



# จุฬาลงกรณ์ศึกษา

ปีที่ 11 ฉบับที่ 8 ประจำเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2557

## การศึกษาดูงาน โครงการพัฒนาองค์ความรู้



พิธีมอบประกาศนียบัตรผู้ผ่านการฝึกอบรม โครงการพัฒนาสมรรถนะ  
เฉพาะงานของบุคลากร (Functional Competency) หลักสูตร  
“การพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล”



# ความสำเร็จ เมื่อมองจากที่ไกลๆจะมีชื่อว่า “ความฝัน” เมื่อเดินเข้าไปใกล้ จะเปลี่ยนชื่อเป็น “เป้าหมาย” และเมื่อมาอยู่ในมือเรา จะเรียกว่า “ความสุข”

## ข้อผิดพลาดในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มักเกิดขึ้นในองค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปัจจุบันถือว่ามีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่สามารถที่จะพัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อยู่เสมอ และถ้าองค์กรใดที่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีพอ ก็จะมีผลทำให้องค์กรนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้ไม่ยากนัก

แต่อย่างไรก็ดี หลายๆ องค์กรยังคงบริหารคนกันอย่างไม่ถูกต้องนัก จนเกิดผลเสียต่อการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม ประเด็นข้อผิดพลาดในการบริหารคนในองค์กรนั้นมีอะไรบ้างที่ควรพึงระวังไว้

### • แผนคนกับแผนองค์กรไม่ไปด้วยกัน

ข้อผิดพลาดประการแรกที่องค์กรทั่วไปมักเกิดขึ้นก็คือ การวางแผนกำลังคนนั้น ไม่เคยสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรเลย การบอกว่าจะต้องการคนเพิ่มนั้น ไม่ได้มีเหตุผลมาจากแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ก็เลยทำให้ แต่ละหน่วยงานอยากได้บุคลากรเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา บางกรณีก็ไม่มีเหตุผลอะไรรองรับว่าทำไมถึงต้องเพิ่มคน ด้วยแผนอะไร อย่างไร ผู้บริหารก็ไม่สามารถตอบได้ ว่าทำไม แต่ก็ยังคงรับคนเข้ามาทำงาน

### • คิดว่าการบริหารคนเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล

ข้อผิดพลาดประการที่สองก็คือ องค์กรบางแห่งมักจะคิดแต่ง่าย ๆ ว่า หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลแต่เพียงผู้เดียว ผลก็คือ ผู้บังคับบัญชาไม่เคยสนใจ และใส่ใจเรื่องนี้เลย เพราะไปมองว่าเป็นหน้าที่ของ HR แต่ในชีวิตการทำงานจริงๆ นั้น คนที่ต้องบริหารคน ก็คือตัวผู้บังคับบัญชากลุ่มงานโดยตรงมากกว่า เพราะเป็นผู้ที่รู้จักลูกน้องของตนเองดีที่สุด โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลระบบการบริหารคนในองค์กรให้มีความเป็นธรรม

### • เลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าโดยไม่เตรียมความพร้อม ข้อผิดพลาดอีกประการหนึ่งที่มักเกิดขึ้นกับหลาย

องค์กรก็คือ การที่เราเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่มีความเก่งในการทำงานขึ้นมาเป็นผู้บังคับบัญชา โดยที่ไม่มีการเตรียมความพร้อมใดๆ ในการผู้บังคับบัญชาให้กับบุคลากรคนนั้นเลย สุดท้าย บุคลากรคนนั้นก็จะเป็นกลายเป็นหัวหน้าที่ไม่สามารถที่จะบริหารจัดการลูกน้องตนเองได้เลย

### • คิดว่าเงินเดือนสูงๆจะช่วยให้รักษาบุคลากรไว้ได้

อีกเรื่องหนึ่งที่มีมักจะติดกันไปผิดทาง ก็คือ เรื่องของเงินเดือนกับการเก็บรักษาบุคลากร ผู้บริหารหลายๆ องค์กรมักจะเข้าใจผิดว่า ยิ่งให้เราให้เงินเดือนบุคลากรมากๆ แล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความรัก และผูกพันกับองค์กร อีกทั้งยังทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งความคิดนี้ ได้รับการพิสูจน์มาหลายครั้งแล้วว่า เป็นความคิดที่ยังไม่ถูกต้องทั้งหมด เงินเดือนเพียงอย่างเดียวไม่ได้ตอบในเรื่องนี้เลย จะต้องมียอดประกอบอื่นๆ เข้ามาช่วยเสริม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ บรรยากาศในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานที่ดี ฯลฯ ดังนั้นหลายๆ องค์กรพยายามที่จะผลักดันเรื่องเงินเดือนค่าจ้างอย่างเดียว โดยไม่ไปดูในเรื่องอื่นๆ ผลก็คือ บุคลากรก็ยังคงไม่มีความรู้สึกดีต่อองค์กรอยู่ดี

### • มองการโอนย้ายงานว่าเป็นเรื่องที่ไม่ดี

ในทางปฏิบัติเรื่องของการโอนย้ายงานนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ในการทำงานมากขึ้น ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ มากขึ้น และเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรเติบโตในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ปัจจุบันนี้ เรามักจะผูกเรื่องของการโอนย้ายงานเข้ากับเรื่องของการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดไว้อย่างชัดเจนเลยว่า ถ้าบุคลากรต้องการเติบโตในสายอาชีพที่กำหนดไว้ ก็จะมีเกณฑ์ของการโอนย้ายเข้ามากำหนดไว้ อย่างชัดเจน เช่น ถ้าต้องการเติบโตไปเป็นตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จะต้องผ่านการโอนย้ายงานไปดำรงตำแหน่งอะไรมาก่อน ที่จะได้รับการเลื่อนระดับงานขึ้นไป แต่ในทางปฏิบัติจริงๆ บุคลากรหลายคนยังไม่ค่อยอยากจะโอนย้าย เพราะมองว่าเป็นการทำให้ตนเองลำบาก ต้องมาเรียนรู้งานกันใหม่หมด โอนไปแล้วก็ไม่รู้ว่าผลงานของเราจะดีเหมือนเดิมหรือเปล่า กลัวว่าจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือน และเงินรางวัลตอบแทนอื่นๆ อีก สุดท้ายก็เลยไม่มีใครอยากโอนย้ายไปไหน ผลก็คือบุคลากรรู้งานแต่เพียงด้านเดียว และไม่เคยเข้าใจการทำงานของสำนักอื่นๆ เลย

### • มองการประเมินผลงานเป็นเรื่องของการให้รางวัลตอบแทน

สิ่งที่บุคลากรและผู้บังคับบัญชามักจะเข้าใจผิดก็คือ มองเรื่องของการประเมินผลงานประจำปี เป็นช่องทางที่จะทำให้บุคลากรของตนเองได้รับเงินเดือนขึ้นเรื่อยๆ โดยไม่สนใจว่าผลงานจริงๆ ของบุคลากรคนนั้นจะเป็นอย่างไร แต่ในความเป็นจริงแล้ว การประเมินผลงานที่มีขึ้นนั้น เราต้องการใช้มันเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมากกว่า ไปผูกกับระบบการขึ้นเงินเดือนแต่เพียง

อย่างเดียวแล้วก็จบ ถ้าเมื่อไหร่ที่องค์กรของเราคิดแบบนั้น ผลก็คือ เราจะไม่มียุทธศาสตร์คนไหนที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่จะมียุทธศาสตร์ที่ผลงานไม่ดี แต่กลับได้เงินเดือนขึ้นเรื่อยๆ สุดท้ายคนแพ้จริงๆ ก็คือองค์กรของเรา ที่ต้องจ่ายเงินเดือนมากขึ้น แต่กลับไม่ได้ผลงานจากยุทธศาสตร์ที่ดีขึ้นเลย

• **ถ้าอยากให้อุทธศาสตร์เก่งขึ้นต้องส่งไปฝึก**

**อบรม** บางองค์กรมองเรื่องการฝึกอบรมยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือแต่เพียงอย่างเดียวที่จะพัฒนาบุคลากรได้ ก็เลยส่งบุคลากรไปฝึกอบรมมากมาย แต่สุดท้ายก็ไม่สามารถนำเอาสิ่งที่เรียนมาใช้ในการทำงานได้เลยจริงๆ แล้วการที่บุคลากร จะนำเอาสิ่งที่อบรมมาแล้วไปใช้งานจริงได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากรคนนั้นอย่างมาก เช่น ส่งไปอบรมกลับมาแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการวางแผนกันกับบุคลากรว่า จะเอาอะไรมาใช้ในการทำงานได้บ้าง วางแผน

ร่วมกันและผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ติดตามว่ามีอะไรดีขึ้นหรือไม่ ในการนำเอาความรู้มาใช้งานจริง ซึ่งถ้าทำได้แบบนี้ การฝึกอบรมจะให้ประโยชน์ต่อยุทธศาสตร์ได้มากขึ้นอีกเยอะ  
ข้อผิดพลาดเหล่านี้ บางเรื่องยังมีคนเข้าใจผิดกันอยู่มากมาย ดังนั้นการที่องค์กรของเราอยากจะมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ก็คงต้องให้ความรู้ในเรื่องนี้กับผู้จัดการสายงานทุกคน และพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ยังไม่ถูกต้องนักในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร อีกทั้งทำการวางระบบการบริหารคนที่ถูกต้องและได้มาตรฐานมากขึ้น

แล้วองค์กรก็จะมีความพร้อมในเรื่องนี้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างชัดเจน

**อ้างอิงจาก ประคัม ปันทพลวงษ์**

# โครงการสัมมนา

เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

วันศุกร์ที่ 8 สิงหาคม 2557 ณ ห้องประชุมคณะกรรมการ ทบพลเลข 306 -308 ชั้น 3 อาคารรัฐสภา 2





# โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อสร้างเสริมสุขภาพที่ดีของบุคลากรสำนักงานการพิมพ์

วันศุกร์ที่ 1 สิงหาคม และ วันศุกร์ที่ 15 สิงหาคม 2557 ณ ห้องประชุม 2702 อาคารสุขประพฤติ



# การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การเตรียมความพร้อมด้าน Application เพื่อรองรับสภาพภูมิปัญญาแห่งชาติ”

ระหว่างวันเสาร์วันพฤหัสบดีที่ 21 สิงหาคม 2557 ณ ห้องประชุมทนายเลข 2702 ชั้น 27 อาคารสุขประพฤติ



# การประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและ การนำพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

วันที่ 20 สิงหาคม 2557 ณ ห้องประชุมหมายเลข 2702 ชั้น 27 อาคารสุขประพฤติ



๕๕ ทำอย่างไร..... ๖๖  
ให้ลูกน้องไว้ใจและยอมรับ

ความไว้วางใจไม่ได้จู่ ๆ ก็เกิดขึ้นมาเอง แต่เป็นสิ่งที่คุณต้องพิสูจน์ด้วยการกระทำให้ลูกน้องของคุณเห็น หากลูกน้องไม่ไว้วางใจในตัวคุณ ก็ยากที่ทีมจะประสบความสำเร็จ หากคุณเป็นหัวหน้างานมือใหม่ นอกจากคุณ จะเก่งแล้ว ยังต้องทำให้ลูกน้องยอมรับในตัวคุณด้วย

## - อย่าให้อำนาจทำลายความไว้วางใจจากลูกน้องของคุณ

ยิ่งคุณมีอำนาจมากเท่าไร ลูกน้องยิ่งไว้วางใจคุณน้อยลง สิ่งที่จะช่วยคุณได้คือ การ สร้างคอนเนกชันกับพวกเขา ทำความรู้จักลูกน้องของคุณ กินข้าวร่วมกับพวกเขา คุยเรื่องทั่ว ๆ ไปที่ไม่ใช่เรื่องงาน อาจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวคุณและชีวิตของคุณ เพื่อให้พวกเขารู้จักคุณ มากขึ้น และรู้สึกว่าคุณเป็นหัวหน้าของพวกเขา แต่ท้ายที่สุดแล้วคุณก็ยังเป็นหนึ่งเดียวกับพวกเขาอยู่นั่นเอง



## - หมั่นแชร์ข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรให้บุคลากรรับรู้

ลูกน้องของคุณรู้หรือไม่ว่าองค์กรกำลังทำอะไรอยู่ การดำเนินการอย่างไรโปร่งใสและเปิดเผย นอกจากจะช่วยลดข่าวลือในทางเสียหายแล้ว ยังช่วยให้บุคลากรรู้สึกอินกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรอีกด้วย อย่าให้เกิดช่องว่างที่ทำให้ลูกน้องปะติดปะต่อเรื่องราวไปในแง่ลบ หมั่นแชร์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ผลงานของทีม ข้อมูลที่อัปเดตจากผู้บริหาร รวมถึงผลการดำเนินงานด้านการเงิน ให้พวกเขาได้รับรู้ สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าคุณไว้วางใจพวกเขา ซึ่งจะทำให้พวกเขาซื่อสัตย์กับคุณ และเมื่อไรก็ตามที่คุณมีข่าวร้าย อย่าปิดบังพวกเขา ให้คิดเสมอว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

## - สนับสนุนลูกน้องของคุณให้ประสบความสำเร็จ

การออกคำสั่งเป็นการบริหารแบบรวบอำนาจ ซึ่งไม่ได้ช่วยให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในตัวคุณมากขึ้น หากคุณคอยสั่งว่าพวกเขาควรทำอะไร ทีมคุณจะไม่มีทางประสบความสำเร็จ ครรสนับสนุนและให้อำนาจพวกเขาทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพราะบุคลากรจะไว้วางใจคุณก็ต่อเมื่อคุณไว้วางใจพวกเขา

## - รับผิดชอบแทนพวกเขา

ในฐานะหัวหน้า คุณควรรับผิดชอบในความผิดพลาดที่ลูกน้องของคุณทำ ไม่ควรโยนความผิดให้ลูกน้องเด็ดขาด และเมื่อทีมบรรลุเป้าหมาย หรือมีผลงานที่เหนือความคาดหมาย ต้องให้เครดิตแก่พวกเขาที่เป็นคนลงมือทำงานเหล่านั้นเสมอ

## - ไม่หยุดเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ไม่มีใครเชื่อถือหัวหน้าที่ไม่ฉลาด หากคุณกำลังเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่คุณยังไม่ถนัด ควรให้เวลากับการเรียนรู้เพื่อใช้งานได้อย่างมืออาชีพ หรือหากคุณมีลูกค้ำที่มาจากธุรกิจที่คุณไม่คุ้นเคย อย่ารีรอที่จะศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม หาโอกาสเข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอยู่เสมอ แต่อย่าทำเป็นว่าคุณรู้ดีไปหมดทุกเรื่อง ควรเรียนรู้จากลูกน้องของคุณในแต่ละเรื่องทีละคนแต่ละคนของคุณชำนาญด้วย

# การศึกษาต่องาน โครงการพัฒนาองค์ความรู้ ณ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในวันอังคารที่ 19 สิงหาคม 2557



## ชานากับลูกเศรษฐี

อภิมาหาเศรษฐีเกือบจะขร่าผู้หนึ่งสุดแสนจะภูมิใจที่ลูกชายวัยห้าขวบของเขา กำลังจะได้เข้าเรียนในโรงเรียนชื่อดัง ซึ่งระดับเศรษฐีอย่างพวกเขาเท่านั้น จึงจะมีปัญญาส่งลูกหลานเข้าเรียนในโรงเรียนนี้ได้ โดยส่วนตัวของเขาเองก็อยากจะสอนให้ลูกชายรู้จักกับชีวิตจริงในโลก ควบคู่ไปกับการสอนทฤษฎีในโรงเรียน ในวันหยุดเขาจะตระเวนพาลูกชายคนเดียวยุไปท่องเที่ยวในสถานที่ต่างๆ แล้ววันหนึ่งเขาก็คิดถึงหัวข้อการสอนเรื่องความยากจน เพราะเขามีความเชื่อว่าลูกชายของเขาคงไม่มีวันรู้จักแน่นอน เขาจึงพาลูกชายไปเยี่ยมครอบครัวชาวนาครอบครัวหนึ่ง และพักอยู่กับชาวนาเป็นเวลา 1 วัน 1 คืน

เมื่อกลับถึงคฤหาสน์ของเขาในวันต่อมา มหาเศรษฐีก็จะทดสอบว่า ลูกชายได้ทำอะไรบ้าง จากการไปพักแรมกับชาวนาผู้ยากจน ลูกชายตอบคำถามผู้เป็นบิดาว่า เขาขอขอบคุณเป็นอย่างมาก ที่ได้พาเขาไปพบกับชาวนาและพักแรมที่นั่นซึ่งทำให้เขาได้พบว่า...

ชาวนามีที่ทำงานเป็นท้องนาที่กว้างใหญ่ ในขณะที่พ่อมีเพียงห้องสี่เหลี่ยมที่กว้าง แต่ก็ยังน้อยกว่าห้องทำงานของชาวนา

อาหารที่ชาวนารับประทาน สามารถหาได้ตลอดเวลา รอบๆ บริเวณบ้านโดยไม่ต้องซื้อหา ในขณะที่บ้านของเรามี

ตู้เย็นเท่านั้นที่เป็นที่เก็บอาหาร

เวลารับประทานอาหาร ก็มีเพื่อนคุยอย่างพร้อมหน้าพร้อมตาพ่อแม่ลูก ในขณะที่ตัวเองก็ต้องนั่งทานอาหารกับโต๊ะอาหาร ที่ยาวเกือบสิบเมตรและมีเก้าอี้วางเปล่าทั้งสองด้าน

ลูกชาวนาที่ซ้อนท้ายจักรยานของพ่อเขา ต้องกอดเอวพ่อให้แน่นเพื่อจะได้ไม่ตกจากจักรยาน แต่เขาเองต้องนั่งในรถที่ใหญ่โตอยู่ข้างหลังเพียงลำพัง โดยมีคนขับรถพาไปทุกที

ชาวนามีแสงดาวแสงจันทร์ เป็นโคมไฟส่องสว่างตลอดเวลาในเวลากลางคืนโดยไม่ขาดแคลน แต่เขาก็มีเพียงแสงจากโคมไฟที่ต้องซื้อด้วยเงิน

ชาวนามีรั้วบ้านเป็นแม่น้ำ ภูเขาที่กว้างสุดลูกหูลูกตา แต่เขาเองกลับมีเพียงแค่งำแพงบล็อกในพื้นที่ไม่กี่ไร่

ลูกชาวนาได้มีเพื่อนเล่นเป็นจังหวัด หิ้งห้อยนับร้อยนับพัน แต่เขาเองกลับไม่มีใครเลย เขาขอบคุณพ่ออีกครั้งที่ทำให้เขา รู้คำตอบว่า...จริง ๆ แล้วเรายากจนกว่าชาวนามาก

ที่มา <http://th.jobsdb.com/TH/TH/Resources>



## พิธีมอบประกาศนียบัตรผู้ผ่านการฝึกอบรม โครงการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะงานของบุคลากร (Functional Competency) หลักสูตร "การพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล"

วันเสาร์ที่ 30 สิงหาคม 2557 สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

