



สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

การจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard

มิติที่ 1

ความสอดคล้อง
เชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 2

ประสิทธิภาพของการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3

ประสิทธิผลของการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4

ความพร้อมรับผิด้านการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5

คุณภาพชีวิตและความ
สมดุลระหว่างชีวิตกับ
การทำงาน



คู่มือ



สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

การจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard

มิติที่ 1

ความสอดคล้อง
เชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 2

ประสิทธิภาพของการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3

ประสิทธิผลของการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4

ความพร้อมรับมือด้านการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5

คุณภาพชีวิตและความ
สมดุลระหว่างชีวิตกับ
การทำงาน



การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard

พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2549

จำนวนเล่ม 3,000 เล่ม

จำนวนหน้า 74 หน้า

ISBN 974-9946-18-9

จัดพิมพ์โดย สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2547 1870 โทรสาร 0 2547 1868-9
www.ocsc.go.th e-mail : brd@ocsc.go.th

พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ.สียิ่ง จำกัด
4 ซอยสิรินธร 7 บางพลัด กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0 2881 9890

คำนำ

หนังสือคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard นี้ จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอเนื้อหาและวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัด มีความเข้าใจในหลักการของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลและวิธีปฏิบัติและสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ขั้นตอน วิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และเครื่องมือการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัด เลือกใช้เพื่อการประเมินตนเองเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จที่ ก.พ. กำหนด

คณะผู้จัดทำได้พยายามนำเสนอเนื้อหาต่างๆ ตามลำดับ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ โดยหวังว่าแนวทางการดำเนินการตามเอกสารเล่มนี้ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัด สามารถพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งในการปฏิบัติการกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

สำนักงาน ก.พ.

ธันวาคม 2549

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	
ตามแนวทาง HR Scorecard	1
□ เมื่อองค์กรต้องปรับเปลี่ยน	1
□ ทำไมต้อง “คน”	1
□ ความท้าทายของการบริหาร “คน”	2
□ HR Scorecard คืออะไร	3
□ HR Scorecard กับระบบราชการพลเรือนไทย	3
□ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล	4
□ การบริหารนโยบาย	5
□ การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	8
□ การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	9
บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล	
ในส่วนราชการและจังหวัด	11
□ การประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	11
□ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	12
□ การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ	12
□ การติดตามและการรายงาน	12
บทที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	15
□ ขั้นตอนเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	16
□ ขั้นตอนดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์	17

ภาคผนวก

1. ประเด็นคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ประชุม เชิงปฏิบัติการคณะทำงานฯ	33
2. ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	34
3. ตัวอย่างการวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างความสำคัญของประเด็น ยุทธศาสตร์ฯ กับผลการปฏิบัติงานด้าน HR ในปัจจุบัน (Gap Analysis)	35
4. เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)	36
5. เทคนิคการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน (Force Field Analysis)	38
6. แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template)	39
7. แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการรองรับแผนกลยุทธ์	41
8. ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงาน	42
9. แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	47

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard

1

⊕ เมื่อองค์กรต้องปรับเปลี่ยน...

องค์กรในภาคราชการมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ เรื่อง เช่น การปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจการบริหารจากราชการส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น การปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อให้ได้บริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล การเป็นองค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance) การปรับเปลี่ยนมุมมองที่มุ่งเน้นความสำคัญของประชาชน (Customer Centric) การปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แต่การปรับเปลี่ยนการบริหาร “คน” หรือทรัพยากรบุคคลนั้น สำหรับภาคราชการแล้วยังถือได้ว่าเปลี่ยนแปลงได้ช้า เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์หรือค่านิยมในการปฏิบัติราชการ และในด้านการจัดระบบบริหารกำลังคนให้ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

⊕ ทำไมต้อง “คน”

ในยุคศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ทั้งนักวิชาการและผู้บริหารของหลายๆ องค์กร ต่างมุ่งเน้นความสำคัญของกลยุทธ์ไปที่การบริหาร “คน” เพราะเชื่อว่าสังคมเศรษฐกิจของยุคนี้จำเป็นต้องแข่งขันกันที่ระดับทุนความรู้ขององค์กร (Knowledge Economy) แม้ว่าทุนความรู้หรือทุนปัญญานี้จะเป็นทรัพย์สินประเภทที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) แต่กลับมีพลังความสามารถต่อการสร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้กับองค์กรได้มากกว่าการเน้นกลยุทธ์ลงทุนไปที่ทุนทางวัตถุ ดังผลการศึกษาในต่างประเทศ ที่ระบุว่าร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” และนักวิชาการบางท่าน เช่น Jac Fitz-entz ก็กล่าวถึงไว้ในหนังสือ “The ROI of Human Capital” (ค.ศ. 2000)

ในองค์กรภาครัฐก็ได้ให้ความสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์เช่นเดียวกัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าภาคราชการจะมีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนของภาคเอกชนในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

⊕ ความท้าทายของการบริหาร “คน”

ในยุคที่แข่งขันกันด้วยทุนมนุษย์ มีความท้าทายที่สำคัญคือ การที่จะบอกว่าหน่วยงานของเรามีทุนมนุษย์ที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าหน่วยงานอื่นหรือไม่ แม้ว่าวิธีการวัดและการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลจะยากกว่าการวัดผลทางด้านอื่นๆ เช่น ด้านการเงิน แต่นักวิชาการหลายท่านก็ได้ให้ความสำคัญในการวัดและประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ถึงกลับมีคำกล่าวที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้”¹

การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อจะช่วยให้องค์กรทราบว่าใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แนวทางหนึ่งในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ คือการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (ซึ่งมิใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน) กลุ่มนักวิชาการอันประกอบด้วย Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich ได้เสนอแนวคิดเรื่อง HR Scorecard ไว้เป็นครั้งแรกในหนังสือชื่อ “The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance” โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1992²

¹ David Norton กล่าวไว้ในบทนำของหนังสือ The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance ของ Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich สำนักพิมพ์ Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (ค.ศ. 2001)

² สุรพงษ์ มาลี, ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล. (กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., 2547), หน้า 32.

⊕ HR Scorecard คืออะไร

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

⊕ HR scorecard กับระบบราชการพลเรือนไทย

เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพมีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดไว้ 4 ส่วน ดังนี้

- มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ
- ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
- มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัดมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
- ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

⊕ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กล่าวคือ ส่วนราชการและจังหวัดจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกันตามแผนภาพ



ภาพที่ 1 บทบาทใหม่และความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

⊕ การบริหารนโยบาย

เป็นบทบาทของ ก.พ. โดย ก.พ. เป็นผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรภาครัฐ โดย อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพได้เห็นชอบข้อเสนองานของสำนักงาน ก.พ. ในการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ดังนี้

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 2 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้บรรลุมีดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้นับถือศาสนาที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้นับถือศาสนา ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เพียงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

มติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้นปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้นปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้นปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้นปฏิบัติงานด้วยกันเอง

และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

⊕ การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการมีบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

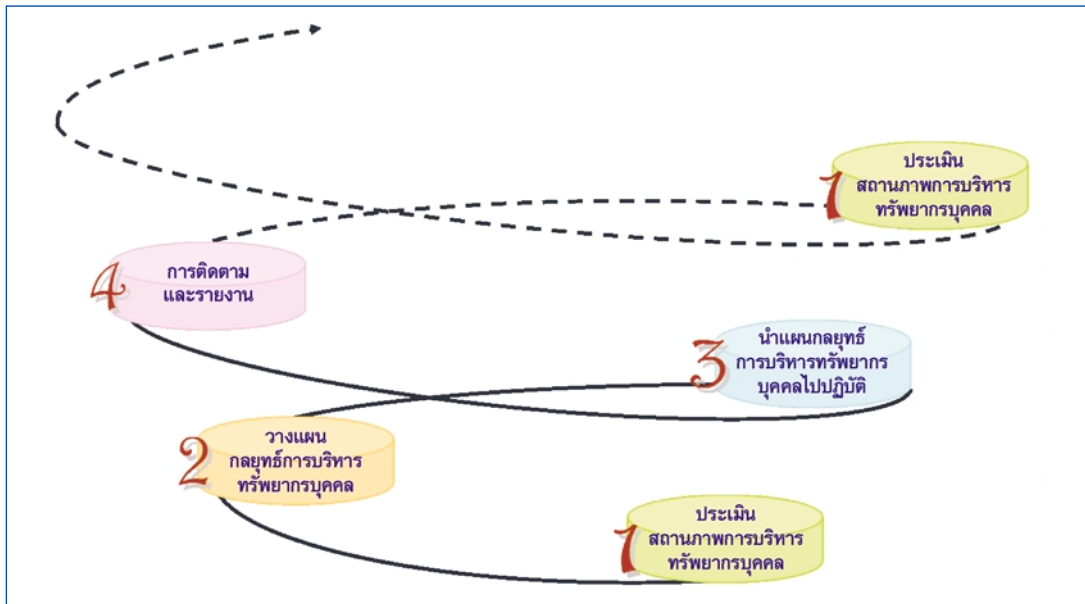
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติการกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

⊕ การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการจะสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีจุดมุ่งเน้นทิศทางที่ชัดเจนตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจะเป็นสิ่งกำหนดแผนงานและกิจกรรมในทางปฏิบัติ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด

2



ภาพที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไทย

1. การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดเพื่อทราบ จุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน

การศึกษาในขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ การศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ก.พ. กำหนด หรือการศึกษาจากการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของรอบปีที่ผ่านมา (กรณีมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรแล้ว) โดยสามารถนำข้อมูล ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่ได้จากรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของปีที่ผ่านมาประกอบการวิเคราะห์ด้วยก็ได้

2. การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนด กลยุทธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สำหรับวิธีการและขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในบทที่ 3

3. การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธิดำเนินการ และผลลัพธ์ที่ข้าราชการและส่วนราชการจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนผู้รับบริการด้วย

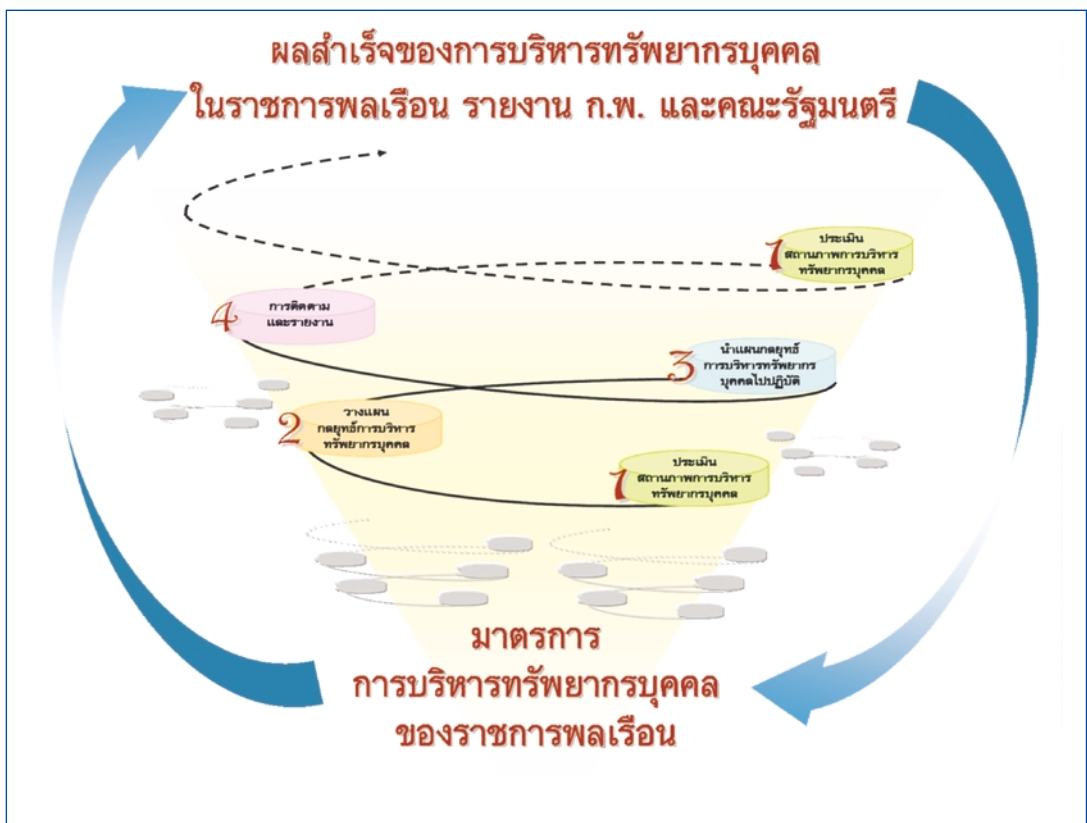
4. การติดตามและการรายงาน

เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการมั่นใจว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ หรือหากมีปัญหาอุปสรรคใดก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะๆ เช่น ทุกเดือน ทุก 3 เดือน เป็นต้น และเมื่อครบ 1 ปี จะเป็นการประเมินผลและรายงานผลสำเร็จในภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลรวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ต่อผู้บริหารของส่วนราชการ เพื่อจะได้นำไปประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีถัดไป ซึ่งจะช่วยให้มีการปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป นอกจากนี้ ส่วนราชการจะต้องจัดส่งรายงานผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ ก.พ. ทราบด้วย เพื่อการประเมินและจัดมาตรการการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของราชการพลเรือนให้เหมาะสมต่อไป สิ่งสำคัญในการติดตามประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีหลักฐานแสดงการติดตามประเมินผล ข้อเท็จจริงของการดำเนินงาน

ประกอบการศึกษาประเมินผล เพื่อประโยชน์แก่ส่วนราชการเองในการเรียนรู้ในความสำเร็จ (Lesson Learnt) ว่ามีวิธีการดำเนินงานอย่างไรจึงทำให้ประสบความสำเร็จ หรือมีวิธีการแก้ไข ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร มี Best Practice ใดบ้าง ที่จะเป็นบทเรียนสำหรับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในระยะต่อไป และนอกจากบทเรียนแห่งความสำเร็จจะเป็นประโยชน์แก่ ส่วนราชการเองแล้ว ยังเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการและจังหวัดอื่นๆ ด้วยที่จะได้เรียนรู้หรือ เทียบเคียงเพื่อพัฒนาขีดความสามารถต่อไป

สำนักงาน ก.พ. เชื่อว่าเมื่อแต่ละส่วนราชการและจังหวัดปฏิบัติตามกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างเป็นประจำ การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดจะพัฒนาไปสู่ ระดับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และในขณะเดียวกันส่วนราชการและจังหวัดก็จะมั่นใจได้ว่า กำลังคนในสังกัดมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้ส่วนราชการพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการได้และ สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

กรอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไทย

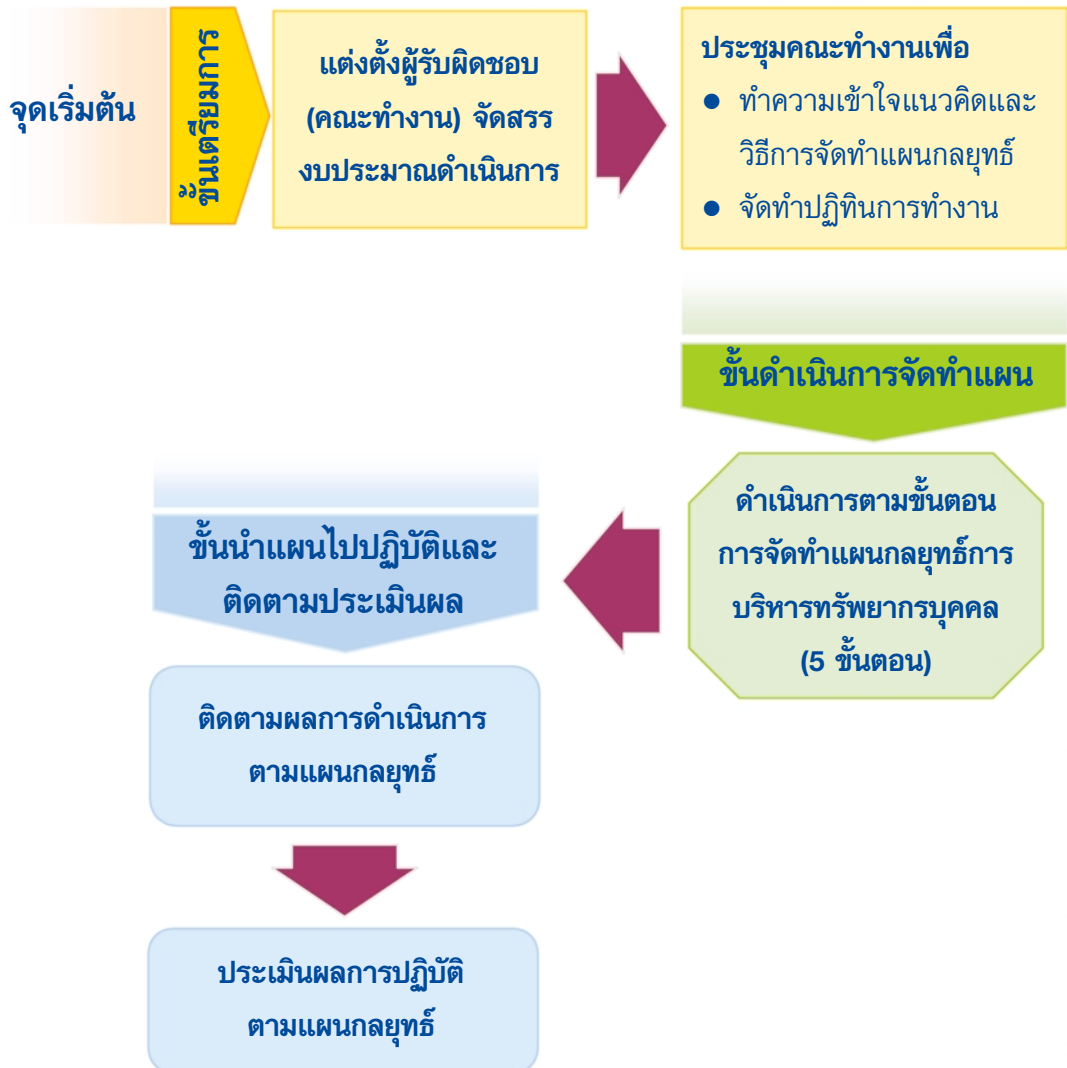


ภาพที่ 4 กรอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไทย

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล

3

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีขั้นตอนหลักๆ ในการดำเนินการ ดังนี้



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1 การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและจัดสรรงบประมาณ

1.1 ผู้รับผิดชอบ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยอาจแต่งตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ องค์กรประกอบของคณะทำงานควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก (Line Managers) และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการของหน่วยงาน (ก.พ.ร.) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ เป็นต้น เป็นกรรมการ โดยมีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ คณะทำงานจะทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนที่กำหนด หรือปรับขั้นตอนการดำเนินงานตามความเหมาะสม

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้น เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือ การมีส่วนร่วมและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการและผู้บริหารสายงานหลักของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรอันเป็นหัวใจสำคัญของแผนกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการจึงควรเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น และร่วมรับทราบขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และพิจารณาให้ความเห็นชอบในประเด็นต่างๆ

1.2 งบประมาณดำเนินการ

รายการค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินการโครงการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม/สัมมนา ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องตั้งงบประมาณล่วงหน้าไว้ก่อน

ค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนานั้น ขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งและสถานที่ที่ส่วนราชการจะจัดขึ้น โดยพิจารณาจำนวนครั้งในการจัดการประชุมจากขั้นตอนการจัดทำและติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในบางขั้นตอนระบุให้มีการจัดประชุมคณะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่กำหนดไว้

๕ จัดประชุม/สัมมนา ก่อนเริ่มกระบวนการ

ก่อนเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และติดตามประเมินผล ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาคณะทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิตที่ต้องการ (เช่น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้เทคนิค ประสบการณ์ร่วมกัน การทำงานเชิงรุก ฯลฯ) และร่วมกันจัดทำแผน และปฏิทินการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนขั้นตอนสุดท้าย

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่

1

การจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำอธิบาย

การจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard
2. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ทราบขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ได้มีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็นแก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

กิจกรรม	ผลผลิต
1. จัดกิจกรรมพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	● ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ผลผลิต
2. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสื่อประเภทต่างๆ ของส่วนราชการและจังหวัด	

เครื่องมือที่แนะนำ

- การประชุม/จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ
- สื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้เพื่อการสื่อสารสร้างความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ 2

การประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำอธิบาย

การประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการ/จังหวัดดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อทราบระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดอ่อน จุดแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต้องงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีข้อมูลผลการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
2. เพื่อให้ระบุจุดอ่อน จุดแข็งของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อให้ทราบความคาดหวังของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด แนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด ฯลฯ

กิจกรรม	ผลผลิต
1. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อทราบความคิดเห็น ความคาดหวังต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดที่จะสอดคล้องสนับสนุนต่อการบรรลุผลของทิศทาง เป้าหมาย และ	1. สรุปประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันและความคาดหวังต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

กิจกรรม	ผลผลิต
ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน และ ประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล 2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อวิเคราะห์ ทิศทาง ความคาดหวังด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและ จังหวัด ในระยะ 1 - 3 ปีข้างหน้า จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบัน 3. จัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ดำเนินการประเมิน สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการและจังหวัดโดยใช้แบบประเมิน สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล *	2. ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง ความ คาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของผู้มีส่วนได้เสีย 3. สรุปผลการประเมินสถานภาพการ บริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และจังหวัด 4. ผลการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของ การบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายเหตุ * แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือที่ส่วนราชการและจังหวัด อาจเลือกใช้ประเมิน เพื่อทราบสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ช่วยให้ คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ใช้ในการประชุมต่อไป

เครื่องมือที่แนะนำ

1. การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ประเด็นคำถามเพื่อวิเคราะห์ทิศทาง ความคาดหวัง ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารสํารงานหลักและผู้เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรบุคคล (รายละเอียดในภาคผนวก 1)
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (รายละเอียดในภาคผนวก 9)

ขั้นตอนที่**3****วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัด****คำอธิบาย**

การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ นำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล มาพิจารณาร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัด แล้วกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้อง และสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัด
2. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ และเทคนิควิธีการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ผลผลิต
1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันพิจารณาประเด็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หรือผลการประเมินสถานการณ์ระบบบริหารทรัพยากร	1. สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวอย่างในภาคผนวก 2) 2. ลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

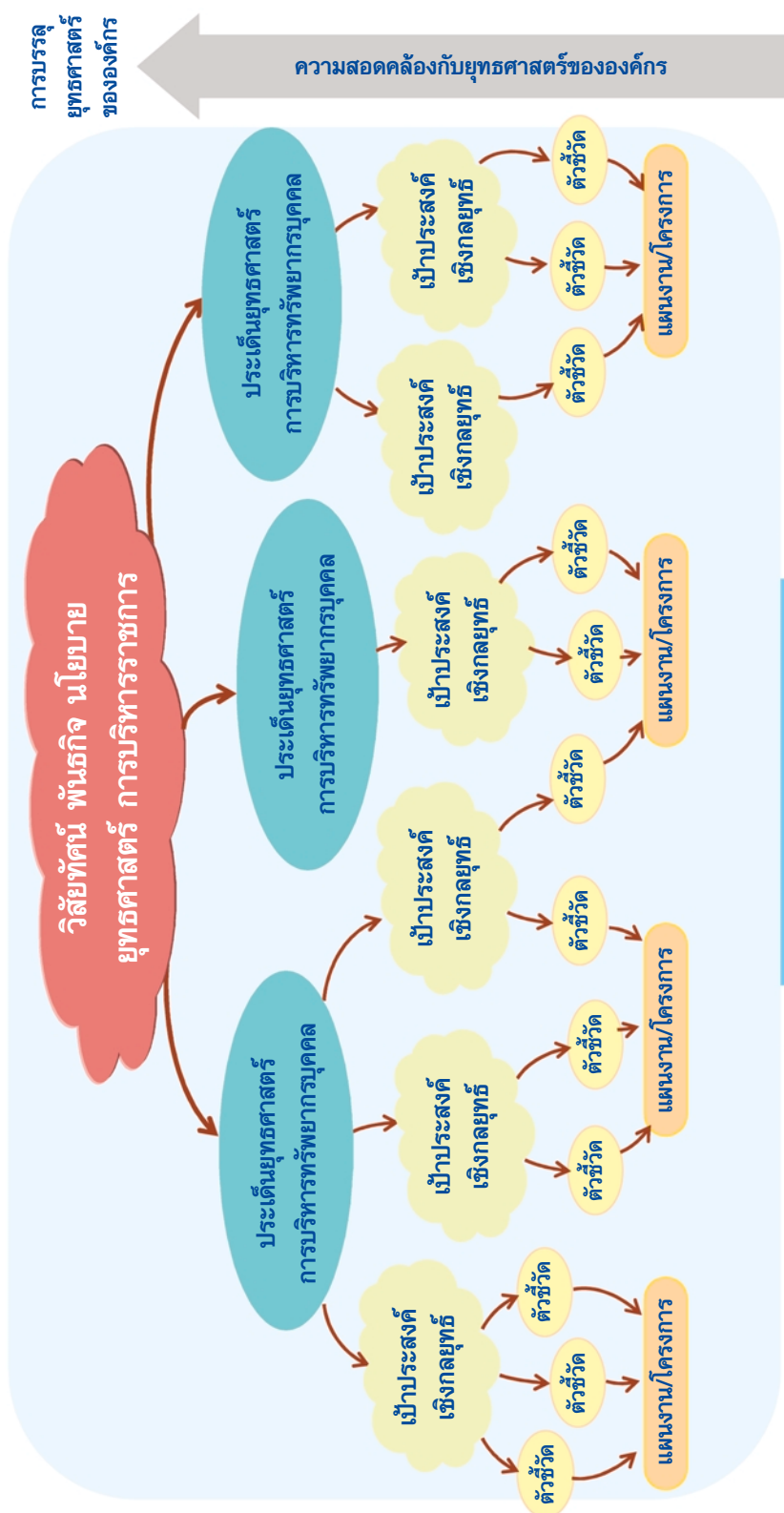
กิจกรรม	ผลผลิต
บุคคลที่ดำเนินการไว้ในขั้นตอนที่ 2 แล้วร่วมกันสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เพื่อจัดทำเป็นประเด็นทิศทางการความต้องการทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. นำประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) กล่าวคือ การหาส่วนต่างระหว่างระดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับสถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความแตกต่างในแต่ละประเด็นที่เรียกว่า “ส่วนต่าง” (ตัวอย่างในภาคผนวก 3) 3. เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ที่มีคะแนนส่วนต่างสูง เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นลำดับแรก 4. ถ้ายังเห็นว่าประเด็นอื่นที่แม้จะมีคะแนน “ส่วนต่าง” ต่ำ แต่เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร ก็ให้ร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม	3. ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์และแผนการบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัด

หมายเหตุ เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรสรุปรายงานผลการดำเนินงานและประเด็น ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอให้ฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัดพิจารณาอีกครั้ง และหากฝ่ายบริหารเห็นสมควรให้แก้ไขเพิ่มเติมประเด็นยุทธศาสตร์ใด ก็ให้คณะทำงานนำข้อสังเกตของฝ่ายบริหารมาปรับปรุงแก้ไขประเด็นยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

เครื่องมือที่แนะนำ

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การวิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงาน (Gap Analysis)
(รายละเอียดในภาคผนวก 3)

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และแผนงาน/โครงการ



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ภาพที่ 7 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 4

กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

คำอธิบาย

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 3 บรรลุผล กล่าวคือ ต้องระบุได้ว่า งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยเรียกสิ่งที่กำหนดเพื่อให้เกิดการดำเนินการให้บรรลุผลนี้ว่า “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives)

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การกำหนด ระบุ สิ่งบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ฯ นั้น ประสบความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงไร หรือมีวิธีการวัด/ประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้องกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดด้วย

ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละเป้าประสงค์พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย และน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับแต่ละเป้าประสงค์ด้วย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
2. เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถบ่งชี้ผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์

กิจกรรม	ผลผลิต
1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ จากนั้นพิจารณาว่า	1. ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของแต่ละเป้าประสงค์ฯ 2. เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ

กิจกรรม	ผลผลิต
ในบรรดาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จนั้นๆ ปัจจัยใดจะส่งผลต่อการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์มากที่สุด แล้วเลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สำคัญๆ ที่มีความสัมพันธ์ กับการบรรลุผลตามประเด็นยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน มาจัดทำเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2. นำเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว ไปพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ โดยเป้าประสงค์ฯ ควรจะมีความสมดุลในแต่ละมิติ 3. นำเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ฯ มากำหนดรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 4. ตั้งค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Baseline) ถ้าในปัจจุบันส่วนราชการหรือจังหวัด ไม่มีข้อมูลพื้นฐานเรื่องนั้นๆ อยู่ หรือยังไม่เคยดำเนินการตามตัวชี้วัดนั้นมาก่อน ให้ระบุ “ไม่มี” ในช่องข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งโดยปกติค่าเป้าหมายไม่ควรต่ำกว่าข้อมูลพื้นฐาน	ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. รายการตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน (KPIs) ของแต่ละเป้าประสงค์ 4. ข้อมูลพื้นฐาน และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด

เครื่องมือที่ใช้

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis) (ตัวอย่างในภาคผนวก 5)

ขั้นตอนที่

5

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) การกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ

คำอธิบาย

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับสมบูรณ์ตาม HR Scorecard Template และการกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนที่ผู้บริหารส่วนราชการและจังหวัดจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินงานในขั้นตอนนี้คือการนำผลผลิตที่ได้รับจากการทำงานของคณะทำงานฯ ในขั้นตอนที่ 2-4 มาเขียนรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม และกำหนดชื่อแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถเขียนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดครบถ้วน สมบูรณ์ ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องและส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและยุทธศาสตร์การบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัด

กิจกรรม	ผลผลิต
1. คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ นำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2-4 มาเขียนลงในแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้	1. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ที่ประกอบด้วยข้อมูลรายละเอียดที่ครบถ้วนสมบูรณ์ 2. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ได้รับการ

กิจกรรม	ผลผลิต
1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ 1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการหรือจังหวัด ในการนำประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้มาจัดเรียงเป็นข้อๆ และจัดลงตามมิติทั้ง 5 มิติ 1.3 ระบุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตรงกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยอาจกำหนดตัวเลขกำกับไว้ในแต่ละเป้าประสงค์ เช่น เป้าประสงค์ที่ 1 : สร้างและพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถใช้ “การบริหารผลงาน” ได้เป็นอย่างดี เป้าประสงค์ที่ 2 : 1.4 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละเป้าประสงค์ ค่าพื้นฐาน ค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด กำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และมิติเพื่อใช้ในการติดตามประเมินผล 1.5 กำหนดผู้รับผิดชอบ 2. เมื่อคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ จัดทำรายละเอียดของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเสร็จเรียบร้อยแล้วให้คณะทำงานฯ จัดทำแบบรายการแผนงานโครงการรองรับ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในอนาคต	พิจารณาเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของส่วนราชการหรือจังหวัด 3. เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการหรือจังหวัดได้ทราบแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ฯ

กิจกรรม	ผลผลิต
3. คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ นำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนอให้ฝ่ายบริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศให้เป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการหรือจังหวัดต่อไป 4. หน่วยงานผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการหรือจังหวัดทราบ	

เครื่องมือที่ใช้

1. แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) (รายละเอียดในภาคผนวก 6)
2. แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการรองรับแผนกลยุทธ์ (รายละเอียดในภาคผนวก 7)

หนังสืออ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ทุณมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร. บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คำอธิบายวิธีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการตามคำรับรองการปฏิบัติ
ราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร: มปท., 2549.

Brian E. Becker, Mark A. Huselid, and Dave Ulrich. The HR Scorecard: Linking People,
Strategy, and Performance. United States of America. Harvard Business School
Press, 2001.

Robert S. Kaplan David P. Norton. Strategy Maps. United States of America. Harvard
Business Publishing Corporation, 2004.

ภาคผนวก

1. ประเด็นคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ประชุมเชิงปฏิบัติการ
คณะทำงานฯ
2. ตัวอย่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. ตัวอย่าง การวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ฯ
กับผลการปฏิบัติงานด้าน HR ในปัจจุบัน (Gap Analysis)
4. เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)
5. เทคนิคการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน (Force Field Analysis)
6. แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard
Template)
7. แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการรองรับแผนกลยุทธ์
8. ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผล
การปฏิบัติงาน
9. แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

ภาคผนวก 1

ประเด็นคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ประชุมระดมสมองคณะทำงานฯ

ประเด็นคำถาม
1. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน 1-3 ปี ข้างหน้า คืออะไร ● งานกระบวนการ ● คน ● ทรัพยากร ● ลูกค้า/ผู้รับบริการหรือผู้รับผลกระทบภายนอกองค์กร
2. อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่ และอยากจะให้รักษาไว้ต่อไป หรือมุ่งเน้นให้ดียิ่งๆ ขึ้น
3. อะไรบ้างที่เป็นสิ่งท้าทาย หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่คาดหวัง
4. อะไรบ้างที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำให้ช่วงที่ผ่านมาหรือท่านคาดหวังให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สนับสนุน

ข้อเสนอแนะ :

- 1) การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ไม่จำเป็นต้องถามคำถามมากหรือเจาะลึกในทุกประเด็น เพราะตามปกติผู้บริหารระดับสูงจะให้ข้อมูลรายละเอียดของความต้องการในระดับยุทธศาสตร์อยู่แล้ว ผู้สัมภาษณ์ควรเน้นการทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้บริหาร และการจับประเด็นให้ได้ว่า อะไรคือผลสัมฤทธิ์สำคัญที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง
- 2) ในการสัมภาษณ์หรือประชุมกลุ่มคณะทำงานฯ ผู้สัมภาษณ์หรือวิทยากรประจำกลุ่มควรศึกษาแผนยุทธศาสตร์หรือแผนงานอื่นๆ ขององค์กรก่อนการสัมภาษณ์ หรือการประชุมกลุ่ม เพื่อที่จะสามารถติดตามประเด็นได้อย่างรวดเร็ว และหากมีประเด็นที่ไม่เข้าใจ ควรถามอย่างตรงไปตรงมา เช่น ท่านหมายความว่าอย่างไร เมื่อท่านพูดว่า....
- 3) ในการสัมภาษณ์ ควรจดบันทึกโดยแยกแยะหรือสรุปประเด็นไปด้วยพร้อมๆ กัน ดีกว่าการบันทึกเสียงไว้แล้วนำมาถอดเทปภายหลัง แต่ผู้บันทึกข้อมูลควรมีทักษะในการรับและรวบรวมประเด็นได้อย่างรวดเร็ว

ภาคผนวก 2

ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนเครื่องมือ วิธีการและผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถให้สิ่งตอบแทน (เงินเดือน สิทธิประโยชน์ฯ) ตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
2. บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์กรให้มีหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบในการกิจตามยุทธศาสตร์
3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารราชการแนวใหม่ และมีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
4. พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
5. สร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ
6. สร้างทางก้าวหน้าในอาชีพและปรับระบบค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร
7. พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
8. สร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั้งจังหวัด (HR Information System-HRIS)
9. วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมเพียงพอกับการกิจ
10. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
11. กำหนดระเบียบวิธีการ วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน
12. สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุข และงานบรรลุผลตามเป้าหมาย
13. ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เพียงพอกับแผนงานโครงการฯ
14. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

ภาคผนวก 3

ตัวอย่าง: การวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างความสำคัญของประเด็น ทิศทางความต้องการกับผล
การปฏิบัติงานด้าน HR ในปัจจุบัน (Gap Analysis)

ลำดับ	หัวข้อ	Importance							Current Status							Gap
		1	2	3	4	5	Total	AVG1	1	2	3	4	5	Total	AVG2	
1	14. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	0	1	7	21	19	202	4.21	12	33	3	0	0	87	1.81	2.40
2	6. สร้างทางก้าวหน้าในอาชีพและปรับระบบค่าตอบแทน เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร	0	1	3	12	32	219	4.56	4	28	16	0	0	108	2.25	2.31
3	12. สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงานและบรรยากาศของภาพงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุขและงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	0	0	4	10	34	222	4.63	1	27	19	1	0	116	2.42	2.21
4	1. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถให้สิ่งตอบแทน (เงินเดือน, สิทธิประโยชน์ ฯ) ตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง	0	0	1	21	26	217	4.52	3	20	23	1	1	121	2.52	2.00
5	8. สร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั้งจังหวัด (HR Information System-HRIS).	0	3	19	19	7	174	3.63	20	22	6	0	0	82	1.71	1.92
6	13. ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เพียงพอกับแผนงานโครงการฯ	0	0	14	17	17	195	4.06	0	30	18	0	0	114	2.38	1.69
7	5. สร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสู่ความมั่นคง	0	5	11	18	14	185	3.85	1	17	27	3	0	128	2.67	1.19
8	9. วางแผนการบริหารอัตราค่าจ้างและปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมเพียงพอกับภารกิจ	0	3	7	21	17	196	4.08	5	29	12	2	0	107	2.23	1.85
9	2. บุคลากรแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์กรให้มีหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบในการกิจตามยุทธศาสตร์	0	5	20	10	13	175	3.65	7	36	4	1	0	95	1.98	1.67
10	3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารราชการแนวใหม่ และมีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ	1	4	9	19	17	197	3.94	1	23	22	2	0	121	2.52	1.42
11	4. พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้	0	6	18	16	8	170	3.54	4	33	10	1	0	104	2.17	1.38
12	7. พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ความคู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	1	3	7	21	16	192	4.00	0	16	30	2	0	130	2.71	1.29
13	10. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	0	0	12	21	15	195	4.06	0	12	33	2	0	131	2.79	1.28
14	11. กำหนดระเบียบวิธีการ รับผิดชอบ/แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน	0	5	25	15	3	160	3.33	0	12	33	3	0	135	2.81	0.52

ภาคผนวก 4

เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)

แบบวิเคราะห์ส่วนต่างของความสำเร็จของประเด็นยุทธศาสตร์กับสถานการณ์ปัจจุบัน											
ประเด็น (สรุปจากการสัมภาษณ์ Stakeholder)	ความสำเร็จของประเด็นนี้ ต่อผลสัมฤทธิ์ของกรม (ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน)					สถานการณ์ปัจจุบัน (ทำเรื่องนี้ได้ดีมากน้อย เพียงใด)					ผลต่างของ (Gap) (ความสำคัญ - สถานการณ์ ปัจจุบัน)
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
ประเด็นที่ 1											
ประเด็นที่ 2											
ประเด็นที่ 3											
ประเด็นที่ 4											
ประเด็นที่ 5											
ประเด็นที่ 6											
ประเด็นที่ 7											
ประเด็นที่ 8											
ประเด็นที่ 9											
ประเด็นที่ 10											

หมายเหตุ : 1 หมายถึง น้อยที่สุด
 5 หมายถึง มากที่สุด

● วิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ย

$$\text{ค่าเฉลี่ย} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนน (ค่า Rating Scale) X จำนวนคนที่ตอบค่า Rating Scale นั้นๆ}}{\text{จำนวนคนทั้งหมด}}$$

จำนวนคนที่ตอบในแต่ละ Rating Scale

แบบวิเคราะห์ส่วนต่างของความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์กับสถานภาพปัจจุบัน													
ประเด็น (สรุปจากการ สัมภาษณ์ Stakeholder)	ความสำคัญของประเด็นนี้ต่อ ผลสัมฤทธิ์ของกรม (ต้องทำ/ จำเป็น/เร่งด่วน)						สถานภาพปัจจุบัน (ทำเรื่องนี้ได้ดีมากน้อยเพียงใด)						ผลต่าง (Gap) (ความสำคัญ - สถานภาพ ปัจจุบัน)
	1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย	
ประเด็นที่ 1	1	4	6	4	5	3.4	7	6	2	2	3	2.4	1
ประเด็นที่ 2													
ประเด็นที่ 3													

$$\text{ค่าเฉลี่ยของ} = \frac{(1 \times 10) + (2 \times 4) + (3 \times 6) + (4 \times 4) + (5 \times 5)}{20} = 3.4$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยของ} = \frac{(1 \times 7) + (2 \times 6) + (3 \times 2) + (4 \times 2) + (5 \times 3)}{20} = 2.4$$

● วิธีการคำนวณหาผลต่าง (Gap)

สูตรการหาผลต่างของประเด็นคำถาม คือ

$$\text{ผลต่าง (GAP)} = \text{ค่าเฉลี่ย ความสำคัญของประเด็นที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของกรม} - \text{ค่าเฉลี่ย สถานภาพปัจจุบันของประเด็น}$$

ภาคผนวก 5

เทคนิคการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน (Force Field Analysis)

1. ค้นหาแรงเสริม - แรงต้าน เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยถามคำถามว่า “อะไรบ้างคือแรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่ในส่วนราชการ/จังหวัด ที่จะช่วยให้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดบรรลุผลลัพธ์ และอะไรที่เป็นแรงต้านหรืออุปสรรคในการดำเนินการ”

ประเด็นยุทธศาสตร์

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

2. เขียนสิ่งที่เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยถามคำถามว่า “เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อลดแรงต้าน และเพิ่มแรงเสริม”

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

3. เลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ต้องทำ (เพื่อลดแรงต้านหรือเพิ่มแรงเสริม) ที่สำคัญๆ มากำหนดเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ภาคผนวก 6

แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล													
วิสัยทัศน์				ประเด็นยุทธศาสตร์									
				1.									
พันธกิจ				2.									
				3.									
มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ	
				1	2	3	4	5	ตัวชี้วัด	เป้าประสงค์	มิติ		
<u>มิติที่ 1</u> ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1	1											
		2											
	2	3											
<u>มิติที่ 2</u> ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3	4											
	4	5											
	5	6											
<u>มิติที่ 3</u> ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	6	7											
		8											
	7	9											
<u>มิติที่ 4</u> ความพร้อมรับพิດด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	8	10											
	9	11											

วิสัยทัศน์			ประเด็นยุทธศาสตร์										
			1.										
พันธกิจ			2.										
			3.										
มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ	
				1	2	3	4	5	ตัวชี้วัด	เป้าประสงค์	มิติ		
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	10	12											
	11	13											
		14											

ภาคผนวก 7

แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์ฯ

แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการ					
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติที่ 1.....					
มิติที่ 2.....					
มิติที่ 3.....					
มิติที่ 4.....					
มิติที่ 5.....					

ภาคผนวก 8

ตัวอย่างการเขียนประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ

มิติที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
1. ความ สอดคล้อง เชิง ยุทธศาสตร์	1. ปรับวัฒนธรรมการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ ซึ่งหมายถึง ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะคิด ความพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลง	1.1 กำหนดและนิยาม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และ พฤติกรรมตัวชี้วัด	1.1.1 จำนวนหน่วยงานที่ติดค่านิยม และพฤติกรรมตัวชี้วัดไว้ที่ บอร์ดประชาสัมพันธ์
		1.2 พัฒนาภาวะผู้นำให้ “มี” และ “สอน” พฤติกรรมที่สอดคล้อง กับค่านิยมองค์กร	1.2.1 ร้อยละของเจ้าหน้าที่ใน ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่ได้รับ การประเมินพฤติกรรมภาวะ ผู้นำ 1.2.2 ร้อยละโดยเฉลี่ยของผลการ ประเมินพฤติกรรมผู้นำของ เจ้าหน้าที่ในตำแหน่งบังคับ บัญชา
		1.3 พัฒนาผู้บริหารให้เป็นแบบอย่าง ที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และการเรียนรู้ที่จะพัฒนา ตนเองสู่ความเป็นเลิศ	1.3.1 ร้อยละของความพึงพอใจของ เจ้าหน้าที่ต่อพฤติกรรมของ ผู้บริหาร 1.3.2 มีแผนพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร 1.3.3 ร้อยละของผู้บริหารที่ผ่านการ พัฒนาตามแผนฯ
		1.4 ธารรงค์ปลูกจิตสำนึกเรื่อง คุณธรรมและจริยธรรมในการ ทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	1.4.1 จำนวนกิจกรรมในการธารรงค์ ปลูกจิตสำนึก
	2. แผนงานและมาตรการด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และ วิสัยทัศน์ของ องค์กร	2.1 ส่วนราชการจัดทำแผนงานและ มาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับภารกิจ ขององค์กรในอนาคต	2.1.1 ส่วนราชการมี “แผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล” ที่ จะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต 2.1.2 ส่วนราชการมี “แผน งบประมาณ” ที่ให้ความสำคัญ ต่อแผนงานและมาตรการด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่ง จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจของ ส่วนราชการ

มิติที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
		2.2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ	2.2.1 ส่วนราชการและจังหวัดมี “แผนกำลังคน” ที่ระบุ “ขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยงาน 2.2.2 ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะความสามารถ ทักษะ ความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมรับการมอบหมายงานอื่นๆ ในอนาคต
	3. การจูงใจผู้ปฏิบัติงานผู้มีสมรรถนะสูงหรือข้าราชการในสายงานหลักที่ขาดแคลนไว้ในหน่วยงาน	3.1 แผนงาน/มาตรการจูงใจผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงหรือข้าราชการในสายงานหลักที่ขาดแคลนไว้ในหน่วยงาน	3.1.1 ร้อยละของการลาออกหรือโอนย้ายของผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงหรือข้าราชการในสายงานหลักที่ขาดแคลน 3.1.2 การมีแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงหรือข้าราชการในสายงานหลักที่ขาดแคลน
	4. สร้าง พัฒนา และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารราชการ	4.1 แผนการสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร	4.1.1 การมีแผนพัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหารทุกระดับ 4.1.2 ร้อยละของตำแหน่งผู้บริหารที่มีแผนการถ่ายทอดภาระงานและความรับผิดชอบ
2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีประสิทธิภาพสูง	1.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความถูกต้องและทันเวลา	1.1.1 ร้อยละของการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งทันต่อความต้องการของส่วนราชการ 1.1.2 ร้อยละของการบรรจุ แต่งตั้งโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียน ฯลฯ ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
		1.2 ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลบุคคลถูกต้อง ทันสมัย	1.2.1 ร้อยละ 60 ของข้อมูลด้านบุคคลของส่วนราชการถูกจัดเก็บด้วยระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 1.2.2 มีฐานข้อมูลด้านบุคคลที่มีความถูกต้อง เพียงตรง ทันสมัยอยู่เสมอ

มิติที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
	2. ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สะท้อนผลผลิตด้านกำลังคนและความคุ้มค่า	2.1 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลลดลงเมื่อเทียบกับงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ	2.1.1 ร้อยละของสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายโดยรวมที่ลดลง 2.1.2 มีแผนและมาตรการในการลดการบรรจุข้าราชการและใช้วิธีการจ้างงานแบบอื่นๆทดแทน 2.1.3 มีแผนและมาตรการในการจ้างเหมาหรือซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
	3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1.1 จำนวนกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้บริการหรือบริหารจัดการ
3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. การรักษาข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ	1.1 การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงหรืออยู่ในสายงานหลักที่ขาดแคลน	1.1.1 ร้อยละของการลาออกจากราชการของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงปฏิบัติงานในสายงานหลักที่ขาดแคลน
	2. ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.1 ความพึงพอใจของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.1.1 ร้อยละของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (โดยรวม)
	3. การมีระบบบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร	3.1 การสร้างวัฒนธรรม บรรยาการและระบบการทำงาน ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.1.1 มี “แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล” ที่สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด 3.1.2 ร้อยละของงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณของส่วนราชการ 3.1.3 ร้อยละของข้าราชการที่มีการจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น

มิติที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
	4. การพัฒนาระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานให้สามารถ นำมาใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.1 พัฒนาระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานทั้งในส่วนของ เครื่องมือ วิธีการ ผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถให้สิ่งตอบแทน (เงินเดือน ตำแหน่ง การพัฒนา ฯลฯ) ตามผลการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง	4.1.1 ร้อยละของข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานที่มีการจัดทำ ข้อตกลง เป้าหมายงานระดับ บุคคล 4.1.2 มีการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ จัดลำดับผลงานที่นำไปใช้ ปฏิบัติจริง 4.1.3 ข้าราชการร้อยละ 80 มีความ พึงพอใจต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และการบำเหน็จ ความดีความชอบ
4. ความ พร้อมรับผิด ด้านการ บริหาร ทรัพยากร บุคคล	1. การบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการมีความ โปร่งใสและพร้อมให้มีการ ตรวจสอบ	1.1 ความโปร่งใสของกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคล	1.1.1 มีการประกาศเกณฑ์การ ตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจของ ผู้บริหารส่วนราชการในเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างเปิดเผย 1.1.2 มีการจัดเก็บหลักฐานหรือ รายงานเกี่ยวกับการตัดสินใจ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สาธารณชนหรือผู้ได้รับ ผลกระทบได้ตรวจสอบ
		1.2 การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	1.2.1 จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับ ความไม่โปร่งใสในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล 1.2.2 ระดับความพึงพอใจของ ข้าราชการต่อการบรรจุ แต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่งและการให้รางวัลใจ อื่นๆ
5. คุณภาพ ชีวิตและ ความสมดุล ระหว่างชีวิต กับการ ทำงาน	1. การพัฒนาคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน	1.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมี ความพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงาน	1.1.1 ระดับความพึงพอใจของ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงาน 1.1.2 ร้อยละของเรื่องร้องเรียนหรือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการจัดระบบงาน

มิติที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
			1.1.3 จำนวนกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
		1.2 การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด	1.2.1 จำนวนสวัสดิการนอกเหนือจากสิ่งที่กฎหมายกำหนด 1.2.2 ระดับความพึงพอใจของข้าราชการต่อการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด
		1.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน	1.3.1 ระดับความพึงพอใจของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบายและรูปแบบการบริหาร ของส่วนราชการ 1.3.2 จำนวนช่องทางที่จัดให้ฝ่ายบริหารและข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้สื่อสารกันอย่างสะดวกโดยไม่มีขั้นตอนมาก 1.3.3 จำนวนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

แบบประเมินสถานภาพ

การบริหารทรัพยากรบุคคล
ตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

HR Scorecard

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.

แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัด

1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของกรม	(1) การกำหนดทิศทางนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและสื่อสารทิศทางนโยบายและเป้าหมายนั้นให้บุคลากรของกรมทราบ			1. ไม่มีการกำหนดทิศทางนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล (0 คะแนน) 2. มีการกำหนดทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน แต่ยังไม่มีการดำเนินการใดๆ (1 คะแนน) 3. มีการกำหนดทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และมีการกำหนดทีมงานจัดทำแผนที่ประกอบด้วยการของส่วนต่างๆ (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและมีข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (4 คะแนน)
1.2 ความสอดคล้องของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์ของกรม	(1) แผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม			1. ไม่มีแผนอัตรากำลัง/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของอัตรากำลังกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรม (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตาม 2 และ มีแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรม (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตาม 3 และ มีการนำแผนอัตรากำลังไปใช้ในทางปฏิบัติจริง (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตาม 4 และ มีการติดตามและปรับปรุงแผนอัตรากำลังอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)

1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
	(2) แผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม			1. ไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากร/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการสำรวจ วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาบุคลากร (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตาม 2 และ มีการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรม (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตาม 3 และ มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรม (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตาม 4 และ มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(3) แผนส่งเสริมและดูแลรักษาผู้สมรรถนะสูงในสายงานหลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม			1. ไม่มีแผนส่งเสริมและดูแลรักษาผู้สมรรถนะสูงในสายงานหลัก/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรในสายงานหลักที่กรมต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตาม 2 และ มีการจัดทำแผนส่งเสริมและดูแลรักษาผู้สมรรถนะสูงในสายงานหลัก (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตาม 3 และ มีการนำแผนส่งเสริมและดูแลรักษาผู้สมรรถนะสูงในสายงานหลักไปปฏิบัติ (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตาม 4 และ มีการติดตามและประเมินผลแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (4 คะแนน)

1. มิตินิยามสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
	(4) แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม			1. ไม่มีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และมีแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการเตรียมความพร้อมตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการดำเนินการตามแผนฯ และ หรือ มีการติดตามปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย (4 คะแนน)
	(5) โครงการกิจกรรมภายใต้แผนงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรม			1. โครงการกิจกรรม ภายใต้แผนงานบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของกรม (0 คะแนน) 2. มีโครงการกิจกรรม ภายใต้แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ต่อไปนี้อยู่ 2.1 ยุทธศาสตร์ของกรม (1 คะแนน) 2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (1 คะแนน) 2.3 ยุทธศาสตร์การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน (1 คะแนน) 3. มีการติดตามประเมินผลโครงการกิจกรรม ภายใต้แผนงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามข้อ 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 (1 คะแนน)

1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
	(6) ตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายโครงการกิจกรรมที่แสดงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล			1. ไม่มีตัวชี้วัดที่แสดงถึง ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม (0 คะแนน) 2. มีตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายโครงการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้ (ตัวชี้วัดละ 1 คะแนน) 2.1 ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสมดุลของอัตรากำลังและภารกิจของงาน (1 คะแนน) 2.2 ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการรักษ่อัตรากำลังที่มีคุณภาพของกรม (1 คะแนน) 2.3 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (1 คะแนน) 2.4 ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสร้างและการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ (1 คะแนน)
ผลรวมคะแนนการวัดมิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของกรม (28 คะแนน)				

1. ข้อจำกัดในการดำเนินการตามตัวบ่งชี้

2. แนวทางการพัฒนาให้บังเกิดผลตามตัวบ่งชี้

2. มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
2.1 ความพร้อมของข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	(1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล			1. ยังไม่ได้ดำเนินการ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงานคณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลบางส่วน (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ ได้ติดตาม ทบทวนและปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(2) แหล่งข้อมูลและการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้			1. ยังไม่ได้ดำเนินการ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล / หน่วยงาน / คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบจัดทำแหล่งข้อมูลเพื่อการสร้างเสริมการเรียนรู้หรือเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการพัฒนาแหล่งข้อมูลเพื่อการสร้างเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ห้องสมุด มุมอินเตอร์เน็ต การจัดบอร์ดข่าวสาร ข้อมูล การกระจายเสียงข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ ได้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อการสร้างเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)

2. มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
	(3) ผลสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากรต่อระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล			1. ยังไม่ได้ดำเนินการ (0 คะแนน) 2. มีการสำรวจความพึงพอใจหรือมีช่องทางให้ผู้บริหารและบุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการนำผลสำรวจความคิดเห็นไปใช้ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลบางส่วน (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการนำผลสำรวจความคิดเห็นไปใช้ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (4 คะแนน)
2.2 การพัฒนาระบบงานและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล	(1) กระบวนการและวิธีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล			1. ยังไม่ได้ดำเนินการ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีแนวทางการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ นำแนวทางไปปรับปรุงการทำงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(2) กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบ			1. ไม่มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบ (0 คะแนน) 2. มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน ความต้องการกำลังคนที่มีความจำเป็นต่อสมรรถนะหลักของกรม (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของกรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต (2 คะแนน)

2. มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวชี้วัด	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
				4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย ฯลฯ เพื่อให้ได้บุคลากรตามแผนอัตราที่ตั้งที่มีความเหมาะสม ถูกต้อง และทันเวลา (3 คะแนน) 5. มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตามข้อ 4 อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(3) การปรับปรุงระเบียบที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารทบทวนแก้ไขปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในกรมเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบภายใน เพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการนำเอาผลการสำรวจมาใช้ในการปรับปรุงระเบียบที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(4) ระบบงบประมาณที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการกำหนดเป้าหมายของสัดส่วนเงินงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายปีโดยรวมของกรม อย่างชัดเจน (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการจัดทำแผนงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่มุ่งส่งผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการใช้งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีสัดส่วนของงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายปีโดยรวมของกรมเพิ่มจากงบประมาณของปีที่แล้ว (4 คะแนน)

2. มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
	(5) กลไกนำความคิดเห็นของบุคลากรจากผลการประเมินในทุกมิติไปใช้ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ / ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีช่องทางรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบประเมินความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และข้อ 3 และ มีการดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ ได้นำผลการสำรวจข้อมูลความคิดเห็นมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(6) ความคุ้มค่าด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล			1. ไม่มีการประเมินความคุ้มค่าด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบการประเมินความคุ้มค่าด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการประเมินความคุ้มค่าและความเหมาะสมของสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการปรับปรุงประมาณการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามความเหมาะสมที่คำนึงถึงผลผลิตภาพของบุคลากรและความคุ้มค่า (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)

2. มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวชี้วัด	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
2.3 ด้าน บรรยากาศ องค์การที่ส่งเสริม คุณภาพบุคลากร	(1) กลไกทำหน้าที่สร้าง และสื่อสารวัฒนธรรมและ ค่านิยมร่วมของกรม			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ/ไม่มีการดำเนินการใดๆ/ไม่เป็นไปตามตัวบ่งชี้ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมของกรมอย่างชัดเจน (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และมีการสื่อสารถ่ายทอดวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมของกรม ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือผ่านช่องทางอื่น (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 อย่างต่อเนื่อง 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการติดตามประเมินผลปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมของกรมอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(2) กลไกและวิธีการ สื่อสารและประสานงาน ระหว่างบุคลากรกลุ่ม ต่างๆ เพื่อส่งเสริมความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของงาน			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ/ไม่มีการดำเนินการใด (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบการประสานงานเพื่อ เสริมสร้างความรู้ระหว่างบุคลากรกลุ่มต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการกำหนดวิธีการในการประสานงานเพื่อเสริมสร้าง ความรู้ระหว่างบุคลากร (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงและเพิ่ม ประสิทธิภาพของงานและ/หรือให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่กรมกำหนด และ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
ผลรวมคะแนนการวัดมิติประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล (44 คะแนน)				

1. ข้อจำกัดในการดำเนินการตามตัวบ่งชี้

2. แนวทางการพัฒนาให้บังเกิดผลตามตัวบ่งชี้

3. มิติประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวชี้วัด	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
3.1 การบริหารผลงาน	(1) การประเมินผลงานบุคลากรทุกระดับอย่างมีระบบ			1. ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และ</u> มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และ</u> มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลรวมถึงการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคล (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 <u>และ</u> สามารถรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของกรม (4 คะแนน)
3.2 ความพึงพอใจของบุคลากร	(1) ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล			1. ไม่มีการสำรวจ/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงานคณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และ</u> มีการสำรวจ/ประเมินความพึงพอใจในมิติต่างๆ ได้แก่ 1) นโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) แผนงาน โครงการ การพัฒนาบุคลากร และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และ</u> นำผลการสำรวจ/ประเมินไปใช้ปรับปรุงนโยบายและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (4 คะแนน)

3. มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวชี้วัด	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
3.3 การเรียนรู้ และการพัฒนา	(2) ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน			1. <u>ไม่มี</u> กลไกรับผิดชอบ/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคลากร/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และ</u> มีการสำรวจ/ประเมินผลความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และ</u> นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 <u>และ</u> นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(1) ผลแสดงถึงคุณภาพการเรียนรู้ของบุคลากร			1. <u>ไม่มี</u> ระบบการรายงานผล/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการวางระบบ/หลักเกณฑ์การรายงานผลการเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน หรือ การเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และ</u> มีการสรุปผลการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรหลังการฝึกอบรมฯ อย่างต่อเนื่อง (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และ</u> มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 <u>และ</u> มีผลแสดงถึงความสามารถของบุคลากรที่เข้ารับการเพิ่มพูนความรู้แล้วนำมาปฏิบัติงานหรือนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (4 คะแนน)
ผลรวมคะแนนการวัดมิติประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล (16 คะแนน)				

1. ข้อจำกัดในการดำเนินการตามตัวบ่งชี้

2. แนวทางการพัฒนาให้บังเกิดผลตามตัวบ่งชี้

4. มิติตามพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
4.1 ด้านระบบการบริหารงานบุคคล	(1) ความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดในระบบและกลไกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และ</u> มีการประกาศเกณฑที่มีคุณสมบัติเข้ารับการพัฒนาบุคลากร (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และ</u> มีการจัดทำฐานข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและบุคลากรสามารถเข้าใช้ข้อมูลได้ (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 <u>และ</u> มีการทบทวนและปรับปรุงฐานข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(2) ความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดในระบบและกลไกด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และ</u> มีการประกาศเกณฑการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรรับทราบ (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และ</u> มีการจัดทำฐานข้อมูลหรือเก็บหลักฐานและ/หรือรายงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 <u>และ</u> มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานและการปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)

4. มิติตความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
	(3) ความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดชอบในระบอบและกลไกด้านการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และการโยกย้าย			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ/ไม่มีเกณฑ์ด้านการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (0 คะแนน) 2. มีเกณฑ์ด้านการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย <u>และมี</u>การประกาศเกณฑ์การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และการโยกย้าย (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และมี</u>การจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และการโยกย้าย (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และมี</u>การเปิดโอกาสให้ข้าราชการสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และการโยกย้าย (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 <u>และมี</u>การปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านนี้อย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(4) ความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดชอบในระบอบและกลไกการดำเนินการตามแผน/โครงการราชการในเสถียร			1. ไม่มีกลไกรับผิดชอบ/ไม่มีการดำเนินการใดๆ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการดำเนินการตามแผน/โครงการราชการในเสถียร (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และมี</u>การจัดเก็บหลักฐานและ/หรือรายงานเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผน/โครงการราชการในเสถียร (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และมี</u>การจัดเก็บหลักฐานและ/หรือรายงานเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผน/โครงการราชการในเสถียร (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 <u>และมี</u>การเปิดโอกาสให้ข้าราชการและประชาชนสอบถามและแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผน/โครงการราชการในเสถียร (4 คะแนน)

4. มิติตามพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
ผลรวมคะแนนการวัดมิติตามพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (16 คะแนน)				

1. ข้อจำกัดในการดำเนินการตามตัวบ่งชี้

2. แนวทางการพัฒนาให้บังเกิดผลตามตัวบ่งชี้

5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
5.1 คุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมและ สิ่งอำนวยความสะดวก	(1) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน			1. ไม่มีนโยบาย/มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (0 คะแนน) 2. มีการกำหนดนโยบาย/มาตรการด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามมาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรบางมาตรการ (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามมาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรครบทุกมาตรการ (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น (4 คะแนน)
	(2) สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการ			1. ไม่มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของการ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคลากร/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และมีการส่งเสริม อาชีวอนามัย สุขภาพ และความปลอดภัย (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และมีการติดตาม ทบทวน และปรับปรุงงานด้านนี้อย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)

5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
	(3) ความผูกพันระหว่างบุคลากรกับกรม			1. ไม่มีมลพิษและไม่มีการจัดสภาพแวดล้อมหรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับกรม (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคลากร/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบ หรือกำหนดนโยบายมาตรการด้านการจัดสภาพแวดล้อมหรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันบุคลากรกับกรม (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และ</u> มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรด้านการจัดสภาพแวดล้อมหรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันต่อกรม หรือมีการจัดเวทีให้แสดงความคิดเห็น หรือ ดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 <u>และ</u> มีการดำเนินกิจกรรมตามข้อคิดเห็นหรือความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 <u>และ</u> มีการติดตาม ปรับปรุงและพัฒนา กิจกรรมสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อเนื่อง (4 คะแนน)
	(4) สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน			1. มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานไม่เพียงพอ/หรือใช้งานไม่ได้เต็มที่ (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคคล/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลให้มีอุปกรณ์เครื่องมือการทำงานที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร เช่น ห้องประชุม คอมพิวเตอร์ ฯลฯ (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 <u>และ</u> มีอุปกรณ์เครื่องมือการทำงานที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร เช่น ห้องประชุม หรือคอมพิวเตอร์ หรือ เครื่องมือสื่อสาร หรือ อย่างอื่นบางส่วน (2 คะแนน)

5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
				4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีอุปกรณ์เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรที่ทันสมัย เพียงพอต่อบุคลากร และสามารถใช้งานได้ดี (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีระบบและกลไกกำหนดทิศทางที่พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอุปกรณ์การทำงานเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ (4 คะแนน)
5.2 ด้านสวัสดิการ	(1) สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือการทำงาน			1. ไม่มีสวัสดิการนอกเหนือการทำงาน (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคลากรหน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการจัดสวัสดิการบางรายการให้กับบุคลากร (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการรวบรวมความต้องการด้านสวัสดิการและมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรตามผลการสำรวจความต้องการบางรายการ เช่น จัดสวัสดิการโรงอาหาร ร้านค้า หรือสวัสดิการรถรับ-ส่ง หรือ สวัสดิการการมีเงินกู้สวัสดิการเพื่อครอบครัว หรือการมีสวัสดิการเกี่ยวกับบ้าน (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรตามผลการรวบรวมมีการติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานการจัดสวัสดิการ (4 คะแนน)
5.3 การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า	(1) การมีส่วนร่วมทางการบริหารของกรม			1. ไม่มีกลไกและไม่มีการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจทางการบริหารของกรม (0 คะแนน) 2. มีการแต่งตั้งบุคลากร/หน่วยงาน/คณะบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการรับฟังและจัดกระบวนการหรือช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมทางการบริหาร (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของกรมทุกระดับ (2 คะแนน)

5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน				
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้	คะแนน	หลักฐาน	เกณฑ์การให้คะแนน
				4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมปรึกษาหารือเพื่อเสนอข้อเินการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของกรมอย่างต่อเนื่อง (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของกรม (4 คะแนน)
	(2) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน			1. ไม่มีระบบและการดำเนินงานที่ประกันความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (0 คะแนน) 2. มีกลไกหรือมาตรการรับผิดชอบการดำเนินงานที่ประกันความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (1 คะแนน) 3. มีการดำเนินการตามข้อ 2 และ มีการกระจายโอกาสการเข้ารับการอบรมและพัฒนาของบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงาน (2 คะแนน) 4. มีการดำเนินการตามข้อ 3 และ มีการใช้ผลการประเมินคุณภาพบุคลากรที่ผ่านกระบวนการอบรมและพัฒนามาใช้ประกอบการพิจารณาใช้ประกอบการพิจารณาตำแหน่งหรือการให้รางวัล (3 คะแนน) 5. มีการดำเนินการตามข้อ 4 และ บุคลากรหญิงต่อชายได้รับโอกาสการพัฒนาในสัดส่วนที่เหมาะสมกับขนาดอัตรากำลัง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (4 คะแนน)
ผลรวมคะแนนการวัดมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (28 คะแนน)				

1. ข้อจำกัดในการดำเนินการตามตัวบ่งชี้

2. แนวทางการพัฒนาให้บังเกิดผลตามตัวบ่งชี้
