

การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

นางอรุณรัตน์ ขำทิพย์พาทิ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.)
โดย นางอรุณรัตน์ ขำทิพย์พาที
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกตุลธร นวพิตร

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็นเอกสาร
วิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี
(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก
(ตูลธร นวพิตร)

ประธานกรรมการ

พลโท
(วิรัตน์ แป้นพงษ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก
(ปริญา ฉายะพงษ์)

กรรมการ

พันเอกหญิง
(มนทิรา ยิ้มสมบุญ)

กรรมการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	นางอรุณรัตน์ ช่างพิทยพัชาติ
เรื่อง	การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.)
วันที่	กันยายน 2563 จำนวนคำ : 6,541 จำนวนหน้า : 21
คำสำคัญ	การพัฒนาบุคลากร สมรรถนะ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นความพยายามในการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคล เพื่อที่จะปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับการที่บุคคลได้รับความสามารถของตน รู้จักลักษณะงาน รู้จักลักษณะองค์กร และผลผลิตขององค์กร รวมทั้งรับรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงเป็นการส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลเกิดความก้าวหน้าอย่างเป็นพลวัต ทั้งการพัฒนาความคิด การกระทำ ความรู้ ทักษะ ทศนคติ มีสมรรถภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานทั้งใน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาข้อจำกัด ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรของ กอ.รมน. 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้มาปฏิบัติงาน ใน กอ.รมน. และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กอ.รมน.

ผลการศึกษา พบว่า กอ.รมน. เป็นองค์กรที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ มีบุคลากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถจากหลายหน่วยงานเข้ามาทำงานร่วมกัน ซึ่งปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย อาจส่งผลต่อความสามัคคี ปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การแสดงออกไม่เหมาะสม ความไม่ไว้วางใจ ความเข้าใจผิดเพราะไม่คุ้นเคย ซึ่งมาจากค่านิยม ความสนใจ และวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ประกอบกับลักษณะงานบางตำแหน่งมีความจำเพาะต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังพลเข้าปฏิบัติหน้าที่ใน กอ.รมน. ยังส่งผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน จากปัจจัยดังกล่าวย่อมส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของ กอ.รมน. การเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเป็นเครื่องมือและเป็นกลยุทธ์ซึ่งมีความสำคัญ ทั้งนี้ เทคนิคและวิธีการพัฒนาต้องมีความเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้างประโยชน์สูงสุดต่อ กอ.รมน. ต่อไป

ABSTRACT

AUTHOR : Mrs. Aroonrut Khatippatee

TITLE : Personnel Development for Enhancing the Competency of
the Internal Security Operations Command

DATE : September 2020 **WORD COUNT:** 6,541 **PAGES** : 21

KEY TERMS : Human Resource Development Competency Performance
Internal Security Operations Command

CLASSIFICATION : Unclassified

Human resource development in an organization is an effort to fully enhance the skills, knowledge, and ability to perform in the organization. Individuals who are able to recognize the ability to develop human resources and organizations that have been continuously developed. Development of knowledge, understanding, skills, and current and future self-efficacy, ready to self-destruct in order to work together with others Personnel Development in the Operations of the Internal Security Operations Command (ISOC) Participation in the research is 1) studying the limitations of human resource development of ISOC 2) for the education of workers in ISOC And 3) guidelines for studying human resource development in order to increase the operational capability of ISOC.

The study results show that ISOC is a special organization. There are personnel who are knowledgeable and capable from many departments to work together. In which problems from diverse practitioners May affect unity Problems with communication Inappropriate expression Mistrust Misunderstanding because it's not familiar Which comes from the values, interests and culture of each individual's work In addition, the job characteristics in some positions are specific, requiring operators with knowledge, ability and specific skills. In addition, it is found that the rotation of personnel to perform duties in the ISOC still affects the continuity of operations. From the mentioned factors, it will affect the personnel development of the ISOC. The increase in the performance of the personnel is a tool and an important strategy. The development techniques and methods must be appropriate to efficiency and to maximize benefits to the ISOC.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัย การที่พบทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ตูลธร นวพิตร ที่กรุณาให้แนวคิดที่เป็น ประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียด จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พลโท วิรัตน์ แป้นพงษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พลตรี วีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ที่ปรึกษาพิเศษ พันเอก ตูลธร นวพิตร ประธานกรรมการ พันเอก ปริญา ฉายะพงษ์ พันเอกหญิง มนทิรา ยิ้มสมบุญ ตลอดจนคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัย ที่กรุณาให้ คำแนะนำให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ และขอขอบคุณผู้อยู่เบื้องหลังทุกท่าน ที่คอยเป็นกำลังใจ ในการทำวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงได้สมตามความมุ่งหมาย

การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) สร้างขึ้นเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์และความก้าวหน้าของประเทศเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ การนำประเทศไปสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และเป็นประเทศที่พัฒนาด้วยการนำหลักตามปรัชญาแนวคิด “เศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เพื่อเป็นแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน ไปจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง

ยุทธศาสตร์กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) พ.ศ. 2560-2564 กอ.รมน. ตระหนักถึงผลกระทบของภัยคุกคามทุกรูปแบบทั้งในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ที่นับวันจะมีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น ตามการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน สังคมมีความสุขปราศจากภัยคุกคาม ซึ่งการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร เป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของ กอ.รมน. และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้ กอ.รมน. บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรของ กอ.รมน. สามารถก้าวทันต่อยุคสมัย และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency Development) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้งานกันอย่างกว้างขวางในงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เนื่องจากสามารถตอบโจทย์ของการคัดสรรบุคลากรที่จะก้าวเข้ามาปฏิบัติงานตรงกับความต้องการขององค์กร จึงถือว่าเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็น

กลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

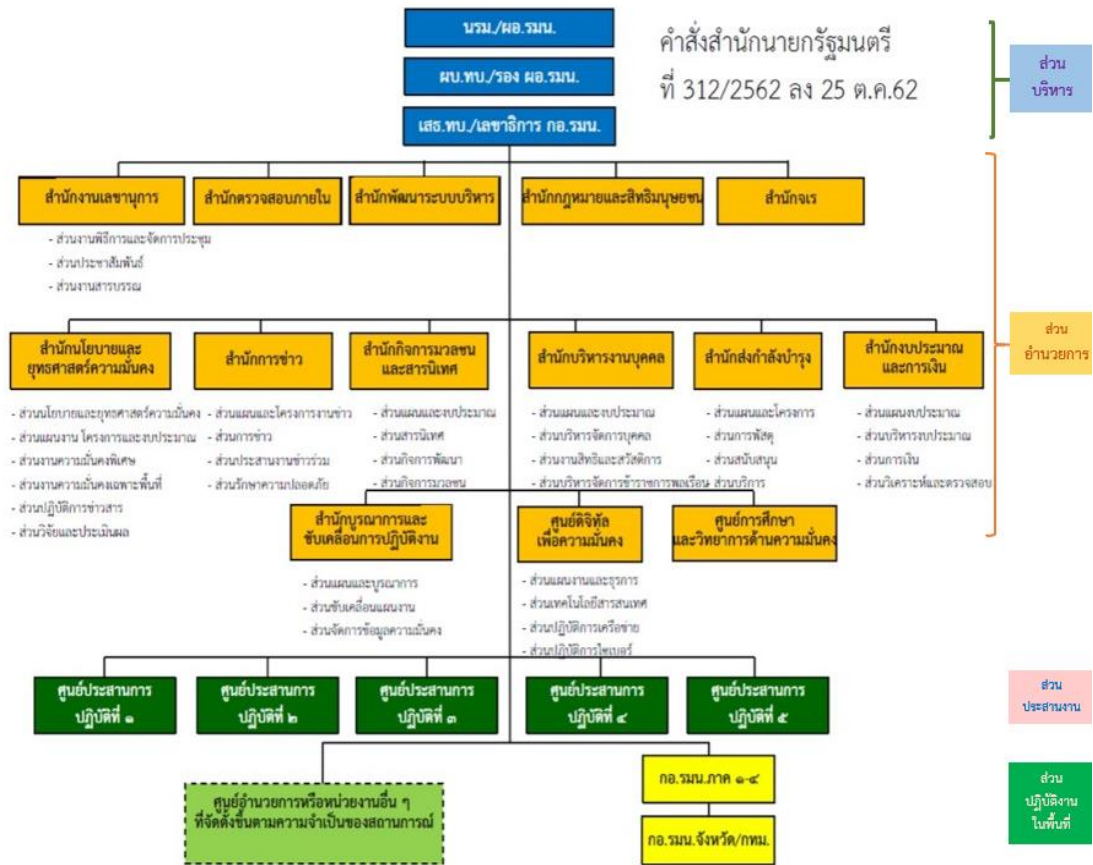
ปัจจุบัน กอ.รมน. มีอัตราเจ้าหน้าที่ พลเรือน ตำรวจ ทหาร ที่ปฏิบัติงานในโครงสร้างของ กอ.รมน. ทั้งที่เป็นอัตราประจำและช่วยราชการ เนื่องจากบุคลากรที่มีความหลากหลาย ความแตกต่างของรูปแบบการบริหารจากหน่วยต้นสังกัดเดิม ทำให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน และยากต่อการบริหารจัดการที่เหมาะสม ทั้งนี้ การช่วยปฏิบัติราชการ กอ.รมน. กำหนดระยะเวลาปีต่อปี ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน จากข้อจำกัดด้านเวลาในการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ฯ ส่งผลให้ กอ.รมน. มีความจำเป็นต้องรับพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเร่งด่วนตามระยะเวลาที่กำหนด บางครั้งไม่สามารถระบุคุณสมบัติของข้าราชการให้ตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติได้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กอ.รมน. ปัญหา และอุปสรรค รวมถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการบริหารงานบุคคล มีบุคลากรที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน สร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัด ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรของ กอ.รมน.

พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551¹ มาตรา 5 กำหนดให้จัดตั้งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เรียกโดยย่อว่า “กอ.รมน.” ขึ้นในสำนักนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กอ.รมน. มีฐานะเป็นส่วนราชการรูปแบบเฉพาะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี โดยวิธีการปฏิบัติราชการและการบริหารงาน การจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนงานและอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน และอัตรากำลัง ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ให้นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาลเป็นผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน

ราชอาณาจักร เรียกโดยย่อว่า “ผอ.รমন.” เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ใน กอ.รমন. และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของ กอ.รমন. โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็น รองผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ให้เสนาธิการทหารบกเป็นเลขาธิการ กอ.รমন. มีหน้าที่รับผิดชอบงานอำนวยการและธุรการของ กอ.รমন. และให้รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และเลขาธิการ กอ.รমন. มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการ พนักงาน และ ลูกจ้างใน กอ.รমন. รองจากผู้อำนวยการและมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่ผู้อำนวยการกำหนด อีกทั้งในมาตรา 7 ได้กำหนดให้ กอ.รমন. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินแนวโน้มของสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดภัยคุกคามด้านความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และรายงานคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป 2) อำนวยการในการรักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักร ในการนี้ให้มีอำนาจหน้าที่เสนอแผนและแนวทางในการปฏิบัติงานและ ดำเนินการต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ แล้วให้หน่วยงานของรัฐปฏิบัติตามแผนและแนวทางนั้น 3) อำนวยการ ประสานงาน และเสริม การปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามแผนและแนวทางใน การปฏิบัติงานตามข้อ 2) ในการนี้ คณะรัฐมนตรีจะมอบหมายให้ กอ.รমন. มีอำนาจในการกำกับการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดด้วยก็ได้ 4) เสริมสร้างให้ ประชาชนตระหนักในหน้าที่ที่ต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ สร้างความรักความสามัคคีของคนในชาติ รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่กระทบต่อความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และ ความสงบเรียบร้อยของสังคม 5) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติหรือตามที่คณะรัฐมนตรี สภาความมั่นคงแห่งชาติหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

โครงสร้าง การจัด การแบ่งส่วนงาน และอัตรากำลัง ของ กอ.รমন. โดย ครม. ได้กำหนด ให้มีโครงสร้างและส่วนงาน 17 ส่วนงาน มีหน้าที่ อำนาจของส่วนงาน และการบังคับบัญชา ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้าง การจัด กอ.ร.ม.น.²

จากโครงสร้างการบริหารของ กอ.ร.ม.น. ในเชิงทฤษฎี เมื่อพิจารณาจากพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551 โครงสร้างและส่วนงานทั้ง 17 ส่วนงานในข้างต้นแล้ว พบว่า กอ.ร.ม.น. มีโครงสร้างของหน่วยงานในลักษณะขององค์การแบบเครื่องจักรกล (The Machine Bureaucracy) ตามแนวคิดโครงสร้างองค์กร (Organizational Configurations) ของ Henry Mintzberg ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมการ (Strategic Management) สำหรับองค์การแบบเครื่องจักรกลประเภทนี้จะเน้นความเป็นราชการ มีสายการบังคับบัญชา และกฎระเบียบที่เคร่งครัด ซึ่งให้ความสำคัญไปที่กลุ่มอำนาจการโดยจะมีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่อย่างชัดเจน แบ่งแยกหน่วยงานอย่างชัดเจน เน้นการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยี

แบบประจำ โดยมีลักษณะสำคัญขององค์การแบบเครื่องจักรกล ดังนี้³ 1) มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ที่ชัดเจนลดหลั่นกันลงมา 2) รวมศูนย์อำนาจ (Centralization) อำนาจการตัดสินใจลดหลั่นตามโครงสร้างสายบังคับบัญชา แต่ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจมาก 3) มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน โดยใช้หลักความชำนาญเฉพาะด้าน การทำงานใช้หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) 4) มีความเป็นทางการสูง (Formalization) มีกฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดบรรทัดฐานในแนวทางเดียวกัน 5) การติดต่อสื่อสารจะเป็นทางการ (Formal Communication) การรายงานจะเป็นไปตามสายบังคับบัญชาในรูปแบบที่กำหนดไว้แล้ว เช่น การใช้บันทึก หรือรายงาน

ข้อจำกัดของโครงสร้างการบริหารใน กอ.รมน. จากการที่ กอ.รมน. มีโครงสร้างของหน่วยงานในลักษณะขององค์การแบบเครื่องจักรกล จึงส่งผลให้ต้องมีการจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น ๆ โดยจะไม่มีคำสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแค่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้ อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของผู้รับบริการ หรือแบ่งตามกระบวนการ ซึ่งสภาพดังกล่าวทำให้มีข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ซึ่งได้ก่อให้เกิดปัญหาคือ⁴ 1) ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้นบางขณะปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า 2) ลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้ 3) ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงาน ให้ผู้บริหารงานระดับรองลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ส่งผลให้หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น และ 4) โครงสร้างการบริหารในองค์การประเภทนี้จะไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำให้ขาดความคล่องตัว

ไม่ยืดหยุ่น เพราะมีกฎ ระเบียบเป็นทางการ กำลังพลจะไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากมีการเน้นประสิทธิภาพ และการควบคุมมากเกินไปจนบางครั้งทำให้มองคนเป็นสัตว์เศรษฐกิจ การจูงใจ จึงใช้เงิน ไม่พุดถึงคนมุ่งทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น เพราะใช้หลักการแบ่งงานกันทำ การสื่อสารล่าช้า เพราะสายบังคับบัญชามากเกินไป

ถึงแม้ว่าองค์การแบบเครื่องจักรกลจะมีข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น แต่ก็ยังมีผลดีของโครงสร้างแบบนี้อยู่หลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็วจากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบองค์การนี้ ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย องค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน

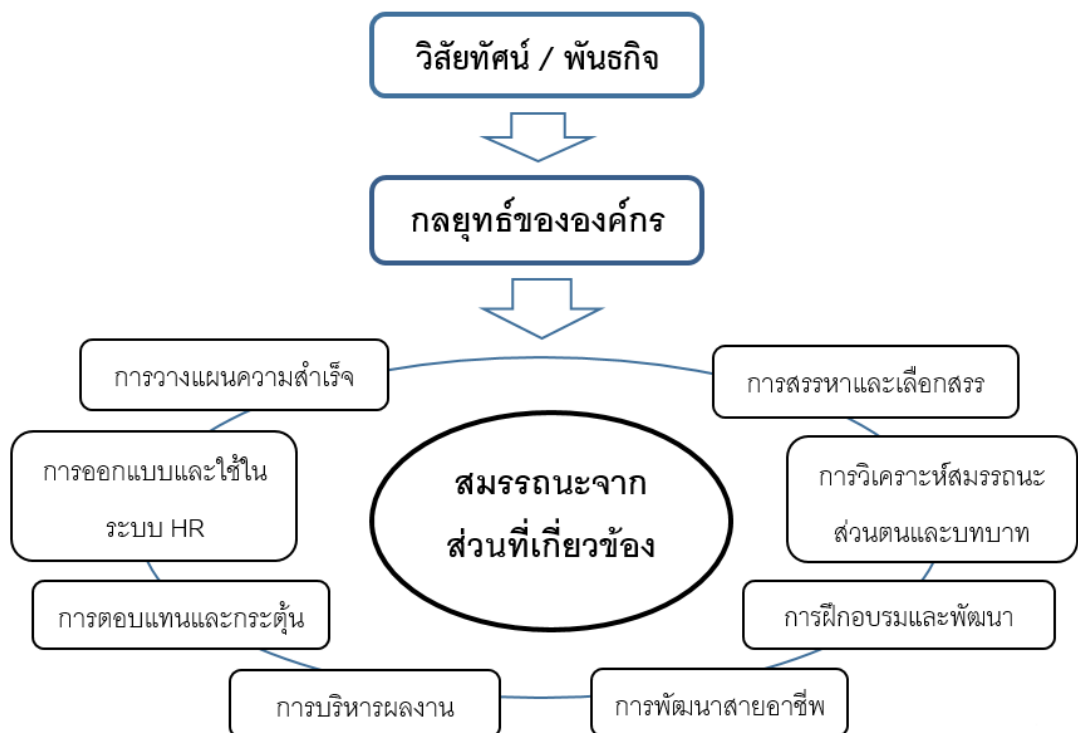
กล่าวโดยสรุปเมื่อนำแนวคิดโครงสร้างองค์กรของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาพิจารณาเทียบเคียงกับโครงสร้างการบริหารของ กอ.รมน. แล้วพบว่า กอ.รมน. มีโครงสร้างในประเภทองค์กรแบบเครื่องจักรกล แต่ในเวลาเดียวกัน กอ.รมน. ได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ในลักษณะอำนาจการ ประสานงาน และเสริมการปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการกิจกรรมที่บัญญัติไว้ใน พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551 ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้เกิดความย้อนแย้งกับโครงสร้างของ กอ.รมน. ดังนั้นจึงทำให้เกิดข้อจำกัด ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรของ กอ.รมน. เมื่อต้องนำมาปฏิบัติงานจริง

สมรรถนะของผู้มาปฏิบัติงาน ใน กอ.รมน.

ปัจจุบันอัตรากำลังของ กอ.รมน. ได้รับการจัดสรรจำนวนอัตรากำลังที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้แล้ว ให้แก่ส่วนงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างและส่วนงานที่ประกอบด้วย 17 ส่วนงาน⁵ และมีหน้าที่และอำนาจของส่วนงานและการบังคับบัญชา โดยให้เพียงพอกับความจำเป็นและความเหมาะสมของงาน ทั้งนี้ ตามแนวทางที่คณะกรรมการอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน กอ.รมน. ประกอบด้วยบุคลากร 2 ประเภท ได้แก่ อัตราช่วยราชการ เป็นการขอรับการสนับสนุนข้าราชการจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อมาช่วยขับเคลื่อนงานของ กอ.รมน. เป็นการประกอบกำลังจากข้าราชการพลเรือน ตำรวจ และทหาร และอีกประเภทเป็นอัตราประจำ ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนประจำ กอ.รมน. ทั้งนี้ ในปัจจุบันอัตรากำลังของ กอ.รมน. ส่วนกลาง (ส่วนบริหาร ส่วนอำนวยการ และศูนย์ประสานการปฏิบัติ ที่ 1-5) ที่ได้รับการอนุมัติปรับกรอบอัตรากำลังฯ จากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2561 ให้มีอัตรากำลังช่วยราชการ จำนวน 1,452 อัตรา และอัตราประจำ (ข้าราชการพลเรือนประจำ กอ.รมน.) จำนวน 171 อัตรา โดยการจัดสรรอัตราให้พิจารณาตามเหตุผลความจำเป็นของภารกิจต่อไป

จากการที่มีทั้งอัตราช่วยราชการและอัตราประจำ นอกจากนี้ยังมีทั้งประเภทของข้าราชการพลเรือน ตำรวจ ทหาร และข้าราชการพลเรือนประจำของ กอ.รมน. เอง ส่งผลให้มีความหลากหลายของความสามารถตามประเภทของข้าราชการที่มาปฏิบัติงานใน กอ.รมน. อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความแตกต่างในแต่ละประเภทของบุคลากร แต่ กอ.รมน. ก็จำเป็นต้องมีความเหมือนกันของทุก ๆ คน หรือที่เรียกว่าจะต้องมีสมรรถนะ (Competency) ต้องมีกลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กอ.รมน.

สมรรถนะเป็นระบบในการทำงาน (Competency Model) หรือเป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิก ลักษณะเฉพาะตรงตามตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ การกำหนดระบบสมรรถนะจะต้องกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กร คาดหวัง/ปรารถนา ให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) หลังจากนั้นจึงกำหนด สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) หรือทิศทาง เป้าหมาย ที่องค์กรต้องการบรรลุ ซึ่งการนำหลักการสมรรถนะ (Competency based approach) มาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสมรรถนะขององค์กร ทั้งนี้ สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์หลายประการ ดังภาพ



ภาพที่ 2 การประยุกต์ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล⁶

ขอบเขตของสมรรถนะ เมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรและสมรรถนะของบุคลากรได้แล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การนำระบบสมรรถนะไปเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนการสืบทอด ตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ (Excellence Performance)

ประเภทของสมรรถนะ สำหรับในประเภทของสมรรถนะ รองศาสตราจารย์เทียน ทองแก้ว ได้จำแนกสมรรถนะเป็น 5 ประเภทที่สำคัญ คือ⁷ 1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่น ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว 3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น 4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือ ต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

ประโยชน์ของระบบสมรรถนะ⁸ ดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่ จำเป็นของตำแหน่งงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินตนเอง ทำให้ทราบว่าสมรรถนะใดที่เป็น จุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงของบุคลากรเอง และทำให้มีแนวทางในการวางแผนพัฒนา สมรรถนะของตนเอง เพื่อให้มีความสามารถในการทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น และตรงกับความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา 2) ประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทำให้ ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงของบุคลากรใน

หน่วยงาน เพื่อนำมาพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และมีทิศทางในการวางแผนเตรียมการเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือแตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่ 3) ประโยชน์ต่อองค์กร ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน การค้นหาพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร

กล่าวโดยสรุป เมื่อนำประเด็นความสำคัญ ขอบเขต และประเภทของสมรรถนะมาพิจารณาประกอบเข้ากับสมรรถนะที่จำเป็นของผู้มาปฏิบัติงาน ใน กอ.รมน. แล้ว จะเห็นว่าจะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการใน กอ.รมน. ทุกคนให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสมรรถนะของ กอ.รมน. ที่จำเป็นต้องมี และนำมาเป็นพื้นฐานในการบริหารข้าราชการของ กอ.รมน. ในส่วนงานต่าง ๆ ของ กอ.รมน. ไม่ว่าจะเป็น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน และในขั้นตอนสุดท้ายก็คือ นำข้อมูลดังที่กล่าวมาในข้างต้นมากำหนดสมรรถนะรายบุคคล สมรรถนะเฉพาะงาน สมรรถนะของหน่วยงาน สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานต่าง ๆ ของ กอ.รมน. ต่อไป

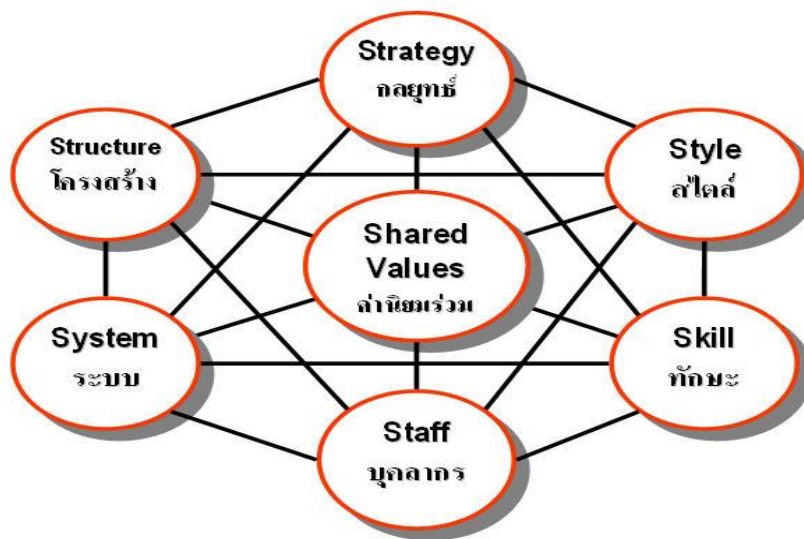
แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กอ.รมน.

ตามที่ในยุทธศาสตร์ กอ.รมน. พ.ศ. 2560-2564 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรเป็นองค์กรหลักในการบูรณาการ อำนาจการ และประสาน การปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรเพื่อให้เกิดความมั่นคงของรัฐและ ความสงบสุขของประชาชน” โดยที่ยุทธศาสตร์ กอ.รมน. ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการการวางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และเสริมการปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินแนวโน้มสถานการณ์ที่อาจเป็นภัยหรือเป็นภัยคุกคามต่อ ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความมั่นคงของ สถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร⁹ และอาจใช้แนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

แนวทางการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด McKinsey's 7 S เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กอ.รมน. การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะบรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหาร ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ได้นั้น องค์กรต้องจัดให้บุคคล มีการพัฒนาสมรรถนะตนเองอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นหากมีการนำเอาระบบสมรรถนะ มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง จะส่งผลให้สามารถใช้ ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ บุคลากรในองค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์กรเป็นอย่างมาก การดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน เหล่านี้ หากพิจารณาโดยอาศัยกรอบแนวคิด McKinsey's 7 S¹⁰ ก็คือการปรับตัวแปรสำคัญ ในการบริหารใน กอ.รมน. ทั้ง 7 ประการให้สนับสนุนและสอดคล้องกันนั่นเอง กล่าวคือ

1) กลยุทธ์ (Strategy) ก็คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานหรือในการดำเนินงานให้เหมาะกับภาวะที่ต้องมีงานมากขึ้น แต่มีเงินและคนน้อยลง ซึ่งกระบวนการวิธีการทำงานตามกลยุทธ์เดิมย่อมต้องเปลี่ยนไป 2) โครงสร้าง (Structure) หรือวิธีการ “จัดทัพ” “การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภายใน กอ.รมน. ก็คือ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กอ.รมน. พ.ศ. 2560-2564 ที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาระบบการทำงานก็มุ่งเน้นการเชื่อมโยง “หน้าที่” คือ กระทรวง ทบวง กรม และ “พื้นที่” ซึ่งหมายถึงจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในลักษณะเมตริกซ์ (Matrix) โดยให้ยึดจุดเน้นตามนโยบายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 3) การจัดระบบงาน (System) เป็นการนำเอาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ โดยการกำหนดให้มีการทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการที่มีตัวชี้วัดผลงานอย่างชัดเจน และจัดสรรงบประมาณไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้ส่วนราชการได้มีอิสระในการบริหารจัดการโดยไม่ติดขัดกับกฎระเบียบต่าง ๆ มากเกินไป ปลดพันธนาการของกฎ ระเบียบ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกวางระบบระเบียบวิธีปฏิบัติได้เอง หรือเป็นการให้อิสระในการจัดระบบงาน 4) ทักษะความสามารถ (Skill) หรือการสร้างทักษะของบุคลากรและค่าตอบแทนใหม่ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กอ.รมน. พ.ศ. 2560-2564 5) การปรับค่านิยมร่วม (Shared Values) ของระบบใน กอ.รมน. หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน 6) บุคลากรใน กอ.รมน. (Staff) ประกอบด้วยข้าราชการ บุคลากรทุกระดับใน กอ.รมน. รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดง และปฏิบัติต่อบุคลากรภายใน กอ.รมน. เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลด้านพนักงานทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาพนักงาน การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัย และ 7) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) ของ กอ.รมน. โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของข้าราชการหรือบุคลากรภายใน กอ.รมน. มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุปก็คือ การดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้านของ กอ.รমন. หากพิจารณาโดยอาศัยกรอบแนวคิด McKinsey's 7 S ก็คือการปรับเปลี่ยนส่วนต่าง ๆ ของระบบภายใน กอ.รমন. ตามตัวแปรต่าง ๆ ในกรอบแนวคิด McKinsey's 7 S ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7 S¹⁰

แนวทางการประยุกต์ใช้ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับ กอ.รমন. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนับเป็นปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีศักยภาพกับองค์กรมากที่สุด ดังนั้นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ก็คือสมรรถนะ (Competency) โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามจะดึงเอาสมรรถนะของบุคคลออกมาใช้ให้มากที่สุด เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนา

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แต่ละคนทุ่มเททำเพื่อองค์กร ดังนั้นหากองค์กรได้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ตั้งแต่การจัดระบบการสรรหาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด การมีระบบประเมินผลเพื่อจ่ายค่าตอบแทน และเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากรที่ดีก็ย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ¹¹ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์อย่างน้อย 3 ประการคือ¹² 1) การตอบสนองความคาดหวังของบุคคล จากการที่แต่ละบุคคลมีความต้องการพัฒนาตนเอง กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนขวัญกำลังใจและสุขภาพร่างกาย 2) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การเป็นการสนองตอบความต้องการขององค์การที่จะให้ทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมขององค์การได้ 3) สนองเป้าหมายในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นแรงผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเพื่อความเจริญ ก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

แนวทางการประยุกต์ใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางยกระดับระบบราชการ 4.0 กับ กอ.รมน. ทั้งนี้ กอ.รมน. ตระหนักถึงผลกระทบของภัยคุกคามทุกรูปแบบทั้งในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่นับวันจะมีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น ตามการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความสงบสุขปราศจากภัยคุกคาม กอ.รมน. จึงจำเป็นต้องมี

การพัฒนากรอบด้านให้ทันกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่ม ศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของ กอ.รมน. และเป็นส่วนสำคัญใน การขับเคลื่อนให้ กอ.รมน. บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรของ กอ.รมน. สามารถก้าวทันต่อ ยุคสมัย และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ กอ.รมน. ทั้งนี้ สำนักบริหารงานบุคคล กอ.รมน. ซึ่งเป็นหน่วยที่รับผิดชอบ และกำกับดูแล การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของ กอ.รมน. โดยมีการกิจสำคัญในการพัฒนาระบบ บริหารจัดการภายในด้านการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เสนอแนะการปรับปรุง โครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสม สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบ่มเพาะค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมความก้าวหน้า ของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ กอ.รมน. และได้ดำเนินการวิเคราะห์ ทบทวน และจัดทำแผนบริหารจัดการงานบุคคล กอ.รมน. พ.ศ. 2560-2564 เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการขับเคลื่อนการบริหารงานของสำนักบริหาร งานบุคคล ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ กอ.รมน. รวมทั้งให้สอดคล้อง กับระบบบริหารจัดการบุคลากรที่มุ่งเน้นบุคลากรตามแนวทาง การยกระดับระบบราชการ 4.0 และสำนักบริหารงานบุคคล กอ.รมน. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ ทบทวนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การพัฒนาบุคลากรของ กอ.รมน. ดังนี้ 13 ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ส่วนงาน กฎหมายและสิทธิมนุษยชน ควรยกระดับหน่วยเป็นหน่วยขึ้นตรง กอ.รมน. เพื่อดูแลภาพรวม ของทุกหน่วยงานภายใน กอ.รมน. และเพิ่มตำแหน่งนิติกรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หน่วยงานใน กอ.รมน. ยังขาดระบบปฏิบัติงานและฐานข้อมูลอัตโนมัติ เพื่อรองรับ การปฏิบัติงาน ความหลากหลายของประเมินบุคลากรที่มีข้าราชการทหาร ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ ทำให้การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้ง วัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกัน ปัญหาของภัยคุกคามลักษณะรูปแบบเฉพาะเปลี่ยนแปลง

ในทุกปี ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป มีข้อจำกัดในเรื่องของการคัดสรรบุคลากรในอัตราช่วยราชการให้มีความเหมาะสม ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ปัญหาการหมุนเวียนเปลี่ยนตัว ปัญหาความก้าวหน้าตามแนวทางการรับราชการที่เหมาะสม ทักษะความรู้ ความสามารถบางอย่างที่ต้องเพิ่มเติม รูปแบบการบริหารจัดการที่ยังขึ้นกับหน่วยงานสังกัดที่มาของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความแตกต่างและความรู้ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน กอ.รมน. ต้องสร้างค่านิยมร่วมกันที่จำเป็นในการปลูกฝังให้ยึดถือและปฏิบัติตาม รวมถึงความรักต่อองค์กร การเสียสละ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ความสามัคคี การมีส่วนร่วมของบุคลากรใน กอ.รมน. เพื่อให้เกิดการยอมรับ อันจะนำไปสู่ การเชื่อมั่นและถือปฏิบัติ การบริหารจัดการต้องสร้างระบบธรรมาภิบาลในการดำเนินการ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และการหล่อหลอมบุคลากรให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการวางแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครอบคลุม สร้างนวัตกรรมใหม่ การจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ความเหมาะสมเพียงพอส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ นโยบายและกฎหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดย กอ.รมน. เป็นหน่วยดำเนินการตามแผนแม่บทย่อยด้านการบูรณาการกลไกการบริหารจัดการความมั่นคง ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนตามนโยบายทางด้านการเมือง และส่งผลกระทบต่อการทำงาน และความต่อเนื่องได้ ด้านงบประมาณมีการจัดทำแผนงาน โครงการ ให้ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน แต่ยังมีปัญหางบประมาณบางส่วนที่ไม่ได้จัดทำไว้ มีข้อจำกัดบางงาน ขึ้นอยู่กับงบประมาณของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ที่จะสนับสนุนแผนงาน โครงการของ กอ.รมน. ซึ่งส่งผลต่อความคล่องตัวหรือชะงักงัน และส่วนหนึ่งเกิดจากการเงินการคลังของประเทศ การกำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจของประเทศ การทำสงครามทางการค้าระหว่างประเทศ การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ที่เกิดจากเสรีนิยม พหุสังคม และพหุวัฒนธรรม ความเป็นปัจเจกชนสูง การสร้างระบบข้อมูลทางด้านสารสนเทศร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดระบบการทำงานแบบอัตโนมัติระหว่างองค์กร ทำให้เกิดความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย ที่มีประสิทธิภาพในการใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน

เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็น¹⁴ 1) การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่กระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืองานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสอนงาน ผู้สอนต้องอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน แสดงวิธีปฏิบัติงานให้ดูเป็นตัวอย่าง แล้วให้ผู้ถูกสอนลงมือปฏิบัติงาน หลังจากนั้นจึงตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน พร้อมกับให้กำลังใจ คอยช่วยเหลือ ก่อนจะมอบหมายให้ลงมือปฏิบัติจริงต่อไป การสอนงาน นอกจากจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็จะเกิดการเรียนรู้จากการสอนงานด้วย ทั้งยังเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน 2) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า อาจเป็นระดับผู้บริหารในหน่วยงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพสามารถก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ได้ การเป็นพี่เลี้ยงนั้นอาจทำแบบจับคู่ ระหว่างรุ่นพี่ซึ่งเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) 1 คน กับรุ่นน้อง (Mentee) 2 คน หรือ Mentor 1 คน Mentee 4-6 คนก็ได้ โดย Mentor จะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด คำแนะนำต่าง ๆ การเป็นพี่เลี้ยง จึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มด้วย 3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ เพื่อพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงต่อไป องค์การควรมีหลักเกณฑ์ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความจำเจ เบื่อหน่าย แต่ต้องระมัดระวังในการเลือกตำแหน่งให้เหมาะสมด้วย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง มิเช่นนั้นอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขึ้นได้ 4) การดูงานทัศนศึกษา (Study Tour) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น 5) การศึกษาทางไกล (Distance Learning) ในปัจจุบันมีระบบการศึกษาทางไกลหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาได้ด้วยตนเอง 6)

การเรียนรู้ผ่านการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มีเครือข่ายทั่วโลก (Cyberlearning) เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้เลือกที่จะเรียนรู้และพัฒนาได้ตามความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคล 7) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร เป็นการพัฒนาทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนความรู้ ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม และ 8) การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคคลกระทำอยู่ปัจจุบัน หรือจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคต โดยจุดเน้นของการฝึกอบรมจะอยู่ที่งานเป็นหลัก

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานบุคลากร และเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรดำเนินอยู่ โดยจะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร และวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากร มีหลากหลาย ดังนั้น การเลือกเทคนิคและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร จะต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์ว่าจะต้องการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

สรุป

การที่องค์กรจะมีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องจัดให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างเป็นระบบ ซึ่งหากนำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะส่งผลให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากร ทั้งนี้ เมื่อนำระบบสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคล ก็จะเป็น

เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ทำให้เกิดการแสดงผลที่ดีในการทำงาน และยังสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญคือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าทางอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทนได้อีกด้วย อีกทั้งระบบสมรรถนะสะท้อนให้เห็นสภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายของ กอ.รมน. ต่อไป

จากการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน พบว่า กอ.รมน. เป็นส่วนราชการที่มีลักษณะเฉพาะ ทั้งในเรื่องของโครงสร้างหน่วยงาน โครงสร้างบุคลากร อัตรากำลัง และการบังคับบัญชา และการบริหารงาน บริหารคน ซึ่งจะพบว่ามีแตกต่างจากหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะผู้ที่มาปฏิบัติงานส่วนใหญ่ก็มาจากหลากหลายส่วนราชการ อาทิเช่น ข้าราชการฝ่ายพลเรือน ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น เมื่อมาทำงานร่วมกัน ความคุ้นเคยกับงานและเพื่อนร่วมงานมีน้อย อีกทั้งการมาปฏิบัติงานของอัตราช่วยราชการ กอ.รมน. พบปัญหาในเรื่องความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นการมาช่วยปฏิบัติราชการเป็นรายปีขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการรายนั้น ๆ อีกทั้งความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบและกระบวนการในการทำงานก็มีความแตกต่าง เกิดปัญหาความหลากหลายทางความคิด และการปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรของ กอ.รมน. มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง และปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของ กอ.รมน. เอง

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน และ กอ.รมน. มีการวางแผนและสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคนให้เหมาะสมกับนโยบาย สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ กอ.รมน. และบริบทของการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง การปรับ กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองและก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง การเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งการพัฒนาสถานะแวดล้อมและการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเอง เพื่อสร้างโอกาสให้ กอ.รมน. สามารถสรรหา สร้างและพัฒนา บุคลากรที่มีศักยภาพ รวมทั้งรักษาบุคลากรที่มีค่านั้นไว้เพื่อเป็นพลังสำคัญของ กอ.รมน. ต่อไป

การเพิ่มสมรรถนะบุคลากรตามความเป้าหมายของการพัฒนาความรู้สำหรับบุคลากร ได้แก่ ความรู้ที่ต้องมีในการมาปฏิบัติงาน กอ.รมน., ความรู้เรื่องยุทธศาสตร์ชาติ, แผนแม่บท, นโยบาย ของรัฐบาล แผนปฏิบัติการ กอ.รมน., ความรู้เรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ ความรู้ที่กำหนดไว้ ตามแนวทาง การรับราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีคุณสมบัติในการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้นได้, ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ, ความรู้ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะ ทั้งนี้ เครื่องมือและวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลาย ดังนั้น กอ.รมน. ต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้เครื่องมือ ทั้งในประเด็นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความครอบคลุม และการเข้าถึงของกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจนำเครื่องมือรูปแบบอื่นมาใช้เพิ่มเติม เช่น การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training) หรือการนำเอาเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การปฐมนิเทศด้วยตนเอง ผ่านระบบดิจิทัล (Digital Self-Orientatation) การฝึกอบรมด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Online Self-Training) การเรียนและใบรับรองผ่านระบบออนไลน์ (Online Study & Certificate) เป็นต้น ที่สำคัญเมื่อพัฒนาบุคลากรให้รู้มากขึ้น มีทักษะมากขึ้น หากองค์กรไม่มี

การเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบหรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน สิ่งที่เราเรียนรู้มาก็อาจไม่ได้มีการนำมาใช้ หรือนำมาใช้ไม่ได้ หรือไม่มีแรงจูงใจให้ใช้ บุคลากรส่วนหนึ่งอาจลาออกไปใช้ความรู้ และทักษะของตนเองที่อื่น

ซึ่งหาก กอ.รมน. มีการพัฒนาและจัดการ หรือเชื่อมโยงองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย การพัฒนาบุคลากรก็เป็นไปโดยง่าย เพราะความรู้ต่าง ๆ มีอยู่แล้วและสามารถจัดวางให้อยู่ในระบบ online ตอบสนองการเรียนรู้ของบุคลากรให้สามารถเรียนรู้แบบทันเวลา คือเข้าถึงความรู้ แหล่งเรียนรู้ และเรียนรู้ได้ในเวลาที่ต้องการนำไปใช้ ดังนั้นการสรรหาบุคลากรในอนาคต อาจต้องเพิ่มเติมคุณสมบัติความสามารถในการเรียนรู้เร็ว จะทำให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ คุณสมบัติของการสรรหาคคนในอนาคตอาจเปลี่ยนแปลงไปสู่ “การสรรหาคคนเก่ง ดี และเรียนรู้ไว”

เอกสารอ้างอิง

- ¹ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 39 ก, 27 กุมภาพันธ์ 2551.
- ² คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 312/2562. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนพิเศษ 296 ง, 2 ธันวาคม 2562.
- ³ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. พิมพ์ลักษณ์ กรุงเทพฯ. พิมพ์ครั้งที่ 6, 2549, หน้า 173-82.
- ⁴ อลงกต ใหม่น้อย.การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 14 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/kar-cad-khorngsrang-khx ng-xngkhkar-organization-structure>
- ⁵ คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 312/2562. (อ้างแล้ว)
- ⁶ ชัชรินทร์ ชวนวัน. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Self Competency Development). สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : 2550.
- ⁷ เทื่อน ทองแก้ว. สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550.
- ⁸ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล. [เข้าถึงเมื่อ 5 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://competency.rmutp.ac.th/ประโยชน์ของระบบสมรรถนะ/>
- ⁹ ยุทธศาสตร์กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2560–2564. [เข้าถึงเมื่อ 22 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.isoc.go.th/wp-content/uploads/2018/01/strategy2560-2564.pdf>

- ¹⁰ Teybeh Abbasi Nejad. Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences May 2015, Vol. 5, No. 5 [Internet]. 2017 [cited 2020 Apr 14]. Available from:http://hrmars.com/hrmars_papers/Analyzing_Organizational_Structure_based_on_7s_model_of_McKinsey.pdf
- ¹¹ จิตติกา ชัยภักดี และทัศนศิริรินทร์ สว่างบุญ. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. [เข้าถึงเมื่อ 5 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: http://www.ubu.ac.th/web/files_up/08f2017111116244782.pdf
- ¹² มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. การบริหารภาครัฐ. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.
- ¹³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. รายงานข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Report) การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ประจำปี พ.ศ. 2561, กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร. กรุงเทพฯ, 2561
- ¹⁴ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. การบริหารภาครัฐ. (อ้างแล้ว)

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ นางอรุณรัตน์ ขำทิพย์พาทิ

วัน เดือน ปีเกิด 27 ตุลาคม 2515

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2538 สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2542 การศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2535 - 2544 เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุข
จังหวัดร้อยเอ็ด

พ.ศ. 2545 - 2546 นักวิชาการควบคุมโรค โรงพยาบาลร้อยเอ็ด

พ.ศ. 2546 - 2556 นักวิชาการสาธารณสุข กลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก

พ.ศ. 2556 - 2563 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักบริหารงานบุคคล
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2556 - 2563 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สำนักบริหารงานบุคคล กองอำนวยการรักษาความมั่นคง
ภายในราชอาณาจักร