

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรุงเทพมหานครสามัญ*

DEVELOPMENT OF COMPETENCY OF ORDINARY BANGKOK PERSONNEL

วันเพ็ญ วัฒนกุล

Wanhpen Wattanakool

สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร

Thung Khru District Office Bangkok

Corresponding Author E-mail: p.wattanako@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร กรุงเทพมหานครสามัญ ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำสมรรถนะของบุคลากร กรุงเทพมหานคร มีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ กรุงเทพมหานคร และบุคลากร กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 ได้วางรากฐานภายใต้หลักการและแนวคิดด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล 3 ประการ ได้แก่ หลักการพัฒนาสมรรถนะ หลักการบริหารผลงาน และ หลักการพิทักษ์ระบบคุณธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครปฏิบัติ ราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี แนวคิดสมรรถนะ เป็นแนวคิด ด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครใน หลายด้าน เช่น การนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาบุคลากรของ กรุงเทพมหานคร นำ สมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในส่วนของพฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น

คำสำคัญ: การพัฒนา; สมรรถนะ; บุคลากร

Abstract

This academic article aimed to study the competency development of ordinary Bangkok personnel. It was found that establishment of the competency of Bangkok personnel had its purpose to encourage civil servants to show behavior that is appropriate for their duties, and promote better

*Received August 24, 2023; Revised September 2, 2023; Accepted January 31, 2024

performance of duties in the human resource management of Bangkok according to the Civil Service Act. Bangkok Metropolitan Administration and Bangkok Personnel B.E. 2554 has laid down the foundation under 3 human resource management principles and concepts: performance management principles and principles to protect the moral system. The goal is to make Bangkok's civil servants perform their duties with quality, morality, and a good quality of life. Performance concept, it is a behavioral science concept that is applied to management of Bangkok's human resources in many aspects, such as applying competence to recruiting personnel of Bangkok performance that is applied to the performance assessment in terms of operational behavior, etc.

Keywords: Development; Competence; Personnel

บทนำ

ปัจจุบันกรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากร กรุงเทพมหานคร โดยสังเคราะห์ จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจากการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นของข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจากประชาชน จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้ คุณธรรม และจริยธรรม หมายถึง การครองตนและการประพฤติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึกและรับผิดชอบต่อตนเองตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ การบริการที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายามความพร้อมในการให้บริการ ประชาชนและอุทิศเวลาที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐาน และคุณภาพงานที่กำหนด และหรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด การทำงานเป็นทีม การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพ กับสมาชิกในทีม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

โครงสร้าง คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

โครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

1. กองบริหารทั่วไป 2. กองสรรหาบุคคล 3. กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
4. กองอัตรากำลัง 5. กองทะเบียนประวัติข้าราชการ 6. กองวินัยและเสริมสร้างจริยธรรม
7. กองพิทักษ์ระบบคุณธรรม โดยมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นประธานกรรมการ
2. กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวนห้าคน ได้แก่ ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการ ก.พ.ร. เลขาธิการ ก.ค.ศ. และเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. กรรมการซึ่งเป็นผู้แทนกรุงเทพมหานคร จำนวนสี่คน ได้แก่ รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมอบหมาย ปลัดกรุงเทพมหานครผู้แทนบุคลากรกรุงเทพมหานครซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน และหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

4. กรรมการซึ่งเป็นผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานครโดยข้าราชการกรุงเทพมหานครแต่ละประเภทคัดเลือกกันเอง จำนวนห้าคน ได้แก่

(ก) ผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จำนวนสองคน

(ข) ผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวนสองคน

(ค) ผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานครในสถาบันอุดมศึกษา จำนวนหนึ่งคน

5. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งกรรมการตาม 1. 2. 3. และ 4. ประชุมร่วมกัน คัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในด้านการบริหารงานส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการบริหารและการจัดการด้านกฎหมาย ด้านการศึกษา หรือด้านอื่นที่เป็นประโยชน์แก่การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวนห้าคน

ให้รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นรองประธานกรรมการ และหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นเลขานุการ ก.ก. ให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครดำเนินการให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครคัดเลือกกันเองเป็นผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานครหรือผู้แทนกรุงเทพมหานคร ในส่วนของผู้แทนบุคลากรกรุงเทพมหานคร แล้วแต่กรณีหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการคัดเลือกกรรมการตาม 3. ในส่วนของผู้แทนบุคลากรกรุงเทพมหานคร รวมทั้งกรรมการตาม 4. และ 5. ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ก. (สำนักงาน ก.ก., 2554) ซึ่งในแต่ละอำนาจหน้าที่เป็นการกำหนดพันธกิจในการทำงานที่ชัดเจน

การพัฒนาสมรรถนะ

คำว่า ศักยภาพ มีคำที่มีความหมายเหมือนกัน แต่มีการเรียกแตกต่างกันออกไป บ้างเรียกว่า ชีตความสามารถ บ้างเรียกว่า สมรรถนะ ถึงแม้ว่าจะเรียกแตกต่างกันออกไป แต่ก็ล้วนมาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Competency (สุภิญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548)

ศักยภาพ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ กล่าวคือ ศักยภาพเป็นสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นหรืออาจจะไม่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน หรือความเป็นไปได้ในการพัฒนา หรือมีทางทำให้เจริญได้ (Procter, 1991)

คำว่า ศักยภาพ แปลว่า ภาวะแฝงอำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือทำให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้แก่ ความสามารถหรือความพร้อมในตัวของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะเอื้ออำนวย ต่อการพัฒนา การปรับปรุง การจัดการ หรือการเข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้น (วิวัฒน์ บุญยภักดี, 2542)

ซึ่งสาเหตุความล้มเหลวพื้นฐานสำคัญ มี 5 ประการ ตามลำดับคือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดนิยาม (Define) สาเหตุจากการกำหนดปัญหา หรือประเด็นที่จะพัฒนาร่วมกันไม่ชัดเจน หรือไม่ตรงกัน เป็นเหตุทำให้สมาชิกในทีมทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้แก้ไขโดยกำหนดนิยาม ปัญหาหรือหัวข้อพัฒนาให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน

ขั้นที่ 2 การกำหนดวิธีวัด (Measure) สาเหตุเกิดจากวัดผลการดำเนินงานไม่ได้ จึงยากต่อการสรุปผล ให้แก้ไขโดยกำหนดตัวชี้วัดและวิธีวัดให้ชัด ทั้งนี้เพื่อสามารถพิสูจน์ผลการดำเนินการให้ได้ มิฉะนั้นการดำเนินงานที่ผ่านมาจะไม่มี ความหมาย

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์หาสาเหตุ (Analyze) สาเหตุเกิดจากไม่ทราบถึงปัจจัยหรือสาเหตุของปัญหาหรือประเด็นที่จะพัฒนา ให้แก้ไขโดยการแยกวิเคราะห์หาสาเหตุ หรือองค์ประกอบของปัญหาให้ได้

ขั้นที่ 4 การปรับปรุง (Improve) หลังจากทราบคำนิยาม ตัววัดสาเหตุหรือปัจจัยแล้วก็ยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ถ้าไม่สามารถบอกวิธีพัฒนาหรือวิธีปรับปรุงงาน ในกรณีเช่นนี้ ให้แก้ไขโดยการจัดทำแผนพัฒนาหรือแผนปรับปรุง โดยการกำหนดกิจกรรมของแผนนั้น ต้องให้สอดคล้องกับ สาเหตุของปัญหาหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนา

ขั้นที่ 5 การควบคุมกำกับ (Control) เมื่อมีแผนแล้วไม่นำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้พยายามทำมาตั้งแต่ต้นก็จะไม่บรรลุผลได้อย่างแน่แท้ ในกรณีนี้ให้แก้ไขโดยวิธีการกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศักยภาพเป็นพลังอำนาจหรือความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลและสามารถดึงออกมาใช้ได้ หากได้รับการกระตุ้นจากภายนอก (พิมพิมล พลเวียง, 2549)

ศักยภาพของบุคคล ได้แก่ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในการปฏิบัติ รวมถึงการที่บุคคลกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้องเหมาะสม โดยแสดงออกมาทางร่างกาย สติปัญญาเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปด้วย (สาโรช บัวศรี, 2549)

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมที่มีจุดเน้นเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผ่านการจัดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีอันจะช่วยส่งผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ถูกให้ความหมายที่กว้างขึ้นโดยให้ความสำคัญกับเรื่องการเรียนรู้ (Learning) ของบุคลากรที่ถือเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยมองถึงความก้าวหน้าของบุคลากรควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตขององค์กรด้วย เพราะการพัฒนาคนเป็นหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาแต่ยังรวมถึงกิจกรรมการพัฒนาและการวางแผนอาชีพเป็นรายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Mondy & Mondy, 2008) การพัฒนาศักยภาพมนุษย์เป็นการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การจัดการ ผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน (Kossek & Block, 2002) โดยมุ่งหมายการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมมนุษย์เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2544) เสริมสร้างและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร, 2544) ซึ่งเป็นหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารต้องดูแลรักษาบุคลากรในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานและพัฒนางานของตนเอง (ตุลา มหาวสุธานนท์, 2545)

ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลนั้นแสดงออกทางคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีที่ดีกว่าคนอื่น ๆ สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก และ สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งขณะนี้กำลังมีแนวคิดจะให้มีการประเมินสมรรถนะเฉพาะด้วย เช่นสมรรถนะของครูที่แยกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

สมรรถนะของคนเราอย่างน้อยก็มีสมรรถนะสำคัญ ๆ อยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร รู้จักสื่อสารกับคนอื่นได้ในทางสร้างสรรค์ และไม่เป็นภัยแก่ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางการพูด การเขียน อารมณ์ หรือวิธีการใด ๆ ที่จะทำให้คนที่เราสื่อสารด้วยฟังสบายหู ดูสบายตา และพาสบายใจ

2. ความสามารถในการคิด คิดในทางสร้างสรรค์ก่อให้เกิดมูลค่า และสร้างสันติสุข หรือเป็นการมองโลกในแง่ดี เช่น ไม่คิดลัทธิขโมยสิ่งของของคนอื่น ไม่อิจฉาริษยาใคร ไม่คิดพยายาบปองร้ายใคร ในส่วนสามภรรยา ก็ไม่คิดนอกใจกันและกัน ในส่วนของทุกคน ก็ไม่คิดอกุศล เช่น คิดกระทำความชั่ว คิดเพื่อมุ่งร้ายคนอื่น เป็นต้น สิ่งสำคัญคือการคิดที่จะพัฒนาประเทศชาติบ้านเมือง คิดหาทางออกให้ชาติบ้านเมือง ไม่ซ้ำเติมให้สถานการณ์แย่ไปกว่าเดิม

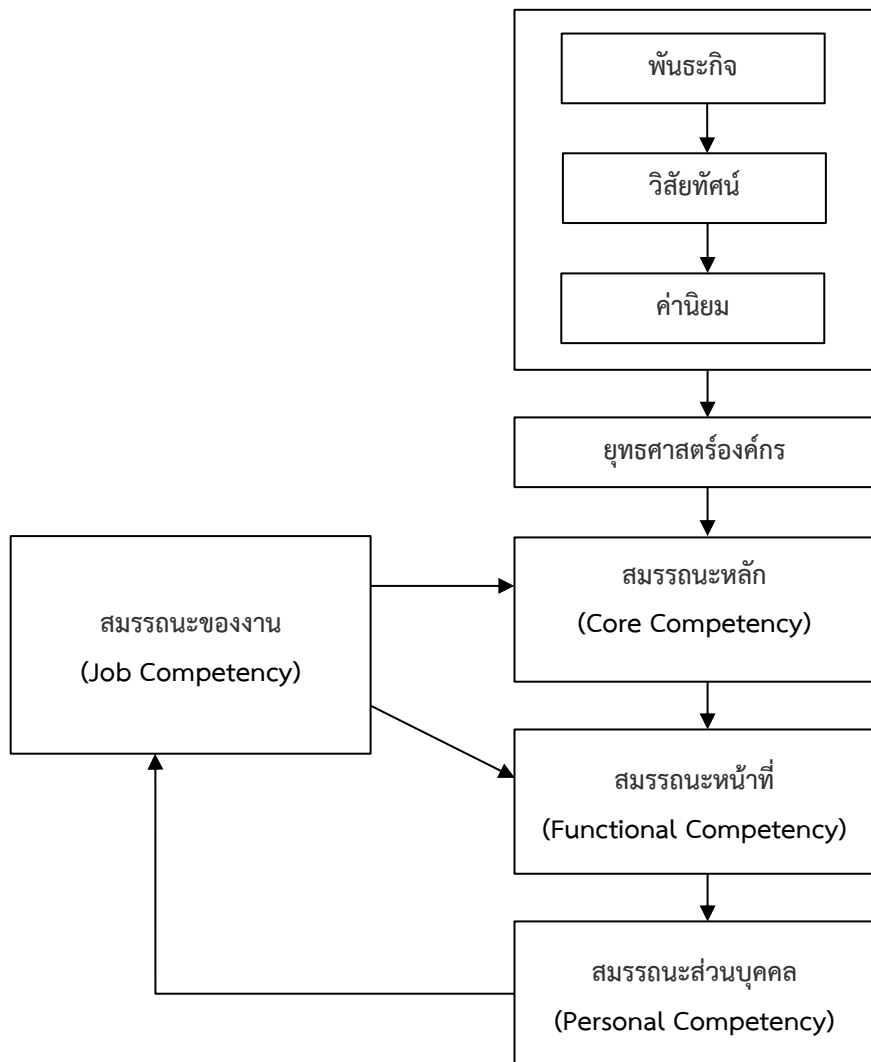
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา ทุกคนมีปัญหาด้วยกันทั้งนั้น เพราะสภาพปัญหาพื้นฐานของคนเรา คือแย่งอาหารกันกินแย่งแผ่นดินหรือถิ่นฐานกันอยู่ แย่งคู่พิศवास และแย่งอำนาจกันปกครอง หลักในการแก้ปัญหาของคนเราถ้าเราถนัดเอาหลักอริยสัจ 4 มาใช้ก็จะสามารถแก้ปัญหาได้แทบทุกเรื่อง คือ รู้ว่าอะไรเป็นปัญหา หรือสิ่งที่จะทำให้เกิดทุกข์ รู้จักวิเคราะห์สาเหตุปัญหา แยกแยะให้รู้ชัดดี หาวิธีแก้ปัญหาทางสร้างสรรค์ และนำเอาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดมาเป็นแนวทางสำหรับแก้ปัญหาด้านอื่นๆ ต่อไปด้วยการบูรณาการเข้าด้วยกัน

4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต คือการรู้จักเอาตัวรอดได้ ไม่ก่อให้เกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นด้านการติดยาเสพติดให้โทษ การมีเพศสัมพันธ์ที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เพราะมนุษย์เรต่างจากสัตว์ที่จิตใจสูง มีความละเอียดแกล้งใจในอันที่จะแสดงออกทางเพศที่ไม่พึงประสงค์หรือชาวโลกติเตียน ซึ่งถือว่าเป็นอารยธรรมที่สูงส่ง

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีปัจจุบัน เทคโนโลยี หรือ ไอซีที (ICT) มีความเจริญก้าวหน้ามาก ไม่ว่าจะเป็นโทรศัพท์คอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ทำให้โลกเราสามารถเข้าถึงกันได้หมดภายในระยะเวลาอันสั้น และเราจะแสวงหาความรู้ก็สามารถทำได้หลายวิธี จากการศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ การใช้เทคโนโลยีที่ดี ต้องใช้ในทางสร้างสรรค์ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างปัญญาให้เกิดกับเรา ใช้ในการแสวงหาความรู้ ไม่ใช่เพื่อประสงคร้าย หรือใส่ร้ายใครให้เกิดความแตกแยก และจะก่อให้เกิดการขาดความสามัคคีของคนในชาติ

สรุปได้ว่า สมรรถนะของคนเราได้แก่ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (สื่อ คิด แก้ ทัก เทค) ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้ไข และจะเป็นการดี ถ้าเราตระหนักรู้ในปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหาคิดหาวิธีแก้ปัญหาทางสร้างสรรค์ และนำเอาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดมาใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันต่อไป ในแวดวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) แทบทุกคนคงจะเคยเห็นคำว่า Competency ที่แปลว่า “สมรรถนะ” กันอยู่บ่อยๆ แต่หลายคนมักไม่เข้าใจคำนี้อย่างแท้จริง หรือตีความสับสนกับคำที่มีลักษณะคล้ายกันอย่าง Potential ที่แปลว่า “ศักยภาพ” หรือ Performance ที่แปลว่า “ความสามารถ” อยู่บ่อยครั้ง อันที่จริงแล้วคำนี้มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก และเป็นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำความเข้าใจให้ถูกต้องอีกด้วย

การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร เป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเองในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การกำหนดสมรรถนะ

จากรูปจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้
งานเป็นไปด้วยดี ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มา
กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุ
เป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้
บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารบุคลากร

การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารบุคลากร ก็คือ หัวใจของการทำงานในทุกๆ รูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ

2. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ

3. เพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน ทำให้เกิดประสิทธิผลหรือได้รับประโยชน์สูงสุด

4. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และเสริมทักษะให้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น

ขั้นตอนบริหารและจัดบุคคลให้เหมาะกับงาน

1. เริ่มจากขั้นตอนการเลือกหรือรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน โดยกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตามลักษณะงาน

2. การเลือกเฟ้น หรือกระบวนการคัดเลือกบุคคล เช่น การกรอกแบบฟอร์ม การทำแบบทดสอบ ดูจากประวัติส่วนตัวหรือการตรวจสอบจากหนังสือรับรอง

3. การฝึกอบรม การทดลองงาน หรือให้คำแนะนำในการทำงานเพื่อให้บุคคลที่ได้รับเลือกสามารถทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคคล เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม หรือพัฒนา จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล หรือบริหารงานบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร บุคลากร นั้นหากจะอ้างอิงจาก พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ระบุแปลความเอาไว้ว่า บุคลากร คือ “ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น สถานะในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ” ทั้งยังกล่าวได้อีกว่า หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน ซอฟแวร์ ฮาร์ดแวร์ มีการทำงานที่เชื่อมโยงกับการบริหารงาน ในด้านสารสนเทศ มีทักษะความสามารถต่อสายงานเหล่านี้ สามารถมีฝีมือที่มีคุณภาพต่อการปฏิบัติงานเหล่านี้เป็นต้น บุคลากรจะถูกพิสูจน์คุณภาพได้ว่ามีความสามารถถ่องแท้หรือไม่ จำเป็นที่จะต้องผ่านกระบวนการเริ่มแรกจากการเสาะหาคัดสรร สามารถผ่านระบบการคัดเลือกที่มีขั้นตอนตามข้อกำหนดของแต่ละองค์กร มีการลงบันทึกทำประวัติ กรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ มีการทดสอบ หรือแม้แต่การสอบแข่งขันเข้าทำงาน มีการตรวจเช็คเอกสารรับรองต่าง ๆ จากนั้นจึงมีการประกาศผลคัดเลือก และควรเน้นคัดเลือก

บุคลากรที่มีคุณภาพจริง ๆ ปรากฏจากการใช้เส้นสายที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม หลีกเลี่ยงพฤติกรรมใดก็ตามที่จะนำมาซึ่งความไม่ยุติธรรมกับข้อเท็จจริง เพราะนอกจากจะไม่เกิดประสิทธิภาพที่เที่ยงแท้แก่องค์กรแล้วยังอาจได้รับข้อครหาที่บั่นทอนกำลังใจของทรัพยากรด้านนี้ทั้งหมดได้

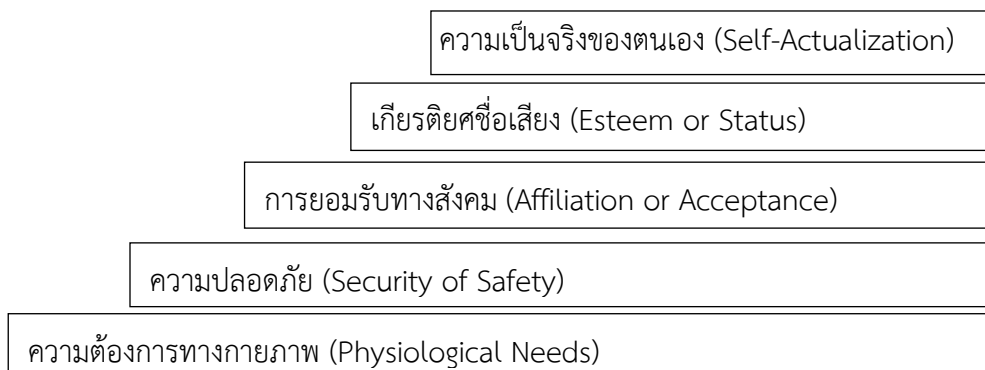
นอกจากนี้องค์การที่ดีควรจะต้องมีการจัดฝึกอบรมเหล่าบรรดาพนักงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ หรืออาจจัดให้มีช่วงระยะเวลาในการทดลองงาน เพื่อทำการประเมินผลการทดลองว่าจะสามารถผ่านมาตรฐานตามข้อกำหนดได้หรือไม่ ซึ่งการจัดอบรมนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการแบบแผนที่ดีสามารถอบรมพนักงาน จนเกิดการพัฒนา ได้จริง และเมื่ออบรมแล้วผู้รับการอบรมจะต้องนำมาปรับใช้ในสายงานให้ก่อเกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นได้อีกด้วย กล่าวได้ว่าบุคลากร ถือเป็นปัจจัยทางทรัพยากรที่จะต้องมีความพิถีพิถัน และตระหนักอยู่เสมอถึงความสำคัญ และเข้าใจในคุณค่าต่อองค์กร ควรจัดการอย่างใส่ใจต่อรายละเอียดไม่ว่าจะในขั้นตอนใด ทั้งการสรรหา การฝึกอบรมหรือการพัฒนา หรือการคัดเลือก และแน่นอนว่าถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะได้ผลดีหรือไม่นั้น ก็ย่อมที่จะต้องขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และการปฏิบัติของผู้บริหาร และฝ่ายบุคคลด้วย จึงจะสามารถทำให้กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลได้ผลลัพธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพได้

โดยปกติการบริหารหรือการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการจัดการหรือการบริหาร 4 ประการ คือ 1. บุคลากร(Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุ อุปกรณ์(Material) 4. การจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารมีวิธีการหรือมาตรการอย่างไรในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งปริมาณ และคุณภาพ ในการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทรัพยากรมนุษย์(Human Resources) ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดในการ 12 บริหารจัดการ ถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการใด ๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น ไม่มี ปัญหาหรืออุปสรรค และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ การดำเนินงานกิจการในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการผลิตทรัพยากร มนุษย์เข้าสู่สังคมทุกระดับ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ในระดับโรงเรียนขึ้นไปจนถึงระดับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบุคคลที่เป็นรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีและผู้นำประเทศ การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจใน การทำงานให้บุคลากรอยู่ในองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนการให้ บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น

สรุปในส่วนนี้ งานบุคลากรถือว่ามีความสำคัญในโครงสร้างของบุคลากร กรุงเทพมหานคร สามัญถือว่าเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลเพื่อบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพจะสังเกตได้ว่าเมื่อบุคลากรมีความพร้อมไม่ว่าจะเป็นทักษะความรู้ความสามารถถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

นักจิตวิทยาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ชาวอังกฤษชื่อมาสโลว์ (Maslow) ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการหรือแรงจูงใจของมนุษย์ โดยให้ความเห็นว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา แต่เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมของบุคคลอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่ยังเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงหรือบุคคลจะมีความต้องการในลำดับต่อไป เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544)



ภาพที่ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow)
มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับชั้น ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)

ขั้นที่ 4 ความภาคภูมิใจในตนเอง (Esteem Needs) นอกจากมนุษย์จะมีความต้องการมีเพื่อนฝูงหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการอยากเด่น อยากมีความสำคัญ อยากให้คนอื่นยกย่อง สรรเสริญ

ขั้นที่ 5 ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด หรืออาจเรียกว่า การบรรลุสัจการแห่งตน (Self-actualization Needs) (Maslow, 1987)

สรุปการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เป็นความต้องการของทุกหน่วยงานที่มุ่งพัฒนาบุคลากรของตนให้ดีขึ้น บางครั้งเรียกว่า การพัฒนาบุคลากร บ้างก็เรียกว่า การพัฒนาขีดความสามารถ บ้างเรียกว่า การพัฒนาสมรรถนะ แต่ความหมายก็คงเป็นไปในลักษณะเดียวกัน นั่นคือ ทำให้คนสามารถนำเอาสิ่งที่ตนเองมีอยู่ออกมาใช้ประโยชน์ โดยนัยนี้จึงต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เช่นการศึกษา อบรม การให้แรงเสริม ฯลฯ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นทำประโยชน์ได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การกระทำได้กล่าวจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่าย มีการจัดการ และมีค่าเสียเวลา เพื่อแลกกับการได้มาของศักยภาพของคนประการสำคัญ คือ ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องคำนึงถึงหลักการของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพราะมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกล มนุษย์มีจิตวิญญาณ จึงต้องอาศัยแรงจูงใจในการพัฒนา

สรุป

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรุงเทพมหานครสำมัญนั้น บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ หากต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ หรือต้องเป็นคนใจเย็น อดทน ขอบช่วยเหลือ ผู้อื่น เป็นต้น ก็จะไม่สามารถทำงานนั้นได้ดีตามที่องค์การคาดหวัง อีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ซึ่งก็คือคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรม การทำงานในแบบที่องค์การกำหนดจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุ เป้าประสงค์ที่ต้องการ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและส่งผลต่อประโยชน์สุขของ ประชาชน สมรรถนะของบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของงาน โดยสมรรถนะเกิดจาก องค์ประกอบของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ การนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกคนที่ชัดเจน น่าเชื่อถือและ ช่วยสนับสนุนให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน

และสร้างขวัญกำลังใจสำหรับผู้ที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการและตำแหน่งงาน ต้องการและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อเน้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถที่ช่วยให้บุคลากรเติบโตไปพร้อมกับองค์กร การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อช่วยในการวางแผนคนให้เหมาะสมกับความสามารถ ความสนใจและสิ่งที่งานต้องการ เพื่อประโยชน์สูงสุด กับบุคลากรและองค์กรในภาพรวม

เอกสารอ้างอิง

- กุลธน ธนาพงศธร. (2544). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร. (2544). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
- ตุลา มหาพสุธารนธ์. (2545). *หลักการจัดการ หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- พิมพ์พิมล พลเวียง. (2549). *ทิศทางและรูปแบบการจัดสวัสดิการสังคมของประเทศไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เทพเพ็ญวานิสัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2544). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- วิวัฒน์ บุญยภักดี. (2542). *สรุปปัญหาและการป้องกันแก้ไขผลกระทบของการท่องเที่ยวต่อสิ่งแวดล้อม*. กรุงเทพฯ: จุลสารการท่องเที่ยว.
- สาโรช บัวศรี. (2549). *จริยธรรมศึกษา*. กรุงเทพฯ: cursสภาลาดพร้าว.
- สำนักงาน ก.ก.. (2554). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ กรุงเทพมหานครและบุคลากร กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554. สืบค้น 2 สิงหาคม 2566, จาก <http://203.155.220.238/csc/index.php/hr-rule/26-act-rule-practices/act/231-2012-10-09-04-08-54>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).

- Kossek, E.E. & Block, R.N. (2002). *Managing Human Resource in the 21st Century: From Core Concepts to Strategic Choice*. Cincinnati OH: South-Western College.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers.
- Mondy, R.W. & Mondy J.B. (2008). *Human Resource Management* (9th ed.). Upper Saddle River NJ: Pearson Education.
- Procter, C., (1991). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.