

ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

Essential Skills for Human Resource Developer

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรงค์กร ภูพันธ์ศรี*

Vongphak Poopunsri

vongphak_92@hotmail.com

Received: 31/10/62 Revised: 03/12/62 Accepted: 03/12/62

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งขององค์กรในการช่วยให้องค์กรนั้นสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้า พัฒนาอย่างยั่งยืนได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานและบริหารบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กร ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

- 1) ทักษะการพัฒนาตนเอง
- 2) ทักษะการวางแผนกำลังคน
- 3) ทักษะการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- 4) ทักษะการสร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร
- 5) ทักษะการพัฒนาบุคลากร
- 6) ทักษะการบริหารจัดการผู้มีความรู้ มีความสามารถโดดเด่น
- 7) ทักษะการประเมินผลงาน และการให้รางวัล
- 8) ทักษะการวางแผนสืบทอด / ความก้าวหน้าทางอาชีพและ
- 9) ทักษะการดูแลแรงงานสัมพันธ์ / ความปลอดภัย

กล่าวได้ว่า ถ้านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ฝึกทักษะดังกล่าวเป็นประจำจนเกิดความเชี่ยวชาญ มีความสามารถและมีคุณภาพ ย่อมทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ซึ่งย่อมส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรและประเทศต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, นักพัฒนา, ทักษะที่จำเป็น

* อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

The objective of this paper was to exhibit essential skills for those human resource developers. For the sustainable development, human resource developers are very important personnel for the organization's improvement in terms of competitive advantage. This is because the human resource developer possesses and utilizes both sciences and arts in managing works and personnel to improve the personnel's quality of life in both the organization and the country as a whole. However, it is very necessary for the human resource developer to possess the following essential skills: 1) self-development skill 2) human resource planning skill 3) recruitment, selection and introduction skills 4) personnel administration skill 5) training and development skill 6) talent management skill 7) performance and reward management skill 8) succession and career planning skill and 9) labour relation skill. In summary, if the human resource developer frequently practices and finally specializes in the abovementioned skills, the organization will have more competitive advantage than the others, which will lead to the prosperity and development of the country.

Keyword: Human Resource, Developer, Essential Skills

บทนำ

สภาพปัจจุบัน การดำเนินงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจต่างก็ ต้องมีการแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดขององค์กรท่ามกลางบรรยากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั่วโลก แต่การที่องค์กรจะสามารถแข่งขันกับองค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ “บุคลากร” ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะพา องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมี ความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพที่สูงซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พัชรราวลัย วงศ์ บุญสินและคณะ (2549) นอกจากนี้ในการจัดหาและบริหารสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการด้านต่างๆ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มจาก บุคคลากรที่ดี มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่ดีแล้วย่อมมีผลต่อปัจจัยด้านอื่นๆ ตามมา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของ องค์กรนั้นๆ รวมทั้งสามารถเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสามารถนำพา ประเทศสู่ความก้าวหน้า เพื่อขับเคลื่อนประเทศ ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรต้องศึกษา เข้าใจในทักษะที่จำเป็น เหล่านั้นเพื่อจะได้นำไปพัฒนาบุคลากรอื่นๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงาน อันจะ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งประเทศชาติต่อไป

ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนขอเสนอดังนี้

- 1) ทักษะการพัฒนาตนเอง (Self- Development)
- 2) ทักษะการวางแผนกำลังคน (HR Planning)
- 3) ทักษะการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment, Selection and Introduction)

- 4) ทักษะการสร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร (Personnel Administration)
- 5) ทักษะการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
- 6) ทักษะการบริหารจัดการผู้มีความรู้ความสามารถโดดเด่น (Talent Management)
- 7) ทักษะการประเมินผลงาน และการให้รางวัล (Performance and Reward Management)
- 8) ทักษะการวางแผนสืบทอด /ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Succession and Career Planning)
- 9) ทักษะการดูแลแรงงานสัมพันธ์ /ความปลอดภัย (Labour Relation)

1) ทักษะการพัฒนาตนเอง(Self-Development)

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทักษะ 2 ประเภทได้แก่ การพัฒนาทักษะทางด้านความสามารถที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ และควรมีการพัฒนาทักษะชีวิตควบคู่กัน (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559, หน้า 55) การพัฒนาทักษะทางด้านความรู้ ความสามารถ นับว่าเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งทางศาสตร์และศิลป์เพื่อที่จะนำไปใช้การบริหารจัดการได้โดยวิธีการใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 *ความรู้ในวิชาการที่รับผิดชอบ* หรือวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานตนเอง เช่น ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนสังกัด บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

1.2 เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม เช่น การทำงานเป็นทีม การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รวมทั้งมีทักษะการเป็นวิทยากรที่จะอบรมให้แก่พนักงาน เป็นต้น

1.3 ความรู้และทักษะทางด้านจิตวิทยา เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ จิตวิทยา สำหรับผู้ใหญ่ เทคนิคการให้คำปรึกษาในรูปแบบต่างๆ (Counseling Techniques) เพื่อช่วยเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารและบุคลากร หรือแก้ปัญหาการขัดแย้งในองค์กรได้ เช่น

1.3.1 ทักษะการนำเข้าสู่การสนทนาโดยตรง (Direct Leading) เพื่อช่วยกระตุ้นให้การสนทนาดำเนินต่อไปอย่างราบรื่นโดยไม่มีอุปสรรค และตรงกับปัญหาที่ต้องการแก้ไข เป็นต้น เช่นเมื่อคู่สนทนามักจะพูดอ้อมๆ ว่าอยากจะมาปรึกษาในเรื่องปัญหาที่ทำงาน แต่ก็ไม่กล้าบอกผู้ให้คำปรึกษาทราบ ผู้ให้คำปรึกษาต้องถามเลยว่า “วันนี้จะปรึกษาเรื่องอะไรหรือคะ” เพื่อที่จะได้ดำเนินการสนทนาต่อไป

1.3.2 ทักษะการนำสนทนาให้เข้าประเด็น (Focusing) เทคนิคนี้จะช่วยให้คู่สนทนาทราบถึงประเด็นที่กำลังคุยได้อย่างชัดเจนไม่เกิดการสับสน เพื่อความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย เป็นต้น เช่น คู่สนทนากำลังคุยในหลายประเด็น ผู้ให้คำปรึกษาต้องควบคุมให้ได้ว่า “ขณะนี้เรากำลังคุยกันประเด็นใด” เพื่อไม่ให้คู่สนทนาพูดออกนอกประเด็น เป็นต้น

1.3.3 ทักษะการตั้งคำถาม (Questioning) เป็นการ应用技术ในการถามเพื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นได้โดยตั้งคำถามปลายเปิดมากกว่าปลายปิด เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา และอารมณ์ของผู้สนทนาด้วย รวมทั้งได้เปิดเผยข้อมูลที่ซ่อนเร้นเอาไว้ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ถูกต้องต่อไป เช่น “ที่คุณถกเถียงกันถึงขั้นทะเลาะ ไม่มองหน้ากันด้วยเรื่องอะไรคะ” ผู้ให้คำปรึกษาจะไม่ใช้คำถามปลายปิด เช่น “คุณทะเลาะกันด้วยเรื่องอะไรคะ” เป็นต้น ซึ่งจะได้คำตอบว่าปัญหาอาจจะ

มากกว่าการเลื่อนขั้นตำแหน่งก็ได้

1.3.4 ทักษะการใช้ความเงียบ (Silence) การใช้ความเงียบเพื่อคอยฟังคำตอบ เป็นการกระตุ้นให้ผู้สนทนาต้องแสดงความคิดเห็นออกมา บางครั้งจะใช้เทคนิคนี้เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความอึดอัดกังวลและจะระเบิดออกมาเองจึงทำให้ทราบข้อมูลที่แท้จริงว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไรและจะได้ช่วยแก้ไขปัญหา ได้ตรงประเด็นต่อไป แต่ต้องไม่ปล่อยเวลาให้นานเกินไป เช่นกรณีที่ผู้ให้คำปรึกษากล่าวว่า “อะไรที่ทำให้คุณไม่คุยกับเพื่อน A” ซึ่งเพื่อนๆ มักจะคิดว่า เป็นเพราะเพื่อน A เก่งกว่าเขา” แต่เมื่อรู้สึกอึดอัด สุดท้ายก็มักจะระเบิดออกมา “เพราะ A กำลังจะมาแย่งแฟนหนูค่ะ” เป็นต้น

1.3.5 ทักษะการทบทวนประโยค (Paraphrasing) เป็นการพูดซ้ำประโยคเดิม ในการสนทนา ผู้ให้คำปรึกษาจะพูดซ้ำประโยคเดิม เพียงแต่ใช้ถ้อยคำน้อยลงแต่ยังคงมีความหมายตามเดิม เพื่อสื่อให้ผู้พูดรับรู้ว่าผู้ให้คำปรึกษามีความเข้าใจความรู้สึกเขามากน้อยเพียงใด เช่น ผู้สนทนาบอกว่า “เบื่อหัวหน้ามาก ชอบใช้ ชอบบ่นตำหนิไปทุกเรื่องตลอดเวลา” ผู้ให้คำปรึกษาอาจจะตอบว่า “คุณรู้สึกว่าคุณเบื่อหัวหน้ามาก?”

1.3.6 ทักษะการสะท้อนความรู้สึก (Reflection of Feeling) เป็นการเอาคำพูดของผู้สนทนามาตีความและพูดออกมาในเชิงความรู้สึกของเขามากกว่าเนื้อหาของคำพูด เช่น ผู้สนทนาพูดระบายความรู้สึกว่าถูกหัวหน้าตำหนิเขาต่อหน้าคนอื่นเขาไม่ให้เกียรติผมเลย... ผู้ให้คำปรึกษาอาจจะบอกว่า “คุณรู้สึกน้อยใจ ไม่สบายใจที่ถูกหัวหน้าตำหนิคุณต่อหน้าคนอื่น?” เป็นต้น

1.3.7. ทักษะการฟัง (Listening) การฟังถือว่าเป็นศิลปะที่ต้องอดทนและต้องใช้สมาธิเป็นอย่างมาก และไม่ใช่ว่าฟังอย่างเดียวแต่ต้องทำความเข้าใจถึงความรู้สึกและมีอารมณ์ร่วมกับผู้สนทนาด้วยทำให้ทราบว่าผู้สนทนากำลังมีอารมณ์และมีความรู้สึกอย่างไร เช่น “หนูมีแต่เรื่องเข้ามาในชีวิต ไม่มีใครเข้าใจหนูเลยค่ะ”

อาจจะตอบเขาว่า “คุณรู้สึกไม่สบายใจ ที่มีปัญหาในขณะนี้ พอจะเล่าให้ฟังหน่อยได้ไหมว่าเรื่องอะไร...” และผู้ให้คำปรึกษาต้องปล่อยให้เขาเล่าออกมา โดยไม่ขัดคอ หรือขัดแย้ง แต่อาจจะใช้เทคนิคอื่นช่วย เช่น ใช้ทักษะการใช้ความเงียบ ทักษะการทบทวน ประโยคและทักษะการสะท้อนความรู้สึกรวมทั้งการให้กำลังใจด้วย เป็นต้น

ส่วนการพัฒนาทักษะชีวิตนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะสามารถนำความรู้มาใช้ในชีวิตประจำวัน ได้อย่างไม่มีปัญหา มีความสามารถที่จะมีชีวิตด้วยตนเอง กับครอบครัวและสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาในการดำเนินชีวิตได้ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559, หน้า 33).

1.4 การพัฒนาบุคลิกภาพ นักทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาในด้านการพูดการสื่อสาร แสดงออกถึง ความจริงใจ มีน้ำใจ ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดทั้งมีความคล่องแคล่วเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป และเป็นการวางตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Amoand Kolvereid (2005) ที่ได้พบว่า กลยุทธ์ขององค์การในการพัฒนาพนักงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี ถือว่า เป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งการพัฒนาด้าน EQ (Emotional Quotient - ความฉลาดทางอารมณ์) ด้าน AQ (Adversity - ความอดทน) และด้าน MQ (Moral Quotient - ความมีคุณธรรมจริยธรรม) เป็นต้น

1.5 มีความเหมาะสมในการดำเนินงานด้วยจริยธรรมและการให้ความสำคัญกับการปลูกจิตสำนึกด้านจรรยาบรรณโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิรัตน์ รัตนถณี (2553) ที่พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลในหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบ ตามลำดับ

1.6 มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ต้องมีทัศนคติที่ดี มีความคิดริเริ่ม อุทิศตน เพื่อส่วนรวมและมีความสนใจในความก้าวหน้าขององค์กร

2.) ทักษะการวางแผนกำลังคน (HR Planning)

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรฝึกคาดการณ์ความต้องการจำนวนบุคลากร ในองค์การให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การ และสามารถวางแผนการใช้บุคลากรขององค์การไว้ล่วงหน้า ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายสูงสุดและ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (ตรีวิมลนุช กองผาพา, 2552)

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการเตรียมล่วงหน้าเพื่อใช้กำลังคนให้ สอดคล้อง เหมาะสมกับงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ต้องเตรียม กำลังคนทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพสำหรับการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตซึ่ง วิธีการวางแผนที่ดีจะต้องอาศัยข้อมูลประกอบ ได้แก่

2.1 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษาทำความเข้าใจพันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางขององค์การว่า กำลังคนที่เป็นกำลังหลักขององค์การคืองานกลุ่มใด ต้องมี ความรู้ ทักษะหรือความสามารถในด้านใดบ้างเพื่อจะได้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์การ ตั้งไว้ เช่น องค์การของเราเป็นบริษัทขายโปรแกรมสำเร็จรูปเปิดใหม่ และต้องการทำให้บริษัทเป็นที่รู้จัก ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรต้องเตรียมอัตรากำลังด้าน PR, Mass Communication, Marketing Communication รวมทั้งการทำสื่อเช่น Creative, Graphic Designer เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์กำลังคนว่าความต้องการกำลังคนเป็นอย่างไร ต้องอาศัย คนแบบใด เป็นอย่างไร ตำแหน่งใดที่ถือเป็นหลักสำคัญที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จ ขององค์การ เช่น ลักษณะของพนักงานที่ต้องการช่วงอายุ ระดับการศึกษา ทักษะที่

ต้องการ แนวโน้มของเทคโนโลยีที่ต้องนำมาใช้ในอนาคต แนวโน้มตลาดแรงงาน เช่นแรงงานกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เด็ก Gen Y ที่อยากทำงานอิสระ ไม่อยากทำงานประจำ เป็นต้น

2.3 กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนับจำนวนคนแล้ว ควรพิจารณาว่า

- คนของเราเก่งในเรื่องใด มีการประเมินความรู้และทักษะความสามารถเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร

- วิเคราะห์การลาออก (Turnover) โดยแยกเป็นแต่ละระดับและกลุ่มงาน วิเคราะห์อายุพนักงานที่กำลังเกษียณในแต่ละปี

2.4 ขั้นตอนการหาความต่าง (Gap Analysis) เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลอัตรากำลังที่ควรจะเป็นกับอัตรากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างคร่าวๆ เพื่อช่วยในการวางแผน

- ในกรณีที่มีกำลังคนน้อยไป ต้องดูว่าขาดในเรื่องปริมาณคน หรือขาดที่ความรู้ ทักษะ ขาดตำแหน่งที่สำคัญอะไรบ้าง ดังนั้น ถ้าหากว่าขาดคนก็ต้องหาคนมาเพิ่ม มาเสริม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะสามารถรู้ได้ว่าต้องหาคนเพิ่มตำแหน่งใด และมีทักษะอย่างไร เป็นต้น

- ในกรณีที่มีกำลังคนมากไป ถ้าวิเคราะห์แล้วว่า กำลังคนเกินความต้องการ หรือมีทักษะ ความรู้ที่ไม่จำเป็นต้องใช้อีก (เช่น เปลี่ยนแปลงกิจการใหม่) ควรต้องมีการโอนย้าย หรือการเสริมทักษะความรู้ให้ใหม่เพื่อตอบสนองธุรกิจใหม่ เป็นต้น

สรุป จากการจัดทำแผนอัตรากำลังคน นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันในเชิงปริมาณว่ามีจำนวนเท่าไร ตำแหน่งใดบ้างและมีคุณภาพทั้งด้านความรู้และทักษะที่จะสนองเป้าหมายขององค์กรหรือไม่อย่างไร รวมทั้ง คาดการณ์กำลังในอนาคตได้ว่าต้องการบุคลากรเพิ่มเพียงใด มี

รายละเอียดคุณสมบัติต่างๆ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ เพียงใด

3). *ทักษะการสรรหาและคัดสรรบุคลากร (Recruitment, Selection and Introduction)*

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวิเคราะห์หาความต้องการของงานได้ว่า แต่ละหน่วยงานมีความต้องการบุคคลที่มีลักษณะอย่างไร รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ต้นทุนตลาดแรงงาน วิเคราะห์ความต้องการขององค์กรคู่แข่ง สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อศึกษาถึงข้อได้เปรียบขององค์กร ค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งต้องมีความรอบคอบ ตลอดทั้งมีกลยุทธ์ในการวางแผนการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการสรรหาจากบุคลากรภายใน (Internal Recruiting Method) จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นได้ หรือจากสำนักจัดหางานเอกชน (Private Employment Agencies) ที่มีใบอนุญาตประกอบกิจการจัดหางานจากกรมแรงงาน กระทรวงแรงงาน หรือจากหน่วยจัดหางานของสถาบันการศึกษา (High School, Trade and Vocational Schools, Colleges, Professional Schools and University) มีความสามารถลงประกาศรับสมัครงานคัดกรองผู้สมัครเบื้องต้นและสามารถตรวจสอบบุคคลอ้างอิงทั้งจากบุคคลภายนอกและภายใน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนัดหมายการทดสอบด้วยแบบทดสอบต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด การสัมภาษณ์ การแจ้งผลการคัดเลือกรวมทั้งการปฐมนิเทศ บุคลากรที่เข้ามาใหม่และติดตามผลการปฏิบัติงานหลังรับเข้าทำงาน

4). *ทักษะการสร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร (Personnel Administration)*

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรสามารถจัดฐานข้อมูลของบุคลากรเข้าสู่ระบบสารสนเทศได้ เพราะปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็นในยุคข่าวสารข้อมูลที่นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ เช่นการเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้และ

แก้ไขข้อมูลในระยะเวลาอันรวดเร็ว นับตั้งแต่ประวัติการทำงาน คุณวุฒิ ข้อมูลเงินเดือน การมา ขาด สาย ในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งทัศนคติในการทำงาน และระบบการบริหารงานบุคคล การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้

5. ทักษะการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะประสบการณ์และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรมากขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบที่สูงขึ้นและยากขึ้นได้ โดยการฝึกอบรม (training) การสอนงาน (job instruction) การเป็นพี่เลี้ยงหรือการสอนแนะ (coaching) การให้คำปรึกษา (counseling) การให้รักษาการแทน (acting) ตลอดจนการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน (job rotation) เพื่อจะทำให้เพิ่มประสบการณ์มากขึ้น และบุคลากรมองเห็นอนาคตของตำแหน่งที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ (succession plan)

6. ทักษะการบริหารจัดการผู้มีความรู้ความสามารถโดดเด่น (Talent Management)

องค์กรจะมีความได้เปรียบหรือสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างยั่งยืน ถ้านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะหาวิธีสรรหาคณะเก่งจากภายนอกหรือสามารถดึงความสามารถของคนเก่งในองค์กรได้และสามารถหาวิธีการบริหารเพื่อที่จะพัฒนาคนเก่ง จูงใจคนเก่ง บริหารผลตอบแทนให้กับคนเก่ง และรักษาคนเก่งไว้ให้นาน ด้วยวิธีการต่างๆ กัน เช่นบางองค์กรใช้วิธีการซื้อตัวมาเลย หรือมอบงานที่ท้าทายให้ทำ รวมทั้งการให้เกียรติและมอบสวัสดิการพิเศษต่างๆ ให้เป็นต้น คนเก่งหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีศักยภาพในการทำงาน มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่นอย่างชัดเจนโดยลักษณะเด่นเหล่านั้นมีความแตกต่างกันไปแล้วแต่

ความต้องการในลักษณะของงาน นโยบาย วัฒนธรรมและกลยุทธ์ของแต่ละองค์การที่ ได้กำหนดไว้ว่าจะต้องเป็นในทิศทางบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาคนเก่งมี แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. เน้นให้คนเก่งมีโอกาสได้เรียนรู้ในสายงานที่กว้างขึ้น โดยการส่งอบรม พิเศษในองค์การภายนอก เพื่อที่จะได้กลับมาสอนงานผู้อื่น การพัฒนาแนวทางใหม่นี้ องค์การจำเป็นต้องเปิดใจกว้างให้มากขึ้น อย่าคิดว่าต้องพัฒนาฝึกอบรมคนเฉพาะ หลักรัฐที่เป็นประโยชน์กับองค์การเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะเห็นว่าในอดีตที่ผ่านมาการ คิดแบบนี้แล้ว การพัฒนาไม่ได้ผล จึงควรได้ทดลองพัฒนาในแนวทางใหม่

2. เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานจริง บางองค์การใช้วิธีการให้ทดลองงานด้วยการหมุนเวียนไปทำงาน ในทุกสายงานขององค์การเพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับคนเก่งได้เรียนรู้มากยิ่งขึ้น

3. การบริหารและจูงใจคนเก่ง ส่วนใหญ่เราจะพบว่าคนเก่งมักมีความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบสูงและต้องการความไว้วางใจในการตัดสินใจในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เขามักเป็นคนใจร้อน รีบเร่ง ร้อนรน และเสี่ยงต่อการปะทะกับเพื่อนร่วมงานหรือ เจ้านายได้ง่าย (สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์, 2561) หากเมื่อใดที่เขารู้สึกว่าคุณเอง “ไร้ค่า” เช่น เกิดจากงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เจ้านายไม่เห็นความสำคัญของ เขา ความอึดอัดจากเจ้านายที่ตามเขาไม่ทัน เขาก็พร้อมจะจากไป เพราะเขา ตระหนักว่า “สามารถทำประโยชน์ได้ในทุกที่ที่เขาอยู่ โดยไม่ยึดติดกับสถานที่” นอกจากนั้น คนเก่งมักมีความคิดเป็นของตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งความสำเร็จอย่าง สูง และต้องการความอิสระในการคิดและการกระทำ ดังนั้นการให้โอกาส วางเป้าหมายงานไว้ให้เขาอย่างชัดเจน และคอยให้กำลังใจ จะทำให้เขามีความสุขใน การทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นวิธีรักษาคคนเก่งไว้กับองค์การ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่เก่ง ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนเก่งด้วยเพื่อรักษาเขาไว้ในองค์การให้นาน ที่สุด นอกจากนั้น จากการสำรวจในกลุ่มผู้บริหาร “เงิน” เป็นหัวข้อหลายๆ ที่เขาให้

ความสำคัญ แต่ความท้าทาย งานที่เขาชอบ องค์กรที่ดีมีระบบทำงานที่ดี เป็นสิ่งที่เขาให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ

สำหรับ แนวทางปฏิบัติในการรักษาคนเก่งควรมีดังนี้

1. นักทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับเขา แต่อย่าใช้อำนาจ ควรใช้ความรับผิดชอบไปควบคุมเขา
2. นักทรัพยากรมนุษย์ต้องพร้อมรับฟังความเห็นจากเขา และให้โอกาสในการพิสูจน์ผลงาน
3. นักทรัพยากรมนุษย์ควรวางเป้าหมายให้ชัดเจน และกำหนดการประเมินผลไว้ให้ชัดเจน
4. นักทรัพยากรมนุษย์ควรวาง Career path ไว้ให้เขาไว้ล่วงหน้า
5. ผู้บริหารควรสร้างการตอบแทนที่ถูกต้อง เหมาะสม และถูกกาลเทศะด้วย

ดังนั้น การเก็บรักษาคนเก่ง องค์กรจะต้องคิดเสมอว่าจะทำอะไรในการรักษากลุ่มคนเก่งไว้ให้ได้ การทำให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การบริหารคนเก่งนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ยากนัก ถ้าหากว่านักทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าใจในธรรมชาติของคนเก่ง บรรจุคนเก่งในตำแหน่งที่เหมาะสมรวมทั้งได้พัฒนาพวกเขาให้มีความเก่งมากยิ่งขึ้นด้วยกลยุทธ์การอบรมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งจากองค์กรภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งมอบงานที่ท้าทาย ให้ความสำคัญมองเห็นคุณค่า สร้างสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศของความร่วมมือและมีเวทีที่ได้แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถของพวกเขา คนเก่งเหล่านั้น เชื่อว่าจะสามารถรักษา “คนเก่ง” ให้อยู่ในองค์กรและสามารถทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างยั่งยืน

7.) ทักษะการประเมินผลงาน และการให้รางวัล (Performance and Reward Management)

การประเมินผลนับว่าเป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะ จะช่วยให้การทำงานของบุคลากรมีคุณภาพดีขึ้นซึ่งการประเมินที่ดีจะต้องมี หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อประโยชน์ของการนำไปใช้และเพื่อให้เกิดการยอมรับของ บุคลากรในองค์การการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งถูก พัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาว่า เหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์การหรือไม่ (ณัฐพันธ์ เสงรณ์นทร์, 2542, หน้า 214) หรือเป็นการประเมินว่าการปฏิบัติงานนั้นสูง กว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นรวมทั้งสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง (เสนาะ ตีเขี้ยว, 2543, หน้า118) ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถที่จะ ออกแบบรูปแบบของการประเมินด้วยแบบต่างๆ เช่น แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Comparison) หรือการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) หรือ วิธีการ ประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple Appraisal หรือ Group Rating) หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 Degree System) หรือการประเมินและวางแผนด้าน Performance Management หรือ การเน้นประเมินสมรรถนะ (competency) เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานและ สามารถนำไปใช้จริงทั้งองค์การ เพื่อติดตามประเมินผลงานความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งสามารถประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของ การบริหารองค์การ ตลอด ทั้งมีข้อเสนอแนะในการเสริมแรงด้วยทั้งตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน แก่บุคลากรเพื่อเพิ่มขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากรต่อไป

8.) ทักษะการวางแผนสืบทอด /ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Succession and Career Planning)

การจัดทำแผนสืบทอด/ความก้าวหน้าทางอาชีพนับว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การ ซึ่งกลายเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะสามารถ

แก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรในองค์กรได้ เพราะวิธีนี้จะช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะให้พนักงานได้มองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และได้รับการยอมรับจากองค์กร นอกจากนี้ การจัดแผนสืบทอดทางอาชีพสามารถนำไปจัดกลุ่มงานและหน้าที่ที่บุคลากรต้องรับผิดชอบได้อย่างสมดุล กล่าวคือ จะช่วยลดปัญหาความกดดันในงาน และเป็นการดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ โปร่งใสและยุติธรรม ซึ่งช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร โดยที่แต่ละองค์กรจะมีการจัดทำรูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะ/ความสามารถที่จะวางแผนความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรได้ตามความสนใจและความสามารถของบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องกับบุคลากรขององค์กรทั้งในระยะสั้นระยะปานกลางและระยะยาว เพื่อให้มีบุคลากรทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วงรวมทั้งทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรไม่เกิดการชะงักเนื่องจากขาดคนสืบทอดทำงาน โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหารขององค์กร ซึ่งกว่าจะสร้างคนขึ้นมาได้นั้นต้องใช้เวลานานมาก โดยการฝึกอบรมแนะแนวทางสำหรับบุคลากรนั้นๆ เพื่อจะได้วางแผนสู่เป้าหมายของแต่ละบุคคล บุคลากรจะเห็นว่าตนเองจะสามารถมีความเจริญก้าวหน้าในงานไปได้อย่างไรบ้าง บุคลากรจะมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้ บุคลากรจะรู้สึกว่าตนเองเห็นอนาคตในการทำงานว่าตำแหน่งสูงสุดของแต่ละบุคคลเป็นอย่างไร และจะบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้อย่างไร

9). ทักษะการดูแลแรงงานสัมพันธ์ / ความปลอดภัย (Labour Relation)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถในการดูแลงานเกี่ยวกับกฎระเบียบวินัยและกฎหมายแรงงานเพื่อจะได้จัดทำข้อระเบียบบังคับ และสื่อสารให้บุคลากรได้เข้าใจเพื่อช่วยให้บุคลากรหลีกเลี่ยงการทำผิดระเบียบขององค์กรและจะได้ไม่มีความผิดและต้องรับโทษต่อไปได้

สรุป

สาระต่างๆ ของบทความนี้จะช่วยให้นักบริหารทรัพยากรได้มองเห็นบทบาทหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบว่ามีอะไรบ้าง อย่างไร และถ้านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ฝึกทักษะให้เกิดขึ้นในแต่ละทักษะจนเกิดเป็นความสามารถ มีคุณภาพ ย่อมทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารบุคลากร และช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งย่อมส่งผลต่อความ เจริญ การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ และส่งผลต่อความเจริญ รุ่งเรืองและพัฒนาของประเทศชาติต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มบริษัทเพาเวอร์วิชั่น. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2560. จาก <http://powervision.co.th/mycorner/Exchange/hrm/hrm%20mycorner16.htm>
- ตรีเนวลนุช กองผาพา. (2552). *บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ศึกษากรณี วิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธเนศ ยุคันตวนิชชัย, *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา*. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย. 8(2). 263-291.
- พัชรราวลัย วงศ์บุญสินและคณะ. (2549). *ผลิิตภาพกำลังแรงงานอาเซียน*. รายงานผลการวิจัยและพัฒนาเสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว). กรุงเทพฯ: กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).

- วิรัตน์ รัตนมณี. (2553). การศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์. (2561). *การบริหารคนเก่ง*. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2562 จาก <http://www.prosofthem.com>
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: วี พรีน (1991).
- Amo, B.W. & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 7-19.
- Plengrat, R. (2012). *คุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2560. จาก <https://www.gotonow.org/posts/277232>
-