

ประเด็นความรู้ของกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน  
เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาสุภาพะเขตเมือง

ผู้เขียน

๑. นางสาวเกศรา โชคนำชัยสิริ
๒. นางวิชดา คุ่มยิ้ม
๓. นายกันตินันท์ ภู่ออง
๔. นางสาวปทุม ประดิษฐ์สุวรรณ
๕. นางสาวรัตนา โปนนอก

**การบริหารงานบุคคล** คือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ

ในปัจจุบันคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าจึงเกิดคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นหรือในบางองค์กรมองไกลกว่านั้นอีกกล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กร จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน หรือ การบริหารทุนมนุษย์ หรือ Human Capital Management ขึ้นอีกหนึ่งคำ

**การบริหารทุนมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์** มีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็นต้นทุนหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร

หากต้นทุนมีน้อยก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ

หากต้นทุนมีจุดบกพร่องก็ต้องพัฒนาแก้ไขหรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า เสื่อมหรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการพ่วงถ่ายออกไป

**ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา หารักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

**ความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์** มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนจะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้วยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละ ๓ ด้าน ดังต่อไปนี้

**๑. ด้านบุคลากร** ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงานเกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

**๒. ด้านองค์กร** ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้าองค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

**๓. ด้านสังคม** ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

### **ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำอะไรสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือปรัชญาประจำตัวนั่นเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

๑. หลักคุณธรรม (Merit - Based)
๒. หลักสมรรถนะ (Competency - Based)
๓. หลักผลงาน (Performance - Based)
๔. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization)
๕. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

**๑. หลักคุณธรรม (Merit - Based) :** หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย ๔ หลักใหญ่ คือ

๑.๑ หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ

๑.๒ หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิวัฒนาการ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

๑.๓ หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกรัฐต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ

๑.๔ หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้ามีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี

**๒. หลักสมรรถนะ (Competency - Based):** หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษาและกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

**๓. หลักผลงาน (Performance - Based):** คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่า จะให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจถามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมีปัจจัยอื่น ๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้เน้นผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

**๔. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization):** คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้างานที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเองต้องรู้หลักต้องบริหารได้

**๕. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life):** คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

#### **เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี ๔ วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์

**สรรหา** คือ หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยวิธีการสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบตั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

**พัฒนา** คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

**รักษาไว้** คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

**ใช้ประโยชน์** คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### **หลักวิชาหรือศาสตร์ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้เป็น ๑๐ กลุ่มภารกิจ ดังนี้**

**๑. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)** จะเกี่ยวกับการออกแบบองค์กรและการจัดระบบงานในองค์กรซึ่งในราชการไทยปัจจุบัน มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ กพร. จะช่วยดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็ขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างองค์กร จะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เป็นอุปสรรคในการการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

**๒. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment)**  
เกี่ยวข้องกับ

๒.๑ Redeployment of resource เกลี่ยทรัพยากร อาจใช้วิธีเกลี่ยตำแหน่ง หรือเกลี่ยคนไปทำงานที่เหมาะสม

๒.๒ Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในองค์กร จะถ่ายทอดอย่างไรหรือจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร

๒.๓ Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจว่าจ้างจากภายนอก

๒.๔ War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กร จะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

**๓. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM-Training and Development /Knowledge Management)** กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management – KM เข้าไป ยุคปัจจุบันพูดถึงการบริหารองค์ความรู้การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปเร็วมาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

**๔. การวางแผนทดแทนตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation)**  
การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีการวางแผนทดแทน โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

**๕. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM** เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

**๖. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI)** หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นใช้กับองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ ในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

**๗. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration)** ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (External Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาด้วย

**๘. การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร** ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

**๙. คุณภาพให้บริการ** ถือเป็นหน้าที่ของ HR Manager ด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

๑๐. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

#### กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

##### ๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

##### ๑.๑ ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๑. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๒. ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
๓. ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
๔. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
๕. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร
๖. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

##### ๑.๒ กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตขององค์กร ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนั้น ต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรใน

สรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

๑. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษา นโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

๒. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สํารวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

๓. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อน

ตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่างค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

๔. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

๕. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่าง ๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์กร การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัย ควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

## ๒. การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งงูใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเข้ามาสู่องค์กร โดยให้เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อถือว่าจะได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร

องค์กรมีนโยบายในการสรรหาซึ่งแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑. นโยบายแบบเปิด ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

- เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามางานได้โดยเสมอภาค

- เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์กรเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

- เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย

- เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสมัครเข้าทำงานได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้

๒. นโยบายแบบปิด ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป
- เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งว่างเท่านั้น

### ๒.๑ หลักเกณฑ์ของการสรรหา

๑. **หลักความสามารถ (Competence)** หมายถึงการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

๒. **หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)** หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่คุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานยึดหลักการที่ว่างานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

๓. **หลักความมั่นคง (Security on Tenure)** หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือตราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

๔. **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)** หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

### ๒.๒ แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

๑. **การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร** องค์กรสามารถสรรหาบุคลากร ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

**ข้อดี** ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร

**ข้อเสีย** ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ

- ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร
- ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

๒. **การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร** องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี และข้อเสีย ที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

**ข้อดี** ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ
- สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าทำงาน

- แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ

**ข้อเสีย** ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร
- มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร
- ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร

**๒.๓ ระบบการคัดเลือกบุคคล** เข้าทำงานซึ่งสามารถจำแนกเป็น ๒ ระบบใหญ่ๆ

๑. ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดี ความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือการทดสอบ

๒. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้ปล้ำ ระบบสืบลายโลหิตเดียวกัน

**กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน**

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในองค์กรย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย เวลา ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมแล้ว ยังส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรัดกุม โดยได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้

๑. การเริ่มต้นการรับสมัคร
๒. การสัมภาษณ์ขั้นต้น
๓. การกรอกใบสมัคร
๔. การสอบคัดเลือก หรือการทดสอบการทำงาน
๕. การสอบสัมภาษณ์ เข้าทำงานโดยฝ่ายบุคคล
๖. การสอบประวัติเดิมของผู้สมัคร
๗. การตรวจสุขภาพ

**การคัดเลือกขั้นสุดท้าย** โดยฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

๑. การทดสอบความสามารถสติปัญญา
๒. การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ
๓. การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อย ๆ
๔. การทดสอบความสนใจในงาน
๕. การทดสอบบุคลิกภาพ
๖. การสัมภาษณ์

**๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และเพิ่มความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน ๓ เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)



### ๓.๑ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มี ๖ ประการ คือ

๑. ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

๒. ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๓. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

๔. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกรณีที่มิบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน

๕. ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

๖. ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

#### ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร มี ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. การสำรวจความต้องการ
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
๓. การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร
๔. การดำเนินการพัฒนา
๕. การประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใด เวลา กับบุคคลระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่

- |   |  |
|---|--|
| ๑. การศึกษาในสถาบันการศึกษา             | ๗. การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง               |
| ๒. การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน | ๘. การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ                           |
| ๓. การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่         | ๙. การเลื่อนตำแหน่ง                                |
| ๔. การสอนแนะนำงาน                       | ๑๐. กิจกรรมอื่น ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม |
| ๕. การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน            |  |
| ๖. การประชุมสัมมนา                      |  |

#### ๔. การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำกว้างๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

การบริหารค่าตอบแทน ว่าหมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน

#### ๕. สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

สวัสดิการเป็นสิ่งที่ต้องการหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ต้องการสมควรปฏิบัติเพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์กรมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์กร

#### ๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมา เพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

๑. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

๒. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

๔. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

๕. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

๖. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

**ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้**

๑. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

๒. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคนตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

๖. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

การประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

๑. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ในลักษณะนี้สามารถกระทำได้ ๔ รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- การกำหนดค่าตอบแทน
- การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- การจ้างงาน

๒. การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ในเบื้องต้นผู้เขียนได้ยึด “กรอบแนวคิดในเชิงระบบ” มาเป็นกรอบในการอธิบายในเบื้องต้น ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก คือ

๑. Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจน นโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธี การที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไปในระบบการพัฒนาบุคลากร

๒. Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคคลหมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการ ต าเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน (Job Rotation)

๓. Outputsหรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ เป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedbackเพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

โดยหลักสำคัญนั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือคือ “การฝึกอบรม” มาเป็นจักรกลสำคัญในขับเคลื่อนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และประ สติภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการ “จัดเตรียมคน” ให้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความชำนาญที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการข้อหนึ่งของการจัดการงานบุคคลที่ว่า “จะใช้คนให้ดูการจะสร้างงานให้ดูคน” หรือ Put the Man in the Right Job จึงเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถโดยใช้กระบวนการ

#### **๑. ความหมายของการฝึกอบรม คือ**

๑.๑ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑.๒ การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติและประสบการณ์เกี่ยวกับงาน

๑.๓ การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ

๑.๔ การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อย่างหลากหลายในงานต่าง ๆ ที่ตนเองเกี่ยวข้องในองค์กรและให้มีความสามารถในการใช้เครื่องมือที่ต้องน ำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่จนเกิดความชำนาญ

**๒. ประเภทของการฝึกอบรม** ประเภทของการฝึกอบรมที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ที่นิยมจัดฝึกอบรม จำแนกได้เป็น ๔ ประเภท

๒.๑ การฝึกอบรมก่อนการทำงานหรือการฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการฝึกอบรมที่มุ่ง ให้ความรู้ความเข้าใจทั่วไป เกี่ยวกับงาน ในหน้าที่สำหรับบุคคลที่เข้าทำงานและปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่

- การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมสำหรับบุคคลที่เริ่มทำงาน ใหม่ให้รู้จักองค์การ สมาชิกในองค์การ กฎ ระเบียบ เงื่อนไข สิทธิสวัสดิการ หน้าที่ของตนเองและวัฒนธรรม ในองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะใช้เวลาในการอบรม ๑-๒ วัน

- การฝึกอบรมก่อนทำงานหรือ แนะนำงาน (Introduction Training) เป็นการอบรม แนะนำให้บุคลากร ใหม่ได้เรียนรู้งานระบบและวิธีการ การควบคุม กำกับ ติดตามและการปฏิบัติงานเฉพาะ อย่างเพื่อให้ผู้จะเริ่มปฏิบัติงานงานรู้จักงานและวิธีการ ทำงานในหน้าที่ของตนเองรับผิดชอบได้รวดเร็วขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายหรือ มาตรฐาน การฝึกอบรมในลักษณะนี้จะเป็นการฝึกอบรม ตั้งแต่๕-๑๕ วัน

๒.๒ การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน/ประจำการ (In-service Training) เป็นการฝึกอบรม สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อเพิ่มพูนหรือเพื่อทบทวนความรู้ความสามารถและ ทักษะการทำงานที่อาจล้าหรือขาดความช านาญไปบ้าง (Refresher Training) หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงานที่รับผิดชอบ จำแนกออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน/การอบรมในงานเป็นการฝึกการ อบรมเป็นรายบุคคล หรือกลุ่ม ปฏิบัติจริงในงานที่จะต้องรับผิดชอบในสถานที่ทำงานที่เป็นพี่เลี้ยง วิธีการอบรม อาจจะทำได้โดยฝึกหัดงานจะเป็นงานที่ต้องการความชำนาญมาก ๆ โดยการนำความรู้ทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

๒. การฝึกอบรมนอกที่ทำการ/การอบรมนอกงาน (Off-the-Job Training) เป็นการ ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในสถานที่จัดฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมหยุดทำการปฏิบัติงานในหน้าที่ชั่วคราว เพื่อเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ความรู้และ ทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมอย่างเต็มที่

๒.๓ การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Specific Training) เป็นการฝึกอบรมให้ได้รายละเอียดเฉพาะเรื่องเพื่อเพิ่มทักษะ และความรู้ให้กว้างขวางเพิ่มพูน ความสามารถ มีความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน หลักสูตรของการอบรมในลักษณะนี้จะมีหลากหลาย ระยะเวลาของการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับ เนื้อหาของหลักสูตร

๒.๔ การฝึกอบรมในกรณีพิเศษ (Special training) เป็นการอบรมเพื่อประโยชน์ของสังคม ส่วนรวม อาจจะเป็นการฝึกอบรมให้ทั้งบุคลากรของหน่วยงานบุคลากรนอกหน่วยงานหรือเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานหรือชุมชนในสังคม

### ๓. เทคนิคการฝึกอบรม เทคนิค/วิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมากในปัจจุบัน มี ๙ ประเภท

๓.๑ การบรรยาย (Lecture) วิธีนี้เหมาะที่จะใช้กับการที่มีผู้เข้ารับการอบรม เป็นจำนวนมากเสียค่าใช้จ่ายต่ำสามารถควบคุม และกำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้นได้แน่นอน แต่มีข้อจำกัดที่มีลักษณะ One-way Communication ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังโต้แย้ง หรือแสดงความคิดเห็นตอบโต้ได้มากนัก และค่อนข้างยากที่จะวัดผลได้ว่าผู้ฟังได้รับความรู้และความเข้าใจจากการบรรยายมากนักน้อยเพียงใด

๓.๒ การประชุมอภิปราย (Conference / Discussion) วัตถุประสงค์ของวิธีนี้ คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ เข้ารับการอบรมรู้จักแสดงออกซึ่งความคิดของตนเองอย่างอิสระซึ่งในการอภิปรายถกเถียงประเด็นปัญหาสำคัญใดสำคัญหนึ่งอาจจะเกิดการโต้เถียงเพื่อเอาชนะ ซึ่งกันและกันได้และยังต้องใช้เวลามาก

๓.๓ การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) คือการนำเอาประเด็นเรื่องราว หรือเหตุการณ์อย่างใด อย่างหนึ่งมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

๓.๔ การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) คือการอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการศึกษากรณีข้อดีของวิธีนี้คือ

เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงส่วนข้อเสียคือ เสียค่าใช้จ่ายและเวลามาก

๓.๕ การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Training) ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้นวิธีนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ คือ

- เพื่อฝึกฝนให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นทางบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง
- เพื่อเรียนรู้วิธีการปรับปรุงและวิธีการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง
- เพื่อสามารถวิจารณ์พฤติกรรมผู้อื่นและสามารถยอมรับการวิจารณ์จากผู้อื่น
- เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- เพื่อให้ความคุ้นเคยกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าข้อดี คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการ

ฝึกอบรมทำให้ทุกคนมีโอกาสแสดงออกและผู้เข้าอบรมมีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ข้อบกพร่อง คือ เป็นวิธีค่อนข้างยากในทางปฏิบัติโอกาสที่จะบิดเบือนเป้าหมายมีได้ง่าย และสร้างความลำบากใจแก่ผู้แสดง

๓.๖ การสาธิต (Demonstration) คือจะมีการแสดงให้เห็นของจริง ซึ่งวิธีการ เช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจง่ายและอย่างรวดเร็ว วิธีนี้ใช้ได้เฉพาะกับบุคคลบางประเภท เช่นช่างฝีมือ หรือผู้ใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะสมกับการ พัฒนานักบริหาร

๓.๗ การประชุมแบบซินดิเคท (Syndication) ข้อดีของวิธีนี้คือ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แลกเปลี่ยนความรู้กันทำให้ได้คุ้นเคยกับวิธีการประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาและฝึกฝนให้มีความเป็นผู้นำข้อบกพร่อง คือ เสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมากและความสำเร็จขึ้นอยู่กับบุคคลเป็นสำคัญความเห็นนั้นจะได้รับการยอมรับฟังจากสมาชิกทุกคน

**๔. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม** แนวทางวิธีวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมใน ๓ ด้าน ซึ่งจะทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมขององค์การ

๔.๑ ให้ทำการพิจารณากำหนดว่า ณ จุดใดภายในองค์การที่สมควรต้องจัดโครงการฝึกอบรมเสริมเข้าไปหรือบรรจุเข้าไปเป็นแผนงาน

๔.๒ ให้พิจารณาว่าแผนการฝึกอบรมควรมีเนื้อหาอะไรบรรจุอยู่บ้าง ซึ่งนั่นก็คือโดยวิธีการศึกษาโดยยึดถือการวิเคราะห์จากงานต่าง ๆ ตลอดจนหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

๔.๓ พิจารณากำหนดชนิดของความรู้หรือทัศนคติที่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้หรือทัศนคติที่จำเป็นที่จำเป็นต้องมีสำหรับพนักงานแต่ละคนที่จะต้องพัฒนาให้มีขึ้น หากสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้บุคคลดังกล่าว สามารถปฏิบัติงานหรือหน้าที่งานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๕. ลำดับความสำคัญก่อนหลังของการฝึกอบรม** ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นที่จะต้องคอยติดตาม เหตุการณ์หรืออาการต่าง ๆ ที่เป็นกลางบอกเหตุที่ช่วยให้ทราบถึงปัญหาความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม ผลจากการสังเกตเห็นได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้

- ๕.๑ พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- ๕.๒ การเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้งในการทำงาน
- ๕.๓ การเกิดการสูญเสียสิ้นเปลืองในวัตถุดิบและของเสียมาก
- ๕.๔ มีการซ่อมเครื่องใช้สำนักงานและเครื่องจักรกลบ่อย ๆ

- ๕.๕ มีพนักงานถูกย้ายงานบ่อยจนต้องลาออกบ่อย
- ๕.๖ เมื่อได้รับทราบปัญหาจากรายงานของพนักงานที่วิเคราะห์ได้ว่าผลผลิตมีประสิทธิภาพต่ำ
- ๕.๗ เมื่อปรากฏว่าพนักงานเริ่มมีการปฏิบัติงานต่างวิธีกันในการปฏิบัติงานชนิดเดียวกัน
- ๕.๘ เมื่อเกิดปัญหาพนักงานเหน็ดเหนื่อยมากมีอาการเหน็ดเหนื่อยและท้อถอยในการปฏิบัติงาน
- ๕.๙ เมื่อมีงานค้างสะสมตลลง ณ จุดต่าง ๆ
- ๕.๑๐ เมื่อพนักงานไม่สามารถทำงานให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่อง

ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องคอยสังเกตติดตาม เพื่อที่จะได้รู้ถึงปัญหาเหล่านี้ได้ทันการ

**๖. การวางแผนการฝึกอบรม** การวางแผนการฝึกอบรมเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้การฝึกอบรมสำเร็จเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรม และกำหนดแนวทางแก้ไข ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง โดยแบ่งแนวทางการปฏิบัติเป็น ๓ ระยะ คือ

๖.๑ การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม เป็นการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนถึงการฝึกอบรม เช่น การเขียนโครงการ การแต่งตั้งบุคลากรการฝึกอบรม การเชิญวิทยากร การจัดเตรียมเอกสาร ฯลฯ

๖.๒ การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่การเตรียม / กำหนดไว้ว่าระหว่างการฝึกอบรม จะต้องทำอะไรบ้าง จะให้ใครช่วยเหลือหรืออย่างไรบ้างอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมจะจัดหาได้จากแหล่งใด

๖.๓ การดำเนินการหลังการฝึกอบรม เป็นการวางแผนกำหนดไว้ว่าเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว จะต้องทำอะไรบ้าง และที่สำคัญต้องทำหลังการฝึกอบรมก็คือ การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับโครงการและวิทยากรฝึกอบรม

**๗. ประโยชน์ของการฝึกอบรม** การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคนเพราะการพัฒนาคนกับงาน ต้องพัฒนาคนก่อน บุคลากรจะพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การตามมาประโยชน์ต่อบุคคล /บุคลากร

- ๗.๑ เกิดความรู้ความชำนาญในวิทยากรใหม่ๆ
- ๗.๒ รู้งานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- ๗.๓ รู้จักองค์การมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
- ๗.๔ พร้อมและมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน
- ๗.๕ มีเจตคติที่ดีต่องานและหน่วยงาน
- ๗.๖ ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ได้พัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- ๗.๗ มีความสุข ความพอใจ กระตือรือร้นในการทำงาน
- ๗.๘ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- ๗.๙ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนงานโยกย้ายหรือเลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้น
- ๗.๑๐ ประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

**ประโยชน์ต่อหน่วยงาน/องค์กร**

๑. ได้บุคลากรทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
๒. มีบุคลากรที่มีเจตคติที่ดีต่องานและองค์การ
๓. บุคคลรู้ภาระหน้าที่มีความรับผิดชอบต่องาน
๔. ได้บุคลากรที่พร้อมจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. มีบุคลากรที่สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ผลดียิ่งขึ้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน/การผลิต

๖. มีบุคลากรที่ทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗. มีบุคลากรที่พร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ขององค์กร

๘. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กรถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องแต่ถึงอย่างไรก็ยังมีจุดบกพร่อง มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสมอปัญหา ได้แก่

- ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่รับผิดชอบและดำเนินการในการพัฒนาและฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ถ้าไม่รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมได้ เช่น เป็นคนที่ไม่มีความตั้งใจให้บริการ (Service Mind) เป็นคนพูดจาไม่น่าฟังไม่สามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ

- ปัญหาด้านวิทยากรการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร บุคคลที่ถือว่ามีความสำคัญมากผู้หนึ่งก็คือ วิทยากร ทั้งนี้เพราะวิทยากรจะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้สร้างความเข้าใจ สร้างทักษะ ทักษะคติและพฤติกรรมให้แก่ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนั้น ถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่ไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ไม่สามารถสร้างความสนใจให้แก่ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้แล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม

- ปัญหาด้านบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการได้อีกประการหนึ่งก็คือบุคลากรสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการได้อีกประการหนึ่งก็คือบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมกล่าวคือถ้าบุคลากรเหล่านี้ไม่มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของการพัฒนาและฝึกอบรม หรือบุคลากรเหล่านี้มีระดับของตำแหน่งหน้าที่การงานต่างกัน มีวัยที่แตกต่างกันสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้เช่นเดียวกัน

- ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับสถานที่ที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้เหมาะสมกับโครงการหลักสูตรเนื้อหา วิธีการ ตลอดจนผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ด้วยว่ามีความเหมาะสม มีความพร้อมเมื่อใช้งานและเพียงพอหรือไม่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้

- ปัญหาด้านบริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้องการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือและให้การสนับสนุนจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคคลเหล่านี้ไม่เข้าใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ

- ปัญหาด้านเวลาและค่าใช้จ่ายผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับวัน เวลา ช่วงเวลา ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะใช้ในการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมในแต่ละโครงการว่าจะกำหนดขึ้นเมื่อไหร่ ใช้ระยะเวลาอย่างน้อยแค่ไหนจะกระทบกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและจะมีผลกับหน่วยงานและองค์กรหรือไม่ อย่างไรก็ตามนอกจากนี้ จะต้องพิจารณาถึงงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงใด



## การปฏิบัติงาน (SOP) กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน

#### ๑. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามขั้นตอนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

#### ๒. ขอบเขต

๒.๑ ครอบคลุมการศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ

๒.๒ ขั้นตอนการดำเนินงานของกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน ครอบคลุมถึงขั้นตอนการแจ้งผล  
กลับไปยังผู้แจ้งความประสงค์ศึกษาต่อเท่านั้น นอกเหนือจากนี้ ผู้แจ้งความประสงค์ต้องดำเนินขั้นตอนต่อไป  
ด้วยตัวเองทั้งหมด

#### ๓. แผนภูมิการทำงาน

ตามเอกสารแนบ

#### ๔. รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๑ : บุคลากรผู้สนใจเข้าเว็บไซต์ สสม. เลือกเมนูและหัวข้อ “ทุนพัฒนาข้าราชการ/ลาศึกษาต่อ” หรือ  
ศึกษาข้อมูลจากหนังสือเวียนผ่านระบบสารบรรณ (Intranet)

ขั้นตอนที่ ๒ : จัดทำบันทึกแจ้งความประสงค์

ขั้นตอนที่ ๓ : เสนอผู้บริหารพิจารณา

ขั้นตอนที่ ๔ : แจ้งผลการพิจารณากลับไปยังผู้แจ้งความประสงค์

กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามขั้นตอนของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตาม  
มาตรฐานที่กำหนด

ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	จุดควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา
กลุ่มงานพัฒนา องค์กรและ ขับเคลื่อน กำลังคน	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">บุคลากรผู้สนใจเข้าเว็บไซต์ สสม. เลือกเมนูและหัวข้อ “ทุนพัฒนาข้าราชการ/ลาศึกษาต่อ” หรือศึกษาข้อมูล จากหนังสือเวียนผ่านระบบสารบรรณ (Intranet)</div>	ไม่เผยแพร่ตามช่องทางที่ กำหนด	๑๐ นาที
กลุ่มงานพัฒนา องค์กรและ ขับเคลื่อน กำลังคน	↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดทำบันทึกแจ้งความประสงค์</div>	บุคลากรไม่ได้ศึกษาข้อมูลตาม ช่องทางที่กำหนด	๑๐ นาที
กลุ่มงานพัฒนา องค์กรและ ขับเคลื่อน กำลังคน	↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">เสนอผู้บริหาร พิจารณา</div>	บุคลากรยื่นเอกสารไม่ทันตาม กรอบเวลาที่กำหนด	๑๐ นาที
กลุ่มงานพัฒนา องค์กรและ ขับเคลื่อน กำลังคน	↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">๕.แจ้งผลกลับไปยัง ผู้แจ้งความประสงค์</div>	ติดต่อบุคลากรไม่ได้	๑๐ นาที

สรุปลงความรู้อยู่โดย กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน

เอกสารอ้างอิง

๑. คู่มือแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน กรมอนามัย พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ DoH ๔.๐’s HR Strategy
๒. ผู้เขียน ผศ.ดร. พิชิต เทพวรรณ หนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ปี ๒๕๔๔
๓. ผู้เขียน ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล หนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวทางใหม่ ปี ๒๕๕๘