



การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ภาครัฐ



บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

บทที่ 2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

บทที่ 3 การกำหนดงานและการวิเคราะห์งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 4 การสรรหาการคัดเลือกและการปฐมเทศ

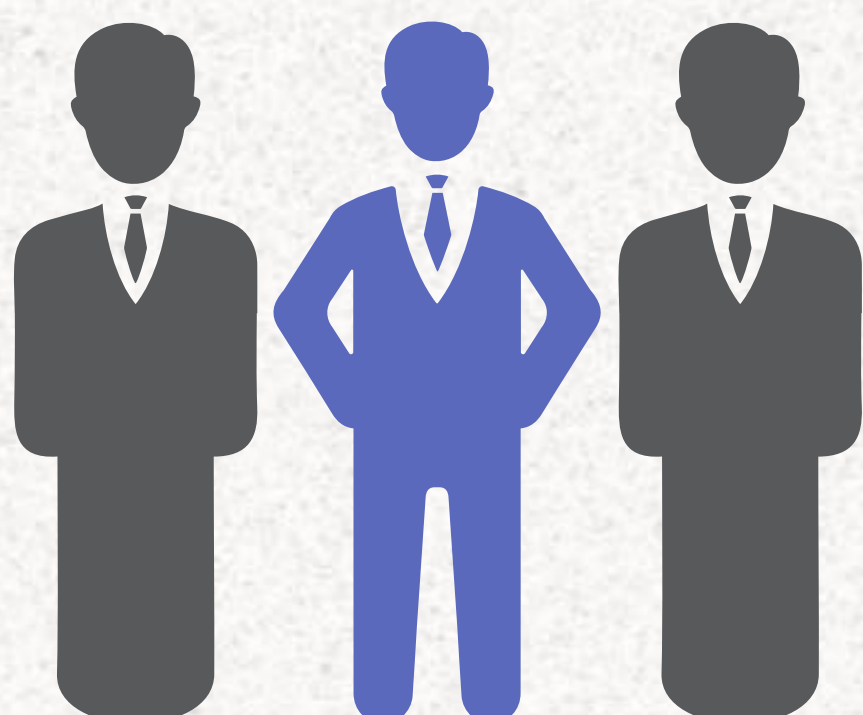
บทที่ 5 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

บทที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

บทที่ 7 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่บุคลากรทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

บทที่ 8 การบำรุงรักษาและการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

บทที่ 9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในอนาคต

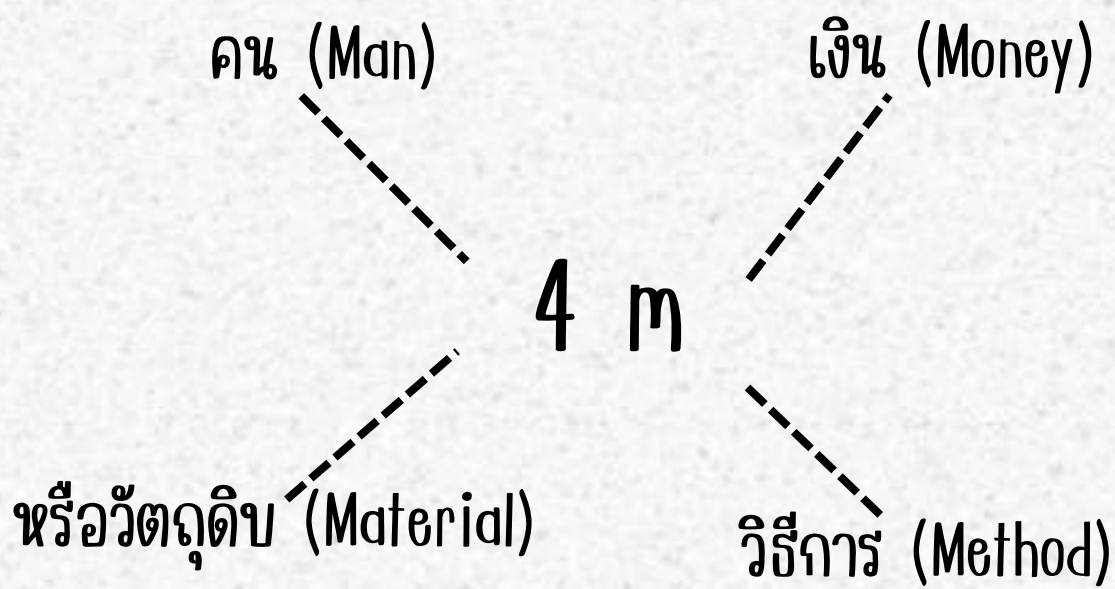


# บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

การบริหาร” หมายถึง การใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลในองค์กร

- ประกอบด้วย
- การวิเคราะห์งาน
- การวางแผนกำลังคน
- การสรรหา การคัดเลือก
- การนิเทศ การฝึกอบรม
- การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การให้รางวัล และสิ่งตอบแทน



## หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ระบบคุณธรรม (Merit System)
  2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)
- หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)
  - หลักความสามารถ (Competence)
  - หลักความมั่นคง (Security on Tenure)
  - หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

ความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

1. ด้านบุคลากร (Personnel)
2. ด้านองค์กร (Organization)
3. ด้านสังคม (Social)

**การวางแผน (Planning)**  
กำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะช่วยให้บรรลุ วัตถุประสงค์

**การจัดองค์การ (Organizing)**  
ผู้บริหารจะต้องกำหนด คณะบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบดำเนินงานตาม แผนหรือโครงการให้ ประสบผลสำเร็จ

**การอำนวยการ (Directing)**  
มีหน้าที่คือการดำเนินการที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากร ในองค์กรได้ปฏิบัติงานใน แนวทางที่จะช่วยให้

**การควบคุม (Controlling)**  
ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าการปฏิบัติงาน ของสมาชิกทำให้องค์การดำเนินงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์การควบคุม ขององค์กร

## ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1. ทรัพยากรมนุษย์ คือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร
- 2. ความสำเร็จขององค์กรมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้
- 3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม บรรยากาศการทำงานในองค์กรและพฤติกรรม
- 4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรจำเป็นต่อการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง

เรื่อง วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ภาครัฐ

## วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ยุคดั้งเดิม
2. ยุคการจัดการณ์แบบวิทยาศาสตร์
3. ยุคการบริหารงานแบบมนุษย์สัมพันธ์
4. ยุคปัจจุบัน

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal Objective)

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organizational Objective)

3. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objective)

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective)



# บทที่ 2 วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## ยุคทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับ สังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เมื่อสังคม การเมือง และเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ยุคของทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้ 4 ยุค

ความก้าวหน้าทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เกิดจาก แนวคิด ของนักทฤษฎี นักบริหาร และนัก วิชาการ ได้กำหนด หลักการหรือ ชุดของหลักการเรียกว่า ทฤษฎี (Theory)

1.การบริหารตามแนวคิดกลุ่มคลาสสิก (Classical Approach) ในศตวรรษที่ 19 ซึ่งในยุคนี้จะมีการผลิตสินค้า เป็นจำนวนมาก การบริหารที่ดีระบบการขนส่ง ที่มีประสิทธิภาพและนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ จึงเกิดระบบโรงงานขึ้นมีการจัด องค์การใน โรงงานเทคโนโลยี

วิธีการบริหารแบบคลาสสิก ประกอบด้วย 2 แนว คือ

### 2. การบริหารตามวิธีการทางของ



บิดาของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ เรด เดอร์ริค ดับเบิ้ลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) 1.การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) 2. การจัดการแบบหลักบริหาร (Administrative Management)

### พฤติกรรม(The Behavioral Approach)

★วิธีการบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม มีความเชื่อพื้นฐานว่า การให้ ความสนใจถึงความต้องการของคนงานก่อให้เกิดความพึงพอใจและ ผลผลิตมากขึ้น

แนวคิดพื้นฐานของฟอลเลทท์

ดักลาส แมคเกรเกอร์

- การใช้พลังอำนาจ
- การประนีประนอม
- การผสมผสาน

ทฤษฎี X เป็นข้อสมมติฐานในทางลบ เกี่ยวกับคน ทฤษฎี Y จะมองคนใน ด้านบวก

อับราฮัม มาสโลว์

- 1.ความต้องการด้านร่างกายหรือด้านกายภาพ (Physiological Needs)
- 2.ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)
- 3.ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Need)
- 4.ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self- Esteem Need)
- 5.ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization Needs)

### 3.การบริหารที่เอาเชิงปริมาณมาใช้(Quantitative Approach)

เป็นวิธีการที่ใช้การตัดสินใจทางการบริหารที่มีพื้นฐานมาจากวิธี ทางวิทยาศาสตร์เชิงปริมาณ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งความ จริงแล้ว คำว่า ศาสตร์ทางการบริหาร วิธีการเชิงปริมาณและ การวิจัยปฏิบัติการใช้แทนกันได้

### วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย

วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยมีมาช้านาน ตั้งแต่ สมัยกรุงสุโขทัยจนถึงยุคปัจจุบัน ในสมัยกรุงสุโขทัย การ บริหารบุคคลมี ลักษณะเป็นแบบอุปถัมภ์ เนื่องจากมีระบบ การปกครองแบบบิดา ปกครองบุตร พระมหากษัตริย์ เป็น เสมือนพ่อ ชำราชากรเป็นข้าราชการ

- 1. วิวัฒนาการบริหารงานบุคคลใน ระบบราชการไทย
- 2. วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจเอกชน

### 4. การบริหารยุคปัจจุบัน (The Contemporary Approach)

จากวิธีการบริหารที่กล่าวมาแล้ว 3 วิธีการ คือ วิธีการแบบคลาสสิก ช่วยให้ ผู้ บริหารได้รับความมั่นคงในการทำงาน วิธีการทางพฤติกรรมช่วยให้ผู้บริหารได้เห็น คุณค่าและยอมรับในความต้องการของบุคคลและของกลุ่ม

วิธีการทางระบบ หมายถึง การจัดเป็น กลุ่มในส่วนอิสระต่างๆ ตาม บทบาท หน้าที่แล้วร่วมกันเข้าเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์

วิธีการตามสถานการณ์ หมายถึง การบริหาร ที่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความ เชื่อว่าไม่มีวิธีการบริหารวิธีใดที่ดีที่สุด ใน สถานการณ์ ใดๆ



ทฤษฎีของ Ouchi ได้อธิบายทัศนคติการจัดการ

- 1.ทฤษฎี A (Theory A) แทนทัศนคติ การจัดการของสหรัฐอเมริกา
- 2.ทฤษฎี J (Theory J) แทนทัศนคติ การจัดการของญี่ปุ่น
- 3.ทฤษฎี z (Theory Z) แทนทัศนคติ การจัดการประสมประสาน ระหว่าง ญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ NIKA



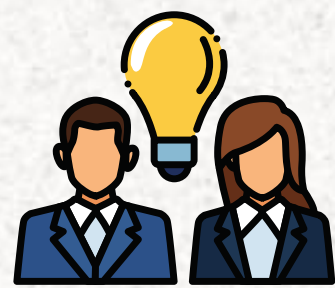
# บทที่ 3 การกำหนดงานและการวิเคราะห์งาน

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์

### การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน

การออกแบบงานควรจะมีการพิจารณาในด้านต่างๆ  
ให้ครอบคลุม

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
2. การจัดแผนงานในองค์กร (Departmentation)
3. ช่องว่างของการบังคับบัญชา (Span of Control)
4. อำนาจหน้าที่ (Authority)



### กลยุทธ์การออกแบบงาน

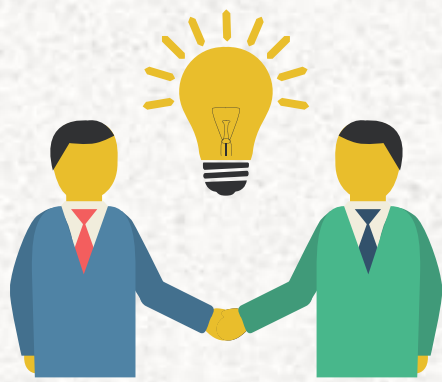
1. กลยุทธ์การออกแบบงานสำหรับบุคคล  
- การทำงานให้ง่าย สำหรับการทำงานให้ง่ายนั้นจะมีลักษณะที่สำคัญ  
- การหมุนเวียนงานและการขยายงาน
2. กลยุทธ์การออกแบบงานสำหรับกลุ่มและทีมงาน  
- การออกแบบกลุ่มทำงานเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน  
- การออกแบบงานการบริหารที่ทีมงานด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน หมายถึง การศึกษาค้นคว้า และรวบรวมเรื่องราวซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติ และความรับผิดชอบของงานชิ้นหนึ่งๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่างๆ

### ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน

- ทำให้ทราบว่าทำไมจึงต้องมีงานหรือตำแหน่งงานนี้
- ทำให้ทราบว่าบุคลากรต้องปฏิบัติงานเมื่อไร
- ทำให้ทราบว่าบุคลากรต้องปฏิบัติงานที่ไหน
- ทำให้ทราบว่าบุคลากรต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง
- ทำให้ทราบว่าตำแหน่งงานนี้ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร



ประโยชน์ของข้อมูลต่างๆ ในทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การสรรหาและคัดเลือก
2. การประเมินประสิทธิภาพ
3. การออกแบบงาน
4. การบริหารผลตอบแทน

### กระบวนการวิเคราะห์งาน

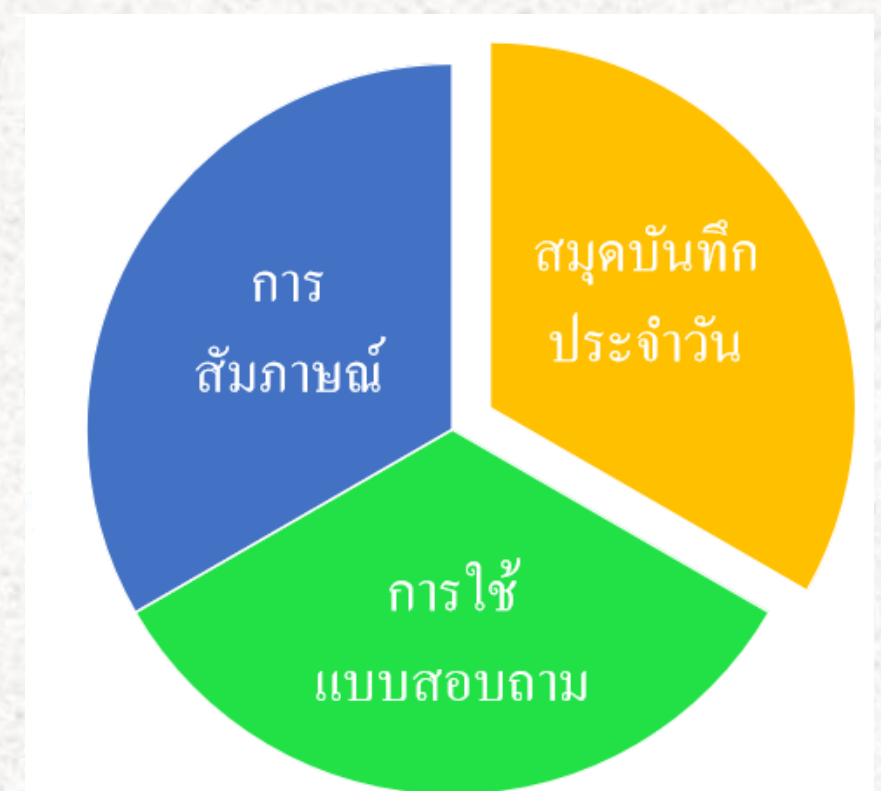
#### คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

1. คำบรรยายลักษณะงานนั้น บรรลุสาระสำคัญทั้งหมดของตำแหน่ง
2. หัวข้อสำคัญเกี่ยวกับลักษณะของตำแหน่งงานนั้นๆ
3. สั้นและรัดกุมคำที่ใช้มีลักษณะชัดเจน
4. การอธิบายความหมายของตำแหน่งงาน เขียนเป็นแบบเดี่ยวหรือไม่
5. ตำแหน่งงานนั้นอธิบายไว้ชัดเจนพอที่จะทราบว่าสัมพันธ์กับตำแหน่ง

#### การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร (Job Specification)

1. ระบุสภาพการทำงานทั้งหมดไว้
2. คุณสมบัติที่กำหนดไว้ต้องตรงกับตำแหน่งงานจริงๆ
3. เป็นคุณสมบัติที่สามารถวัดได้เที่ยงตรงและแน่นอน
4. คุณสมบัติที่ระบุไว้ต้องมีจำกัดความแน่นอน

ผู้วิเคราะห์งานสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งต่างๆ



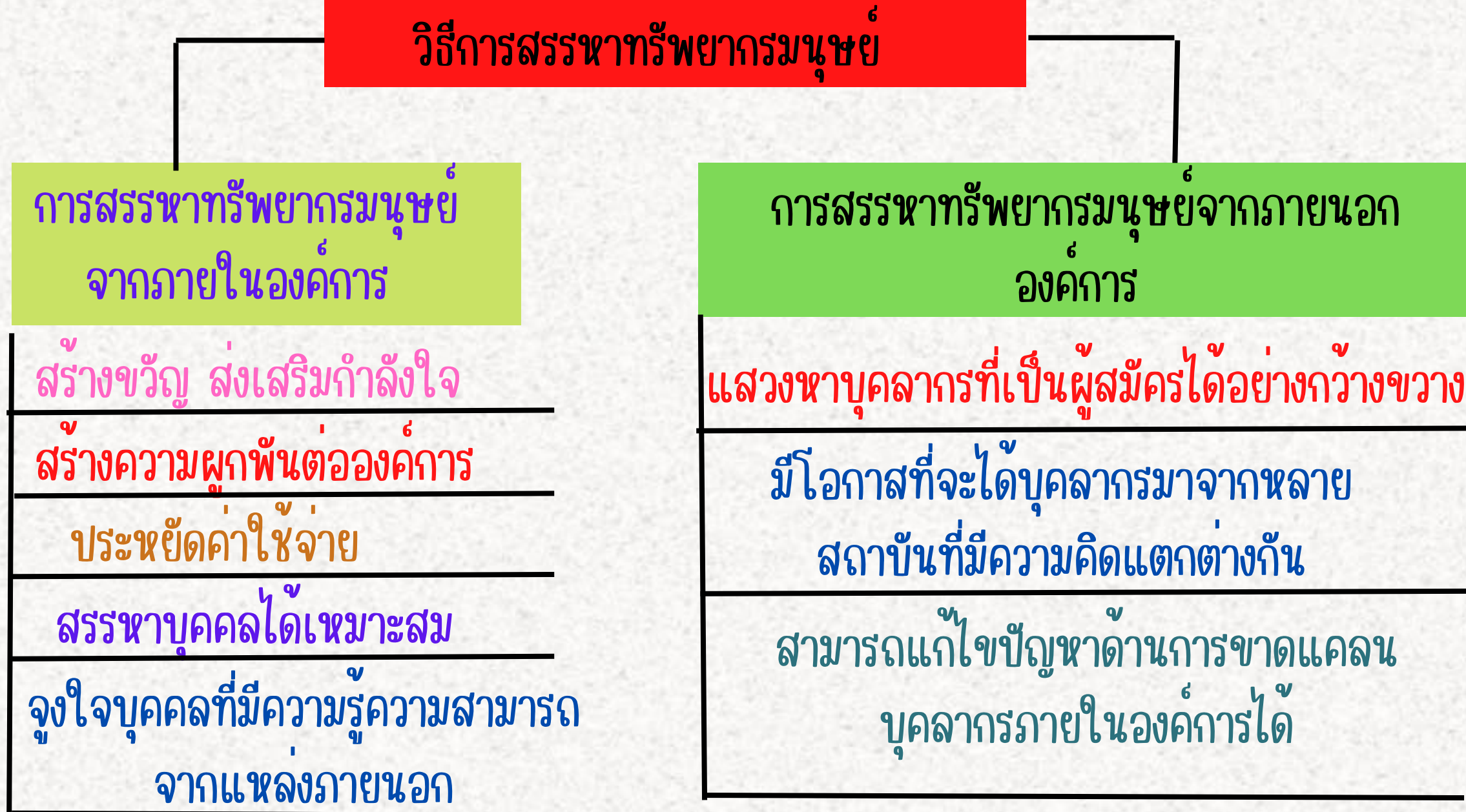
# บทที่ 4 การสรรหา การคัดเลือกและการปฐมนิเทศ



## การสรรหา

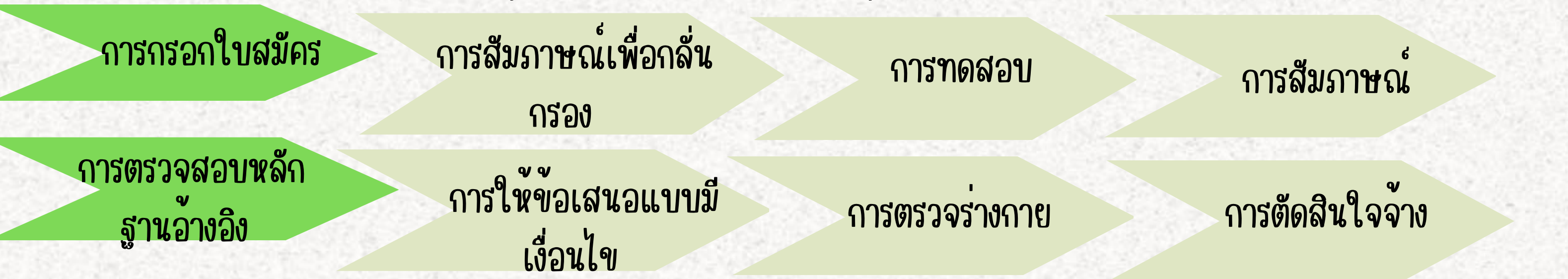
**การสรรหาบุคลากร (Recruitment)** หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการได้แก่ ผู้มีวุฒิการศึกษาตรง มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าจะมีกระบวนการใดที่จะให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับรู้และสนใจที่จะเข้ามาสู่กระบวนการสรรหา

- ความสำคัญของการสรรหา**
1. การขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงาน
  2. การลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่นๆ
  3. การเลื่อนตำแหน่งทรัพยากรบุคคลไปจากตำแหน่งเดิม



## การคัดเลือก

**การคัดเลือก** หมายถึง กระบวนการรวบรวมและประเมินข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจำนวนมาก โดยทำหน้าที่กลั่นกรองผู้สมัครอย่างเป็นขั้นเมื่อกระบวนการคัดเลือกสิ้นสุด จะทำให้องค์กรได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จ



## การปฐมนิเทศ

**การปฐมนิเทศ** หมายถึง การจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรใหม่ได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติขององค์กร กฎระเบียบ ผู้บริหาร โครงสร้างการทำงานและสภาพการจ้าง เพื่อเป็นการขจัดข้อสงสัย

**การจัดปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ อยู่ 3 ประการ**

- เพื่อสร้างความประทับใจหรือความรู้สึกที่ดีตั้งแต่เริ่มแรก
- เพื่อสร้างความยอมรับระหว่างบุคลากรเก่าและใหม่
- เพื่อช่วยเหลือการปรับตัวของบุคลากรใหม่

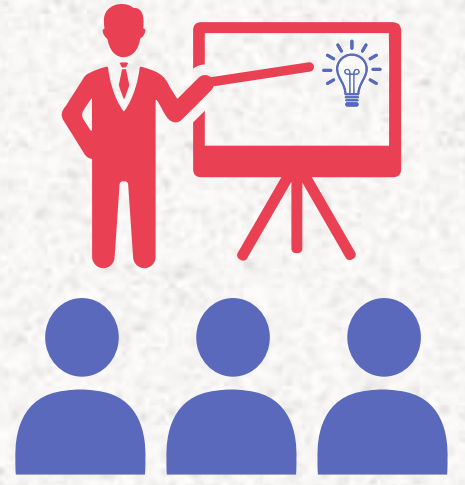
**การปฐมนิเทศเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ควรดำเนินการปฐมนิเทศ**

- ควรเป็นเรื่องที่บุคลากรใหม่จำเป็นต้องรู้
- อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรใหม่
- ชี้แจงถึงสาระของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ชี้แจงให้ทราบเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร
- ชี้แจงให้ทราบถึงระบบการพัฒนาทรัพยากร

# บทที่ 5 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

## แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรมการฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมถึง การช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้หมดไป



การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

โอกาสพัฒนาทำที่หรือบุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

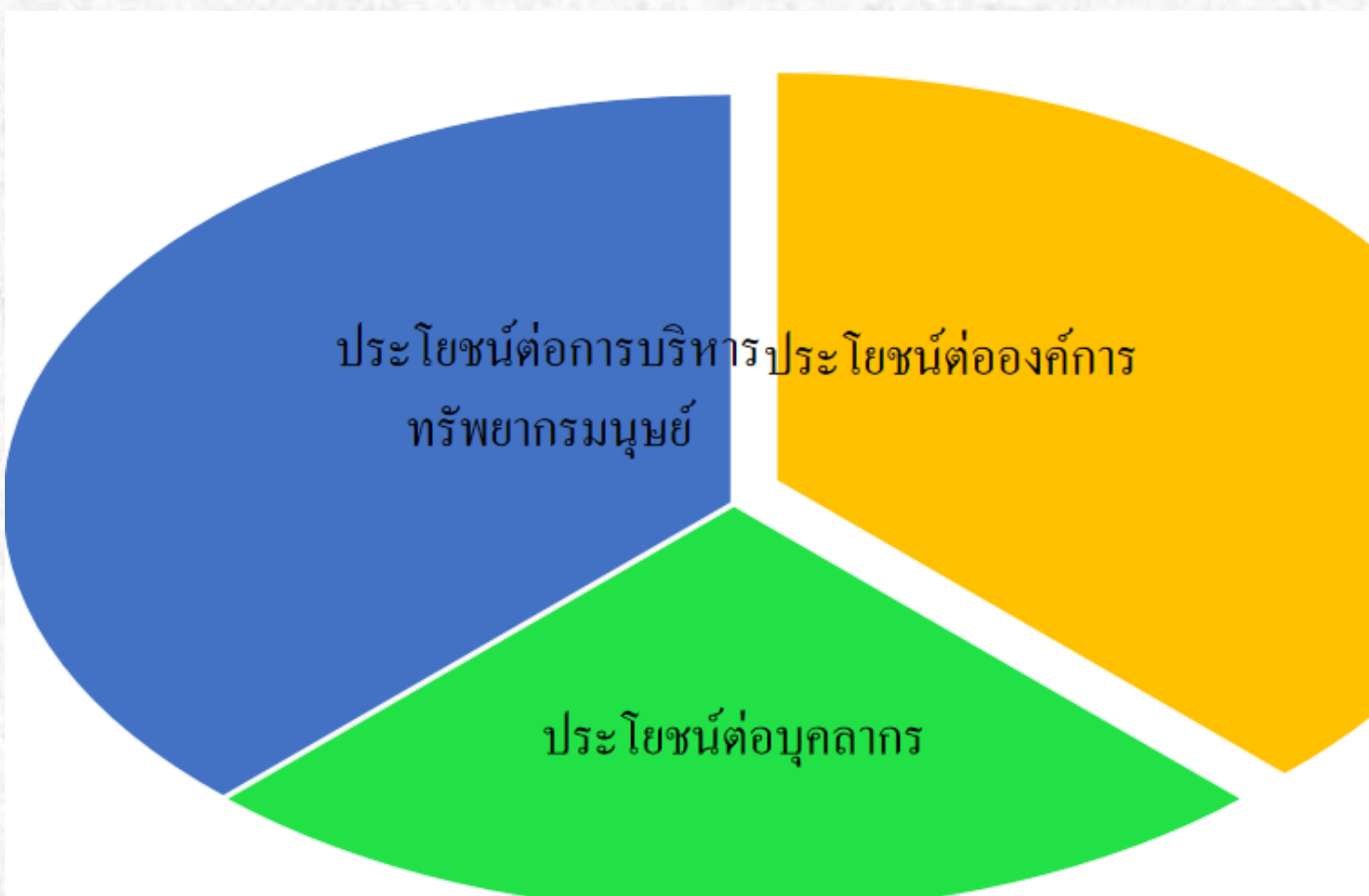
การฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากร

ความสำคัญของการฝึกอบรม

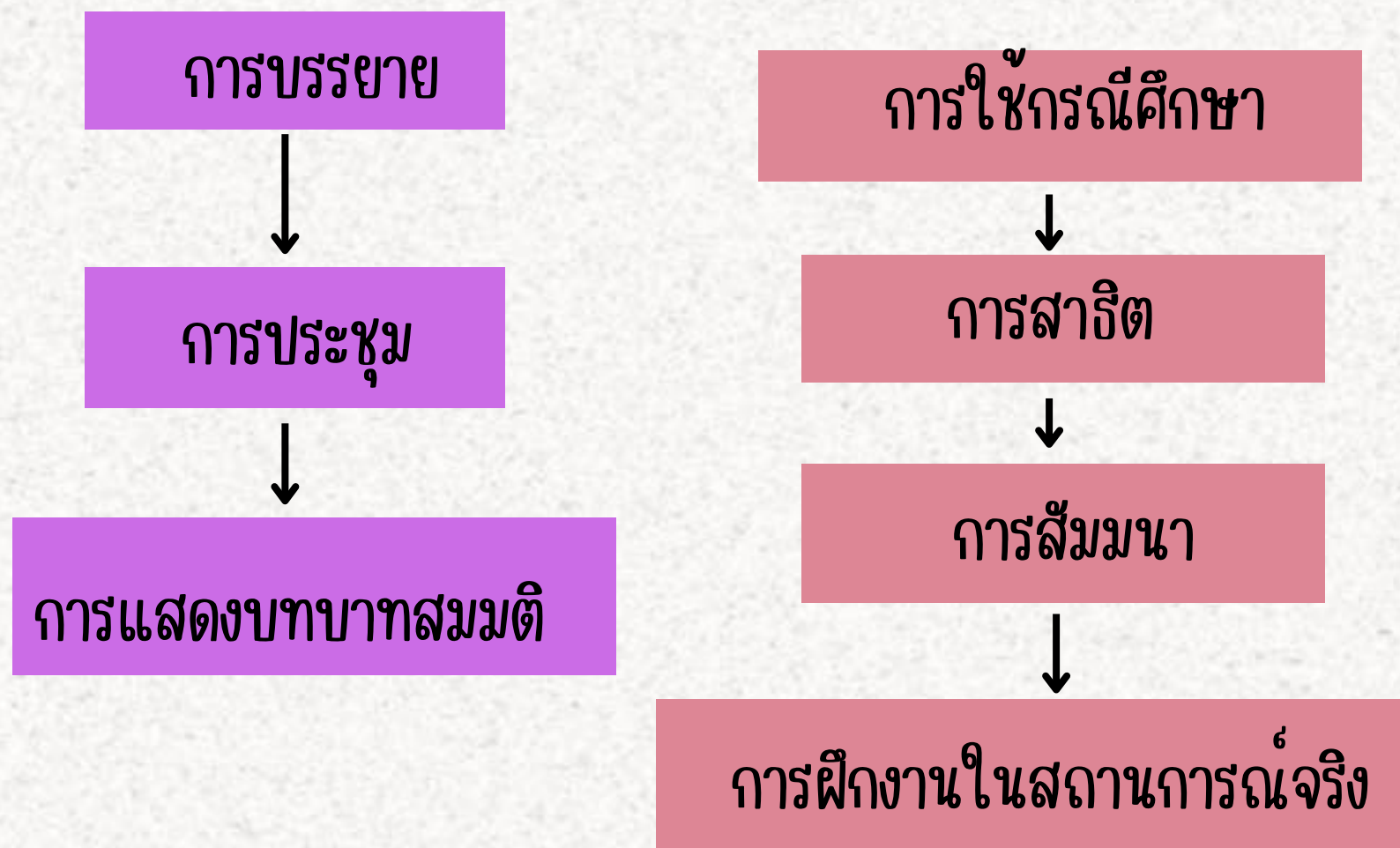
บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเอง

การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต

## ประโยชน์ของการฝึกอบรม



## วิธีการฝึกอบรม



## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้การศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการพยายามที่จะทำให้บุคลากรพัฒนาด้านความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมด้านอื่นๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

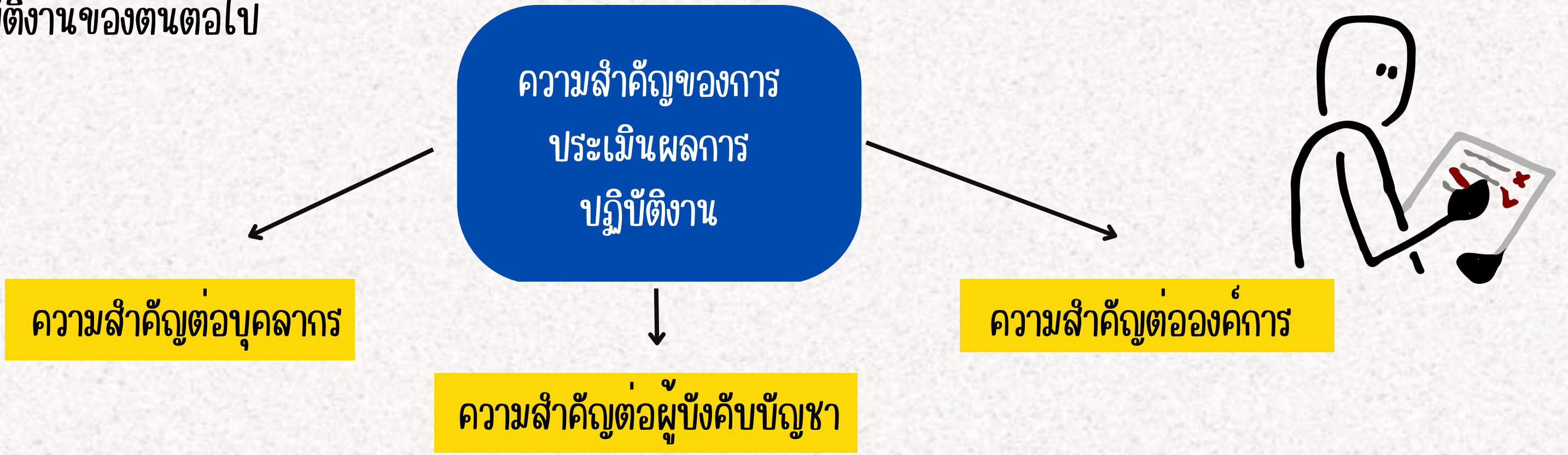
1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
2. เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า
4. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ
5. เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ



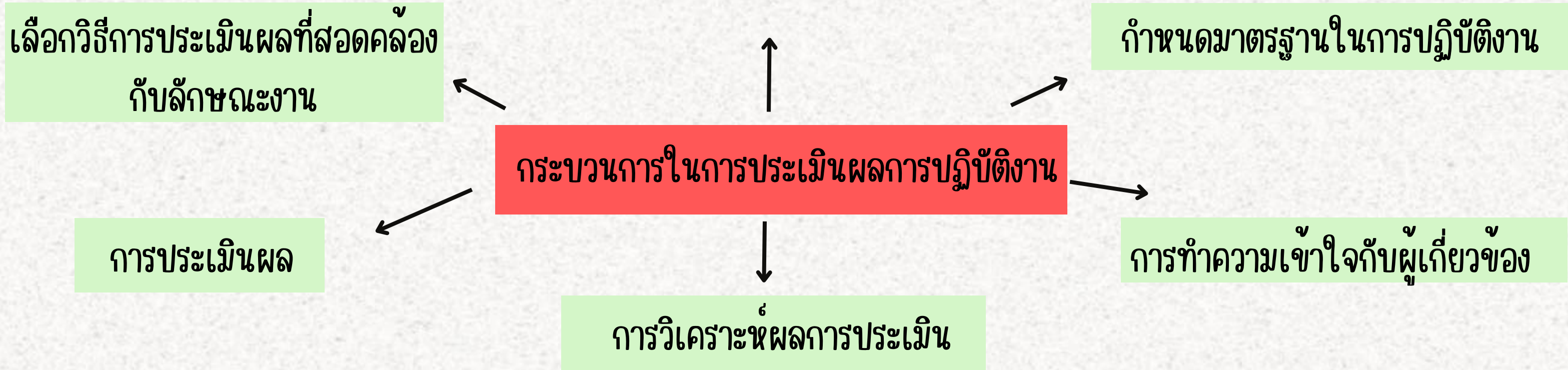
# บทที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

## ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทบทวนและตรวจสอบพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อย่างเป็นระยะ และอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารตั้งไว้หรือไม่ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการย้อนกลับที่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้น นำไปปรับผลการปฏิบัติงานของตนต่อไป



## การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมิน



## ระบบการประเมิน



## ความผิดพลาดหรือปัญหาที่เกิดจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ตัวผู้ประเมิน
- ระบบและเกณฑ์การประเมิน
- ความคล้ายคลึงกับตนเอง
- ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการประเมิน
- การเปรียบเทียบ
- พฤติกรรมทางการเมือง
- จากการกระจาย
- คะแนนทางบวกหรือลบ





# บทที่ 7 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลทรัพยากรมนุษย์

## ภาครัฐ



สิ่งที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่ปฏิบัติงานและเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

### ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

1. ความสำคัญในเชิงนโยบายต่อการบริหารการระบบประมาณประเทศ
2. จากระากฐานของระบบราชการไทย
3. นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนภาครัฐยังเป็นนโยบายหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการแก้ไขปัญหาคอรัปชั่น

การกำหนดนโยบายและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทน

ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยด้านองค์การ

ปัจจัยด้านงาน

ปัจจัยด้านบุคคล

### ประเภทของผลประโยชน์เกื้อกูล

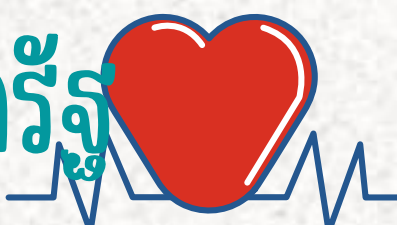
Mondy and Noe ได้แบ่งประเภทประโยชน์เกื้อกูลเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ

1. ประโยชน์เกื้อกูลตามกฎหมาย (Legally Required Benefits) แบ่งเป็น
  - (1) ความมั่นคงทางสังคม (Social Security)
  - (2) ค่าตอบแทนการว่างงาน (Unemployment Compensation)
  - (3) ค่าตอบแทนบุคลากรเมื่อเกิดอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วย (Worker's Compensation)
  - (4) การดูแลครอบครัวและการรักษาพยาบาล (Family and Medical Leave)

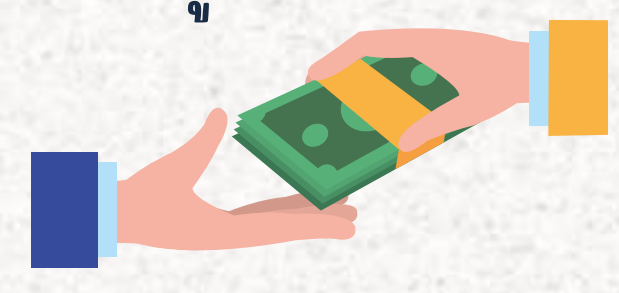
2. ประโยชน์เกื้อกูลตามความสมัครใจ (Voluntary Benefits) แบ่งเป็น
  - (1) การจ่ายเมื่อไม่ได้ทำงาน (Payment for Time not Worked)
  - (2) ประโยชน์เกื้อกูลสำหรับความมั่นคงและสุขภาพ (Health and Security Benefits)
  - (3) การออกจากงานก่อนกำหนด (Retirement Plans)
  - (4) ค่าตอบแทนพิเศษจากการทำงานมานาน (Premium Pay)

3. ประโยชน์เกื้อกูลด้านการจูงใจ (Incentive Benefits) แบ่งออกเป็น
  - (1) แผนการจูงใจบุคคล (Individual Incentive Plans)
  - (2) แผนการจูงใจกลุ่มหรือทีม (Group or Team Incentive Plans)
  - (3) แผนการจูงใจทั้งองค์การ (Company Wide Plans)

# บทที่ 8 การธำรงรักษาและแรงจูงใจทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

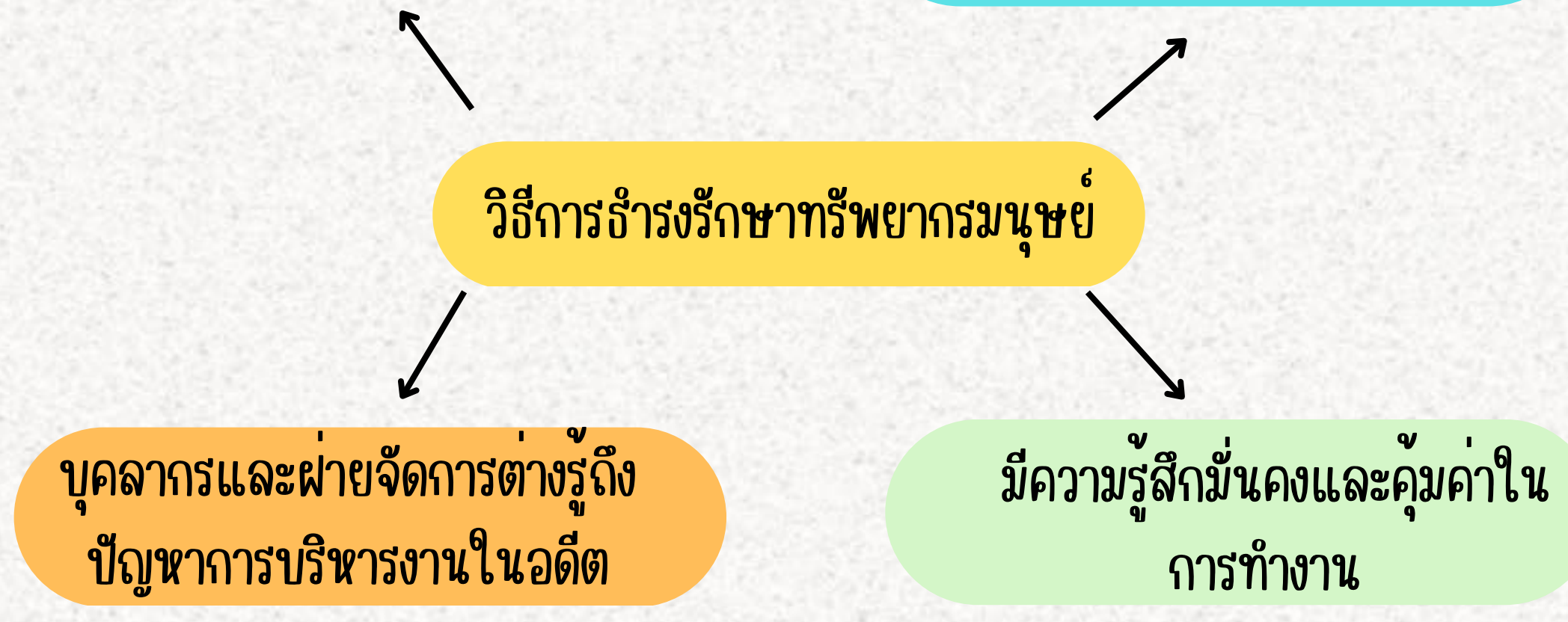


ความต้องการของมนุษย์ เกิดจากการพยายามสนองความต้องการของตนเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของชีวิต ดังนั้น ความต้องการ (Needs) หมายถึง ความต้องการอันจำเป็น ซึ่งชีวิตจะขาดเสียมิได้



การได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี

ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง



**แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ**

ความหมายของแรงจูงใจ  
 สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า



# บทที่ 9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในอนาคต

แนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ว่า จะต้องเริ่มพิจารณาตั้งแต่สถาบันการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา จะต้องเสริมคุณค่าให้ทุกคนได้รับการศึกษาที่มีการพัฒนาครบทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย และอารมณ์ สังคม และสติปัญญา

ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน จะประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

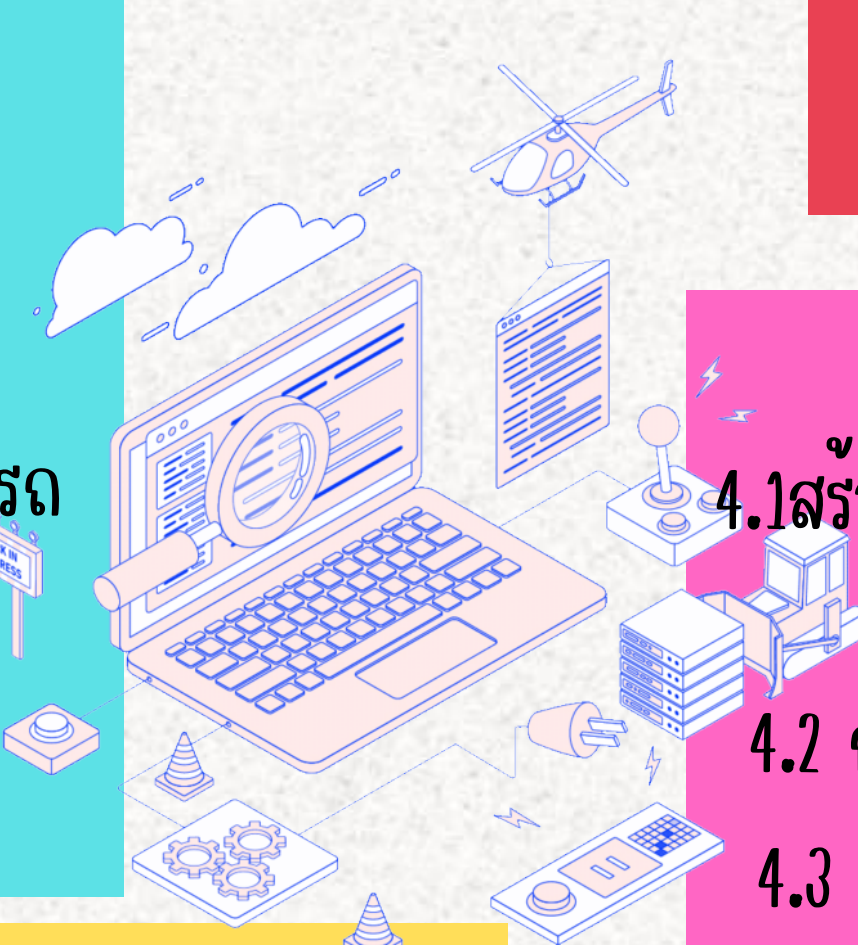


## กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ใน 5 ประเด็น

1. เป้าหมายของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม
  - 1.1 การจัดการมุ่งผลการปฏิบัติงานในระดับสูง
  - 1.2 การจัดการโดยการมีส่วนร่วมระดับสูง
  - 1.3 การจัดการเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง

2. ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
  - 2.2 สมรรถนะเชิงกลยุทธ์
  - 2.3 สมรรถนะเชิงเทคนิค
  - 2.4 ความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 2.5 ผลจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

3. กลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1 การจัดการทุนมนุษย์
  - 3.2 การพัฒนาองค์กร
  - 3.3 การจัดการความรู้
  - 3.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ความสามารถสูงสุด
  - 3.5 การเรียนรู้และพัฒนา
  - 3.6 การให้รางวัล



4. การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
  - 4.1 สร้างแนวทางความร่วมมือจากทุกคนและทุกส่วนงานภายในองค์กร
  - 4.2 การแสดงให้เห็นภาพที่ต้องการในอนาคต
  - 4.3 มีความเข้าใจในศักยภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
  - 4.4 การสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กร
  - 4.5 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

5. การนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ
  - 5.1 มีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นและความต้องการอย่างจริงจัง
  - 5.2 มีการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับบุคลากรทุกระดับขององค์กร
  - 5.3 ต้องมีการวางแผนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ
  - 5.4 มีการประเมินหรือแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น
  - 5.5 มีการเตรียมแผนปฏิบัติการ ทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เวลา การมีส่วนร่วม การสื่อสาร
  - 5.6 การนำโครงการหรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องมีการตรวจสอบและติดตาม