อการพัฒนาให้เขาได้เติบโตไปในสายอาชีพเลยนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยากยิ่ง (หรือหากองค์กรจะทำก็ต้องเตรียมรับมือผลกระทบเชิงลบด้านขวัญกำลังใจของพนักงานที่จะติดตามมาด้วย)

และผู้ที่ทำงานสำคัญเช่นนี้ เห็นจะไม่ใช่ใครนอกเสียจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และ HR ที่ต้องผนึกกำลังสามประสานช่วยกันทำภารกิจการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรกันอย่างราบรื่นและกลมกลืนกับกลยุทธ์ธุรกิจ

ประเด็นเช่นนี้ได้ส่งผลอย่างมากให้งาน HRD (Human Resource Development) ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ก่อนอาจจะเคยชินอยู่กับการจัดการหรือบริหารงานฝึกอบรม (ซึ่งที่จริงการอบรมนั้นก็นับเป็นเพียงหนึ่งในเครื่องมือของการพัฒนาคนทำงาน ซึ่งยังมีอีกหลากหลายอย่างที่นำมาใช้ให้การเรียนรู้ถ่ายทอดไปยังการปรับใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า) แต่มาวันนี้ HRD ต้องรู้จักกับการวางแผนพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Development) ที่ผสมผสานบูรณาการการพัฒนาทั้งคนและองค์กรควบคู่กันไป โดยมุ่งหมายให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้ HRD ที่เคยทำงานแบบเดิมๆ ก็ถึงกับงงแกมทำอะไรไม่ถูกเพราะไม่เคยเรียนรู้เรื่องอะไรใหม่ๆ นอกจากประสานงานจัดฝึกอบรม อบรมแล้วก็อบรมให้เสร็จสิ้นปีในแต่ละ

ปีงบประมาณ บทบาทของ HRD ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจในวันนี้
จึงเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากเสียจนหากไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันการณ์ ก็อาจจะ
ตกขบวนแห่งการพัฒนาไปอย่างน่าเสียดาย

หนังสือเล่มนี้ ได้นำเอาบางข้อเขียนที่ผมได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง
“คัมภีร์สร้างคนเก่งด้วย HR มืออาชีพเล่ม 1” (2556) และ “คัมภีร์สร้าง
คนเก่งด้วย HR มืออาชีพเล่ม 2” (2556) มาปิดฝุ่นโดยยังคงลักษณะของ
งานเขียนที่ไม่เน้นภาษาวิชาการ พร้อมกับมุ่งให้แง่คิดสะท้อนมุมมองและ
นำเสนอแนวปฏิบัติจากประสบการณ์จริงในฐานะคนทำงาน HR และที่ปรึกษา
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กรของผมเอง จึงมั่นใจได้ว่าท่าน
จะนำเอาไปความรู้ไปต่อยอดปรับใช้ได้จริงในองค์กรของท่าน

พร้อมกันนี้ยังได้เพิ่มเติมเนื้อหาเป็นตอนที่ 2 To be Professional HR
ผมได้นำเสนอข้อเขียนอีกหลายเรื่องที่อาจจะช่วยจุดประกายให้ HR ได้เห็นว่า
เราต้องเตรียมความพร้อมและลงมือทำอะไรบ้างรองรับงาน HR ที่ไม่ so easy
เหมือนที่เคยเป็นมา โดยมุ่งเน้นประเด็นสำคัญตรงที่การพัฒนาตัวเองให้เป็น
HR มืออาชีพมากขึ้น อันได้แก่ ข้อเขียน 5 บทบาทของ HRD ยุคนี้, เรื่อง 4
อย่างที่ HR น่าจะทำ, 5 Senses ที่ HR ต้องลับคม, บทบาทของการเป็น HR
Champion และจบเล่มด้วยเรื่อง ทำงาน HR อย่างไรให้ก้าวหน้า ที่หวังว่า
ท่านผู้อ่านจะสามารถนำไปใช้ทบทวน สำรวจและวางแผนพัฒนาตัวเองไปสู่
การเป็นมืออาชีพด้าน HR ได้

ผมใคร่ขอถือโอกาสนี้ขอบพระคุณคุณโสภิตา พิษมงคล และทีมงาน
ที่ได้ให้โอกาสนำเสนอและตีพิมพ์งานเขียนนี้ออกมาสู่สายตาของท่านผู้อ่าน
พร้อมกับได้ให้โอกาสผมทำหน้าที่วิทยากรแชร์ความรู้และประสบการณ์
กับผู้เข้ารับการอบรมที่มาเรียนในบางคอร์สของธรรมนิติ คุณค่าอันใดที่มีจาก
หนังสือเล่มนี้ จึงขอมอบไว้ให้กับท่านทั้งหลายที่ผมกล่าวถึงมานั้น

เชื่อว่าเนื้อหาทั้งหลายในหนังสือเล่มนี้จะเสริมประสบการณ์
ให้แก่ท่านผู้อ่านได้รอบและลึกซึ้งกว่าเดิม และขอให้ท่านผู้อ่านเพลิดเพลิน
กับการอ่าน รับรองได้ว่าอ่านได้ไม่ยาก และหากท่านผู้อ่านมีคำแนะนำหรือ
แลกเปลี่ยนประสบการณ์เรื่องใด ผมขออน้อมรับเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและ
แลกเปลี่ยนกับท่านผู้อ่านด้วยความถ่อมใจ และภายหน้าอาจจะได้นำข้อ
แลกเปลี่ยนของท่านมาแชร์เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนางาน HR
ของเราต่อไป

เหนืออื่นใดจากการอ่าน ผมอยากทำให้ท่านลองนำเอาแง่คิด เทคนิค
วิธีการทั้งหลายไปลงมือปฏิบัติดู นำไป fine-tune ให้เข้ากันกับการทำงาน
Recruitment & Selection ของท่าน

รับรองได้เลยว่า ผลลัพธ์ดีๆ ที่เกิดขึ้นจะตกกับท่านอย่างแน่นอน

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

สารบัญ

ตอนที่

1

People
Development

10

10

12

บทที่ 1

มองงานพัฒนาบุคลากร
ในปี 2016

34

บทที่ 4

เรื่องของ Training Needs
Analysis

20

บทที่ 2

คำแนะนำ 5 เรื่อง
เพื่อบริหารงานปฐมนิเทศ
พนักงานใหม่ให้ได้ผล

43

บทที่ 5

แนวคิดของการหา Training
Needs เพื่อไม่ให้เป็น
Training Wants

27

บทที่ 3

แนวทางฝึกอบรม
พนักงานที่ HR ต้องหา
ให้เจอ

50

บทที่ 6

10 ข้อเสนอของการใช้งบ
ฝึกอบรมให้คุ้มค่า

สารบัญ

61 บทที่ 7

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
(Adult Learning Principle)

103 บทที่ 12

การสร้างผู้นำรุ่นใหม่
งานใหญ่ที่ HR ต้องทำให้ได้

65 บทที่ 8

แนวทางการประเมินผล
การพัฒนาบุคลากร

107 บทที่ 13

พัฒนา Line Manager
ให้เป็น HR Manager
ตัวจริง

76 บทที่ 9

แนวทางการจัดทำระบบ
พี่เลี้ยงพนักงานใหม่

117 บทที่ 14

กล่าวแนะนำและขอบคุณ
วิทยากรอย่างมืออาชีพ

88 บทที่ 10

วางแผนการสอนงาน
ด้วย GAPS

125 บทที่ 15

10 กลุ่มพรางของการ
พัฒนาคนที่ต้องก้าวข้าม
ให้พ้น

95 บทที่ 11

Talent โจทย์ใหญ่ที่ HR
ต้องฟันฝ่า

สารบัญ

ตอนที่

2

To be
Professional HR

HR

132

134

บทที่ 16

5 บทบาทของ HRD ยุคนี้

152

บทที่ 19

บทบาทของการเป็น HR
Champion

141

บทที่ 17

เรื่อง 4 อย่างที่ HR
น่าจะทำ

158

บทที่ 20

ทำงาน HR อย่างไร
ให้ก้าวหน้า

145

บทที่ 18

5 Senses ที่ HR ต้องลับคม

162

เอกสารอ้างอิง



ตอนที่





People Development

The title 'People Development' is rendered in a large, bold, sans-serif font. It is surrounded by various decorative graphic elements: a magnifying glass with a plus sign is positioned to the left of the word 'Development'; a series of connected circles with a pen nib icon and plus/minus signs is above the word 'People'; a vertical stack of four icons (circle, square, hash, and a crossed-out square) is to the right of the word 'People'; and a horizontal ruler is below the word 'Development'.



1

มองงานพัฒนาบุคลากร ในปี 2016

หลังจากเข้าสู่ประชาคม AEC อย่างเป็นทางการตั้งแต่ปีที่ผ่านมาแล้ว ดูเหมือนองค์กรน้อยใหญ่ต่างก็หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนธุรกิจในยุคที่อะไรก็ไม่ง่ายเหมือนเดิมอย่างเข้มข้นมากขึ้น HR ที่ไม่ยอมตกยุคจึงต่างหันมาช่วยขยายหาสารพัดเครื่องมือของการบริหารและการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะนำไปปรับใช้กับองค์กรให้เป็นระบบหรือมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ต่อยอด และเชื่อมโยงกันระหว่างระบบงานต่างๆ

เรียกว่า HR ยุคนี้ หากไม่มุ่งทำงานแบบใหม่ที่สร้างคุณค่าต่อธุรกิจ ไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มกำลังสมรรถนะเสียแล้ว HR ก็จะเป็นคนที่หลุดโผของคนที่เป็น CEO จะเรียกพบเพื่อหาหรือเรื่องการบุคคล

งานพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นงานหนึ่งที่เราอยากเอ่ยถึงด้วยเพราะถูกรู้ต่าง ได้บัญญัติศัพท์แสงที่น่าสนใจกระจุกต่อมอยากรู้ เช่น Learning Integration/ Learning Architecture และกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของงานฝึกอบรม จากเดิมที่เน้นการกำหนดสำรวจความจำเป็นของการฝึกอบรม การกำหนด หลักสูตร หลังจากทีสรรหาวิทยากรในราคาที่ถูกหรือพอรับได้แล้วก็จัดการ ฝึกอบรมตาม Training Plan ของแต่ละปีให้เสร็จสิ้นไป มาเป็นการทำงานพัฒนา บุคลากรอย่างมืออาชีพ (Professional People Development) ที่มีจุดมุ่งเน้นให้ พนักงานน้อยใหญ่เกิดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการทำงานที่รับผิดชอบ พร้อมกับ เสริมสร้างศักยภาพของการเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต โดยเฉพาะการมุ่ง ตอบสนองโจทย์ขององค์กรที่ต้องการ “คนน้อยแต่เน้นคุณภาพสูง”

“

สำหรับยุคนี้ การค้นหาความจำเป็นนั้นมุ่งไปที่รายบุคคล (Individual-Oriented) แล้วเปรียบเทียบกับระดับที่คาดหวังหรือที่เรียกว่าเป็นการประเมินหา Gap ของตัว ผู้ครองตำแหน่ง จากนั้นก็จะนำไปวางแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) ให้ตรงกับเป้าหมายของบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร

”

สิ่งที่ชวนเรียนรู้กันในทีนี้คืออะไรเป็นจุดมุ่งเน้นของการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นเทรนด์ของปี 2016 และในอนาคตอันใกล้นี้ โดยเราจะช่วยจุดประกาย เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ขบคิดและหาแนวทางที่จะดำเนินการให้เกิดผลในทาง ปฏิบัติกับองค์กรของท่านต่อไปใน 4 เรื่องดังนี้

เรื่องที่ 1 การพัฒนาบุคลากรเน้นตอบโจทย์ธุรกิจ/เป้าหมาย องค์กร

HR ควรต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าองค์กร (ไม่ว่าหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจหรือภาคธุรกิจเอกชน) มีเป้าหมายและความคาดหวังในเชิงความ

สำเร็จของการดำเนินงานอย่างไร (Organizational Performance) อย่างไรบ้าง แล้ววิเคราะห์วางแผนให้รัดกุมว่าองค์กรจะพัฒนาบุคลากรไปในแนวทางใด ต้องการคนที่มีสมรรถนะ (โดยมากก็ประกอบไปด้วย Core Competency, Managerial/Leadership Competency และ Functional Competency)

สำหรับองค์กรที่ยังไม่มีระบบ Competency หรือมีแต่ยังไม่ได้ประกาศใช้อย่างเป็นทางการหรือกำลังพัฒนาระบบนี้อยู่ ก็ควรกำหนดว่าองค์กรพนักงานที่มีความรู้ ทักษะและ/หรือพฤติกรรมแบบใดทั้งเป็นการทั่วไปหรือพนักงานทุกคนต้องมี และจำเป็นต้องมีตามงาน โดยต้องไม่ลืมกำหนดตัวชี้วัดของความรู้ ทักษะและ/หรือพฤติกรรมนั้นเอาไว้เป็นกรอบของการประเมินและการให้ Feedback

เราอยากแนะนำว่า Competency นั้นมีประโยชน์ต่องาน HR อย่างมาก เห็นได้จากการได้รับความนิยมนำมาปรับใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรบ้านเรา ในห้วงสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมา จึงสมควรอย่างยิ่งที่องค์กรของท่านจะได้วางระบบและ Implement Competency ในองค์กรของท่านเสียเลย

อย่างน้อยที่สุดกรอบการทำงาน HR ในเรื่องการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลจูงใจและบริหารค่าตอบแทน จะออกแบบให้สอดคล้องกันได้บนฐานของ Competency ชุดเดียวกันที่องค์กรออกแบบไว้

เรื่องที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเฉพาะกลุ่ม

การฝึกอบรมนั้นมีกิจกรรมสำคัญเดิมที่มุ่งค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ของแต่ละหน่วยงานและสรุปออกมาให้เป็น

ทั้งภาพรวมและตามตำแหน่งงานและหน่วยงาน แต่สำหรับยุคนี้ การค้นหาความจำเป็นนั้นมุ่งไปที่รายบุคคล (Individual-Oriented) แล้วเปรียบเทียบกับระดับที่คาดหวัง หรือที่เรียกว่าเป็นการประเมินหา Gap ของตัวผู้ครองตำแหน่ง จากนั้นก็จะนำไปวางแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) ให้ตรงกับเป้าหมายของบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินหา Gap ของตัวผู้ครองตำแหน่งที่ออกมา ย่อมปรากฏออกเป็น 3 แบบจำแนกได้แก่ (1) กลุ่มที่สูงกว่ามาตรฐานหรือความคาดหวัง (2) กลุ่มที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือความคาดหวัง และ (3) กลุ่มที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือความคาดหวัง ไม่มากไม่น้อยไปกว่านี้

สำคัญที่ว่า ในภาวะเศรษฐกิจขาขึ้น (คือขาขึ้นก่ายหน้าผาก) เช่นทุกวันนี้ ที่ทรัพยากรการเงินนั้นจำกัดเหลือเกิน ท่านจะมุ่งเน้นหรือให้น้ำหนักกับการพัฒนาบุคลากรกลุ่มใดก่อนและหลัง

เราอยากเสนอให้ท่านเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีผลการประเมินสูงกว่ามาตรฐานหรือความคาดหวังเป็นหลัก ตามแนวทาง “Strength-based Development” (แนะนำให้ท่านผู้อ่านอ่านบทความเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ในหนังสือ เรื่อง การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ (Excellent Team Leading) ของเรากับอีกกลุ่มหนึ่งที่สำคัญคือ Talent และ Successor ที่เป็นกำลังหลัก (Core Workforce) ที่ช่วยขับเคลื่อนผลงานและความริเริ่มในการดำเนินงานสำคัญ

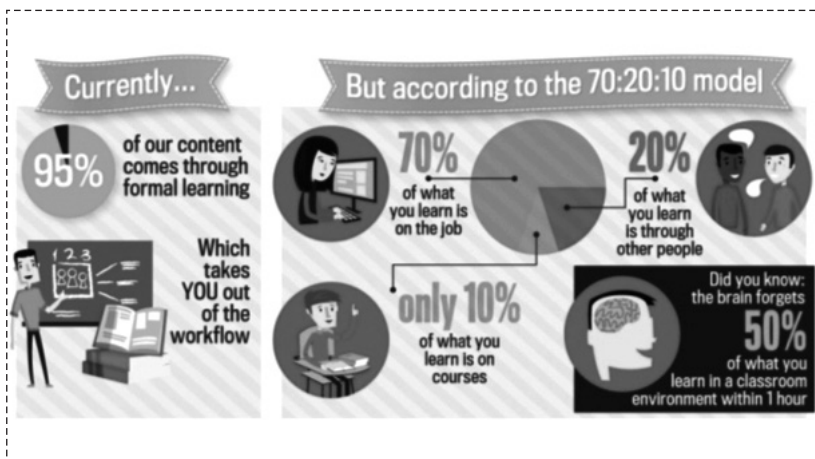
เรื่องที่ 3 การพัฒนาบุคลากรที่นำไปสู่การทำงานจริง

องค์กรเลือกใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นหนึ่งในเครื่องมือพัฒนาบุคลากรในสัดส่วนที่ไม่มากนัก เมื่อเทียบกับการพัฒนาที่เน้นให้เกิดประสบการณ์

(Experience-based) และการพัฒนาที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับ การพัฒนา (Relationship-based) วิธีการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning Approach) ซึ่งเป็นผลผลิตทางความคิดของ Morgan McCall และทีมงานวิจัยของ Center for Creative Leadership ตั้งแต่ปี 1960 จึงได้รับการนำมากำหนดเป็นนโยบายของการพัฒนามูลากรขององค์กรชั้นนำ หลายแห่งมากขึ้นตามลำดับ

Blended Learning Model

(70:20:10)



Source : <http://www.adidas-group.com/en/magazine/stories/new/smarten-people/>

โดยประการที่กล่าวไปแล้วนี้ HR จึงต้องร่วมกับวิทยากรทั้งภายนอก และภายในออกแบบหลักสูตรที่ต้องมุ่งเน้นให้เกิดการนำไปใช้งานได้จริง และเกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่เป็นรูปธรรมออกมาให้ได้ มิใช่เพียงอบรมให้จบสิ้นไปตามงบประมาณที่ได้รับมา

การออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรจะต้องมีแนวทางการประเมินและติดตามผลการใช้กับการงานที่โดยมีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน เช่น ต้องตอบให้ได้ว่าคุณภาพของงานจะดีขึ้นหรือไม่และเพียงใด ปริมาณงานเพิ่มขึ้นเพียงใด ลดความผิดพลาดของงานลงได้จริงหรือไม่ และสักเท่าใด รายได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หรือพฤติกรรมของพนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์แล้วหรือยัง เป็นต้น เรื่องเช่นนี้ HR เราต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากระบวนการบริหารการฝึกอบรมด้านอื่น เพื่อมิให้ลงทุนไปแล้วเสียเปล่าไปอย่างน่าเสียดาย

เรียกได้ว่างาน HR จะต้องปรับภาพลักษณ์ของงาน Training ไปเป็นงาน People Development ซึ่งเป็นอะไรที่ดู Proactive ที่เกิดคุณค่าให้แก่องค์กรมากกว่าที่จะทำงานเพียงให้ครบถ้วนเท่านั้น

หาก HR ไม่ได้เชี่ยวชาญเรื่องแบบนี้อย่างเพียงพอ ก็เห็นที่ต้องพึ่งพิงขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในการสร้าง Learning Solutions ใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ที่ต้องการให้ได้ โดยต้องแสวงหาทุนความรู้จากการอ่านหนังสือด้านนี้ไว้เพื่อให้ต่อยอดการพัฒนา HR ได้ในภายหน้า และหากจะให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีมากขึ้น ควรต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดกระบวนการและบริหารการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานไปเสียเลย ซึ่งจะช่วยลดเวลาทำงานเอกสารลงไปได้มาก

เรื่องที่ 4 Line Manager ต้องช่วยผลักดันการพัฒนาบุคลากร

HR ต้องคุยกับ Line Manager เพื่อให้คลายความคิดโบราณที่มองว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นคืองานฝึกอบรม และงานนี้ก็เป็นที่ของ HR ที่ต้องไม่มายุ่งกับ Line Manager เพราะจะเสียเวลางาน!!! เพราะที่จริงนั้นความสำเร็จ

ปลายทางของการพัฒนาบุคลากรล้วนแต่อิงอยู่กับการส่งเสริมสนับสนุนของ Line Manager ทั้งสิ้น HR จึงต้องหมั่นกระซิบและกดดันเล็กๆ ผ่านทางผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ Line Manager ทำอะไรบางอย่าง ดังนี้

- ให้เวลากับลูกน้องในการไปเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมที่กำหนดไว้ และระหว่างการพัฒนาก็ไม่โทรตาม ไม่ไลน์หาให้ลูกน้องมาทำงาน เพื่อให้ลูกน้องไม่ต้องคอยกังวลจนรู้สึกผิดที่ไม่ได้คอยทำงานให้หัวหน้า

- สนับสนุนและติดตามผลการพัฒนาลูกน้องอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยไม่тикทักเอาจว่าลูกน้องจะเอาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าโปรแกรมพัฒนาไปใช้กับการทำงานได้อย่างสมบูรณ์ คอยสะท้อนผลการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะหากลูกน้องไปเข้ารับการปรับพฤติกรรมในการทำงาน ก็ยังต้องให้ความสำคัญและทำหน้าที่เช่นนี้อย่างต่อเนื่องด้วยครับ

- หากจะให้ได้ผลดีมากขึ้น ควรเปิดโอกาสหรือหาเวทีให้ลูกน้องได้แชร์สิ่งที่ได้เรียนรู้และการปรับใช้กับงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วย จะได้ขยายความรู้และช่วยกันทำงานเรื่องที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้น กับหากมองในทางหนึ่งแล้วยังจะเป็นการพัฒนาทักษะการนำเสนอ (Presentation) ของลูกน้องคนนั้นอีกด้วย

- รู้จักเครื่องมือหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย ซึ่งที่จริงนั้นมีมากกว่าการฝึกอบรมที่คุ้นเคย พร้อมทั้งต้องรู้จัก Implement แต่ละเครื่องมือหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาอย่างแท้จริง



4 เรื่องของการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านไปแล้วนี้ เชื่อว่าจะช่วยให้ท่านผู้อ่านได้เห็นมุมมองของการพัฒนาบุคลากรในงานที่ต้องทำกว้างขวางขึ้น ซึ่งนอกจากจะสะท้อนถึงการทำงานพัฒนาบุคลากรในวันนี้แล้ว ยังสะท้อนว่าเราต้องขบคิดต่อไปว่าจะออกแบบและวางแผนให้เกิดภาวะที่พึงประสงค์ 4 อย่างนั้นได้อย่างไร เรื่องเช่นนี้ท้าทายไม่น้อยเลยใช่ไหมครับ

สำคัญที่ต้องลงมือทำให้เกิดผล ลองผิดลองถูกบ้าง โดยถือว่าเป็นประสบการณ์ที่ทำงานพัฒนาบุคลากรของท่านรู้จดจำไปสู่เป้าหมายนั่นเอง

