

กระบวนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนา
บุคลากรภายในองค์กร
**Establishing Standards For Personnel Development
Within The Organization**

อมรเทพ ทองสีมา
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
Amontep Thongsima
Roi Et Rajabhat University
E-mail: wikozadee689@gmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันนี้ ทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มี ความสำคัญต่อการอยู่อย่างมาปปัจจยหนึ่งเนื่องจากว่า ถ้าหากองค์กรปราศจาก ทรัพยากรบุคคลที่มี ความรู้ความสามารถแล้ว ก็อาจจะไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ ซึ่ง ก็ทำให้เกิดคำถามตามมาว่า ทำอย่างไรถึงจะพัฒนาบุคลากร ในองค์กรให้มีศักยภาพและมี ประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้มากที่สุด

การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล โดยการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เข้าใจเป้าหมายองค์กร สำรว่าใครต้องพัฒนาในเรื่องใด วางแผนการพัฒนาระยะสั้นและ ระยะยาวคู่กันไป กำหนดมาตรฐานการในประเมินความสำเร็จ ลงมือทำให้สำเร็จ การพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร การปรับบุคลิกภาพเพื่อพัฒนาตนเอง สร้างกลยุทธ์การเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน การสื่อสารในองค์กรในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ: มาตรฐานการพัฒนา; การสร้างเกณฑ์; กระบวนการ

Abstracts

The administration of the organization today Human resources can be considered as a resource. Very important to the organization. One factor is that If the organization is free of human resources Knowledge and ability May not be able to develop the organization to achieve the desired result, which raises

the question that How to develop personnel in the organization to have potential and have Maximum work efficiency

Leadership and human resource development By planning individual personnel development Understand the organization's goals Explore who needs to develop in any matter. Planning for short-term and long-term development together Set standards for evaluating success. Make success The development of personnel potential in the organization Personality adjustment for self-improvement Create a strategy to increase performance Successful organizational communication in the organization

Keywords: Development Standards; Establishing Criteria; Process

บทนำ

“องค์กร” เป็นโครงสร้างที่ทำให้มนุษย์ฝ่ายต่างๆ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรมี 2 ส่วนด้วยกันคือ องค์ประกอบด้านงาน และองค์ประกอบ ด้านคน ซึ่งองค์ประกอบด้านงานนั้น มีทฤษฎีรองรับการกำหนดองค์ประกอบในส่วนนี้ และเป็นสิ่งที่ กำหนดได้ตามที่ผู้บริหารองค์กรนั้น ต้องการให้องค์กรของตนดำเนินไปในทิศทางใด แต่องค์ประกอบ อีกด้านคือ ด้านคนนั้นเป็น สิ่งที่กำหนดเองไม่ได้ ทั้งนี้เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีทักษะ และความชำนาญ แตกต่างกันไปตามบุคคล องค์กรทราบดีว่าทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ทรัพยากร มนุษย์ และเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารแม้คุณค่าของมนุษย์จะเป็น สิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดเช่นเดียวกับองค์ประกอบด้านอื่น แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าคน เป็น องค์ประกอบทางการบริหารที่สำคัญและไม่สามารถมองข้ามไปได้ การพัฒนาบุคลากร เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม กับตำแหน่ง หน้าที่ในสมัยหนึ่งอาจกลายเป็นคน ที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ

ในการบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันนี้ ทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นทรัพยากร ที่มี ความสำคัญต่อองค์กรอย่างมากปัจจัยหนึ่งเนื่องจากว่า ถ้าหากองค์กรปราศจาก ทรัพยากรบุคคลที่มี ความรู้ความสามารถแล้ว ก็อาจจะไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ ซึ่ง ก็ทำให้เกิดคำถามตามมาว่า ทำอย่างไรถึงจะพัฒนาบุคลากร ในองค์กรให้มีศักยภาพและมี ประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้มากที่สุด เพราะทรัพยากร

บุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลจากการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งในปัจจุบันนี้ ถือได้ว่าเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอันมากในการทำให้ทุกองค์การพยายามที่จะเร่งปรับโครงสร้าง บทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม และนอกจากนี้ คือ การยกระดับขีดความสามารถและ มาตรฐานการทำงานของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานที่สำนักข้าราชการ พลเรือนกำหนดไว้ (ครรชิต พุทธิโกษา, 2554 : 4)

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้หันมาให้ความสนใจและความสำคัญกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมากขึ้น “สมรรถนะ” (Competency) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากในการนำมาเป็น แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการที่จะทำให้องค์การ ประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับ Competency นั้นได้ถือกำเนิดมาจาก David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสาร นักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ในปี 1973 ซึ่ง บทความนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า การที่บุคคลจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ สมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้มากกว่าอย่างอื่น

การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล

หนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจและสังคม เพื่อเข้าใกล้การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนอกเหนือจากเรื่องพื้นฐานที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเติบโตของธุรกิจและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้การจ้างมีความคุ้มค่า สูงสุดยังมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างและกล้าลงมือปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมเนื่องด้วยเล็งเห็นโอกาสในการบริหารจัดการประเด็นดังกล่าว การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญและทุ่มเทลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงานทุกระดับ ล้วนเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทที่ได้บ่มเพาะความเป็น “คนดี คนเก่ง กล้าคิดกล้าทำ สานความร่วมมือ” ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันและสานความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นและเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บริษัทก้าวเป็นบริษัทค่าปลิกชั้นนำของประเทศ

การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

อย่างไรก็ดีการพัฒนาบุคลากรนั้นไม่ได้มีรูปแบบตายตัวแบบหนึ่งบวกหนึ่งเท่า กับสอง แต่อาจจะมีหลายแนวทางที่ผู้คนนำมาใช้แล้วได้ผลเป็นที่น่าพอใจ จึงอยากนำมาเล่าสู่กัน ฟัง เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งที่อาจเหมาะสำหรับคุณและองค์กรของคุณ ดังนี้

1. เข้าใจเป้าหมายองค์กร

คุณต้องชัดเจนเสียก่อนว่า เป้าหมายขององค์กรคุณคืออะไร จากนั้นมุ่งไปที่การพัฒนาจุดแข็งของบุคลากรแต่ละคน จุดแข็งคือสิ่งที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาได้ อย่ามัวเสียเวลากับการแก้ปัญหาในสิ่งที่เป็นจุดอ่อน คุณอาจต้องเผชิญกับช่วงเวลาที่ยากลำบากในการจูงใจพนักงานให้ทำงานที่เขาไม่ ถนัด ดังนั้นส่งเสริมให้เขาทำให้สิ่งที่เขาชอบ หรือถนัดให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปย่อมเป็นการดีกว่า บอกให้พนักงานเข้าใจว่าคนเรานั้นไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ หรือเก่งไปหมดทุกอย่างก็ได้

2. สำรวจว่าใครต้องพัฒนาในเรื่องใด

คุณอาจมีการทำแบบสำรวจถึงความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Needs) หรือข้อมูลจากการประเมินผลของหัวหน้างาน หรือผู้จัดการที่ทำให้คุณทราบว่า พนักงานคนไหนควรได้รับการพัฒนาในด้านใด จากนั้นจึงมองหาช่องทางที่เขาจะสามารถพัฒนาทักษะหรือความสามารถเหล่านั้นได้ เช่น การจัด In-house Training หรือส่งไปอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกองค์กร เป็นต้น

การพัฒนาคนไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากเกินความสามารถ การวางแผนและกำหนดรูปแบบ เป็นสิ่งที่ช่วยให้การพัฒนาดำเนินไปตามทิศทางที่ศึกษามาแล้วว่าเหมาะสม และน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้การจูงใจพนักงานก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่ควรให้น้ำหนักควบคู่ไปกับแผนการ เมื่อแผนการดี และพนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ความสำเร็จก็อยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมแล้วละ

3. วางแผนการพัฒนาระยะสั้นและระยะยาวคู่กันไป

แม้ว่าคุณจะตั้งเป้าหมายในระยะยาวเอาไว้ แต่การตั้งเป้าหมายการพัฒนาในระยะสั้น ๆ นั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การพัฒนานั้นค่อย ๆ ขยับเข้าใกล้เป้าหมายระยะยาวที่กำหนดได้ทีละขั้น ดังนั้นอย่ามองข้ามการวางแผนระยะสั้นสำหรับปีต่อไป ควบคู่ไปกับแผนระยะยาวสำหรับอีก 5 ปีข้างหน้าด้วย ทั้งนี้ไม่ใช่สิ่งที่สลับซับซ้อนเลย โดยอาจเป็นการลิสต์สิ่งที่คุณต้องการพัฒนาออกมาประมาณ 2-3 เรื่องสำหรับเป้าหมายแต่ละเป้า เท่านั้นก็เพียงพอ

4. กำหนดมาตรฐานการประเมินความสำเร็จ

ต้องกำหนดว่าคุณจะวัดความสำเร็จได้อย่างไร การกำหนดเป้าหมายที่ไม่สามารถวัดผลได้ ย่อมเป็นสิ่งที่ยากที่จะใช้ในการจูงใจพนักงานให้เกิดความปรารถนาในการพัฒนาความสามารถของตน ดังนั้น ตั้งเป้าหมายแล้วต้องดูด้วยว่าจะสามารถไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร โดยอาจมีการประเมินผลในระยะสั้น ๆ เป็นช่วง ๆ หลังจากที่คุณได้ดำเนินการไปสักระยะหนึ่ง เช่น ทุก ๆ 6 เดือน หรือ ทุก ๆ 1 ปี เพื่อให้มั่นใจว่าคุณกำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเป้าหมายของคุณยังคง เป็นสิ่งที่เหมาะสมดังเช่นเดิมหรือจะต้องปรับเปลี่ยนหรือไม่

5. ลงมือทำให้สำเร็จ

แผนการที่คุณวางแผนไว้ไม่อาจพบกับความสำเร็จได้เลยหากไม่เกิดความร่วมมือจากบุคลากร รวมทั้งขาดการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ กำหนดเป้าหมายในการลงมือพัฒนาตนเองในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน เพื่อเตือนตัวคุณ และบุคลากรให้ดำเนินตามแผนการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ภายในขอบเขตเวลาที่กำหนด เมื่อถึงเวลาของการประเมินผลจะสามารถวัดผลได้ตามแผนการ

ทฤษฎีนี้นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะการพัฒนาทุนมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ตั้งแต่องค์กรสังคม ไปถึงการพัฒนาประเทศ และเพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ จึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับและศักยภาพเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริง ออกมาได้ ซึ่งในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core competency จะมี

บทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

นักวิชาการหลายท่านในประเทศไทย ได้ให้คำจำกัดความของศักยภาพไว้หลายคำ และมีคำที่เรียกแตกต่างกันออกไปหลายคำ บางท่านเรียกว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านเรียกว่า “สมรรถนะ” บ้าง ถึงแม้ว่าจะเรียกแตกต่างกันออกไป แต่ก็ล้วนแล้วแต่มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Competency” ทั้งสิ้น (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548 : 13) ความหมาย Competency หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548 : 17) หรืออาจกล่าวได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จสรุปแล้ว ศักยภาพ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคล ให้ประสบผลสำเร็จสูง กว่ามาตรฐานทั่วไป (ชัยญาณภักดิ์ จินณณัฐชา, 2554 : 13) ส่วน David C. McClelland เจ้าของแนวคิดทางการบริหารศักยภาพ (competency) ให้ความหมายและองค์ประกอบศักยภาพ (competency) ไว้ว่า ศักยภาพ (ชัยญาณภักดิ์ จินณณัฐชา, 2554 : 14-15) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้น ศักยภาพ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ศักยภาพ คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน องค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. กลุ่มความรู้ (knowledge) คือ ความสามารถอธิบาย เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้องและชัดเจน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ รู้ความหมาย รู้ขั้นตอน รู้ประยุกต์ใช้
2. กลุ่มทักษะ (skill) คือ ความสามารถในการลงมือทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์อื่น ฟังประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวัดทักษะมี 3 ระดับ คือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ ระดับความหลากหลาย ระดับความสม่ำเสมอ
3. กลุ่มพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการทำงาน (attribute) คือ รูปแบบการแสดงออกหรือ พฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งการแสดงออกอันพึงประสงค์ได้นั้นขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ คือ ค่านิยม แนวโน้มการแสดงออก และแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่งขัน เช่น ความกระตือรือร้น ความอดทน และขยันขันแข็งในการทำงาน ค่านิยมในการยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552 : 6)

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้แสดงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยใช้วิธีการบริหารที่องค์กรไปเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีกลุ่มต่าง ๆ ตัวบุคคล องค์กรอื่น และสถาบันประเภทอื่นทั้งหลายที่อยู่ภายในองค์กรและนอกองค์กร

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมีเรื่องที่สำคัญที่ต้องพิจารณา 2 ประการคือ ประการแรก ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประการที่สอง ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า องค์กรสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างไร โดยพิจารณาในแง่ของการพิจารณาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ตามความหมายของพฤติกรรมองค์กร (ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, 2512 : 67)

ปัญหาหนังกอกของผู้บริหารที่เผชิญอยู่ ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับ ผลผลิต ที่ตกต่ำกว่าเดิม กลยุทธ์การบริหารที่ทรงคุณภาพนี้ คือ การมีประสิทธิภาพ ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดด้วย ลักษณะของกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างดีในทุกสถานการณ์

ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

บุคลากร (Operators)

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง (อมร รักษาสัตย์, 2543 : 23)

2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

3. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง ชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่ บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และ บรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับ คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3.ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สาย วิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน (วัชรระ บุรีมาต,2554 : 56)

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

การรู้จักตนเองความรู้สึกรู้จักคิดและภาพการมองที่แตกต่างกัน ระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่านั้น เปรียบเหมือนกระจกเงาบานใหญ่ที่ส่องภาพที่เป็นความจริงของตนเอง การยอมรับคำวิจารณ์ความคิดเห็นของบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผล ทำให้เราสามารถทำการบ้านให้กับตัวเอง และรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้อง เช่น เรามีจุดอ่อนที่โง่งง่าย อารมณ์ขุ่นมัว พูดจาเม่นาวไม่มีน้ำ ใบหน้าไม่สร้างความสัมพันธ์ พูดคำด่าคำ การแสดงเหล่านี้เป็นอุปสรรคในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ จำเป็นอย่างยิ่งต้องปรับปรุงเปลี่ยนบุคลิกภาพใหม่ ดังนั้น (อมรรักษาสัตย์,2543 : 23)

การปรับบุคลิกภาพเพื่อพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้การปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเองมนุษย์เราเกิดมามีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่ามีสถานการณ์ต่าง ๆ มากระทบ จึงทำให้เกิดพฤติกรรมออกมาต่าง ๆ หากพฤติกรรมเป็นสิ่งไม่ดีไม่เหมาะสมเราก็สามารถปรับปรุงพัฒนาตนเองได้ เพื่อให้เกิดความสมดุลทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ โดยหลักการแล้ว หากจะปรับปรุงเพื่อประสิทธิภาพของงาน จะต้องมีขั้นตอนสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง
2. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพัฒนาตนเอง
3. วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของตนเอง
4. เพื่อพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบระเบียบ

กลยุทธ์ในการพัฒนาตนเองเพื่อให้การพัฒนาตนเองประสบผลสำเร็จ จึงขอเสนอหลักการเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาตนเองไปถึงจุดที่ควรจะเป็น และพยายามหาวิธีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยบุคคลจะต้องเรียนรู้ตัวเราให้ดีกว่าก่อน แล้วจึงนำความเข้าใจกับสิ่งที่เรารู้ภารกิจสำเร็จของนักบริหารจัดการคือ การพยายามทำความเข้าใจกับส่วนประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงานให้ชัดเจน และการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้

บรรล่วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรนักบริหารจะต้องไม่ลืมความสัมพันธ์ลักษณะระหว่างคุณลักษณะของการทำงานเป็น กับความสำเร็จงานบนพื้นฐานง่าย ๆ ดังนี้

การสร้างทีมงาน

1. การสร้างทีมงาน (Team-Building)

2. การทำงานเป็นทีม (Team- Wok)

วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงานลักษณะงานที่ต้องการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะต้องจัดระบบในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารกระบวนการแก้ปัญหาและการทำงานเป็นลักษณะงานประจำ และการบริการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และสติปัญญา ในอันที่จะเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

ดังนั้นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมงานดีมีคุณภาพเพิ่มผลผลิตของตนลดความขัดแย้งในองค์กรรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองปลูกฝังความรับผิดชอบสร้างมิตรสัมพันธ์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

บุคลิกภาพแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ มาจากคำบาลี 2 คำ คือ บุคลิก กับ ภาวะหรือภาพ เมื่อนำมารวมกัน หรือสมาสกันเป็น บุคลิกภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า **Personality** แปลว่า ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลซึ่งแต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะไม่ตรงกันนอกจากนี้ นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายบุคลิกภาพไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่นบุคลิกภาพ คือ ผลรวมของพันธุกรรม และประสบการณ์ทั้งหมดของบุคคลบุคลิกภาพ คือ ลักษณะรวมของบุคคล และวิธีการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการปรับตัวจามแบบฉบับของแต่ละบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมบุคลิกภาพ คือ กระบวนการสร้างหรือการจัดส่วนประกอบของแต่ละคน ทั้งภายในและภายนอก(จิตใจและร่างกาย) ซึ่งบุคลิกภาพนี้จะทำหน้าที่เป็นเครื่องกำหนด ตัดสินพิจารณาลักษณะพฤติกรรม และความนึกคิดของบุคคลนั้นสรุป บุคลิกภาพ คือ ลักษณะพิเศษเฉพาะของบุคคลแต่ละบุคคล อันทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ บุคลิกภาพประกอบด้วยรูปสมบัติและคุณสมบัติองค์กรบุคลิกภาพ บุคลิกภาพ ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง
2. ลักษณะทางใจ
3. ลักษณะทางสังคม

4. ลักษณะทางอารมณ์ลักษณะของผู้มีบุคลิกภาพที่ดีบุคลิกภาพที่ดี มักจะเป็นคนที่มีพื้นฐานด้านสุขภาพจิตดี ทำให้มีการปรับตัวที่ดี และส่งผลถึงการมีบุคลิกภาพที่ดีด้วย ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี จะมี

คุณลักษณะและความสามารถทางจิตที่สำคัญ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพความจริงอย่างถูกต้อง
2. การแสดงอารมณ์ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม
3. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม
4. ความสามารถในการทำงานที่อำนวยความสะดวกประโยชน์
5. ความรักและการต้องการทางเพศ
6. ความสามารถในการพัฒนาตน

การพัฒนาบุคลิกภาพ คำว่า บุคลิกภาพ มาจากคำว่า **Personality** แปลว่า ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ซึ่งไม่เหมือนกัน ดังนั้น บุคลิกภาพเราจึงหมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของเราแต่ละคน ซึ่งไม่มีใครเหมือน และไม่เหมือนใคร บุคลิกภาพเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ไม่มีใครสามารถเลียนแบบบุคลิกภาพผู้อื่นได้เหมือนทุกอย่าง การปรับปรุงบุคลิกภาพภายนอก (อมร รักษาสัตย์, 2543 : 78-79)

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ในองค์กรด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานความหมายของกลยุทธ์ในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้แสดงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยใช้วิธีการบริหารที่องค์กรไปเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีกลุ่มต่าง ๆ ตัวบุคคล องค์กรอื่นและสถาบันประเภทอื่นทั้งหลายที่อยู่ภายในองค์กรและนอกองค์กรการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมีเรื่องที่สำคัญที่ต้องพิจารณา 2 ประการคือ

1. ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า องค์กรสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างไร โดยพิจารณาในแง่ของการพิจารณาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ตามความหมายของพฤติกรรมองค์กรการจัดชุดของทรัพยากรที่จะใช้งานในองค์กร ในการจัดชุดทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหาร องค์กรจะมีวิธีการจัดที่แตกต่างกันออกไป โดยทรัพยากรต่าง ๆ สามารถที่จะนำมาพลิกแพลงและจัดทำขึ้นเพื่อสนองต่อแผนงานในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปสุดแต่ความเหมาะสม เช่น อาจจะจัด

เพื่อมุ่งให้เกิดการสนใจต่อผลิตภัณฑ์ หรือจัดเพื่อทุ่มเทมุ่งสู่ตลาดใดตลาดหนึ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรืออาจจะจัดขึ้นเพื่อทุ่มเทไปกับเทคโนโลยีอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นพิเศษ หรืออาจจะนำมาใช้กระจายไปยังสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาให้ครบทุกด้านกลยุทธ์ในฐานะเป็นเครื่องมือสำหรับใช้จัดให้สภาพแวดล้อมสอดคล้องกับทรัพยากร การกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของบริษัทและธุรกิจที่บริษัทจะดำเนินนั่นเอง จากที่กล่าวมา ถ้าหากนำมากำหนดเป็นกรอบการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์แล้ว

ผู้บริหาร บรรรยากาศในองค์กรบรรรยากาศในองค์กร จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการให้การสนับสนุนความเปิดเผยในการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างการรับฟังความคิดเห็นจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนนักวิชาการหลายท่านได้เสนอบรรรยากาศขององค์กรที่มีผลกระทบต่อการรับรู้ที่นำไปสู่การลงความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรรยากาศขององค์กรบรรรยากาศในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน บรรรยากาศในองค์กร จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงการมีบรรรยากาศในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น (อมร รักษาสัตย์, 2543 : 78-79) ผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี การสร้างบรรรยากาศในองค์กรกับความก้าวหน้าของบุคลากร การสร้างบรรรยากาศในองค์กรกับความก้าวหน้าของบุคลากร และการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

กลยุทธ์การบริหารที่ทรงคุณภาพนี้ คือ การมีประสิทธิภาพ ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดด้วย ลักษณะของกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างดีในทุกสถานการณ์

การสื่อสารในองค์กรความหมายของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม

บรรยากาศขององค์กร และสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไป ได้ตามสถานการณ์ กระบวนการสื่อสารการสื่อสารให้เป็นระบบแล้ว คงจะช่วยให้เข้าใจการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ กระบวนการสื่อสารประกอบด้วยแหล่งข้อมูล คือ แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสาร หรือเป็นต้นตอของแหล่งข้อมูลข่าวสารนั่นเอง

การสื่อสารระหว่างองค์กร หมายถึง การติดต่อที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรต่อองค์กร จุดมุ่งหมายของการสื่อสารในองค์กรการสื่อสารในองค์กรที่เกิดขึ้นเพื่อการประสานงาน และสร้างความเข้าใจต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายฉะนั้น พอจะสรุปจุดมุ่งหมายได้ ดังนี้เพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเพื่อให้ข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเพื่อการจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานในองค์กรเพื่อการแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ เพื่อให้หัวหน้าหรือพนักงานด้วยกันมีความเข้าใจกันเทคนิคการสื่อสารในองค์กร เทคนิคในการสื่อสาร เทคนิคการสื่อสารจากระดับบนสู่ล่าง ได้แก่การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการสื่อสารจากระดับล่างสู่บน ได้แก่ การศึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ติดต่อขึ้นตามคำสั่ง ตามลำดับชั้นจนถึงผู้บังคับบัญชา เทคนิคการสื่อสารระดับเดียวกัน ซึ่งหากมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ย่อมส่งผลให้เกิดการจัดการบริหารงานที่ดีไปด้วยมนุษย์ สัมพันธ์กับการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารให้เกิดความรวดเร็วและเที่ยงตรง ในยุคปัจจุบันในบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ กำลังพัฒนาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร มีความก้าวหน้ารวดเร็วทันสมัยทั้งนี้เพื่อให้สิ่งนี้มาช่วยพัฒนางานหากระบวนการสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในหมู่คณะพนักงานและผู้บริหารด้วย ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพรู้กระบวนการและขั้นตอนการสื่อสาร บุคคลในสถานที่ประกอบการต้องรู้กระบวนการและขั้นตอนเพื่อการ (อาทร อยู่สมบูรณ์, 2524 : 56)

การฟังที่ดีสื่อและเครื่องมือในการสื่อสารต้องดี และเอื้ออำนวยความสะดวกมีการวางแผน และเตรียมตัวที่ดีลักษณะของการสั่งการที่ดี การสั่งการที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ดังนั้น การสั่งการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้เป็นเรื่องที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงคำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานคำสั่งต้องเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้คำสั่งต้องแน่นอน

การตรวจสอบการปฏิบัติงาน ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และ ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วแนะนำการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามและมาตรฐานที่กำหนดไว้ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบดูว่างานที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติดำเนินไปตามแผนงาน และ มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพื่อตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามหลักการที่ดี หรือ ไม่เพียงใดเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่าดีเพียงใดเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่ามีอุปสรรคหรือปัญหาประการใด เมื่อใด เพียงใดเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดอุปสรรคและปัญหาภายในองค์กร

สรุป

การพัฒนาคนให้ได้ผลนอกจากจะต้องเริ่มต้นจากผลประโยชน์ของคน ทำงานแล้วจะต้องมีกระบวนการในการ พัฒนาที่ต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าเวลาไปอบรมเรื่องการท างานเป็นทีมหรือวอคแรลลีจะมีคนร้องไห้มีคนรักกัน มีบรรยากาศ ในการทำงานเป็นทีมที่ดี แต่สิ่งดีๆ นั้นกลับมาไม่กี่วันก็เหมือนเดิม เหตุผลสำคัญคือขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา ผมคิด ว่าแนวทางที่น่าจะเหมาะสมสำหรับการนำมาใช้พัฒนาคนเป็นรายบุคคลคือ การให้คำปรึกษาแนะนำส่วนบุคคล (Coaching & Counselling) โดยครอบคลุมถึงทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของแต่ละคน และต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพราะ การที่จะเปลี่ยนสิ่งที่เราเรียกว่านิสัยของคนนั้นต้องใช้เวลา เนื่องจากกว่าจะมาเป็นนิสัยนั้นๆมันก็กินเวลามานานบางคน เกือบทั้งชีวิต ครั้งเราจะใช้เวลาการฝึกอบรมเพียงวันสองวันคงจะไม่สามารถเปลี่ยนได้ ได้แค่เพียงหล่อหลอมให้นิสัยนั้น อ่อนตัวลงเท่านั้น แต่ถ้าขาดกระบวนการติดตามผลอย่างต่อเนื่องแล้ว ความอ่อนโยนของจิตใจที่ได้หล่อหลอมไว้ก็จะ กลับคืนรูปเดิมสำหรับแนวทางที่อยากจะแนะนำให้องค์กรต่างๆนำไปตอบโจทย์ของผู้บริหารในข้อนี้ ผมคิดว่าน่าจะวางแผนการดำเนินโครงการ

การพัฒนาคนไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากเกินความสามารถ การวางแผนและกำหนดรูปแบบ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การพัฒนาดำเนินไปตามทิศทางที่ศึกษามาแล้วว่าเหมาะสม และน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้การจูงใจพนักงานก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่ควรให้น้ำหนักควบคู่ไปกับแผนการ เมื่อแผนการดี และพนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีความสำเร็จก็อยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมแล้วละ

ทั้งหมดโดยคนในเพราะเป็นคนที่รู้ใจผู้บริหารและรู้ ข้อมูลพนักงานดีที่สุด และการดำเนินโครงการ ในแต่ละ

ขั้นตอนต้องพิจารณาว่าใครน่าจะเหมาะสมมากที่สุด เช่น บางขั้นตอนอาจจะให้คนในดำเนินการ บางคนขั้นตอน อาจจะเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยาย บางขั้นตอนอาจจะต้องใช้บริการที่ปรึกษา หรือบางขั้นตอนอาจจะต้องใช้หลาย คนรวมกัน ทั้งนี้และทั้งนั้นผมคิดว่าองค์กรไม่ควรหวังพึ่งคนภายนอกทำให้เพียงอย่างเดียว คนในจำ เป็นต้องเป็นแรงงาน เอง ต้องเป็นเสาหลักในการวางแผนและติดตามควบคุมทั้งกระบวนการ โดยเลือกใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง แต่ละด้านให้เหมาะสมก็น่าจะเพียงพอ นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะทำหน้าที่ในการประเมินผู้ให้บริการอีกทาง หนึ่งด้วยสรุปง่าย ๆ คือความสำเร็จของการตอบโจทย์ผู้บริหารในข้อนี้ จะขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์และการวางแผนโครงการ ของคนในมากกว่าอาศัยคนนอกครับ แต่เฉพาะส่วนของการดำเนินโครงการอาจจะใช้บริการจากภายนอกได้ครับ

เอกสารอ้างอิง

- ครรรชิต พุทธิโกษา.(2554). *คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. (2512). *ระบบเศรษฐกิจเปรียบเทียบ*. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ชัยญาณันท์ จิณณัฐธนา (2554). *การพัฒนาบุคลากรโดยใช้แนวทางสมรรถนะ*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2552). *แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2555*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัชรระ บุรีมาต. (2554). *การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้โดยใช้หลักการบริหาร 4M's ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอลำลูกเกด จังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

- อมร รักษาสัตย์. (2543). รัฐธรรมนูญฉบับประชาชน พร้อมบทวิจารณ์.(พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาทร อยู่สมบูรณ์. (2524). สารานุกรมศัพท์ทางรัฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
อักษรการพิมพ์.