

กระบวนการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง
ของบุคลากรภายในองค์กร
**Capacity and Manpower Management Process of Personnel
with in the Organization**

แพรววา อุตราทิพย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
Praewwa Uttaratip
Udon Thani Rajabhat University, Thailand
E-mail: Praewwa2510@hotmail.com

Received: October 26, 2024; Revised: December 3, 2024; Accepted: December 11, 2024

บทคัดย่อ

ความสำคัญของบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรได้วางแผนให้ตนเองเกี่ยวกับความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ตั้งแต่การเตรียมตัวเพื่อพัฒนาคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร จะทำและสามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ ข้อค้นพบ นักวิชาการจากสาขาใดก็ตามต่างมีมุมมองเกี่ยวกับขีดความสามารถของบุคลากร โดยมุ่งไปที่การประสพผลสำเร็จ ตั้งแต่ในระดับบุคคลไปจนถึงความสำเร็จในระดับการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่มีองค์ความรู้ ทักษะและมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งขีดความสามารถสร้างความแตกต่างทำให้บุคคลนั้นประสพผลสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่การประสพความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ส่วนโมเดลขีดความสามารถ ประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถในงาน โดยย่องขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Professional Competency หรือ Managerial Competency) และขีดความสามารถที่เชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรใน 1 ตำแหน่ง จะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการบริหารจัดการ กับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการกำหนดโมเดลขีดความสามารถจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ทั้งนี้การกำหนดโมเดลขีดความสามารถมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กรนั้นๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการขีดความสามารถไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเป็นการวางแผนและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคธุรกิจเอกชน ให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความต้องการว่าจะต้องเพิ่มจำนวนเท่าใด โดยการวิเคราะห์งานโดยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อความเห็นชอบต่อผู้บริหาร และนำแผน

อัตรากำลังขององค์การสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมิน การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

องค์ความรู้ใหม่ พบว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานในองค์การ เป็นขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจเหมือนกันทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะตำแหน่งงานของแต่ละองค์การ สามารถกำหนดโมเดลขีดความสามารถ (Competency) แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานในองค์การนั้นๆ การกำหนดโมเดลขีดความสามารถประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถในการผลิต (Product Competency) ขีดความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) และขีดความสามารถตามกฎหมายระเบียบ (Regulation Competency)

สรุปโดยย่อ โมเดลขีดความสามารถ ประกอบด้วย ขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถในงาน โดยแบ่งขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และขีดความสามารถที่เชี่ยวชาญในงาน ส่วนการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

คำสำคัญ : การบริหาร; ขีดความสามารถ; อัตรากำลังของบุคลากร

Abstract

The importance of personnel lies in enabling them to plan their capabilities for effective job performance. This involves preparing themselves to develop attributes aligned with organizational needs, adapting to changes, and achieving operational success. Findings reveal that scholars from various fields share perspectives on personnel competencies, focusing on achievements from individual levels to organizational business success. Personnel competencies comprise knowledge, skills, and personal attributes that suit assigned roles. Such competencies, including unique differentiators, empower individuals to succeed, ultimately leading to organizational success. A competency model consists of core competencies and job-specific competencies, divided into two categories: professional or managerial competencies and technical competencies. Since a single position involves both managerial and technical aspects, the competency model is not fixed and depends on organizational job characteristics and the intended purpose of competency development. Workforce planning and job position determination involve forecasting personnel requirements to align with organizational operations, whether in public or private sectors. This ensures efficient job execution by analyzing workforce needs, comparing them against benchmarks, preparing workforce plans for executive approval, implementing organizational workforce strategies, and monitoring and evaluating outcomes. Workforce planning entails data collection, demand and supply

forecasting, workforce utilization analysis, problem prediction, workforce plan formulation, implementation, and evaluation.

New Insights indicate that the baseline qualifications for organizational staff are defined by the position-specific competencies (functional competencies), which may be uniform across similar roles depending on the organization. Competency models can vary, reflecting the organization's unique characteristics. Competency models include four groups: core competencies, product competencies, technical competencies, and regulation-based competencies.

Summary

Competency models consist of core competencies and job-specific competencies, categorized into managerial and technical competencies. Workforce planning involves several steps: collecting workforce data, forecasting demand and supply, analyzing workforce utilization, predicting workforce issues, developing workforce plans, implementing them, and conducting monitoring and evaluation.

Keywords: Management; Competencies; Workforce Planning

บทนำ

การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency Development) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรขององค์กรและใช้ต่อยอดในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยต้องไปใช้งานอย่างต่อเนื่องในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติ (Performance Management) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการจ่ายผลตอบแทน (Payment) เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันไม่ใช่แค่เพียงแต่คนที่ทำงานในฝ่ายพัฒนาบุคคลเท่านั้นที่ต้องเข้าใจและรู้เรื่อง แต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ต้องมีความเข้าใจเรื่องเหล่านี้ด้วย เพราะเรื่องขีดความสามารถ (Competency) คนในระดับหัวหน้างานขึ้นไป ต้องใช้สิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วยดูแลและรักษานักงานเอาไว้โดยไม่พึ่งแต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ช่วยดูแลเพียงฝ่ายเดียว นอกจากนี้เป็นที่รู้จักกันอยู่แล้วว่าขีดความสามารถ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า ซึ่งต้องมีการประเมินเพื่อนำมาใช้ต่อกับงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ แต่สิ่งที่ต้องเพิ่มเข้ามาในความหมายปัจจุบัน ขีดความสามารถ (Competency) จะต้องเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาบุคลากรทำให้งานตอบกลยุทธ์องค์กรและธุรกิจได้ด้วย ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถ จึงไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ต้องได้เริ่มจากการพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางธุรกิจขององค์กร (ธรรมบุญ มิตร์เทวิน และ อัมรินทร์ พาราพิบูล, 2558) ดังนั้นเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคนี้ จะไม่มีการบริหารแบบเชิงลับอีกต่อไป งานทุกอย่างจะต้องมีเป้าหมาย มีแผนงานที่ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง จะเห็นได้ว่าในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมต่างๆ ทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บางองค์กรเริ่มที่

จะลดกำลังคน โดยเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรมากขึ้น บางแห่งที่จะพยายามลดต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลไปอีก บางธุรกิจจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคล เมื่อพบว่าต้นทุนแรงงานสูงขึ้น และแรงงานเองก็ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้อะไรกับธุรกิจเลย ก็เริ่มที่จะหันไปสู่ประเทศที่มีอัตราค่าแรงที่ต่ำกว่าและมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า เป็นต้น (ประคัลภ์ ปันตพลังกูร, 2567) ตามที่กล่าวมา ผู้เขียนได้ตระหนักถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงขอเสนอบทความดังกล่าว เพื่อที่จะเป็นประโยชน์กับนักปฏิบัติ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ

1. ความหมายของขีดความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ ได้เริ่มศึกษาในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50 ปี จากการศึกษาของ (Graff & Calvin, n.d. อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2549) ซึ่งได้เขียนไว้ในปี 1956 อาจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า **Competency Pattern** ในการกำหนดผู้บริหาร เมื่อบริษัท **McBer** ภายใต้การนำของ **David C. McClelland** ได้เข้าไปช่วยในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ให้บริการข้อมูลสำหรับชาวต่างชาติ (**Foreign Service Information Officer: FSIOs**) เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2558 : 14-15)

การศึกษาขีดความสามารถ ที่นักวิชาการและนักคิดทั้งหลายที่ทำการศึกษาไว้นั้นว่า จะเป็นเป็นความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่ามาตรฐานของงานนั้นๆ กำหนดไว้ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในหลายองค์กรว่า การที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น บุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้นที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ ขีดความสามารถนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ระบบการบริหารงาน นับแต่การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ การนำขีดความสามารถมาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ระบบการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้ องค์กรจะสามารถประเมินขีดความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้ ซึ่งความหมายของขีดความสามารถนั้น ได้มีนักวิชาการต่างได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Mirabile (1995 อ้างถึงใน สี่มา สี่มานันท์, 2548 : 12) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคล นวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้แก่ แรงจูงใจ ทศคติ ค่านิยม และการกระหนักรู้ในตนเอง

Burgogyne (1989 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549 : 33) ในผลงานเรื่อง “Creating the Managerial Portfolio: Building the Competency Approaches to Management” กล่าวว่า ชีตความสามารถ มีความหมายจำแนกได้ 2 นัย นัยยะแรก ชีตความสามารถเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนด และนัยยะที่สอง เป็นชุดของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำเอามาใช้เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลหรือนำไปสู่ผลงาน

Holmes (1992 cited in Brewster et al., 2000, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) กล่าวว่า ชีตความสามารถ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน แต่ก็มีได้หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จในอดีต จากนิยามของโฮล์มนี้ การวัดชีตความสามารถในการทำงานของบุคคลจึงวัดจากที่ผลของการปฏิบัติของบุคคลที่องค์การคาดหวังจากเขา มิใช่วัดจากผลงานที่บุคคลนั้นทำได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ โดยชีตความสามารถนั้นจะต้องทำให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่เหนือกว่าคนทั่วไป

Katz and Green (อ้างถึงใน ฐิติพัฒน์ พิษุธาตางค์, 2548) กล่าวว่า ชีตความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม เป็นต้น

Whiddett and Hollyforde (อ้างถึงใน ฐิติพัฒน์ พิษุธาตางค์, 2548) กล่าวว่า ชีตความสามารถ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเมื่อได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ตนมี และทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ

อรทิพา ส่องศิริ (2545 : 58) กล่าวว่า ชีตความสามารถเป็นคุณสมบัติของคนที่เป้นผลงานมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัยหรือบุคลิภาพ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ ที่พึงประสงค์ได้

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2557) กล่าวถึง ชีตความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) เป็นตัวกำหนดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถนั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรม / การสัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งหลายทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะขึ้นมา และ 3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

จิรประภา อัครบวร (2549 : 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่านหนึ่งของประเทศไทย กล่าวว่า ชีตความสามารถหลัก ในบริบทที่แตกต่างกัน สมรรถนะหลักอาจเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์การ และบุคลากรในองค์การ ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน สมรรถนะหลักขององค์การ คือ คุณลักษณะที่ต้องการมีหรือเพื่อเป็นเพื่อให้องค์การมีความสามารถตามที่ต้องการ

อัครศักดิ์ รัศมีธรรมโชติ (2548 : 16) กล่าวว่า ชีตความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

แสงสุรีย์ ทศนพูนชัย (2558 : 2548) กล่าวว่า ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะเป็นคำที่เราคุ้นเคยมานาน หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่มีติดตัวตั้งแต่เกิด หรือจากประสบการณ์ทำงาน หรือจากการศึกษาฝึกอบรม

จากนิยามความหมาย ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความหมายของคำว่า “ชีตความสามารถ” ที่ให้นิยามไว้โดยนักวิชาการแต่ละท่านก็จะให้นิยามที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการเหล่านั้นมีมุมมองและประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนเองเกี่ยวข้องอย่างไร แต่โดยรวมแล้วไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการจากสาขาใดก็ตามต่างก็มีเป้าหมายของชีตความสามารถ โดยมุ่งไปที่การประสบผลสำเร็จ ตั้งแต่ในระดับบุคคลไปจนถึงความสำเร็จในระดับการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยชีตความสามารถของบุคลากรในองค์การที่มีองค์ความรู้ ทักษะและมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งชีตความสามารถสร้างความแตกต่างทำให้บุคคลนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่การประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ด้วยเช่นกัน

สำหรับความนิยาม ความหมายของชีตความสามารถ ไว้ว่า ชีตความสามารถ คือ ความสามารถใดๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ ซึ่งชีตความสามารถนี้สามารถวัดได้และเชื่อถือได้

2. โมเดลชีตความสามารถ

จากที่ได้กล่าวมานั้นได้มีนักวิชาการจากหลายสำนักแต่ก็มีแนวคิดที่ต่างกัน และก็ได้มีการแบ่งโมเดลชีตความสามารถมีมากมายรูปแบบซึ่ง สรุปประเภทของ ชีตความสามารถ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2558)

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** เป็นคำที่เรียกใช้ Competency หลักบริบทที่แตกต่างกัน ขีดความสามารถหลักอาจเป็นได้ทั้งขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรในองค์กร ซึ่งขีดความสามารถของทั้งสองกลุ่มนี้แตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน

2. **ขีดความสามารถในเงิน (Functional Competency)** หมายถึง ขีดความสามารถอื่นที่ไม่มีขีดความสามารถหลัก ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและเป็นคุณสมบัติหรือคุณสมบัติขององค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น การรับพนักงานขับรถขององค์กร ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งควรมีคุณสมบัติที่รู้จักเส้นทางเป็นอย่างดีทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีความรู้ความเข้าใจในกฎจราจร ใจเย็นและควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรู้เรื่องเครื่องยนต์และสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ อีกทั้งต้องรู้จักวิธีบำรุงรักษารถให้อยู่ในสภาพพร้อมอยู่เสมอ เป็นต้น คุณสมบัติเบื้องต้น เช่น พนักงานขับรถเหล่านี้ ขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจเหมือนกันทั้งหมดเลยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะตำแหน่งงาน แต่ละองค์กรสามารถกำหนดโมเดลขีดความสามารถ (Competency) แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานในองค์กรนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์นโครน กำหนดโมเดลขีดความสามารถประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถในการผลิต (Product Competency) ขีดความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) และขีดความสามารถตามกฎหมาย (Regulation Competency)

ส่วนโครงสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรของสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (จิรประภา อัครบวร และกัลยาณี คุณมี, 2557) ได้กำหนดโมเดลขีดความสามารถ ประกอบด้วยขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถในงาน โดยแบ่งขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Professional Competency หรือ Managerial Competency) และขีดความสามารถที่เชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรใน 1 ตำแหน่ง จะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการบริหารจัดการ กับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการกำหนดโมเดลขีดความสามารถจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ทั้งนี้การกำหนดโมเดลขีดความสามารถมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กรนั้นๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการขีดความสามารถไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง (จิรประภา อัครบวร, 2558) ทั้งนี้ขีดความสามารถหลัก เป็นคำที่ใช้เรียกขีดความสามารถหลักในบริบทที่แตกต่างกัน ขีดความสามารถหลักเป็นได้ทั้ง ขีดความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถหลักขององค์กรและบุคลากรในองค์กรซึ่งขีดความสามารถของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน ขีดความสามารถหลักขององค์กร (Organizational Core Competency) คือคุณลักษณะขององค์กรที่ต้องการมีหรือเป็น เพื่อให้มีขีดความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ เช่น ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ขีดความสามารถหลักขององค์กรถูกกำหนดมาจากการวิเคราะห์จุดอ่อน

และจุดแข็ง (SWOT Analysis) เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์การเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหาร เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์การพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนถึงค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์การในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ซึ่งขีดความสามารถหลักของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจากขีดความสามารถหลักของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจากขีดความสามารถหลักขององค์การ ตัวอย่างเช่น องค์การมีขีดความสามารถหลักคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่ควรจะเป็นคือ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นต้น ดังนั้น ขีดความสามารถ จึงมีอยู่สองนัยที่มีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์การ หรือของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ขีดความสามารถหลักทั้งสองมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน (จิรประภา อัครบวร, 2559)

โดยโมเดลขีดความสามารถดังกล่าวจะประกอบด้วย

1. ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) คือ ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การพึงมีร่วมกัน
2. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) คือ ขีดความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับการบังคับบัญชา

ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) คือ ขีดความสามารถซึ่งเป็นการเชี่ยวชาญเฉพาะทางของวิชาชีพนั้นๆ ซึ่งในที่นี้ได้กำหนดให้ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ประกอบด้วยขีดความสามารถย่อย 2 ประเภท คือ ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญงานที่มีร่วมกัน (Core Technical Competency) ที่เป็นการเชี่ยวชาญที่บุคลากรในกลุ่มงาน (Function) นั้นๆ ต้องมีร่วมกัน และขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานที่เฉพาะของตำแหน่งงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

3. ลักษณะของขีดความสามารถ

การปฏิบัติงานในองค์การขีดความสามารถมีความสัมพันธ์ระหว่าง งาน (Work) ผลลัพธ์ (Result) ผลที่ได้จากการทำงาน (Output) กับคุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกับมุมมองที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถอาจจะมีหลากหลายตามค่ายความคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา จะมองขีดความสามารถว่าเป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า ที่พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ประเทศอังกฤษมองว่า

ขีดความสามารถเป็นผลลัพธ์ ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่ทำงานกำหนดขึ้น นอกจากนี้การกำหนดขอบเขตของขีดความสามารถนี้ ยังมีความแตกต่างกัน เช่น ในบางงานเน้นเฉพาะขีดความสามารถหลักและกว้างๆ แต่ในบางงานต้องการให้ระบุขีดความสามารถถึงในรายละเอียดงาน หรือ แม้แต่การตีความของขีดความสามารถในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน แต่บางครั้งไม่รวม ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะขีดความสามารถในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์เข้าด้วยกัน คือ

1. ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency of Tasks) เป็นการแสดงถึงขีดความสามารถต่างๆ สามารถแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ และการกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ เช่น งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือ การเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์

2. ขีดความสามารถของลักษณะตามผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของขีดความสามารถ ที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้น จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวม

3. ขีดความสามารถตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) ขีดความสามารถในลักษณะนี้ จำเป็นจะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในการผลิตและบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ โดยกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลที่ได้ (Outputs) จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ ผลที่ได้ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพิมพ์เขียว ความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

4. ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ คนที่มีความเฉลียวฉลาดนั้น เราสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก หรือกลยุทธ์ที่คนมีความสามารถในการปฏิบัติปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของขีดความสามารถในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้าง ที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้จะรวมไปถึง การมุ่งมั่นในความสำเร็จของเป้าหมาย ด้านการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. ขีดความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่ กระบวนการของขีดความสามารถทางความรู้ ทักษะและทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากขีดความสามารถในลักษณะนี้ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือความสามารถของผู้นำที่จะต้องมีความรู้สึกลึกซึ้งของพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความรู้สึกลึกซึ้ง ความรู้ทาง

ธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตนเอง โดยทั่วไปแล้วความสามารถที่มีอยู่จะสร้างปัญหามากกว่าการแก้ไขปัญหาคอนทราดิคชันไปที่พูดว่า “ฉันต้องการทักษะด้านการเป็นผู้นำ” แต่เขาไม่สามารถบอกได้จริงๆ ว่า อะไรคือสิ่งที่เขาต้องการ

4. การพัฒนาขีดความสามารถ

การพัฒนาขีดความสามารถทำได้หลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับความสามารถ บริบทขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาขีดความสามารถด้วยการใช้การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ซึ่งในบทความทางวิชาการเรื่องนี้ได้นำเอาแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2558) ซึ่งได้ออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถ และขั้นตอนการก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของคนและองค์การ กระบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยใช้หลักการเรียนรู้มีลำดับขั้นดังนี้

1) เริ่มต้นด้วยการกำหนด “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ของตำแหน่งนั้นๆ ว่าต้องการเห็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือเป้าหมายทางธุรกิจคืออะไร

2) พิจารณาว่า “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ข้างต้นเกิดจาก Output อะไร

3) พิจารณาว่า “พฤติกรรม” ไດจะก่อให้เกิด Output ดังกล่าวในข้อที่ 2

4) กำหนดขีดความสามารถที่ก่อให้เกิด “พฤติกรรม” ที่ต้องการข้อที่ 3

ขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) บุคคลและองค์การได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ

2) พฤติกรรมของบุคคลและองค์การเปลี่ยนแปลงตามขีดความสามารถที่ได้รับการพัฒนา

3) พฤติกรรมของบุคคลและองค์การก่อให้เกิดผลงาน

4) ผลของ 3 ขั้นตอนข้างต้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การ

นอกจากนี้ Jacobsen, Jay and Holden, Jim ได้กล่าวไว้ใน Compensation Management (2000) ว่าการบริหารและการรักษาระดับการเรียนรู้ของคนต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ และชัดเจนในวัตถุประสงค์ ว่าอะไรเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการเรียนรู้ ส่วนการออกแบบโปรแกรมขีดความสามารถที่ดี ไม่ใช่เพียงรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่จะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสื่อสารของกลยุทธ์ขององค์การและคุณค่าขององค์การไปพร้อม ๆ กันด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ (บุญประครอง พรหมพงษ์, 2549)

5. การวัดขีดความสามารถ ต้องคำนึงถึงประเภทของขีดความสามารถ

ความสามารถที่เป็นเฉพาะเจาะจง ตอบสนองกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การโดยตรงหรือเป็นประเภทขีดความสามารถทั่วไป ซึ่งอธิบายความสามารถและพฤติกรรมต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพในลักษณะกลาง ๆ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2549 : 50) สำคัญก็จริง แต่ไม่ได้เป็นการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การ

ซึ่งขีดความสามารถที่เฉพาะเจาะจง และตรงกับกลยุทธ์องค์กร นั้นการเป็นความต้องการในระยะสั้นเพื่อมุ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยทั่วไปองค์กรจะใช้ขีดความสามารถแบบทั่วไปด้วยการสรรหาและว่าจ้าง และการจ่ายแบบพื้นฐานด้วย พบเห็นได้มากในตลาดแรงงาน แต่องค์กรปรารถนาที่จะจ่ายสูงขึ้นให้กับขีดความสามารถแบบเฉพาะเจาะจงมากกว่าเพราะหายาก สุดท้ายองค์กรต่างๆ ต้องการจ่ายให้กับความเชี่ยวชาญทั้งแบบระดับองค์กรและระดับบทบาทหน้าที่ เพราะการจ่ายให้กับระดับบทบาทหน้าที่เป็นการคืนทุนในระยะสั้น แต่การจ่ายให้กับขีดความสามารถระดับองค์กรเป็นการคืนทุนในระยะยาว ส่วน สัมฤทธิ์ยศสมศักดิ์ (2551 : 215) ได้กล่าวว่า การวัดและประเมินขีดความสามารถที่ใช้มุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ลูกน้อง และตนเองซึ่งเรียกว่าระบบการประเมิน 360 องศา แต่การนำระบบมาใช้ต้องชี้แจงให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเห็นความสำคัญเสียก่อน ทั้งนี้การประเมินผลจะเกิดประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ประเมิน ประเมินด้วยความเป็นจริง ผู้ถูกประเมินก็ต้องเปิดใจกว้าง

6. การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

จากแนวคิดขีดความสามารถของบุคคล สามารถสรุปกับกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ 1. การสรรหาพนักงาน (Recruitment) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาพนักงานด้วยการในรูปแบบขีดความสามารถในแต่ละงาน แต่ละตำแหน่งในการเชื่อมโยงขีดความสามารถของผู้สมัครกับรูปแบบขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครเหล่านั้นมีพฤติกรรมใกล้เคียงหรือเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ 2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) เป็นการประยุกต์ช่องว่างของขีดความสามารถกับการวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงาน จากการกำหนดการเรียนรู้การพัฒนาด้วยตนเอง และจากการพัฒนาขีดความสามารถที่มาจากการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้แหล่งที่มาของความจำเป็นทั้ง 3 แหล่ง ที่มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการใช้ระบบขีดความสามารถ เป็นส่วนสำคัญในระบบการประเมินผลโดยต้องมีความเข้าใจมาตรฐานของพนักงานในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) 4. การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding) เป็นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถ และเชื่อมโยงกับการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายองค์กร โดยรวมถึงการออกแบบรูปแบบการจ่ายที่เหมาะสมกับการสร้างสรรค์ของพนักงาน พร้อมทั้งต้องให้เกิดความยุติธรรมภายใน และถูกต้องตามกฎหมาย 5. การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งด้านการเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาทักษะต่างๆ เช่น ระบบ Coaching, Mentoring, Career Counseling ทั้งของตนเองและพัฒนาทีมงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาขีดความสามารถแบบยั่งยืนตลอดไป

อัตรากำลังของบุคลากรภายในองค์กร

1. ความหมายและแนวคิด

การบริหารงานบุคลากรแต่ละหน่วยงานนั้น คือ การกำหนดความต้องการของบุคลากร หรือเรียกว่า การวางแผนกำลังคน หรือการวางแผนบุคลากร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2553 : 354) ได้กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องทำการวางแผนและคาดการณ์ว่า ในอนาคตข้างหน้าองค์การจะมีความต้องการตัวบุคลากรที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ เป็นจำนวน มากน้อยเพียงใด และตัวบุคลากรเหล่านั้นจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร การที่จะทราบจำนวนและคุณสมบัติของ บุคลากรนั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์งานโดยละเอียด

มนูญ ตนะวัฒนา (2537 : 205) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ แผนงานเป็นรากฐานที่แสดงให้เห็นถึงการทำงานขององค์การ แผนจะต้องประกอบด้วย การจัดเตรียมกำลังคน ฝ่ายบริหารจะต้องหาคำตอบ คือ ต้องการคนชนิดใด และจำนวนมากน้อยเพียงใด

สมยศ นาวิการ (2556) ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่า การวางแผนกำลังคนถูกกำหนด ขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่า ความต้องการกำลังคนขององค์การจะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้อง อาศัยการวิเคราะห์ความต้องการและที่คาดหมายไว้ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่างและที่ขยาย และการลดขนาดของ แผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อดำเนินการของขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการของการบริหารงานบุคคล โดยปกติการวางแผนกำลังคนจะครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่หก เดือนถึงห้าปีในอนาคต

เสนาะ ดีเยาว์ (2552 : 69) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่า องค์การสามารถหาคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงานได้ ตามระยะเวลาที่องค์การต้องการคน

สมาน รังสิโยภุชญ์ (2545 : 12-14) ได้แบ่งประเภท ของการวางแผนอัตรากำลังคนออกเป็น 3 ระดับ คือ การวางแผนความต้องการ เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคน ของหน่วยงานต่างๆ ล่วงหน้า ว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อไหร่ การวางแผนเพื่อให้ได้มา ซึ่งกำลังคน จะต้องจำแนกออกเป็นสาขาวิชาและระดับการศึกษาด้วย และการวางแผนกำลังคนเป็นการ วางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยจัดสำรวจและประเมินความรู้ ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่เพื่อการพัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงสุด และใช้ กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของแต่ละคน

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเป็นการวางแผนและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคธุรกิจเอกชน ให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความต้องการว่าจะต้องเพิ่มจำนวนเท่าใด โดยการวิเคราะห์งานโดยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อความเห็นชอบต่อผู้บริหาร และนำแผนอัตรากำลังขององค์กรสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผลต่อไป

2. กระบวนการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากร

กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง หรือเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจตรงกัน บางครั้งผู้เขียนอาจใช้คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ โดยการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันและอนาคตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเปรียบเทียบกับปัจจุบันและอนาคต เพื่อปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับกระบวนการในองค์กรให้อยู่ในสภาวะดุลยภาพ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2556 : 94-96) โดยมีกระบวนการขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้รู้จำนวนและประเภททรัพยากรมนุษย์ ซึ่งข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ ประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

1.1 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการเจริญเติบโตแต่ช่วงเป็นอย่างไร

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ กฎหมาย ข้อบังคับของรัฐบาล สภาวะทางเศรษฐกิจภายในประเทศและการแข่งขัน จำนวนและระดับการศึกษาของกำลังแรงงาน เป็นต้น

1.3 สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร แผนงาน กลุ่มงาน ศักยภาพผู้บริหารและพนักงาน ระบบการบริหารงานเพื่อให้รู้จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

1.4 ข้อมูลด้านการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายต่อหัว อายุงานโดยเฉลี่ย และรายได้ต่อหัวของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบัน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ จำนวนพนักงาน คนงาน และทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการจัดทำเป็นระบบคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม เป้าหมายด้านอาชีพ ตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน ความสามารถทางภาษา และทักษะอื่นๆ องค์กรสามารถใช้ข้อมูลนี้กำหนดความต้องการฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งการจัดเก็บจะกระทำเป็น ทะเบียนข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้บริหารเลือกใช้ได้ตลอดเวลา

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความต้องการหรืออุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินถึงสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องมีในปัจจุบันและในอนาคต ดังนี้ 1) ทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องมีในปัจจุบัน เป็นการประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มีอยู่จำนวนเท่าใด 2) ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคต เป็นการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยการวิเคราะห์จากระดับและรูปแบบของงาน ภารกิจ และเป้าประสงค์องค์กรในอนาคตว่ามีความต้องการบุคคลในรูปแบบทักษะ ความรู้ ความสามารถเป็นแบบไหน

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ 2 ประการ คือ 1) อุปทานภายในองค์กร หมายถึง จำนวนคนที่มีอยู่ จะเพิ่มขึ้นหรือลดลง จากสาเหตุการเลื่อนขั้น โยกย้าย การให้ออก การลาออก การเกษียณ นโยบายบำนาญก่อนเกษียณ การหาคนใหม่เพิ่มตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นโยบายการกระจายอำนาจและการขยายขอบเขต และ 2) อุปทานนอกองค์กร หมายถึง ปริมาณผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งชายและหญิง คุณสมบัติของบุคคล เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ คือ การเปรียบเทียบของอุปสงค์และอุปทานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผลการเปรียบเทียบเกิดผล 2 ประการ คือ 1) อุปสงค์มากกว่าอุปทาน องค์กรควรจะดำเนินการหาคนเข้าทำงาน (Recruitment) เพิ่มขึ้น และ 2) อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน องค์กรควรจะดำเนินการคัดคนออก (Decruitment)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเมื่อองค์กรทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานแล้ว มักจะดำเนินการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลา แผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนระยะสั้น (1 ปี) แผนระยะปานกลาง (3-5 ปี) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์หรืออัตราแผนกำลัง แผนการสรรหา แผนฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนการเตรียมคนทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง โดยการพิจารณาความสอดคล้องและการเชื่อมโยงกับภารกิจ กลยุทธ์ ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งต้องประสานสอดคล้องสนับสนุนการทำงานของแผนงานต่างๆ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด และแผนการเงินสด เป็นต้น

3. การวางแผนกำลังคน

สุภาพร พิศาลบุตร (2557: 71-73) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกำลังคน ควรประกอบด้วย กิจกรรมหรือขั้นตอน

1. การเก็บข้อมูลกำลังคน

การวางแผนกำลังคนจะประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ต้องสมบูรณ์ และเชื่อถือได้ เป็นพื้นฐาน ส่วนหน่วยงานต่างๆ ที่จะจัดแผนกำลังคนควรเริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านกำลังคน ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลนั้นเองแล้ว ผู้ทำหน้าที่วางแผนกำลังคนควรจะได้รับทราบข้อมูลทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ในระดับมหภาคด้วย การเก็บข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเป็นพื้นฐานการวิเคราะห์ และพยากรณ์เพื่อการวางแผน

ในการแก้ปัญหาด้านกำลังคนจึงเป็นต้องจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเก็บ ประมวลผลและรายงานข้อมูลอย่างถูกต้อง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพยากรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน

การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคตของหน่วยงาน โดยใช้ข้อมูลกำลังคนที่เกิดจากขั้นตอนแรก ประกอบกับข้อมูลด้านนโยบาย แผนปฏิบัติงานและปริมาณงานในหน่วยงานนั้นๆ เพื่อทำการวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการตามหน้าที่รับผิดชอบและปริมาณงานที่แท้จริง โดยกำหนดจำนวนและประเภทของกำลังคนที่มีความแน่ชัด การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนอาจจะพยากรณ์เป็นรายปี 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสม สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการกำลังคนนั้น ได้แก่ การใช้วิธีการฉายาณ อัตราส่วน และ การใช้เทคนิคการวัดงาน เป็นต้น

3. การพยากรณ์อุปทานกำลังคน

การพยากรณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในการพยากรณ์จึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกำลังคนในปัจจุบัน เช่น จำนวนที่มีอยู่ อัตราการบรรจุใหม่ อัตราการเลื่อนตำแหน่ง และ อัตราการสูญเสีย เป็นต้น ผู้ทำหน้าที่พยากรณ์อุปทานกำลังคนจะต้องทราบข้อมูลดังกล่าว ที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนในหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการพยากรณ์ สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อุปทานกำลังคนนั้น ได้แก่ การใช้อัตราการสูญเสียและการใช้อัตรากำลังที่ของกำลังคน

4. การวิเคราะห์การใช้กำลังคน

การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างานและผู้บริหาร การใช้กำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการวางแผนกำลังคน ดังนั้น ในกระบวนการของการวางแผนกำลังคน จึงจำเป็นต้องการศึกษาวิเคราะห์เป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานนั้นๆ ได้มีการใช้กำลังคนอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งในการวิเคราะห์เรื่องการใช้กำลังคนนั้น อาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์การคุ้มทุน (Cost / Benefit Analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้จากพนักงานนั้น คุ้มค่าใช้จ่ายหรือไม่

5. การพยากรณ์ปัญหากำลังคน

หลังจากที่ทราบข้อมูลทั่วไปและข้อมูลในการพยากรณ์ด้านอุปสงค์ อุปทานแล้ว กิจกรรมที่สำคัญในขั้นต่อไปในกระบวนการวางแผนกำลังคนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นประกอบกัน เพื่อการพยากรณ์ปัญหากำลังคนที่กำลังเกิดขึ้นว่าจะมีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด ตลอดจนพยากรณ์ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ผลกระทบต่อหน่วยงาน ที่ไหน อย่างไร ตลอดจนพยากรณ์ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

6. การจัดทำแผนกำลังคน

แผนกำลังคน คือ แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่จะดำเนินการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาด้านกำลังคนของหน่วยงานนั้นๆ กล่าวคือ เมื่อได้รับทราบปัญหาต่างๆ ด้านกำลังคน ทั้งที่กำลังเกิดขึ้นและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว กิจกรรมที่สำคัญต่อมาก็คือการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่างๆ เหล่านั้น แผนกำลังคนครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ได้แก่ นโยบายเป้าหมายเกี่ยวกับกำลังคน แผนการสรรหา แผนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน แผนด้านการประชาสัมพันธ์ แผนการขยายและปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน แผนการเกลี่ยกำลังคน และแผนเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

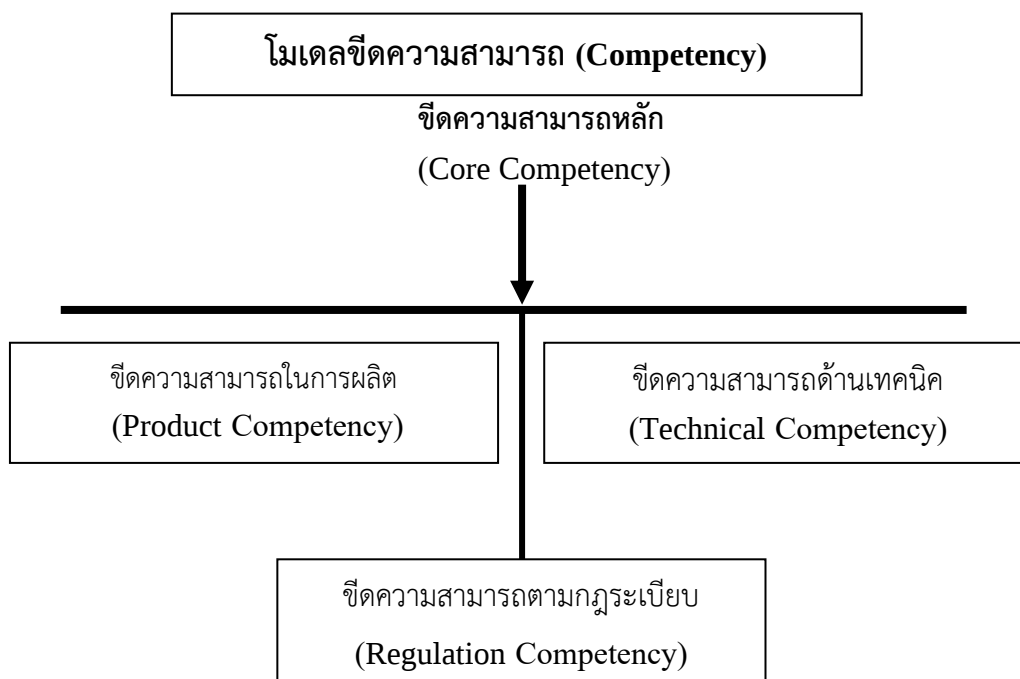
7. การนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติให้บังเกิดผลในการแก้ปัญหาต่างๆ นั้น เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ต้องรับผิดชอบและให้การสนับสนุนโดยตรง โดยฝ่ายบริหารควรที่จะกำหนดเป้าหมายเป็นนโยบายแน่ชัด และกำหนดมาตรการให้หน่วยงานในสังกัดให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนกำลังคนให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้จะต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนอันที่จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

องค์ความรู้ใหม่

พบว่าคุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานในองค์การ เป็นขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจเหมือนกันทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะตำแหน่งงานของแต่ละองค์การ สามารถกำหนดโมเดลขีดความสามารถ (Competency) แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานในองค์การนั้นๆ การกำหนดโมเดลขีดความสามารถประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถในการผลิต (Product Competency) ขีดความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) และขีดความสามารถตามกฎหมายระเบียบ (Regulation Competency)



สรุป

ขีดความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถในงาน โดยแบ่งขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Professional Competency หรือ Managerial Competency) และขีดความสามารถที่เชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) ส่วนการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. (2559). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพมหานคร: เต้า (2000)
- ฐิติพัฒน์ พิษุธาดาพงศ์. (2548). *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร: ปูนซีเมนต์ไทย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2553). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมบุญ มิตรเทวิน และ อัมรินทร์ พาราพิบูล. (2558). การพัฒนาขีดความสามารถขีดความสามารถในยุคปัจจุบัน. *Journal of HRintelligence*. 10 (2), 1

- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2558). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ COMPETENCY มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). *Competency-base Approach*. กรุงเทพมหานคร: พรินต์โพร.
- บุญประคอง พรหมพงษ์. (2549). *แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร*
คำตอบแทน กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง. ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต. โครงการ
บัณฑิตศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร.
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2567). การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างคนที่เหมาะสมต้องมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง. *Think People Consulting*. ออนไลน์. สืบค้นวันที่ 30 กันยายน 2567. แหล่งที่มา: <https://www.thinkpeoplepay.com/post/read/74>.
- มนูญ ตนะวัฒนา (2537). *การบริหารธุรกิจยุคใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: อีรพงษ์การพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2556). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สมหมายการพิมพ์.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2545). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด Human Resource Management: Principle and Concept*. กรุงเทพมหานคร: เวสต์เทรต ประเทศไทย.
- สีมา สีมานนท์. (2548). ว่าด้วยเรื่องสมรรถนะในมุมมองเลขาธิการ ก.พ., *วารสารข้าราชการ*. 50 (1), 1-4.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2558). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพมหานคร: ศิรวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2557). *การสรรหาและบรรจุพนักงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬารัชมหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2552). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสงสุรีย์ ทศนพูนชัย. (2558). การพัฒนาความสามารถในการทำงาน. *วารสารเพื่อคุณภาพ (For Quality)*. 12 (91), 110-113.
- อรทิพา ส่องศิริ. (2545). *การสร้างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของการพยาบาลทางคลินิกสำหรับนักศึกษา*
หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภารณ์ ภูววิทยาพันธุ์. (2560). *Competency Based HRM/HRD*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.