

**สรุปทฤษฎีที่ได้จากการพัฒนาความรู้**  
**หลักสูตร “การบริหารทรัพยากรบุคคล”**  
**ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ OCSC Learning Space**  
**โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)**

บรรยายโดย รศ.ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย  
 อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

**งานบุคลากร (Personnel Functions) หรืองานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources หรือ HR)** เป็นองค์กรสนับสนุนที่คอยจัดระเบียบ ประสานการดำเนินงาน และอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรทุกระดับ อีกทั้งเป็นการตอบสนองนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล โดยงาน Personnel จะเน้นการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายบริหาร ในขณะที่ HR จะมองกว้างขึ้นโดยสนองความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญ เน้นผลงานผ่านกลุ่มหรือทีมงาน ซึ่งปัจจุบัน HR ต้องเรียนรู้และการพัฒนาระบบที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขัน นอกจากนี้ HR ยุคใหม่ต้องมีส่วนช่วยผู้บริหารสรรหา พัฒนา ไร่ และรักษาคนเก่งและดีให้แก่องค์กร

**บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของการบริหารงานบุคคล**

**๑. การสรรหา** โดยมีผู้ดำเนินการสรรหา (Recruiter) เป็นผู้ที่ได้ดูแลรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของบุคลากร โดยผู้ดำเนินการสรรหาจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในองค์กร มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน ซึ่งแนวทางวิธีการสรรหามี ๒ แนวทาง คือ สรรหาคนในองค์กรและสรรหาคนนอกองค์กร

**๒. การคัดเลือก** เป็นกระบวนการที่ใช้เครื่องมือต่างๆ มาช่วยพิจารณาคัดเลือกให้ได้ตามที่องค์กรต้องการ โดยเกณฑ์หรือเครื่องมือที่ใช้ เช่น ใบสมัคร แบบทดสอบทางจิตวิทยา เช่น การวัดความถนัด การวัดบุคลิกภาพ การวัดทัศนคติ การสัมภาษณ์ เป็นต้น

**๓. การประเมินผลการปฏิบัติงาน** และการประเมินผลตัวบุคคลโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เห็นความก้าวหน้าของตนเอง

**๔. การประเมินผลบุคลากร** ช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างและรักษาการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ช่วยพัฒนาตัวบุคลากรโดยบุคลากรจะทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง นำไปสู่การพัฒนางานต่อไป

**๕. การฝึกอบรมและการพัฒนางาน** เจ้าหน้าที่อบรมจะทำหน้าที่บริหารงานอบรม รวมถึงการติดต่อประสานงาน ค้นหาหลักสูตรที่ช่วยพัฒนางานให้ตรงกับสายงาน และเป็นหลักสูตรที่น่าสนใจที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากร พร้อมกับจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ จะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ฝึกฝนและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ได้

**๖. ค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง** เป็นเครื่องมือในการรักษาคนดีและคนเก่งให้อยู่กับองค์กร โดยค่าตอบแทนจะต้องเป็นรางวัลที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งรูปแบบการจ้างมีทั้งที่เป็นรูปของตัวเงินหรือตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น โดยหลักการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความพอเพียง ยุติธรรม มีความมั่นคง และมีการยอมรับได้ทั้งผู้ให้และผู้รับ

**๗. การดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย** คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา แก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตใจที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากร

ซึ่งมีปัจจัยท้าทายที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาในการดำเนินการสำหรับ HR ในปัจจุบันได้แก่

๑. การทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อนำบุคลากรในองค์กรให้ผลงานตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้อย่างไร
๒. สร้างพฤติกรรมกระบวนการปฏิบัติงานที่ให้คุณค่าเพิ่ม ลดการสูญเสีย ลดต้นทุน
๓. แสวงหาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ฐานข้อมูล โปรแกรม Software ต่างๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานและส่งมอบผลงานถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัยได้ทันเวลา
๔. รักษาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรายบุคคล รายกลุ่ม และเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร สร้างเป็น“Organizational Memory และ Knowledge Center” ขึ้นภายในองค์กร นี้
๕. แสวงหาความไว้นื้อเชื่อใจระหว่างบุคลากรกับองค์กร ปลูกฝังความพึงพอใจความจงรักภักดี ทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อองค์กรได้อย่างไร
๖. ร่วมตรวจสอบข้อเสียและอุปสรรคของการกำหนดโครงสร้างและกระบวนการทำงานเดิม กำหนดบทบาทภารกิจการทำงานใหม่ นำไปสู่การปรับโครงสร้างและการออกแบบงานใหม่

#### บทบาทใหม่ในเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการด้าน HR

สมาคมการบริหารจัดการ (The Society for Human Resource Management หรือ SHRM) ได้ระบุสมรรถนะหลัก ๔ ด้านของ HR Professionals ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยมองว่าผู้บริหาร ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หรือฝ่าย HR ต้องมีสมรรถนะดังนี้



๑. ความสามารถในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ เข้าใจวิสัยทัศน์ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ต้องมีส่วนผลักดันสิ่งที่คิดให้เป็นจริงด้วยผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมตอบสนองต่อทุกฝ่ายที่มีความต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประเมินตรวจสอบความพร้อมขีดความสามารถของทรัพยากรและที่จะใช้ขับเคลื่อน รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

๒. ความสามารถทางเทคนิคของวิชาชีพด้าน HR ต้องเป็นเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โดยเฉพาะในด้านการคัดเลือก การประเมิน การฝึกอบรม ค่าตอบแทน

๓. ความสามารถในการพัฒนาองค์กร การสร้างทีม การออกแบบองค์กร มาตรการ และกลยุทธ์การพัฒนา เป็นกระบอกเสียงและปกป้องสิทธิ์ของบุคลากร รับผิดชอบต่อความต้องการและความรู้สึกโดยรวมของบุคลากร

๔. ความสามารถสนับสนุนการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนคน-ระบบได้ ผ่าน “People Management” เป็นผู้เร่งเร้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสร้าง “Winning Attitude” ให้บุคลากร เห็นคุณค่า เห็นประโยชน์ และเห็นความจริงในการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน ขับเคลื่อนอย่างจริงจังต่อเนื่อง ปรับแก้ระบบโครงสร้าง ติดตามประเมินผลของการผลักดัน ทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้ความเป็นระบบหรือการบริหารแนวใหม่ให้เกิดขึ้น

#### การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

การวิเคราะห์และการออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการการศึกษาพิจารณาและประเมินข้อมูลงานแต่ละงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุขอบเขตงานประเภทต่างๆ ในองค์กร ซึ่งทำได้โดยการจัดทำรายการ (List) ของงานจากทะเบียน การจ้างเงินเดือน จากแผนภูมิองค์กร และสร้างตารางเปรียบเทียบงานตั้งแต่หน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถอย่างละเอียดเพื่อนำมาวิเคราะห์งานบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานบริหารบุคคล จะต้องวิเคราะห์งานแต่ละงานว่าต้องการบุคลากรที่มีทักษะความรู้และความสามารถอะไรบ้าง เช่น ผู้รับผิดชอบงานค่าจ้างและสวัสดิการ บุคลากรที่ทำงานด้านนี้ต้องมีความรู้เรื่องการบริหารค่าจ้าง เงินเดือนกับการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือและรายละเอียดการบรรยายลักษณะงาน หรือ ผู้รับผิดชอบงานสรรหา ควรมีกระบวนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจผู้สมัครให้มาสมัครงานที่องค์กร รู้อุปแบบหรือวิธีการสรรหาและคัดเลือก เป็นต้น

#### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องอาศัยวิธีดำเนินการดังนี้

๑. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับองค์กรในการบริหารจัดการและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ระบบและวิธีการประเมินจะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่การเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน โดยวิธีการประเมินมีหลายวิธี เช่น

- วิธี Checklist ซึ่งจะเป็นใบประกอบรายการปฏิบัติงานของกิจกรรมหรืองานนั้นๆ
- การจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะต่างๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานความรับผิดชอบงาน

- การใช้วิธีการเปรียบเทียบบุคลากรในตำแหน่งงานที่เหมือนกันเพื่อหาคนที่ดีที่สุดในสำนักงาน
- การใช้คณะกรรมการในการประเมินหรือการใช้การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา

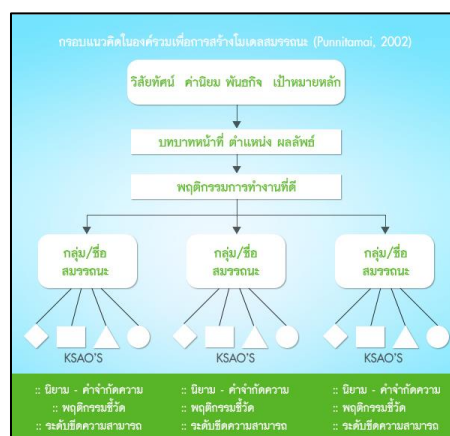
ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผล จะช่วยให้บุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ได้รู้จักตนเองมากขึ้น ทำงานได้มาตรฐานมากขึ้น นำมาพิจารณาประกอบการจ่ายเงินค่าจ้างตามความเหมาะสม นอกจากนี้การประเมินยังมีประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายงานอีกด้วย อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหรือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่ควรจะปรับปรุงแก้ไขแผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมจุดเด่นเพื่อเป็นกำลังใจและผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของงาน

**๒. การฝึกอบรมและพัฒนา** เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการฝึกอบรมสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

- การฝึกอบรมแบบ Informational Training Technique เป็นการฝึกอบรมที่มีการสอนแบบบรรยาย การสอนโดยใช้สื่ออุปกรณ์ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม ข้อดีของการจัดฝึกอบรมแบบนี้ คือ มีค่าใช้จ่ายน้อย สามารถอบรมได้จำนวนมาก และเรียนรู้ด้วยตนเองเมื่อมีเวลาว่าง
- การจัดฝึกอบรมแบบ Experiential Training Method เช่น การจัดแบบ On the Job Training, Case Study Analysis และ Role Playing บทบาทสมมุติ ซึ่งการจัดฝึกอบรมแบบนี้จะมีประโยชน์ คือ ได้ฝึกปฏิบัติงานจริง มีการเรียนรู้อย่างใกล้ชิด และกระตุ้นการทำงานด้วยการฝึกปฏิบัติ

**๓. การพัฒนาสายอาชีพ** เป็นแนวทางการพัฒนาความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายมีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ ทำให้สามารถประเมินตนเองก่อนตัดสินใจจากความสนใจ ความถนัด ความรู้ ความสามารถ เพื่อเตรียมพร้อมและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและมีความก้าวหน้าให้สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร

### การกำหนดโมเดลสมรรถนะขององค์กร



โมเดลสมรรถนะ เป็นสิ่งจำเป็นในกำหนดรายการสมรรถนะที่สำคัญเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยรายการสมรรถนะหลัก (Core Competencies) จะมีส่วนประกอบจากชุดหรือกลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะอื่นใด (KSAOs) ที่เชื่อว่าจะช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดีและสำเร็จ หากบุคลากรมีสมรรถนะเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร หากตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการจะมีจำนวนรายการสมรรถนะไม่มาก มีความเป็นรูปธรรม เป็นทักษะความรู้และความสามารถที่ค่อนข้างง่าย เมื่อตำแหน่งสูงขึ้นรายการสมรรถนะจะมากขึ้น มีความเป็นนามธรรม และมีระดับความยากมากขึ้น แต่ละองค์กรมีอิสระที่จะกำหนดโมเดลสมรรถนะของตนให้มีลักษณะแตกต่างกันไป โดยขั้นตอนในการกำหนดโมเดลสมรรถนะมีดังต่อไปนี้

๑. กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก ภารกิจ แผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ
๒. ระบุกลุ่มตำแหน่งและระดับงาน
๓. จัดทำคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง
๔. กำหนดประเภทของโมเดลสมรรถนะหลักบริหารเฉพาะทาง
๕. จัดทำสมรรถนะ (Job Competency Mapping)
๖. จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)
๗. กำหนดแบบแผนของการเขียนให้ครบ ๕ องค์ประกอบ
๘. ตรวจสอบสมบูรณ์ ครอบคลุม เหมาะสม ทันสมัย
๙. ทดลองใช้ ยืนยัน ปรับปรุงแก้ไขแบบแผนของโมเดลสมรรถนะที่ดี

การประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์



**ด้านการวางแผนกำลังคน** เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกำลังคนที่ต้องการตามเป้าหมายขององค์กร ช่วยเตรียมศักยภาพคนเข้าสู่ตำแหน่งว่าต้องมีทักษะความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง จำนวนเท่าไร กลุ่มงานไหน ซึ่งจะเชื่อมโยงกับกิจกรรมของการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อฝึกทักษะให้เหมาะสมกับงาน

**ด้านการสรรหาและการคัดเลือก** สมรรถนะช่วยระบุคุณลักษณะของผู้ที่มีความเหมาะสมกับงาน องค์กร และทีมงาน นอกจากนี้ยังช่วยสร้างเครื่องมือทำนายและเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วย

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** สมรรถนะช่วยให้มีการประเมินบุคคล ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นำผลมาช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ช่วยสร้างเครื่องมือวางระบบ การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา

**ด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ** สมรรถนะช่วยสร้างระบบให้รางวัลตามทักษะฝีมือและผลของงานแทนการจ่ายตามระบบอาวุโส ช่วยสร้างระบบการให้รางวัลเป็นทีม

**ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา** รายการสมรรถนะช่วยสร้างแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan- IDP) ช่วยออกแบบหลักสูตรการพัฒนาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ภาวะผู้นำ การสอนแนะ การเป็นที่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน การทัศนศึกษา

โดยปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการกำหนดโมเดลสมรรถนะขององค์กรมีดังนี้

๑. การมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการกำหนดโมเดลสมรรถนะของฝ่ายผู้บริหารทุกระดับที่ต้องพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลอยู่เสมอ
๒. การสื่อสารสร้างความเข้าใจทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการนำมาใช้ การอบรมให้ความรู้ ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ ความสำคัญและกระบวนการการนำไปใช้
๓. ความเหมาะสม ชัดเจน รัดกุมของวิธีที่นำมาใช้ ซึ่งโมเดลสมรรถนะสามารถสร้างได้หลายแนวทาง แต่ต้องมีความเข้าใจและชัดเจนในการสร้างโมเดลสมรรถนะขึ้นมา
๔. การนำโมเดลสมรรถนะไปใช้ในเชิงพัฒนาและการตัดสินใจแบบผิวัตฤประสงค์ จะทำให้เกิดการต่อต้านและไม่ยอมรับ ทำให้ยากที่บุคลากรจะยอมรับในระยะยาว
๕. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียจากการนำเอาโมเดลสมรรถนะมาใช้ร่วมคิด ร่วมประเมิน ร่วมใช้ ร่วมพัฒนาและปรับปรุงไปพร้อมกัน
๖. โมเดลสมรรถนะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม และค่านิยมหลักขององค์กร

จัดทำโดย  
นายปฎล ศรีศักดิ์สมบูรณ์  
เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์  
กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง  
กองการเจ้าหน้าที่  
สิงหาคม ๒๕๖๕