

# แผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนา  
สังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙

---

จัดทำโดย

กองกลาง กลุ่มการบริหารทรัพยากรบุคคล



**M-society**  
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์  
**MSDHS** Ministry of Social Development  
and Human Security



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569



## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	6
2	แนวคิดเรื่อง HR Scorecard	9
	2.1 แนวคิดเรื่อง HR Scorecard	9
	2.2 องค์ประกอบของ HR Scorecard	9
	2.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนา HR Scorecard	11
	2.4 การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	15
	2.5 การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	15
3	ผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปี พ.ศ. 2560-2564	16
	3.1 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์	16
	3.3.1 วิสัยทัศน์	16
	3.3.2 พันธกิจ	16
	3.3.3 เป้าหมาย	16
	3.3.4 ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	17
	3.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของมนุษย์	17
	3.3 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)	21
	3.4 เงื่อนไขความสำเร็จของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	35
	3.5 กิจกรรมที่ควรดำเนินการต่อไป	35
4	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	36
	4.1 แนวทางในการจัดกิจกรรม	36



บทที่	หน้า	
4.2	สรุปผลการประชุมตัวแทนของหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	37
4.3	สรุปผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	53
5	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2569	61
5.1	วิสัยทัศน์	61
5.2	พันธกิจ	61
5.3	เป้าหมาย	61
5.4	ประเด็นยุทธศาสตร์	62
5.5	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ	63



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4-1	แสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของจุดแข็ง ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard	53
4-2	แสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของจุดอ่อน ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard	54
4-3	แสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของโอกาส ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard	56
4-4	แสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของภัยคุกคาม ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard	58



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. หลักการและเหตุผล

ด้วยสังคมมีการเปลี่ยนแปลงทางอย่างเป็นพลวัต ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง วัฒนธรรม เทคโนโลยี โรคอุบัติใหม่ วิถีชีวิต New Normal หรือผลกระทบจากกระแสโลก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานภายในองค์กร ทำให้ต้องมีการคาดการณ์และกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพและประสิทธิภาพสูง เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้ ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ โดยยึดตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ประเด็นที่ 15 พลังทางสังคม ประเด็นที่ 17 ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม และยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ เพื่อสร้างประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มีภารกิจในการดูแล ช่วยเหลือ คุ้มครองและพิทักษ์สิทธิประชาชน เน้นการบูรณาการงานทุกภาคส่วน พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านสังคมโดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งการสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก เป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อประชาชน ซึ่งแนวทางการสร้างประเทศที่ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ข้างต้นนั้น ต้องอาศัยทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีศักยภาพ เป็นคนดีและคนเก่ง มีขีดสมรรถนะสูงเป็นสำคัญ สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงสู่แผนปฏิบัติ จึงต้องบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนและบูรณาการนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสังคมเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี อย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม ดังนั้น เพื่อให้ สป.พม. มีทิศทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร จึงเห็นสมควรจัดทำโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปี พ.ศ. 2565 – 2569 เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เป็นกำลังคนคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจงานทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และสร้างสังคมดี คนมีคุณภาพต่อไป



## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. ประจำปี พ.ศ. 2565 - 2569

2.2 เพื่อแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่สำคัญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากบุคลากรในองค์กร เพื่อนำมากำหนดเป็นทิศทางของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.พม.

## 3. วิธีการดำเนินการ

**กิจกรรมที่ 1** การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. ประจำปี พ.ศ. 2565 - 2569

- กิจกรรมย่อย 1.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านระบบออนไลน์เพื่อวิเคราะห์ SWOT
- กิจกรรมย่อย 1.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านระบบออนไลน์เพื่อจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- กิจกรรมย่อย 1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ

**กิจกรรมที่ 2** ประชุมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในสังกัด สป.พม. ต่อร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. ประจำปี พ.ศ. 2565 - 2569

## 4. กลุ่มเป้าหมาย

**กิจกรรมที่ 1** การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. ประจำปี พ.ศ. 2565 - 2569 ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบภารกิจการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้แทนจากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค วิทยากร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 60 คน

- |                     |             |
|---------------------|-------------|
| - ผู้เข้าร่วมประชุม | จำนวน 50 คน |
| - วิทยากร และคณะ    | จำนวน 3 คน  |
| - เจ้าหน้าที่       | จำนวน 7 คน  |

**กิจกรรมที่ 2** ประชุมรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในสังกัด สป.พม. ต่อร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. ประจำปี พ.ศ. 2565 - 2569 ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้แทนจากกอง/ศูนย์ และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 60 คน

## 5. วัน เวลา และสถานที่ดำเนินการ

ดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายน - สิงหาคม พ.ศ. 2564 สถานที่ดำเนินการ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สถานที่ราชการและสถานที่พักในกรุงเทพมหานคร หรือต่างจังหวัดของผู้เข้าร่วมอบรม วิทยากร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน



## 6. ผลลัพธ์โครงการ

### ผลผลิต :

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปี พ.ศ. 2565 - 2569

### ผลลัพธ์ :

6.1 ส่วนราชการมีกรอบแนวทางการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)

6.2 สร้างระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน น่าเชื่อถือและสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคลากรในสังกัด สป.พม.

## 7. สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวม

7.1 สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

7.2 สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

7.3 สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และ สป.พม.

7.4 สอดคล้องกับหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 3 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่อง ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553

7.5 สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

## 8. ผู้รับผิดชอบโครงการ

กลุ่มการบริหารทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 ผู้เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. เพื่อขับเคลื่อนสมรรถนะของบุคลากรไปสู่บุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง

9.2 มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. ประจำปี พ.ศ. 2565 - 2569 เพื่อเป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.พม.





## บทที่ 2

### แนวคิดเรื่อง HR Scorecard

#### 2.1 แนวคิดเรื่อง HR Scorecard

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐมีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์กรประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

#### 2.2 องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ใน ภาคราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการไว้ 4 ส่วน ดังนี้



จากรูปแต่ละส่วนมีความหมายดังนี้

- มาตรฐานความสำเร็จของระบบทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ
- ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการมาตรการ และการดำเนินการต่างๆด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
- มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
- ผลการดำเนินงาน (Evident, Application and Reports) หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ



## 2.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนา HR Scorecard

การพัฒนา HR Scorecard ในส่วนราชการมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน



โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็น 5 มิติ ดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



**มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

- (1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- (2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว
- (3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)
- (4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน



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

- (1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
- (2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง
- (3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)
- (4) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

**มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- (1) การรักษาไว้ (Retention) ซึ่งข้าราชการและผู้นปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและ พันธกิจของส่วนราชการ
- (2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- (3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้นปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ
- (4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับ



ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

#### มติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

- (1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- (2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (3) ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

#### มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- (1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- (2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ
- (3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ





## 2.4 การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการมีบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

## 2.5 การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีจุดมุ่งเน้นทิศทางที่ชัดเจนตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จะเป็นสิ่งกำหนดแผนงานและกิจกรรมในทางปฏิบัติ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม



## บทที่ 3

# ผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปี พ.ศ. 2560-2564

### 3.1 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคม และความมั่นคง ของมนุษย์

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้จัดทำ “แผนกลยุทธ์ด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2560 – 2564” ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากร  
บุคคลภายใต้กรอบมาตรฐาน HR Scorecard โดยมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการ  
พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนไป และเป็นการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ PMQA หมวด 5 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1.1 วิสัยทัศน์

เป็นเลิศในการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนและบูรณาการนโยบายและ  
ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสังคมสู่การปฏิบัติอย่างมีผลสัมฤทธิ์

#### 3.1.2 พันธกิจ

สรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลที่มีผลงานและศักยภาพในองค์กรอย่างต่อเนื่อง  
เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์บรรลุ  
วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

#### 3.1.3 เป้าหมาย

- (1) ดำเนินการและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการบริหารงาน  
บุคคลภาครัฐแนวใหม่ทั้งเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติ
- (2) รักษาสิทธิและให้ประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม ผ่านการจัดการที่เป็นเลิศ
- (3) พัฒนาศักยภาพอย่างครอบคลุม และเป็นมืออาชีพ





### 3.1.4 ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เน้นการดำเนินการตาม 5 มิติ ของ HR Scorecard โดยมียุทธศาสตร์ดังนี้

- (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับอัตรากำลังให้เหมาะสม มีบุคลากรคุณภาพและผู้สืบทอดที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ 1 ในการจัดลำดับความสำคัญและการปรับโครงสร้างองค์กรที่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน
- (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาประสิทธิภาพในระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ 2 ในการจัดลำดับความสำคัญและผลการดำเนินการที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อนในแผนกลยุทธ์เดิมที่ผ่านมา
- (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ และยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ 3 ในการจัดลำดับความสำคัญและโอกาส/ภัยคุกคามในปัจจุบัน
- (4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารงานบุคคลผ่านการใช้ Competency-based Human Resource และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ 4 ในการจัดลำดับความสำคัญ
- (5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ต่อยอดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรทุกราย เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ 5 ในการจัดลำดับความสำคัญและรักษาจุดแข็งเดิมของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

### 3.2 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มีการกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายรัฐบาลและแผนชาติ 20 ปี รวมถึงยุทธศาสตร์ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ดังต่อไปนี้



### ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กระทรวงกับยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวง



จากข้อมูลผลการวิเคราะห์สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เพื่อเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้



## แผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2560 - 2564



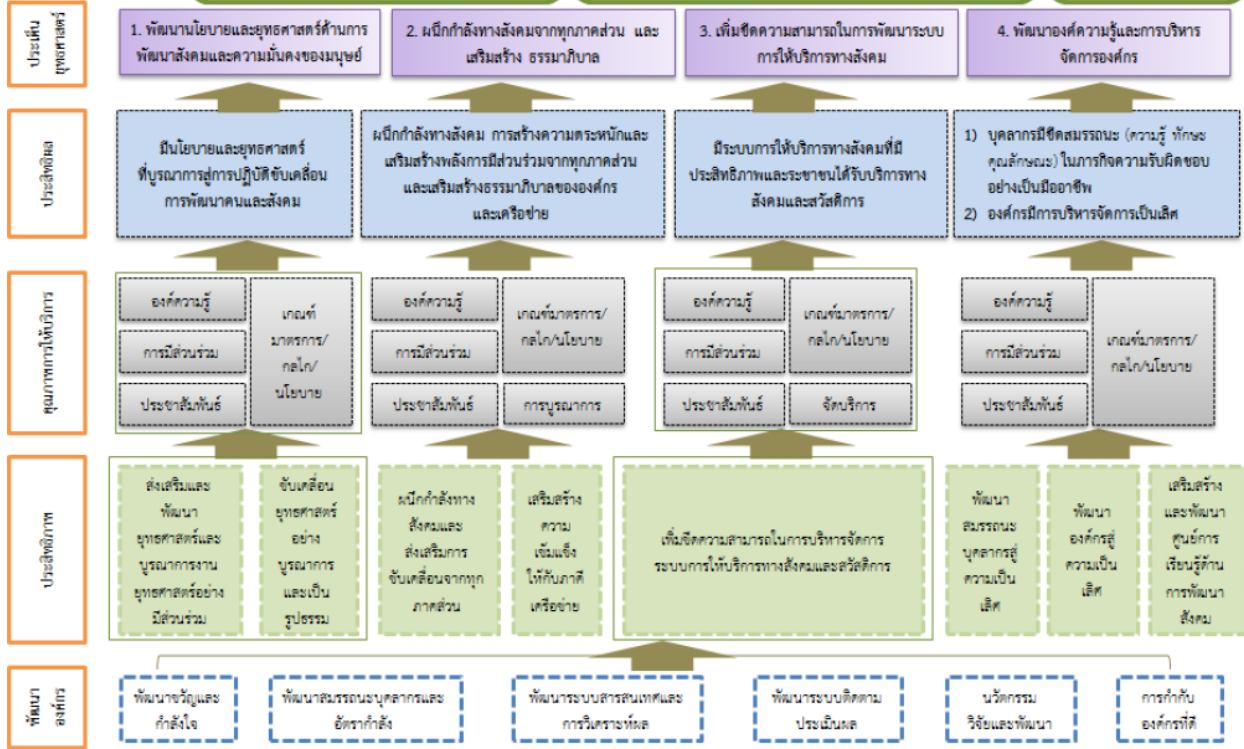
**วิสัยทัศน์** เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนและบูรณาการนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสังคมสู่การปฏิบัติอย่างมีผลสัมฤทธิ์

**พันธกิจ**

1. เสนอนโยบาย และยุทธศาสตร์ มาตรการ ด้านการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ที่สามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก

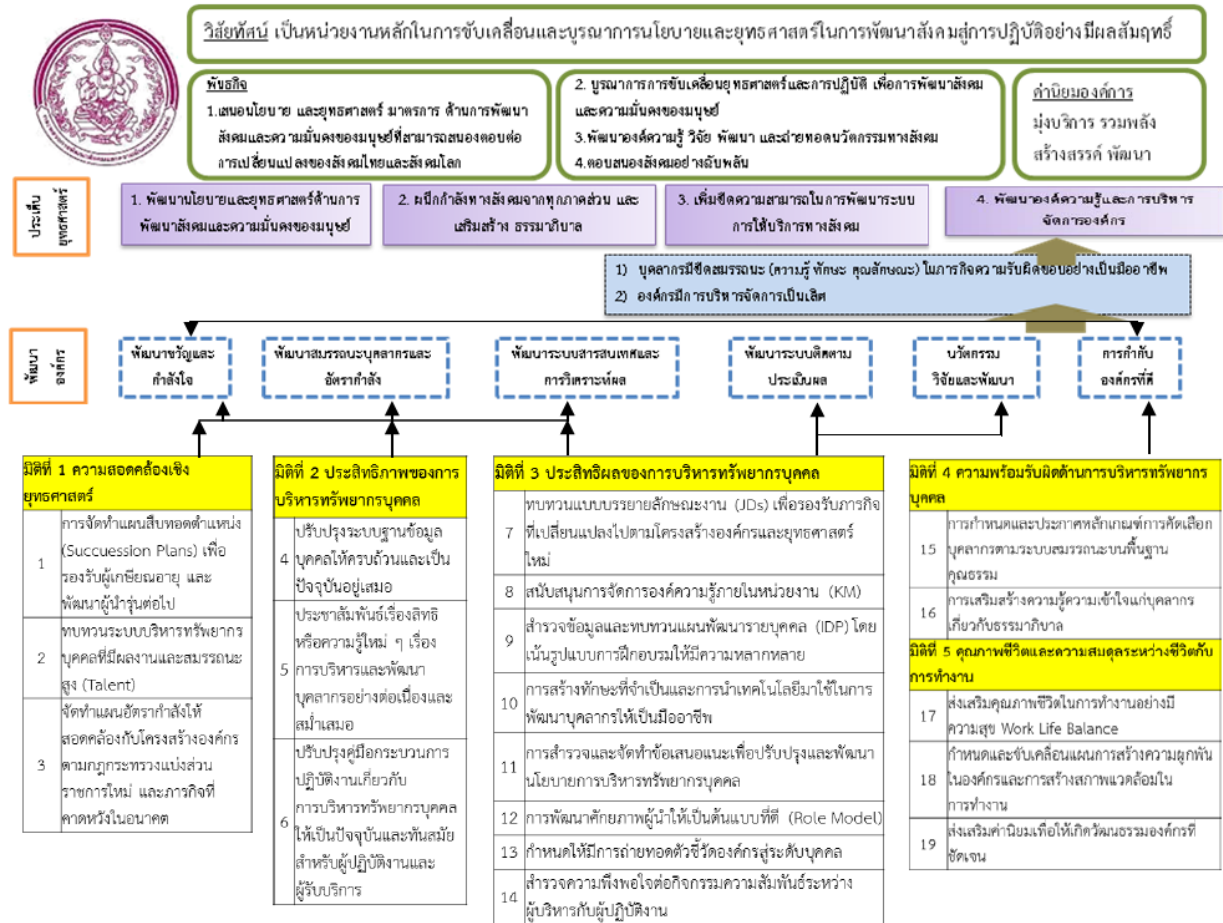
2. บูรณาการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์  
3. พัฒนาองค์ความรู้ วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดนวัตกรรมทางสังคม  
4. ตอบสนองสังคมอย่างจับหลัก

**ค่านิยมองค์กร**  
มุ่งบริการ ร่วมพลัง สร้างสรรค์ พัฒนา





**แผนที่ยุทธศาสตร์ สป.พม. และความเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สป.พม.**



จากผลการทบทวนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และแผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงฯ จะพบว่าการบริหารงานบุคคลไปเชื่อมโยงในส่วนของมิติการพัฒนาองค์กร (เรื่องการพัฒนาขวัญกำลังใจและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและอัตรากำลัง รวมถึงระบบติดตามประเมินผล) และมิติประสิทธิภาพ (ในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างบูรณาการและเป็นรูปธรรม) โดยผลดังกล่าวจะทำให้คุณภาพในการให้บริการ ทั้งเรื่อง การสร้างองค์ความรู้ การสร้างการมีส่วนร่วม และการประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีเป้าหมาย อันจะส่งผลให้มิติ ประสิทธิภาพได้แก่ การที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่าง เป็นมืออาชีพ และ การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ ซึ่งจะสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา องค์กรความรู้และ การบริหารจัดการองค์กรเป็นหลัก แต่ก็จะสนับสนุนยุทธศาสตร์อื่น ๆ ด้วย ทั้งการสร้างให้บุคลากร ในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีสมรรถนะในการสร้างนโยบาย หรือ การสร้างมีส่วนร่วมของทุกภาพส่วน หรือ การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริการ ฯลฯ



### 3.3 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
<b>มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์</b>														
1. การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อรองรับผู้เกษียณอายุ และพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป	กองกลาง (กบค.)	ระดับความสำเร็จของการกำหนดประสบการณ์ที่หลากหลาย ประกอบการเข้าสู่ตำแหน่ง อำนวยความสะดวก	มีกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในสำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ	มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางและนิยามของประสบการณ์ที่หลากหลายของแต่ละตำแหน่งงาน	นำเสนอแนวทางและนิยามของประสบการณ์ที่หลากหลายของแต่ละตำแหน่งงานแก่ อ.ก.พ. กระทรวง	มีการประกาศนิยามประสบการณ์ที่หลากหลายของแต่ละตำแหน่งงาน ให้บุคลากรใน สป.พม. รับรู้	มีการติดตามประเมินผล การรับรู้ของบุคลากรในสำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ	ดำเนินการถึงระดับที่ 4 มีประกาศ อ.ก.พ.กระทรวงฯ เรื่อง การกำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภท อำนวยการ ใน สร.และ สป.พม. ลว. 28 ก.ย. 61 (เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์วันที่ 18 มิ.ย. 63)						
	กองกลาง (กบค.)	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนหมุนเวียนงานของผู้สืบทอดตำแหน่ง	มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งรายบุคคล	มีการกำหนดร่างแผนหมุนเวียนงานของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละรายใน สป.พม. ให้สอดคล้องกับนิยามประสบการณ์ที่หลากหลาย	เสนอแผนหมุนเวียนงานของผู้สืบทอดตำแหน่งของข้าราชการแต่ละรายใน สป.พม. แก่ผู้บริหาร	ดำเนินการตามแผนหมุนเวียนงานของผู้สืบทอดตำแหน่งของข้าราชการแต่ละรายใน สป.พม.	มีการติดตามผล การหมุนเวียนงานของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละรายใน สป.พม.	ยังไม่ได้ดำเนินการ แต่จะมีการประกาศแผนสืบทอดตำแหน่งใน 3 ตำแหน่ง ได้แก่ ผอ.กยผ. ผอ.กต ผอ.ศทส. (เดือน ต.ค. 63)						



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
	กองกลาง	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	มีการระดมสมองเพื่อจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสม	มีการกำหนดตำแหน่งหลัก (Critical Jobs) เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	มีการกำหนดเกณฑ์ในการหาคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้สืบทอดตำแหน่ง	มีการกำหนดวิธีการและกระบวนการในการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหลัก	นำเสนอแผนสืบทอดตำแหน่งแก่ผู้บริหารเพื่ออนุมัติ	ดำเนินการแล้ว					↔	
	กองกลาง	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่ง	มีการสรรหาและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสำหรับผู้สืบทอดทุกราย	-	มีการพัฒนาตามแผนการพัฒนาที่กำหนดไว้สำหรับผู้สืบทอดทุกราย	-	มีการรายงานความสำเร็จแก่ผู้บริหารเพื่อนำไปปรับปรุงแผนในอนาคต	ยังไม่ได้ดำเนินการ ต้องประกาศรับสมัครผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่แผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งจะดำเนินการในช่วงเดือน ต.ค. 63					↔	
2. การทบทวนระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลงานและสมรรถนะสูง (Talent)	กองกลาง	ระดับความสำเร็จในการจัดทำกลไกบริหารและรักษาบุคลากรที่มีผลงานและสมรรถนะสูง (Talent Management)	มีการตั้งคณะทำงานในการทบทวนระบบ Talent Management ขององค์กร	-	มีโครงการในการเตรียมและพัฒนา Talent ของ สป.พม. ให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นรูปธรรม	-	รายงานความสำเร็จแก่ผู้บริหารเพื่อนำไปปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลงานและสมรรถนะสูง (Talent)	ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากจะดำเนินการขออนุมัติโครงการเตรียมและพัฒนา Talent ของ สป.พม. ในปี 2564					↔	



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
	กองกลาง	ร้อยละ ความสำเร็จของ การพัฒนา บุคลากรที่มี ผลงานและ สมรรถนะ	ร้อยละ 20 มีการ ดำเนินการ ตามแผน การพัฒนา Talent อย่างครบถ้วน	ร้อยละ 40 มีการ ดำเนินการ ตามแผน การพัฒนา Talent อย่างครบถ้วน	ร้อยละ 60 มีการดำเนินการ ตามแผน การพัฒนา Talent อย่างครบถ้วน	ร้อยละ 80 มีการ ดำเนินการ ตามแผน การพัฒนา Talent อย่างครบถ้วน	มีการ ดำเนินการ ตามแผน การพัฒนา Talent อย่าง ครบถ้วน	ดำเนินการแล้ว มีการพัฒนา Talent (กลุ่ม HiPPS) ตามกรอบสั่งสม ประสบการณ์รายบุคคลอย่างต่อเนื่อง						
3. การจัดทำแผน อัตรากำลังให้ สอดคล้องกับ โครงสร้างองค์กร ตามกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ ใหม่ และภารกิจที่ คาดหวัง ในอนาคต	กองกลาง ร่วมกับ กพบ.	ระดับความสำเร็จ ของการจัด อัตรากำลังตาม โครงสร้างองค์กร ใหม่ที่ประกาศใน กฎกระทรวง	มีแผนการจัด อัตรากำลัง ตามโครงสร้าง องค์กรใหม่	มีแนวทางการ จัดบัญชี ตำแหน่งและ บัญชีจัดคงลง ให้แก่ทุกส่วน ราชการใน สังกัดกระทรวง	ร้อยละ 80 ของ ส่วนราชการจัด บัญชีอัตรากำลัง สำเร็จพร้อมเสนอ อ.ก.พ.กระทรวง	ทุกส่วนราชการ จัดบัญชี อัตรากำลัง สำเร็จพร้อม เสนอ อ.ก.พ. กระทรวง	มีคำสั่งแต่งตั้ง ตามบัญชีคน ลงที่ครบถ้วน สมบูรณ์	ดำเนินการแล้ว						
<b>มิติที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>														
4. การปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล บุคคลให้ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ	กองกลาง	ร้อยละความ ครบถ้วนสมบูรณ์ ของข้อมูลบุคคล ที่เป็นปัจจุบันใน ระบบทรัพยากร บุคคล	ร้อยละ 60 ของ ข้อมูลบุคคลมี ความครบถ้วน สมบูรณ์ภายใน 30 วัน หลังการ เปลี่ยนแปลง	ร้อยละ 70 ของข้อมูล บุคคลมีความ ครบถ้วน สมบูรณ์ภายใน 30 วัน หลัง การ เปลี่ยนแปลง	ร้อยละ 80 ของ ข้อมูลบุคคลมี ความครบถ้วน สมบูรณ์ภายใน 30 วัน หลังการ เปลี่ยนแปลง	ร้อยละ 90 ของ ข้อมูลบุคคลมี ความครบถ้วน สมบูรณ์ภายใน 30 วัน หลังการ เปลี่ยนแปลง	ร้อยละ 100 ของข้อมูล บุคคลมีความ ครบถ้วน สมบูรณ์ ภายใน 30 วัน หลังการ เปลี่ยนแปลง	ดำเนินการแล้ว เช็อกจากข้อร้องเรียน ของผู้รับบริการที่มีต่อการลงข้อมูลใน Dpis และแบบสอบถามการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (จะดำเนินการในปี 2564)						





แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
5. การ ประชาสัมพันธ์ เรื่องสิทธิหรือ ความรู้ใหม่ เรื่อง การบริหารและ พัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ	กองกลาง ร่วมกับ กพบ.	จำนวนช่องทางที่ ใช้ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เรื่องสิทธิหรือ ความรู้ใหม่	1 ช่องทาง	2 ช่องทาง	3 ช่องทาง	4 ช่องทาง	5 ช่องทาง	ดำเนินการแล้ว มีทั้งหมด 5 ช่องทาง ได้แก่ website e-mail Dpis บอร์ด ประชาสัมพันธ์ หนังสือเวียน กลุ่มไลน์ การเป็นวิทยากร						
	กองกลาง กับ กพบ.	ระดับความรู้ ของเจ้าหน้าที่ ใน สป.พม. ส่วนกลาง/ส่วน ภูมิภาค รู้ข่าวสาร ต่อสิทธิการ บริหาร/พัฒนา บุคลากรใหม่	30% ของ เจ้าหน้าที่ ในส่วนกลาง/ ส่วนภูมิภาค รู้ข่าวสาร ใหม่ (ต้องมีการ สำรวจ)	40% ของ เจ้าหน้าที่ ในส่วนกลาง/ ส่วนภูมิภาค รู้ข่าวสาร ใหม่ (ต้องมีการ สำรวจ)	50% ของ เจ้าหน้าที่ ในส่วนกลาง/ ส่วนภูมิภาค รู้ข่าวสารใหม่ (ต้องมีการสำรวจ)	60% ของ เจ้าหน้าที่ ในส่วนกลาง/ ส่วนภูมิภาค รู้ข่าวสาร ใหม่ (ต้องมีการ สำรวจ)	70% ของ เจ้าหน้าที่ ในส่วนกลาง/ ส่วนภูมิภาค รู้ข่าวสาร ใหม่ (ต้องมีการ สำรวจ)	ยังไม่ได้ดำเนินการ ในปี 2564 จะมีการ ทำแบบสอบถามการบริหารทรัพยากร บุคคล						
6. ปรับปรุงคู่มือ กระบวนการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ให้เป็นปัจจุบัน และทันสมัย สำหรับ ผู้ปฏิบัติงานและ ผู้รับบริการ	กองกลาง	ระดับความสำเร็จ ของการพัฒนา คู่มือ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำหรับ ผู้ปฏิบัติงาน	-	-	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทบทวนคู่มือการ บริหารทรัพยากร บุคคลสำหรับ ผู้ปฏิบัติงาน	สรุป วิเคราะห์ และปรับปรุง คู่มือ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล สำหรับ ผู้ปฏิบัติงาน	มีคู่มือการ บริหาร ทรัพยากร บุคคล ไปใช้ ประโยชน์จริง ในการทำงาน	ยังไม่ดำเนินการ จะดำเนินการในปี 2564 โดยทำเป็นคู่มือ e-book						





แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)															
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ						
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64		
	กองกลาง	ระดับความสำเร็จ ของการพัฒนา คู่มือ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำหรับ ผู้รับบริการ	-	-	มีการสรุป วิเคราะห์ และปรับปรุงคู่มือ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	มีการนำคู่มือ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล ไปเผยแพร่ สื่อสาร แก่ผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความ เข้าใจ	มีคู่มือการ บริหาร ทรัพยากร บุคคล ไปใช้ ประโยชน์จริง ในการทำงาน	ยังไม่ดำเนินการ จะดำเนินการในปี 2564 โดยทำเป็นคู่มือ e-book เน้นงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน บริการ เช่น การขอหนังสือรับรอง การทำบัตรข้าราชการ การโอน ย้าย เป็นต้น							↔
<b>มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>															
7. การทบทวน แบบบรรยาย ลักษณะงาน (JDs) เพื่อรองรับภารกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไป ตามโครงสร้าง องค์กรและยุทธ ศาสตร์ใหม่	กองกลาง	ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ แบบบรรยาย ลักษณะงาน ทั้งหมดของ สป.พม. ตาม แนวทางที่ ก.พ. กำหนด	มีการจัดสัมมนา เพื่อให้ความรู้ใน การจัดทำแบบ บรรยาย ลักษณะงาน ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ	ร้อยละ 20 ของหน่วยงาน มีการจัดส่ง แบบบรรยาย ลักษณะงาน ใหม่ตาม แนวทาง ที่ ก.พ. กำหนดและ นำไปใช้	ร้อยละ 40 ของ หน่วยงานมีการ จัดส่งแบบบรรยาย ลักษณะงานใหม่ ตามแนวทาง ที่ ก.พ. กำหนด และนำไปใช้	ร้อยละ 60 ของ หน่วยงานมีการ จัดส่งแบบ บรรยาย ลักษณะงาน ใหม่ตาม แนวทาง ที่ ก.พ. กำหนด และนำไปใช้	ร้อยละ 80 ของ หน่วยงานมี การจัดส่ง แบบบรรยาย ลักษณะงาน ใหม่ตาม แนวทาง ที่ ก.พ. กำหนดและ นำไปใช้	ดำเนินการแล้ว เหลือเพียงกองพัฒนา นโยบายและนวัตกรรมทางสังคม ที่เพิ่ง จัดตั้ง โดยในปี 2564 จะดำเนินการ จัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน						↔	



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
8. การสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน (KM) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	กองกลาง	ระดับความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	มีการบ่งชี้องค์ความรู้ที่ต้องมีการจัดการความรู้	มีการวิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 องค์ความรู้	มีการร่างสรุปและเขียนองค์ความรู้เป็นเอกสาร/คู่มือที่เป็นรูปธรรมอย่างน้อย 2 องค์ความรู้	มีการสรุปและเขียนองค์ความรู้เป็นเอกสาร/คู่มือที่เป็นรูปธรรมอย่างน้อย 3 องค์ความรู้	มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าว (สอนงาน/ให้คำปรึกษา/คู่มือ) อย่างน้อย 1 องค์ความรู้	ยังไม่ได้ดำเนินการ ปี 2564 กองกลางจะจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ (e-book)						↔
9. พัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (70:20:10)	กองกลางกับสถาบันพระประชาบดี	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ศึกษา/วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	สำรวจความต้องการของบุคลากร	วางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	สรุปผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2564						↔
10. สำรวจข้อมูลและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของ พม. โดยเน้นเพิ่มขีดสมรรถนะ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความ	สปพ.	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของ พม. ที่รองรับการเปลี่ยนแปลง	มีการจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อกำหนดนโยบายและการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของ พม.	มีการสำรวจข้อมูลเพื่อกำหนดหรือพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมประจำปีให้ทันสมัย	มีแผนพัฒนาบุคลากรของกระทรวงที่รองรับกับการเปลี่ยนแปลง	มีการบรรจุแผนพัฒนาบุคลากรของ พม. ในแผนปฏิบัติราชการ 3 ปีของ พม. และสป.พม.	มีแผนปฏิบัติการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกระทรวงประจำปีของ สป.พม. ที่	มีแผนปฏิบัติการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรของ พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564						↔



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
รอบรู้และมีความมี จริยธรรม							พร้อม ดำเนินการ							
	สปพ.	ร้อยละ ความสำเร็จใน การพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากร ตามแผนที่ กำหนดไว้	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95	ร้อยละ 100	วัดผลการดำเนินงานตามแผนใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564						↔
	สปพ.	ร้อยละของ บุคลากรที่เข้ารับ การพัฒนา และ ฝึกอบรมมีผลการ ประเมินผ่าน เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตรที่ กำหนดไว้	ร้อยละ 70-74	ร้อยละ 75-79	ร้อยละ 80-84	ร้อยละ 85-89	ร้อยละ 90 ขึ้นไป	วัดผลการดำเนินงานตามแผนใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564						↔
11. การสร้าง ทักษะที่จำเป็น และการนำ เทคโนโลยีมาใช้ใน การพัฒนา บุคลากรให้เป็นมือ อาชีพ	กองกลาง ร่วมกับ สปพ. และ ศทส.	ระดับความสำเร็จ ในการพัฒนา บุคลากรให้เป็น มืออาชีพ	มีการสำรวจ และประเมิน ทักษะ ของบุคลากร ในสำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ	มีการกำหนด หลักสูตร เพื่อพัฒนา ทักษะ ที่จำเป็น ของบุคลากร ในสำนักงาน ปลัด กระทรวงฯ	มีการจัดทำ และดำเนินการ พัฒนาทักษะ ที่กำหนดขึ้น ผ่านหลักสูตร ทางไกล	มีการทบทวน และประเมินผล เพื่อปรับปรุง หลักสูตร การพัฒนา ทักษะ ที่จำเป็น	มีการติดตาม ผลประเมิน ความสำเร็จ และระดับ ศักยภาพ ของเจ้าหน้าที่ ที่ได้รับการ ฝึกอบรม	ดำเนินการแล้ว สถาบันพระประชาบดีมี ระบบพัฒนาบุคลากรออนไลน์ เช่น หลักสูตรข้าราชการที่ดี และหลักสูตร นักพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ มนุษย์ (พม.) / ศูนย์เทคโนโลยีร่วมกับ สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ จัดอบรม หลักสูตรการสร้างกระบวนการ เปลี่ยนผ่านองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Transformation Program :					↔	



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
								DTP) สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
12. การสำรวจและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล	กองกลาง	ระดับความสำเร็จในการจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบทรัพยากรบุคคลในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	มีการรวบรวมผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจตามหลักวิชาการ	มีการวิเคราะห์และสรุปผลความพึงพอใจเพื่อร่างข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหรือพัฒนา	มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา	มีการนำเสนอข้อเสนอแนะดังกล่าวแก่ผู้บริหารเพื่อนำมาปฏิบัติใช้	ยังไม่ได้ดำเนินการ กองกลางจะดำเนินการสำรวจความพึงพอใจเพื่อจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงและพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ในปี 2564						↔



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)															
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ						
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64		
13. การพัฒนาศักยภาพผู้นำให้เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model)	กองกลางร่วมกับ สปพ.	ระดับความสำเร็จในการกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพของผู้นำในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	มีการตั้งคณะทำงานในการกำหนดแนวทางและหลักสูตรในการพัฒนาผู้นำสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	มีการศึกษาและเปรียบเทียบหลักสูตรพัฒนาผู้นำของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นๆ เพื่อประกอบการพิจารณา	มีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	มีการเสนอหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ แก่ผู้บริหารเพื่อให้อนุมัติ	มีแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาศักยภาพผู้นำของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	สถาบันพระประชาบดี มีแผน/โครงการจัดฝึกอบรมหลักสูตร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ดังนี้ 1. หลักสูตรนักบริหารระดับสูงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (นบส.พม.) ในช่วงปลายไตรมาสที่ 3-4 2. หลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ (Executive Coaching) กลุ่มเป้าหมายคือ ผอ. ผปค. หน.บ้านพัก เป็นต้น ช่วงไตรมาสที่ 1 3. หลักสูตรผู้นำยุคใหม่ (ขพ.) ช่วงไตรมาสที่ 3						↔	
14. กำหนดให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรสู่ระดับบุคคล	กองกลางกับ กพบ.	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบ Performance Management	มีการรับฟังความคิดเห็นข้าราชการต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการ ประจำปี	มีการสรุปผลการรับฟังความคิดเห็นและสัมมนาให้ความรู้เรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรสู่ระดับองค์กร	มีข้อเสนอแนะแนววิธีการจัดทำ การถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรสู่ระดับบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	ร้อยละ 60 ของหน่วยงาน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรตามแนวทางที่กำหนด	ร้อยละ 80 ของหน่วยงาน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรสู่ระดับบุคคลตามแนวทางที่กำหนด	ดำเนินการแล้ว	←	→	ดำเนินการต่อเนื่องทุกปี				



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
15. ตรวจสอบความพึงพอใจต่อกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร	กองกลาง	ร้อยละความพึงพอใจต่อกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	60 - 64%	65 - 69%	70 - 74%	75 - 79%	>80% ขึ้นไป	ดำเนินการแล้ว ในปีงบประมาณ 2563 มีการจัดกิจกรรมก็หาสัมพันธ์ 4 ภาค เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (ปัจจุบันจัดได้ 3 ภาค เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19)						
<b>มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>														
16. การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เฉพาะด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล)	ศปท.	ร้อยละของผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) โดยการประเมินจากบุคลากร สป.พม. (IIT) และการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)	60%	70%	80%	90%	100%	ผลการดำเนินการในปี 2563 1) แบบวัด IIT ประเด็นการใช้อำนาจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 81.222) แบบวัด OIT ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ใน 4 ประเด็นที่ตรวจ คือนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล การดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล หลักเกณฑ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 100						



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)													
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ				
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64
	ศปท.	ระดับความสำเร็จ ของส่งเสริม ความรู้ความ เข้าใจแก่บุคลากร เกี่ยวกับ ธรรมาภิบาล	นำผลการ ประเมินมา วิเคราะห์ เพื่อ ไปกำหนด หลักเกณฑ์และ แนวทางการ ส่งเสริม ธรรมาภิบาล ของสำนักงาน ปลัด กระทรวงฯ ส่งเสริม ธรรมาภิบาล ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ	นำเสนอ หลักเกณฑ์และ แนวทางการ ส่งเสริม ธรรมาภิบาล ของสำนักงาน ปลัด กระทรวงฯ แก่ ผู้บริหารเพื่อ อนุมัติ	กำหนดกิจกรรม เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและ ส่งเสริม ธรรมาภิบาลแก่ บุคลากรใน สำนักงานปลัด กระทรวงฯ	ดำเนินการจัด กิจกรรม เสริมสร้าง ความรู้ความ เข้าใจและ ส่งเสริม ธรรมาภิบาลแก่ บุคลากรใน สำนักงานปลัด กระทรวงฯ ตาม แผนที่กำหนดไว้	มีการติดตาม ประเมินผล การ เสริมสร้าง ความรู้ความ เข้าใจและ ส่งเสริม ธรรมาภิบาล แก่บุคลากร ในสำนักงาน ปลัด กระทรวงฯ	ผลการดำเนินการในปี 2563 การเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจและส่งเสริมธรรมาภิบาล แก่บุคลากรใน สป.พม. 1) การดำเนินการประเมินตนเองเป็นองค์กร คุณธรรม ระดับ 1 องค์กรส่งเสริมคุณธรรม ในส่วนราชการกรม และหน่วยงานในสังกัด สป.พม. โดยผ่านกลไกการขับเคลื่อน ของ คณะอนุกรรมการส่งเสริมคุณธรรม ระดับ กระทรวง พม. และคณะกรรมการจริยธรรม ประจำ สป.พม. ทำให้บุคลากรและหน่วยงาน มีการปฏิบัติราชการที่คุณธรรมจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเป็น ที่น่าเชื่อถือกับสังคมและประชาชน 2) การสร้างคนดี องค์กรดี เพื่อสังคม คุณธรรม ผ่านกิจกรรม" 1 คนดีมีจริยธรรม 1 หน่วยงาน กระทรวง พม. เพื่อคัดเลือก ผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนราชการกรม และ หน่วยงานในสังกัด สป.พม. ทำให้เกิดขวัญ กำลังใจและสร้างความภาคภูมิใจให้กับ บุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความ โปร่งใสและเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น 3) กิจกรรม พม.สุขใจ ตามหลักเศรษฐกิจ พอเพียง เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและ ส่งเสริมธรรมาภิบาลแก่บุคลากรใน สป.พม. โดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ทั้งภาคราชการ และภาคเอกชน มาให้ความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม กับ บุคลากร ทำให้มีการประยุกต์การปฏิบัติ หน้าที่ราชการและการดำเนินชีวิต อย่างมี					



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
									คุณธรรมจริยธรรม และยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง					
<b>มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b>														
17. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีความสุข Work Life Balance	กองกลาง	ระดับความสำเร็จของการทบทวนและปรับปรุงแผนการสร้างความสุข (Work Life Balance)	มีการสำรวจความรู้ความเข้าใจ และความต้องการในการสร้างความสุข (Work Life Balance) ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	นำผลการประเมินความต้องการมาประกอบการทบทวนแผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการสร้างความสุข (Work Life Balance) ที่ผ่านมา	ร่างแผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการสร้างความสุข (Work Life Balance) และนำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ	ประกาศและประชาสัมพันธ์แผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการสร้างความสุข (Work Life Balance) แก่บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ	ติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการสร้างความสุข (Work Life Balance) โดยหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา ฯลฯ	อยู่ระหว่างการจ้างที่ปรึกษาดำเนินโครงการแผนผาสูกและผูกพัน ของ สป.พม. (ปรับตัวชี้วัดที่ 4 กับ 5 ให้เป็นปัจจุบัน) ทั้งนี้ พิจารณาเนื้อหาว่า สอดคล้องกับแผนการสร้างความสุข (Work Life Balance) หรือไม่ <b>ถ้าไม่</b> ต้องมีการปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับมิติที่ 5	↔				↔	





แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
	กองกลาง	ร้อยละ ความสำเร็จของ การส่งเสริม คุณภาพชีวิตของ บุคลากรใน สำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ ตามแผนที่ กำหนดไว้	60%	70%	80%	90%	100%	อยู่ระหว่างดำเนินการ						↔
18. กำหนดและ ขับเคลื่อนแผนการ สร้างความผูกพัน ในองค์กรและการ สร้างภาพแวดล้อม ในการทำงาน	กองกลาง	ระดับความสำเร็จ ในการสำรวจ ปัจจัย การสร้างความ ผูกพันใน สำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ	มีการกำหนด ปัจจัยที่มีผลต่อ การสร้างความ ผูกพันและ สภาพแวดล้อม ในการทำงาน	มีการสำรวจ และสรุปปัจจัย ที่มีผลต่อ ความผูกพัน ของเจ้าหน้าที่ ในสำนักงาน ปลัด กระทรวงฯ	มีการสำรวจ และสรุป ความผูกพัน ของเจ้าหน้าที่ ในสำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ	มีแผนปฏิบัติ การ ในการสร้าง ความผูกพัน และ สภาพแวดล้อม ในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ ในสำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ เพื่อให้ผู้บริหาร อนุมัติ	มีการติดตาม ประเมินผล การนำแผน ไปปฏิบัติใช้ และนำเสนอ ผลแก่ ผู้บริหาร	ดำเนินการแล้ว ในปี 2560 ได้จัดทำแผน เสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน ของบุคลากร และเวียนให้หน่วยงานใน สังกัด สป.พม. ดำเนินการตามกิจกรรม ตามแผน เช่น โครงการชมรมคนรักกันได้ ให้หัวใจอยู่กับเราทั้งนี้หน่วยงานได้ รายงานผลการจัดกิจกรรมมาที่ กพอ. เรียบร้อยแล้ว	↔					



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สป.พม. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับปรับปรุง 30 ก.ย. 63)														
เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ					
			1	2	3	4	5		60	61	62	63	64	
19. ส่งเสริม ค่านิยมเพื่อให้เกิด วัฒนธรรมองค์กร ที่ชัดเจน	กองกลางกับ สบพ.และ กพบ.	ระดับความสำเร็จ ในการขับเคลื่อน ค่านิยมของ สำนักงานปลัด กระทรวงฯ	มีการสรุป ค่านิยมของ สำนักงานปลัด กระทรวงฯ	มีการถอด ค่านิยมของ สำนักงานปลัด กระทรวงฯ มาเป็น แนวทางในการ ส่งเสริมค่านิยม ที่ชัดเจน (เช่น มีเกณฑ์ ตัวชี้วัดและ กิจกรรม ที่ชัดเจน ฯลฯ)	มีการเผยแพร่และ ประกาศแนวทาง การส่งเสริมค่านิยม องค์กรของ สำนักงานปลัด กระทรวงฯ	มีการผลักดันให้ จัดกิจกรรมการ ส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม องค์กรของ สำนักงานปลัด กระทรวงฯ ตามแผน ที่กำหนดไว้	มีการติดตาม และ ประเมินผล การ ขับเคลื่อน และส่งเสริม ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กรของ สำนักงาน ปลัด กระทรวงฯ	ดำเนินการแล้วในปี 2560 ได้จัดทำแผน เสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน ของบุคลากร และเวียนให้หน่วยงานใน สังกัด สป.พม. ดำเนินการตามกิจกรรม ตามแผน โดยมีกิจกรรม เช่น โครงการ เสริมสร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ หน่วยงานได้รายงานผลการจัดกิจกรรม มาที่ กพอ. เรียบร้อยแล้ว	←→					



### 3.4 เงื่อนไขความสำเร็จของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

(1) ผู้บริหารสูงสุด (ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง ผู้ตรวจราชการกระทรวง และผู้อำนวยการสำนัก/พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด) เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงต้องมีความเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและเหมาะสม

(2) ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าใจทิศทางความต้องการของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และพัฒนาระบบงานบุคคลตามแผนกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด

(3) มีการกำหนดปฏิทินการทำงานในแต่ละขั้นตอนและผลผลิตที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยทำงานร่วมกับคณะทำงานและผู้บริหารทั้งหมดในสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

(4) มีการประสานงานที่ดีระหว่างคณะทำงานของส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. และที่ปรึกษาภายนอก (ถ้ามี)

(5) การสื่อสารให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### 3.5 กิจกรรมที่ควรดำเนินการต่อไป

เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คณะทำงานและกองกลางควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) สื่อสารให้กับผู้บริหารและบุคลากรทุกท่านทราบแผนกลยุทธ์ตาม HR Scorecard เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาหลาย ๆ เรื่องในอนาคตจะได้รับการแก้ไข

(2) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การดำเนินการในปี 2560-2564 ให้เป็นจริงมากขึ้น (ทั้งนี้อาจนำแนวทางในบทถัดไป ไปเสนอผู้บริหารในการพิจารณา)

(3) จัดหาเจ้าภาพในการดำเนินการ โดยควรประกอบด้วยคณะทำงานจากหลายส่วนงานไม่เพียงแต่กลุ่มการบริหารทรัพยากรบุคคล เท่านั้น

(4) เริ่มดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือจัดทำระบบการบริหารงานบุคคลมากขึ้น เพื่อให้เกิดการยอมรับสูงสุด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

#### 4.1 แนวทางในการจัดกิจกรรม

คณะทำงานได้เชิญตัวแทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในวันที่ 18 และ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2564 ผ่านระบบ Zoom meeting อันได้แก่

- กองกลาง
- กองกฎหมาย
- กองการต่างประเทศ
- กองตรวจราชการ
- กองต่อต้านการค้ามนุษย์
- กองเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
- กองมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- กองพัฒนานโยบายและนวัตกรรมทางสังคม
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
- กลุ่มตรวจสอบภายใน
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- สถาบันพระประชาบดี
- ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
- สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ
- สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด

โดยในการดำเนินการได้มีการบรรยายผลงานที่ผ่านมาและทิศทางของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ในอนาคตทั้งในและต่างประเทศ โดยวิทยากรจากศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้นำไปประกอบในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม อันจะนำไปสู่การกำหนด



กิจกรรมและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในระยะ 5 ปีต่อไป

#### 4.2 สรุปผลการประชุมตัวแทนของหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

จากผลการสัมมนาตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในวันที่ 18 และ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2564 ผ่านระบบ Zoom meeting ได้ผลดังนี้

มิติ	จุดแข็ง (Strengths)
ภาพรวม	1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคล
	2) บุคลากรมีจิตอาสา และมุ่งบริการ รวมถึงทุ่มเทในการทำงาน
	3) มีการปฏิบัติงานในระบบทรัพยากรบุคคลตามหลักการที่ ก.พ./ก.พ.ร./กรมบัญชีกลาง/หน่วยงานกลางอื่น ๆ กำหนดอย่างครบถ้วน
	4) มีนโยบายจากรัฐมนตรี และมียุทธศาสตร์ของกระทรวงที่เป็นทิศทางการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน
	5) มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล เช่น ตำแหน่ง ชื่อผู้ครองตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ฯลฯ ที่ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และเข้าถึงได้โดยง่าย
	6) มีคู่มือการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลที่นำมาใช้ประโยชน์ได้
	7) มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน เช่น สถาบันพระประชาบดีที่เป็นหลักในการพัฒนา มีกองกลางที่เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล มีศูนย์ช่วยเหลือทางสังคม 1300 เป็นต้น
สรรหา	1) มีการสรรหาผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน
	2) มีหลักเกณฑ์ ข้อบังคับ และข้อกฎหมาย ที่ระบุขั้นตอน แนวทางชัดเจนและวิธีการสรรหาที่ชัดเจน ตรงตามที่ ก.พ.กำหนด
	3) ดำเนินการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และยุติธรรม
	4) มีแผนและระบบการสรรหาและเลือกสรรที่ชัดเจน
	5) เป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจนผลประโยชน์ของทางราชการ



มิติ	จุดแข็ง (Strengths)
	<p>6) มีการประกาศและประชาสัมพันธ์ตำแหน่ง คุณสมบัติ และขั้นตอนต่างๆ ชัดเจน ทั่วถึงผ่านช่องทางหลากหลาย</p> <p>7) เจ้าหน้าที่ในการสรรหามีคุณธรรม คำนึงถึงจริยธรรม</p> <p>8) คณะกรรมการในการคัดเลือกเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง สามารถวิเคราะห์ถึงเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้</p>
บรรจุ	<p>1) มีแผนการบรรจุและแต่งตั้ง</p> <p>2) มีการกำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบการบรรจุและแต่งตั้งที่ชัดเจน</p> <p>3) มีกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง ตามกระบวนการและมาตรฐานที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด</p> <p>4) การจัดสรรข้าราชการ และพนักงานราชการทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงได้เร็ว</p> <p>5) คำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ</p> <p>6) มีระบบการสมัครผ่านระบบออนไลน์</p> <p>7) มีแผนการบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่ทักษะหรือสมรรถนะสูงเพื่อเตรียมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ</p> <p>8) ผู้บริหารใช้หลักธรรมมาภิบาล</p>
ทดลองงาน	<p>1) การทดลองงานดำเนินการตามระเบียบและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการทดลองงาน</p> <p>2) มีระบบประเมินติดตามที่ชัดเจน</p> <p>3) มีหลักเกณฑ์ชัดเจนตามที่ ก.พ. กำหนด</p> <p>4) มีการจัดระเบียบรูปแบบการสอนงาน</p> <p>5) การประเมินผลการทดลองราชการ มีการอบรมเพื่อให้รู้ระเบียบ แบบแผนของทางราชการ และเป็นข้าราชการที่ดีหลายช่องทาง เช่น สถาบันพระประชาบดีของกระทรวง e-learning ของ ก.พ. ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลการทดลองราชการ</p>
พัฒนาบุคลากร	<p>1) มีสถาบันในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานของกระทรวงโดยตรง คือสถาบันพระประชาบดี</p> <p>2) มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>3) มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ</p>



มิติ	จุดแข็ง (Strengths)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4) มีแผนพัฒนาบุคลากรและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง และเปิดโอกาสในการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอบรมอย่างทั่วถึงทุกระดับทุกสายงาน</li> <li>5) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพที่จัดขึ้นทั้งในระดับกระทรวงและระดับภูมิภาค ทั้งการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งไป ณ สถานที่จัดโครงการและในรูปแบบออนไลน์</li> </ol>
ประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีตัวชี้วัดชัดเจนเพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2) มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>3) มีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ</li> <li>4) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม</li> <li>5) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด</li> <li>6) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสมและเป็นธรรม</li> <li>7) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน</li> </ol>
ให้รางวัล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีหลักเกณฑ์การให้รางวัลหรือการให้การยกย่องชมเชยที่ชัดเจน</li> <li>2) ผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับให้ความสำคัญในการยกย่อง ชมเชย แก่บุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นแบบอย่างของหน่วยงาน</li> <li>3) มีการประกาศยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ตามแนวทางพอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นประจำทุกปี</li> </ol>
เลื่อนตำแหน่ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีความยุติธรรมโปร่งใส</li> <li>2) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนและความก้าวหน้า และดำเนินการพิจารณาร่วมกัน โดยคำนึงถึงความยากง่ายของงาน และตัวชี้วัดของบุคลากรแต่ละคน</li> <li>3) มีแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน</li> <li>4) การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่ ก.พ. กำหนด</li> <li>5) มีการกำหนด Career path ที่ชัดเจน</li> </ol>
วางแผนกำลังคน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการใหม่ และภารกิจที่คาดหวังในอนาคต</li> <li>2) มีการวางแผนกำลังคนทั้งด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ สำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต</li> <li>3) มีการประเมินค่างานในการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง แก้ไขปัญหาของค่างาน</li> </ol>



มิติ	จุดแข็ง (Strengths)
	<p>4) มีการนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ในการวางแผนอัตรากำลัง</p> <p>5) มีการติดตาม ทำบัญชีควบคุมกำลังคน</p> <p>6) มีการมอบหมายงานตามตำแหน่งหน้าที่ มีการประชุมประเมินการปฏิบัติงานทุกเดือน หากพบการล่าช้าในการดำเนินงานหรือการดำเนินงานในส่วใดขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะวางแผนการดำเนินการโดยปรับเปลี่ยนบุคลากรหรือเสริมอัตรากำลังให้การทำงานมีประสิทธิภาพ</p>
ลงโทษ	<p>1) ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551</p> <p>2) การพิจารณาสอบสวนหรือพิจารณาผู้กระทำความผิดมีความยุติธรรม</p> <p>3) มีการตั้งคณะกรรมการก่อนพิจารณาลงโทษ</p> <p>4) มีช่องทางให้บุคลากรที่ถูกกล่าวโทษได้ชี้แจง แสดงหลักฐาน</p> <p>5) มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกลงโทษสามารถอุทธรณ์ได้</p> <p>6) มีการประกาศเจตนารมณ์ให้บุคลากรลงนามการยอมรับที่จะดำเนินแนวทางการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีการจัดทำสัญญาสำหรับพนักงานราชการและลูกจ้าง ให้ยอมรับการระวางโทษทางวินัยเมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้นกับระบบราชการ</p>
คุณภาพชีวิต	<p>1) ผู้บริหารของหน่วยงานให้ความสำคัญในการดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>2) ให้ความสำคัญกับการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>3) ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือบุคลากรหากเกิดปัญหาในการดำเนินชีวิต เช่น ปัญหาด้านครอบครัว การเลี้ยงดูบุตร</p> <p>4) สำนักงานให้การดูแลบุคลากร เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น การจัดการสถานที่ทำงาน ไฟฟ้า แสงสว่าง น้ำดื่ม ความสะอาด จัดมุมความรู้คู่ปัญญา รวมถึง กิจกรรม Work Life Balance กิจกรรมองค์กรสร้างสุข การเยี่ยมเยียนบุคลากรที่เจ็บป่วย การอวยพรวันเกิด</p> <p>5) มีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย อำนวยความสะดวก เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน</p> <p>6) มีการอบรมเกี่ยวกับการจัดการทางอารมณ์ และการรู้จักปรับตนเพื่ออยู่ร่วมกับคนอื่น</p> <p>7) สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสุขสงบและเป็นครอบครัวเดียวกัน</p>





มิติ	จุดแข็ง (Strengths)
	8) มีแผนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและมีนโยบายการออกกำลังกายตามแนวทางของรัฐบาล
สวัสดิการ	1) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดมีความเหมาะสม
	2) มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมหรือส่งเสริมให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม เช่น สหกรณ์ กระจกฯ
	3) จัดให้มีการดำเนินงานกิจกรรมกองทุนอุ่นใจ เป็นการออมทรัพย์ของบุคลากร และจัดสวัสดิการอื่นที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด
	4) บุคลากรมีความตระหนักในสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
	5) มีระเบียบ กฎหมายเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากรในกระทรวง
	6) มีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการข้าราชการและเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การช่วยเหลือหรือดูแล เช่น การรับขวัญบุตรของบุคลากร การเยี่ยมผู้ป่วยกรณีสมาชิกเข้ารับการรักษาตัวที่โรงพยาบาล ช่วยเหลือเวลาสมาชิกในครอบครัวเสียชีวิต การอวยพรวันเกิด
	7) จัดสรรบ้านพักข้าราชการ ให้เหมาะสมกับการพักอาศัย ตามระเบียบบ้านพักราชการ
ติดตามผล	1) มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน
	2) มีแบบรายงาน และกำหนดระยะเวลาการรายงานผลการปฏิบัติงาน
	3) มีการชี้แจง ทำความเข้าใจแก่บุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับวิธีการติดตาม
	4) ผู้บริหารมอบหมายหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย กำกับติดตาม และให้คำแนะนำการปฏิบัติงานของบุคลากรได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง
	5) เมื่อมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มฝ่าย ผู้ปฏิบัติ สามารถแสดงความคิดเห็นและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน
	6) มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นระบบปกติ เช่น การตรวจราชการ หรือการติดตามจากผู้บริหารของหน่วยงาน ทั้งในการประชุม และเป็นเอกสาร รวมถึงการติดตามที่ไม่เป็นทางการ
	7) มีคำสั่งของหน่วยงานแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเป็นลำดับขั้น



มิติ	จุดอ่อน (Weaknesses)
ภาพรวม	1) ในทางปฏิบัติ มีปัจจัยที่ส่งผลให้หัวหน้าหน่วยงานไม่สามารถใช้เครื่องมือได้อย่างจริงจัง เช่น อัตราการลาออก และการปรับเปลี่ยนหมุนเวียน
	2) ไม่สามารถนำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลไปขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์อย่างครบถ้วนทุกประเด็น
	3) ภารกิจและหน้าที่อื่นๆ ที่เข้ามาแทรก หรือการพัฒนางานที่มีอยู่ให้ดีขึ้นก่อน เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน และทำให้การทำงานต้องเลื่อนออกไปเรื่อยๆ
	4) ช่องทางการสื่อสารกับกองการเจ้าหน้าที่หรือผู้ดูแลระบบ DPIS มีเฉพาะ Dashboard ซึ่งไม่สะดวกต่อการสื่อสารแบบสองทาง
	5) ข้อมูลการบริหารงานบุคคลบางเรื่องไม่สามารถกลับมาสืบค้นได้ เนื่องจากถูกเอาออกจากระบบไปแล้ว
สรรหา	1) การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การวางแผนความก้าวหน้าและการมอบหมายงาน ยังขาดการคำนึงถึงหลักสมรรถนะ (Competency-based Human Resource Management)
	2) การบริหารอัตรากำลังในหน่วยงานบางหน่วยงานขาดความเหมาะสม และการมอบหมายงานขาดความสอดคล้องตามความสามารถของบุคลากร
	3) กระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรมาทดแทนอัตรากำลังที่ว่างไม่ทันต่อความต้องการของหน่วยงานส่วนภูมิภาค เนื่องจากอัตราการลาออก หรือโอนย้ายข้ามส่วนราชการมีสูง
	4) ขาดระบบการสรรหาและเลือกสรรทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
บรรจุ	1) บุคลากรยังขาดกระบวนการตรวจสอบการแทรกแซงจากบุคคลภายนอก (ระบบอุปถัมภ์) ทำให้ได้บุคลากรที่ขาดคุณภาพ ไม่ตรงตามความต้องการ
	2) บางตำแหน่งบรรจุคนไม่ตรงกับสายงาน เช่น ให้เจ้าหน้าที่ธุรการแต่ปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่พัสดุ
	3) มีการแต่งตั้งบุคลากรของส่วนภูมิภาคไปช่วยราชการส่วนกลาง ทำให้ขาดคนทำงาน
	4) แต่งตั้งตามกรอบอัตรากำลัง แต่ไม่ต้องปฏิบัติงานตามกรอบที่ได้รับการแต่งตั้งก็ได้ ซึ่งทำให้หน่วยงานที่ไม่มีบุคลากรดังกล่าวปฏิบัติงานจริงได้รับผลกระทบในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ขาดหายไป



มิติ	จุดอ่อน (Weaknesses)
ทดลองงาน	1) กระบวนการในการสอนงาน / การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น (ระบบพี่เลี้ยง) ยังมีกระบวนการที่ไม่แน่ชัดและเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่เรียนรู้งานอย่างไม่เต็มที่
	2) ขาดการวางแผนในการให้ข้าราชการทดลองราชการ
	3) การทดลองงานยังไม่สามารถบ่งชี้ว่าปฏิบัติหน้าที่ได้ดีพอที่ได้รับบรรจุมาเพื่อปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ต้องการของหน่วยงานนั้น
	4) เจ้าหน้าที่ผู้ประเมินการทดลองงานขาดทักษะในการให้คำแนะนำและการติดตามการทดลองงาน
	5) ระยะเวลาการทดลองงาน 6 เดือน น้อยไป
	6) ไม่มีคู่มือการทดลองงาน ที่จะทำให้เข้าใจระบบบริหารสำนักงาน / ระบบงานสารบรรณ / ลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นตามเป้าหมายกระทรวง
พัฒนาบุคลากร	1) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ไม่เชื่อมโยงกับระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)
	2) ทิศทาง/ยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานขาดความชัดเจน และการพัฒนาส่วนใหญ่ที่จัดขึ้นไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร รวมถึงขาดการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ใหม่ของกระทรวง/ส.ป.กระทรวง และไม่รองรับการเข้ามาของประชาคมอาเซียน เช่น การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ ฯลฯ
	3) บุคลากรส่วนมากมีภาระงานที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ทำให้มีเวลาในการเข้ารับการอบรมตลอดจนการพัฒนาตนเองมีน้อย
	4) การวางแผนพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง การเรียนรู้ผ่าน e-learning ติดตามเพียงเรียนครบจำนวนหลักสูตรที่กำหนดหรือไม่ ไม่สามารถวัดได้ว่าความรู้ที่ได้นำไปใช้ประโยชน์จริงหรือไม่
	5) บุคลากรไม่ได้รับอุปกรณ์/เครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง
	6) บทบาทในการพัฒนาบุคลากรผ่าน e-learning ไม่จริงจัง ไม่มีการวิเคราะห์ว่าหลักสูตรใด/เทคโนโลยีใดที่ควรจะต้องนำมาส่งเสริมศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างแท้จริง
	7) การพัฒนาบุคลากรระดับสูง สัดส่วนบุคลากรในส่วนภูมิภาคได้รับโอกาสในการเข้ารับการอบรมน้อย
	8) การพัฒนาบุคลากรยังไม่สามารถพัฒนาได้ตามบริบทการปฏิบัติงานของหน่วยงานเนื่องจากยังขาดงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรน้อยเกินและไม่ต่อเนื่อง
	9) การเรียนรู้/ปรับตัวของบุคลากรไม่ได้ทันต่อภาระงานที่แทรกและต้องการแบบเร่งด่วน



มิติ	จุดอ่อน (Weaknesses)
	<p>10) บุคลากรขาดการจูงใจการทำงาน ทำให้ไม่สนใจสมัครเข้าคัดเลือกเป็นกลุ่มที่มีสมรรถนะสูง</p> <p>11) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่มีการวิเคราะห์เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินการตามนโยบายของรัฐ อาทิ การแก้ไขปัญหาความยากจน</p> <p>12) งบประมาณในการฝึกอบรมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ให้กับบุคลากรไม่เพียงพอ</p>
ประเมินผล	<p>1) ขาดการติดตามและประเมินผลระบบงานทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ ที่กระทรวงฯ จัดทำขึ้น</p> <p>2) ขาดกระบวนการที่ชัดเจนในการประเมิน</p> <p>3) การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุมทุกมิติตามสายงานการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินยังไม่โปร่งใสให้เห็นผลงานที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>4) ผู้ประเมินอาจขาดประสบการณ์ในบางตำแหน่ง</p> <p>5) การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตามความเป็นจริง</p> <p>6) การกำหนดตัวชี้วัดไม่มีมาตรฐานของแต่ละงานหรือตำแหน่ง</p> <p>7) ไม่มีศูนย์ข้อมูล/แหล่งข้อมูลให้บุคลากรเข้าไปศึกษาตัวชี้วัด หรือติดตามว่าแต่ละตัวชี้วัดมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร ถึงแม้จะมีการจัดประชุมชี้แจง แต่ในบางครั้งผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้มาถ่ายทอดต่อ</p> <p>8) การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ตรงกับตัวชี้วัดที่กำหนด</p> <p>9) บุคลากรขาดความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่จะนำมาช่วยในการคัดกรองประเมินบุคลากรในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)</p>
ให้รางวัล	<p>1) ควรมีการพิจารณาจัดสรรให้รางวัลชมเชยหรือยกย่องหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>2) ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง</p> <p>3) การพิจารณาจัดสรรจำนวนรางวัลน้อย ต้องสร้างเป็นแบบอย่างให้ส่วนราชการอื่นๆ เพราะเป็นกระทรวงทางสังคม</p> <p>4) ระเบียบหลักเกณฑ์การให้รางวัล ในแต่ละหน่วยงานใช้เกณฑ์ต่างกัน</p> <p>5) การให้รางวัลยังไม่เพียงพอต่อการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ การยกย่องชมเชย การสร้างสิ่งจูงใจยังไม่สามารถทำให้เกิดผลสำเร็จของงานได้หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญ</p>



มิติ	จุดอ่อน (Weaknesses)
เลื่อนตำแหน่ง	1) แผนพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ/แผนสืบทอดตำแหน่งยังมีการจัดทำไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง และสายงาน ขณะนี้มีเพียง 3 ตำแหน่ง
	2) การเลื่อนตำแหน่ง/ความก้าวหน้าขาดการประเมินภาวะความเป็นผู้นำ
	3) บางตำแหน่งงานในระดับภูมิภาค ไม่สามารถเติบโตในหน่วยงานนั้น ๆ ได้ เช่น งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ ฯ หากต้องการก้าวหน้าจะต้องโยกย้ายไปปฏิบัติงานส่วนกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
	4) วัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ทำให้ละเลยการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
	5) การเลื่อนตำแหน่งต้องใช้ระยะเวลานาน และอาจเกิดความไม่เสมอภาค
	6) การเลื่อนตำแหน่งความก้าวหน้ายังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์
	7) การเลื่อนตำแหน่งยังมีปัญหาในการคัดเลือกคนดี คนเก่ง อย่างแท้จริง
	8) การขาดความชัดเจนเป็นรูปธรรมในการใช้ดุลยพินิจเพื่อพิจารณา
	9) การประชาสัมพันธ์ให้การแจ้งให้ผู้สนใจได้รับทราบไม่เพียงพอ ไม่ครอบคลุม ทัวถึง
	10) จำนวนผู้มีคุณสมบัติครบตามเงื่อนไขจะเข้าตกระกำเพื่อทดแทนผู้จะเกษียณมีน้อย
วางแผนกำลังคน	1) การขาดการวางแผนเชิงรุก เช่น ไม่มีแผนการโยกย้ายตามปีปฏิทิน
	2) การไม่มีแนวทางในการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงไม่มีการสื่อสารทางเดินสายอาชีพที่ชัดเจน
	3) ขาดการสรรหาและวางแผนระยะยาวให้หน่วยงาน จึงทำให้ขาดอัตราและกำลังคน และเกิดการนำคนอื่นมากินอัตราของหน่วยอื่น อัตราเต็ม แต่หน่วยขาดคนทำงาน คนทำงานไม่พอ
	4) กระจายอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับตำแหน่งและภารกิจของงาน
	5) ยังไม่มีการนำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมาเผยแพร่อย่างชัดเจน
	6) ไม่มีการวิเคราะห์ Workload ทำให้มีปัญหางานล้นคนบางหน่วยงาน
	7) ยังไม่มีการประเมินสมรรถนะที่ตอบโจทย์ความต้องการของหน่วยงาน เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
	8) ขาดการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง อย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
	9) ขาดระบบสนับสนุนการวิเคราะห์ผลการประเมินอัตรากำลังเพื่อใช้ในการวางแผน
	10) การสื่อสารเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพไม่เพียงพอ



จุด แข็ง	จุดอ่อน (Weaknesses)
	11) การที่ข้าราชการ/พนักงานราชการไม่ได้ปฏิบัติงาน ณ หน่วยแต่งตั้ง/บรรจุเนื่องจากการไปช่วยราชการ ทำให้กำลังคนในหน่วยนั้นไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น
ลงโทษ	<p>1) ขาดการตระหนักในเรื่องของการลงโทษ/วินัย ส่งผลทำให้เกิดการกระทำความผิดที่มีการพ้นจากราชการ</p> <p>2) บุคลากรขาดความเข้าใจในกระบวนการสอบสวน และการลงโทษทางวินัย</p> <p>3) กระบวนการพิจารณา/อุทธรณ์ มีความล่าช้า</p> <p>4) ไม่มีการจัดทำสื่อกรณีศึกษาให้บุคลากรเรียนรู้การปฏิบัติเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด/กระทำผิดวินัย โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ / ด้วยความเคยชิน ฯ โดยยกตัวอย่างที่เคยเกิดขึ้น แต่ไม่ต้องระบุตัวบุคคล</p>
คุณภาพชีวิต	<p>1) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานยังไม่เพียงพอ ทั้งการปฏิสัมพันธ์และการสอนงาน</p> <p>2) มีการดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากร ขาดความทั่วถึงและครอบคลุม</p> <p>3) การจัดสรรงบประมาณในการดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากรไม่เพียงพอ</p> <p>4) การกำหนดมาตรการช่วยเหลือครอบครัว พม. ในสถานการณ์โควิด/การประสบสาธารณภัย ขาดความชัดเจน ที่นอกเหนือจากมาตรการของสมาชิกสหกรณ์ พม.</p> <p>5) โครงการด้านดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากรในระดับพื้นที่มีน้อย เนื่องจากไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ</p> <p>6) ขาดกระบวนการติดตามดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากร</p>
สวัสดิการ	<p>1) การจัดสรรสวัสดิการให้บุคลากรยังไม่เพียงพอ</p> <p>2) ยังไม่มีสวัสดิการบุคลากรที่ดีพอในการบริหารงานให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร</p> <p>3) ไม่มีสวัสดิการเฉพาะ พม. มีแต่สวัสดิการ/มาตรการของสหกรณ์ พม.</p> <p>4) สวัสดิการยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานครบวงจร</p>
ติดตามผล	<p>1) ไม่มีการจัดทำระบบเพื่อบันทึกผลการปฏิบัติงาน</p> <p>2) การติดตามผลการพัฒนาการปฏิบัติงานยังไม่ค่อยจริงจัง ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3) ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย บางรายขาดการกำกับติดตาม และให้คำแนะนำการปฏิบัติงานของบุคลากรได้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานได้รับผลกระทบหรือเสียหาย</p>



มิติ	จุดอ่อน (Weaknesses)
	4) บางครั้งอาจมีข้อจำกัดด้านบุคลากร พื้นที่ และระยะเวลาในการออกติดตามผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน
	5) งานมีปริมาณมากทำให้การติดตามผลงานไม่ครบถ้วนทุกชั้นตอน

มิติ	โอกาส (Opportunities)
ระหว่างประเทศ	1) นโยบายประชาคมอาเซียนจะกระตุ้นความสำคัญของการพัฒนาคน
	2) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs
	3) สนธิสัญญา พันธกรณีต่างๆ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานระหว่างประเทศได้ตามประกาศความร่วมมือ
	4) ท้าโลกให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การเชื่อมโยงเครือข่ายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้ และการนำแนวทางการพัฒนาบุคคลมาปรับใช้
	5) การศึกษาบริบทของต่างประเทศ หรือภาคเอกชน เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ
	6) สถานการณ์โลกและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี
	7) นโยบายเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของรัฐบาลและก้าวเข้าสู่ประชาคมโลก ทำให้ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานด้านสังคมกับเพื่อนบ้าน
สังคมและวัฒนธรรม	1) ความคาดหวังของประชาชน เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาระบบงาน
	2) แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (HR Trends) และองค์ความรู้จากคนรุ่นใหม่ (New Generation)
	3) สังคมการทำงานในปัจจุบันเป็น Knowledge Worker จึงทำให้มีการเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
	4) บริบทสังคมไทยเป็นระบบพี่น้อง เพิ่มโอกาสในการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพี่สู่น้อง



มิติ	โอกาส (Opportunities)
	<p>5) การส่งเสริมให้ข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ เข้ามาบริหารราชการ ทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถยังให้คำปรึกษา บริหารงานในหน่วยงาน</p> <p>6) กระทรวง พม. มีภาพลักษณ์ดี ช่วยเหลือมนุษย์</p> <p>7) มีภาคประชาสังคม องค์กร ธุรกิจในด้านช่วยเหลือสนับสนุนกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้รับการช่วยเหลือของกระทรวง</p> <p>8) ประชาชนตื่นตัวเกี่ยวกับปัญหาสังคมมากขึ้น</p> <p>9) สังคมมีความคาดหวังในการทำงานอย่างมืออาชีพของบุคลากร ทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p>
เทคโนโลยี	<p>1) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีในปัจจุบัน โดยเฉพาะระบบ Social Media ทำให้มีช่องทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาความรู้และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ต้นทุนต่ำ</p> <p>2) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี กระตุ้นให้คนในสังคมเกิดความต้องการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง</p> <p>3) ปัจจุบันมีหลักสูตรการเรียนรู้/การฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์หลากหลายที่บุคลากรสามารถเลือกศึกษา/พัฒนาตนเองได้ตามความสนใจ</p> <p>4) การเปลี่ยนแปลงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล และนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ทำให้ต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ</p> <p>5) ยุคปัจจุบันมีแหล่งเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการศึกษาค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติม หาแรงบันดาลใจในสิ่งที่สนใจ ได้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ หรือ โซเชียลมีเดียต่าง ๆ</p> <p>6) การเติบโตทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น</p> <p>7) ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>8) ความทันสมัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงบริการประชาชนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น</p> <p>9) การใช้เทคโนโลยี ทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความสะดวก เช่น การยื่นกู้ยืมเงินคนพิการผ่านเว็บไซต์ กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจ ส่งผลต่อเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน</p>





มิติ	โอกาส (Opportunities)
	<p>10) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ทำให้เข้าถึงสื่อออนไลน์ได้เร็วขึ้นในการมีปัญหาระหว่างการเรียนต่าง ๆ</p> <p>11) ระบบไอทีแพร่หลายประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">เศรษฐกิจ</p>	<p>1) เศรษฐกิจยุคดิจิทัลจะช่วยยกระดับการทำงานให้บริการได้ดีมากขึ้น</p> <p>2) ในสภาวะเศรษฐกิจในช่วง COVID-19 คนมีความต้องการรับราชการหรือเข้าทำงานในหน่วยงานของรัฐ เนื่องจากมองว่าเป็นงานที่มีความมั่นคง ทำให้สามารถคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานได้หลากหลายมากขึ้น</p> <p>3) ผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้ประชาชนมีความระมัดระวัง และวางแผนการดำเนินชีวิตมากขึ้น กระตุ้นให้ประชาชนต้องการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทางเลือกในการประกอบอาชีพ/การดำรงชีวิต</p> <p>4) ในช่วงยุค COVID-19 ทำให้สภาวะเศรษฐกิจต้องถดถอย ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการหางานทำ หายใจได้ให้ครอบครัว ไม่เลิกและไม่ปฏิเสธงาน</p> <p>5) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ วัยแรงงานต้องรับภาระในการเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัว และสภาวะเศรษฐกิจที่ได้ยกระดับค่าครองชีพให้สูงขึ้น คุณภาพชีวิตของบุคลากร พม. ก็ควรได้รับการพัฒนา เช่น ค่าจ้างลูกจ้างเหมาบริการที่มีการจ้างต่ำกว่ากฎหมายแรงงานในบางตำแหน่ง เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณ</p> <p>6) เศรษฐกิจชะลอตัวทำให้บุคลากรออมมากขึ้น</p> <p>7) มีนิคมอุตสาหกรรมและสถานประกอบการรองรับแรงงานจำนวนมาก และส่งผลให้เกิดมีองค์กรที่ทำงานด้าน CSR ในพื้นที่จำนวนมาก</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">นโยบายและกฎเกณฑ์ของรัฐ</p>	<p>1) พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนให้ทิศทางการบริหารงานบุคคลที่เป็นแนวทางที่ดีแก่ส่วนราชการ รวมถึงให้ อ.ก.พ. กระทรวงมีอำนาจในการบริหารงาน</p> <p>2) สำนักงาน ก.พ. สนับสนุนการพัฒนาและเป็นพี่เลี้ยงที่ดีแก่กระทรวงฯ</p> <p>3) การบริหารจัดการภาครัฐมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</p> <p>4) มียุทธศาสตร์ชาติ/แผนปฏิรูปประเทศ/ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 / นโยบายรัฐบาล/แผนกระทรวง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่เอื้อต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน</p>



มิติ	โอกาส (Opportunities)
	5) นโยบายรัฐบาลที่กำหนดให้ส่วนราชการพัฒนาเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้บุคลากรต้องมีการพัฒนาด้าน IT
	6) นโยบายระบบราชการ 4.0 รองรับการพัฒนาที่มีความชัดเจน เป็นการพัฒนาทักษะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล
	7) ข้อจำกัดด้านนโยบายเกี่ยวกับอัตรากำลังคนภาครัฐ เป็นอุปสรรคต่อการบริหารอัตรากำลังที่ต้องใช้กำลังคนสูง
	8) ระเบียบกฎหมายด้านสังคมอื่น ๆ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

มิติ	ภัยคุกคาม (Threats)
ระหว่างประเทศ	1) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในขณะนี้ยังไม่มีเตรียมพร้อมที่ดี อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคน
	2) สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยากลำบาก
	3) ผลกระทบของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) เช่น การปรับตัวไม่ทันทางด้านภาษา การแข่งขันทรัพยากร ทำให้เพิ่มภาระงานด้านสังคม และบุคลากรต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
	4) ปัญหาการค้ามนุษย์ แรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย ทำให้กระทรวง พม. ต้องสิ้นเปลืองบุคลากรและงบประมาณในการป้องกันปัญหาเป็นพิเศษ
	5) แนวทางหรือบทเรียนการจัดสวัสดิการสังคมที่นำจากต่างประเทศมาใช้ในประเทศไทย บางอย่างไม่สามารถนำมาในบริบทประเทศไทยได้
	6) มีหน่วยงานวิจัย พัฒนา ทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มขึ้น ทำให้มีการดึงตัวพนักงานที่มีความสามารถไปสู่หน่วยงานอื่น
	7) การเข้าสู่ AEC มีผลต่อการเคลื่อนย้ายบุคลากรได้ง่าย
สังคมและวัฒนธรรม	1) กระแสโลกาภิวัตน์ และการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) อาจทำให้การทำงานไม่คล่องตัว และขาดความต่อเนื่อง
	2) ความแตกต่างของช่วงวัยในสังคมส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ในรูปแบบเดิม ทำให้องค์กรต้องปรับวิธีการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
	3) ประชาชนในวัยสูงอายุบางส่วน มีทัศนคติไม่ยอมรับการพัฒนาตนเองที่ต้องใช้เทคโนโลยี



มิติ	ภัยคุกคาม (Threats)
	<p>4) สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ทัศนคติของคนเปลี่ยน และเกิดปัญหาสังคมหลากหลายและซ้ำซ้อน ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่</p> <p>5) สถานะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรมีความคิดที่ไม่มั่นคง ไม่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจ ทำให้ขาดความมานะ อุตสาหะในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>6) จากข่าวการทุจริตภายในกระทรวง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายของสำนักงานฯ ทำให้บุคลากรบางส่วนได้รับการเสียดสีจากกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>7) สังคมมีการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้ทัศนคติหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล ของ พม. ไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ปัญหาทางสังคมทวีความรุนแรง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังใช้ประสบการณ์เดิม ๆ</p> <p>8) หน่วยงานราชการอื่น อาจมีแรงดึงดูดบุคลากรที่ดีกว่า เช่น ด้านผลตอบแทนการปฏิบัติราชการ สวัสดิการและความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p>
เทคโนโลยี	<p>1) เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ของคนลดน้อยลง</p> <p>2) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ทำให้สามารถร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ ผ่านโซเชียลมากขึ้น ทำให้ พม. ต้องเพิ่มภาระในการตรวจสอบข้อเท็จจริงมากขึ้น อาจทำให้การปฏิบัติงานหลักล่าช้า</p> <p>3) การบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับผลกระทบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง เช่น ในยุค COVID-19 บุคลากรต้องปฏิบัติงาน Work from Home ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทัน</p> <p>4) ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรบางช่วงวัยไม่สามารถเรียนรู้ได้ / ไม่สามารถปรับตัวกับวิธีการใหม่ ในการพัฒนาตนเองผ่านระบบออนไลน์</p> <p>5) กระแสการพัฒนาทุกมิติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรูปแบบเดิม องค์กรความรู้เดิม ทักษะเดิม ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้</p>
เศรษฐกิจ	<p>1) สถานะเศรษฐกิจส่งผลต้องงบประมาณการพัฒนาบุคลากรส่วนหนึ่ง</p> <p>2) เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ประชาชนเกิดปัญหาด้านการเงิน การช่วยเหลือประชาชนอาจจะไม่มีกฎหมาย ระเบียบรองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย</p>



มิติ	ภัยคุกคาม (Threats)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) อัตราค่าครองชีพสูงขึ้น ควรมีการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในด้านต่างๆที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะด้านรายได้ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว</li> <li>4) สถานะเศรษฐกิจ ทำให้มีกลุ่มเป้าหมายผู้ด้อยโอกาสเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง งบประมาณไม่เพียงพอภาระงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่งผลต่อความเครียด และการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ</li> <li>5) สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำจาก COVID-19 ทำให้การฝึกอบรมในลักษณะของการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับองค์กรชั้นนำหรือประเทศอื่น ๆ ถูกจำกัด ไม่สามารถเดินทางหรือรวมกลุ่มได้</li> <li>6) การแข่งขันของตลาดในเรื่องค่าตอบแทนทำให้มีการแย่งชิงผู้ที่มีความรู้ความสามารถ</li> <li>7) สถานการณ์ COVID-19 ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชน</li> </ol>
นโยบายและกฎหมายของรัฐ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การปรับโครงสร้างองค์กรตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการใหม่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการแต่งตั้งและเลื่อนระดับ</li> <li>2) กฎระเบียบด้านทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก และมีความทับซ้อนกัน อาจสร้างความยุ่งยากในการนำไปใช้</li> <li>3) การแทรกแซงและความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองอาจส่งผลกระทบต่อระบบทรัพยากรบุคคล</li> <li>4) หลักเกณฑ์/ระเบียบที่ไม่ทันสมัยของสำนักงาน ก.พ.</li> <li>5) ข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมายบางประการ อาจทำให้เกิดเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้</li> <li>6) การดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนดต้องใช้เวลาานาน ชับซ้อน และในบางเรื่องไม่มีระเบียบรองรับที่ชัดเจน</li> <li>7) นโยบายของรัฐบาลใหม่ อาทิ การแก้ไขปัญหาความยากจน ส่งผลให้สมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่</li> </ol>

จากตารางสามารถสรุปประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสำนักปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้ว่า จุดแข็ง ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. สามารถแบ่งได้เป็น 13 มิติ 82 ข้อย่อย จุดอ่อน ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. สามารถแบ่งได้เป็น 13 มิติ 93 ข้อย่อย โอกาส ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. สามารถแบ่งได้เป็น 5 มิติ 42 ข้อย่อย และ ภัยคุกคาม ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. สามารถแบ่งได้เป็น 5 มิติ 34 ข้อย่อย



#### 4.3 สรุปผลการเก็บข้อมูลทฤษฎีมิติด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์

จากผลการเก็บข้อมูลตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ด้วยประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ด้วยข้อมูล จุดแข็งในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. 13 มิติ 82 ข้อย่อย จุดอ่อนในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. 13 มิติ 93 ข้อย่อย โอกาสในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. 5 มิติ 42 ข้อย่อย และ ภัยคุกคามในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สป.พม. 5 มิติ 34 ข้อย่อย มีผู้ตอบแบบสอบถามรวม 404 ชุด ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4-1 แสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของจุดแข็ง  
ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard

มิติ HR Scorecard	ประเด็นย่อย	ตอบ 5	ประเด็นหลัก
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2) บุคลากรมีจิตอาสา และมุ่งบริการ รวมถึงทุ่มเทในการทำงาน	187 (46.29)	ภาพรวม
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1) มีสถาบันในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา งานของกระทรวงโดยตรง คือสถาบัน พระประชาบดี	186 (46.04)	พัฒนา บุคลากร
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1) ปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2551	182 (45.05)	ลงโทษ
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3) มีการตั้งคณะกรรมการก่อนพิจารณา ลงโทษ	180 (44.55)	ลงโทษ
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	5) มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกลงโทษสามารถ อุทธรณ์ได้	178 (44.06)	ลงโทษ

จากตารางแสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของจุดแข็งในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard พบว่า จุดแข็งในภาพรวม ประเด็น 2) บุคลากรมีจิตอาสา และมุ่งบริการ รวมถึงทุ่มเทในการทำงาน เป็นประเด็นที่ระดับคะแนนความเป็นจริงในปัจจุบัน ที่มีคะแนนการตอบเห็นด้วยว่าเป็นจริง



มากที่สุด (5 คะแนน) คิดเป็นร้อยละ 46.29 จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาคือ จุดแข็งในการพัฒนาบุคลากร ประเด็น 1) มีสถาบันในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานของกระทรวงโดยตรง คือสถาบันพระประชาบดี คิดเป็นร้อยละ 46.04 จุดแข็งในการลงโทษ ประเด็น 1) ปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 คิดเป็นร้อยละ 45.05 จุดแข็งในการลงโทษ ประเด็น 3) มีการตั้งคณะกรรมการก่อนพิจารณาลงโทษ คิดเป็นร้อยละ 44.55 และจุดแข็งในการลงโทษ ประเด็น 5) มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกลงโทษสามารถอุทธรณ์ได้ คิดเป็นร้อยละ 44.06 ตามลำดับ

ในประเด็นเกี่ยวกับมิติ HR Scorecard พบว่า จุดแข็งในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรก ประเด็นที่พบส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นบุคลากรมีจิตอาสา และมุ่งบริการ รวมถึงทุ่มเทในการทำงาน มีการตั้งคณะกรรมการก่อนพิจารณาลงโทษ และมีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกลงโทษสามารถอุทธรณ์ได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า จุดแข็งในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในประเด็นเกี่ยวกับมิติ HR Scorecard เป็นเรื่องของ “การดำเนินการด้วยหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักสิทธิมนุษยชน” เป็นจุดแข็งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด

**ตารางที่ 4-2 แสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของจุดอ่อน  
ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard**

มิติ HR Scorecard	ประเด็นย่อย	ตอบ 5	ประเด็นหลัก
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	1) มีสวัสดิการสำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำ แต่ไม่ได้มีสวัสดิการแก่ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างเหมาบริการ ทำให้ขาดแรงจูงใจและมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อยครั้ง	115 (28.47)	สวัสดิการ
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	4) สวัสดิการยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานครบวงจร	109 (26.98)	สวัสดิการ
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	2) ยังไม่มีสวัสดิการบุคลากรที่ตีพ้อในการบริหารงาน ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร	108 (26.73)	สวัสดิการ



มิติ HR Scorecard	ประเด็นย่อย	ตอบ 5	ประเด็นหลัก
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	5) มีสวัสดิการให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่น้อย	107 (26.49)	สวัสดิการ
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3) บางตำแหน่งงานในระดับภูมิภาค ไม่สามารถเติบโตในหน่วยงานนั้น ๆ ได้ เช่น งานการเงินและบัญชี งานพัสดุฯ หากต้องการก้าวหน้าจะต้องโยกย้ายไปปฏิบัติงานส่วนกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	106 (26.24)	เลื่อนตำแหน่ง
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	6) ไม่มีการติดตามดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากร	106 (26.24)	คุณภาพชีวิต
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3) ไม่มีสวัสดิการเฉพาะ พม. มีเฉพาะสวัสดิการ/มาตรการของสหกรณ์ พม.	106 (26.24)	สวัสดิการ

จากตารางแสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของจุดอ่อนในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard พบว่า จุดอ่อนในด้านสวัสดิการ ประเด็น 1) มีสวัสดิการสำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำ แต่ไม่ได้มีสวัสดิการแก่ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างเหมาบริการ ทำให้ขาดแรงจูงใจและมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อยครั้ง เป็นประเด็นที่ระดับคะแนนความเป็นจริงในปัจจุบัน ที่มีคะแนนการตอบเห็นด้วยว่าเป็นจริงมากที่สุด (5 คะแนน) คิดเป็นร้อยละ 28.47 จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาคือ จุดอ่อนในด้านสวัสดิการ ประเด็น 4) สวัสดิการยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานครบวงจร คิดเป็นร้อยละ 26.98 จุดอ่อนในด้านสวัสดิการ ประเด็น 2) ยังไม่มีสวัสดิการบุคลากรที่ดีพอในการบริหารงานให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 26.73 จุดอ่อนในด้านสวัสดิการ ประเด็น 5) มีสวัสดิการให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่น้อย คิดเป็นร้อยละ 26.49 จุดอ่อนในการเลื่อนตำแหน่ง ประเด็น 3) บางตำแหน่งงานในระดับภูมิภาค ไม่สามารถเติบโตในหน่วยงานนั้น ๆ ได้ เช่น งานการเงินและบัญชี งานพัสดุฯ



หากต้องการก้าวหน้าจะต้องโยกย้ายไปปฏิบัติงานส่วนกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 26.24 จุดอ่อนในด้านคุณภาพชีวิต ประเด็น 6) ไม่มีการติดตามดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 26.24 และ จุดอ่อนในด้านสวัสดิการ ประเด็น 3) ไม่มีสวัสดิการเฉพาะ พม. มีแต่สวัสดิการ/มาตรการของสหกรณ์ พม. คิดเป็นร้อยละ 26.24 ตามลำดับ โดยข้อสังเกตที่ค้นพบในประเด็นเกี่ยวกับจุดอ่อนของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสำนักปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ คำตอบส่วนมากจะอยู่ที่ระดับคะแนน 3 มากที่สุดถึง 89 ประเด็นจากทั้งหมด 93 ประเด็น คิดเป็นร้อยละ 95.70 ของประเด็นจุดอ่อนทั้งหมด

ในประเด็นเกี่ยวกับมิติ HR Scorecard พบว่า จุดอ่อนในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรก ประเด็นที่พบส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ในประเด็นการมีสวัสดิการสำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำ แต่ไม่ได้มีสวัสดิการแก่ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างเหมาบริการ ทำให้ขาดแรงจูงใจและมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อยครั้ง สวัสดิการยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานครบวงจร ยังไม่มีสวัสดิการบุคลากรที่ดีพอในการบริหารงานให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร และมีสวัสดิการให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่น้อย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า จุดอ่อนในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในประเด็นเกี่ยวกับมิติ HR Scorecard เป็นเรื่องของ “คุณภาพชีวิต” เป็นจุดอ่อนที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด

**ตารางที่ 4-3 แสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของโอกาส  
ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard**

มิติ HR Scorecard	ประเด็นย่อย	ตอบ 5	ประเด็นหลัก
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	5) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ วัยแรงงานต้องรับภาระในการเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัว และสภาวะเศรษฐกิจที่ไต่ระดับค่าครองชีพให้สูงขึ้น คุณภาพชีวิตของบุคลากร พม. ก็ควรได้รับการพัฒนา เช่น ค่าจ้างลูกจ้างเหมาบริการที่มีการจ้างต่ำกว่ากฎหมายแรงงานในบางตำแหน่ง เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณ	185 (45.79)	เศรษฐกิจ





มิติ HR Scorecard	ประเด็นย่อย	ตอบ 5	ประเด็นหลัก
มิติที่ 2 มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	6) การเติบโตทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น	176 (43.56)	เทคโนโลยี
มิติที่ 2 มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	11) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่แพร่หลายประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย	173 (42.82)	เทคโนโลยี
มิติที่ 2 มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	5) ยุคปัจจุบันมีแหล่งเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการศึกษาค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติม หาแรงบันดาลใจในสิ่งที่สนใจ ได้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ หรือ โซเชียลมีเดียต่าง ๆ	172 (42.57)	เทคโนโลยี
มิติที่ 2 มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	8) ความทันสมัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงบริการประชาชนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	172 (42.57)	เทคโนโลยี

จากตารางแสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของโอกาสในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard พบว่า โอกาสในมิติเศรษฐกิจ ประเด็น 5) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ วัยแรงงานต้องรับภาระในการเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัว และสถานะเศรษฐกิจที่ได้ยกระดับค่าครองชีพให้สูงขึ้น คุณภาพชีวิตของบุคลากร พม. ก็ควรได้รับการพัฒนา เช่น ค่าจ้างลูกจ้างเหมาบริการที่มีการจ้างต่ำกว่ากฎหมายแรงงานในบางตำแหน่ง เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณ เป็นประเด็นที่ระดับคะแนนความเป็นจริงในปัจจุบัน ที่มีคะแนนการตอบเห็นด้วยว่าเป็นจริงมากที่สุด (5 คะแนน) คิดเป็นร้อยละ 45.79 จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาคือ โอกาสในมิติเทคโนโลยี ประเด็น 6) การเติบโตทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 43.56 โอกาสในมิติเทคโนโลยี ประเด็น 11) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่แพร่หลายประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย คิดเป็นร้อยละ 42.82 โอกาสในมิติเทคโนโลยี ประเด็น 5) ยุคปัจจุบันมีแหล่งเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการศึกษาค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติม หาแรงบันดาลใจในสิ่งที่สนใจ ได้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ หรือ โซเชียลมีเดียต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 42.57 และ โอกาสในมิติเทคโนโลยี ประเด็น 8) ความทันสมัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงบริการประชาชนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 42.57 ตามลำดับ



ในประเด็นเกี่ยวกับมิติ HR Scorecard พบว่า โอกาสในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรก ประเด็นที่พบส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมิติที่ 2 มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็น การเติบโตทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่แพร่หลายประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ยุคปัจจุบันมีแหล่งเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการศึกษาค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติม หาแรงบันดาลใจในสิ่งที่สนใจ ได้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ หรือ โซเชียลมีเดียต่าง ๆ และ ความทันสมัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้เพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการประชาชนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า โอกาสในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในประเด็นเกี่ยวกับมิติ HR Scorecard เป็นเรื่องของ “เทคโนโลยี” ที่เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมโอกาสมากที่สุด

**ตารางที่ 4-4 แสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของภัยคุกคาม  
ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard**

มิติ HR Scorecard	ประเด็นย่อย	ตอบ 5	ประเด็นหลัก
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	7) สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชน	200 (49.50)	เศรษฐกิจ
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	2) สถานการณ์ COVID-19 ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยากลำบาก	185 (45.79)	ระหว่างประเทศ
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3) อัตราค่าครองชีพสูงขึ้น ควรมีการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในด้านต่างๆที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะด้านรายได้ เพื่อใช้จ่ายในครอบครัว	154 (38.12)	เศรษฐกิจ
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	4) สภาวะเศรษฐกิจ ทำให้มีกลุ่มเป้าหมายผู้ด้อยโอกาสเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง งบประมาณไม่เพียงพอ ภาระงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไป	145 (35.89)	เศรษฐกิจ



มิติ HR Scorecard	ประเด็นย่อย	ตอบ 5	ประเด็นหลัก
	ด้วย ส่งผลต่อความเครียด และการปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ		
มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน	5) สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำจาก COVID-19 ทำให้การ ฝึกอบรมในลักษณะของการเรียนรู้แลกเปลี่ยน กับองค์กรชั้นนำหรือประเทศอื่น ๆ ถูกจำกัด ไม่ สามารถเดินทางหรือรวมกลุ่มได้	144 (35.64)	เศรษฐกิจ

จากตารางแสดงผลสรุปประเด็นที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกของภัยคุกคามในการบริหารงาน  
ทรัพยากรบุคคล และ มิติ HR Scorecard พบว่า ภัยคุกคามในมิติเศรษฐกิจ ประเด็น 7) สถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
ของ COVID-19 ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชน เป็นประเด็นที่ระดับคะแนนความเป็นจริงในปัจจุบัน  
ที่มีคะแนนการตอบเห็นด้วยว่าเป็นจริงมากที่สุด (5 คะแนน) คิดเป็นร้อยละ 49.50 จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม  
ทั้งหมด รองลงมาคือ ภัยคุกคามในมิติระหว่างประเทศ ประเด็น 2) สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ทำให้  
การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยากลำบาก คิดเป็นร้อยละ 45.79 ภัยคุกคามในมิติเศรษฐกิจ ประเด็น 3) ค่าครองชีพ  
สูงขึ้น ควรมีการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในด้านต่างๆที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะด้านรายได้ เพื่อใช้จ่ายในครอบครัว  
คิดเป็นร้อยละ 38.12 ภัยคุกคามในมิติเศรษฐกิจ ประเด็น 4) สภาวะเศรษฐกิจ ทำให้มีกลุ่มเป้าหมายผู้ด้อยโอกาส  
เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง งบประมาณไม่เพียงพอ ภาระงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่งผลต่อความเครียด และ  
การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ คิดเป็นร้อยละ 35.89 และ ภัยคุกคามในมิติเศรษฐกิจ ประเด็น 5) สภาพเศรษฐกิจ  
ที่ตกต่ำจากสถานการณ์โควิด ทำให้การฝึกอบรมในลักษณะของการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับองค์กรชั้นนำหรือประเทศอื่น ๆ  
ถูกจำกัด ไม่สามารถเดินทางหรือรวมกลุ่มได้ คิดเป็นร้อยละ 35.64 ตามลำดับ

ในประเด็นเกี่ยวกับมิติ HR Scorecard พบว่า ภัยคุกคามในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีคะแนน  
มากที่สุด 5 อันดับแรก ประเด็นที่พบส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุล  
ระหว่างชีวิตกับการทำงาน ในประเด็นสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด 2019 ส่งผลต่อความ  
เป็นอยู่ของประชาชนคนรากหญ้า/ และการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยากลำบาก สภาวะเศรษฐกิจ ทำให้มี  
กลุ่มเป้าหมายผู้ด้อยโอกาสเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง งบประมาณไม่เพียงพอ ภาระงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย  
ส่งผลต่อความเครียด และการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำจากสถานการณ์โควิด ทำให้  
การฝึกอบรมในลักษณะของการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับองค์กรชั้นนำหรือประเทศอื่น ๆ ถูกจำกัด ไม่สามารถเดินทาง



หรือรวมกลุ่มได้ อัตราค่าครองชีพสูงขึ้น ควรมีการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะด้าน รายได้ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภัยคุกคามในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลใน ประเด็นเกี่ยวกับมิติ HR Scorecard เป็นเรื่องของ “สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 และสถานะเศรษฐกิจ” เป็นภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อดำเนินการมากที่สุด



## บทที่ 5

### แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2569

#### 5.1 วิสัยทัศน์

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สร้างบุคลากรของ พม. ให้มีความเป็นมืออาชีพและมีสมรรถนะของศตวรรษที่ 21 ด้วย “DIGITAL”

#### 5.2 พันธกิจ

5.2.1 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม โปร่งใส รองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

5.2.2 พัฒนาบุคลากรของ พม. ให้มีสมรรถนะของศตวรรษที่ 21 ตอบสนองต่อภารกิจและยุทธศาสตร์

5.2.3 ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของทรัพยากรบุคคลและเสริมสร้างความผูกพันองค์กร

#### 5.3 เป้าหมาย

5.3.1 ดำเนินการและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ทั้งเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติ

5.3.2 รักษาสิทธิและให้ประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมผ่านการจัดการที่เป็นเลิศ

5.3.3 พัฒนาบุคลากรอย่างครอบคลุมและเป็นมืออาชีพ



#### 5.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

Data-driven and agile organization	ขับเคลื่อน พม. ให้เกิดความคล่องตัวด้วยฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล
Improvement of work process	ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล
Good Governance	บริหารงานทรัพยากรบุคคลบนฐานธรรมาภิบาล
Improvement of Work-life balance	เสริมสร้าง/ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
Technology Digital	พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร พม.
Alignment of Strategy	เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับยุทธศาสตร์
Learning culture	ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากร พม.



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569														
ประเด็นยุทธศาสตร์	ความสอดคล้อง กับมิติ HR Scorecard	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ระดับค่าเป้าหมาย/รายละเอียดการดำเนินงาน					ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	65	66	67	68	69	
1. บริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานข้อมูลสารสนเทศและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่มีเอกภาพ (Data-driven and agile organization)	มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1.1 ร้อยละความถูกต้องของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS) ที่มีความครบถ้วน เป็นปัจจุบัน ใช้งานได้จริง	1.1 การจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS) ที่มีความครบถ้วน เป็นปัจจุบัน ใช้งานได้จริง	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95	ร้อยละ 100	←—————→					กองกลาง (กบค.-ฝ่ายทะเบียนฯ)
		1.2 ร้อยละความสำเร็จของกระบวนการที่นำเข้าระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS) มาใช้	1.2 การจัดทำกระบวนการที่เชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS)	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←—————→					
		1.3 ร้อยละความสำเร็จของการถ่ายโอนฐานข้อมูลจาก DPIS Version 5 เป็น DPIS Version 6 และตรวจสอบความถูกต้องของงานข้อมูลที่ถ่ายโอนแล้ว	1.3 การถ่ายโอนฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS)	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95	ร้อยละ 100	←→					



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569														
ประเด็นยุทธศาสตร์	ความสอดคล้อง กับมิติ HR Scorecard	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ระดับค่าเป้าหมาย/รายละเอียดการดำเนินงาน					ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	65	66	67	68	69	
2. ปรับปรุง กระบวนการทำงาน ให้มีความถูกต้องและ ทันเวลา เข้าถึงง่าย ให้มีคุณภาพ (Improvement of work process)	มิติที่ 2 ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	2.1 ร้อยละ ความสำเร็จของ กระบวนการด้านการ บริหารทรัพยากร บุคคลที่ได้รับ การปรับปรุงไปสู่ ความเป็นดิจิทัล	2.1 การปรับปรุง กระบวนการด้าน การบริหารทรัพยากร บุคคลไปสู่ความเป็น ดิจิทัล	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	↔				กongsang (กบค.-ฝ่ายอัตรากำลัง)	
		2.2 ร้อยละความ พึงพอใจของผู้ใช้งาน หรือผู้รับบริการต่อ ระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ที่ได้รับการปรับปรุง ไปสู่ความเป็นดิจิทัล	2.2 ความพึงพอใจของ ผู้ใช้งานหรือผู้รับบริการ ต่อระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่ได้รับ การปรับปรุงไปสู่ ความเป็นดิจิทัล	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80			↔	↔		
		2.3 ระดับความสำเร็จ ของการศึกษารูปแบบ การปฏิบัติงาน ที่นอกเหนือไปจาก ที่ส่วนราชการกำหนด	2.3 การศึกษารูปแบบ การปฏิบัติงาน ที่นอกเหนือไปจาก ที่ส่วนราชการกำหนด	มีผลการ รวบรวม ข้อมูลแนว ทางการ ปฏิบัติงาน นอกเหนือไป จากที่ ส่วนราชการ กำหนด	มีผล การศึกษา แนวทางการ ปฏิบัติงานที่ นอกเหนือไป จากที่ ส่วนราชการ กำหนด	มีผลการ วิเคราะห์ ความเป็นไป ได้ของแนว ทางการ ปฏิบัติงานฯ	มีผลสรุป แนวทางการ ปฏิบัติงานฯ	มีแนวทางการ การ ปฏิบัติงานที่ นอกเหนือ จากที่ ส่วนราชการ กำหนด ให้แก่ บุคลากร สป.พม.	↔					กongsang (กพอ.)





แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569														
ประเด็นยุทธศาสตร์	ความสอดคล้อง กับมิติ HR Scorecard	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ระดับค่าเป้าหมาย/รายละเอียดการดำเนินงาน					ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	65	66	67	68	69	
3. การบริหาร ทรัพยากรบุคคล อยู่บนฐาน ธรรมาภิบาล (Good Governance)	มิติที่ 4 ความ พร้อมรับผิด ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	3.1 ผลคะแนนการ ประเมินตามเกณฑ์ การประเมิน PMQA รายการหมวด (หมวด 5 ด้านบุคลากร) สามารถส่งเข้า ประกวดเพื่อ รับรางวัลได้	3.1 การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการ ภาครัฐรายหมวด (หมวด 5 ด้านบุคลากร)	25 คะแนน	30 คะแนน	35 คะแนน	40 คะแนน	45 คะแนน	←————→					(1) กองกลาง (กบค.-ฝ่ายอัตรากำลัง / กพอ.) (2) กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร (3) สถาบันพระ ประชาบดี
		3.2 ร้อยละความ พึงพอใจของ ผู้รับบริการเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากร บุคคล	3.2 ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการเกี่ยวกับการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	←————→					กองกลาง (กบค.-ฝ่ายอัตรากำลัง)
4. เสริมสร้างให้ บุคลากรมีความ สมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน (Improvement of Work-life balance)	มิติที่ 5 คุณภาพ ชีวิตและความ สมดุลระหว่าง ชีวิตกับการ ทำงาน	4.1 (1) ร้อยละ ความสำเร็จของ การดำเนินการตาม แผนการจัดสวัสดิการ กองทุนสวัสดิการฯ	4.1 แผนงานการจัด สวัสดิการกองทุน สวัสดิการของ สป.พม.	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←————→					กองกลาง (กบค.-ฝ่ายสวัสดิการฯ)
		4.1 (2) ร้อยละของ รายได้ที่เพิ่มขึ้นจาก การระดมทุนเข้า กองทุนสวัสดิการฯ		ร้อยละ 2	ร้อยละ 4	ร้อยละ 6	ร้อยละ 8	ร้อยละ 10	←→					
		< ร้อยละ 5		ร้อยละ 5	ร้อยละ 10	ร้อยละ 15	ร้อยละ 20	←→						
		ร้อยละ 10		ร้อยละ 15	ร้อยละ 20	ร้อยละ 25	ร้อยละ 30	←→						
		ร้อยละ 20		ร้อยละ 25	ร้อยละ 30	ร้อยละ 35	ร้อยละ 40	←→						



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569														
ประเด็นยุทธศาสตร์	ความสอดคล้อง กับมิติ HR Scorecard	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ระดับค่าเป้าหมาย/รายละเอียดการดำเนินงาน					ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	65	66	67	68	69	
		4.2 ร้อยละ ความสำเร็จของ การพัฒนาสวัสดิการ ที่นอกเหนือจาก ที่กฎหมายกำหนด เพิ่มขึ้น		ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100			←	→		กองกลาง (กพอ.)
		4.3 ร้อยละ ความสำเร็จในการ ขับเคลื่อนแผนปฏิบัติ การเสริมสร้าง ความผาสุก และ ความผูกพันในองค์กร สป.พม. ปี 2565 – 2568	4.2 แผนปฏิบัติการ เสริมสร้างความผาสุก และความผูกพัน ในองค์กร สป.พม. ปี 2565 – 2568	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	←				→	
		4.4 ร้อยละ ความผาสุกและ ความผูกพันของ บุคลากรต่อ ส่วนราชการเพิ่มขึ้น		ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85			↔		↔	
5. พัฒนาศูนย์ ให้มีทักษะของ ศตวรรษที่ 21 learning, digital, social	มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	5.1 ร้อยละ ความสำเร็จของ การปรับปรุงหลักสูตร ตาม Career Path	5.1 การปรับปรุง หลักสูตรตาม Career Path ให้สอดคล้องกับ การพัฒนาบุคลากรให้มี ทักษะของศตวรรษที่ 21	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←				→	(1) สถาบันพระ ประชาบดี (2) กองกลาง (กพอ.) (3) ศูนย์ เทคโนโลยี



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569														
ประเด็นยุทธศาสตร์	ความสอดคล้อง กับมิติ HR Scorecard	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ระดับค่าเป้าหมาย/รายละเอียดการดำเนินงาน					ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	65	66	67	68	69	
(Technology)		ให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะของศตวรรษที่ 21												สารสนเทศและการสื่อสาร
		5.2 ร้อยละบุคลากรที่ผ่านหลักสูตรมีความรู้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะของศตวรรษที่ 21		ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80			←→			
		5.3 ร้อยละของบุคลากรที่พัฒนาตนเองตามทักษะของศตวรรษที่ 21 ผ่านช่องทางต่าง ๆ (ออนไลน์ / ออฟไลน์)		ร้อยละ 40	ร้อยละ 45	ร้อยละ 50	ร้อยละ 55	ร้อยละ 60	↔					
		5.2 การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามทักษะของศตวรรษที่ 21 ผ่านช่องทางต่าง ๆ (ออนไลน์ / ออฟไลน์)		ร้อยละ 50	ร้อยละ 55	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70		↔				
		ร้อยละ 60		ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80			↔				
ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90				↔						
ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95	ร้อยละ 100					↔					
6. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม	มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	6.1 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง	6.1 การจัดทำแผนอัตรากำลังที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←→					กองกลาง (กบค.-ฝ่ายอัตรากำลัง)



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569														
ประเด็นยุทธศาสตร์	ความสอดคล้อง กับมิติ HR Scorecard	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ระดับค่าเป้าหมาย/รายละเอียดการดำเนินงาน					ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	65	66	67	68	69	
(Alignment of Strategy)		6.2 ร้อยละ ความสำเร็จของการ จัดทำแผนสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ของ ส่วนราชการประจำปี	6.2 การจัดทำแผน สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ของส่วนราชการ ประจำปี	-	-	-	-	ร้อยละ 100	←————→					กองกลาง (กบค.- ฝ่ายสรรหาฯ)
		6.3 ร้อยละ ของอัตราว่างคงเหลือ ของส่วนราชการ	6.3 การบริหาร อัตราว่างคงเหลือ ของส่วนราชการ	-	-	-	-	มีอัตราว่าง ไม่เกิน ร้อยละ 6 ของ อัตรากำลัง ทั้งหมด	←————→					
		6.4 ร้อยละ ความสำเร็จของการ จัดทำระบบ Talent เพื่อเป็นคลังบุคลากร ผู้มีศักยภาพของ ส่วนราชการ	6.4 โครงการจัดทำ ระบบ Talent เพื่อเป็น คลังบุคลากร ผู้มีศักยภาพของ ส่วนราชการ	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←————→					กองกลาง (กบค.-ฝ่ายอัตรากำลัง)
		6.5 ร้อยละ ความสำเร็จของ การจัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่งสำคัญ เพิ่มเติม	6.5 การจัดทำแผน สืบทอดตำแหน่งสำคัญ เพิ่มเติม	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←————→					กองกลาง (กบค.-ฝ่ายอัตรากำลัง)
		6.6 ร้อยละ ความสำเร็จของ	6.6 การจัดทำหลักสูตร พัฒนาบุคลากร	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←————→					(1) สถาบันพระ ประชาบดี



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569														
ประเด็นยุทธศาสตร์	ความสอดคล้องกับมิติ HR Scorecard	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ระดับค่าเป้าหมาย/รายละเอียดการดำเนินงาน					ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	65	66	67	68	69	
		<p>การจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและสมรรถนะประจำตำแหน่ง</p> <p>6.7 ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้/สมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายของส่วนราชการ</p>	<p>ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและสมรรถนะประจำตำแหน่ง</p>										(2) กองกลาง (กพอ.)	
				ผลการประเมินผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 60	ผลการประเมินผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 65	ผลการประเมินผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 70	ผลการประเมินผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 75	ผลการประเมินผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80						
7. บุคลากรใฝ่เรียนรู้ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดทั้งองค์กร (Learning culture)	มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	7.1 ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร (KM)	7.1 แผนงานการจัดการความรู้ในองค์กร (KM)	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100						กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
		7.2 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบหรือช่องทางของการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น		ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100						
		7.3 ร้อยละของหน่วยงานที่มีการจัดทำสื่อ	7.2 สถิติหน่วยงานที่มีการจัดทำสื่อ	ร้อยละ 30	ร้อยละ 35	ร้อยละ 40	ร้อยละ 45	ร้อยละ 50						(1) ทุกสำนัก/กอง (ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)
				ร้อยละ 50	ร้อยละ 55	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70						(2) กองกลาง
				ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80						



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2569														
ประเด็นยุทธศาสตร์	ความสอดคล้อง กับมิติ HR Scorecard	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ระดับค่าเป้าหมาย/รายละเอียดการดำเนินงาน					ระยะเวลาดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	65	66	67	68	69	
		การประชาสัมพันธ์ กระบวนการเผยแพร่ ผ่านระบบออนไลน์ ให้แก่บุคลากร ในองค์กรหรือ ผู้รับบริการทราบ	การประชาสัมพันธ์ กระบวนการเผยแพร่ ผ่านระบบออนไลน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กร หรือผู้รับบริการทราบ											(กบค.-ฝ่ายอัตรากำลัง)