

หลักสูตร การเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพด้าน HR ^๑

หน่วยที่ ๑ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงเวลาที่ผ่านมามองว่าคนเป็นเพียงปัจจัยในการผลิตและการดำเนินงานเท่านั้น ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในงานด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจึงไม่จำเป็นต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงก็ได้ ต่อมาเริ่มมีการยอมรับมากขึ้นว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากในองค์กร เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่าทุนมนุษย์ งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีฐานะและบทบาทที่สำคัญมากขึ้น ทำให้ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และความเป็นมืออาชีพด้วย

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้บทบาทของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดย David Ulrich ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหรัฐอเมริกา ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในหนังสือ Human Resources Champion ไว้ เช่น

ความคิดเดิม ใครๆ ก็สามารถทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ข้อเท็จจริงในปัจจุบัน กิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลมีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยพื้นฐานของทฤษฎีและการค้นคว้าวิจัย มืออาชีพจะต้องมีความเชี่ยวชาญในพื้นฐานทั้งสองด้าน

ความคิดเดิม การบริหารทรัพยากรบุคคลคืองานของกองการเจ้าหน้าที่ ไม่เกี่ยวกับฝ่ายบริหาร ข้อเท็จจริงปัจจุบัน งานทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อผู้บริหารเหมือนดังเช่นงานด้านการเงิน งานด้านยุทธศาสตร์ และการดำเนินธุรกิจหลักอื่นๆ มืออาชีพควรจะทำงานร่วมกับผู้บริหารในการสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล

แนวความคิดเกี่ยวกับวิชาชีพ วิชาชีพ หรือ Profession คืออาชีพที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่สูง เพราะผลการประกอบอาชีพดังกล่าว อาจจะมีผลกระทบต่อสาธารณะในวงกว้างได้ เพื่อให้วิชาชีพมีความเป็นมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ มุ่งองค์ประกอบสำคัญใน ๔ ประการ คือ ๑) มาตรฐานร่วมในการเข้าสู่วิชาชีพ โดยผู้ที่จะให้การรับรองมาตรฐานวิชาชีพจะต้องผ่านกระบวนการเรียนจบสาขาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพในการประกอบอาชีพนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมายและจรรยาบรรณในอาชีพนั้นๆ ๒) มาตรฐานร่วมเพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางและสมรรถนะที่จะทำให้ผู้ประกอบวิชาชีพสามารถปฏิบัติได้อย่างมืออาชีพ ๓) มาตรฐานด้านจรรยาบรรณ เป็นข้อปฏิบัติเพื่อให้การประกอบวิชาชีพนั้น ไม่ขัดต่อกฎหมายและศีลธรรม จรรยาบรรณถือเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก และ ๔) มาตรฐานร่วมในการทดสอบเพื่อการรับรองวิชาชีพ ต้องผ่านการประเมินสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนด

การที่จะเข้าใจว่ามืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างไรจะเริ่มจากการทำความเข้าใจว่ามืออาชีพคืออะไร มืออาชีพ คือผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีความรู้ ความชำนาญมีทักษะ ทำเต็มความสามารถเมื่อได้รับมอบหมายโอกาสที่จะผิดพลาดมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ดังนั้นบุคคลที่เป็นมืออาชีพควรมีความสามารถอย่างน้อย ๓ ประการ คือ ๑) รู้จริงในเรื่องที่ทำ ทั้งจากการศึกษา ฝึกฝน อบรมและจากประสบการณ์ ๒) สามารถประยุกต์ความรู้ต่างๆ ไปใช้ในการทำงาน และ ๓) รู้จักประสานสัมพันธ์กับผู้มารับบริการ อดทนที่จะรับฟังปัญหา

^๑ การพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD : e-Learning) ของสำนักงาน ก.พ.

มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นสากล สอดคล้องกับกรอบการบริหารราชการแนวใหม่ที่เน้นการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่และ การบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม และเพื่อให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่าง เป็นระบบ สามารถพัฒนาแนวคิด และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับสากลอย่างมี ออาชีพ สามารถขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ รวมถึงเพื่อให้ข้าราชการดังกล่าวได้ตระหนักถึงความสำคัญและมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีความ กระตือรือร้น ใฝ่รู้เพื่อศึกษาให้ทราบถึงแนวคิด ทฤษฎี แนวโน้ม ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงาน วิชาชีพในระดับสากลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และรักษาความเป็นมืออาชีพ อย่างยั่งยืน

สมรรถนะ กลุ่มคุณลักษณะที่เกิดจากการผสมผสานของความรู้ ทักษะและความสามารถ กิจกรรมงานที่ได้รับมอบหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน หากกล่าวโดยสรุป สมรรถนะจะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ที่ทำให้บุคคล สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร สมรรถนะอาจสามารถจำแนกเป็นกลุ่มๆ ได้หลายวิธี แต่วิธีหนึ่งง่าย ต่อการเข้าใจคือการจำแนกเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายแผนงานและโครงการ ต่างๆ ขององค์กร และสมรรถนะเฉพาะตามหน้าที่ (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานใน สายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เป็นการสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากขึ้น สมรรถนะจะเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงขีดความสามารถขององค์กรที่สะสมมานานและมี ส่วนช่วยให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้อีกด้วย นอกเหนือจากการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร แล้วสมรรถนะยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรด้วย กล่าวคือ สมรรถนะเป็นตัวสนับสนุนให้ สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานที่ตั้งไว้ โดยสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าบุคลากรดังกล่าวมี ความสามารถอยู่ในระดับใด จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง ซึ่งจะมีประโยชน์ในการวางแผนการ พัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อีกด้วย

หน่วยที่ ๒ บทบาทใหม่ของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

บทบาทใหม่ของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล การ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลนี้ถือว่าเป็นบทบาทนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพทุกคนจะมีประสบการณ์ มากแล้วทั้งสิ้น ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบทบาทนี้คือการมีความรู้เรื่องกฎ ระเบียบและนโยบายต่างๆ ในงานด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ได้จำกัดที่การมีความรู้เรื่องกฎ ระเบียบและนโยบายต่างๆ ในด้านงานทรัพยากร บุคคลอย่างถ่องแท้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล การรับรู้ถึงผลกระทบขององค์กรในความรับผิดชอบของตน จากกฎ ระเบียบ และนโยบายด้านการบริหารบุคคล ดำเนินการด้านการบริหารบุคคล ในความรับผิดชอบของตน ในทิศทางที่ สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของกฎ ระเบียบและนโยบายการบริหารบุคคล และการสื่อสารกฎระเบียบและ นโยบายการบริหารบุคคลได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น สิ่ง ที่สำคัญที่มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจ ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงยุทธศาสตร์และแนวทางในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ในส่วนของสมรรถนะประจำบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย ๑) ประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการทำงาน ๒) นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ๓) มีทักษะด้านการตลาดในการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล ๔) แสดงให้เห็นถึงจิตใจที่ให้บริการ ๕) เข้าใจกระบวนการและวิธีการเปลี่ยนแปลงงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๖) เข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงานภาครัฐ ๗) เข้าใจพฤติกรรมกลุ่ม ๘) ใช้ทักษะในการให้คำปรึกษาและการเจรจาต่อรองเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ๙) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของความไว้วางใจ ๑๐) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ๑๑) สร้างสมดุลในความแตกต่างหลากหลายทางค่านิยมการทำงาน ๑๒) ประยุกต์ใช้ความคิดทางการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ๑๓) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ และ ๑๔) ใช้ทักษะในการสร้างความร่วมมือร่วมใจการสนับสนุนการทำงาน

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางสำคัญประการแรกคือต้องเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ณ วันนี้ ดังนั้น มีอาชีพจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลง เข้าใจว่าเหตุใดบุคลากรจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำอย่างไรจึงจะลดกระแสต่อต้านได้ ทำอย่างไรจึงจะได้รับแรงสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง เข้าใจปฏิกริยาของแต่ละบุคคลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งแตกต่างกันออกไป รวมถึงการใช้ทักษะการโน้มน้าวและการเจรจาต่อรอง เพื่อลดความกลัวที่มักจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้ได้มาซึ่งแรงสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง

การที่ระบบบริหารงานภายในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือต้องสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ได้ แนวทางในการดำเนินการที่สำคัญคือการเปลี่ยนวิธีการคิดเป็นการคิดนอกกรอบในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้วยการปรับเปลี่ยนนี้จะมาพร้อมกับการเปิดโอกาสให้มีการคิดนอกกรอบ ซึ่งหมายถึงการค้นหาแนวคิดใหม่ๆ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ต่างๆ รวมถึงการยินดีรับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ เพื่อที่จะทำให้เกิดสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่แนวคิดในรูปแบบนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการที่จะช่วยคนในองค์กรในการฝ่าวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แล้วต้องเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า รวมถึงความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง แนวปฏิบัติสำคัญคือต้องมีการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายถึงปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการคืออะไร มีช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการมาน้อยเพียงใด และเราสามารถให้การสนับสนุนได้อย่างไร ที่สำคัญคือต้องแน่ใจว่าเราสามารถระบุความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์และแม่นยำ ควรมีการถามและทวนใจความ รวมถึงการชี้แจงให้กระจ่างจนกว่าจะมีความเข้าใจความคาดหวังนั้นๆ จากทั้งสองฝ่าย เมื่อมีการตัดสินใจว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เราอาจจะพบได้เสมอว่าจะมีบางกลุ่มไม่ยอมรับและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เหตุผลก็คือ ในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ทำให้เราต้องทิ้งความรู้สึกปลอดภัย ความมั่นคง ความสามารถในการคาดคะเน และรับรู้ที่เกิดจากกระบวนการทัศน์เดิมไป อีกเหตุผลหนึ่งที่คนทั่วไปยังคงยึดติดหรือยึดถือแนวทางการทำธุรกิจแบบเดิมๆ คือเพื่อให้สามารถรักษาเสถียรภาพของตนเองไว้ หรือเพื่อให้ยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจมาจากความกลัวในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เราอาจจะสรุปถึงสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ การสูญเสียความมั่นคงในหน้าที่หรือสถานภาพ ความไม่สะดวกสบาย การไม่เชื่อใจหรือความไม่แน่นอน

โดยหัวใจสำคัญของการลดกระแสต่อต้านและการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดให้บรรลุผลสำเร็จก็คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนและการเข้ามาจับบทบาทร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เตรียมตัวให้พร้อมเสมอ อธิบายจุดประสงค์ให้ชัดเจน ค้นคว้าว่ามีความกังวลในเรื่องอะไรบ้าง ให้ความชอบธรรมต่อข้อกังวลใจต่างๆ ต้องสะท้อนข้อคิดเห็นของบุคคลอื่น ตอบรับอย่างกระตือรือร้น ปิดประเด็น และติดตามผลการดำเนินการ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเข้าใจในระดับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องพบเจอเสมอ ขั้นตอนที่ ๑ ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าอาจจะมีการปฏิเสธในช่วงแรกๆ แต่คนทั่วไปสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงยากๆ ที่พวกเขาไม่ต้องการได้ ขั้นตอนที่ ๒ การต่อต้าน การต่อต้านมักจะพบได้เสมออย่างน้อยที่สุดก็ในระยะต้นของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ ๓ การนำมาใช้ ในขั้นตอนนี้การเปลี่ยนแปลงเริ่มเป็นที่ยอมรับและมีการกล่าวถึงการดำเนินการแนวใหม่ในแง่บวกมากขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยสนับสนุนขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงนี้ได้โดยดูแลให้ทุกคนอยู่ในวงจรการสื่อสารระหว่างกัน และขั้นตอนที่ ๔ การเข้าไปมีส่วนร่วม เมื่อเห็นผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน คุณประโยชน์ คุณค่าและความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเริ่มได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งในโครงการขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่การเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่

แต่อย่างไรก็ตาม ต้องระลึกเสมอว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นไปไม่ได้ที่จะไม่มีปัญหาใดๆ การขาดเสถียรภาพ ในช่วงปรับเปลี่ยนอาจก่อให้เกิดปัญหาใหม่ๆ เช่น ความเครียดในงานที่มากขึ้น และภาระงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่พิสูจน์ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความคิดที่ไม่ดี มันเพียงแต่บอกว่าสิ่งที่สำคัญบางอย่างกำลังเกิดขึ้นในองค์กร

ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสื่อสาร ขีดความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงานและพนักงานในองค์กร ด้วยการสื่อสารจะต้องเกิดขึ้นทั้ง ๒ ทาง คือทั้งจากด้านบนและล่าง และจะต้องมีเสรีภาพที่เท่าเทียมกัน โดยทั่วไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับแต่งแนวทางดำเนินการให้เหมาะสมตามเงื่อนไขที่เปลี่ยนไป ยืนหยัดและมุ่งมั่นต่อพันธกิจและเป้าหมาย สามารถคิดและสื่อสารโดยใช้ภาษาเดียวกับลูกค้าภายในองค์กร นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทราบถึงคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่สามารถช่วยเพิ่มผลลัพธ์ได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องคิดทั้งระบบโดยรวมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเป็นที่รับรู้ในลักษณะที่เป็นการมองผ่านกระบวนการองค์กรโดยรวม ไม่ใช่เป็นการมองแบบแยกส่วน นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย ได้แก่ ควบคุมทัศนคติ รับหน้าที่เป็นเจ้าของเรื่องในการเปลี่ยนแปลง มีจิตตั้งมั่นไม่หวั่นไหว มีอารมณ์ขัน ฝึกฝนการใช้เทคนิคบริหารความเครียด และสร้างอนาคตมากกว่าที่จะแก้ไขในเรื่องอดีต

ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากจะต้องเปลี่ยนจุดเน้นไปที่ผลลัพธ์ของงานและเปลี่ยนบทบาท และจะต้องนำความรู้ความเชี่ยวชาญไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่แต่การมีตำแหน่งผู้นำตามอำนาจหน้าที่เท่านั้น สำหรับโครงการบริหารแบบใหม่ที่พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม ความร่วมมือจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะในฝ่ายตนเองแต่จะเป็นความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อนำมาสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งเอาไว้ การพึ่งพาอาศัยหน่วยงานหลายๆ ฝ่าย จะเป็นลักษณะหลักของการบริหารงานในปัจจุบัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรถือเป็นหัวใจของความสำเร็จ ผู้นำในการประสานงานระหว่างหัวหน้างานแต่ละส่วนกับผู้ร่วมงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มมีหน้าที่กระตุ้นทีมให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพแทนที่จะเป็นการทำงานอย่างเอกเทศ

สมรรถนะสำคัญของบทบาทผู้นำจะประกอบไปด้วย ๑) เข้าใจเห็นคุณค่าและสนับสนุนความแตกต่างหลากหลาย และ ๒) ปฏิบัติตนและส่งเสริมผู้อื่นในพฤติกรรมด้านความซื่อตรงมั่นคงและการมีจริยธรรม เมื่อเราพูดถึงคำว่าผู้นำบ่อยครั้งจะมีความสับสนกับคำว่าผู้บริหาร เนื่องจากทั้งสองคำนี้มักจะคาบเกี่ยวหรือใช้สลับกันให้เห็นอยู่เสมอ แต่ในข้อเท็จจริงแล้วผู้นำกับผู้บริหารมีความแตกต่างกันอยู่มาก เช่น ผู้บริหารคือผู้ดำเนินการ ผู้นำคือผู้คิดค้น ผู้บริหารเป็นเพียงสำเนา ผู้นำคือต้นฉบับ ผู้บริหารมุ่งเน้นในระบบและโครงสร้าง ผู้นำมุ่งเน้นในตัวบุคลากร ผู้บริหารมักจะมองที่ข้อเท็จจริงที่สำคัญในสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำจะมองถึงแนวโน้มจะเกิดขึ้น

หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำคือ การสร้างคณะทำงานเป็นทีมเนื่องจากผู้นำสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้วยการปลุกกระตุ้นใจและพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายได้ การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยกฎ ระเบียบและการอุทิศตน รวมทั้งบทบาทและความรับผิดชอบซึ่งทีมจะต้องดึงทักษะของแต่ละบุคคลและทักษะร่วมกันของทีมมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความรับผิดชอบส่วนบุคคลและความรับผิดชอบร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็น ทีมจะต้องมีความรับผิดชอบในการอุทิศตนทั้งในส่วนบุคคลในส่วนที่ทำงานร่วมกันรวมทั้งผลลัพธ์โดยรวม

เมื่ออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมด้วยการส่งเสริมค่านิยมของการทำงานเป็นทีมและสร้างความมั่นใจว่าการทำงานเป็นทีมจะได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอีกทั้งต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมและคอยติดตามแนวคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอสามารถให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกและสามารถรับรองว่าระบบการให้รางวัลขององค์กรนั้นสามารถใช้ได้กับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของทีม นอกจากนี้ยังมีหน้าที่สื่อสารกับพนักงานให้รับทราบวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวัง รวมทั้งให้คำชมเชยเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักจริยธรรมนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานราชการบทบาทผู้นำต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรมและประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการยึดมั่นจรรยาบรรณหมายถึงการปฏิบัติต่อพนักงานโดยให้เกียรติและเคารพสิทธิเสรีภาพประโยชน์ทับซ้อน การเลือกที่รักมักที่ชังและการแสดงออกและอื่นๆ เป็นไปในทำนองนั้น ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่สมควรเก็บเป็นเรื่องลับเฉพาะและสิทธิส่วนบุคคลของผู้รับบริการ การเป็นแบบอย่างในการรักษามาตรฐานของพฤติกรรมที่ถูกต้องตามศีลธรรม ต้องเคารพในบทบัญญัติและข้อกฎหมายรวมทั้งข้อแนะนำและควรแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ให้เห็นทั่วกันในองค์กรโดยอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผลการให้การฝึกอบรมการปฏิบัติเป็นตัวอย่างและความ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลชักนำ

หน่วยที่ ๓ มาตรฐานมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มาตรฐานมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับสากลแล้วการรับรองมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าไม่ใช่ประเด็นใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้วมีการจัดตั้งหน่วยงานให้การรับรองมืออาชีพอยู่หลายแห่ง รูปแบบการรับรองมืออาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลของไทย สำนักงาน ก.พ. แบ่งรูปแบบการรับรองมืออาชีพออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ระดับผู้ปฏิบัติ ระดับผู้บริหาร ระดับกลาง และระดับอาวุโส โดยทั้ง ๓ หลักสูตรมีกลุ่มเป้าหมายเนื้อหาหลักสูตรและแนวทางในการทดสอบเพื่อรับรอง เช่น

หลักสูตรการเสริมสร้างมืออาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับผู้ปฏิบัติ เป็นหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะความเป็นมืออาชีพบทบาทภารกิจของนักบริหารทรัพยากรบุคคลตามทิศทางใหม่และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ได้อย่างถูกต้อง สามารถวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานและตอบโต้หลายๆ ในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากร

บุคคลในระดับปฏิบัติโดยใช้หลักวิชาชีพและองค์ความรู้ที่ได้รับการทบทวนได้อย่างถูกต้องและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เพื่อการเรียนรู้จากกันและกัน เป็นการสร้างความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานที่สำคัญและการสร้างเครือข่ายของนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพยุคใหม่ต่อไป

หลักสูตรเสริมสร้างมืออาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับผู้บริหารระดับกลาง เป็นหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับสากลอย่างมืออาชีพ สามารถขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้ตระหนักถึงความสำคัญและมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ เพื่อศึกษาให้ทราบถึงแนวคิดทฤษฎี แนวโน้มตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพในระดับสากลเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและรักษาความเป็นมืออาชีพอ่างยั่งยืน

จรรยาบรรณวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพโดยรวมมีเป้าหมายหลักคือการรักษาเกียรติศักดิ์และชื่อเสียง การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติวิชาชีพรวมถึงการมีผลงานที่เป็นที่ยอมรับและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายวิชาชีพได้ การกำหนดให้มีจรรยาบรรณวิชาชีพจะเป็นกรอบแนวทางที่สำคัญที่จะสนับสนุนและยกระดับให้มีมาตรฐานทางวิชาชีพ นอกจากนี้จรรยาบรรณวิชาชีพจะช่วยเสริมสร้างระบบคุณธรรมให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาสมรรถนะให้มีมาตรฐานและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

จรรยาบรรณวิชาชีพมีอยู่ ๕ ประการ ดังนี้ ๑) สุจริตเป็นธรรมปราศจากอคติและไม่เลือกปฏิบัติ ๒) พัฒนาความรู้ความสามารถไปสู่ความเป็นเลิศในวิชาชีพ ๓) รักษาความลับและเปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ๔) ดำรงตนเป็นแบบอย่างด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ และ ๕) บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยปราศจากผลประโยชน์แอบแฝง

ประโยชน์ของจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถแบ่งได้เป็น ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) ประโยชน์ต่อตนเอง เจ้าหน้าที่ผู้ยึดมั่นและปฏิบัติตามจรรยาบรรณย่อมได้รับการยอมรับในฐานะเป็นผู้มีเกียรติและศักดิ์ศรี ๒) ประโยชน์ต่อหน่วยงาน หน่วยงานที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ผู้มีจรรยาบรรณย่อมสร้างเสริมเกียรติและศักดิ์ศรีตลอดจนการยอมรับให้แก่หน่วยงานนั้นอีกด้วย ๓) ประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานในสังกัดที่มีจรรยาบรรณย่อมสร้างเสริมความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานในทุกๆระดับ ตลอดจนสร้างเสริมการยอมรับและความเชื่อถือในองค์กร ในฐานะองค์กรภาครัฐที่มีความโปร่งใสยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับได้ในผลการปฏิบัติที่ตีเลิศเที่ยงธรรม และ ๔) ประโยชน์ต่อผู้มาติดต่องาน เจ้าหน้าที่ผู้ยึดมั่นและปฏิบัติตามจรรยาบรรณนี้ย่อมให้การบริการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้มาติดต่อได้อย่างถูกต้องเป็นธรรมอันจะส่งผลให้ผู้มาติดต่อได้รับประโยชน์สูงสุด

นายบัญญัติ ทำของดี
นิติกรชำนาญการ
กลุ่มวินัย
กองการเจ้าหน้าที่
มีนาคม ๒๕๖๔