

รายงานสรุปบทเรียน

- ชื่อโครงการฝึกอบรม : ความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล
วันที่เข้ารับการอบรม : ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗
สถานที่ : พัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)
จัดโดย : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ผู้จัดทำรายงาน : นางสาวรุ่งรวิ ทรงอภิวัฒน์กุล ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ :

๑. อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้
๒. อธิบายความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวมได้

สรุปเนื้อหา :

๑. การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๑ ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการในการวางแผน จัดองค์การ ดำเนินการและควบคุมเกี่ยวกับของทรัพยากรบุคคลในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคล องค์กรและสังคมโดยรวม

๑.๒ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีทั้งหมด ๓ ระดับ

๑. **ความสำคัญระดับปัจเจกบุคคล** การบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องของการกำหนดนโยบายการจัดการคนหรือทรัพยากรบุคคลที่ฝ่ายจัดการได้พิจารณากำหนดขึ้นอย่างพิถีพิถัน ละเอียด ถี่ถ้วน รอบคอบในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาและคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การดำรงรักษา จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรที่ดีและจงใจให้การทำงานของคนมีความผูกพัน พึงพอใจในงานคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของบุคลากรก็จะส่งผลต่อผลงานขององค์กรในทางเศรษฐกิจเช่นกัน

๒. **ความสำคัญระดับองค์การ** การดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปมีเป้าหมายสำคัญ ๓ ประการได้แก่

การอยู่รอด

การมีขีดความสามารถ
ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การมีความชอบธรรม
ทางสังคม

๓. **ความสำคัญระดับสังคมโดยรวม** การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผลทำให้องค์การทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐมีความเจริญเติบโต และสามารถดำเนินงานต่อไปได้ การคงอยู่และเจริญเติบโตขององค์การส่งผลต่อภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอันเป็นระบบย่อยของสังคมโดยรวม กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดการจ้างงานแรงงานทำให้แรงงานมีงานทำ

๑.๓ ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในประเทศไทยมีช่วงเวลาและสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริหารมีลักษณะและช่วงเวลาที่แตกต่างกันไป

การบริหารบุคคลในยุคการปกครองสมบูรณาญาสิทธิราชย์ประวัติศาสตร์ชาติไทยมักเริ่มต้นที่สมัยกรุงสุโขทัยและต่อเนื่องมาถึงกรุงศรีอยุธยาและกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น ที่ประเทศไทยมีการปกครอง “ระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์” ที่พระมหากษัตริย์เป็นเจ้าของดินและเจ้าชีวิตทำให้การบริหารบุคคลที่จะรับคนมาเป็นข้าราชการจนกระทั่งออกจากราชการแล้วเป็นไปตามพระราชอัธยาศัย โดยมีพระบรมราชโองการในเรื่องต่างๆเกี่ยวกับข้าราชการนั้น ๆ การบริหารบุคคลในยุคนี้จัดเป็น “ระบอบอุปถัมภ์”

การบริหารบุคคลยุคหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. ๒๔๗๕ - พ.ศ. ๒๕๑๘ หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองเข้าสู่ “ระบอบประชาธิปไตย” โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขภายใต้รัฐธรรมนูญ มีการแบ่งอำนาจอธิปไตยเป็น ๓ ได้แก่ อำนาจนิติบัญญัติ อำนาจบริหาร อำนาจตุลาการ

การบริหารบุคคลยุค พ.ศ. ๒๕๑๘ - ๒๕๓๕ อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารราชการ ก่อปรกับการผันผวนของเศรษฐกิจโลกจากวิกฤติการณ์น้ำมันทำให้เกิดนโยบายการชะลอจำนวนข้าราชการใน พ.ศ. ๒๕๒๓ และในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ที่มุ่งกระบวนกรบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่การใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพิ่มให้มีอัตราเงินประจำตำแหน่งเพื่อดำรงรักษาข้าราชการ แก้ปัญหาสมองไหล

การบริหารบุคคลยุค พ.ศ. ๒๕๓๕ ถึงปัจจุบัน หลัง พ.ศ. ๒๕๓๕ เศรษฐกิจไทยเข้าสู่ช่วงฟองสบู่ แม้มีการเพิ่มอัตราเงินประจำตำแหน่งแต่อัตราเงินเดือนข้าราชการก็ยังคงต่ำมาก จนเกิดภาษาแสลงว่าข้าราชการเป็นมนุษย์เงินเดือนเป็น “คนจมน้ำใหม่” และมีปัญหานานัปการในการรับราชการ

การก้าวสู่สหัสวรรษ เปิดศตวรรษ ที่ ๒๑ ในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งส่วนราชการใหม่เกิดการปฏิรูปโครงสร้างและการพัฒนาประสิทธิภาพราชการใหม่ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการและนำมาเป็นฐานในการจ่ายโบนัสแก่ข้าราชการ ก.พ. ประกาศเข้าสู่ยุคการบริหารทุนมนุษย์และในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มีการจำแนกตำแหน่งข้าราชการใหม่ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเงินเดือนข้าราชการ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในยุคนี้มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ และมุ่งใจข้าราชการ เพิ่มสูงขึ้น บูรณาการหลักคุณธรรมหลักสมรรถนะ หลักผลงานและหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน ตลอดจนการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทหรือองค์การ กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลมี ๘ กิจกรรม ดังนี้

๑. Analysis and design of work การวิเคราะห์และออกแบบงาน
๒. HR Planning การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
๓. Recruiting การสรรหาทรัพยากรมนุษย์
๔. Selection การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
๕. Training and Development การฝึกอบรมและพัฒนา
๖. Compensation Management การจัดการค่าตอบแทน
๗. Performance Management การจัดการผลงาน
๘. Employee Relations แรงงานสัมพันธ์

แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล “ลูกจ้างเป็นทรัพยากรของนายจ้าง” ในฐานะของ “ทรัพยากร” และ “ทรัพยากรบุคคล” ก็มีความหมายเช่นเดียวกับ “ทุนมนุษย์” ที่หมายถึงลูกจ้างขององค์กร ที่ได้รับการฝึกอบรม ประสบการณ์ ความเห็น สติปัญญา ความสัมพันธ์และคุณสมบัติภายในของลูกจ้างเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร

๒.๒ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ใช้แนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีที่มาจากแนวคิดเรื่อง “ทฤษฎีทุนมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน แต่สามารถแปรสภาพให้เป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ และสามารถบริหารจัดการได้

การบริหารทุนมนุษย์ คือ การลงทุนในตัวบุคคลเพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาทักษะ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร วัตถุประสงค์ของการบริหารทุนมนุษย์มี ๔ ประการ

๑. การสรรหาคคนดี คนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กร
๒. การพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้น
๓. การรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ด้วยการสร้างความผูกพันต่อองค์กร
๔. การใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ ด้วยการบริหารทรัพยากรและให้รางวัลอย่างเหมาะสม และส่งเสริมให้

ทำงานเต็มศักยภาพ



๓. โครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

❖ เป็นการบริหารทรัพยากร “คน” ต้องสอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งประกอบด้วย



❖ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้แก่

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
- พระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

๔. การจัดหาทรัพยากรบุคคล

๔.๑ การวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรบุคคล หรือ Human Resource Planning มีความหมายคล้ายกับการวางแผนกำลังคน หรือ Workforce Planning และการวางแผนอัตรากำลัง หรือ Manpower Planning โดยมีนักวิชาการให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้

- การวางแผนทรัพยากรบุคคล
- การวางแผนกำลังคน
- การวางแผนอัตรากำลัง

การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ คือ การวางแผนกำลังคนต้องมีการวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสมจากการวิเคราะห์ อุปสงค์และอุปทานกำลังคน

การวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคน เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนต่าง ๆ ทั้งกำลังคนที่มีอยู่แล้ว การเปลี่ยนแปลงตามเหตุปัจจัยแวดล้อมความต้องการกำลังคนในแต่ละช่วงเวลา เช่น ข้อมูลสายอาชีพ สมรรถนะ ประสบการณ์ การกระจายตัวของวัยวุฒิ คุณวุฒิ เพศ อัตราการโอนย้าย เกษียณอายุ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงกำลังคนด้านอื่น ๆ เป็นต้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การวางแผนการสรรหา พัฒนาสมรรถนะของกำลังคนและวางแผนการคัดเลือกและเตรียมกำลังคนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญได้ทันเวลา ที่ต้องการให้กำลังคนเหล่านี้ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล ได้ระบุไว้ว่า การวางแผนกำลังคนจะเป็นกุญแจเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของหน่วยงานและการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกัน

๔.๒ การสรรหาทรัพยากรบุคคล

การสรรหาเป็นกระบวนการในการชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติและจำนวนที่เหมาะสมมาสมัครทำงานกับองค์การ ในเวลาที่องค์การมีความต้องการ ซึ่งองค์การจะได้ผู้สมัครงานมาเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับที่ทำการสรรหาไว้เข้าทำงานกับองค์การต่อไป

กระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคลในภาครัฐเริ่มต้นที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่ หรือชื่อเรียกอย่างอื่น) ได้รับแจ้งความต้องการทรัพยากรบุคคล จากหน่วยงานในฝ่ายปฏิบัติการอื่น จากนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่ในการนำเอกสารกำหนดคุณลักษณะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา มาจัดทำประกาศหรือสื่อเพื่อสื่อสาร หรือแจ้งความประสงค์ไปยังแหล่งที่จะทำการสรรหา จากภายในหรือภายนอกองค์การและกำหนดวิธีการในการสรรหา

๑. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์** การดำเนินการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะขึ้นอยู่กับลักษณะของตำแหน่งงานที่ว่าง ว่าเป็นตำแหน่งระดับใดในองค์การ ต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างไร และมีอัตราค่าตอบแทนเท่าใด หรือขึ้นอยู่กับลักษณะคุณสมบัติส่วนตัวของผู้สมัครว่าเหมาะสมตามที่ต้องการหรือไม่ แล้วการพิจารณาสรรหาทรัพยากรมนุษย์ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ๓ ประการ ได้แก่

๑. นโยบายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ในการจ่ายค่าตอบแทน องค์การที่มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงย่อมเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้สมัครเข้าทำงานกับองค์การเป็นจำนวนมาก ทำให้องค์การมีโอกาสในการคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการได้มากขึ้น

๒. นโยบายการสรรหาล่วงหน้า องค์การที่มีนโยบายการสรรหาเพิ่มอย่างสม่ำเสมอล่วงหน้าย่อมมีโอกาสในการคัดเลือกมากกว่าองค์การที่มีการสรรหาเฉพาะเวลาที่มีตำแหน่งงานว่าง เนื่องจากสรรหาล่วงหน้าแล้วเก็บข้อมูลประวัติผู้สมัครที่น่าสนใจไว้ก่อน ทำให้มีโอกาสในการคัดเลือกจากข้อมูลที่ก้นกรองแล้ว

๓. นโยบายการโฆษณาที่สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแก่ผู้สนใจ การโฆษณาเป็นสื่อที่ใช้ในการสรรหาจากภายนอกองค์กรที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ เช่น การลงโฆษณารับสมัครงานในหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ ทำให้สร้างภาพลักษณ์ในการเป็นบริษัทระดับระหว่างประเทศ ผู้สมัครต้องมีทักษะในภาษาต่างประเทศ หรือการโฆษณาโดยใช้ข้อความที่แสดงจุดยืนขององค์กรอย่างชัดเจนในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น ข้อความ “ที่นี่เราเสนออาชีพที่มั่นคงและก้าวหน้าแก่คุณ” เพื่อแสดงว่าองค์กรมีความใส่ใจในทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูง

๒. คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้สรรหา การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ แม้จะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ก็กระทำเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี หรือฝ่ายการเงิน เป็นต้น ดังนั้นในการสรรหาต้องได้รับข้อมูลความต้องการที่ชัดเจน โดยการกรอกรายละเอียดในแบบฟอร์มความต้องการพนักงาน และการตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติการร่วมในการคัดเลือกขั้นสุดท้ายด้วย นอกจากนี้การสรรหายังขึ้นอยู่กับความเชื่อของผู้สรรหาด้วย เช่น ผู้สรรหาอาจมีความเชื่อว่าผู้ที่มีคุณสมบัติด้านผลการเรียนในระดับคะแนนสูงย่อมมีศักยภาพในการทำงานในองค์กรที่ดีกว่าผู้ที่มีผลการเรียนในระดับต่ำ ในกรณีเช่นนี้ผู้สรรหาจะให้ความสำคัญกับคุณสมบัติด้านผลการเรียนหรือวุฒิการศึกษามากกว่าคุณสมบัติอื่น ๆ

๓. แหล่งสรรหา แต่ละปัจจัย การสรรหาจากภายใน เป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โอนหรือโยกย้ายบุคลากร ในองค์กรมาหาตำแหน่งงานที่ว่าง ซึ่งมีข้อดีในเรื่องของการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา องค์กรได้มีโอกาสเฉลี่ยตำแหน่งให้เหมาะสมกับความต้องการ และบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งก็มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี แต่มีข้อเสียในเรื่องอาจเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในระยะยาว และปัญหาการขาดผู้มีความรู้ความสามารถ หรือความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร วิธีการสรรหาภายในเริ่มจากการปิดประกาศตำแหน่งว่าง ซึ่งอาจใช้วิธีติดป้ายประกาศจดหมายข่าว หนังสือเรียน เพื่อให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติสมัครงานที่ว่างนั้น

การสรรหาจากภายนอก เป็นการพิจารณาชักจูงให้ผู้สมัครจากภายนอกมาสมัครเข้าทำงานกับองค์กร

ข้อดี ทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กรตามที่องค์กรต้องการ

ข้อเสีย มีการเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา และถ้าเป็นการสรรหาเพื่อทดแทนในตำแหน่งระดับสูงจะทำให้บุคลากรภายในเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานได้

วิธีการสรรหาภายนอกที่นิยมใช้กัน คือ การโฆษณา ผ่านสื่อ การสรรหาจากสถาบันการศึกษา หรือการเข้ามาสมัครเอง ส่วนวิธีที่นิยมมากในปัจจุบัน คือ การสรรหาจากเว็บไซต์ เมื่อประเมินจากการสรรหาทั้งสองแหล่งแล้วองค์กรโดยทั่วไปมักจะกำหนดให้มีการสรรหาผสมผสานทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกโดยมีนโยบายว่าต้องสรรหาจากภายในก่อน หากภายในไม่มีผู้เหมาะสมแล้วจึงทำการสรรหาจากภายนอกต่อไป

๔.๓ การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล



๔.๔ การประเมิน

๑. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) คือ การประเมินเพื่อรับรู้ว่าผู้รับการอบรมมีทัศนคติอย่างไรต่อการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรนั้นๆ กล่าวคือเป็นการวัดความรู้สึกพึงพอใจชอบหรือไม่ชอบต่อการจัดฝึกอบรมนั่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินที่ง่ายที่สุดในบรรดา ๔ ขั้นตอน

๒. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) คือ การวัดว่าผู้รับการอบรมได้มีการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) หรือมีทัศนคติ (Attitude) อันพึงประสงค์หรือไม่ การประเมินขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญมากเพราะเหตุว่าเป็นการตอบโจทยหรือวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมในส่วนของ การเรียนรู้ซึ่งถ้ามีการจัดฝึกอบรมเกิดขึ้นแล้วแต่ไม่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นหรือไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ถือว่าการฝึกอบรมที่สูญเปล่า เช่น การจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยเมื่อสิ้นสุดการจัดอบรมแล้วมีบางคนยังใช้โปรแกรมไม่ได้ หรือการฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีม

๓. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) คือ การประเมินพฤติกรรมหรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Job behavior เกี่ยวข้องกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการประเมินที่จะทราบว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นสามารถทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นหรือลดความบกพร่องในงานได้หรือไม่ บางครั้งมักเรียกการประเมินขั้นตอนนี้ว่าการติดตามผลการฝึกอบรมซึ่งนักฝึกอบรมคงต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อที่ระบุให้ชัดว่าการฝึกอบรมหลักสูตรไหนควรมีการติดตามผล เนื่องจากในบางองค์กร มีการจัดโครงการฝึกอบรมจำนวนมากในแต่ละปีทำให้ การติดตามผลการฝึกอบรมทุกโครงการเป็นไปได้ยาก

๔. การประเมินผลลัพธ์ (Results) คือ การนำผลลัพธ์ของการประเมินทั้ง ๓ ขั้นตอน มาทบทวน แก้ไข เพื่อพัฒนาให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

๕. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๕.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรในระดับผู้บริหาร โดยเน้นที่การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคลากร เพื่อการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นผู้บริหารในองค์กร

๕.๒ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. วิธีการพัฒนาตนเอง จำแนกได้เป็น ๒ วิธี คือ วิธีการพัฒนาตนเองตามธรรมชาติ และวิธีพัฒนาตนเองโดยการศึกษจากแหล่งความรู้

๒. วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรส่วนที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยในการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

๓. เป้าหมายหลักของการพัฒนาตนเอง คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และทัศนคติ โดยการประพฤติปฏิบัติหรือปรับปรุงตนเองจากการได้ยิน ได้ฟัง ได้อ่าน หรือได้ลงมือปฏิบัติ บุคคลผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอมีขีดสมรรถนะที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก

๔. หลักพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ การพัฒนาตนเอง (Self Development) หมายถึง การที่บุคคลหรือมนุษย์มุ่งที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นข้อด้อยหรือข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อแก้ไขปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้นเป็นพฤติกรรมที่สังคม เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องยอมรับได้

๕.๓ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หลังจากที่ได้ออกแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้วจำเป็นต้องมีการติดตามผลความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถทำได้หลายวิธี เช่น พิจารณาจากจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่พร้อมจะเลื่อนตำแหน่ง จำนวนการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจากภายในกรณีที่บุคคลพัฒนาตนเอง หรือประเมินความก้าวหน้าและการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นต้น ผลการประเมินจะเป็นข้อมูลป้อนกลับในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยในระดับองค์กรจะเป็นข้อมูลในการระบุความสามารถและคุณสมบัติที่องค์กรต้องการในอนาคต ส่วนในระดับบุคคลจะเป็นข้อมูลป้อนกลับในการวางแผนหรือปรับแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป

๖. การประเมินและการบริหารผลงาน

๖.๑ การประเมินผลงาน

๑. ผลงาน (Performance) เป็นคำใหม่ที่นิยมใช้ในปัจจุบันแทนคำว่า “ผลการปฏิบัติงานการประเมินผลงาน” เป็นภารกิจในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับภารกิจขั้นตอนอื่น โดยเป็นภารกิจที่มีการกระทำ หลังการวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาและคัดเลือกการบรรจุบุคคลเข้าทำงานและได้ปฏิบัติงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายจัดการทรัพยากรบุคคลต้องร่วมกันติดตามประเมินผลงานเป็นระยะว่าบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานตามที่มอบหมายหรือไม่ เพื่อจะได้ปรับปรุงหรือแก้ไขผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป และเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์ของ การประเมินผลงานกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น

๒. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal : PA) หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โดยเทียบกับผลงานของทรัพยากรบุคคลเป็นรายบุคคล หรือ รายกลุ่มตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้จากนิยามนี้จะเห็นได้ว่าการประเมินผลงานมุ่งที่ผลงานของบุคคล การประเมินผลงานเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓. ความสัมพันธ์ของการประเมินผลงานกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- การวางแผน
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การปฏิบัติงาน
- การประเมินผลงาน
- การบรรจุแต่งตั้ง
- การเลื่อนตำแหน่ง
- การขึ้นเงินเดือน
- การโยกย้าย
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- การให้ออก

๖.๒ การบริการผลงาน

๑. การกำหนดมาตรฐานผลงานเป็นการวางแผนเกี่ยวกับผลงานที่คาดหวังไว้ อันเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดผลการดำเนินงาน มาตรฐานที่กำหนดขึ้นมีทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่เกณฑ์เชิงปริมาณมักเป็นที่นิยมมากกว่า เนื่องจากเป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย หน้าที่ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าตอบแทนสุขภาพและความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์

๒. การวัดผลงาน หมายถึง กระบวนการแปรสภาพตัวแปรที่มีลักษณะเป็นนามธรรมให้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ การวัดผลงาน (Performance Measurement) เป็นกระบวนการแปรผลงานให้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดมาตรฐานเอาไว้ การวัดผลงานต้องมีการกำหนดวิธีการวัดและช่วงเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่กำหนดไว้

๓. การเปรียบเทียบระหว่างผลงานกับมาตรฐาน คือ เปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์มาตรฐานผลงานให้เป็นไปตามที่คาดหวังหรือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดผลการดำเนินงานทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

๔. การประเมินความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาหลังการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อนำไปพัฒนาระดับเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานของผลงานให้สูงขึ้น เพื่อเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อองค์การผู้บริหารหรือบุคลากรต่อไป

๗. การบริหารค่าตอบแทน

องค์ประกอบค่าตอบแทนในราชการพลเรือนค่าตอบแทนสำหรับส่วนราชการในระบบราชการพลเรือนไทยสามารถแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and salary) เป็นการให้ค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจกำหนดให้เป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือนก็ได้

๒. ค่าจูงใจ (Wage incentive) เป็นค่าตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือให้เป็นรางวัลตามผลงานที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างได้ค่าจูงใจจึงเป็นค่าตอบแทนที่ให้เฉพาะกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลดีตามองค์การได้กำหนดไว้เท่านั้น เช่น การเลื่อนเงินเดือนประจำปี การให้รางวัลพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น

๓. ประโยชน์และบริการ (Fringe benefits) เป็นค่าตอบแทนทุกชนิดที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือประโยชน์และบริการไปจากค่าจ้างและเงินเดือนและค่าจูงใจ ประโยชน์และบริการจึงได้แก่ค่าตอบแทนต่าง ๆ

ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีการกำหนดเงื่อนไขในการจ่ายค่าตอบแทนหรือไม่ก็ได้ เช่น การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร การจัดน้ำดื่มที่สะอาดให้ เป็นต้น หรืออาจจะเป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้เฉพาะกลุ่มตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเพื่อเป็นการเสริมสร้างฐานะหรือให้เกียรติแก่บุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เช่น การให้รถประจำตำแหน่ง การจัดห้องเฉพาะให้แก่นักบริหาร หรือการให้บริการพิเศษแก่กลุ่มตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ประโยชน์และบริการและสวัสดิการจะมีความหมายแตกต่างกัน ประโยชน์และบริการจะรวมสวัสดิการทุกประเภท แต่ประโยชน์และบริการบางชนิดจะมีใช้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการที่กำหนดเป็นสวัสดิการ จะเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่จำเป็นที่องค์การจัดให้แก่สมาชิกทุกคนซึ่งอาจจะเป็นไปตามที่รัฐบาลบังคับหรือเพิ่มเติมมากกว่าที่รัฐบาลกำหนดไว้ก็ได้ ส่วนประโยชน์และบริการบางรูปแบบนั้นจัดให้บุคคลเฉพาะกลุ่ม เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานหรือเพื่อเสริมสร้างเกียรติยศฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ เช่น การให้รถประจำตำแหน่งไม่ถือเป็นสวัสดิการ เป็นต้น

๘. การธำรงรักษา และการบริหารการออกจากงาน

๘.๑ การธำรงรักษาบุคคล

๑. หลักการสนองความต้องการอย่างแท้จริงก่อนการดำเนินกิจกรรมการธำรงทรัพยากรบุคคลใด ควรมีการสำรวจเพื่อให้ทราบถึงลักษณะความต้องการของบุคคลเสียก่อน ความรู้เกี่ยวกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรแล้วนำมากำหนดรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับความต้องการ จะทำให้กิจกรรมมีผลต่อการเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานได้

๒. หลักการสนองความต้องการของคนส่วนใหญ่การจัดทำให้มีกิจกรรมการธำรงรักษาที่สนองความต้องการของคนบางคนหรือบางกลุ่มเท่านั้น จะทำให้ได้ประโยชน์ที่องค์การได้รับไม่คุ้มกับการลงทุน ดังนั้นในการดำเนินกิจกรรมการธำรงรักษาควรได้มีการจัดลำดับความต้องการของพนักงานและพิจารณาให้มีกิจกรรมการธำรงรักษาเฉพาะประเภทที่เป็นความต้องการของคนส่วนใหญ่เท่านั้น

๓. หลักการมีส่วนร่วมการจัดให้มีกิจกรรมการธำรงรักษาควรให้มีขอบเขตกว้างขวางเพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเข้าถึงกิจกรรมดังกล่าว

๔. หลักความเสมอภาคการจัดกิจกรรมธำรง ควรมีแบบอย่างเดียวกันสำหรับบุคลากรทุกคนเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การเกิดความพึงพอใจ เพราะการทำให้ทุกคนมีสิทธิเสมอภาคกันย่อมก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การต่อไป

๕. หลักความสะดวกการจัดกิจกรรมธำรงรักษาประเภทต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรควรอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมโครงการ มีการจัดทำแบบฟอร์มให้พนักงานขอรับสิทธิประโยชน์เกือบทุกประเภทต่าง ๆ ได้ง่าย ตลอดจนการเบิกจ่ายก็ใช้เวลาและขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ควรจัดให้บุคลากรได้สิทธิประโยชน์หรือใช้บริการโดยเงื่อนไขง่าย ๆ

๖. หลักความประหยัด หลักการในข้อนี้พิจารณาจากค่าใช้จ่ายที่เสียไปเป็นค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการธำรงรักษาจะต้องได้รับประโยชน์สูงสุดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย โดยต้องมีการควบคุมรายการค่าใช้จ่ายและวัดผลการปฏิบัติงานจากการใช้จ่ายดังกล่าวได้ เพื่อสามารถประเมินผลได้ว่าการดำเนินการจัดกิจกรรมการธำรงรักษานั้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานคุ้มค่าหรือไม่

๘.๒ การพ้นจากงาน หมายถึง การพ้นจากการเป็นข้าราชการ ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการเมื่อ

๑. ตาย

๒. พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

๓. ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออกหรือการลาออกมีผลตามมาตรา ๑๐๙

๔. ถูกสั่งให้ออกตามมาตรา ๕๙ มาตรา ๖๗ มาตรา ๑๐๑ มาตรา ๑๑๐ หรือมาตรา ๑๑๑

๕. ถูกสั่งลงโทษปลดออก หรือ ไล่ออกวันออกจากราชการ ตาม (๔) และ (๕) ให้เป็นไปตามระเบียบ ก.พ. กำหนด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

ได้เรียนรู้เรื่องของการประเมินผลงาน และการบริหารผลงานซึ่งกระบวนการประเมินผลงาน จำเป็นต้องมีการพิจารณานโยบายและแผนการประเมินผลงานภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

การประเมินที่หลากหลายขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละการนอกจากนี้เรายังได้เรียนรู้เรื่องของค่าจ้าง เงินเดือน แรงจูงใจ ประโยชน์และบริการต่างๆ ที่เป็นค่าตอบแทนที่ไม่ได้จ่ายในรูปแบบของเงินเพียงอย่างเดียว อาจจะเป็นสวัสดิการสิ่งของประจำตำแหน่ง เป็นต้น การเป็นข้าราชการที่ดี ต้องรักษาจรรยาข้าราชการ ให้ส่วนราชการกำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของงานในส่วนราชการนั้นตามหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาจรรยาข้าราชการตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการ ได้แก่ ยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ช่วยกันพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป