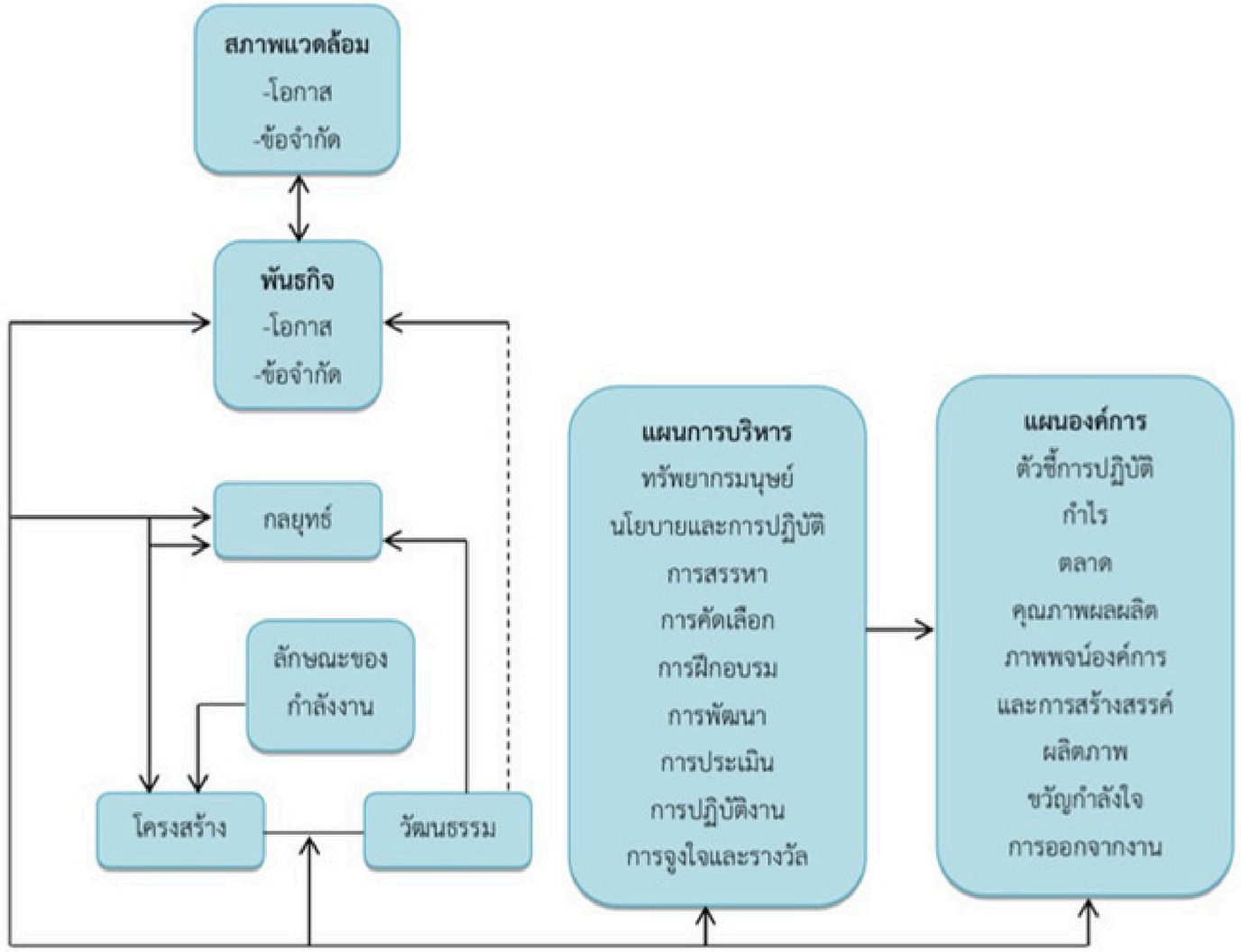
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในอนาคต

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ในอนาคตอันใกล้นี้รัฐบาลและสถานศึกษาต้องเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาประชากรของประเทศให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การต่างๆ นั้น รัฐบาลจะต้องกาหนดนโยบายและแผนที่พัฒนาคนเพื่อเข้าสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน นั่นคือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการทางานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การได้ร่วมกันจัดองค์การให้มีคุณภาพนำไปสู่มาตรฐานความเป็นสากล แต่การที่จะทำสิ่งดังกล่าวนั้นได้จะต้องมีการเตรียมคนทั้งด้านความรู้ วิสัยทัศน์ วิชาชีพให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้เฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน จะต้องแข่งขันกับเขาได้ในทุกๆ มิติความพร้อมเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยการวางแผนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ สร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้สามารถสอดรับกับตลาดแรงงานได้ ด้วยการได้การศึกษาการรวบรวมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ในอนาคตทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนไป ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออีกกระบวนการหนึ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในด้านความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์เพราะเป็นยุคที่เข้าสู่การแข่งขันอย่างเข้มข้น ใครดีก็อยู่ได้ ใครหยุดอยู่กับที่ต้องปรับหรือเปลี่ยนไปหรือหยุดดำเนินการไปเลย การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของการบริหารและบริการองค์การนั้นไม่เพียงเน้นผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แม้แต่ผู้บริหารก็ต้องพร้อมสามารถทั้งด้านความรู้แนวคิดมองกาลไกลเกี่ยวกับบริหาร เชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน การศึกษาวัฒนธรรมองค์การแต่อย่าลืมการยืดหยุ่นในกลยุทธ์แต่ถึงอย่างไรก็ตามการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องประกอบด้วยเป้าหมายของกลยุทธ์ ประสิทธิผลของกลยุทธ์ กลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสามารถที่จะนำกลยุทธ์นั้นลงไปสู่การปฏิบัติได้จริง ตามที่วิเคราะห์แล้วตามพันธกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านขบวนการวิเคราะห์โดยใช้หลัก SWOT จึงจะสามารถตอบสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ



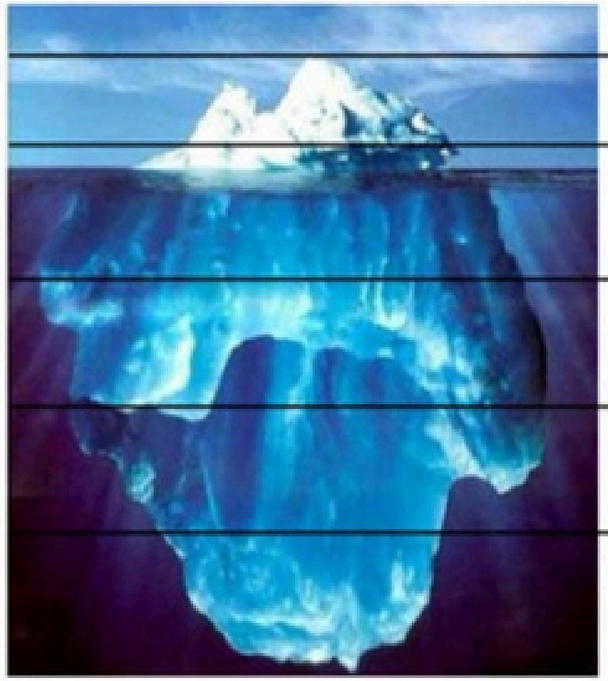
ภาพประกอบที่ 9.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 401)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นความสำคัญขององค์การที่เป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ อันถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์สมัยใหม่ในปัจจุบันหรือในอนาคตจึงต้องมุ่งเน้นที่จะสร้างมูลค่าจากทุนมนุษย์ “ซึ่งมีความหมายรวมไปถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะและประสบการณ์ของกำลังคนในองค์การ สมรรถนะถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญและได้รับการนำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่รวมทั้งในอนาคตด้วยที่จะช่วยให้การสรรหาการคัดเลือกบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทางานเพื่อสร้างผลงานอันเป็นที่คาดหวัง ช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่ตรงกับความจำเป็น สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสืบทอดตำแหน่งมีความราบรื่นและบุคลากรสามารถทางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะจึงหมายถึง การนำกรอบหรือตัวแผนสมรรถนะมาใช้สาหรับการดำเนินการและตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมาย ลักษณะความสาคัญและรูปแบบของสมรรถนะ



องค์ความรู้ (Knowledge) ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ

ทักษะต่างๆ (Skill) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ

บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น

ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน

อุปนิสัย (Traits) ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

แรงผลักดันเบื้องลึก(Motive) จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติคนอันเป็นไปโดยธรรมชาติ

ภาพประกอบที่ 9.3 ภาพภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ

ที่มา : สุรพงษ์ มาลี (2553:11)

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติไม่จัดว่าเป็นสมรรถนะ แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ดังภาพประกอบที่ 9.4

การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

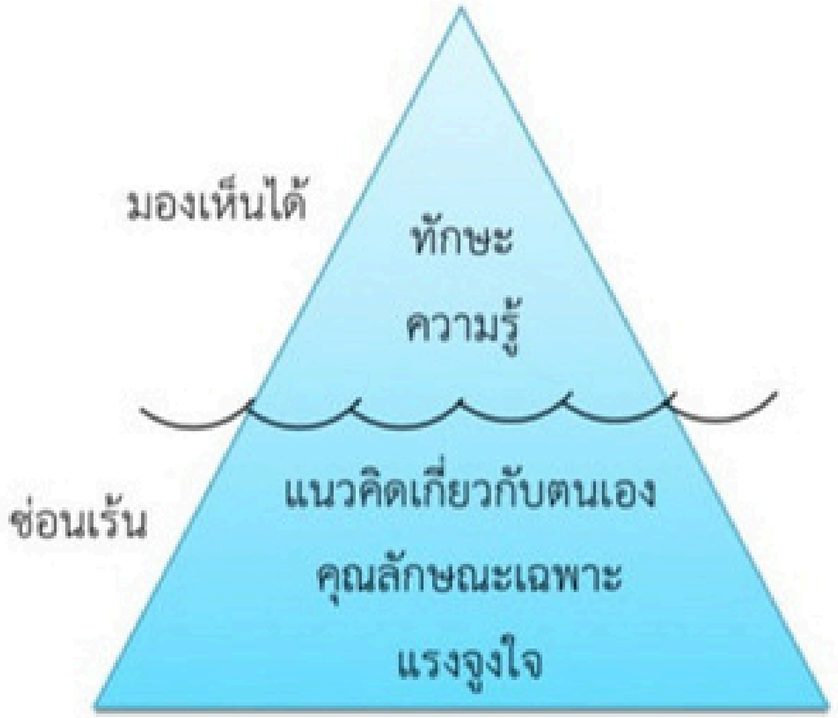
1. สมรรถนะหลัก หรือ CORE COMPETENCY หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์การจำเป็นจะต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น (1) สมรรถนะทั่วไป (GENERIC COMPETENCIES) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และ (2) สมรรถนะด้านการจัดการ (MANAGERIAL COMPETENCIES) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

2. สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (JOB-RELATED FUNCTIONAL/TECHNICAL COMPETENCY) คือ สมรรถนะที่เป็นกาหนดขึ้นเพราะมีความจาเป็นสาหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตาแหน่งนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบารุง เป็นต้น

การจัดประเภทของสมรรถนะตามลาดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์การ

ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลาดับขั้นของงาน หรือช่วงชั้นขององค์การด้วย โดยอาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCY) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตาแหน่งงานและในทุกระดับในองค์กรจาเป็นที่จะต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสาคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การไปสู่ความสาเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ
2. สมรรถนะประจากลุ่มงาน (JOB FAMILY COMPETENCY) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตาแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จาเป็นต้องมี เพื่อให้การทางานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (JOB–SPECIFIC COMPETENCY) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจาเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสาคัญในกระบวนงาน (KEY RESULT AREAS) ให้ได้ผล



ภาพประกอบที่ 9.5 แผนภาพแสดงคุณลักษณะของบุคคล ทั้งรูปแบบหรือระดับของสมรรถนะ แสดงโดยอาศัยตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

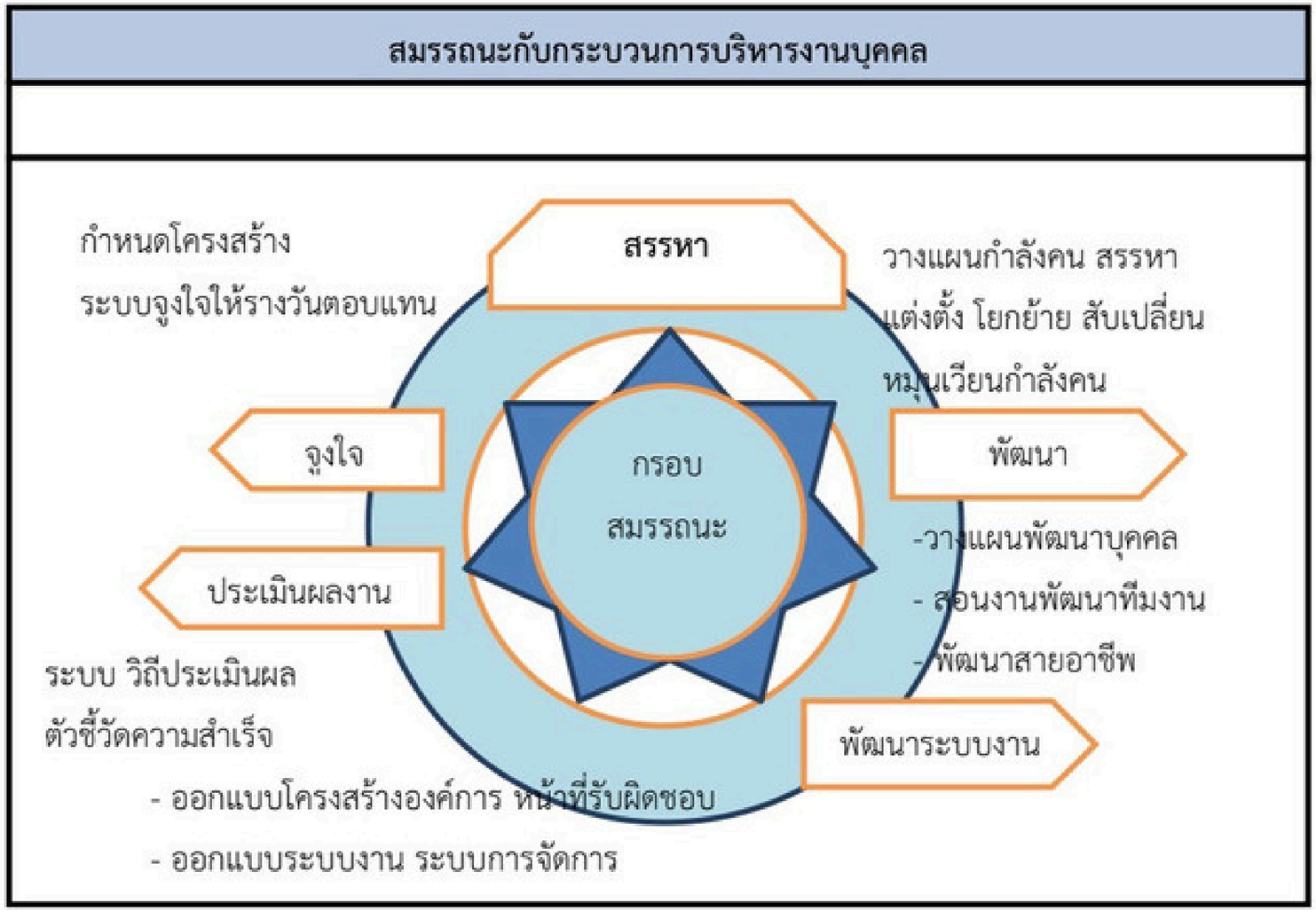
ที่มา : มานิต สุทธสกุล (2557 : 7)

ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานจึงมิใช่เพียงความรู้ ความสามารถ หรือทักษะเพียงเท่านั้น แต่สมรรถนะ คือ แรงผลักดันที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้สูงกว่า ดีกว่า คนอื่นๆ ที่มีตำแหน่งและหน้าที่ในระดับเดียวกัน จึงถือว่า มีความสำคัญต่อการกำหนดคุณลักษณะของบุคคลต่อความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานสามารถจะใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ และสามารถที่จะแยกออกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคคล และสมรรถนะเชิงจาแนกเรียกว่าสมรรถนะสาหรับการสร้างผลงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบของสมรรถนะ

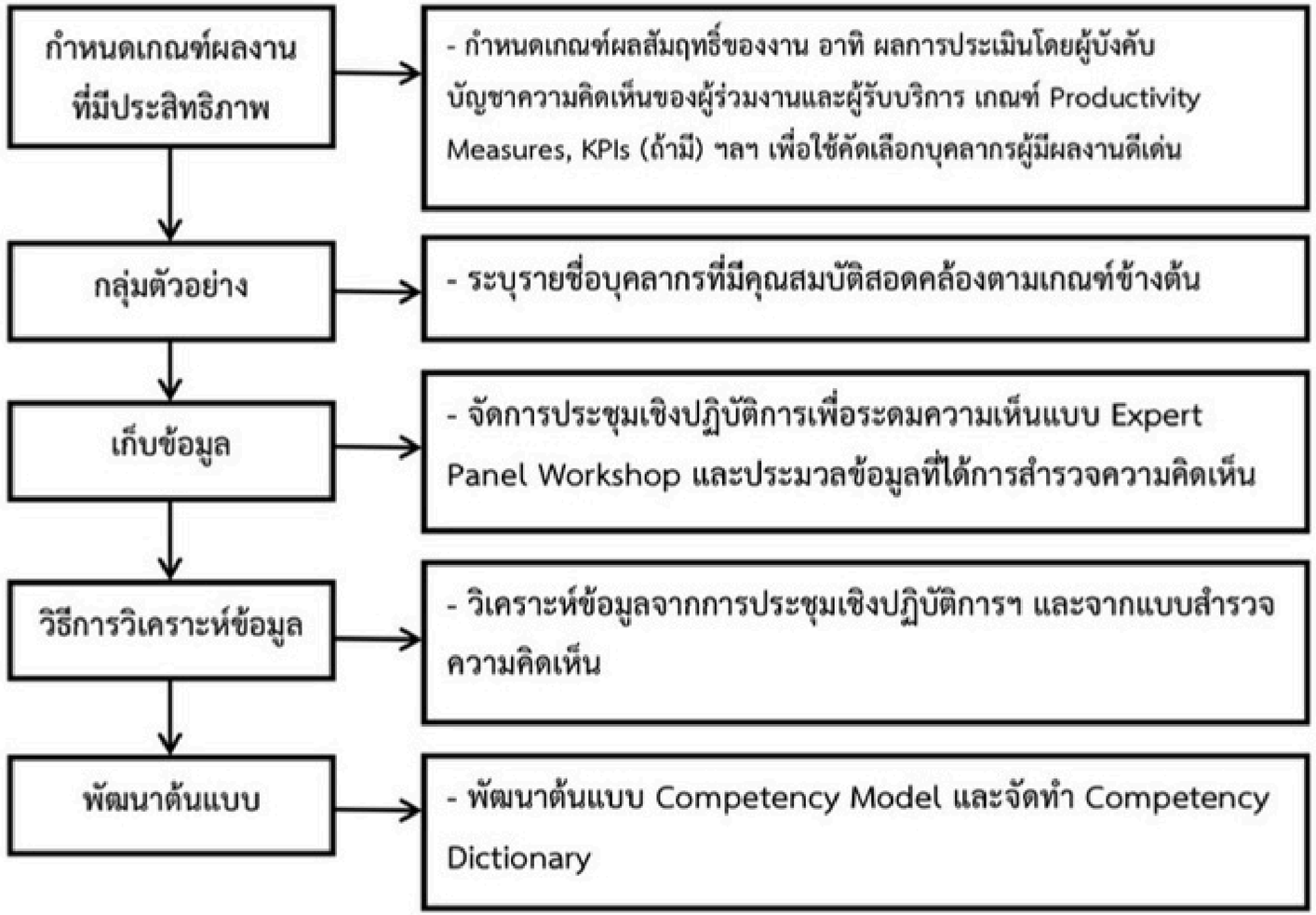
การบริหารงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต ความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ต้องการให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย คือ ความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพดีเยี่ยมกว่าองค์การอื่น หน่วยงานอื่น นั่นคือ องค์การนั้นจะต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ (COMPETENCY) ได้แก่ สมรรถนะระดับพื้นฐาน หรือสมรรถนะหลักที่ทุกคนจะต้องมีรวมทั้งสมรรถนะประจำกลุ่มงาน แต่สมรรถนะมิได้เกิดแก่บุคคล ทุกคน จะเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละคน ความรู้และทักษะของบุคคลนั้นที่จะก่อให้เกิดแรงผลักดันที่เรียกว่า สมรรถนะที่มีความมุ่งมั่นจะทางานให้ดีกว่าปกติ ดังนั้นแต่ละหน่วยงานหรือองค์การจะต้องสรรหาคัดเลือกอบรมพัฒนาบุคลากรทั้งด้านร่างกายจิตใจให้เกิดแรงจูงใจที่จะทางานนั้นๆ ให้ดีกว่าหรือดีเยี่ยมที่จะเป็นผลดีต่อองค์การ



ภาพประกอบที่ 9.7 สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : สุรพงษ์ มาลี (2553 : 24)

ขั้นตอนในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย



ภาพประกอบที่ 9.8 กระบวนการในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย

ที่มา : สุรพงษ์ มาลี (2553: 30)