

**แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
ด้วยการปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยเน้นสมรรถนะในการปฏิบัติงาน**

*[Developing Faculty of Industrial Education by Competency Base Improvement]*

**หลักการและความสำคัญ**

ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการหรือเทคนิคทางการบริหารนั้น “คน” เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร ด้วยเหตุที่“คน”นอกจากจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุม ดังนั้น “คน” จึงถือเป็นต้นทุนสำคัญที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการประกอบกิจการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาต้นทุนดังกล่าวให้มีความพร้อมและทันสมัยพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อการทำงานได้อย่างรวดเร็วอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถึงแม้จะมีแผนงาน/โครงการที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากบุคลากรแต่ละคนไม่สนใจที่จะพัฒนาและสร้างเสริมตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องแล้ว ความพยายามในการที่จะพัฒนา “คน” หรือทุนมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กรคงไม่เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแน่นอน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องมีกลไกที่สำคัญ ประกอบด้วย ระบบการบริหารจัดการ และ บุคคล ทั้งสองอย่างนี้จะต้องพัฒนาควบคู่กันไป เปรียบเสมือนสมอองกับหัวใจ ที่ต้องมีความพร้อมสมบูรณ์แข็งแรงทั้งสองส่วน จึงจะทำให้การดำเนินชีวิตมีความสุข เพราะถ้าหากมีระบบการบริหารจัดการที่ดี แต่บุคลากรไร้ซึ่งประสิทธิภาพ องค์กรก็ขับเคลื่อนไม่ได้ เช่นเดียวกันถ้าหากบุคลากรมีความสามารถแต่ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี องค์กรจะก้าวเดินไปอย่างเชื่องช้าและตามไม่ทันองค์กรอื่น จึงจำเป็นที่บุคลากรทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากจะได้ประโยชน์กับตนเองแล้วยังเชื่อมโยงส่งผลให้กับองค์กร

ปัจจุบันมีหลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้เน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยการนำหลักการ เทคนิคการบริหารจัดการบุคคลร่วมสมัย คือการบริหารโดยยึดสมรรถนะเป็นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Competencies Based) มาใช้ โดยเฉพาะประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นหลักการและการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำCore Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Coporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับใช้เพิ่มมากขึ้น

ในส่วนของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปัจจุบันมีบุคลากร ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว แต่ประเด็นสำคัญในภาพรวมที่จะทำให้การบริหาร

จัดการคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร คือระบบการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยบุคลากรสายสนับสนุน บุคลากรสายผู้สอน และบุคลากรสายบริหาร ทั้งนี้ในภาพรวมพบว่าสายสนับสนุนยังไม่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเมื่อศึกษาในเชิงลึกพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนประกอบด้วยลูกจ้างชั่วคราวจำนวนมากที่ขาดระบบในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เห็นควรนำระบบการปรับปรุงงานและระบบสมรรถนะในการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ โดยยึดหลักการเน้นงานมากกว่าตัวบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลโดยรวม และส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

หลักการปรับปรุงการทำงานที่นำมาประยุกต์ใช้คือ หลัก 3 J ซึ่งประกอบด้วย

1. **Job Enrichment** การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นเครื่องมือที่ออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ไม่ใช่เรื่องการฝึกอบรม (Non-Training Intervention) แต่จะเกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน (Job Design) ที่หลากหลาย “Job Enrichment” เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้เกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา
2. **Job Enlargement** การขยายงานจะรวมงานเฉพาะด้านให้เป็นงานหนึ่งที่ยากขึ้น จะเป็นการตอบสนองต่อความไม่พอใจของบุคคลต่อการทำงานในง่าย บุคคลอาจจะต้องรับผิดชอบงานสามหรือสี่อย่างแทนที่จะเป็นงานเดียวเท่านั้น การขยายงานจะให้ความหลากหลายของงานและความท้าทายมากขึ้นแก่บุคคล การขยายงานจะขยายความกว้างของงาน จำนวนของงานที่แตกต่างกันที่บุคคลทำอยู่ภายในงานบางอย่าง
3. **Job Rotation** การหมุนเวียนงานทำให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้นในหลายๆด้าน ทั้งในการแก้ปัญหา ด้านความจำเจ ทำให้เกิดรู้สึกไม่ติดขัดกับงาน ทำให้มีความคิดใหม่ๆในการปรับปรุงงาน ทำให้สามารถทดแทนงานกันได้เมื่อตำแหน่งนั้นว่าง ทำให้มีโอกาสได้พบกับสภาพแวดล้อมใหม่ ทำให้รู้เข้าใจงานที่จุดอื่น ๆ และเข้าอกเข้าใจคนอื่นมากขึ้น ซึ่งจะเป็ผลดีในการประสานงานในอนาคต ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีมุมมองที่ครอบคลุมกว้างขวาง รู้งานหลายจุด ทำให้ไม่มีการติดขัดที่ ติดขัดกลุ่ม การแบ่งแยก แบ่งเหล่าอาจลดลง และที่สำคัญข้ออ้างที่ไม่ยอมย้ายงานเพราะไม่อยากจะเรียนรู้งานใหม่ก็จะไม่เกิดขึ้น จำนวนบุคลากรที่เรามักเรียกว่า “Deadwood” ก็อาจจะน้อยลงได้ ทั้งแง่ทฤษฎี แง่ปฏิบัติ หรือผลการวิจัยต่าง ๆ ก็มีข้อสรุปที่ตรงกันว่า การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นสิ่งที่ดี

## มาตรการ

- นำหลักการ 3 J ประยุกต์สู่การปฏิบัติโดยสมควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

### 1. Job Rotation

- a. กำหนดให้มีการสับเปลี่ยนในสายงานและข้ามสายงาน และออกแบบระบบงานที่เอื้อต่อระบบบริหารจัดการคณะฯ โดยผู้บริหารประชุมร่วมกัน กำหนดกรอบและแนวทาง วิธีปฏิบัติเชิงนโยบาย
- b. กำหนดให้มีการสับเปลี่ยนภาระงาน และออกแบบระบบงานและมอบหมายงาน โดยยึดหลักสมรรถนะ และการเน้นผลงานโดยมอบให้รองคณบดีที่รับผิดชอบกำกับดูแลงาน ประชุมร่วมกับหัวหน้างาน กำหนดวิธีการ และระบบการสับเปลี่ยนภาระงาน

2. **Job Enlargement** การขยายงานจะรวมงานเฉพาะด้านให้เป็นงานหนึ่งที่ยากขึ้น โดยยึดหลักสมรรถนะ โดยมอบให้หัวหน้างานที่รับผิดชอบงาน เสนอภาระงานของงานที่รับผิดชอบ ต่อรองคณบดีที่รับผิดชอบกำกับดูแลงาน กำหนดขอบข่ายงาน (JD) และการปรับปรุงงาน

3. **Job Enrichment** การเพิ่มคุณค่าในงาน จะเกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน (Job Design) ที่หลากหลาย เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ โดยยึดหลักคุณภาพงาน โดยมอบให้หัวหน้างานที่รับผิดชอบงาน เสนอวิธีการการเพิ่มคุณค่าในงานที่รับผิดชอบงาน ต่อรองคณบดีที่รับผิดชอบกำกับดูแลงาน กำหนดวิธีการ ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน