



แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกระทรวงพาณิชย์

ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗)



บทสรุปผู้บริหาร

ด้วยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิ สงครามการค้าที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน การพัฒนาของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ การเกิดโรคอุบัติใหม่ (Emerging Disease) รวมไปถึงทิศทางการพัฒนาประเทศที่เป็นรูปธรรม เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ การปฏิรูประบบราชการ ๔.๐ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management) ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้คือความท้าทายของกระทรวงพาณิชย์ที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมีองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ระบบงานที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดคือบุคลากรที่มีคุณภาพและมีทักษะใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลันดังกล่าวข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่กระทรวงพาณิชย์จะต้องมีแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม และเป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น ตลอดจนมีการพัฒนาขีดความสามารถของคนให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ และปัจจัยความท้าทายใหม่ ๆ ของกระทรวง นอกเหนือจากการที่ดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรแบบปกติที่ต้องบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับของกระทรวงพาณิชย์ ในด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านภารกิจงาน คุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ และการบริหารจัดการความรู้

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ จึงได้จัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๗) โดยมีเป้าหมายหลักคือการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในยุคศตวรรษที่ ๒๑

วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล

บุคลากรมีศักยภาพสูงและพร้อมปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

พันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล

- ๑) พัฒนาโครงสร้างองค์กรและกระบวนการที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศดิจิทัล
- ๒) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีพลวัตสูง
- ๓) พัฒนาระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เชื่อมโยงและบูรณาการกันรวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบข้อมูลในการขับเคลื่อนระบบงานด้านทรัพยากรบุคคล
- ๔) พัฒนาขีดความสามารถหน่วยงานบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล
- ๕) พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมไปถึงการพัฒนาค่านิยมหลักขององค์กรให้เป็นบรรทัดฐานและสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กร

มิติด้านกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Perspectives)

ด้านที่ ๑ การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การวางแผนและจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต (Workforce Capability Building)

ด้านที่ ๒ การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(HRM & HRD Smart Process)

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาระบบ Digital HR

ด้านที่ ๓ การพัฒนาหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาทักษะ HR for Future สำหรับบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านที่ ๔ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

โดยมีแผนปฏิบัติการทั้งหมดมี ๙ แผน ที่จะสนับสนุนให้แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลกระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๓ ปี พ.ศ. (๒๕๖๕ – ๒๕๖๗) ทั้ง ๔ ด้าน ข้างต้นให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

แผนที่ ๑ การวิเคราะห์ วางแผน และการจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Workforce Analysis and Planning)

แผนที่ ๒ การพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับหัวหน้างาน

แผนที่ ๓ การพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

แผนที่ ๔ การพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ (Integrated HR Systems)

แผนที่ ๕ การนำเทคโนโลยี SMAC (Social Media, Mobile, Analytics & Cloud) มาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แผนที่ ๖ การปรับโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

แผนที่ ๗ การจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต

แผนที่ ๘ การปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน Employee Engagement

แผนที่ ๙ การกำหนดมาตรฐานและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๕
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ	๕
๑.๒ เป้าหมาย	๕
๑.๓ วัตถุประสงค์	๕
๑.๔ ผลผลิต	๖
๑.๕ คำนิยามศัพท์เฉพาะ	๖
บทที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ธุรกิจ	๘
๒.๑ ปัจจัยการวิเคราะห์	๘
๒.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก	๙
๒.๓ แนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์	๑๒
บทที่ ๓ แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี	๑๖
๓.๑ แนวคิดการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๖
๓.๒ แผนที่กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)	๑๖
๓.๓ มิติกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	๑๙
๓.๔ แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี	๑๙
๓.๕ การพัฒนา HR Sand Box	๒๔
บทที่ ๔ แผนปฏิบัติการ	๒๘
๔.๑ แผนปฏิบัติการด้านที่ ๑	๒๙
๔.๒ แผนปฏิบัติการด้านที่ ๒	๓๖
๔.๓ แผนปฏิบัติการด้านที่ ๓	๔๐
๔.๔ แผนปฏิบัติการด้านที่ ๔	๔๔
๔.๕ เป้าหมายการดำเนินงาน	๔๗
๔.๖ แผนการดำเนินงาน	๕๕
บทที่ ๕ แนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	๕๖
๕.๑ แนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	๕๖
๕.๒ วิธีการในการประเมิน	๕๙
๕.๓ KPI Template	๖๐
ภาคผนวก	๗๖

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิ สงครามการค้า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน การพัฒนาของเทคโนโลยีอัจฉริยะ การเกิดโรคอุบัติใหม่ รวมไปถึงยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนปฏิรูปประเทศ ๑๓ ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ การปฏิรูประบบราชการ ๔.๐ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) และแผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นคือความท้าทายของกระทรวงพาณิชย์ที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมีองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ระบบงานที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดคือบุคลากรที่มีคุณภาพและมีทักษะใหม่ๆที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง

เพื่อให้การดำเนินการของกระทรวงพาณิชย์ สอดรับกับสภาพแวดล้อมข้างต้น ตลอดจนระบบนิเวศการค้าแบบใหม่ (Trade Ecosystem) และสามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าโลก สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จึงได้ดำเนินโครงการ “การจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๗” เพื่อเป็นกรอบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรของกระทรวงมีศักยภาพสูง มีความรู้ ทักษะใหม่ๆ และสมรรถนะที่พร้อมปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความพร้อมสำหรับการค้าในยุคศตวรรษที่ ๒๑

๑.๒ เป้าหมาย

แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๗) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนปฏิบัติราชการกระทรวงพาณิชย์ ที่พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง

๑.๓ วัตถุประสงค์

๑.๓.๑ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์มีกรอบแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทิศทางเดียวกัน

๑.๓.๒ เพื่อกำหนดมิติด้านทรัพยากรบุคคล เป้าหมาย กลยุทธ์ ตลอดจนแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล ให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์องค์กร

๑.๓.๓ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของกระทรวง ให้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพื่ออนาคตตอบสนองความท้าทายและสภาพแวดล้อมใหม่ๆขององค์กร

๑.๓.๔ เพื่อพัฒนาระบบงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ HR Digitalization

๑.๔ ผลผลิต

แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗ ประกอบไปด้วย

- แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- โครงการทดลอง HR Sand Box
- แนวทางการประเมินความสำเร็จของแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑.๕ คำนียามศัพท์เฉพาะ

▪ **มิติด้านกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (HR Perspectives)** หมายถึง มุมมองด้านทรัพยากรบุคคลที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตผล และผลลัพธ์

▪ **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการที่หน่วยงานจะดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และดัชนีชี้วัด โดยมีกิจกรรมและโครงการเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนความสำเร็จของกลยุทธ์

▪ **ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)** หมายถึง บุคลากรมีความตั้งใจทุ่มเท พลังกาย พลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยบุคลากรจะรู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน บุคลากรจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาศักยภาพในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้ หาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

▪ **ค่านิยม** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นเอกภาพ และมาตรฐานเดียวกัน

▪ **วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน** หมายถึง บรรทัดฐานหรือมาตรฐานที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรจะต้องปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

▪ **การทดลองด้านทรัพยากรบุคคล (HR Sand Box)** หมายถึง การกำหนดขอบเขตในการทดลองโครงการด้านทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยใช้ระยะเวลา ๓-๖ เดือน เพื่อพิจารณาผลลัพธ์ก่อนการขยายผล

▪ **Skill Matching** หมายถึง การประเมินทักษะหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรมว่าตรงกับทักษะที่ได้กำหนดไว้ก่อนที่จะมีการอบรมหรือไม่ โดยใช้วิธีการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้เข้ารับการอบรม

▪ **Digital Literacy** หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ทักษะดังกล่าวครอบคลุม

ความสามารถ ๔ มิติ ได้แก่ การใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) การสร้าง (Create) และ เข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

▪ **องค์กรสมรรถนะสูง** หมายถึง องค์กรที่มีแผนรองรับ กับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตาม เวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหาร จัดการภายในที่ดี มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร มุ่งมั่นต่อความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

▪ **หุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร** หมายถึง หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กร (Strategic Partner) ที่จะช่วยบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรร่วมกับผู้นำ ในการบริหารอัตรากำลัง สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะสามารถขับเคลื่อนภารกิจองค์กรไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล/บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

▪ **Code of Conduct** หมายถึง จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานขององค์กร เป็น การประมวลแบบแผน ขอบเขตมาตรฐานความประพฤติ และพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนขององค์กร พึงใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในวิถีทางเดียวกัน

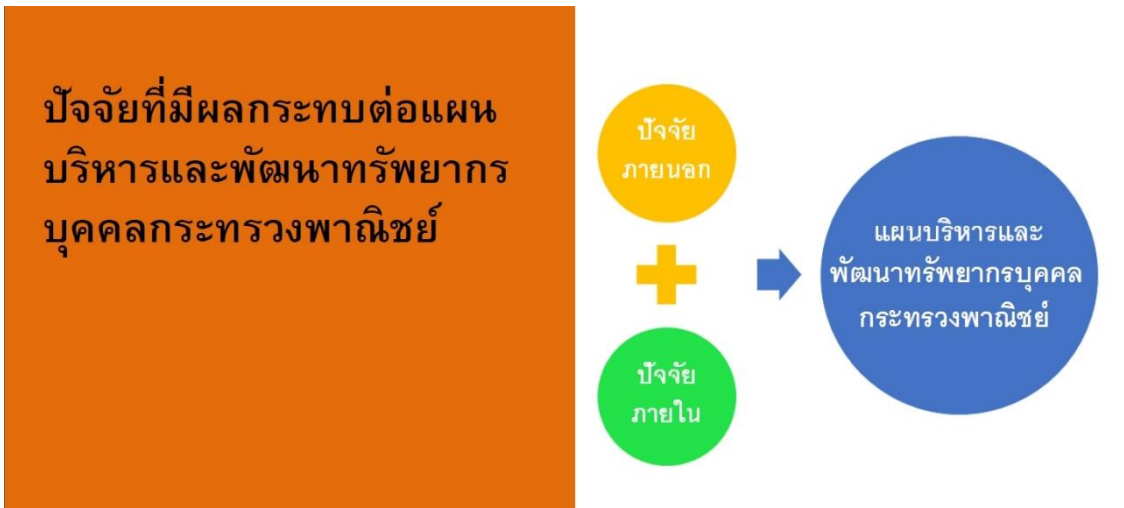
บทที่ ๒

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ธุรกิจ

๒.๑ ปัจจัยการวิเคราะห์

ปัจจัยการวิเคราะห์สำหรับการออกแบบแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี

ภาพที่ ๑ ปัจจัยการวิเคราะห์



- **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ระดับชาติ นโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงพาณิชย์ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ การปฏิรูประบบราชการ ๔.๐ มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕) และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- **ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยในองค์กร เช่น ยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงพาณิชย์ โครงสร้างองค์กร แนวทางการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น


๒.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคือด้านจุดแข็งและจุดอ่อน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือด้านโอกาสและข้อจำกัด โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อตรวจสอบผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ รวมไปถึงการใช้ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์มิติด้านกลยุทธ์

๒.๒.๑ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยสรุปเป็นประเด็นหลักที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แสดงดังตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis

 <p style="text-align: center;"><u>S จุดแข็ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ชัดเจน • โครงสร้างองค์กรครอบคลุมทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และต่างประเทศ • มีระบบ IT ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS) • บุคลากรมีความรู้ ทักษะและเชี่ยวชาญในงาน Multi-skills เช่น ด้านการค้า กฎหมายการค้า การส่งเสริมการค้า และทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น 	 <p style="text-align: center;"><u>W จุดอ่อน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ระบบการวางแผนกำลังคนที่ยังไม่ได้บูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม • ระบบความก้าวหน้า (Career Path) ยังไม่ชัดเจน • ระบบ HRM และ HRD ยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ • เทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่เป็น Digitalization • ขาดการสร้างการรับรู้และการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมและความผูกพันขององค์กรอย่างจริงจัง • การปรับเปลี่ยนภารกิจ/อำนาจหน้าที่องค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ทำได้ยาก • ยึดติดกับการปฏิบัติงานแบบเดิม ขาดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในองค์กร • ขาดระบบการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำก่อนการโอนย้าย หรือการสลับหมุนเวียนการทำงาน
 <p style="text-align: center;"><u>O โอกาสและความท้าทาย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูประบบราชการ 4.0 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565 และ PMQA หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ที่ชัดเจน และถูกกำหนดไว้เป็นกฎหมาย • ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น การขนส่ง การค้า การท่องเที่ยว เป็นต้น • ตลาดแรงงานที่เปิดกว้างส่งผลให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น • เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีให้เลือกใช้มาก เช่น AI, Machine Learning 	 <p style="text-align: center;"><u>T อุปสรรค</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • สงครามทางการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจที่มีความเข้มข้น เช่น จีน สหรัฐอเมริกา • การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน • การเกิดโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

๒.๒.๒ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร

๑. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)
๒. กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)
๓. กลยุทธ์เชิงรับ (ST) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค)
๔. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค)

ผลการวิเคราะห์ TOWS Metrix แสดงดังตารางที่ ๒.๒

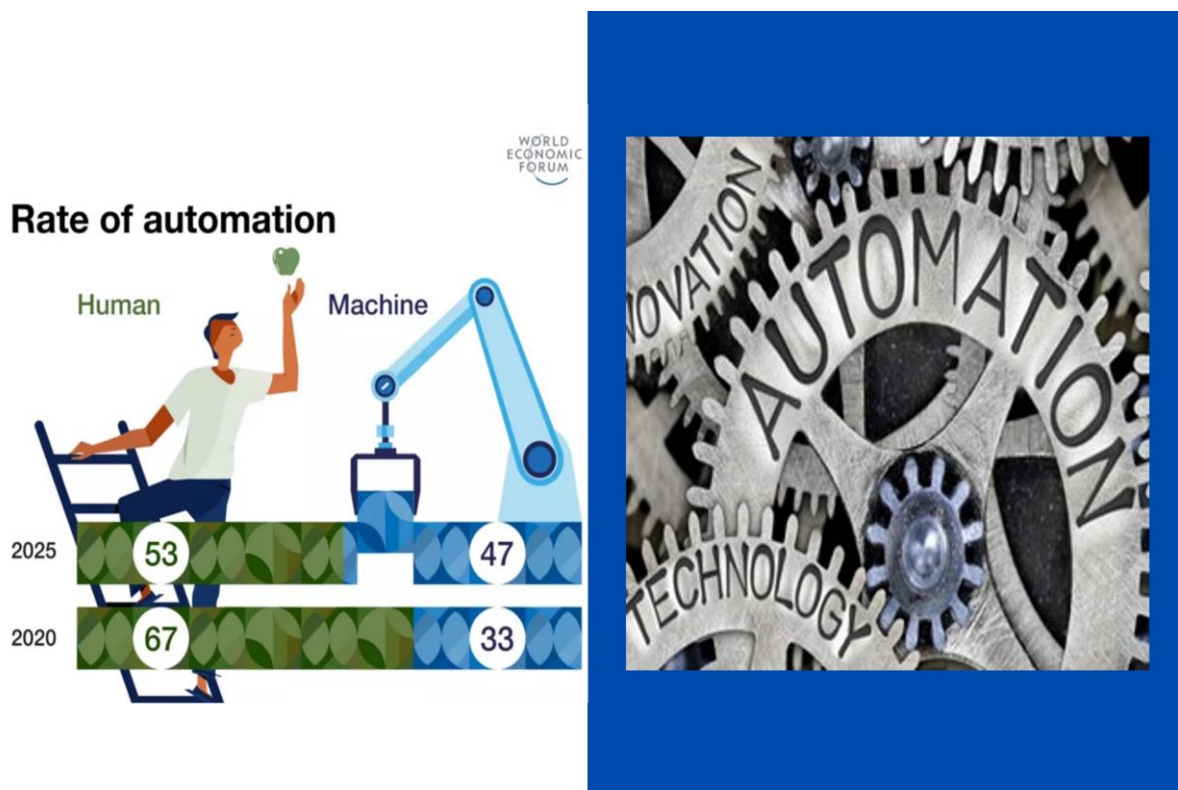
ตารางที่ ๒.๒ ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>S จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ชัดเจน ● โครงสร้างองค์กรครอบคลุมทั้ง ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ ต่างประเทศ ● มีระบบ IT ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (DPIS) ● บุคลากรมีความรู้ ทักษะและ เชี่ยวชาญในงาน Multi-skills อาทิ ด้านการค้า กฎหมายการค้า การส่งเสริมการค้า และทรัพย์สิน ทางปัญญา 	<p>W จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ระบบการวางแผนกำลังคนที่ยังไม่ได้บูรณาการอย่างเป็น รูปธรรม ● ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)ยังไม่ชัดเจน ● ระบบ HRM และ HRD ยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ● เทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่เป็น Digitalization ● ขาดการสร้างการรับรู้และปฏิบัติตนตามค่านิยมร่วมและความ ผูกพันขององค์กรอย่างจริงจัง ● การปรับเปลี่ยนภารกิจ/อำนาจ/หน้าที่องค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมใหม่ทำได้ยาก ● ยึดติดกับการปฏิบัติงานแบบเดิม ขาดการยอมรับและ เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในองค์กร ● ขาดระบบการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากบุคลากร ที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำก่อนการโอนย้าย หรือการสลับ หมุนเวียนการทำงาน
<p>O โอกาสและความท้าทาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูประบบ ราชการ ๔.๐ แนวทางการพัฒนาบุคลากร ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ และ PMQA หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ● ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ เช่น การขนส่ง การค้า การท่องเที่ยว เป็นต้น ● ตลาดแรงงานที่เปิดกว้างส่งผลให้สามารถ คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น ● เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีให้ เลือกใช้มาก เช่น AI, Machine Learning 	<p>SO กลยุทธ์เชิงรุก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารจัดการกำลังคนเชิงกล ยุทธ์ ● การพัฒนาขีดความสามารถของ ทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต 	<p>WO กลยุทธ์เชิงพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ● การพัฒนาระบบ Digital HR
<p>T อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สงครามทางการค้าระหว่างประเทศ มหาอำนาจที่มีความเข้มข้น ● การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่าง เรียบพลัน ● การเกิดโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ ● ความไม่ยืดหยุ่นของระบบราชการ มีลำดับ ขั้นตอนมากเกิดความล่าช้า 	<p>ST กลยุทธ์เชิงรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาขีดความสามารถของ หน่วยงานด้านการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ● การพัฒนาทักษะ HR for Future สำหรับบุคลากรด้าน HR 	<p>WT กลยุทธ์เชิงป้องกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อความผูกพัน ของบุคลากร ● การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง

๒.๓ แนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ในยุค Disruption คือ การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยี มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงาน ที่ถูกเปลี่ยนไป โดยบุคลากรมีการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับยุค digital disruption มีการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน สามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆได้ สามารถนำความรู้ และทักษะที่มีความชำนาญให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ พัฒนางานและสร้างนวัตกรรม ยึดหลัก มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณค่า การปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะใหม่ๆที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง สอดคล้องกับการ ประชุมของ World Economic Forum คือระบบอัตโนมัติจะถูกนำมาใช้งานเพิ่มขึ้นในปี ค.ศ. ๒๐๒๕ เป็น ร้อยละ ๔๗

ตารางที่ ๒.๓ อัตราการใช้ระบบอัตโนมัติ



ในขณะที่ทรัพยากรบุคคลจะต้องมี ๑๐ ทักษะที่จำเป็นในปี ค.ศ. ๒๐๒๕ ได้แก่

ภาพที่ ๒ ทักษะที่จำเป็นในปี ค.ศ. ๒๐๒๕



๑. Analytical thinking and innovation (การคิดเชิงวิเคราะห์และการสร้างนวัตกรรม)

เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ ช่างสังเกต ช่างสงสัย ช่างถาม จับประเด็น แยกแยะและเชื่อมโยง นำไปสู่การคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้

๒. **Active learning and learning strategies (การเรียนรู้เชิงรุกและการใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้)**
การเรียนรู้จากการลงมือทำด้วยตัวเอง ฝึกคิดวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กลุ่มพร้อมร่วมกัน แก้ปัญหา ผ่านกิจกรรมการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม
๓. **Complex problem – solving (การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน)**
เป็นคนที่มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และหาแนวทางการแก้ไขที่ต้นตอของปัญหา
๔. **Critical thinking and analysis (การคิดและวิเคราะห์เชิงวิพากษ์)**
เป็นคนที่มีความตั้งใจที่จะตัดสินเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการไม่เห็นคล้อยตามข้ออ้างที่น่าเสนอ แต่ตั้งคำถามท้าทาย หรือโต้แย้งข้ออ้างนั้น เพื่อเป็นแนวทางการคิดออกสู่ทางต่างๆ ที่แตกต่าง อันจะนำไปสู่การแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลมากกว่าข้ออ้างเดิม
๕. **Creativity, Originality and initiative (ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม)**
เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดต่างไม่ซ้ำใคร (คิดนอกกรอบ) มีความคิดริเริ่มและกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่
๖. **Leadership and social influence (ภาวะผู้นำและการสร้างอิทธิพลทางสังคม)**
มีความสามารถในการทำความเข้าใจผู้อื่นด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทั้งในด้านความคิดและความรู้สึก โดยไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำเห็นในมุมมองอื่น ๆ ของทุกคนในทีม จนสามารถสร้างทีมที่แข็งแกร่งได้
๗. **Technology use, monitoring and control (การใช้ ดูแล และจัดการเทคโนโลยี)**
เมื่อทุกองค์กรต้องปรับตัวสู่ดิจิทัลมากขึ้น ทักษะการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนเครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เช่น เทคโนโลยีเกี่ยวกับ Data & AI, Cloud Computing, Digital Marketing & E-Commerce, Software Engineering เป็นต้น
๘. **Technology design and programming (การออกแบบเทคโนโลยีและการเขียนโปรแกรม)**
เป็นทักษะในการสร้างสรรค์เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องทุ่นแรงในการทำงาน ร่นระยะเวลาในการทำงานซ้ำๆ และลดจำนวนแรงงาน ซึ่งเทรนด์สำคัญของการออกแบบเทคโนโลยีคือการออกแบบโปรแกรมให้ใช้งานง่าย
๙. **Resilience, stress tolerance and flexibility (การรับมือกับปัญหา อดทนต่อความกดดัน และทักษะการปรับตัว)**
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุด เพราะในอนาคตไม่มีทางคาดการณ์ได้เลยว่าจะเกิดสถานการณ์ที่เข้ามากระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างไรบ้าง (เช่น การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-๑๙) เพราะฉะนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงล้วนต้องการผู้ที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้อยู่รอดในสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

และนอกจากนั้นยังต้องมีทักษะที่เรียกว่า **Stress Tolerance** หรือความสามารถในการทำงานภายใต้แผนงาน ทรัพยากรและระยะเวลาที่จำกัดให้สำเร็จ รวมทั้งการควบคุมสภาวะทางอารมณ์เมื่อต้องเผชิญกับภาวะความเครียดจากการทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยไม่กระทบกับการทำงานและคนในทีม

๑๐. Reasoning problem-solving and ideation (การให้เหตุผล การแก้ไขปัญหาและการระดมแนวคิด)

ทักษะในการให้เหตุผล การแก้ไขปัญหาและการระดมแนวคิด เป็นเหมือนทักษะที่ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่มองข้าม ในกรณีเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินเพราะเมื่อทันใดที่เกิดปัญหาขึ้นผู้ที่มีทักษะนี้จะสามารถพองค์กรให้อยู่รอดได้ ด้วยการแก้ปัญหาโดยใช้หลักของการให้เหตุผลและการระดมความคิด

โดย ๑๐ ทักษะที่จำเป็นข้างต้น จำแนกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ได้แก่ ทักษะที่ ๑, ๓, ๔, ๕ และ ๑๐
๒. การจัดการตนเอง ได้แก่ ทักษะที่ ๒ และ ๙
๓. การทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ทักษะที่ ๗ และ ๘
๔. การใช้และพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะที่ ๖

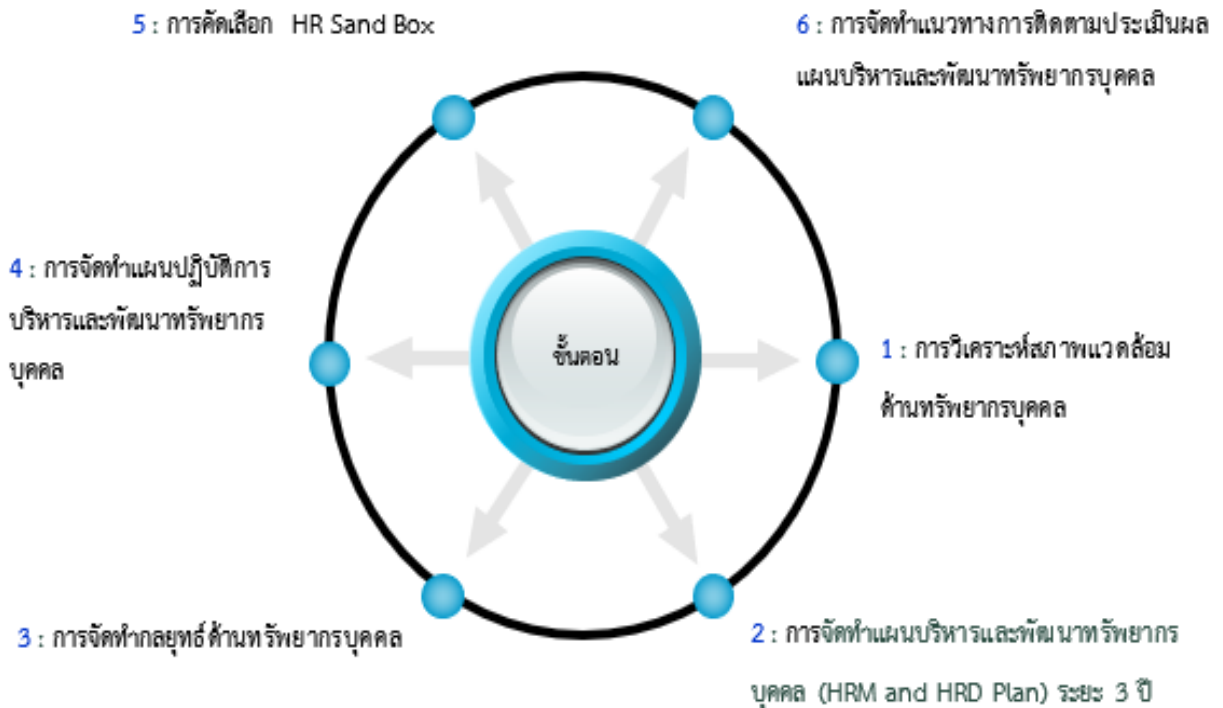
บทที่ ๓

แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี

๓.๑ แนวคิดการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี

กรอบแนวคิดของการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี มีกระบวนการในการดำเนินการศึกษาจากภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ อันเกิดจากปัจจัยกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ โดยสามารถสรุปภาพรวมของขั้นตอนดำเนินการได้ ดังนี้

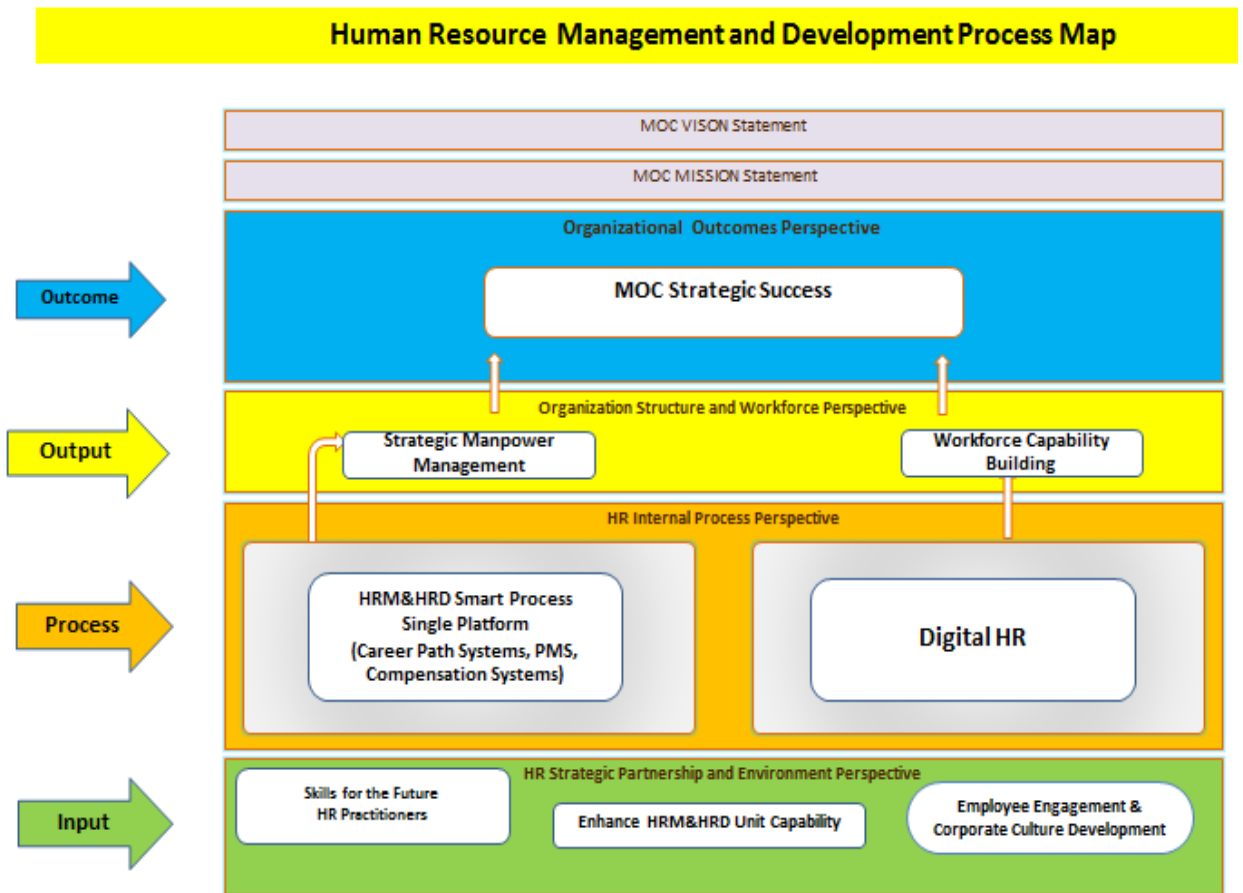
ภาพที่ ๓.๑ กระบวนการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล



๓.๒ แผนที่กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Strategy Map)

องค์ประกอบสำคัญในแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นภาพรวมของแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน

ภาพที่ ๓.๒ แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล



แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD Plan) ระยะ ๓ ปี มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๓.๒.๑ วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล

บุคลากรมีศักยภาพสูงและพร้อมปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๓.๒.๒ พันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงได้กำหนดพันธกิจหรือสิ่งที่ต้องปฏิบัติร่วมกันไว้ ๕ ประการ ดังนี้

- ๑) พัฒนาโครงสร้างองค์กรและกระบวนการที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ดิจิทัล
- ๒) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีพลวัตสูง
- ๓) พัฒนาระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เชื่อมโยงและบูรณาการ รวมไปถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และระบบข้อมูลในการขับเคลื่อนระบบงานด้านทรัพยากรบุคคล
- ๔) พัฒนาขีดความสามารถหน่วยงาน บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล
- ๕) พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมไปถึงการพัฒนาค่านิยมหลักขององค์กรให้เป็นบรรทัดฐานและสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กร

๓.๓ มิติกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

มิติกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย ๔ ด้านดังนี้

ด้านที่ ๑ การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การวางแผนและจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต (Workforce Capability Building)

ด้านที่ ๒ การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD Smart Process)

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาระบบ Digital HR

ด้านที่ ๓ การพัฒนาหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาทักษะ HR for Future สำหรับบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านที่ ๔ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ ๓.๓ มิติกยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

HRM and HRD Perspectives			
<p>ด้านที่ ๑ การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ในยุคดิจิทัล</p>	<p>ด้านที่ ๒ การพัฒนากระบวนการทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง</p>	<p>ด้านที่ ๓ การพัฒนาหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร</p>	<p>ด้านที่ ๔ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี</p>
<p>กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การบริหารจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD Smart Process)</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๔.๑ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)</p>
<p>กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต (Workforce Capability Building)</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาระบบ Digital HR</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาทักษะ HR for Future สำหรับบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล</p>	<p>กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p>

๓.๔. แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM and HRD) ระยะ ๓ ปี

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง ขอบเขตความสำเร็จของกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ (HRM & HRD Strategy-based Key Result Area)

การวัดผล (Measurement) หมายถึง การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การเงิน ผลผลิต ผลกระทบ ปฏิบัติการ และเวลา เป็นต้น

เป้าหมาย (Target) หมายถึง เกณฑ์การบรรลุผลสำเร็จของกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพในระยะ ๓ ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗ ขึ้นอยู่กับ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และดัชนีชี้วัด

กิจกรรมริเริ่ม (Initiative) หมายถึง โครงการ แผนงาน กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นบรรลุผลสำเร็จ

โดยรายละเอียดแต่ละมิติของแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีดังนี้

ภาพที่ ๓.๔ มิติกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลด้านที่ ๑

ด้านที่ ๑ : การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ในยุคดิจิทัล						
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	กิจกรรมริเริ่ม
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การบริหารจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์	๑) เพื่อวิเคราะห์การวางแผนและจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ๒) เพื่อวิเคราะห์การวางแผนและจัดการการทดแทนตำแหน่งหลัก (Key Positions) ทั้งตำแหน่งบริหารและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้สอดคล้องกับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์	๑) ร้อยละของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน ๒) ร้อยละของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน ๓) ร้อยละของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน	๘๐	๙๐	๑๐๐	การวางแผนและการจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Workforce Analysis and Planning)
กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต (Workforce Capability Building)	เพื่อวางแผนและพัฒนาบุคลากรในระดับหัวหน้างานขึ้นไป และกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีขีดความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Multi-skills for the future) ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ๆ	๑) ระดับความสำเร็จของการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต ๒) ร้อยละของบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching ๓) ระดับความสำเร็จของการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต ๔) ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching	ระดับ ๕		ระดับ ๕	๑) การพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ เช่น Digital Literacy/ Design Thinking/ Positive Mindset ๒) การพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ภาพที่ ๓.๕ มิติกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลด้านที่ ๒

ด้านที่ ๒ : การพัฒนากระบวนการทรัพยากรบุคคล ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง							
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	กิจกรรมริเริ่ม	
กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การพัฒนา ประสิทธิภาพ กระบวนการ บริหารและ พัฒนา ทรัพยากร บุคคล (HRM & HRD Smart Process)	๑) เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพ กระบวนการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้ตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมและระบบ นิเวศน์แบบใหม่ ๒) เพื่อบูรณาการ กระบวนการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ๓) เพื่อ Re-process กระบวนการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้รองรับกับเทคโนโลยี ดิจิทัล	๑) ระดับความสำเร็จของการวาง แผนการ Re-process งานบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ๒) จำนวนกระบวนการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มีการ บูรณาการและ Re-process ๓) จำนวนกระบวนการด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่มีการ บูรณาการและ Re-process	ระดับ ๕		๒	๒	การจัดทำ ระบบ Integrated HR Platform เช่น - Career Path and Career Development - Online Working Platform - Online Training - Individual Development Plan : IDP)
กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนา ระบบ Digital HR	การใช้เทคโนโลยี วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกใน การวางแผนด้าน ทรัพยากรบุคคลในการ คาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะ เกิดขึ้นเพื่อการตัดสินใจ ในการบริหารได้อย่าง ถูกต้อง ตรวจสอบได้และ โปร่งใส	๑) ร้อยละของการพัฒนาระบบ Digital HR เมื่อเทียบกับแผน	๕๐	๖๐	๗๐	การนำ เทคโนโลยีมาใช้ ในการบริหาร และพัฒนา ทรัพยากร บุคคล เช่น social, mobile, analytics and cloud (SMAC) technologies	

ภาพที่ ๓.๖ มิติกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลด้านที่ ๓

ด้านที่ ๓ : การพัฒนาหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร						
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	กิจกรรมริเริ่ม
กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาขีด ความสามารถ ของหน่วยงาน ด้านการบริหาร และพัฒนา ทรัพยากร บุคคล	๑) เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพหน่วยงาน ด้านการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สามารถตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมสมัยใหม่ ๒) เพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่ให้หน่วยงานด้าน ทรัพยากรบุคคลเป็น หน่วยงานเชิงรุกในการ พัฒนาองค์กร ๓) เพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่ให้หน่วยงานด้าน ทรัพยากรบุคคลเป็น หน่วยงานเชิงรุกในการ พัฒนาองค์กร	ร้อยละของการดำเนินกิจกรรมปรับปรุง หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเมื่อเทียบกับ แผน	๖๐	๘๐	๑๐๐	การปรับ โครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ ของหน่วยงาน ด้านทรัพยากร บุคคล
กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนา ทักษะ HR for the Future สำหรับ บุคลากรด้าน ทรัพยากร บุคคล	๑) เพื่อพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานด้าน ทรัพยากรบุคคลให้มี ทักษะ HR for the Future ๒) เพื่อเตรียมความพร้อมบุคคล ทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ๓) เพื่อเตรียมความ พร้อมบุคลากรด้าน ทรัพยากรบุคคลให้มีขีด ความสามารถในการ ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล	๑) ระดับความสำเร็จของการวางแผน การจัดทำระบบการพัฒนาศักยภาพ ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต ๒) ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากร บุคคลได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต และผ่านการประเมิน Skill Matching	ระดับ ๕	๗๐	๘๐	การจัดทำ ระบบการ พัฒนาศักยภาพ ด้านทรัพยากร บุคคล เช่น ระดับ ๔ - HR Strategy ระดับ ๓ - HR Consultancy ระดับ ๒ HR Technology ระดับ ๑ - HR Analysis

ภาพที่ ๓.๗ มิติกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลด้านที่ ๔

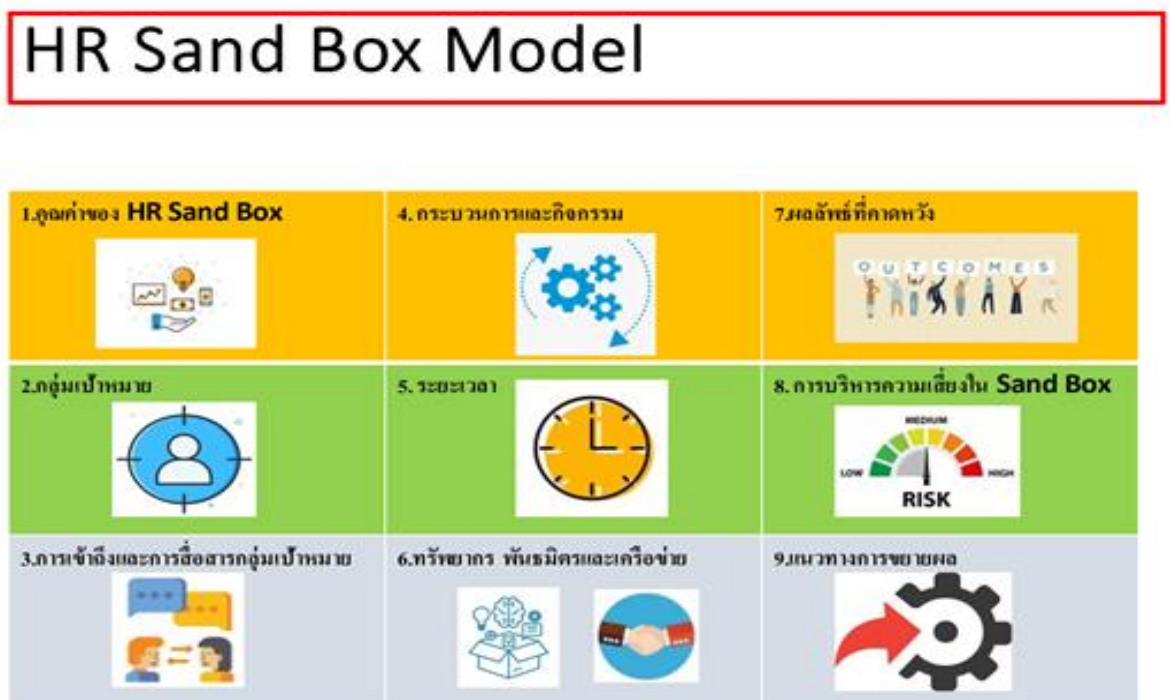
ด้านที่ ๔ : การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี						
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	กิจกรรมริเริ่ม
กลยุทธ์ที่ ๔.๑ การเสริมสร้าง สภาพแวดล้อม การทำงานเพื่อ ความผูกพัน ของบุคลากร (Employee Engagement)	๑) เพื่อสร้าง Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในองค์กร ๒) เพื่อสร้าง ประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร จะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ๓) เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากร ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อยกระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร	ดัชนีความผูกพันของบุคลากร	๘๐	๘๕	๘๕	การปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน Employee Engagement
กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การสร้าง ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กรให้พร้อม รับการ เปลี่ยนแปลง	๑) เพื่อกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มี การระบุพฤติกรรมพึงประสงค์อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ๒) เพื่อจัดทำแผนการ กำหนด แนวทาง การส่งเสริมการรับรู้และการปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ และรูปแบบของ	ระดับความสำเร็จของการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร	ระดับ ๑-๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔-๕	การกำหนด มาตรฐานและ ส่งเสริม วัฒนธรรม องค์กร

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	กิจกรรมริเริ่ม
	การทำงานให้เป็นไปตาม ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร ๓) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร มีความเชื่อ ค่านิยม และ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับบรรทัดฐาน ขององค์กร ที่จะส่งผลต่อ การพัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืน					

๓.๕ การพัฒนา HR Sand Box

วัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบและพัฒนาโครงการด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นรูปธรรมภายใน
 ระยะเวลา ๖ เดือน ก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไข จนสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง

ภาพที่ ๓. ๕ HR Sand Box Model



HR Sand Box ประกอบไปด้วย ๙ ส่วนคือ

๑. คุณค่าของ HR Sand Box หมายถึง โครงการต้นแบบนี้มีคุณค่าด้านไหน กับองค์กร และบุคลากร
๒. กลุ่มเป้าหมาย หมายถึง บุคลากรที่จะทดลองในโครงการต้นแบบเป็นใคร อยู่ระดับ ตำแหน่งใด
๓. การเข้าถึงและการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง การเข้าถึงและการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายให้เข้าใจวัตถุประสงค์ กระบวนการ และผลลัพธ์
๔. กระบวนการและกิจกรรม หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการในโครงการต้นแบบ รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ
๕. ระยะเวลา หมายถึง ระยะเวลาในการดำเนินการที่ต้องไม่เกิน ๖ เดือน
๖. ทรัพยากร พันธมิตรและเครือข่ายที่ใช้ใน Sand Box หมายถึง คน เงิน อุปกรณ์ รวมถึงเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร
๗. ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม
๘. การบริหารความเสี่ยงใน Sand Box หมายถึง การบริหารจัดการปัจจัยต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวของ HR Sand Box
๙. แนวทางการขยายผล หมายถึง แผนการขยาย Sand Box ให้เกิดผลทั่วทั้งองค์กร

ในการนี้ ได้คัดเลือกโครงการด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน ๖ โครงการ เพื่อทำ HR Sand Box โดยได้จัดทำไว้ในรูปแบบ HR Sand Box Practice Guideline ทั้งหมด ๖ เล่ม เพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกรมฯ นำไปประยุกต์ใช้ตามบริบทของแต่ละกรมฯต่อไป โดยมีเนื้อหาโดยสรุป ดังนี้

HR Sand Box ๑ : โครงการจัดการอัตรากำลังตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มกำกับและพัฒนาเศรษฐกิจการค้า (หน.กศ.)

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะขึ้นดำรงตำแหน่ง หน.กศ. ให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง หน.กศ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านกระบวนการคิด การแก้ปัญหา การเจรจาต่อรอง และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เป็นต้น

วิธีการ : คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อเข้าโครงการ Sand Box โดยมีการพัฒนาแบบ มุ่งเน้น ประสบการณ์จริง การสร้างแบบจำลอง และProject-based learning เป็นต้น

HR Sand Box ๒ : โครงการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตสำหรับหัวหน้างาน

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในระดับหัวหน้างานให้มีทักษะสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ เช่น Thinking Skill, Digital Literacy Skill, Leadership Skill and People Skill ให้สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเฉียบพลัน (Disruption)

วิธีการ : คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายในระดับหัวหน้างานเพื่อเข้าโครงการ Sand Box โดยมีการพัฒนาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบนอกชั้นเรียน เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง แบบ Problem-based learning โดยใช้สถานการณ์จำลองเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยใช้การประเมินผลแบบ Project-based Assessment ทั้งนี้ จะมีการประเมินผลระหว่างและหลังจากการเรียนรู้ รวมถึงประเมินการประยุกต์ใช้

HR Sand Box ๓ : โครงการเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการก่อนไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเป้าหมาย ให้มีความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศยุคใหม่ เช่น กฎเกณฑ์การค้าระหว่างประเทศ การเจรจาต่อรอง การตลาดยุคใหม่ ความเข้าใจวัฒนธรรมแบบ Cross Culture การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมการค้าระหว่างประเทศได้

วิธีการ : การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อเข้าโครงการ Sand Box โดยมีการพัฒนาแบบ Issue-based learning การฝึก International Trade Apprenticeship โดยใช้สถานการณ์จริงเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยใช้การประเมินผลแบบ Project-based Assessment ทั้งนี้ จะมีการประเมินผลระหว่างและหลังจากการเรียนรู้ รวมถึงประเมินการประยุกต์ใช้

HR Sand Box ๔ : โครงการการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ประเภท Chat Bot สำหรับงานด้านกฎ และระเบียบด้านทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ในการโต้ตอบด้านกฎ ระเบียบ ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อลดภาระงานด้านนี้ของเจ้าหน้าที่ โดยผ่าน Mobile platform, social media and google workspace

วิธีการ : คัดเลือกเทคโนโลยีแบบ Low code and No code ที่ง่ายต่อการพัฒนา และการบำรุงรักษา รวมไปถึงเป็นเทคโนโลยีแบบ open source และง่ายต่อการใช้งาน โดยจะสำรวจคำถามที่ถูกถามบ่อย ประมาณ ๒๐ คำถามในการฝึกให้ AI ตอบได้อย่างแม่นยำ

HR Sand Box ๕ : โครงการพัฒนาทักษะด้าน Digital Literacy : ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในโลกยุคดิจิทัล โดยเฉพาะทักษะ Digital Literacy (SMAC: Social Media , Mobile , Analytics, Cloud Computing) ให้สามารถเรียนรู้ เข้าใจ และประยุกต์ใช้ สำหรับการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเฉียบพลัน (Disruption)

วิธีการ : การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อเข้าโครงการ Sand Box โดยการพัฒนาจะมุ่งเน้นการเรียนรู้นอกห้องเรียน เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การเรียนรู้จากการมอบหมายโครงการ (Project-based learning) โดยใช้การประเมินผลแบบ Project-based Assessment ทั้งนี้ จะมีการประเมินผลระหว่างและหลังจากเรียนรู้ รวมถึงการประยุกต์ใช้

HR Sand Box ๖ : โครงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร Gen Y

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อศึกษา สำรวจ และจัดทำสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของ GEN Y (เกิดช่วงปี ๒๕๒๓ - ๒๕๔๐ อายุ ๒๔ - ๔๑ ปี) ซึ่งจะเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดี หรือประสบการณ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นกับบุคลากร Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่เป็นอนาคตขององค์กร อันจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) ที่จะสร้างให้เกิดการทุ่มเท เอาใจใส่กับงาน สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ กระทั่งถึงผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย (Performance Beyond expectation) และจะสามารถรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

วิธีการ : การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย GEN Y เพื่อเข้าโครงการ Sand Box และร่วมกันศึกษาสำรวจ ค้นหา ว่าปัจจัยใดที่จะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร Gen Y ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของ Gen Y โดยมีการประเมินผลจาก Engagement Rate ขององค์กร

บทที่ ๔

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic HR Action Plan) เป็นแผนปฏิบัติการที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ๓ ปี โดยแต่ละปีจะต้องบรรลุเป้าหมาย (Target) ตามที่กำหนด

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic HR Action Plan) หมายถึง แผนปฏิบัติงานที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ โดยมีโครงสร้างและรายละเอียดของแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic HR Action Plan) แบ่งเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

แผนปฏิบัติการด้านที่ ๑ การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในยุคดิจิทัล

แผนปฏิบัติการด้านที่ ๒ การพัฒนากระบวนการทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง

แผนปฏิบัติการด้านที่ ๓ การพัฒนาหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร

แผนปฏิบัติการด้านที่ ๔ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

**แผนปฏิบัติการด้านที่ ๑ : การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
และระบบนิเวศน์ในยุคดิจิทัล**

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ : การบริหารจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์

(Strategic Workforce Management)

ชื่อแผน : การวิเคราะห์ วางแผน และการจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์

(Workforce Analysis and Planning)

๑) วัตถุประสงค์ของแผน

- ๑.๑ เพื่อวิเคราะห์ วางแผนและจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน
- ๑.๒ เพื่อวางแผนการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจหลักขององค์กร
- ๑.๓ เพื่อวางแผนและจัดการตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนองค์กรทั้งตำแหน่งบริหารและเชี่ยวชาญเฉพาะทาง





๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

- ๒.๑ ร้อยละของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน
- ๒.๒ ร้อยละของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน
- ๒.๓ ร้อยละของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ : หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑. การวางแผน	๑.การศึกษาวิเคราะห์ภารกิจองค์กร ๒. วิเคราะห์ตำแหน่งว่างในระยะ ๓ ปี เช่น การเกษียณ การโยกย้าย และการลาออก ๓. สรุปและจัดทำแผนการวิเคราะห์ วางแผน และการจัดการกำลังคนระยะสั้นและยาว โดยแผนจะแบ่งเป็น ๒ ส่วนดังนี้			

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
	<p><u>ส่วนที่ ๑</u> การวางแผนทดแทนตำแหน่งบริหาร</p> <p>๑.๑ วิเคราะห์อัตราว่างตำแหน่งบริหาร</p> <p>๑.๒ วางแผนและออกแบบระบบการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือก</p> <p>๑.๓ ทดแทนตำแหน่งบริหารที่ว่างได้ตามกรอบเวลา</p> <p><u>ส่วนที่ ๒</u> การวางแผนและสรรหาตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะทาง</p> <p>๒.๑ วิเคราะห์ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง</p> <p>๒.๒ กำหนดมาตรฐานตำแหน่งตามเกณฑ์สำนักงาน ก.พ.</p> <p>๒.๓ กำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือก</p> <p>๒.๔ นำเสนอแผนเพื่อขออนุมัติดำเนินการ</p>			
<p>๒. การจัดการ</p>	<p>๑. จัดทำแบบจำลอง Employee Mapping กับจำนวนบุคลากรว่า เกิน พอดี หรือ ขาด (Surplus/Balance/Shortage) เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรแต่ละตำแหน่งในปัจจุบัน</p> <p><u>ส่วนที่ ๑</u> การสรรหาและคัดเลือกเพื่อทดแทนตำแหน่งบริหาร</p> <p>๑.๑ ดำเนินการสรรหาตามแผนกำลังคน</p> <p>๑.๒ ดำเนินการพัฒนาและเตรียมความพร้อมบุคลากรเป้าหมาย</p> <p>๑.๓ สรุปผลการสรรหาตามแผนกำลังคน</p> <p>๑.๔ นำเสนอขออนุมัติดำเนินการ</p> <p><u>ส่วนที่ ๒</u> การวางแผนและสรรหาตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะทาง</p> <p>๒.๑ ดำเนินการสรรหาตามตามแผนกำลังคน</p> <p>๒.๒ ดำเนินการพัฒนาและเตรียมความพร้อมบุคลากรเป้าหมาย</p> <p>๒.๓ สรุปผลการสรรหาตามแผนกำลังคน</p> <p>๒.๔ นำเสนอขออนุมัติดำเนินการ</p>			

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
<p>๓. การติดตามและประเมินผล</p>	<p>๑. ประเมินและทบทวนแผนกำลังคนทุกๆปี</p> <p>๒. ประเมินหลักเกณฑ์ กระบวนการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหาร</p> <p>๓. ประเมินหลักเกณฑ์ กระบวนการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง</p> <p>๔. สรุปผลการประเมิน</p>			
<p>๔. การปรับปรุงและพัฒนา</p>	<p>๔.๑ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน</p> <p>๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็นของแผนกระบวนการและหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือก และพัฒนา</p> <p>๔.๓ ทบทวนแผนการจัดการกำลังคนทุกปี</p>			

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ : การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต
(Workforce Capability Building)

ชื่อแผน : การพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับหัวหน้างาน

๑) วัตถุประสงค์ของแผน :

- ๑.๑ เพื่อเตรียมความพร้อมหัวหน้างานให้สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆและหลากหลาย
- ๑.๒ เพื่อให้หัวหน้างานมีทักษะในการทำงานเพื่อรองรับอนาคต

๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

- ๒.๑ ระดับความสำเร็จของการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไป
ที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต
- ๒.๒ ร้อยละของบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะ
เพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ : หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑. การวางแผน	๑.๑ ออกแบบ Model สำหรับการพัฒนา เช่น Digital Literacy/ Design Thinking/Positive Mindset/Engaging Leaders ๑.๒ กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น Online/Offline ๑.๓ กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผล Skill Matching ๑.๔ กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการสื่อสาร ๑.๕ ออกแบบระบบการประเมิน Skill Matching ๑.๖ สรุปแผนการดำเนินงาน	█		
๒. การจัดการ	๒.๑ นำเสนอโครงการเพื่อขอการอนุมัติ ๒.๒ สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online/Offline		█	█

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
	๒.๓ ประสานงานการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามแผนการดำเนินงาน เช่น วิทยากร สถานที่ ๒.๔ ดำเนินการพัฒนาตามแผนงาน			
๓. การติดตามประเมินผล	๓.๑ ประเมินผลก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา ๓.๒ ประเมินภาพรวมโครงการ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ ๓.๓ สรุปและจัดทำรายงานการประเมินในรูปแบบโครงการและรายบุคคล ๓.๔ สรุปและจัดทำรายงานการประเมิน Skill Matching รายบุคคล		—————	—————
๔. การปรับปรุงและพัฒนา	๔.๑ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็น ๔.๓ ทบทวนโครงการและนำข้อเสนอแนะมา Re-design โครงการ วิธีการ และแผนการพัฒนา ในครั้งถัดไป		—————	

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ : การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต
(Workforce Capability Building)

ชื่อแผน : การพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

๑) วัตถุประสงค์ของแผน:

- ๑.๑ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีทักษะใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานในอนาคตได้บรรลุเป้าหมาย
- ๑.๒ เพื่อสร้างกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสบการณ์ในการพัฒนานวัตกรรมการปฏิบัติงานเพื่ออนาคตจากระบบการพัฒนาหรือสถานการณ์จำลอง

๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

๒.๑ ระดับความสำเร็จของวางแผนการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต

๒.๒ ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ : หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑. การวางแผน	๑.๑ ออกแบบ Model สำหรับการพัฒนา เช่น Digital Literacy/ Design Thinking/Positive Mindset ๑.๒ กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง ๑.๓ กำหนดวิธีการพัฒนา เช่น Online/Offline ๑.๔ กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผล Skill Matching ๑.๕ กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการสื่อสาร ๑.๖ กำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจและการบริหารกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ๑.๗ สรุปลงแผนการดำเนินงาน		—	
๒. การจัดการ	๒.๑ นำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติดำเนินการ ๒.๒ สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online/Offline ๒.๓ ประสานงานการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน เช่น วิทยากร สถานที่ ๒.๔ ดำเนินการพัฒนาตามแผนงาน โดยแบ่งกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง		—	
๓. การติดตามประเมินผล	๓.๑ ประเมินผลก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา ๓.๒ ประเมินภาพรวมโครงการ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์		—	

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
	<p>๓.๓ ประเมินผลการพัฒนาและจำแนกบุคลากรเป็น ๒ กลุ่ม</p> <p> กลุ่ม Talent: Ready Now คือกลุ่มที่มีความพร้อมในการทำงานโครงการใหม่ๆ</p> <p> กลุ่ม Talent: Ready Later คือกลุ่มที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมจึงจะสามารถทำงานโครงการใหม่ๆ ได้</p> <p>๓.๔ สรุปและจัดทำรายงานการประเมินโครงการ</p> <p>๓.๕ สรุปและจัดทำรายงานการประเมินรายบุคคล</p>			
<p>๔.การปรับปรุงและพัฒนา</p>	<p>๔.๑ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์</p> <p>๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็น ในระดับโครงการและรายบุคคล</p> <p>๔.๓ ทบทวนแผนงานและนำข้อเสนอแนะมา Re-design ในครั้งถัดไป</p>			<hr style="border: 1px solid red;"/>

**แผนปฏิบัติการด้านที่ 2 : การพัฒนากระบวนการทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อ
สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง**

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
(HRM & HRD Smart Process)

ชื่อแผน : การพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ (Integrated HR Systems)

๑) วัตถุประสงค์ของแผน :

- ๑.๑. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์แบบใหม่
- ๑.๒ เพื่อบูรณาการกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ๑.๓ เพื่อ Re-process กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้รองรับกับเทคโนโลยีดิจิทัล

๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ :

- ๒.๑ ระดับความสำเร็จของการวางแผนการ Re-process งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ๒.๒ จำนวนกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการและ Re-process
- ๒.๓ จำนวนกระบวนการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการและ Re-process

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ : หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑. การวางแผน	๑.๑ การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล ๑.๒ กำหนดวิธีการ Re-process งานด้านทรัพยากรบุคคล (การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล) และการทำ Process Mapping เพื่อวิเคราะห์การใช้คนและเทคโนโลยี ๑.๓ กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผลการ Re-process			

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
	<p>๑.๔ กำหนดกระบวนการเป้าหมายในการ Re-process คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Management) - กระบวนการจัดการสายอาชีพ (Career Management) - กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Online Training) - กระบวนการจัดการแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan) IDP <p>๑.๕ สรุปแผนการดำเนินงาน</p>			
๒. การจัดการ	<p>๒.๑ นำเสนอโครงการเพื่อขอการอนุมัติ</p> <p>๒.๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการและกลุ่มย่อย</p> <p>๒.๓ การออกแบบกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ</p>			
๓. การติดตามประเมินผล	<p>๓.๑ ประเมินผลการ Re-process ก่อน และหลังการ Re-process</p> <p>๓.๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการ Re-process แต่ละด้านเช่น ผลลัพธ์ กระบวนการ คน เทคโนโลยี เป็นต้น</p> <p>๓.๓ สรุปและจัดทำรายงานการประเมิน</p>			
๔. การปรับปรุงและพัฒนา	<p>๔.๑ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน</p> <p>๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็น</p> <p>๔.๓ ทบทวนโครงการและนำข้อเสนอแนะมา Re-design the process ในครั้งถัดไป เช่น เป้าหมาย วิธีการ Re-process และวิธีการประเมิน เป็นต้น</p>			

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ : การพัฒนาระบบ Digital HR

(Digital HR for Decision Making)

ชื่อแผน : การนำเทคโนโลยี SMAC (Social Media, Mobile, Analytics & Cloud) มาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑) วัตถุประสงค์ของแผน:

๑.๑ การใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลในการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเพื่อการตัดสินใจในการบริหาร

๑.๒ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มีความถูกต้อง ตรวจสอบได้และโปร่งใส

๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ : ร้อยละของการพัฒนาระบบ Digital HR เมื่อเทียบกับแผน

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ : หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑. การวางแผน	๑.๑ การศึกษาและวิเคราะห์ฐานข้อมูลและข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการตัดสินใจ ๑.๒ การศึกษาและวิเคราะห์ระบบต่างๆ ของงาน HR เช่น การออกแบบอัตรากำลัง (Workforce Design) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Sourcing & Selection) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นต้น ๑.๓ การวิเคราะห์และเลือกเทคโนโลยี SMAC เช่น Application สำหรับงาน HRM and HRD ๑.๔ สรุปลแผนการดำเนินงาน			

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๒. การจัดการ	๒.๑ นำเสนอโครงการเพื่อขอการอนุมัติ ๒.๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการและกลุ่มย่อย ๒.๓ การออกแบบระบบ HR Digital ๒.๔ ดำเนินการพัฒนาระบบ People Analytics ๒.๕ Go Live ระบบ Digital HR			
๓. การติดตามประเมินผล	๓.๑ ประเมินผลลัพธ์การใช้งาน ๓.๒ ประเมิน Friendly User ๓.๓ สรุปและจัดทำรายงานการประเมิน			
๔. การปรับปรุงและพัฒนา	๔.๑ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็น ๔.๓ ทบทวนและนำข้อเสนอแนะมา Re-design ระบบในครั้งถัดไป			

**แผนปฏิบัติการด้านที่ ๓ : การพัฒนาหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร**

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ : การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ชื่อแผน : การปรับโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

๑) วัตถุประสงค์ของแผน :

- ๑.๑ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถ
ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมสมัยใหม่
- ๑.๒ เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานเชิงรุกในการ
พัฒนาองค์กร
- ๑.๓ เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานเชิงรุกในการ
พัฒนาองค์กร

๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ร้อยละของการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเมื่อเทียบกับแผน

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ : หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑. การวางแผน	๑.๑ การศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างและ บทบาทหน้าที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคล ๑.๒ กำหนดวัตถุประสงค์การปรับโครงสร้าง หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ๑.๓ กำหนดวิธีการปรับโครงสร้างงานด้าน ทรัพยากรบุคคล ๑.๔ กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผลการ Re-organization หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ๑.๕ สรุปแผนการดำเนินงานการปรับโครงสร้าง งานด้านทรัพยากรบุคคล			

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๒. การจัดการ	<p>๒.๑ นำเสนอแผนงานเพื่อขอการอนุมัติ</p> <p>๒.๒ ประชุมเชิงปฏิบัติการและกลุ่มย่อยในการปรับโครงสร้างงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น งานด้าน Digital HR</p> <p>๒.๓ ดำเนินการกำหนดบทบาทหน้าที่ใหม่</p> <p>๒.๔ กำหนดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างและบทบาทใหม่</p> <p>๒.๕ อบรมให้ความรู้บทบาทหน้าที่ใหม่</p>			
๓. การติดตามประเมินผล	<p>๓.๑ ประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อน และหลังการปรับโครงสร้าง</p> <p>๓.๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการ Re-structure แต่ละด้านเช่น ผลลัพธ์ กระบวนการ บทบาทหน้าที่ เป็นต้น</p> <p>๓.๓ สรุปและจัดทำรายงานการประเมิน</p>			
๔. การปรับปรุงและพัฒนา	<p>๔.๑ นำผลการประเมิน/วิเคราะห์ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อน และหลังการปรับโครงสร้าง มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา</p> <p>๔.๒ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน</p> <p>๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็น ในการปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่</p> <p>๔.๓ ทบทวนโครงการและนำข้อเสนอแนะมา Re-design the structure ในครั้งถัดไป</p>			

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ : การพัฒนาทักษะ HR for the Future สำหรับบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล

ชื่อแผน : การจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต

๑) วัตถุประสงค์ของแผน :

๑.๑ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะ HR for the Future

๑.๒ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

๑.๓ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล

๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

๒.๑ ระดับความสำเร็จของการวางแผนการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต

๒.๒ ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ : หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑.การวางแผน	๑.๑ การศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบและเนื้อหาในการพัฒนาคน HR ๑.๒ ออกแบบวิธีการพัฒนาเช่น Classroom/Non-classroom/ Online/Offline ๑.๓ กำหนดทักษะ HR for the Future ของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ๑.๔ ออกแบบวิธีการประเมินผลแบบ Skill Matching ๑.๕ สรุปลงแผนการดำเนินงาน			

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๒. การจัดการ	๒.๑ นำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติดำเนินการ ๒.๒ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป้าหมาย ๒.๓ พัฒนาบุคลากร HR ตาม Skill Level - Level ๔ HR Strategy คือทักษะการวางแผนและจัดการกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล - Level ๓ HR Consultancy คือทักษะการให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล กับผู้รับบริการต่างๆ - Level ๒ HR Technology คือทักษะการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในงานทรัพยากรบุคคล - Level ๑ HR Analysis คือทักษะการวิเคราะห์งานด้านทรัพยากรบุคคล			
๓. การติดตามประเมินผล	๓.๑ ประเมินโครงการพัฒนาและทักษะบุคลากรด้าน HR ๓.๒ ประเมินแผนงานภาพรวม เช่น ผลลัพธ์ ๓.๓ ประเมินบุคลากร HR ด้าน Skill Matching (High Match/Medium Match and Low Match) ๓.๔ สรุปและจัดทำรายงานการประเมิน			
๔. การปรับปรุงและพัฒนา	๔.๑ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน โครงการและบุคลากร HR ๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะโครงการรายประเด็น ๔.๓ จัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนารายบุคคลตาม Skill Level ๔.๔ ทบทวนและนำข้อเสนอแนะมา Re-design โปรแกรมในการพัฒนาในครั้งถัดไป			

แผนปฏิบัติการด้านที่ ๔ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ : การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อความผูกพันของบุคลากร
(Employee Engagement)

ชื่อแผน : การปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน Employee Engagement

๑) วัตถุประสงค์ของแผน :

- ๑.๑ เพื่อสร้าง Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในองค์กร
- ๑.๒ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร จะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- ๑.๓ เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากร ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อยกระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ดัชนีความผูกพันของบุคลากร

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ : หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑. การวางแผน	๑.๑ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างของความผูกพัน ๑.๒ กำหนดวัตถุประสงค์ของความผูกพัน ๑.๓ การออกแบบเครื่องมือในการสำรวจ ๑.๔ กำหนดรูปแบบและวิธีการในการสำรวจ ๑.๕ สรุปแผนการดำเนินงาน	—		
๒. การจัดการ	๒.๑ นำเสนอแผนงานเพื่อขอการอนุมัติ ๒.๒ ดำเนินการสื่อสารเพื่อให้การสำรวจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ๒.๓ ดำเนินการสำรวจตามแผนที่กำหนด	—		

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
	๒.๔ สรุปประเด็น Critical Issues ๒.๕ ดำเนินการปรับปรุง			
๓. การติดตาม ประเมินผล	๓.๑ ประเมินผลการปรับปรุง ๓.๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลก่อนและ หลังการปรับปรุง ๓.๓ สรุปและจัดทำรายงานการประเมิน		—	
๔. การปรับปรุง และพัฒนา	๔.๑ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็น ๔.๓ ทบทวนและนำประเด็นต่างๆมาใช้ สำรวจในครั้งถัดไป		—	

แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ : การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ชื่อแผน : การกำหนดมาตรฐานและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

๑) วัตถุประสงค์ของแผน:

- ๑.๑. เพื่อกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีการระบุพฤติกรรมพึงประสงค์อย่างชัดเจนเป็น
รูปธรรม
- ๑.๒ เพื่อจัดทำแผนการกำหนดแนวทางการส่งเสริมการรับรู้และการปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ
ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ และรูปแบบของการทำงานให้เป็นไปตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- ๑.๓ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับบรรทัด
ฐานขององค์กร ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

๒) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ระดับความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๓) หน่วยงานที่รับผิดชอบ หน่วยงานด้านพัฒนาองค์กร (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร)

๔) กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการ	กิจกรรม	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
๑. การวางแผน	๑.๑ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ขององค์กร ๑.๒ กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร ๑.๓ การออกแบบ Culture Model ๑.๔ กำหนดรูปแบบและวิธีการในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ๑.๕ สรุปแผนการดำเนินงาน	—		
๒. การจัดการ	๒.๑ นำเสนอแผนงานเพื่อขอการอนุมัติ ๒.๒ ดำเนินการสื่อสารเพื่อให้การพัฒนาองค์กร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ๒.๓ สรุปมาตรฐานวัฒนธรรมในรูปแบบ Code of Conduct ๒.๔ ดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรตาม แผนที่กำหนด	—		
๓. การติดตาม ประเมินผล	๓.๑ ประเมินผลการพัฒนา ๓.๒ การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลก่อนและหลัง การพัฒนา ๓.๓ สรุปและจัดทำรายงานการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร		—	
๔. การปรับปรุง และพัฒนา	๔.๑ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ๔.๒ จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็นของ วัฒนธรรมองค์กร ๔.๓ ทบทวนและนำประเด็นต่างๆมาใช้สำรวจ ในครั้งถัดไป		—	

เป้าหมายการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การวางแผนและจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย			กิจกรรมริเริ่ม
		๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
๑. เพื่อวิเคราะห์ วางแผนและจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน	๑. ร้อยละของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน	๘๐	๙๐	๑๐๐	การวางแผน และการจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Workforce Analysis and Planning)
๒. เพื่อวางแผนการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจหลักขององค์กร	๒. ร้อยละของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน	๘๐	๙๐	๑๐๐	
๓. เพื่อวางแผนและจัดการตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนองค์กรทั้งตำแหน่งบริหารและเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	๓. ร้อยละของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน	๘๐	๙๐	๑๐๐	

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต (Workforce Capability Building)

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย			กิจกรรมริเริ่ม
		๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
<p>๑. เพื่อเตรียมความพร้อมหัวหน้างานให้สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆและหลากหลาย</p> <p>๒. เพื่อให้หัวหน้างานมีทักษะในการทำงานเพื่อรองรับอนาคต</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จของการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต</p> <p>๒. ร้อยละของบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching</p>	ระดับ ๕	๗๐	๘๐	การพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับหัวหน้างาน เช่น Digital Literacy, Design Thinking, Positive Mindset เป็นต้น
<p>๓. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีทักษะใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานในอนาคตได้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>๔. เพื่อสร้างกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสบการณ์ในการพัฒนานวัตกรรมการปฏิบัติงานเพื่ออนาคตจากระบบการพัฒนาหรือสถานการณ์จำลอง</p>	<p>๓. ระดับความสำเร็จของวางแผนการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต</p> <p>๔. ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching</p>	ระดับ ๕	๗๐	๘๐	การพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD Smart Process)

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย			กิจกรรมริเริ่ม
		๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
๑. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์แบบใหม่	๑.ระดับความสำเร็จของการวางแผนการ Re-process งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ระดับ ๕			การพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ (Integrated HR Systems) เช่น <ul style="list-style-type: none"> • Online Working Platform • Career Path and Career Development • Online Training • Individual Development Plan : IDP
๒. เพื่อบูรณาการกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒.จำนวนกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการและ Re-process		๒	๒	
๓. เพื่อ Re-process กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้รองรับกับเทคโนโลยีดิจิทัล	๓.จำนวนกระบวนการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการและ Re-process		๒	๒	

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาระบบ (Digital HR)

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย			กิจกรรมริเริ่ม
		๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
<p>๑. เพื่อใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลในการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเพื่อการตัดสินใจในการบริหาร</p> <p>๒. เพื่อให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มีความถูกต้องตรวจสอบได้และโปร่งใส</p>	ร้อยละของการพัฒนาระบบ Digital HR เมื่อเทียบกับแผน	๕๐	๖๐	๗๐	การนำเทคโนโลยี SMAC (Social Media, Mobile, Analytics & Cloud) มาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย			กิจกรรมริเริ่ม
		๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
<p>๑. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมสมัยใหม่</p> <p>๒. เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานเชิงรุกในการพัฒนาองค์กร</p> <p>๓. เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานเชิงรุกในการพัฒนาองค์กร</p>	ร้อยละของการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเมื่อเทียบกับแผน	๖๐	๘๐	๑๐๐	การปรับโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาทักษะ HR for the Future สำหรับบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย			กิจกรรมริเริ่ม
		๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
<p>๑. เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะ HR for the Future</p> <p>๒. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในดิจิทัล</p> <p>๓. เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จของการวางแผนการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต</p> <p>๒. ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching</p>	<p>ระดับ ๕</p>	<p>๗๐</p>	<p>๘๐</p>	<p>การจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล เช่น</p> <p>ระดับ ๔ - HR Strategy</p> <p>ระดับ ๓ - HR Consultancy</p> <p>ระดับ ๒ - HR Technology</p> <p>ระดับ ๑ - HR Analysis</p>

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย			กิจกรรมริเริ่ม
		๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
<p>๑. เพื่อสร้าง Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในองค์กร</p> <p>๒. เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร จะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ</p> <p>๓. เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากร ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อยกระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร</p>	ดัชนีความผูกพันของบุคลากร	๘๐	๘๕	๘๕	การปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน Employee Engagement

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย			กิจกรรมริเริ่ม
		๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
<p>๑. เพื่อกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีการระบุพฤติกรรมพึงประสงค์อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม</p> <p>๒. เพื่อจัดทำแผนการกำหนดแนวทางการส่งเสริมการรับรู้และการปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ และรูปแบบของการทำงานให้ เป็นไปตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>๓. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับบรรทัดฐานขององค์กร ที่ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน</p>	ระดับความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ระดับ ๑-๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔-๕	การกำหนดมาตรฐานและส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กร

แผนการดำเนินงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗)

กรอบระยะเวลาการดำเนินงาน

กลยุทธ์	เป้าหมายปี พ.ศ.		
	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
<p>ด้านที่ ๑ การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ในยุคดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การวางแผนและจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต (Workforce Capability Building)</p>			
<p>ด้านที่ ๒ การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD Smart Process)</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาระบบ Digital HR</p>			
<p>ด้านที่ ๓ การพัฒนาหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาทักษะ HR for Future สำหรับบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล</p>			
<p>ด้านที่ ๔ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๔.๑ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p>			

บทที่ ๕

แนวทางการประเมินแผนทรัพยากรบุคคล

๕.๑ แนวทางการประเมินแผนทรัพยากรบุคคล

การประเมินแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การประเมินผลสัมฤทธิ์ของดัชนีชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผน โดยกระบวนการในการประเมินแผนทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย ๒ องค์ประกอบ คือ เครื่องมือ และวิธีการในการประเมิน

เครื่องมือในการประเมิน

เครื่องมือการประเมิน หมายถึง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการชี้วัดความสำเร็จของแผน โดยเครื่องมือในการประเมินจะมี ๒ ระดับคือ ระดับที่ ๑ ตัวชี้วัด (Indicators) และระดับที่ ๒ แบบเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection Form)

ระดับที่ ๑ ตัวชี้วัด (Indicators) หมายถึง เครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของแผน ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผน โดยจะต้องมีคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template) ให้ชัดเจนเพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมินแผนทรัพยากรบุคคล

ในบทนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดการเขียนตัวชี้วัด ดังนี้

หัวข้อ	คำอธิบาย
๑. KPI Code	หมายเลขดัชนีชี้วัดตามที่ระบุในตารางสรุปตัวชี้วัดระดับฝ่าย/กอง
๒. ชื่อตัวชี้วัด	ระบุชื่อตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
๓. หน่วยวัด	ระบุหน่วยวัดของดัชนีชี้วัด เช่น ร้อยละ แห่ง ราย บาท ระดับ เป็นต้น
๔. น้ำหนัก	ระบุน้ำหนักตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
๕. คำอธิบาย	ระบุคำจำกัดความและรายละเอียดเพิ่มเติมของตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินผลมีความเข้าใจที่ตรงกันถึงแนวทางการวัดผลตัวชี้วัด
๖. สูตรการคำนวณ	ระบุสูตรการคำนวณที่สอดคล้องกับวิธีการวัดผลของตัวชี้วัด
๗. เกณฑ์การให้คะแนน	ระบุเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวชี้วัด
๘. เงื่อนไข	ระบุเงื่อนไขที่จำเป็น ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จของตัวชี้วัด
๙. รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	ระบุข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีตของตัวชี้วัด ซึ่งต้องมีแนวทางการจัดเก็บข้อมูลสอดคล้องกับคำจำกัดความของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลปีงบประมาณปัจจุบัน

หัวข้อ	คำอธิบาย
๑๐. แหล่งข้อมูล / วิธีการ จัดเก็บข้อมูล	ระบุแหล่งของข้อมูลที่ส่วนราชการนำมาใช้อ้างอิงในการประเมินผลรวมทั้งวิธีการจัดเก็บข้อมูล
๑๑. ชื่อผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด พร้อมหมายเลขโทรศัพท์	ระบุชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดูแล ติดตามการดำเนินงานให้ตัวชี้วัดบรรลุผลสำเร็จ พร้อมทั้งเบอร์โทรศัพท์ทั้งที่สำนักงานและโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกรณีที่ต้องปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานเป็นประจำ
๑๒. ผู้จัดเก็บข้อมูล พร้อมหมายเลขโทรศัพท์	ระบุชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของตัวชี้วัด พร้อมเบอร์โทรศัพท์ทั้งที่สำนักงานและโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกรณีที่ต้องปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานเป็นประจำ

ตัวอย่าง KPI Template

KPI Code

--

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	
คำอธิบาย	:	
หน่วยวัด	:	
ประเภทตัวชี้วัด	:	
กลุ่มตัวชี้วัด	:	
น้ำหนัก	:	
ผู้ครองตัวชี้วัด	:	
สูตรคำนวณ	:	
เกณฑ์การให้คะแนน	:	
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	

ระดับที่ ๒ แบบเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection Form) หมายถึง แบบฟอร์มในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการประเมินดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแบบเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะมีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของดัชนีชี้วัดเป็นสำคัญ

ตัวอย่างแบบเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ประเมิน			วันที่		
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้รับ	หลักฐานประกอบ การประเมิน	หมายเหตุ
พัฒนา สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม องค์กร เพื่อ พัฒนา กระบวนการ เรียนรู้ที่ หลากหลาย	ร้อยละความ พึงพอใจของ บุคลากรใน องค์กร..... ที่มีต่อ สภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้	๑ = ร้อยละ ๕๐ ของ บุคลากรทั้งหมด			
		๒ = ร้อยละ ๗๐ ของบุคลากรทั้งหมด			
		๓ = ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากรทั้งหมด			
		๔ = ร้อยละ ๙๐ ของบุคลากรทั้งหมด			
		๕ = ร้อยละ ๑๐๐ ของบุคลากรทั้งหมด			

๕.๒ วิธีการในการประเมิน

วิธีการในการประเมิน หมายถึง การประเมินโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลักฐานหรือการสัมภาษณ์ หรือการสอบถาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัด โดยสามารถจำแนกวิธีการประเมินตามมาตรฐานตัวชี้วัด ดังนี้

ประเภทตัวชี้วัด	วิธีการประเมิน
การเงิน	การประเมินจากหลักฐานที่ปรากฏ
ผลผลิต	การประเมินจากหลักฐานที่ปรากฏ
ผลกระทบ	การประเมินจากหลักฐานที่ปรากฏ
ปฏิบัติการ	การสอบถาม หรือสัมภาษณ์
เวลา	การประเมินจากหลักฐานที่ปรากฏ หรือ การสอบถาม หรือสัมภาษณ์

๕.๓ KPI Template

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การวางแผนและบริหารจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning and Management)

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ร้อยละของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน
คำอธิบาย	:	วัดผลการดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	-
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑ = ร้อยละ ๖๐ ของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน
	:	๒ = ร้อยละ ๗๐ ของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน
	:	๓ = ร้อยละ ๘๐ ของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน
	:	๔ = ร้อยละ ๙๐ ของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน
	:	๕ = ร้อยละ ๑๐๐ ของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งเมื่อเทียบกับแผน
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	ข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบัน
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ร้อยละของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน
คำอธิบาย	:	วัดผลจำนวนตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	-
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= ร้อยละ ๖๐ ของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน ๒= ร้อยละ ๗๐ ของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน ๓= ร้อยละ ๘๐ ของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน ๔= ร้อยละ ๙๐ ของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน ๕= ร้อยละ ๑๐๐ ของตำแหน่งด้านการบริหารที่ได้รับการทดแทน
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	ข้อมูลบุคลากรที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่มีอยู่ปัจจุบัน
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ร้อยละของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน
คำอธิบาย	:	วัดผลจำนวนตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	-
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= ร้อยละ ๖๐ ของตำแหน่งความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน ๒= ร้อยละ ๗๐ ของตำแหน่งความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน ๓= ร้อยละ ๘๐ ของตำแหน่งความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน ๔= ร้อยละ ๙๐ ของตำแหน่งความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน ๕= ร้อยละ ๑๐๐ ของตำแหน่งความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการทดแทน
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	ข้อมูลบุคลากรที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่มีอยู่ปัจจุบัน
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ทักษะเพื่ออนาคต (Skills for the Future)

ปี พ.ศ. ๒๕๖๕

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ระดับความสำเร็จของการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต
คำอธิบาย	:	วัดผลความสำเร็จของการดำเนินการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต
หน่วยวัด	:	ระดับ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	
เกณฑ์การให้คะแนน	:	ระดับ ๑ : ออกแบบ Model สำหรับการพัฒนา เช่น Digital Literacy/ Design Thinking/Positive Mindset/Engaging Leaders ระดับ ๒ : กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น Online/Offline ระดับ ๓ : กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผล Skill Matching ระดับ ๔ : กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการสื่อสาร ระดับ ๕ : ออกแบบระบบการประเมิน Skill Matching
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	แนวทางการดำเนินงานจากหน่วยงานต่างๆ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ระดับความสำเร็จของวางแผนการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต
คำอธิบาย	:	กวดผลความสำเร็จของการดำเนินการวางแผนการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต
หน่วยวัด	:	ระดับ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	
เกณฑ์การให้คะแนน	:	ระดับ ๑ : ออกแบบ Model สำหรับการพัฒนา เช่น Digital Literacy/ Design Thinking/Positive Mindset ระดับ ๒ : กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง วิธีการพัฒนาเช่น Online/Offline และรูปแบบและวิธีการประเมินผล Skill Matching ระดับ ๓ : กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการสื่อสาร ระดับ ๔ : กำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจและการบริหารกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ระดับ ๕ : สรุปแผนการดำเนินงาน
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	แนวทางการดำเนินงานจากหน่วยต่างๆ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗

คำอธิบายตัวชี้วัด

ชื่อตัวชี้วัด	:	ร้อยละของบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching
คำอธิบาย	:	วัดผลจำนวนบุคลากรตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	$\frac{\text{จำนวนหัวหน้างานที่ผ่านการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและการประเมิน Skill Matching X ๑๐๐}}{\text{จำนวนหัวหน้างานทั้งหมด}}$
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= ร้อยละ ๔๐ ๒= ร้อยละ ๖๐ ๓= ร้อยละ ๘๐ ๔= ร้อยละ ๙๐ ๕= ร้อยละ ๑๐๐
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	จำนวนผู้ผ่านการพัฒนาและการประเมิน Skill Matching
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching
คำอธิบาย	:	วัดผลจำนวนบุคลากรกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	$\frac{\text{จำนวนบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่ผ่านการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและการประเมิน Skill Matching X ๑๐๐}}{\text{จำนวนบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงทั้งหมด}}$
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= ร้อยละ ๔๐ ๒= ร้อยละ ๖๐ ๓= ร้อยละ ๘๐ ๔= ร้อยละ ๙๐ ๕= ร้อยละ ๑๐๐
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	จำนวนผู้ผ่านการพัฒนาและการประเมิน Skill Matching
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

**กลยุทธ์ที่ ๒.๑ : การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
(HRM & HRD Smart Process)**

ปี พ.ศ. ๒๕๖๕

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ระดับความสำเร็จของการวางแผนการ Re-process งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
คำอธิบาย	:	วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการวางแผนการ Re-process งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
หน่วยวัด	:	ระดับ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	
เกณฑ์การให้คะแนน	:	ระดับ ๑ : การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล ระดับ ๒ : กำหนดวิธีการ Re-process งานด้านทรัพยากรบุคคล (การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล) และการทำ Process Mapping เพื่อวิเคราะห์การใช้คนและเทคโนโลยี ระดับ ๓ : กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผลการ Re-process ระดับ ๔ : กำหนดกระบวนการเป้าหมายในการ Re-process คือ - กระบวนการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Management) - กระบวนการจัดการสายความก้าวหน้าอาชีพ (Career Management) - กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Online Training) - กระบวนการจัดการแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan) IDP ระดับ ๕ : สรุปลงแผนการดำเนินงาน
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	แนวทางการดำเนินงานจากหน่วยงานต่างๆ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗
คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	จำนวนกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการและ Re-process
คำอธิบาย	:	วัดจำนวนกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการและ Re-process
หน่วยวัด	:	จำนวน
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	-
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= - ๒= - ๓= จำนวน ๑ กระบวนการ ๔= จำนวน ๒ กระบวนการ ๕= จำนวน ๓ กระบวนการ
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ทุก ๓ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	จำนวนกระบวนการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการและ Re-process
คำอธิบาย	:	วัดจำนวนกระบวนการงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการและ Re-process
หน่วยวัด	:	จำนวน
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	-
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= - ๒= - ๓= จำนวน ๑ กระบวนการงาน ๔= จำนวน ๒ กระบวนการงาน ๕= จำนวน ๓ กระบวนการงาน
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ทุก ๓ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ : การพัฒนาระบบ Digital HR (Digital HR for Decision Making)

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ร้อยละของการพัฒนาระบบ Digital HR เมื่อเทียบกับแผน
คำอธิบาย	:	วัดผลการดำเนินการพัฒนาระบบ Digital HR เมื่อเทียบกับแผน
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	-
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= ร้อยละ ๖๐ ๒= ร้อยละ ๗๐ ๓= ร้อยละ ๘๐ ๔= ร้อยละ ๙๐ ๕= ร้อยละ ๑๐๐
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	จำนวนเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนางานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ทุก ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ : การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ร้อยละของการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเมื่อเทียบกับแผน
คำอธิบาย	:	วัดผลการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงโครงสร้าง/ บทบาทและหน้าที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคล
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	$\frac{\text{จำนวนกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลที่ปรับปรุง} \times 100}{\text{จำนวนกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมด}}$
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= ร้อยละ ๖๐ ๒= ร้อยละ ๗๐ ๓= ร้อยละ ๘๐ ๔= ร้อยละ ๙๐ ๕= ร้อยละ ๑๐๐
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	แผนการปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ทุก ๖ เดือน
ผู้กำกับดัชนีชี้วัด	:	ผู้อำนวยการ (หน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาทักษะ HR for Future สำหรับบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล

ปี พ.ศ. ๒๕๖๕

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ระดับความสำเร็จของการวางแผนการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต
คำอธิบาย	:	วัดระดับความสำเร็จของการวางแผนการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต
หน่วยวัด	:	ระดับ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	
เกณฑ์การให้คะแนน	:	ระดับ ๑ : การศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบและเนื้อหาในการพัฒนาคน HR ระดับ ๒ : ออกแบบวิธีการพัฒนาเช่น Classroom/Nonclassroom/Online/Offline ระดับ ๓ : กำหนดทักษะ HR for the Future ของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ระดับ ๔ : ออกแบบวิธีการประเมินผลแบบ Skill Matching ระดับ ๕ : สรุปลงแผนการดำเนินงาน
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	แนวทางการดำเนินงานจากหน่วยงานต่างๆ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการให้เสร็จภายใน ๖ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการกอง (ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๗
คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต และผ่านการประเมิน Skill Matching
คำอธิบาย	:	วัดผลจำนวนผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลผ่านการพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต และการประเมิน Skill Matching
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	$\frac{\text{จำนวนบุคลากรด้าน HR ที่ผ่านการพัฒนาทักษะ HR เพื่ออนาคตและการประเมิน Skill Matching X ๑๐๐}}{\text{จำนวนบุคลากร HR ทั้งหมด}}$
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑= ร้อยละ ๖๐ ๒= ร้อยละ ๗๐ ๓= ร้อยละ ๘๐ ๔= ร้อยละ ๙๐ ๕= ร้อยละ ๑๐๐
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	จำนวนผู้ผ่านการพัฒนาและประเมินทักษะ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ทุก ๓ เดือน
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการ (หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ดัชนีความผูกพันของบุคลากร
คำอธิบาย	:	วัดความพึงพอใจในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการพื้นฐาน การมอบหมายงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ สัมพันธภาพ เป็นต้น
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ปฏิบัติการ
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
สูตรคำนวณ	:	$\frac{\text{ผลรวมคะแนนความพึงพอใจของบุคลากร} \times 100}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ}}$
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑ = ร้อยละ ๖๕ ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ ๒ = ร้อยละ ๗๐ ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ ๓ = ร้อยละ ๗๕ ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ ๔ = ร้อยละ ๘๐ ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ ๕ = ร้อยละ ๘๕ ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	รายงานผลการสำรวจ Employee Engagement
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	๑ ครั้ง/ปี
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการ (หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	ระดับความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
คำอธิบาย	:	วัดระดับความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
หน่วยวัด	:	ระดับ
กลุ่มตัวชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาองค์กร (กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร)
สูตรคำนวณ	:	-
เกณฑ์การให้คะแนน	:	๑ = จัดตั้งคณะทำงานวัฒนธรรมองค์กร ๒ = ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร กำหนดผู้รับผิดชอบและสร้างวัฒนธรรมองค์กร ๓ = กำหนดแผนการสื่อสาร และดำเนินกิจกรรมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ๔ = จัดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ๕ = ประเมินผลสำเร็จการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	รายงานผลการวิเคราะห์และวิจัย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	๑ ครั้ง/ปี
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	ผู้อำนวยการหน่วยงานด้านการพัฒนาองค์กร (กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร)
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	หน่วยงานด้านพัฒนาองค์กร (กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร)

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง กระทรวงพาณิชย์

ผู้ให้สัมภาษณ์.....วัน/เดือน/ปี.....

1.ความท้าทาย (Challenges) ในการบริหารและพัฒนาคนในยุค Disruption ที่องค์กรต้องเผชิญ (Facing) มีอะไรบ้างที่สำคัญ
2.ความคาดหวังที่มีต่อทรัพยากรบุคคลต้องมี ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 (เช่น Digital Skills และอื่นๆ เป็นต้น)
3.ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการพัฒนาคนขององค์กรในศตวรรษที่ 21 มีอะไรบ้าง
อื่นๆ

สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์

๑) ความท้าทาย (Challenges) ในการบริหารและพัฒนาคนในยุค Disruption ที่องค์กรต้องเผชิญ (Facing) มีอะไรบ้างที่สำคัญ

๑. การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Path) ให้บุคลากรได้มองเห็นเป็นภาพเดียวกันและมีความชัดเจน เพื่อสร้างเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนเห็นเส้นทางการเติบโตของตนเอง และสามารถสร้างแรงจูงใจและความผูกพันเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานมากยิ่งขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการเรื่องระบบอุปถัมภ์ในการรับหรือแต่งตั้งด้วย

๒. งานด้านทรัพยากรบุคคลต้องเข้มแข็งมากขึ้น อาจเป็นเพราะปริมาณงานบริหารบุคคลมีจำนวนมาก ทำให้ปัญหาเล็กๆน้อยๆไม่ได้รับการแก้ไข เกิดการสะสมปัญหาจนส่งผลกระทบต่อภาพรวมด้านงานบุคลากร และมีข้อจำกัดและปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอัตรากำลังและการบริหารบุคลากร

๓. ข้าราชการยังขาดกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากมีปริมาณงานจำนวนมาก เมื่อเทียบกับกระทรวงอื่นโดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค ที่มีจำนวนของบุคลากรที่มีความพร้อมในการทำงานน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับภารกิจที่ต้องดำเนินการ อีกทั้งยังขาดแคลนบุคลากรด้านกฎหมาย (ตำแหน่งนิติกร) ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับคดีความหรือการเรียกร้องสิทธิทางกฎหมายของประชาชน

๔. การขาดผู้มีประสบการณ์ ผ่านการทำงานมาหลายๆ (อาวุโสด้านวิวุฒิและคุณวุฒิ) ที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

๕. ควรมีการวางแผนงานระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น มาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวให้ดียิ่งขึ้น

๖. การทำให้บุคลากรทุกคนทุกระดับ มองเห็นความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร

๗. การบริหารจัดการบุคลากรในแต่ละ Generation ระหว่างผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มงาน (Middle Management) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Operations) บุคลากรทุกคนต้องมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่าง Generation ของกันและกัน โดยหน่วยงานต้องนำความรู้ความสามารถและข้อดีระหว่างคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ มาผสมผสานและประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะคิด มุมมองการทำงาน การใช้ชีวิต บทบาทหน้าที่ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๘. การพัฒนาบุคลากรให้มีความทันสมัย สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานรวดเร็วต่อโลกดิจิทัลมากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการประชาชนให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนผู้ที่มาใช้บริการ

๙. การสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมสามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงในโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก และขาดความชัดเจน พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในบทบาทและภารกิจ

ของตนเองที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และมีความเข้าใจทิศทางการค้า การใช้ Big Data ให้เกิดประโยชน์ ตอบสนองความพึงพอใจของประชาชนผู้บริโภคได้

๑๐. การขาดบุคลากรที่เข้าใจกระบวนการการทำธุรกิจการค้าในแง่ของการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งข้าราชการอาจไม่สามารถให้คำแนะนำต่อผู้ประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีประสบการณ์การทำงานด้านนี้โดยตรง

๑๑. การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางจะต้องดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีระบบ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) ให้บุคลากรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้และสามารถพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันอยู่เสมอ

๑๒. การให้ความสำคัญกับการทำงานหลัก/ งานนโยบาย จนไม่มีเวลาดูแลงานบุคลากร และงานสนับสนุน ทำให้เกิดเป็นปัญหาสะสม

๑๓. การทำให้บุคลากรรุ่นใหม่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๑๔. การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านกฎหมาย เป็นต้น

๑๕. การรักษาคนเก่งไว้ในระบบราชการ

๑๖. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (ต้องรับฟังลูกน้อง ทำงานเป็นทีม)

๑๗. การนำความสามารถและข้อดีของบุคลากรระหว่างคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ มาผสมผสาน และประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑๘. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีระบบ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑๙. พัฒนาช่องทางที่ประชาชนจะเข้าถึงการใช้บริการ แม้แต่ offline ก็ต้องมีมาตรฐานที่ดีขึ้น ต้องสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนผู้มาใช้บริการ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการประชาชนให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) ความคาดหวังที่มีต่อทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ ๒๑ (เช่น Digital Skills และอื่น ๆ เป็นต้น)

๑. บุคลากรต้องมี Mindset ที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง มุ่งเน้นการฝึกฝนและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยไม่หลีกเลี่ยงโอกาสที่จะได้เรียนรู้ อบรม หรือพัฒนาศักยภาพของตนเอง ตามโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เพื่อให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด ส่งผลให้การทำงานของบุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Work Smart) และคุณภาพสูงสุดอย่างสม่ำเสมอ

๒. บุคลากรต้องมี Multi-Skills มีการพัฒนาจากการลงมือปฏิบัติ (Training by Doing) ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญรอบด้าน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. บุคลากรต้องติดตามการพัฒนาของเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และสามารถนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการทำงานให้ภาครัฐได้ประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

๔. บุคลากรต้องมีทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) สามารถประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยการนำภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีและการค้าภายในประเทศและระหว่างประเทศ มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ เพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรให้มีความเข้าใจบริบทการค้าของประเทศมากยิ่งขึ้น

๕. บุคลากรต้องเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เข้าใจข้อมูลข่าวสาร สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และทักษะรอบด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การค้า และวิจัย เพื่อเป็นพื้นฐานในการเตรียมความพร้อมก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตาม Career Path

๖. บุคลากรต้องทำงานเป็นทีมได้ โดยการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Human Trust)

๗. บุคลากรต้องเข้าใจในเรื่องของการทำธุรกิจและการแสวงหาโอกาสต่าง ๆ เพื่อสามารถป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์เข้าหาตนเองของกลุ่มนักธุรกิจ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ ประมวล และนำข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์มาส่งมอบให้แก่ผู้ประกอบการหรือนักธุรกิจได้อย่างมีคุณภาพ

๘. บุคลากรต้องสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สามารถบริหารจัดการเวลาการทำงานและการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ (Work Life Balance)

๙. บุคลากรต้องสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

๑๐. บุคลากรต้องมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย (Generation Gap) และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพูดคุยและเข้าใจความต้องการซึ่งกันและกัน Coaching ทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

๑๑. บุคลากรต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถเป็นผู้รับฟังที่ดี ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑๒. บุคลากรต้องมีทักษะด้านการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) ที่เหมาะสมต่อบทบาทภารกิจของงาน มี Service Mind สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

๑๓. บุคลากรต้องมียุทธศาสตร์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ใดหลีกเลี่ยงกฎระเบียบ กฎหมาย หรือนำไปหาประโยชน์ให้ตนเองในทางที่มีขอบ ในขณะเดียวกันก็ต้องหมั่นศึกษา ติดตามความเปลี่ยนแปลงบริบทธุรกิจ พัฒนาทักษะด้านกฎหมาย และสามารถออกกฎระเบียบที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจอย่างสุจริต สามารถดำเนินธุรกิจได้ง่ายขึ้นด้วย

๑๔. การเป็นนักการตลาดที่ดี สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การค้าในปัจจุบันได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ ดัดแปลง หรือพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจของหน่วยงานได้

๑๕. การมีความคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) สามารถคิดเพื่อค้นหาหรือสร้างมุมมองใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

๑๖. การพัฒนาบุคลากรให้กล้าแสดงออก กล้าที่จะตั้งคำถามหรือข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน หรือการสอบถามเพื่อเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ยังไม่รู้ เพื่อแสดงการมีส่วนร่วมในการทำงาน และสามารถเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

๑๗. การสร้างมุมมองให้บุคลากรทุกคนยอมรับในบทบาทภารกิจของกันและกันอย่างเท่าเทียม ว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกระทรวง โดยจะขาดคนใดคนหนึ่งไปไม่ได้ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

๓) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการพัฒนาคนขององค์กรในศตวรรษที่ ๒๑ มีอะไรบ้าง

๑. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) และผู้ปฏิบัติงาน (Operations) มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดช่องว่างการสื่อสารการทำงานในแต่ละระดับ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สะสมมาสามารถสร้างการรับรู้ให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการปฏิบัติตัวเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชา

๒. บุคลากรในองค์กรมองเห็นถึงความสำคัญ ของการแต่งตั้งข้าราชการโดยมุ่งเน้นด้านความรู้ความสามารถมากกว่าด้านวิทยุฒิ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องได้รับการพัฒนาบทบาทให้สูงขึ้นตามความเหมาะสม โดยไม่มีอุปสรรคด้านอายุมาเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการทำงานและโอกาสการเติบโตในสายงานทางราชการ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสการเติบโตของบุคลากรอย่างเท่าเทียม

๓. บุคลากรในองค์กรมีคุณธรรม และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔. บุคลากรในองค์กรมีการสร้างเครือข่ายภายในหน่วยงานและกระทรวง เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำมาวางแผนการพัฒนาด้านบุคคลภายในองค์กรให้มีความต่อเนื่อง โดยการวางแผนงานระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อมารองรับและสอดคล้องการพัฒนาหน่วยงานในระยะยาว

๕. ผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์ ผ่านการทำงานมามาก และมีความรู้ในด้านต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการที่จะมาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. บุคลากรในองค์กรมีความเหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน และได้รับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอยู่เสมอ เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) การเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) หรือความสามารถในการถ่ายทอด (Knowledge Transfer) และมีความรู้และทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์การค้าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุมีผล

๗. บุคลากรในองค์กรเป็นนักการตลาดที่ดี สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การค้าในปัจจุบันได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ ดัดแปลง หรือพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจของหน่วยงาน และมีความคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) สามารถคิดเพื่อค้นหาหรือสร้างมุมมองใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

๘. บุคลากรในองค์กรมีความกล้าแสดงออก กล้าที่จะตั้งคำถามหรือข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน หรือการสอบถามเพื่อเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ยังไม่รู้ เพื่อแสดงการมีส่วนร่วมในการทำงาน และสามารถเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

๙. บุคลากรในองค์กรทุกคนยอมรับในบทบาทภารกิจของกันและกันอย่างเท่าเทียม ว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกระทรวง โดยจะขาดคนใดคนหนึ่งไปไม่ได้ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

๑๐. บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการตลาด หรือการทำกิจกรรม/อบรม/สัมมนา/การเจรจาการค้า (Business Matching) ผ่านระบบออนไลน์ (Online) เพื่อให้เหมาะสมในสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อโคโรนาไวรัส ๑๙ (COVID-๑๙) สามารถดำเนินการตามบทบาทภารกิจของหน่วยงานต่อไปได้

๑๑. บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เปิดรับการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีความสุข และยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

๑๒. บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล (Digital Change) และเปิดใจรับ IT มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสกุลเงินดิจิทัล (Digital Currency) เพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ให้สอดคล้องกับสถานะการณ์ปัจจุบันตามนโยบายที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ความรู้เกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) ที่จะมาทำงานแทนที่มนุษย์ หรือระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง/เหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

๑๓. บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) พัฒนาความคิดและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ค้นหาข้อบกพร่องเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนแก้ไขให้การทำงานมีขั้นตอนที่ง่ายขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์และตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ

๑๔. บุคลากรในองค์กรมีการหมุนเวียนบุคลากร (Rotate) เพื่อสร้างโอกาสการทำงานใหม่ ๆ ให้บุคลากรมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น และทำให้การทำงานในบริบทงานเดิมมีมิติหรือแนวทางการทำงานที่แตกต่างและหลากหลายมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้าง

ประสบการณ์ที่หลากหลายให้กับบุคลากร เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ให้บุคลากร สามารถทำงานได้ในทุกมิติรอบด้าน เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๑๕. การวางแผนสร้างโอกาสการเติบโตของบุคลากรอย่างเท่าเทียม เพื่อให้คนทำงานมองเห็นถึงเส้นทางการเติบโตในหน้าที่การงานทั้งกลุ่มคนที่มีศักยภาพรุ่นใหม่ และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ ที่ต้องให้ความสำคัญใกล้เคียงกัน มี career path ให้เขา ที่สำคัญคือ ต้องเลือกผู้บังคับบัญชาให้ดี

๑๖. การเตรียมบุคลากรที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ให้มีความรู้และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑๗. การสร้างเครือข่ายระหว่างผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองของทั้งกระทรวง

๑๘. ควรมีผู้บริหารระดับสูงเป็น chief HR ดูแลเรื่องบุคลากรโดยเฉพาะ

๑๙. ต้องดึงคนคุณภาพเข้าสู่องค์กร และมีระบบการรักษาคนดีไว้ในองค์กร

๒๐. บุคลากรต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาในด้านเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนวิถีชีวิตของประชากร (New Normal)

๒๑. การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอยู่เสมอ เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) การเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) หรือความสามารถในการถ่ายทอด (Knowledge Transfer)

๒๒. HRD ต้องเป็น Assessment & Development Center ต้องรู้ทิศทางองค์กร ต้องรู้ว่าสร้างคนให้เป็นแบบไหนเพื่อตอบโจทย์องค์กร

๒๓. หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่ายสำคัญที่สุด ต้องมีทักษะด้านการ coaching/ mentoring เพราะใกล้ชิดกับข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามาในองค์กร บุคลากรจะอยู่ได้หรือไม่ก็เพราะหัวหน้าฝ่าย

๒๔. การเปลี่ยนmindset ให้มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) พัฒนาความคิดและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ค้นหาข้อบกพร่องเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนแก้ไขให้การทำงานมีขั้นตอนที่ง่ายขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น การให้บริการประชาชนต้องให้คำแนะนำไม่ใช่ปฏิเสธเพียงอย่างเดียว “ทำในสิ่งที่ประชาชนอยากได้ ไม่ใช่ทำในสิ่งที่เราอยากทำ”

๒๕. การหมุนเวียนบุคลากร (Rotate) เพื่อสร้างโอกาสการทำงานใหม่ ๆ ให้บุคลากรมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น และทำให้การทำงานในบริบทงานเดิมมีมิติหรือแนวทางการทำงานที่แตกต่างและหลากหลายมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



รย	เลขที่	วันที่	หน้า
๗	๕๖๖๖	๒๗/๗/๒๕๖๕	๑๕/๑๗

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มอัตรากำลังและระบบงาน โทร. ๖๕๙๓

ที่ พณ ๐๒๐๒/ ๒๖๗๕ วันที่ ๓ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง รายงานผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗”

เรียน ปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตามที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล (กบบ.) และสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ได้รับอนุมัติให้ร่วมกันจัดการฝึกอบรมหลักสูตร “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗” ระหว่างวันที่ ๑๐ มีนาคม - ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๕ (รวม ๑๔.๕ วัน) โดยช่วงที่ ๑ เป็นการบรรยายและฝึกปฏิบัติในชั้นเรียน ระหว่างวันที่ ๑๐ มีนาคม - ๙ เมษายน ๒๕๖๕ (๗ วัน) แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ จึงปรับวิธีการฝึกอบรมในช่วงที่ ๒ เป็นการบรรยายและฝึกปฏิบัติผ่านระบบ Zoom ระหว่างวันที่ ๖ กรกฎาคม - ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๕ (๗.๕ วัน) ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรมคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของทุกกรมในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ นั้น

กบบ. ขอสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรดังกล่าว (รายละเอียดดังเอกสารแนบ) ดังนี้

๑. ผลการประเมินความพึงพอใจ

๑.๑ ผู้เข้ารับการอบรม จำนวน ๑๘ คน ตอบแบบประเมินฯ จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๑.๒ ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นหลังจากเข้ารับการอบรมมีค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ ๘๐.๐๐ (ก่อนอบรมร้อยละ ๔๘.๘๙) และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจด้านเนื้อหาวิชาร้อยละ ๘๗.๗๘ ด้านวิทยากรร้อยละ ๘๘.๘๘ รวมทั้งมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อภาพรวมของหลักสูตรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๒๒

๒. ข้อคิดเห็นที่สำคัญของผู้เข้ารับการอบรม

๒.๑ ระยะเวลาการฝึกอบรมค่อนข้างยาว

๒.๒ การทำ workshop ในห้องเรียนจะมีประสิทธิภาพมากกว่าระบบ Zoom เนื่องจากบางครั้งมีปัญหาเกี่ยวกับระบบเสียง และความไม่เสถียรของสัญญาณ wifi ทำให้การระดมความคิดเห็นของทั้งกลุ่มทำได้ไม่เต็มศักยภาพ

๒.๓ วิทยากรเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน มีเทคนิคการสอนที่เข้าใจง่ายและน่าสนใจ

๒.๔ เนื้อหาวิชาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและภารกิจของผู้เข้าอบรม โดยความรู้ที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายนิลรัตน์ ต้นสกุล)

ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล

ความเห็น/คำสั่ง

ทราบ/ขอขอบคุณ


3/๙/๒๕๖๕

(นายรณรงค์ พูลพิพัฒน์)

รองปลัดกระทรวง ปฏิบัติราชการแทน
ปลัดกระทรวงพาณิชย์

กลุ่มงานอัตรากำลังฯ



3/๙/๒๕๖๕

แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗)

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อหลักสูตรในภาพรวม
หลักสูตร “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๗”
ระหว่างวันที่ ๑๐, ๑๗, ๒๔, ๓๐, ๓๑ มีนาคม ๗, ๙ เมษายน ๖, ๑๙, ๒๓, ๒๙ กรกฎาคม
และ ๔, ๑๑, ๑๘, ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔

คำถาม	ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)	คะแนนเฉลี่ย (คะแนนเต็ม ๕)	ระดับ ความพึงพอใจ
ตอนที่ ๑ ความรู้ก่อนและหลังฝึกอบรม			
๑.๑ ก่อนอบรม ท่านมีความรู้ในเนื้อหาวิชาของหลักสูตรนี้	๔๘.๘๙	๒.๔๔	น้อย
๑.๒ หลังอบรม ท่านมีความรู้ในเนื้อหาวิชาของหลักสูตรนี้	๘๐.๐๐	๔.๐๐	มาก
ตอนที่ ๒ ความพึงพอใจต่อเนื้อหาวิชา วิทยากร และภาพรวมรายวิชา			
ด้านเนื้อหา	๘๗.๗๘	๔.๓๙	มากที่สุด
๒.๑ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	๘๘.๘๙	๔.๔๔	มากที่สุด
๒.๒ สอดคล้องกับภารกิจของผู้อบรมและความรู้ที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานได้	๘๗.๗๘	๔.๓๙	มากที่สุด
๒.๓ การฝึกปฏิบัติทำโครงการ Sandbox ช่วยสร้างทักษะการจัดทำโครงการตามแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี	๘๖.๖๗	๔.๓๓	มากที่สุด
ด้านวิทยากร	๘๘.๘๙	๔.๔๔	มากที่สุด
๒.๔ เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	๙๑.๑๑	๔.๕๖	มากที่สุด
๒.๕ มีเทคนิคการสอนในแบบที่เข้าใจได้ง่ายและน่าสนใจ	๘๘.๘๙	๔.๔๔	มากที่สุด
๒.๖ กระตุ้นและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	๘๗.๗๘	๔.๓๙	มากที่สุด
การถาม-ตอบ			
๒.๗ บริหารเวลาให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา	๘๗.๗๘	๔.๓๙	มากที่สุด
ความพึงพอใจในภาพรวมต่อหลักสูตร	๗๗.๒๒	๓.๘๖	มาก
๒.๘ ท่านมีความพึงพอใจในภาพรวมต่อหลักสูตรนี้	๘๕.๕๖	๔.๒๘	มากที่สุด
๒.๘ การฝึกอบรมผ่านระบบ Zoom มีความเหมาะสมกับหลักสูตร	๖๘.๘๙	๓.๔๔	มาก

เกณฑ์ความพึงพอใจตามระดับช่วงคะแนน

คะแนน	ระดับความพึงพอใจ
๔.๒๑ - ๕.๐๐	มากที่สุด
๓.๔๑ - ๔.๒๐	มาก
๒.๖๑ - ๓.๔๐	ปานกลาง
๑.๘๑ - ๒.๖๐	น้อย
๑.๐๐ - ๑.๘๐	น้อยที่สุด

 **ด่วนที่สุด** บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กองบริหารทรัพยากรบุคคล โทร. ๖๕๙๓

ที่ พณ ๐๒๐๒/ว ๕๓๖๐

วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความร่วมมือให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ต่อแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

เรียน อธิบดี คต./คน./พค./จร./ทป./สค./ผอ. สนค.

ความเห็น/คำสั่ง

ตามที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้ร่วมกันจัดทำหลักสูตร “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗” ระหว่างวันที่ ๑๐ มีนาคม - ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔ โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมต่าง ๆ เข้ารับการอบรมและร่วมกันจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคลของกระทรวงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ให้มีศักยภาพสูง มีความรู้ และทักษะใหม่ๆ พร้อมปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความพร้อมสำหรับการค้าในยุคศตวรรษที่ ๒๑ นั้น

บัดนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗) เสร็จแล้ว และเพื่อให้แผนฯ มีความครบถ้วน และสมบูรณ์มากขึ้น จึงขอความร่วมมือกรมให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ต่อแผนฯ ดังกล่าว โดยส่งให้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ภายในวันพฤหัสบดีที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๖๔ เพื่อนำไปทบทวน ปรับปรุง แก้ไขแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวง ก่อนนำเสนอปลัดกระทรวงพาณิชย์ให้ความเห็นชอบ และเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ สามารถดาวน์โหลดแผนฯ ได้ตาม QR code ด้านล่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง



(นายธรรรงค์ พูลพิพัฒน์)

รองปลัดกระทรวง ปฏิบัติราชการแทน
ปลัดกระทรวงพาณิชย์



แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรฯ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มอัตรากำลังและระบบงาน โทร. ๖๕๙๓

ที่ พณ ๐๒๐๒/ว ๓๐๖๙ วันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความร่วมมือให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ต่อแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์

พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

เรียน ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สถาบัน/กลุ่ม/พาณิชย์จังหวัด

ความเห็น/คำสั่ง

ตามที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้ร่วมกันจัดทำหลักสูตร “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗” ระหว่างวันที่ ๑๐ มีนาคม - ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔ โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมต่าง ๆ เข้าร่วมการอบรมและร่วมกันจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคลของกระทรวงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ให้มีศักยภาพสูง มีความรู้ และทักษะใหม่ๆ พร้อมปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความพร้อมสำหรับการค้าในยุคศตวรรษที่ ๒๑ นั้น

บัดนี้ กองบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ ได้จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗) เสร็จแล้ว และเพื่อให้แผนฯ มีความครบถ้วน และสมบูรณ์มากขึ้น จึงขอความร่วมมือหน่วยงานของท่านให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ต่อแผนฯ ดังกล่าว โดยส่งให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลภายในวันพฤหัสบดีที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๖๔ เพื่อนำไปทบทวนปรับปรุง แก้ไขแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวง ก่อนนำเสนอปลัดกระทรวงพาณิชย์ให้ความเห็นชอบ และเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ สามารถดาวน์โหลดแผนฯ ได้ตาม QR code ด้านล่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นางรัญสร สวัสดิ์)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล



แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรฯ

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ
ต่อแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์
พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

.....

แผนที่ ๑ การวิเคราะห์ วางแผน และการจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์
(Workforce Analysis and Planning)

- ควรกำหนดแผนการจัดหาอัตรากำลังให้เพียงพอต่อภารกิจงาน และจัดหาอัตรากำลังให้ตรงกับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่

แผนที่ ๒ การพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับหัวหน้างาน

- หัวหน้างาน/ผู้อำนวยการกลุ่มควรมีทักษะด้านการบริหารจัดการทั่วไป อาทิ งานพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมในปัจจุบันเป็นการจ้างเหมา รวมทั้งงานสารบรรณเพื่อกำกับดูแลงานภารกิจที่รับผิดชอบ และให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบรวดเร็วทันสถานการณ์

แผนที่ ๓ การพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

- การพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ/ความเชี่ยวชาญควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม

แผนที่ ๔ การพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ (Integrated HR Systems)

- ควรกำหนดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภารกิจในด้านต่างๆ ของกระทรวงพาณิชย์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมถึงการบูรณาการทำงานร่วมกับจังหวัดและหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดอย่างเป็นรูปธรรม

แผนที่ ๕ การนำเทคโนโลยี SMAC (Social Media, Analytics & Cloud) มาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้กับบุคลากร

แผนที่ ๖ การปรับโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

- การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ควรให้หน่วยงานในภูมิภาคเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนที่ ๗ การจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่ออนาคต

- ควรมีการพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนในอนาคต

แผนที่ ๘ การปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน Employee Engagement

- ควรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กร บุคลากร รวมถึง เครื่องมือต่างๆ ในการทำงานให้มีความพร้อม และรองรับระบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

แผนที่ ๙ การกำหนดมาตรฐานและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

- ควรมีการสร้างค่านิยมในการทำงานขององค์กรโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรที่ทุ่มเทกำลังความสามารถ/ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จเป็นอย่างดี

.....

- เพิ่มการถอดบทเรียนและองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุราชการที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี
- นำเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการพลเรือนเข้าไปอยู่ในขั้นตอนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาบุคลากร

.....

- การพัฒนา HR Sandbox โครงการจัดการอัตรากำลังตำแหน่ง ผอ. กศ. (ผู้อำนวยการกลุ่มกำกับและพัฒนาเศรษฐกิจการค้า) : การพัฒนาให้เหมาะสมตามแต่ละพื้นที่
- กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การวางแผนและการจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์ จัดสรรกำลังคน : มีการจัดการอุปกรณเทคโนโลยีต่างๆที่มีประสิทธิภาพ ให้ทันกับยุคปัจจุบัน เพื่อพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตและผ่านการประเมิน Skill Matching
- กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่ออนาคต (Workforce Capability Building) : มีการจัดหากำลังคนเพิ่มขึ้นในส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องรับผิดชอบภารกิจของกรมและกระทรวง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและระยะเวลาตามที่กำหนด

.....

- ควรเพิ่มแผนปฏิบัติการการพัฒนาหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกระทรวง
- ควรมีแผนงานการปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ซึ่งปัจจุบันตำแหน่งพาณิชย์จังหวัดระดับผู้อำนวยการสูง และผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงานระดับชำนาญการพิเศษในหน่วยงานส่วนภูมิภาคยังไม่ครบทุกจังหวัด

.....

- เพิ่มเติมข้อมูลด้านปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ข้อมูลทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพาณิชย์ เช่น โครงสร้างและอัตรากำลังกระทรวงพาณิชย์ จำนวนบุคลากรแต่ละประเภท ตำแหน่ง เพศ ช่วงวัย (Generations) อัตราการโอน ย้ายและลาออก เป็นต้น

.....

- จัดกิจกรรมที่สามารถผลักดันและขับเคลื่อนค่านิยมของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงกระบวนการติดตามประเมินผล ควรมีการวัดผลเป็นร้อยละของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมของกระทรวง เพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

.....

- กำหนดเป้าหมายในอนาคตของแต่ละแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ๔ ด้าน (Strategic HR Action Plan) ว่าแต่ละแผนปฏิบัติการฯ ต้องการไปสู่จุดไหนเพื่อเชื่อมโยงกับการกำหนดทิศทางของกรมในการดำเนินการและปรับเปลี่ยนกระบวนการให้สอดคล้องกับแผนของกระทรวงพาณิชย์
- การนำความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) อาทิ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ SME ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการจัดทำแผนฯ รวมทั้งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการออกมาตรการ โครงการ และงานบริการประชาชนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการค้าที่เปลี่ยนแปลงไปของภาคธุรกิจอีกด้วย

.....

- กิจกรรมในแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ส่วนมากเป็นสิ่งที่ริเริ่มขึ้นใหม่ ซึ่งต้องใช้เวลาและความร่วมมือจากทุกหน่วยงาน ดังนั้น ควรมีนโยบายจากกระทรวงฯ ที่ชัดเจนเพื่อมุ่งมั่นการขับเคลื่อนแผนฯ มิฉะนั้นอาจไม่บรรลุเป้าหมายของแผนที่กำหนดไว้
- ในกระบวนการจัดทำแผนฯ ได้มีการจัดทำ HR Sand Box จำนวน ๖ โครงการ ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของกระทรวงพาณิชย์มีระยะเวลาดำเนินการแต่ละโครงการไม่เกิน ๖ เดือน กระทรวงฯ อาจพิจารณาคัดเลือกโครงการที่ส่งผลในภาพรวมมาดำเนินการในปี ๒๕๖๕ เพื่อพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลให้เห็นผลงานอย่างเป็นรูปธรรม
-
- บุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพทุกระดับ โดยการ Reskill Upskill และ New Skill ให้แก่ข้าราชการทุกระดับ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ให้บรรลุตามเป้าหมาย
-
- กลยุทธ์ที่ ๔.๑ ควรมีเรื่องปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมด้วย โดยให้มุ่งเน้นการนึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนให้มาก สร้างความรู้สึกเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กร และส่วนรวม เนื่องจากความผูกพันน่าจะเกิดขึ้นได้จากการมีคุณธรรมและจริยธรรมระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันและระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
- การพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง : ในการติดตามประเมินผล ควรกำหนดให้มีการประเมินผล (Performance) ของบุคคลแบบ ๓๖๐ องศา อย่างสร้างสรรค์ สำหรับกลุ่มเป้าหมาย เช่น หัวหน้างาน กลุ่ม นปร. กลุ่มHIPPS ฯลฯ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลการทำงานแบบรอบด้าน โดยประเมินผลการทำงานจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงกลุ่มเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เห็นจุดบกพร่อง และระบุจุดเด่นของบุคคลนั้นได้ชัดเจนมากขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลได้ตรงจุดมากขึ้น
- แผนงาน : การปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล : การติดตามประเมินและการปรับปรุงพัฒนา ควรเพิ่มการนำผลการประเมิน/วิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนและหลังการปรับโครงสร้าง มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา
- เป้าหมายหลักของการจัดทำแผน ควรสื่อเรื่องการเสริมสร้าง และพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมด้านระบบการบริหารงาน และการพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ ๒๑
- วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล : ควรมีเรื่องระบบงานบริหาร HR ที่มีประสิทธิภาพด้วย
- พันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล อาจพิจารณาปรับเปลี่ยน ดังนี้
 - ๑) ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ยืดหยุ่นตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมฯ
 - ๒) บูรณาการงานด้านทรัพยากรบุคคลทั้งการบริหารและการพัฒนาให้เชื่อมโยงกัน โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้
 - ๓) พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน และส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร
- มิติกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - ด้านที่ ๑ : พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในยุคดิจิทัล
 - : กลยุทธ์ภายใต้หัวข้อ เน้นเรื่องวางแผน/จัดการคนเป็นหลัก ควรเพิ่มเติม กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร เช่น ปรับระบบงานให้มีความยืดหยุ่น

ด้านที่ ๒ พัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง

: ควรมีเรื่องการบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างระบบงานด้านบริหาร และพัฒนา HR

ด้านที่ ๓ พัฒนาหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์องค์กร

: ควรพัฒนาบุคลากรด้าน HR ให้มีความเชี่ยวชาญสามารถให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และให้ข้อมูลด้านบุคลากรแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น เช่น แนวปฏิบัติตามระเบียบราชการ และ นำเสนอหลักสูตรใหม่ๆ

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพิ่มเรื่องกฎระเบียบ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เช่น สังคมสูงวัย การปรับตัวใน ยุควิถีใหม่และวิถีถัดไป (รูปแบบการทำงาน)
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน:
 - จุดแข็ง : ระบบ DPIS เป็นระบบของสนง. ก.พ. กระทรวงไม่สามารถปรับปรุง/พัฒนาได้เอง ไม่ควรเป็นจุดแข็ง
 - จุดอ่อน : ความไม่ยืดหยุ่นของระบบราชการ มีลำดับขั้นตอนมากเกิดความล่าช้า เส้นทางความก้าวหน้าไม่ชัดเจน ทำให้ขาดแรงจูงใจ ระบบการประเมินผลงาน ไม่สะท้อนตามความเป็นจริง ปัญหา Generation Gap
- ควรพิจารณาความเชื่อมโยงเป้าหมายจากทิศทางของประเทศ แผนสำนักงาน ก.พ แผนบริหาร และพัฒนา HR ของประเทศ
- เสนอหลักสูตรผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์ สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงโดยให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นผู้ออกแบบหลักสูตรและให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาร่วมคัดเลือกบุคลากรเข้าเรียนในหลักสูตรนี้ เพื่อเป็นการวางตัวผู้บริหารกระทรวงในอนาคต ผู้ผ่านหลักสูตรนี้ต้องเป็นนักคิดและนักบริหาร สามารถพัฒนาองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกได้ทันทั่วทั้งที่
- สูตรคำนวณและเกณฑ์การให้คะแนน ตัวชี้วัด “ร้อยละของความผูกพันของบุคลากร” วัดที่ร้อยละของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ ข้อเสนอ : ควรวัดที่คะแนนรวมความพึงพอใจเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจ
- แผนแม่บท มีเป้าหมาย : บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถ มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ข้อเสนอ : อยากให้เพิ่มเรื่องการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ในแผนฯ ดังกล่าว
- แผนปฏิบัติการมีการพัฒนาทักษะสำหรับหัวหน้างานและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ข้อเสนอ : ให้เพิ่มเติมการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ อาทิ ระดับปฏิบัติงาน เป็นต้น
- เพิ่มเรื่อง : การดึงดูด รักษา และใช้ประโยชน์จากบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถ การทบทวนและปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยภายในองค์กร



ผู้เข้าร่วมจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ของกระทรวงพาณิชย์ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565 – 2567)

ที่ปรึกษา

ดร.เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค

คณะทำงาน

(เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

กรมการค้าต่างประเทศ

กรมการค้าภายใน

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

กรมทรัพย์สินทางปัญญา

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า

จัดทำโดย

นางชญสร สวัสดิ์

กองบริหารทรัพยากรบุคคล

นางสาวพรทิพา กวีชนกุล

สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
