

# การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

จาก Thai Public Administration Wiki

การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรไม่ว่าทั้งภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์กร เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่า ทุกกิจกรรมขององค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2546: 14)

## ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งการบริหารงานในหน่วยงานใดก็ตาม จุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือ การทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และมีการพัฒนาอยู่เสมอ นอกจากนี้ในส่วนตัวของบุคลากรในองค์กรยังจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้นโยบายหรือโครงการที่จะนำไปดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จแต่ก็ขาดคุณภาพ ไม่ครบถ้วนกระบวนการ ปัจจัยดังกล่าวอาจจะเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ ในงานที่ดำเนินการ ขาดความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (รัชณี พงษ์ธนทรัพย์, 2547 และ สุภามาศ แก้วดวงดี, 2553) ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมพลังงาน และความมุ่งมั่นของบุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เป็นความท้าทายสูงสุดในการบริหารจัดการ บุคลากรจะต้องรู้สึกและกระตือรือร้นที่จะกล่าวถึงแผนปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ และรับรู้ว่าการปฏิบัติตามแผนจะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งนี้พนักงานต้องได้รับการจูงใจอย่างดีให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นปัจจัยเสริมแรงต่อความอดสาหะในการทำงานของตน (จักร ดิงศภักดิ์, 2549 และ สุภามาศ แก้วดวงดี, 2553)

## ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งสนใจพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2542: 5)

## ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐนั้น มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนใหญ่จะเข้าใจว่ามีความสำคัญเฉพาะในด้านขององค์กรของรัฐโดยตรง จากการที่รัฐมีแนวทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม รัชญา ผลอนันต์, (2546:17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงความสำคัญไว้ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

## ด้านบุคลากร

ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผูกพันและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิผล

## ด้านองค์กร

ช่วยพัฒนาองค์กรบุคลากรที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการสาธารณะ<sup>[2]</sup> ด้านการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าในด้านการดำเนินงานทั้งวิชาการและงานปฏิบัติ องค์กรที่ย่อมจะมีความเจริญมั่นคง และขยายงานออกไปได้ด้วยดี

## ด้านสังคม

ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อบุคลากรได้พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

## หลักปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำอะไรสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาประจำตัวนั่นเอง การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็ต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 หลัก ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ)

## หลักคุณธรรม

หลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีผู้ให้แนวคิดไว้หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านศีลธรรม จริยธรรมตามศาสนา ซึ่งมีคุณประโยชน์ และความจำเป็นที่ต้องมีประมวลจริยธรรมเป็นเครื่องมือควบคุมกำกับด้วย วันชัย มีชาติ, (๒๕๕๒) กล่าวถึงหลักคุณธรรมซึ่งเป็นส่วนสำคัญของระบบคุณธรรม (THE MERIT SYSTEM) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ไว้ว่า หลักคุณธรรมนี้ต้องประกอบด้วย หลักความเสมอภาคในโอกาส หลักความสามารถ หลักความมั่นคงในอาชีพ และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

## หลักสมรรถนะ

เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายบุคคลให้มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องใช้เครื่องมือที่ถูกต้องเหมาะสมในการกำหนดสมรรถนะ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามต้องการอีกด้วย

## หลักผลงาน

การบริหารภายใต้หลักผลงานนี้ต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีอำนาจจำแนกผลงาน และมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้พิจารณาประกอบการแต่งตั้งโยกย้ายได้อย่างเป็นธรรม

## หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการและจังหวัดมากขึ้น เพื่อความคล่องตัวรวดเร็วเหมาะสมกับภารกิจในแต่ละพื้นที่ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละส่วนราชการและจังหวัด

## หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีต้องทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกสบายพอควร สอดคล้องกับชีวิตราชการที่เจริญก้าวหน้าตามโอกาสที่เสมอภาค

## กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

### การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการหลักสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกับความอยู่รอดขององค์กร เพราะหากระบบการสรรหาคัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย (วุฒิไกร จำปาทอง )

- **การสรรหาบุคลากร**

การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย (พัทธ์ธีรา สมทรง,2557)

- **กระบวนการในการสรรหาบุคลากร**

การทำงานใดๆจะมีคุณภาพและตรงตามเป้าหมาย จำเป็นที่จะต้องทำงานอย่างมีระบบและขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหาอาจประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ มี 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานรวมขององค์กร จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับรู้งานที่ดำเนินการในปัจจุบันและงานที่จะกำหนดไว้ในอนาคต ทำให้ทราบความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรว่าต้องการบุคคลประเภทใดระดับใดจำนวนใดและเมื่อใด
2. ความต้องการของหน่วยงานหลัก ผู้รับผิดชอบหน่วยงานหลักเป็นผู้ริเริ่มนโยบายขององค์กรความต้องการของหน่วยงานหลักจะเป็นแนวทางประกอบการพิจารณากำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ในองค์กร ซึ่งจะต้องระบุชัดเจนว่าจะสรรหาบุคลากรเพื่อทำงานตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการมีอะไรบ้าง
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล และการจ้างบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงานหลัก เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการบุคลากรใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง
4. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะประกอบขึ้นทำให้ทราบถึงคำบรรยายลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติพิเศษของบุคคลผู้มาสมัคร
5. ข้อคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรรัฐจะเป็นข้อมูลสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมัครและตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น
6. การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เกี่ยวกับงาน เป็นผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งานและการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยกำหนดเงื่อนไขและคุณสมบัติของตัวบุคลากรที่พึงประสงค์
7. การกำหนดวิธีการสรรหา เป็นการกำหนดแหล่งสรรหาและวิธีการสรรหา
8. การดำเนินการสรรหา ผู้สรรหาคำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้
9. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการหรือขยายระยะเวลารับสมัครออกไป ซึ่งการประเมินผลจะช่วยการสรรหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ( สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น.137-138 )

- **การคัดเลือกบุคลากร**

การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการที่องค์กรใช้ขั้นตอนต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีความสัมพันธ์ตรงกับงานที่เปิดรับ ( พัทธิธรา สมทรง, 2557 )

- **กระบวนการการคัดเลือกบุคลากร**

นักวิชาการได้กำหนดกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานไว้หลายขั้นตอนแตกต่างกัน แต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบ จะพบส่วนคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนนี้ควรที่จะเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา สรุปขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรออกเป็น 9 ขั้นตอนที่สมบูรณ์ ดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร เป็นการนัดหมายกับผู้สมัครให้เข้ารับการคัดเลือก โดยมีการกำหนดสถานที่และเวลาที่ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมต้อนรับผู้สมัครเกิดความประทับใจ
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครเบื้องต้น เช่นการตรวจสอบคุณสมบัติบุคลิกภาพ และหลักฐานขั้นต้น อาจใช้เกมหรือข้อคำถามเพื่อกลั่นกรองผู้สมัครเบื้องต้น
3. การกรอกใบสมัคร ให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดข้อมูลลงในใบสมัครที่หน่วยงานจัดทำไว้ให้ เช่น ประวัติส่วนตัว คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณสมบัติส่วนตัว ความสามารถพิเศษ เป็นต้น
4. การตรวจสอบหลักฐานของผู้สมัคร เป็นการตรวจสอบหลักฐานต่างๆ ที่ผู้สมัครได้นำมาประกอบใบสมัคร ว่าถูกต้องครบถ้วนตามที่ได้มีการแถลงไว้ในใบสมัครหรือไม่
5. การทดสอบเพื่อคัดเลือก การทดสอบเป็นเครื่องมือการคัดเลือกที่ใช้วัดความแตกต่างของคุณสมบัติ ระหว่างผู้สมัครซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงานการทดสอบนับเป็นวิธีการช่วยเสริมวิธีคัดเลือกอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ จึงเชื่อกันว่าผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก การทดสอบจึงเป็นความพยายามที่จะวัดคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัคร เช่น สถิติปัญญา ความถนัด ทักษะ บุคลิกภาพ สภาพร่างกาย เป็นต้น
6. การสัมภาษณ์ ผู้บริหารในองค์กรมักเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ ประกอบการคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น นอกเหนือจากข้อมูลที่ปรากฏในใบสมัคร และจากผลการทดสอบ
7. การสืบสวนภูมิหลังและการตรวจสอบแหล่งอ้างอิง การตรวจสอบยืนยันข้อมูลความรู้ความสามารถของผู้สมัครที่องค์กรประสงค์จะบรรจุเข้าทำงาน โดยข้อมูลที่ได้มาจากสถาบันการศึกษา หนังสือรับรอง การติดต่อทางโทรศัพท์ หรือจดหมายกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครให้ยืนยันเพื่อเกิดความมั่นใจ
8. การตรวจสภาพร่างกาย การตรวจสอบสภาพร่างกายมักทำเป็นขั้นตอนเกือบสุดท้าย เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีสภาพร่างกายที่สมบูรณ์ มีอวัยวะครบถ้วน ปราศจากสัมผัสดี ไม่บกพร่อง สำหรับการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งงานที่ต้องใช้แรงงานหนักอาจมีการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย เพื่อดูอัตราการเต้นของหัวใจ การหายใจ ความเมื่อยล้า และอาจมีการทดสอบโรคภูมิแพ้ ภูมิคุ้มกันบกพร่อง หรือติดเชื้อไวรัส
9. การตัดสินใจคัดเลือก เป็นการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหนือกว่าผู้สมัครรายอื่นๆ โดยพิจารณาจากผลที่ได้ในขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น ในการนี้องค์กรจะแจ้งผลการคัดเลือกให้ผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกทราบ ขณะเดียวกัน องค์กรจะต้องแจ้งผู้สมัครรายอื่นๆ ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกให้ทราบผลด้วยเช่นกัน ( สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น. 135-137 )

### การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, (2549:195-196) ได้กล่าวว่า แม้ว่าบุคลากรขององค์กรจะได้ผ่าน

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกมาอย่างดี ก็ยังไม่เป็นเครื่องยืนยันได้เสมอไปว่าบุคลากรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติที่ดีและสามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพร้อม ที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ บุคลากรที่ได้รับการ พัฒนาจากองค์กรแล้วจึงมีผลมากต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์[3] ดังนั้น การ พัฒนาทรัพยากรบุคคลจะประกอบด้วย 3 เรื่อง ได้แก่การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

- **ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรมี 5 ขั้นตอน ดังนี้**

1. การสำรวจความต้องการ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
3. การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร
4. การดำเนินการพัฒนา
5. การประเมินผล (จักรสันต์ เลยหยุด,2556)

### **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมา เพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (จักรสันต์ เลยหยุด,2556)

- **ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ได้แก่ บุคลากร ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่ เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและแจ้งผลให้บุคลากรทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล บุคลากรก็ ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะได้และส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง บุคลากรที่มีผลการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อ ผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าบุคลากรมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณา ในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้รู้ว่าบุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### การรักษาทรัพยากรบุคคลไว้ในองค์กร

โดยปฏิบัติได้ ดังนี้

#### การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากร ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์กร

- ประเภทของค่าตอบแทน จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่
  1. ค่าตอบแทนหลัก ได้แก่ เงินเดือน การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินเดือนได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติวิสัย เพราะเงินคือสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมา
  2. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น ผู้ที่ได้รับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขั้นมานี้ ถือว่าองค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นเป้าหมายของบุคลากรที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี
  3. ค่าจ้างจูงใจ ได้แก่ การเลื่อนเงินเดือนประจำปี ซึ่งจ่ายเป็นค่าตอบแทนแก่บุคลากรผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด หรือให้เป็นรางวัลตามผลงาน (จินตลักษ์ณ์ วัฒนสินธุ์, 2534, น.375)

#### การให้สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสดสิ่งของหรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

- ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้
  1. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร
  2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์กร ความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดย

สวัสดิการที่ให้อยู่เหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ)

### การให้พ้นสถานภาพการเป็นบุคลากร

การพ้นสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐ หมายถึง การที่บุคลากรของรัฐได้แก่บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องในองค์กรของรัฐซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ให้ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรของรัฐนั้นๆ ไป

#### • สาเหตุของการพ้นสภาพบุคลากรของรัฐ

1. การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐด้วยความสมัครใจของบุคลากรเอง เช่น ไม่พอใจในงาน ต้องการประกอบอาชีพใหม่/อาชีพส่วนตัว หรือลาออกเพื่อไปสมัครหรือดำรงตำแหน่งทางการเมืองในระดับต่างๆ
2. การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐตามเงื่อนไขหรือเงื่อนไขเวลาที่กำหนดในเงื่อนไขการเข้าทำงาน ได้แก่
  1. สูงอายุตามกฎหมาย คือ การเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ (มีบุคลากรของรัฐบางประเภทที่ไม่ได้กำหนดอายุเกษียณที่ 60 ปี เช่น ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ ข้าราชการการเมือง ข้าราชการในกระบวนกรายุติธรรม)
  2. รับราชการมานาน (เคยมีกรณีมีคำสั่งออกจากทางราชการ รับราชการครบ 30 ปี และเป็นผู้บกพร่องในการปฏิบัติราชการ [พ.ศ. 2494])
3. การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐเนื่องจากการเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือลดกำลังคน มักใช้ในกรณีที่องค์กรมีลักษณะ “คนล้นงาน” มักเป็นการให้ออกจากราชการโดยมีบำเหน็จบำนาญทดแทนให้
4. การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐเพราะเหตุของตัวบุคลากรเอง เช่น ตาย ต้องโทษจำคุกในความผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ รับราชการทหาร เจ็บป่วยจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ขาดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง หรือในกรณีที่ย่อนความสามารถ ประพฤติตนไม่เหมาะสม มีมลทิน ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร้ายแรง ไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับที่น่าพอใจของทางราชการได้ หรือให้ออกไว้ก่อนเพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาทางวินัยหรือถูกฟ้องคดีอาญา (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ)

### ปัญหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

- ปัญหาโครงสร้างส่วนราชการที่ไม่คล่องตัว โครงสร้างการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น ขาดความคล่องตัว ทำให้การบริหารยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ส่งผลให้การบริหารไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรทำได้ไม่คล่องตัว และเนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ ทำให้การปรับหรือต้องใช้เวลาพอสมควรในการดำเนินการ
- ปัญหาภาวะเบียด เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติงานไม่ทันสมัย การบริหารงานภาครัฐเป็นการบริหารงานโดยยึดโยงกับกฎหมายและระเบียบต่างๆ เป็นจำนวนมาก ภาวะเบียดบางเรื่องเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานภาครัฐและ



ไม่ทันสมัย นอกจากนั้นเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในระบบราชการยังขาดความทันสมัยเมื่อเทียบกับการดำเนินงานของภาคเอกชนทั่วโลก

- ปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ กำลังคนภาครัฐที่มีอยู่ในระบบราชการปัจจุบันส่วนใหญ่ยังขาดคุณภาพและมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้านอย่างเร่งด่วน กำลังคนส่วนใหญ่ยังขาดความคิดสร้างสรรค์ และยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากความมั่นคงในระบบราชการทำให้กำลังคนภาครัฐขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากอยู่ในสถานะของตำแหน่งที่มีเสถียรภาพและมั่นคงค่อนข้างสูง
- การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือนยังคงอิงระบบอาวุโส
- ผู้บริหารระดับต่างๆ ไม่สามารถบริหารกำลังคนและกำกับดูแลผลงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการในการทำงานขององค์กรในแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบบริหารงานบุคคลไม่ยึดถือหลักประกันด้านระบบคุณธรรม (THE MERIT SYSTEM) ได้อย่างจริงจัง ข้าราชการที่มึความรู้ความสามารถจำนวนมากไม่ได้รับความเป็นธรรม

### แนวทางการแก้ไขปัญหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

- กำหนดวิสัยทัศน์การทำงานให้ชัดเจน
  - ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับบุคลากร
  - มองโครงสร้างทรัพยากรบุคคลเป็นรายกลุ่มเช่นโครงสร้างกลุ่มกระทรวงเศรษฐกิจ ด้านสังคม ฯลฯ เป็นองค์รวม เพื่อให้การทำงานเบ็ดเสร็จครบวงจร และเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว
  - จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะยาว
  - ปรับบทบาทของราชการให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นโดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ เชื้อต่อการทำงานให้กับองค์กรท้องถิ่นและชุมชน
-