

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘

“บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริม และสนับสนุน
ให้บุคลากรมีมาตรฐานทางวิชาการ คุณธรรม และศักยภาพอย่างมืออาชีพ
เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

มาตรฐานความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการ
บริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุล
ของชีวิตและการทำงาน

ยุทธศาสตร์

การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร
บุคคลเชิงยุทธศาสตร์

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
และกระบวนการบริหารทรัพยากร
บุคคลให้มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะ
บุคลากรสู่ความเป็นมาตรฐาน
ทางวิชาการ

การเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากร
บุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรตาม
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มีเจตนารมณ์ที่จะให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ ความเป็นประสิทธิภาพ ความเป็นคุณธรรม โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้ปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้ออกระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Scorecard) ไว้ ๕ มิติ ได้แก่ ๑) มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ๒) มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) ๓) มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) ๔) มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) และ ๕) มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life)

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละปีให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ. รวมทั้งกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเสนอสำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนตุลาคมของทุกปี เพื่อเป็นการติดตามการดำเนินการของส่วนราชการในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานความสำเร็จที่กำหนดด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้งต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อยกระดับการบริหารจัดการ ซึ่งการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าวของส่วนราชการยังแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยนโยบายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กำหนดความท้าทายที่ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากร ๖ ประการ ได้แก่ ๑) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร ๒) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ ๓) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร ๔) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ๕) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งนี้ เพื่อให้วิสัยทัศน์และภารกิจของส่วนราชการบรรลุได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากที่กล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการรองรับหลักการต่าง ๆ และเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับพันธกิจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในระยะสั้นและระยะปานกลางตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ของ สลค. พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ผ่านกระบวนการ HR Scorecard อันจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก – ข
บทที่ ๑ บทนำ	๑ – ๓
บทที่ ๒ แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard	๔ – ๑๗
บทที่ ๓ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่และโครงสร้าง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	๑๘ – ๒๙
บทที่ ๔ การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	๓๐ – ๔๖
บทที่ ๕ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘	๔๗ – ๖๓
เอกสารอ้างอิง	๖๔

ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘
- ผลการประเมินความคิดเห็นเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ตามแนวทาง HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มีเจตนารมณ์ที่จะให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ ความเป็นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และคุณธรรม โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้ปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้ออกระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Scorecard) ไว้ ๕ มิติ ได้แก่ ๑) มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ๒) มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) ๓) มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) ๔) มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) และ ๕) มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life)

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละปีให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ. รวมทั้งกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเสนอสำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนตุลาคมของทุกปี เพื่อเป็นการติดตามการดำเนินการของส่วนราชการในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานความสำเร็จที่กำหนดด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้งต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อยกระดับการบริหารจัดการ ซึ่งการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าวของส่วนราชการยังแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยนโยบายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กำหนดความท้าทายที่ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากร ๖ ประการ ได้แก่ ๑) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร ๒) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ ๓) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร ๔) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ๕) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งนี้ เพื่อให้วิสัยทัศน์และภารกิจของส่วนราชการบรรลุได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากที่กล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการรองรับหลักการต่าง ๆ และเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับพันธกิจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในระยะสั้นและระยะปานกลางตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ของ สลค. พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ผ่านกระบวนการ HR Scorecard อันจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค.

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๑.๒.๓ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สลค. พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘ ตามแนวทาง HR Scorecard

๑.๓ ขอบเขตของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๓.๑ ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ สลค. พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘

๑.๓.๒ ตอบสนองต่อแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard

๑.๓.๓ ตอบสนองการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

๑.๔ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สลค. พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘

๑.๔.๑ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สลค.

๑.๔.๒ ทบทวนข้อมูลพื้นฐานองค์กรในด้านการบริหารจัดการบุคคล เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน (Strength and Weakness Analysis) ขององค์กรจากเอกสารที่ปรากฏอยู่แล้วของ สลค.

๑.๔.๓ ดำเนินการทดสอบสอบถามให้แก่ผู้อำนวยการสำนักและกอง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน และหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (ศตท.) สลค. เพื่อสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายสูงสุดของ สลค. ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งประเด็นปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและสมควรได้รับการแก้ไขเป็นการเร่งด่วน

๑.๔.๔ กลุ่มบริหารงานบุคคล (กบค.) สำนักบริหารกลาง (สบก.) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากสำนัก/กอง กลุ่มงานใน สลค. และ ศตท. ทั้งการวิเคราะห์ส่วนต่างของความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์กับสถานภาพปัจจุบันจากแบบสอบถาม เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ตามมิติต่าง ๆ ใน HR Scorecard

๑.๔.๕ จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. เสนอคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สลค. พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘

๑.๔.๖ เสนอร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๑.๔.๗ กบค. สบก. ปรับร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ตามความเห็นของผู้บริหารระดับสูงและเสนอคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สลค. ทราบ

๑.๔.๘ เสนอแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สลค. พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘ ให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบตามลำดับ

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๕.๑ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งในมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของเจ้าหน้าที่ด้านบุคลากร และมุมมองของบุคลากร

๑.๕.๒ ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ยังต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนา เพื่อนำไปวางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลและโครงการรองรับในงบประมาณถัดไป ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้เงินงบประมาณด้านบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า

๑.๕.๓ ทำให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่จะช่วยติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากรได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

๑.๕.๔ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๑.๕.๕ มีความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

บทที่ ๒

แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่องค์กรชั้นนำยุคใหม่ให้ความสำคัญ โดยมีที่มาจากแนวคิดด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ปรับเปลี่ยนมุมมองจากงานฝึกอบรมซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย (Training Expenses) มาเป็นการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Investment on Human Resource Development) ที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่าและมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนการพัฒนา เพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) เป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญแก่การกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินการขององค์กร ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ให้นโยบายการพัฒนาระดับองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ที่อยู่หน้างานและบริหารผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรู้จุดอ่อนการพัฒนาทั้งระดับหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุด และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ยังจำเป็นต้องมีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาที่มีหลากหลายประเภทเพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย พร้อมทั้งต้องมีเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับและนำเครื่องมือการพัฒนาต่าง ๆ ไปใช้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

๒.๑ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากที่กล่าวไปข้างต้น ในยุคที่มีการแข่งขันกันด้วยทุนมนุษย์ จึงมีความท้าทายอย่างหนึ่งที่สำคัญคือ การที่จะบอกว่าองค์กรของเรามีทุนมนุษย์ที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าองค์กรอื่นหรือไม่ แม้วิธีการวัดและการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลจะยากกว่าการวัดผลทางด้านอื่น ๆ แต่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แนวทางหนึ่งในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ “การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard”

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (ซึ่งมิใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน) Brain E. Becker, Mark . Huselid และ Dave Ulrich ได้เสนอแนวคิดเรื่อง “HR Scorecard” โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balanced Scorecard เป็นครั้งแรก ในปี ค.ศ. ๑๙๙๒

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยในระบอบราชการพลเรือนไทยจะใช้คำว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ ๔ ส่วน ดังนี้

๑. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

๒. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุ มาตรฐานความสำเร็จ

๓. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

๔. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

๒.๒. มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบอบนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนี้

ระดับ	จุดเน้น	ผู้รับผิดชอบ	บทบาท
การบริหารนโยบาย	การบริหารและพัฒนา กำลังคน	องค์กรกลางบริหาร ทรัพยากรบุคคล (สำนักงาน ก.พ.)	กำหนดกรอบมาตรฐาน ความสำเร็จด้าน HRM (Human Resource Management) และ ติดตามประเมินผล
การบริหารยุทธศาสตร์	การบริหารทรัพยากร บุคคลเชิงกลยุทธ์	ส่วนราชการ	บริหารทรัพยากรบุคคล ใน ส่วน ร าช ก าร ให้ สอดคล้องกับ กรอบ มาตรฐานความสำเร็จ ด้าน HRM
การปฏิบัติการ	งานปฏิบัติด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนราชการ	จัดทำแผน โครงการ และ มาตรการซึ่งสอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ด้าน HRM

ตารางที่ ๑ ระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

การบริหารนโยบายเป็นบทบาทของสำนักงาน ก.พ. โดยจะเป็นผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษา แก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรภาครัฐ โดย อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ได้เห็นชอบข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. ในการกำหนด “มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” (HR Scorecard) ไว้เป็นแนวทาง ให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการ ดังนี้



แผนภาพ ๑ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

มาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุมีดังนี้

- ๑) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- ๒) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency)
- ๓) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)
- ๔) ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)
- ๕) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life)

๑) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

๑.๑) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๑.๒) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (Workforce Planning and Management)

๑.๓) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

๑.๔) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ข้าราชการและปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน (Continuity and Replacement Plan)

๒) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะ ดังนี้

๒.๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

๒.๒) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๒.๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

๒.๔) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

๓) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผล ดังนี้

๓.๑) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

๓.๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๓.๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๔) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

๔) ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

๔.๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

๔.๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๕) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้าใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

๕.๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

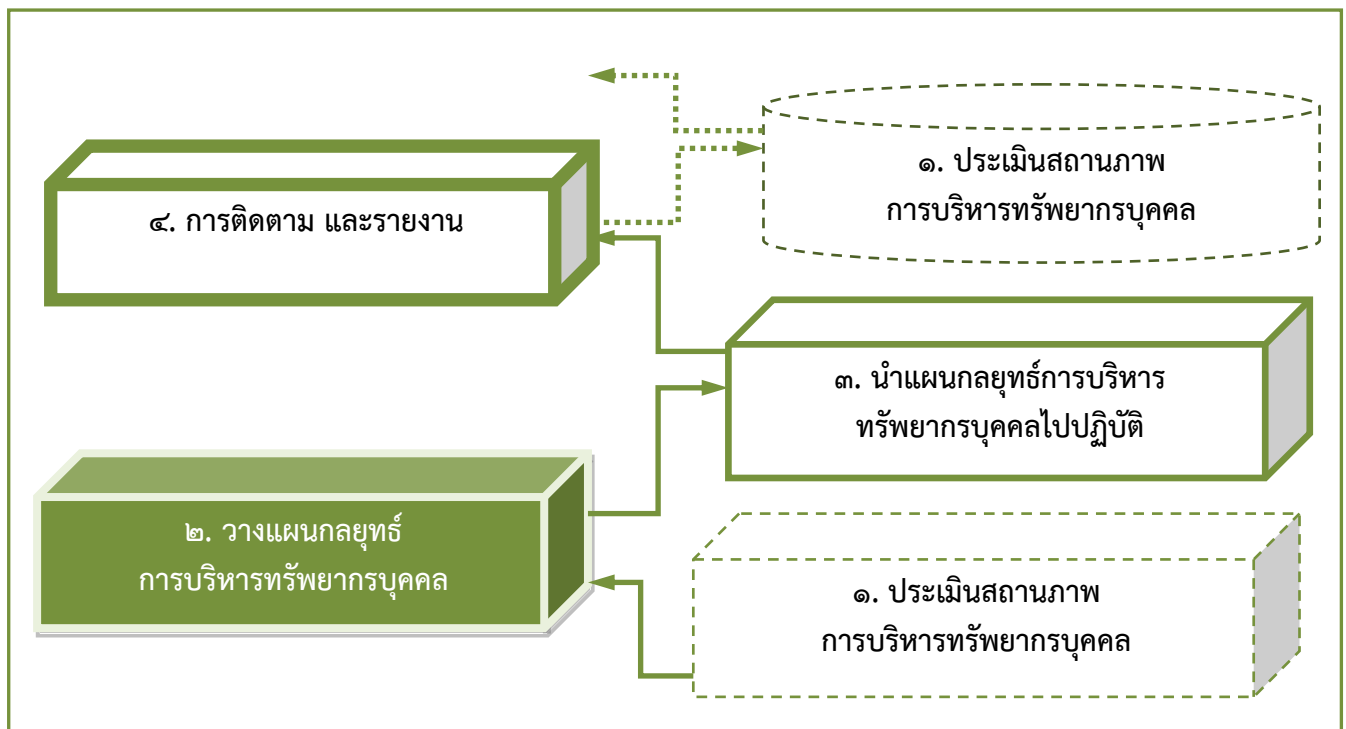
๕.๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติ และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ทั้งนี้ เพื่อให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

ส่วนราชการจึงมีบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

๒.๓ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ



แผนภาพ ๒ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

๑) การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน โดยสามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอื่น ๆ การศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด หรือการศึกษาจากการประเมินผลสำเร็จของการทำงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของรอบปีที่ผ่านมา โดยสามารถนำข้อมูล ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ได้จากการรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของปีที่ผ่านมาประกอบการวิเคราะห์ได้ด้วยก็ได้

๒) การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

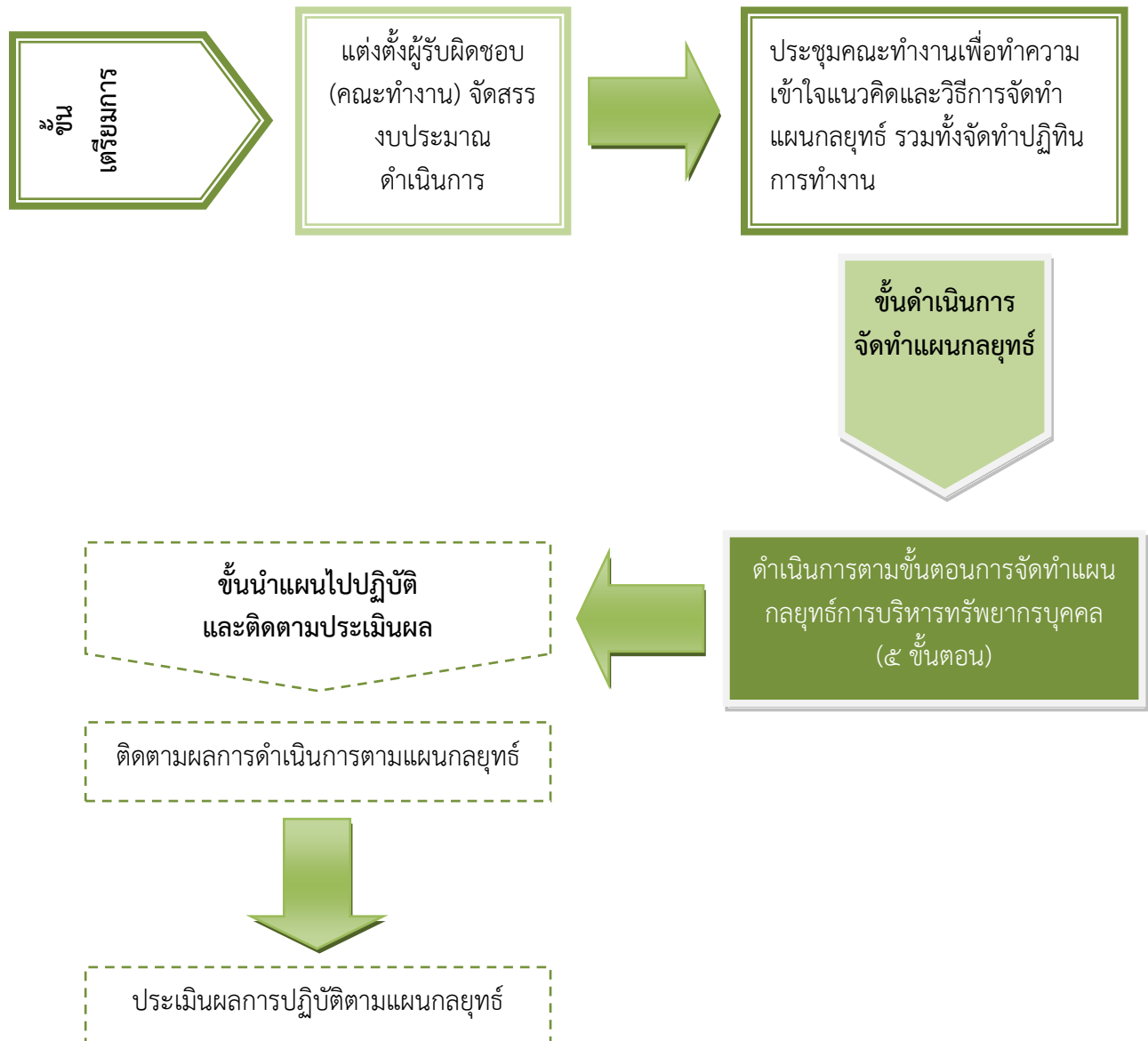
๓) การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ “การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธีดำเนินการ และผลลัพธ์ที่ข้าราชการและส่วนราชการจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนผู้รับบริการ ด้วย”

๔) การติดตามและการรายงาน

เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการมั่นใจว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือหากมี ปัญหาและอุปสรรคใดก็สามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้า ของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะ ๆ เช่น ทุก ๓ เดือน และเมื่อครบ ๑ ปี จะเป็นการประเมินผล และรายงานผลสำเร็จการดำเนินงานในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นของ “การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล” เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในรอบปีถัดไป ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีการปรับปรุงที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เมื่อทุกส่วนราชการรายงานผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ สำนักงาน ก.พ. ก็จะสามารถกำหนดมาตรการ นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับราชการพลเรือนได้

๒.๔ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



แผนภาพ ๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑) การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและจัดสรรงบประมาณ

๑.๑) ผู้รับผิดชอบ

องค์ประกอบของคณะทำงานซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก (Line Managers) และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้รับผิดชอบการพัฒนาบรรษัทการขององค์กร (ก.พ.ร.) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ เป็นต้น เป็นคณะทำงาน โดยมีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน คณะทำงานจะทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนที่กำหนด หรือปรับขั้นตอนการดำเนินงานตามความเหมาะสม

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จ เงื่อนไขสำคัญที่สุดคือ การมีส่วนร่วมและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการและผู้บริหารสายหลักขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายของส่วนราชการจึงควรเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น และร่วมรับทราบขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และพิจารณาให้ความเห็นชอบในประเด็นต่าง ๆ

๑.๒) งบประมาณดำเนินการ

รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม/สัมมนา ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องตั้งงบประมาณล่วงหน้าไว้ก่อน

๒) จัดประชุม/สัมมนาก่อนเริ่มกระบวนการ

ก่อนเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และติดตามประเมินผล ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานควรจัดให้มีการประชุม/สัมมนาคณะทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิตที่ต้องการ เช่น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้เทคนิค ประสบการณ์ร่วมกันการทำงานเชิงรุก และร่วมกันจัดทำแผนและปฏิทินการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนขั้นตอนสุดท้าย

๓) ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์



แผนภาพ ๔ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๑ การจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

**ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง
จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล**

เพื่อทราบระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและ
ผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประสบความสำเร็จ

**ขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากร
บุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ**

เพื่อให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย
ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ โดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
ที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ ๒ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคลของ
ผู้บริหาร ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักที่รับผิดชอบต่อ
เป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง
จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาพิจารณาร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหาร
ราชการของส่วนราชการ และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุน
ต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การดำเนินการในขั้นตอนที่ ๓ ที่สำคัญ ได้แก่ การนำประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลมาจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิค “การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)” ซึ่งเป็น
การหาส่วนต่างระหว่าง “ระดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์” กับ “การบริหารทรัพยากรบุคคล
ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน” ของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร แล้วหา
ค่าเฉลี่ยของคะแนนความแตกต่างในแต่ละประเด็นที่เรียกว่า “ส่วนต่าง” จากนั้นเลือกประเด็นยุทธศาสตร์
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ที่มีคะแนนส่วนต่างสูง
เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตาม หากยังเห็นว่า
ประเด็นอื่นที่แม้จะมีคะแนน “ส่วนต่าง” ต่ำ แต่เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร
ให้ร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ควรสรุปรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอให้
ฝ่ายบริหารของส่วนราชการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง และหากฝ่ายบริหารเห็นสมควรให้แก้ไขเพิ่มเติมประเด็น
ยุทธศาสตร์ใด ก็ให้คณะทำงานนำข้อสังเกตของฝ่ายบริหารมาปรับปรุงแก้ไขประเด็นยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์
ยิ่งขึ้นต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการ

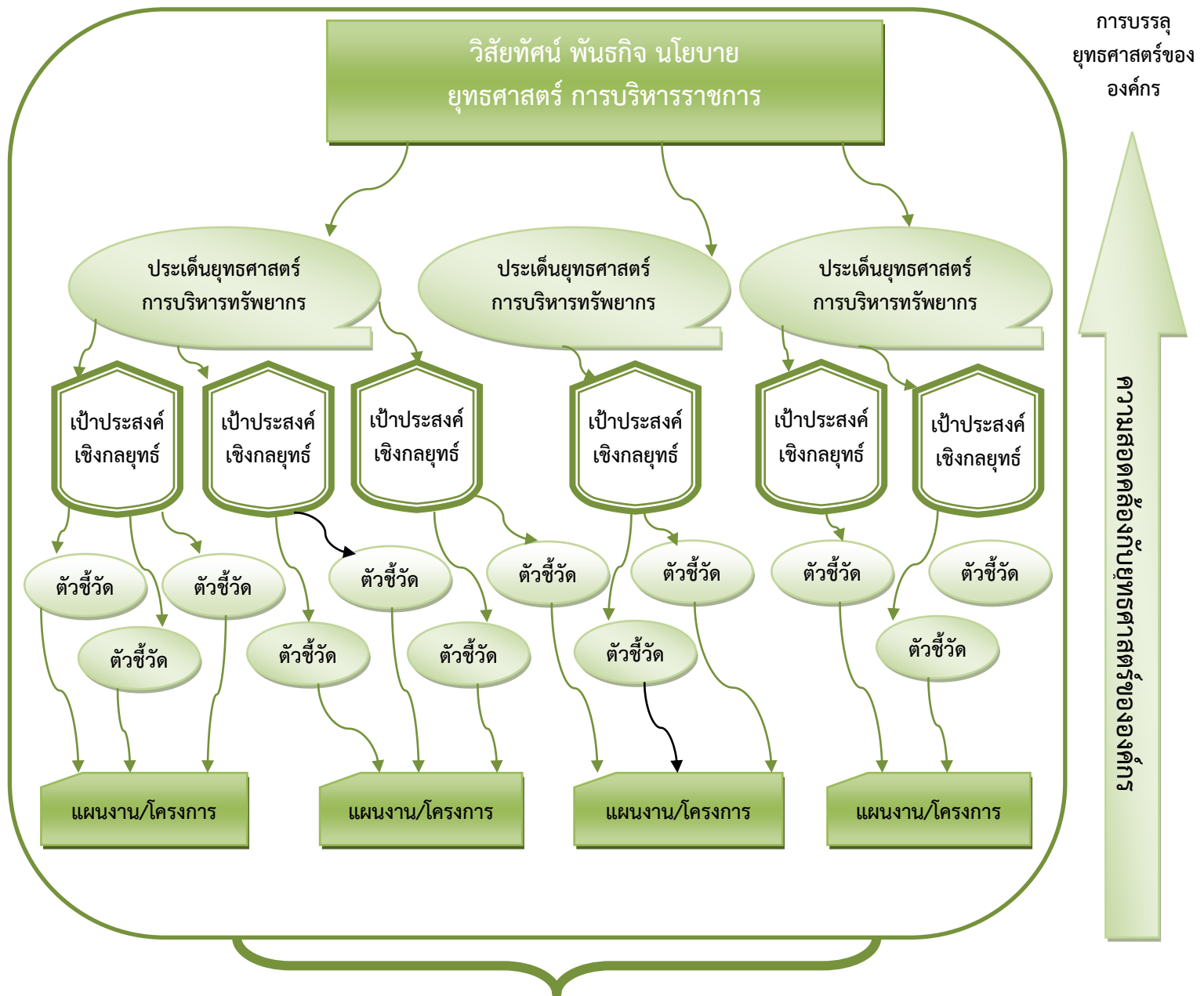
ปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๓ บรรลุผล ซึ่งต้องระบุได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว หรือที่เรียกว่า “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives) ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ (KPIs) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การกำหนดและระบุสิ่งบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ฯ นั้น ประสบความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวิธีการวัด/ประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้องกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับแต่ละเป้าประสงค์ด้วย

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดข้อมูลครบถ้วน

สมบูรณ์ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) การกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับสมบูรณ์ตาม HR Scorecard Template และการกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนที่ผู้บริหารส่วนราชการจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การนำผลลัพธ์ที่ได้รับจากการทำงานของคณะทำงานฯ ในขั้นตอนที่ ๒ – ๔ มาเขียนรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม และกำหนดชื่อแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนภาพ ๕ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

บทที่ ๓

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่และโครงสร้าง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๓.๑ วิสัยทัศน์

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) เป็นหน่วยงานหลักที่มีมาตรฐานทางวิชาการในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินและขับเคลื่อนนโยบายของคณะรัฐมนตรีให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

๓.๒ พันธกิจ

การพัฒนา สลค. ให้เป็นองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการความรู้ด้านวิชาการ ระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน เพื่อสนับสนุนและประสานงานราชการกับคณะรัฐมนตรี รัฐสภา ส่วนราชการในพระองค์ ส่วนราชการ และองค์กรที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๓.๓ ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาระบบการเสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี และการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

- ๑) มติคณะรัฐมนตรีไม่ขัดกฎหมาย
- ๒) การขอทบทวนและการหารือมติคณะรัฐมนตรีเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีผิดพลาดคลาดเคลื่อนมีน้อยที่สุด
- ๓) การนำองค์ความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีการจัดทำและพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์

- ๑) สร้างกลไกจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีมีความถูกต้องตามกฎหมาย และทันต่อสถานการณ์
- ๒) มีระบบในการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของเรื่องที่เสนอคณะรัฐมนตรี โดยตรวจสอบข้อกฎหมายและความเห็นที่เกี่ยวข้อง
- ๓) มีระบบในการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของเรื่องที่เสนอคณะรัฐมนตรี ในเรื่องที่มีลักษณะเร่งด่วน
- ๔) มีการวิเคราะห์ความเห็นเกี่ยวกับผลกระทบด้านต่างๆ และความสอดคล้องกับข้อกฎหมาย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเงินทุนสถาบันพระมหากษัตริย์และรักษาไว้ซึ่งโบราณประเพณีและธรรมเนียมปฏิบัติที่สมพระเกียรติ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเกี่ยวกับราชการในพระองค์

เป้าประสงค์

- ๑) พระมหากษัตริย์คุณได้รับการเผยแพร่แก่สาธารณชนทั่วไป
- ๒) การปฏิบัติงานเกี่ยวกับราชการในพระองค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓) พระราชลัญจกร ตราสำคัญ วัตถุและเอกสารสำคัญของแผ่นดินได้รับการรักษาและอนุรักษ์อย่างมีมาตรฐาน
- ๔) การปฏิบัติงานเกี่ยวกับราชการในพระองค์เป็นไปตามโบราณประเพณีและธรรมเนียมปฏิบัติที่สมพระเกียรติ

กลยุทธ์

- ๑) จัดให้มีการเผยแพร่พระมหากษัตริย์คุณ และการเก็บรักษาและอนุรักษ์พระราชลัญจกร ตราสำคัญ วัตถุและเอกสารสำคัญของแผ่นดิน
- ๒) ดำเนินการเกี่ยวกับงานอาลักษณ์อย่างมีมาตรฐานและรักษาโบราณประเพณีและธรรมเนียมปฏิบัติ
- ๓) ดำเนินการเกี่ยวกับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ด้วยหลักการที่ชัดเจนและรัดกุม
- ๔) ประสานงานกับส่วนราชการในพระองค์ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินและขับเคลื่อนนโยบายของคณะรัฐมนตรีให้เกิดผลในการปฏิบัติ

เป้าประสงค์

- ๑) การพัฒนากลไกการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนให้การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีของส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๒) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้มีระบบฐานข้อมูล ระบบติดตาม และระบบเตือนภัยทั้งในกระบวนการติดตาม ประเมินผล การนำเสนอคณะรัฐมนตรี และงานที่เกี่ยวกับราชการในพระองค์
- ๓) การสร้างองค์ความรู้และระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี และเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีและงานด้านการบริหารจัดการของคณะรัฐมนตรีโดยการเชื่อมโยงกับหน่วยงานและองค์กรทางวิชาการระหว่างประเทศ

กลยุทธ์

- ๑) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีและนโยบายของคณะรัฐมนตรี
- ๒) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน
- ๓) พัฒนาเครือข่ายการประสานงานระหว่าง สลค. กับหน่วยงานต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

เป้าประสงค์

- ๑) สลค. เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน
- ๒) การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ระบบการฝึกอบรม การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และกลไกในการพิจารณาความเป็นธรรมในองค์กร

กลยุทธ์

- ๑) พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล เสริมสร้างระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและสนับสนุนการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน
- ๒) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่สอดคล้องสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
- ๓) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะพร้อมสำหรับปฏิบัติการกิจและรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
- ๔) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบบูรณาการและสร้างวัฒนธรรมจิตอาสาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม
- ๕) จัดระบบสวัสดิการให้มีความพอเพียงเหมาะสมกับการสร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร

๓.๔ อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สลค. สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๙

๑) สำนักบริหารกลาง

- ๑.๑) จัดวางระเบียบและพัฒนางานสารบรรณเพื่อควบคุม ประสานงานและติดตามกระบวนการนำเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี และการนำเสนอรายงานรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ
- ๑.๒) ดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะ และงานบริหารพัสดุเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- ๑.๓) ให้บริการและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการใช้ห้องประชุมและการรับรองในเรื่องอื่น ๆ แก่คณะรัฐมนตรี และคณะกรรมการต่าง ๆ ตลอดจนการประชุมภายใน สลค.
- ๑.๔) การดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานเลขานุการ และงานประชาสัมพันธ์ของ สลค.
- ๑.๕) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคล รวมทั้งงานสวัสดิการของ สลค.
- ๑.๖) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การบริหารงบประมาณของ สลค.
- ๑.๗) ดำเนินการเกี่ยวกับงานอนุรักษ์เอกสารของคณะรัฐมนตรี งานพิพิธภัณฑ์ งานห้องสมุด คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา และงานศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับคณะรัฐมนตรี
- ๑.๘) ปฏิบัติราชการทั่วไปของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดใน สลค. โดยเฉพาะ
- ๑.๙) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒) กองการประชุมคณะรัฐมนตรี

๒.๑) ดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการให้บริการและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เกี่ยวกับการประชุม

๒.๒) ประมวลและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องกับการประชุมคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ รวมทั้งการจัดรายงานการประชุมคณะรัฐมนตรี

๒.๓) กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติในการดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ

๒.๔) ประสานการปฏิบัติงานกับสำนักนิติธรรม สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ

๒.5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓) สำนักนิติธรรม

๓.๑) ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอความเห็นเกี่ยวกับร่างกฎหมายและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นปัญหาข้อกฎหมายที่กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานอื่นของรัฐเสนอต่อคณะรัฐมนตรี หรือที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรี เพื่อประกอบการวินิจฉัยสั่งการของนายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรี และแจ้งคำสั่งนายกรัฐมนตรีในเรื่องดังกล่าวให้ส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจัดพิมพ์และตรวจสอบร่างกฎหมายและประกาศพระบรมราชโองการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายเพื่อนำขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายเพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย

๓.๒) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำมติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งตอบข้อหารือมติคณะรัฐมนตรีและมติคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

๓.๓) กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระบบ รูปแบบ และวิธีปฏิบัติในการนำร่างกฎหมายและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกฎหมายเสนอต่อคณะรัฐมนตรีจนประกาศใช้บังคับ

๓.๔) ประสานการจัดทำคำชี้แจงและคำให้การต่อศาล และองค์การอิสระต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ และประสานตามการดำเนินกระบวนการพิจารณาในศาลหรือองค์กรต่าง ๆ ในนามคณะรัฐมนตรี

๓.๕) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการตรวจสอบร่างกฎหมายและร่างอนุบัญญัติที่เสนอคณะรัฐมนตรี หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

๓.๖) ประสานงานกับรัฐสภาในการนำร่างกฎหมายและเรื่องที่กฎหมายกำหนดให้ต้องขอรับความยินยอมหรือความเห็นชอบจากรัฐสภาเสนอต่อรัฐสภา การรับร่างกฎหมายที่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเสนอมาเพื่อพิจารณาก่อนรับหลักการ กระทำถาม ถูตติ ตลอดจนรายงานและข้อสังเกตของกรรมาธิการเสนอต่อคณะรัฐมนตรี รวมทั้งแจ้งผลการพิจารณาดำเนินการไปยังรัฐสภาและประสานงานกับส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐ ในการไปร่วมประชุมชี้แจงและแสดงความคิดเห็นต่อคณะกรรมการ

๓.๗) ประมวล รวบรวมกฎหมาย กฎ ระเบียบ ความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา คำพิพากษาและคำวินิจฉัยของศาล และเรื่องสำคัญที่ต้องใช้อ้างอิงอยู่เสมอเพื่อให้เป็นปัจจุบัน

๓.๘) ประสานการปฏิบัติงานกับกองประชุมคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการประชุมคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ

๓.๙) ตรวจสอบ จำแนกประเภทและจัดลำดับการประกาศเรื่องต่างๆ ในราชกิจจานุเบกษา จัดทำข้อมูลราชกิจจานุเบกษา โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อบริการประชาชนในเรื่องกฎหมายและเรื่องต่างๆ ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

๓.๑๐) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๔) สำนักบริหารงานสารสนเทศ

๔.๑) เป็นศูนย์กลางรวบรวม วิเคราะห์ จัดเก็บ ประมวลข้อมูลและให้บริการข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีแก่คณะรัฐมนตรี เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีและเผยแพร่ข้อมูลมติคณะรัฐมนตรีแก่ประชาชน

๔.๒) ศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้บริการแก่ส่วนราชการภายใน สลค. และเพื่อสนับสนุนการประชุมคณะรัฐมนตรี

๔.๓) พัฒนาและจัดระบบบริหารงานสารสนเทศและการสื่อสารเกี่ยวกับการประชุมคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่างๆ ทั้งในและนอกสถานที่

๔.๔) ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน

๔.๕) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๕) สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ

๕.๑) ศึกษา วิเคราะห์ และประมวลมติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งข่าวสารเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรี ตลอดจนติดตามและรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีและเป็นศูนย์ประสานงานเกี่ยวกับมติคณะรัฐมนตรีระหว่าง สลค. กับส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐ

๕.๒) ตรวจสอบ รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์มติคณะรัฐมนตรีที่ล่าสมัย ไม่ชัดเจน หรือไม่สอดคล้องกับกฎหมายเพื่อทบทวนพัฒนาและปรับปรุงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน

๕.๓) ประมวล ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน และรายงานให้นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีทราบ

๕.๔) ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของคณะรัฐมนตรีตามที่ได้รับมอบหมายโดยประสานกับส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้อง

๕.๕) กำหนดแนวทาง ระบบ รูปแบบ และวิธีปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามการดำเนินการตามนโยบายพิเศษของคณะรัฐมนตรีและยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๕.๖) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๖) สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี

๖.๑) ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเสนอความเห็นในเรื่องที่กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐ เสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อประกอบการวินิจฉัยสั่งการของนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม การบริหารการพัฒนากระบวนการความมั่นคง และการต่างประเทศ และแจ้งคำสั่งนายกรัฐมนตรี มติคณะรัฐมนตรี และมติคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ ในเรื่องดังกล่าวให้ส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้อง

๖.๒) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำมติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งตอบข้อหารือมติคณะรัฐมนตรี และมติคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ ในเรื่องประเภททั่วไป

๖.๓) กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการนำเรื่องที่มีใช้ร่างกฎหมายหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและการตอบข้อหารือมติคณะรัฐมนตรี

๖.๔) ประสานการปฏิบัติงานกับกองการประชุมคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการประชุมคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการรัฐมนตรีคณะต่าง ๆ โดยเฉพาะการจัดระเบียบวาระการประชุมคณะรัฐมนตรีและการประชุมอื่น

๖.๕) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๗) สำนักส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี

๗.๑) ประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อประโยชน์ในการติดตาม ประเมินผล เร่งรัด และพัฒนารวมทั้งจัดทำและเผยแพร่รายงานแสดงผลการดำเนินการตามแผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและนโยบายรัฐบาล

๗.๒) รวบรวมข้อมูลของกระทรวงและส่วนราชการเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินและปรับเปลี่ยนแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรี

๗.๓) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลสนับสนุนการจัดทำคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีเพื่อแถลงต่อรัฐสภา จัดพิมพ์และเผยแพร่คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี จัดทำข้อมูลตามนโยบายของคณะรัฐมนตรี เพื่อประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นของรัฐในการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำข้อมูลความเห็นของสมาชิกรัฐสภาต่อแผนนโยบายและผลการดำเนินงานของรัฐบาล

๗.๔) ดำเนินการพัฒนา กำหนดวิธีการ แนวทาง รูปแบบ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานของผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี

๗.๕) ดำเนินงานศึกษาวิจัยทางวิชาการและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรระหว่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีและการปฏิบัติงานของ สสค. รวมทั้งดำเนินการตามภารกิจพิเศษตามนโยบายเฉพาะเรื่อง

๗.๖) ดำเนินการพัฒนาศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับราชการของคณะรัฐมนตรี

๗.๗) เสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานผลการดำเนินงานประจำปี การบริหารการควบคุมภายในและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของ สลค. ตลอดจนเร่งรัด ติดตาม และพัฒนาตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการภายใน สลค. ในส่วนที่รับผิดชอบ

๗.๘) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๘) สำนักอักษณและเครื่องราชอิสริยาภรณ์

๘.๑) กำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติแก่บุคคลที่จะเข้าเฝ้าฯ รวมทั้งวางแผนและประสานงานกับส่วนราชการในพระองค์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหน้าพระที่นั่งในพระราชพิธี รัฐพิธี การพระราชกุศลต่าง ๆ และงานเสด็จพระราชดำเนิน

๘.๒) ปฏิบัติงานลิติต การรักษา และการประทับพระราชลัญจกรให้เป็นไปตามโบราณราชประเพณี

๘.๓) ดำเนินการเกี่ยวกับราชการที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีจะต้องกราบบังคมทูล พระกรุณาหรือขอพระราชทานพระมหากรุณาในเรื่องต่าง ๆ ตามกฎหมาย หรือระเบียบประเพณีการสถาปนา พระอิสริยยศ ฐานันดรศักดิ์แห่งพระราชวงศ์และสมณศักดิ์ การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งของ ข้าราชการและบุคคลประเภทต่าง ๆ รวมทั้งการปฏิบัติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศตามราชประเพณี ตลอดจนการจัดทำประกาศพระบรมราชโองการที่มีใช้การเสนอกฎหมายเพื่อนำขึ้นทูลเกล้าฯ ถวาย เพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย

๘.๔) กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอพระราชทานและรับสนองพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้า ฯ พระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอรับความเห็นชอบจากนายกรัฐมนตรีในการรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่างประเทศ กำหนดมาตรฐานและรายละเอียดประกอบแบบเครื่องราชอิสริยาภรณ์และการวางแผนการสร้างซ่อมและจ่าย เครื่องราชอิสริยาภรณ์

๘.๕) วางระบบและพัฒนาฐานข้อมูลและให้บริการข้อมูลฐานันดรของผู้ได้รับพระราชทาน อิสริยยศ ฐานันดรศักดิ์ ยศ ตำแหน่ง และเครื่องราชอิสริยาภรณ์แก่ประชาชน

๘.๖) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓.๕ โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

๑) โครงสร้าง



* เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU)

แผนภาพที่ ๖ โครงสร้างสำนักเลขาธิการคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

๒) สถานภาพปัจจุบันด้านอัตรากำลัง ระดับตำแหน่ง และสายงาน

๒.๑) จำนวนข้าราชการจำแนกตามเพศ (ณ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๖)

เพศ	ระดับ													รวม
	ปง.	ขง.	อว.	ทพ.	ปก.	ชก.	ชพ.	ชช.	ทว.	อต.	อส.	บต.	บส.	คน
ชาย	๕	๑๕	๒	-	๖	๑๖	๒๔	๒	๑	-	๔	-	๔	๗๙
หญิง	๑๑	๗๑	๑	-	๑๖	๕๕	๓๔	๓	-	-	๔	-	๑	๑๙๖
รวม	๑๖	๘๖	๓	-	๒๒	๗๑	๕๘	๕	๑		๘		๕	๒๗๕

ตารางที่ ๒ อัตรากำลังข้าราชการจำแนกตามเพศ

๒.๒) จำนวนตำแหน่งจำแนกตามสถานการณ์และลักษณะของตำแหน่ง
(ณ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๖)

หน่วยงานภายใน สลค.	คนครอง	อัตราว่าง	รวม
ส่วนกลาง	๗	๑	๘
กลุ่มตรวจสอบภายใน	๒	-	๒
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๑	๑	๒
สำนักบริหารกลาง	๔๙	๑๓	๖๒
กองการประชุมคณะรัฐมนตรี	๑๙	๗	๒๖
สำนักนิติธรรม	๓๙	๘	๔๗
สำนักบริหารงานสารสนเทศ	๒๙	๓	๓๒
สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ	๒๐	๒	๒๒
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี	๔๐	๕	๔๕
สำนักส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี	๑๙	๒	๒๑
สำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์	๕๐	๖	๕๖
รวม	๒๗๕	๔๘	๓๒๓

ตารางที่ ๒ จำนวนตำแหน่งจำแนกตามสถานการณ์และลักษณะของตำแหน่ง

๒.๓) จำนวนข้าราชการจำแนกตามระดับตำแหน่งและสายงาน (ณ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๖)

ตำแหน่ง/สายงาน	ระดับ													รวม
	ปง.	ชง.	อว.	ทพ.	ปก.	ชก.	ชพ.	ชช.	ทว.	อต.	อส.	บด.	บส.	คน
นักบริหาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๕	๕
ผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๗	-	-	๗
นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	-	-	-	-	๑๐	๓๔	๒๗	๕	๑	-	-	-	-	๗๗
นักทรัพยากรบุคคล	-	-	-	-	๒	๒	๑	-	-	-	-	-	-	๕
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-	๖	๒	-	-	-	-	-	-	๘
นักจัดการงานทั่วไป	-	-	-	-	-	๖	-	-	-	-	-	-	-	๖
ออลักษณ์	-	-	-	-	๓	๑๑	๑๓	-	-	-	-	-	-	๒๗
เจ้าพนักงานออลักษณ์	๑	๕	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๖
เจ้าพนักงานธุรการ	๑๒	๖๗	๓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๘๒
เจ้าพนักงานพัสดุ	-	๔	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๔
นักวิชาการพัสดุ	-	-	-	-	๒	๒	-	-	-	-	-	-	-	๔
นิติกร	-	-	-	-	๑	๔	๑๓	-	-	-	-	-	-	๒๓
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติกร)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	-	-	๑
เจ้าพนักงานการเงินและ บัญชี	๒	๓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๕
นักวิชาการเงินและบัญชี	-	-	-	-	๓	๑	๑	-	-	-	-	-	-	๕
นักวิชาการตรวจสอบ ภายใน	-	-	-	-	๑	-	๑	-	-	-	-	-	-	๒
เจ้าพนักงานเครื่อง คอมพิวเตอร์	๑	๑	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๒
นายช่างไฟฟ้า	-	๑	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๑
เจ้าพนักงานลิขิต	-	๕	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๕
รวม	๑๖	๘๖	๓	-	๒๒	๗๑	๕๘	๕	๑	-	๘	-	๕	๒๗๕

ตารางที่ ๓ ข้าราชการจำแนกตามระดับตำแหน่งและสายงาน

๒.๔) โครงสร้างอายุข้าราชการ (ณ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๖)

กระทรวง กรม และ สำนัก/กอง	ช่วงอายุ								อายุเฉลี่ย
	<= ๒๔	๒๕ - ๒๙	๓๐ - ๓๔	๓๕ - ๓๙	๔๐ - ๔๔	๔๕ - ๔๙	๕๐ - ๕๔	๕๕ =>	
สำนักนายกรัฐมนตรี	-	๑๐	๓๒	๔๒	๓๘	๕๘	๖๑	๓๔	๔๕.๔๔
สสค.	-	๑๐	๓๒	๔๒	๓๘	๕๘	๖๑	๓๔	๔๕.๔๔
ส่วนกลาง	-	-	-	-	-	-	-	๗	๔๘.๗๑
สำนักนิติธรรม	-	-	๔	๑๐	๔	๖	๑๐	๕	๔๕.๓๖
สำนักบริหารงาน สารสนเทศ	-	๑	๖	๓	๕	๔	๖	๔	๔๔.๑๐
สำนักส่งเสริมและ ประสานงานคณะรัฐมนตรี	-	-	๘	๕	๑	๓	๒	-	๓๙.๔๗
สำนักอำนวยการและ เครื่องราชอิสริยาภรณ์	-	๒	๒	๖	๘	๑๗	๙	๖	๔๖.๒๘
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	-	-	-	๑	-	-	-	-	๓๖.๐๐
กลุ่มตรวจสอบภายใน	-	๑	-	-	-	๑	-	-	๓๗.๕๐
กองการประชุม คณะรัฐมนตรี	-	-	๑	๑	๕	๓	๗	๒	๔๗.๙๕
สำนักบริหารกลาง	-	๓	๔	๖	๙	๑๐	๑๓	๔	๔๕.๘๐
สำนักพัฒนายุทธศาสตร์ และติดตามนโยบายพิเศษ	-	๑	๓	๓	๓	๔	๔	๒	๔๔.๓๐
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอ คณะรัฐมนตรี	-	๒	๔	๗	๓	๑๐	๑๐	๔	๔๕.๕๓
รวม	-	๑๐	๓๒	๔๒	๓๘	๕๘	๖๑	๓๔	๑๓๖.๓๒

ตารางที่ ๔ โครงสร้างอายุข้าราชการ

๒.๕) โครงสร้างอายุราชการ (ณ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๖)

กระทรวง กรม และ สำนัก/กอง	ช่วงอายุราชการ								อายุเฉลี่ย
	๐ - ๔	๕ - ๙	๑๐ - ๑๔	๑๕ - ๑๙	๒๐ - ๒๔	๒๕ - ๒๙	๓๐ - ๓๔	> = ๓๕	
สำนักนายกรัฐมนตรี	๑๗	๓๑	๓๔	๓๕	๖๐	๕๓	๓๘	๗	๑๙.๗๗
สสค.	๑๗	๓๑	๓๔	๓๕	๖๐	๕๓	๓๘	๗	๑๙.๗๗
ส่วนกลาง	-	-	-	๑	-	-	๔	๒	๓๒.๔๓
สำนักนิติธรรม	๑	๙	๓	๖	๘	๖	๔	๒	๑๘.๙๕
สำนักบริหารงาน สารสนเทศ	๒	๔	๔	๔	๕	๖	๔	-	๑๙.๐๓
สำนักส่งเสริมและ ประสานงานคณะรัฐมนตรี	-	๖	๗	-	๒	๔	-	-	๑๔.๓๒
สำนักอำนวยการและ เครื่องราชอิสริยาภรณ์	๔	๒	๔	๑๑	๑๔	๙	๖	-	๒๐.๑๖
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	-	๑	-	-	-	-	-	-	๕.๐๐
กลุ่มตรวจสอบภายใน	๑	-	-	-	๑	-	-	-	๑๑.๕๐
กองการประชุม คณะรัฐมนตรี	-	๑	๑	๑	๕	๗	๓	๑	๒๔.๓๒
สำนักบริหารกลาง	๔	๔	๖	๓	๑๕	๑๐	๕	๒	๑๙.๗๑
สำนักพัฒนายุทธศาสตร์ และติดตามนโยบายพิเศษ	๑	๒	๔	๒	๓	๕	๓	-	๑๙.๔๕
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอ คณะรัฐมนตรี	๔	๒	๕	๗	๗	๖	๙	-	๑๙.๘๘
รวม	๑๗	๓๑	๓๔	๓๕	๖๐	๕๓	๓๘	๗	๕๘.๓๒

ตารางที่ ๕ โครงสร้างอายุราชการ

บทที่ ๔

การประเมินและวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

จากบทที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘ เริ่มจากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สลค. และการทบทวนข้อมูลพื้นฐานองค์กรในด้านการบริหารจัดการบุคคล เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน (Strength and Weakness Analysis) โดยกระบวนการต่อจากนั้น กลุ่มบริหารงานบุคคล (กบค.) สำนักบริหารกลาง (สบก.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการได้จัดทำและทดสอบแบบสอบถามให้แก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักและกอง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน และหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (ศตท.) สลค. เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังและเป้าหมายสูงสุดของ สลค. ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งประเด็นปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน ของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของ สลค. บรรลุผลสำเร็จสูงสุดที่ตั้งไว้ โดยใช้เทคนิค “การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)” เพื่อนำยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ต่อไป ทั้งนี้ ผลการทดสอบแบบสอบถามให้แก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ปรากฏรายละเอียดดังนี้

๔.๑ ความคาดหวัง/เป้าหมายสูงสุดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค.

การวิเคราะห์ประเด็นความคาดหวัง/เป้าหมายสูงสุดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา “ความสำคัญและความจำเป็นต่อเป้าหมายพันธกิจของ สลค.” กับ “การดำเนินการประเด็นดังกล่าวในปัจจุบัน” ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ได้ให้ความสำคัญแก่ประเด็นนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด และนำมาวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) เพื่อพิจารณาหาประเด็นความคาดหวังฯ ที่มี “ส่วนต่างสูงสุด” ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ประเด็นความคาดหวังฯ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อเป้าหมายพันธกิจ แต่การดำเนินการในปัจจุบันของ สลค. ยังให้ความสำคัญต่อประเด็นดังกล่าวไม่เพียงพอเรียงตามลำดับความสำคัญมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ได้ดังนี้

- ๔.๑.๑ มีระบบแรงจูงใจเพื่อรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร
- ๔.๑.๒ มีแผนการพัฒนาของข้าราชการแต่ละคนอย่างชัดเจน (IDP)
- ๔.๑.๓ มีระบบความเติบโตในสายอาชีพเพื่อให้เห็นแนวทางความก้าวหน้า
- ๔.๑.๔ วางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาการโยกย้ายสับเปลี่ยนคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน
- ๔.๑.๕ สร้างความเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้ สำหรับการเลื่อนขึ้น เลื่อน ตำแหน่ง หรือ การลงโทษทางวินัย

- ๔.๑.๖ มีระบบบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพมีแผนกลยุทธ์บริหารบุคคลที่ชัดเจน
- ๔.๑.๗ คุณภาพชีวิตของบุคลากรได้รับการพิจารณา โดยครอบคลุมด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ มีเวลาให้ครอบครัว ลดความต้อร่า/ความเครียด
- ๔.๑.๘ มีแผนกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- ๔.๑.๙ สร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคน (HR Information System –HRIS)
- ๔.๑.๑๐ พัฒนาบุคลากรและรักษาบุคลากรอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน
- ๔.๑.๑๑ ลดช่องว่างของความแตกต่างระหว่างความเก่งกับไม่เก่งของข้าราชการ
- ๔.๑.๑๒ พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานแบบ Multiple Function และการสร้างความเข้าใจให้แก่ข้าราชการเกี่ยวกับการบังคับบัญชา การให้ควมดีความชอบ จากการทำงานแบบ Matrix ภายใต้โครงสร้างที่ Fixed
- ๔.๑.๑๓ มีการหมุนเวียนงานทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมทั้งมอบหมายงานตามความสามารถ
- ๔.๑.๑๔ พัฒนางค์กรให้ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ
- ๔.๑.๑๕ ปรับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ๔.๑.๑๖ มีระบบประเมินบุคคลและผลงานที่เป็นธรรม
- ๔.๑.๑๗ ออกแบบลักษณะงานและองค์กรให้มีความชัดเจน
- ๔.๑.๑๘ ประเมินผลแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก มีระบบและเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงควมโปร่งใสเป็นธรรมและเอื้อต่อการแข่งขันในการทำงาน
- ๔.๑.๑๙ จัดทำแผนบริหารองค์ความรู้ภายใน สลค.
- ๔.๑.๒๐ สร้างความเป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญงาน รวมทั้งความรู้เฉพาะด้าน ทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความเข้าใจในภารกิจของ สลค.
- ๔.๑.๒๑ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรรวมถึงค่านิยมแรงจูงใจ และทัศนคติ ให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับงาน
- ๔.๑.๒๒ พัฒนางค์กรให้มีมาตรฐาน เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้
- ๔.๑.๒๓ ต้องการที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีกรอบและแนวทางที่ถูกต้อง
- ๔.๑.๒๔ ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน – บรรยากาศทำงานให้ทันสมัย
- ๔.๑.๒๕ เน้นให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการให้บริการและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ๔.๑.๒๖ สร้างผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน Talent พัฒนาภาวะผู้นำสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ตาม
- ๔.๑.๒๗ ต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร
- ๔.๑.๒๘ มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมการทำงาน
- ๔.๑.๒๙ ผู้นำให้เป็น Strategic Leader และเป็นตัวอย่างที่ดีในพฤติกรรมการทำงาน
- ๔.๑.๓๐ บุคลากรสามารถได้เพิ่มวุฒิ – ทุนการศึกษา – ได้เพิ่มความรู้พื้นฐานและทักษะ

๔.๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค.

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
๑. ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑.๑ ปัจจุบัน สลค. มีการทำ HR Scorecard อยู่แล้วแต่ยังขาดความชัดเจนทั้งในตัวระบบและเนื้อหา เนื่องจากเป็นงานที่ไม่ได้ทำเป็นประจำ ทำให้บุคลากรขาดทักษะ ความชำนาญ หากเป็นไปได้ อยากให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานสามารถอ้างอิงได้	- มีการจัดทำแล้ว และเพิ่มให้ครอบคลุมมากขึ้น - จุดอ่อนอยู่ที่ทัศนคติส่วนบุคคลว่าจะเรียนรู้หรือไม่
	๑.๒ แผนงานที่วางไว้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้การทำแผนไม่ได้รับความสำคัญ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	- ในภาพรวมมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีล่วงหน้าอาจมีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสาระสำคัญบางส่วน - แผนงานหลักไม่ค่อยเปลี่ยนแต่วิธีการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงบ่อย
๒. ค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร	๒.๑ มีการศึกษาและจัดทำค่านิยมและวัฒนธรรมใน สลค. ในเชิงทฤษฎี แต่ไม่ได้นำลงสู่ภาคปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการนำมาใช้บ้าง แต่ฉาบฉวย	- ยังไม่มีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร
	๒.๒ สลค. ยังขาดความเป็นหนึ่งเดียวกันและไม่มีแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	- สร้างความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าบุคลากรมีความสำคัญในองค์กร
๓. ตำแหน่งงาน	๓.๑ การมอบหมายงานในเชิงปฏิบัติมีความชัดเจนแต่ก็ยังมีบางส่วนที่ทำงานทับซ้อนกันอยู่บ้าง และมีความลักลั่นของขอบเขตภาระหน้าที่	
	๓.๒ การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานที่มีความชัดเจนให้แก่ทุกตำแหน่งใน สลค. ยังไม่สมบูรณ์ ผู้ปฏิบัติยังมองว่าการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานควรเป็นภาระรับผิดชอบของกลุ่มบริหารงานบุคคล ทำให้แบบบรรยายลักษณะงานที่ได้ไม่สะท้อนการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากไม่ได้เขียนจากมุมมองของผู้ปฏิบัติโดยตรง	- สำนักกองรับผิดชอบแล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงควรมีการทบทวน - สลค.มีการจัดทำ Job Description โดยให้สำนัก/กองเขียนเองซึ่งอิงตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นหลักจนบางครั้ง ไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่ควรจะเป็น ควรทำโดย กบค. และให้ผู้ปฏิบัติแก้ไขเพิ่มเติม

ประเด็นการ บริหารทรัพยากร บุคคล	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
		- ลักษณะงานของ สปค. มีทั้งภารกิจภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (สายงาน ครม.) จำเป็นต้องให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ทำให้การเขียนบรรยายลักษณะงานมีความซับซ้อนมาก
๔. ต้นแบบสมรรถนะ	๔.๑ มีการจัดทำต้นแบบสมรรถนะให้แก่ทุกตำแหน่งใน สสค. แล้ว แต่บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการนำมาใช้และปฏิบัติจริง	- แบบที่ยังไม่มีมาตรฐาน - การประเมิน competency ในปัจจุบันเป็นไปเพื่อการเลื่อนเงินเดือนเป็นหลัก (ไม่มีการประเมินต่ำ/ตามจริง)
๕. โครงสร้างองค์กร	๕.๑ มีการปรับเปลี่ยนในระดับกลุ่มงานอยู่บ้าง โดยบุคลากรจำนวนหนึ่งมองว่าตนเองมีบทบาท หน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ควรได้รับพิจารณาขึ้นเป็นสำนัก/กอง	- ต้องมองภารกิจในภาพรวมและข้อจำกัดด้านงบประมาณ - มีการกำหนดกลุ่มงานย่อยในแต่ละสำนัก/กองเกินความจำเป็น
๖. การประเมินค่างาน และจัดระดับชั้นงาน	๖.๑ บุคลากรส่วนใหญ่จะมองแต่ในเชิงบวก คือ พิจารณาว่าตำแหน่งที่มีอยู่ควรได้รับการปรับเพิ่มระดับขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วไม่สามารถทำได้ทั้งหมด เนื่องจากติดข้อจำกัดด้านความเหมาะสม และกฎระเบียบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้	
๗. การประเมินและ บริหารผลงาน	๗.๑ การจัดทำตัวชี้วัด (KPI) การประเมินและการนำระบบบริหารผลงานมาใช้เพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนใน สสค. ยังทำได้ไม่ดีนัก เนื่องจากบุคลากรทั้งในระดับปฏิบัติและผู้ประเมินยังขาดความเข้าใจในระบบ แนวทางปฏิบัติจึงไม่ชัดเจน ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและหลักการ ทำให้เกิดปัญหาภายหลังการประเมินขึ้นเป็นประจำ	บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ยอมรับผลการประเมิน เพราะระบบราชการยังมีระบบการเห็นอกเห็นใจกัน

ประเด็นการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
	๗.๒ บุคลากรแต่ละสำนัก/กองมีความเข้าใจว่าการจัดทำตัวชี้วัดไม่ใช่หน้าที่หลักของกลุ่มบริหารงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบเพียงกลุ่มเดียว	- การจัดทำตัวชี้วัดเป็นหน้าที่ของสำนัก/กอง แต่ กบค. ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในตำแหน่งงานที่มีลักษณะเดียวกัน - กบค. ควรสนับสนุนการจัดทำตัวชี้วัดในงาน “ร่วม” ที่มีอยู่ในหลายสำนัก/กองให้พัฒนามาตรฐานเดียวกันและหาข้อยุติกรณีเกิดปัญหา
๘. การคัดสรรบุคลากร	๘.๑ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ สัดส่วนการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ชัดเจน เนื่องจากปัจจุบันมีความคลุมเครืออยู่มาก และเกณฑ์ที่เน้นอาวุโสเป็นหลักไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้	
๙. การพัฒนาศักยภาพ	๙.๑ สลค. ให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองค่อนข้างสูง และมีการจัดหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อรองรับความต้องการ	- เกณฑ์อาวุโสเป็นสิ่งจำเป็นแต่ต้องพิจารณาความรู้ความสามารถประกอบ - การพัฒนาบุคคลเป็นไปตามความต้องการของลักษณะงานและเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ สลค.
	๙.๒ บุคลากรของ สลค. ควรได้รับโอกาสไปศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	สลค. ได้รับงบประมาณด้านบุคลากรน้อย เมื่อเทียบกับภารกิจสำคัญ
	๙.๓ สลค. ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	
	๙.๔ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นไปตามความต้องการของทั้ง ๒ ฝ่าย คือ สลค. และบุคลากร และให้การฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคคลและ สลค.	การส่งผู้สมัครควรคำนึงถึงความสามารถและประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับมากกว่าการใช้ลำดับอาวุโสอย่างเดียว
	๙.๕ การจัดหลักสูตรต่าง ๆ ควรมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้บุคลากรที่สนใจ สามารถจัดสรรเวลาเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างทั่วถึง และเพื่อให้สำนัก/กองรับทราบกำหนดการ ซึ่งจะทำให้การจัดประชุม/สัมมนาไม่ทับซ้อนกัน	

ประเด็นการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
๑๐. การจ่ายค่าตอบแทน	๑๐.๑ การเลื่อนเงินเดือนในหลาย ๆ สำนัก/กอง ยังไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงได้ เนื่องจากเป็นปัญหาสืบเนื่องจากความไม่เข้าใจระบบบริหารผลงานที่ถูกต้อง	- ต้องปรับปรุงบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กัน - คำนึงถึงความโปร่งใสและยุติธรรม
	๑๐.๒ การจ่ายเงินรางวัล (Bonus) ยังมีปัญหาอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก	- ปัญหาอยู่ที่ความเกรงใจในการประเมิน - ควรประเมินจากผลงานจริง
๑๑. ผู้นำองค์กร	๑๑.๑ การเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นเพื่อให้ได้รับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำขององค์กรยังไม่ชัดเจน	เป็นลักษณะ Top Down
	๑๑.๒ การสั่งสมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากคนจะยึดติดกับงานและตำแหน่งมาก	
	๑๑.๓ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นอาวุโสในการคัดสรรคนไม่เป็นอุปสรรค ที่จะทำให้ระบบ Talent Management ไม่ได้รับความสำคัญ	
๑๒. การวางแผนทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ	๑๒.๑ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะจะเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	
	๑๒.๒ ควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งในสายงานหลักของ สลค. ให้ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในระยะยาว และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเตรียมความพร้อมได้ล่วงหน้า นอกจากนี้ หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนจะสามารถลดทอนปัญหาและแรงกดดันในประเด็นนี้ลงได้	
๑๓. การบริหารผู้มี ผลงานและศักยภาพสูง	๑๓. ผู้บริหารให้ความสนใจการบริหารผู้มีผลงานและศักยภาพสูงเพิ่มขึ้น แต่ยังติดขัดกับระบบต่างๆ ภายใน สลค. เช่น ความเข้าใจว่าความอาวุโสเป็นปัจจัยหลักในการคัดสรรบุคลากร หรือการยึดติดกับตำแหน่ง/งานเป็นเวลานานๆ ทำให้การสั่งสมประสบการณ์ในหน้าที่งานที่หลากหลายเป็นไปได้ยาก	งานบางอย่างมีลักษณะเฉพาะ จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์
๑๔. การวางแผนและ วิเคราะห์อัตรากำลัง	๑๔.๑ มีการวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังแล้ว แต่สำนัก/กองส่วนใหญ่จะเน้นการขอคนเพิ่มซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก	

ประเด็นการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
	๑๔.๒ การเกลี้ยคนจากสำนัก/กองหนึ่งไปยังสำนัก/กองอื่นๆ จะได้รับแรงดันสูง	
	๑๔.๓ แผนอัตรากำลังที่วางไว้ไม่ค่อยได้รับความสนใจ ส่วนใหญ่จะเป็นการบริหารเฉพาะหน้า ไม่ค่อยปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	
๑๕. การรักษาบุคคล และการไล่ออก	๑๕.๑ ปัจจุบันมีความพยายามที่จะเก็บรักษาคณเฑาะว์ คนดีไว้กับ สลค. มากขึ้น เมื่อมีตำแหน่งระดับสูงว่างลง มีแนวโน้มที่จะพิจารณาจากองค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน มากกว่าความอาวุโส	สลค. ไม่สามารถรักษาคณเฑาะว์ที่มีคุณภาพได้
	๑๕.๒ เนื่องจาก สลค. อิงกับระบบราชการในภาพรวมเป็นหลัก การไล่ออกออกจากหน้าที่สามารถทำได้ยาก เนื่องจากจะต้องมีความผิดร้ายแรงจึงจะสามารถปลดจากตำแหน่งได้	
	๑๕.๓ วัฒนธรรมของ สลค. เน้นระบบเมตตาธรรม ทำให้มีความอ่อนอ่อนผ่อนปรนสูง ผู้ที่ทำผิดมักจะได้รับคำให้อภัย	
๑๖. แรงงานสัมพันธ์	๑๖.๑ มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายใน สลค. เช่น การจัดประชุมกลุ่มย่อย การสัมมนาร่วมกันที่ต่างจังหวัด กิจกรรมละลายพฤติกรรม อย่างสม่ำเสมอ	- เป็นสิ่งที่ดี แต่ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ - ควรเพิ่มกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เน้นการสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม
	๑๖.๒ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและระดับกลางเป็นไปด้วยดี	
๑๗. การสำรวจความ พึงพอใจของข้าราชการ	๑๗.๑ มีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร แต่ไม่มีการนำมาปรับใช้อย่างต่อเนื่อง	ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร
	๑๗.๒ มีการจัดสวัสดิการให้บุคลากร แต่สวัสดิการที่จัดให้ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากนัก ควรมีการสอบถามและทำการปรับปรุงพัฒนาเป็นประจำ	การพิจารณาให้ความช่วยเหลือบางครั้งมุ่งเน้น “หลักฐาน” มากจนผู้ได้รับความเดือดร้อนไม่ได้รับความช่วยเหลือในเวลาที่เหมาะสม
	๑๗.๓ สวัสดิการไม่ควรมาพร้อมข้อบังคับ หรือกฎระเบียบที่มากเกินไป	
	๑๗.๔ ต้องการให้มีการจัดหลักสูตรสั้นๆ ที่เป็นการพัฒนาตัวบุคคล เช่น หลักสูตรพัฒนาบุคลิกภาพ	

ประเด็นการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
๑๘. การประชาสัมพันธ์	๑๘. การสื่อสารประชาสัมพันธ์กับบุคลากรภายใน สลค. ยังทำได้ไม่ดี แม้ว่ากลุ่มบริหารงานบุคคลจะทำการเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร สลค. แล้ว แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมด	
๑๙. เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารงานบุคคล	๑๙.๑ มีการดูแลรักษาสีทึ่บุคลากร สลค. ในระดับที่ดี มีความกระตือรือร้นที่จะให้คำปรึกษา/บริการ มีอัธยาศัยดี แต่ขาดการดำเนินงานเชิงรุก	- งานบางอย่างทำเชิงรุกไม่ได้ ควรทำงานเชิงรุกอย่างเหมาะสม และไม่เกินอำนาจหน้าที่ - ควรรักษาสีทึ่และระยะเวลาการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของข้าราชการ สลค.
	๑๙.๒ บุคลากรในกลุ่มบริหารงานบุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน แต่ยังขาดความเอาใจใส่ในเชิงลึกกับเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เช่น กฎระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามหรือสร้างสรรค์งานที่มีความซับซ้อนได้	
	๑๙.๓ ควรมีการหมุนเวียน (Rotate) งานภายในกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจองค์รวมและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
	๑๙.๔ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมีการพัฒนาระบบงานอยู่ แต่เมื่อสามารถนำระบบ IT มาใช้จริงแล้ว ควรมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ได้ทันที	
๒๐. อื่น ๆ	๒๐.๑ ไม่มีการดูแลเรื่องความปลอดภัย เช่น การซ่อมหนีไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด	
	๒๐.๒ ยังไม่มีการดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น กิจกรรม ๕ ส. มีการต่อเติม/ปรับปรุงสถานที่ทำงาน	ควรปรับปรุงสถานที่ทำงานของบุคลากรให้เหมาะสมถูกสุขลักษณะ ควบคู่ไปกับสภาพแวดล้อมด้วย

๔.๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.

การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. สะท้อนให้เห็นว่า ในภาพรวม สลค. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลครบถ้วนแล้ว แต่มีปัญหาที่ยังต้องปรับปรุงคุณภาพให้เป็นระบบ มีมาตรฐาน หรือเป็นปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. เป็นไปตามมาตรฐานความสำเร็จที่กำหนด ทั้งนี้ จากผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพดังกล่าว สามารถจำแนกคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. ตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ทั้ง ๕ มิติ ได้ดังนี้

มิติตามมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	
		ระดับ คุณภาพ (ร้อยละ)	ระดับ ปัญหา (ร้อยละ)
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	๑. ที่ผ่านมา สลค. มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๒. มีแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๓. ปัจจุบัน สลค. ให้ความสำคัญแก่ “ทรัพยากรบุคคล”	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๔. มีการสร้างงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	ดี (๕๔.๖)	
	๕. มีการจัดทำคำอธิบายลักษณะงานที่สะท้อนงานในปัจจุบัน	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๖. มีการจัดทำคำอธิบายลักษณะงานที่สะท้อนยุทธศาสตร์ในอนาคตขององค์กร	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๗. มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สะท้อนถึงกลยุทธ์และภารกิจขององค์กร	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๘. มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเพิ่ม/ลดตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์กร	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๙. มีการกำหนดจำนวนและระดับของสายบังคับบัญชาที่เหมาะสมในโครงสร้างองค์กร	พอใช้ (๓๖.๗)	

มิติตามมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	
		ระดับ คุณภาพ (ร้อยละ)	ระดับ ปัญหา (ร้อยละ)
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์	๑๐. มีการกำหนดและวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ชัดเจน แก่ข้าราชการ	ต้องปรับปรุง (๔๕.๕)	
	๑๑. มีการวางแผน/เตรียมการหาผู้สืบทอดตำแหน่งหลัก อย่างชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๑๒. มีการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจนเป็น ระบบและต่อเนื่อง	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๑๓. มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการระบุผู้มีผลงานและ ศักยภาพสูงใน สลค.	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๑๔. มีระบบและแนวทางในการดึงดูด พัฒนา สร้างขวัญ กำลังใจ และเก็บรักษา ผู้มีผลงานและศักยภาพสูงของ สลค.	พอใช้ (๕๕.๖)	
	๑๕. มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการวางแผนและกำหนด อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับภารกิจของ สลค.	พอใช้ (๖๓.๗)	
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคล	๑. มีกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินค่า งานเพื่อปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น	ดี (๓๖.๗)	
	๒. การจัดระดับขั้นงานมีความเหมาะสมและสะท้อนคุณค่า จริงของแต่ละงานในปัจจุบัน	พอใช้ (๕๕.๖)	
	๓. มีการจัดตำแหน่งต่างๆ ลงในระดับขั้นงานที่เหมาะสม	พอใช้ (๕๕.๖)	
	๔. มีหลักเกณฑ์ กระบวนการบริหารผลงานและระบบใน การประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม	ดี (๕๕.๖)	
	๕. มีการเชื่อมโยงระบบบริหารผลงานกับค่าตอบแทนที่เป็น ระบบและยุติธรรม	ดี (๔๕.๕)	
	๖. มีแนวทางและระบบในการคัดสรรบุคลากรทุกระดับ	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๗. มีแผนและระบบในการพัฒนาผู้นำองค์กร	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๘. มีแนวทางและแผน (Training Roadmap) ในการ พัฒนาข้าราชการทุกระดับ	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๙. มีการจัดทำ Exit Interview หรือเก็บเหตุผลที่ผู้บริหาร หรือข้าราชการลาออกหรือขอโอนย้ายจาก สลค.	ต้องปรับปรุง (๓๖.๗)	

มิติตามมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	
		ระดับ คุณภาพ (ร้อยละ)	ระดับ ปัญหา (ร้อยละ)
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐. มีกฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ กระบวนการที่ชัดเจนด้าน ทรัพยากรบุคคล	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๑๑. มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและ พัฒนาบุคลากรที่ครบถ้วน (ครอบคลุมในการปฏิบัติงาน)	พอใช้ (๗๒.๓)	
	๑๒. มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและ พัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย (ที่อำนวยความสะดวกเอื้อ ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน)	พอใช้ (๕๔.๖)	
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคล	๑. มีการติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนา ทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ	พอใช้ (๕๔.๕)	
	๒. ผู้บริหารและข้าราชการมีส่วนร่วมในการนำค่านิยมมาใช้ ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๓. ข้าราชการร่วมกันทำงานระหว่างสำนัก/กองได้อย่างดี	ดี (๕๔.๖)	
	๔. มีการสร้างต้นแบบความรู้/ทักษะหลักขององค์กร	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๕. มีการสร้างต้นแบบความรู้/ทักษะของแต่ละตำแหน่ง	พอใช้ (๕๔.๕)	
	๖. มีการสร้างแบบพฤติกรรมหลักขององค์กร	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๗. มีการสร้างต้นแบบพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งงาน	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๘. สำนัก/กองประสานงานและสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน	ดี (๕๔.๖)	
	๙. ผู้บริหารใช้แนวทาง/หลักเกณฑ์/กฎระเบียบและระบบที่ กำหนดไว้ได้ถูกต้อง	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๑๐. มีการหาช่องว่าง (Gap) และความต้องการในการ ฝึกอบรมของผู้บริหารและข้าราชการทั้งหมด	ดี (๕๔.๕)	
	๑๑. มีการพัฒนาข้าราชการทุกระดับตามความต้องการที่ แท้จริงของงาน	พอใช้ (๖๓.๗)	

มิติตามมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	
		ระดับ คุณภาพ (ร้อยละ)	ระดับ ปัญหา (ร้อยละ)
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคล	๑๒. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่มีโอกาสได้รับการอบรม พัฒนาในหลักสูตรที่ต้องการอย่างทั่วถึง	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๑๓. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูด/เก็บรักษา บุคลากรที่โดดเด่นได้	พอใช้ (๓๖.๗)	
	๑๔. มีการจ่ายเงินเดือนประจำปีตามผลการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการและ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๑๕. มีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีตามผลการ ประเมินผลงานและ/หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๑๖. มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๑๗. ผู้บริหารระดับกลาง (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ) เป็นผู้อำนวยการที่บริหารจัดการและสอนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	ดี (๔๕.๕)	
	๑๘. ผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มงานสามารถบริหารงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๑๙. สามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๒๐. สามารถเก็บรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพและที่มี ผลงานโดดเด่นได้	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๒๑. สามารถดักเตือน ลงโทษ หรือไล่ข้าราชการที่ไม่มี ผลงานอย่างต่อเนื่องได้	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๒๒. มีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานขององค์กร		เป็นปัญหา ควรรีบแก้ไข (๒๗.๓)
	๒๓. มีการสำรวจความพึงพอใจข้าราชการเรื่องการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๒๔. มีการนำผลลัพธ์ของการสำรวจมาปรับปรุงพัฒนางาน ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๒๕. มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากร บุคคลในองค์กร <u>อย่างสม่ำเสมอ</u> (ทาง Intranet/Internet)	พอใช้ (๖๓.๗)	

มิติตามมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	
		ระดับ คุณภาพ (ร้อยละ)	ระดับ ปัญหา (ร้อยละ)
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคล	๒๖. มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร <u>อย่างทั่วถึง</u>	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๒๗. เจ้าหน้าที่ กบค. มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ	พอใช้ (๓๖.๗)	
	๒๘. เจ้าหน้าที่ กบค. ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและทันสมัยในเรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวทางใหม่	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๒๙. การบริการของเจ้าหน้าที่ กบค. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	พอใช้ (๖๓.๗)	
	๓๐. เจ้าหน้าที่ กบค. ดำเนินการเชิงรุกเสมอในเรื่องสิทธิประโยชน์หรือกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร สลค.	พอใช้ (๓๖.๗)	
	๓๑. มีการติดต่อร่วมมือระหว่างส่วนราชการในการแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	พอใช้ (๔๕.๕)	
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๒. ปัจจุบันผู้บริหารมองว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่รับผิดชอบ <u>ร่วมกัน</u> ระหว่างตนกับกลุ่มบริหารงานบุคคล	พอใช้ (๕๔.๖)	
	๓. การคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส	ดี (๔๕.๕)	
	๔. ผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งประเภทบริหาร) เป็นผู้นำที่ดีขององค์กร	ดี (๕๔.๖)	
	๕. มีการพัฒนา Code of Conduct หรือมาตรฐานจรรยาบรรณ	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๖. ผู้บริหารและข้าราชการผู้ปฏิบัติเข้าใจและนำหลักปฏิบัติและกระบวนการมาตรฐานจรรยาบรรณไปใช้	พอใช้ (๘๑.๙)	

มิติตามมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น	
		ระดับ คุณภาพ (ร้อยละ)	ระดับ ปัญหา (ร้อยละ)
มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและ ความสมดุลของชีวิตและ การทำงาน	๑. มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ		เป็นปัญหา มาก/อุปสรรค การทำงาน (๕๔.๖)
	๒. มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ ด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ	พอใช้ (๔๕.๕)	
	๓. มีการจ่ายสวัสดิการอย่างครอบคลุมเป็นระบบ ทันสมัย และแข่งขันได้	พอใช้ (๗๒.๓)	
	๔. มีการกำหนดนโยบาย แผนงานและระบบเรื่อง ความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม	พอใช้ (๘๑.๙)	
	๕. มีแผนงานด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น แผนป้องกันอัคคีภัย แผนการซ้อม หนีไฟ แผนการ รับมือกรณีเกิดการชุมนุมประท้วง	พอใช้ (๕๔.๖)	

**๔.๔ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) - จุดอ่อน (Weakness) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของ สลค.**

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
๑. ความสามารถในการจัดการแก้ไขปัญหาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินได้ ในระยะเวลาที่เหมาะสม	๑. ทักษะด้านภาษาต่างประเทศของบุคลากร สลค.
๒. ความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ องค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์	๒. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความสมดุลกับ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
๓. สลค. สามารถปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ	๓. สภาพแวดล้อมการทำงานปัจจุบันทำให้บุคลากรมี ความสุขในการปฏิบัติงาน
๔. บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจและยินดีที่จะ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ สลค. บรรลุเป้าหมาย	๔. ความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร
๕. เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) ของ สลค. ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	๕. แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษา บุคลากรไว้ ซึ่งทำให้อัตราการโอน/ลาออกมีแนวโน้ม ลดลง

๔.๕ การวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้าน (Force Field Analysis) การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค.

๔.๕.๑ ผลการวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้าน

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล	๑. บุคลากรบางส่วนยึดติดกับตำแหน่งและงานเดิม
๒. เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเองทั้งความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	๒. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะ ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งผลให้การ จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลขาดความต่อเนื่อง
๓. บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง	๓. บุคลากรบางส่วนไม่ให้ความสนใจในเรื่องการ พัฒนาตนเองและไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูล ที่เผยแพร่
๔. วางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็น ระบบ	๔. ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากร บุคคลที่ทันสมัย รวดเร็ว ครอบคลุม สมบูรณ์
๕. มีสวัสดิการที่หลากหลายและต่อเนื่องสม่ำเสมอ	๕. นโยบายด้านสวัสดิการไม่ตอบสนองความต้องการ ที่แท้จริง

๔.๕.๑ ผลการวิเคราะห์สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้านและสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
๑. การสื่อสารทำความเข้าใจให้ผู้บริหารทุกระดับ เข้าใจและเห็นความสำคัญ ประโยชน์ และสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างช่องทางการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล เช่น หลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการต่างๆ ให้หลากหลาย สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความน่าสนใจ และเป็นการ สื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication)	๑. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ควรดำเนินการพร้อมกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปี ของ สลค. เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งทิศทางและเป้าหมายของ สลค.
๒. ทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็น งานประจำ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน เพื่อประโยชน์ ในการของบประมาณตามแผนงาน/โครงการ ช่วยปรับวิธีการทำงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ เป็นเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้แผนกลยุทธ์ฯ ดังกล่าวเป็น แนวทางการดำเนินการให้ทิศทางชัดเจน สามารถ ติดตามแผนกลยุทธ์ฯ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	๒. บูรณาการแผนทุกเรื่องไว้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเพิ่มมิติที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทำงานครั้งเดียวสามารถตอบได้ทุกเรื่อง เช่น การเพิ่มมิติ ๑) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ พลเรือน : ด้านการทำงาน ด้านส่วนตัว ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
	๒) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๕ : ความพึงพอใจองค์กร ความพึงพอใจต่อการพัฒนา ความพึงพอใจการประเมินผล ร้อยละหลักสูตรที่ผ่าน (Quality Assurance : QA) และร้อยละความพึงพอใจต่อแผนความก้าวหน้าในสายงาน ๓) แผนแม่บทความเสมอภาคหญิงชาย ๔) แผนพัฒนาบุคลากร
๓. บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลต้องทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ ทำงานเชิงรุก และควรศึกษากฎหมายรวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักของสำนักงาน ก.พ. โดยละเอียด ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการให้คำแนะนำ และให้บริการที่เป็นมาตรฐาน	๓. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมทั้งงบประมาณ โดยอาจประกอบด้วยกิจกรรม เช่น ๑) การอบรมที่เกี่ยวกับวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ ๒) อบรมความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการใหม่ ๓) การให้ทุนศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานทั้งในและต่างประเทศ ๔) การจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอก ๕) การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
๔. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านทาง Intranet ให้ผู้บริหารและข้าราชการประเมินผลงานได้อย่างโปร่งใส	๔. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงได้สะดวกและรวดเร็ว
๕. จัดทำแบบสำรวจความต้องการสวัสดิการต่าง ๆ ภายใน สลค. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรสามารถตอบสนองเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	๕. ดูแลระบบค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

จากผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ได้แก่ ระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง - จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังหรือตั้งเป้าหมายสูงสุดต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. รวมทั้งการวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis) เพื่อหาแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของ สลค. ประสบความสำเร็จ ข้อมูลดังกล่าวจะได้นำไปแปลงเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. พ.ศ. 2556 – 2558 ในบทต่อไป

บทที่ ๕

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ในบทที่ ๔ เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้บริหาร ข้าราชการ และบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. โดยพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สลค. พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ เพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายสูงสุดของ สลค.

๕.๑ วิสัยทัศน์

บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีมาตรฐานทางวิชาการ คุณธรรม และศักยภาพอย่างมืออาชีพ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๕.๒ พันธกิจ

- ๑) พัฒนาระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๒) พัฒนาประสิทธิภาพระบบการพัฒนาบุคลากร
- ๓) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร

๕.๓ เป้าประสงค์หลัก

- ๑) สลค. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกตามหลักธรรมาภิบาลอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๒) สลค. มีบุคลากรที่มีศักยภาพและมาตรฐานทางวิชาการ พร้อมทั้งสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อมั่นและยอมรับของคณะรัฐมนตรี รัฐสภา ราชการในพระองค์ ส่วนราชการ องค์กรที่เกี่ยวข้อง และประชาชน
- ๓) บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๕.๔ ยุทธศาสตร์

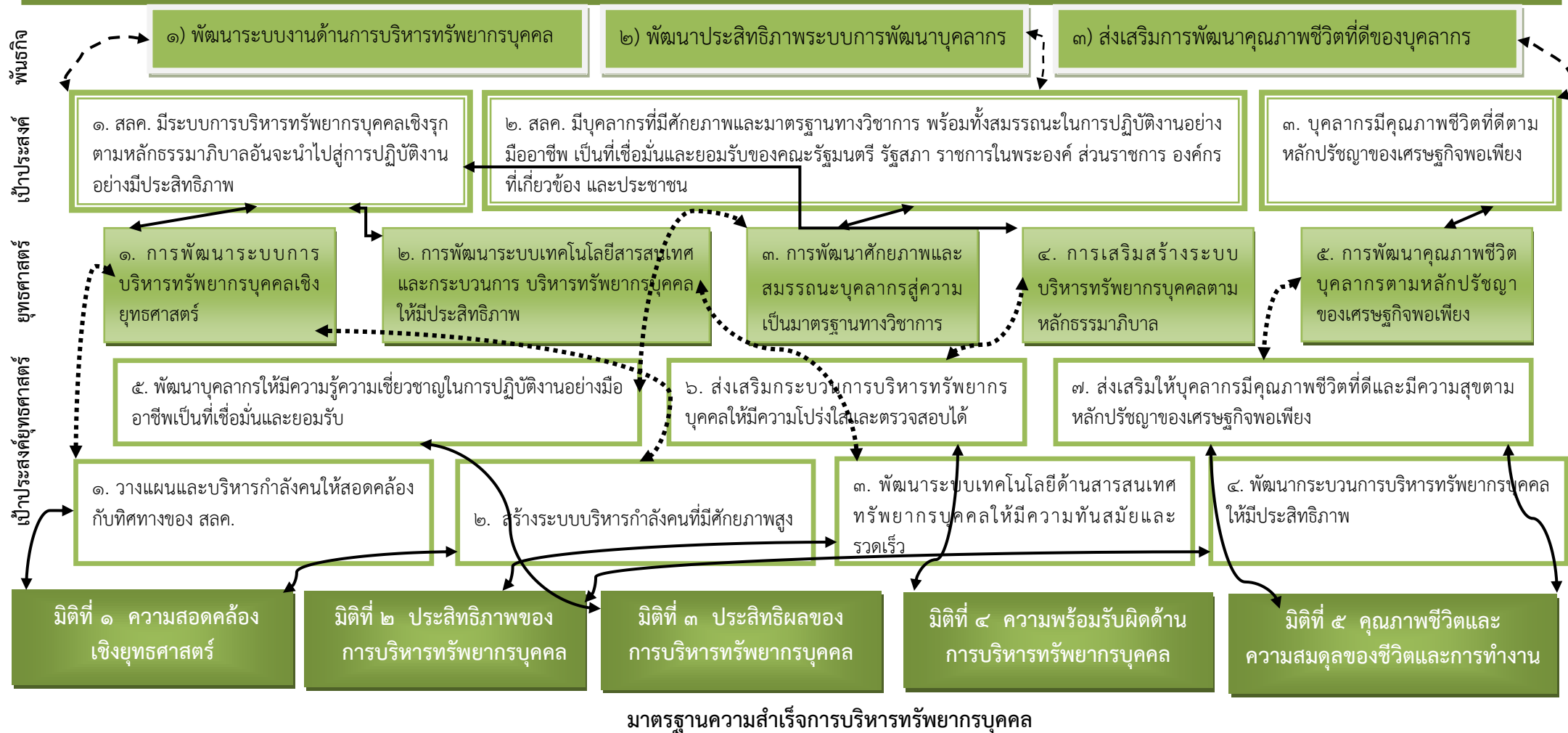
- ๑) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
- ๒) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
- ๓) การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นมาตรฐานทางวิชาการ
- ๔) การเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
- ๕) การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๕.๕ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์

- ๑) วางแผนและบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางของ สสค.
- ๒) สร้างระบบบริหารกำลังคนที่มีศักยภาพสูง
- ๓) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัยและรวดเร็ว
- ๔) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
- ๕) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเป็นที่เชื่อมั่นและยอมรับ
- ๖) ส่งเสริมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้
- ๗) ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘

วิสัยทัศน์ บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีมาตรฐานทางวิชาการ คุณธรรม และศักยภาพอย่างมืออาชีพ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘

มติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๑.๑ วางแผนและบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ๑.๑.๑ วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.)	๑) การจัดทำแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)	๑.๑) ระดับความสำเร็จของการจัดทำข้อเสนออัตรากำลังคนที่เหมาะสมของ สลค.	ตั้งคณะทำงานในการศึกษากรอบอัตรากำลังของสลค.	จัดประชุมเพื่อเก็บข้อมูลปริมาณงาน/เวลาทำงานจากตัวแทนสำนัก/กอง	สรุปวิเคราะห์และจัดทำร่างแผนอัตรากำลังและรายงานข้อเสนออัตรากำลังที่เหมาะสมของสลค.	เสนอร่างแผนอัตรากำลังฯ ให้ผู้บริหารและสำนัก/กองพิจารณาความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง	รายงานแผนอัตรากำลังคนฉบับสมบูรณ์เสนอเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำไปปรับใช้	๒๕๕๖ เป็นต้นไป	กบค. สบก.

มติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะ เวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๑.๑.๑ วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สคค.) (ต่อ)	๑) การจัดทำแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)	๑.๒) ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนอัตรากำลัง	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	๒๕๕๗ – ๒๕๕๘	กบค. สบก.

มิติที่ ๑
 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑
 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๑.๑.๒ บริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สลค.	๒) การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) ที่ถูกต้องตามมาตรฐานสำนักงาน ก.พ.*	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งใน สลค.	ตั้งคณะทำงานจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานฯ	เก็บข้อมูลเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานฯ	สรุป/วิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานฯ และสื่อสารให้บุคลากรทราบ	เสนอร่างแบบบรรยายลักษณะงานฯ ให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณาและเห็นชอบ	สื่อสาร / ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบก่อนการนำมาจัดทำแบบบรรยายฉบับสมบูรณ์	๒๕๕๖	กบค./ กพร./ กตส. สำนัก/ กอง และ ศตท.
	๓) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบ (Succession Planning)**	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	จัดทำ Workshop เพื่อระดมสมองในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสม	นำเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งให้สำนัก/กองก่อนเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ	สรรหาและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสำหรับผู้สืบทอดทุกราย	ผู้สืบทอดทุกรายได้รับการพัฒนาจริงตามแผนการพัฒนาที่กำหนด	รายงานความสำเร็จแก่ผู้บริหารเพื่อนำไปปรับปรุงแผนในอนาคต	๒๕๕๗	กบค./ กพร./ กตส. สำนัก/ กอง และ ศตท.

หมายเหตุ (*) กำหนดเริ่มดำเนินการภายหลังมีการประกาศกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สลค. พ.ศ. ๒๕๕๖ แล้ว

(**) กำหนดทบทวนทุก ๑ ปี

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๑.๑.๒ บริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สลค. (ต่อ)	๔) การจัดทำแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Path)*	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนทางเดินสายอาชีพของทุกสายงานใน สลค.	จัดประชุมและศึกษาการวางแผนทางเดินสายอาชีพของ สลค.	ศึกษาการวางแผนทางเดินสายอาชีพของ สลค.	จัดทำร่างแผนทางเดินสายอาชีพและการวางแผนความก้าวหน้าของทุกสายงานใน สลค.	นำเสนอร่างแผนทางเดินสายอาชีพและแผนสร้างความก้าวหน้าให้ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ	สื่อสารและทำความเข้าใจก่อนนำไปใช้จริง	๒๕๕๖	กบค./กพร./กตส.สำนัก/กอง และ ศตท.

หมายเหตุ (*) กำหนดทบทวนทุก ๑ ปี

มิติที่ ๑
 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑
 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๑.๒ สร้างระบบบริหารกำลังคนที่มีศักยภาพสูง	๕) การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	๕.๑) ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	มีการระดมสมองเพื่อจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	จัดทำแผนปฏิบัติการในระยะ ๓ ปี เพื่อดำเนินการตามแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	ร ำ ย ่ง ำ น แผนปฏิบัติการเพื่อทบทวนปริมาณงานของสำนัก/กอง	ดำเนินการตามแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	รายงานผลการปฏิบัติให้ผู้บริหารทราบ	๒๕๕๗	กบค./กพร./กตส.สำนัก/กองและศตท.
		๕.๒) ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	๒๕๕๗ – ๒๕๕๘	

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๒.๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัยและรวดเร็ว	๖) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานบุคคล (HRMIS)	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล	ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและพัฒนากระบวนการประเมินผลงาน	สรุปขอบเขตการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาระบบ	เริ่มดำเนินการพัฒนาระบบ	มีการทดลองนำร่องใช้ระบบงานเพื่อปรับแก้ไขให้สามารถใช้งานได้จริง	สลค. มีระบบสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๕๕๘	กบค. สบก./สส.
	๗) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	ร้อยละความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลบุคคลที่เป็นปัจจุบันในระบบทรัพยากรบุคคลเทียบกับ ก.พ. ๗	ร้อยละ ๑๐ ของข้าราชการ	ร้อยละ ๒๐ ของข้าราชการ	ร้อยละ ๓๐ ของข้าราชการ	ร้อยละ ๔๐ ของข้าราชการ	ร้อยละ ๕๐ ของข้าราชการ	๒๕๕๗	กบค. สบก.
			ร้อยละ ๖๐ ของข้าราชการ	ร้อยละ ๗๐ ของข้าราชการ	ร้อยละ ๘๐ ของข้าราชการ	ร้อยละ ๙๐ ของข้าราชการ	ร้อยละ ๑๐๐ ของข้าราชการ	๒๕๕๘	

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๒.๒ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	๘) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามกรอบสายงาน	ตั้งคณะทำงานหรือทีมงานเพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามกรอบสายงาน	สำรวจและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามกรอบสายงาน	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามผลการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสายงาน	นำเสนอการพัฒนาบุคลากรตามกรอบสายงานให้ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้	๒๕๕๗ เป็นต้นไป	กพร.
	๙) การจัดทำหรือทบทวนคู่มือหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม	จำนวนคู่มือหรือข้อมูลการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำหรือปรับให้ทันสมัย	๑	-	-	-	๒	๒๕๕๗ – ๒๕๕๘	สำนัก/กอง/กตส./กพร. และ กตส.

มิติที่ ๓
 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓
 การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นมาตรฐานทางวิชาการ

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะ เวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๓.๑ พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเป็นที่เชื่อมั่นและยอมรับ	๑๐) การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	มีการถ่ายทอดเป้าหมายการทำงานจาก สลค. สู่สำนัก/กอง และรายบุคคล	มีการสื่อสารสองทางและสอนงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	มีการเชื่อมโยงระบบคำตอบแผนผลงาน	มีระบบและวิธีการจำแนกหรือจัดกลุ่มข้าราชการตามผลการปฏิบัติงาน	มีฐานข้อมูลข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติงานดีและมีสมรรถนะ	๒๕๕๗ เป็นต้นไป	กบค./กพร./กตส.สำนัก/กอง และ ศตท.
	๑๑) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเป็นสากล	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม	สร้างหลักเกณฑ์กลางที่ใช้ในการฝึกอบรม	เผยแพร่หลักเกณฑ์และแนวทางในการประกันคุณภาพการฝึกอบรม	สำนัก / กอง ประเมินผลการพัฒนาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	ติดตามและจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามหลักเกณฑ์	รายงานผลให้แก่ผู้บริหารทราบ	๒๕๕๗ – ๒๕๕๘	กพร.

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นมาตรฐานทางวิชาการ

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะ เวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๓.๑ พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพเป็นที่เชื่อมั่นและยอมรับ (ต่อ)	๑๒) การพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพ	ร้อยละ ๖๕	ร้อยละ ๗๐	ร้อยละ ๗๕	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	๒๕๕๗ – ๒๕๕๘	กบค./กพร.

มิติที่ ๔
 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔
 การเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๔.๑ ส่งเสริมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้	๑๓) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวนช่องทางในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็น	๑	-	๒	-	๓	๒๕๕๖ – ๒๕๕๘	กบค. สบก.
	๑๔) โครงการส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการ	ระดับความสำเร็จของโครงการส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการ	กำหนดโครงการส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการ	กำหนดเวลาและกิจกรรมที่ดำเนินการตามโครงการในการส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการ	ประชาสัมพันธ์ให้แก่ข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องตามเป้าหมายที่กำหนด	มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างน้อยร้อยละ ๗๐ ของกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด	รายงานผลการดำเนินการให้ผู้บริหารทราบ	๒๕๕๖ เป็นต้นไป	ศตท.

มิติที่ ๕
 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕
 การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะ เวลา ดำเนินการ	ผู้รับ ผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๕.๑ ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	๑๕) การศึกษาการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร สลค.	๑๕.๑) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดสวัสดิการตามผลการศึกษา	รวบรวมข้อมูลจากบุคลากร สลค. เพื่อหาแนวทางจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	มีข้อเสนอแนวทางในการจัดสวัสดิการรูปแบบใหม่ที่สนองความต้องการของบุคลากร สลค.	มีการจัดทำข้อเสนอแนวทางแก่ผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างน้อย ๑ เรื่อง ต่อปี ที่ต้องดำเนินการได้สำเร็จ	รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร	๒๕๕๗	กบค. / คณะกรรมการสวัสดิการ
		๑๕.๒) ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนสวัสดิการ สลค.	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๕	ร้อยละ ๑๐๐	๒๕๕๗ – ๒๕๕๘	

มติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะ เวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๕.๑ ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ)	๑๖) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สะอาดน่าอยู่ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	กำหนดโครงการเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	กำหนดเวลาและกิจกรรมที่ดำเนินการตามโครงการเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการและบุคลากรทราบ	ดำเนินกิจกรรม	ติดตามและประเมินผล	๒๕๕๖	สบก.
	๑๗) การสำรวจความคิดเห็นเรื่องความพึงพอใจและความผูกพันของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สลค.	ร้อยละความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร สลค.	ร้อยละ ๖๕	ร้อยละ ๗๐	ร้อยละ ๗๕	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	๒๕๕๗ – ๒๕๕๘	กบค. สบก.

มติที่ ๕
 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕
 การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะ เวลา ดำเนินการ	ผู้รับ ผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๕.๑ ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ)	๑๘) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับของ สลค.	ร้อยละความพึงพอใจของกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร สลค.	ร้อยละ ๖๕	ร้อยละ ๗๐	ร้อยละ ๗๕	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๘๕	๒๕๕๗ – ๒๕๕๘	กบค. / คณะกรรมการสวัสดิการ
	๑๙) จัดทำเอกสารหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเผยแพร่ทางช่องทางต่างๆ ของ สลค.	๑๙.๑) ร้อยละของบุคลากร สลค. มีความเข้าใจหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐	-	-	-	ร้อยละ ๕๐	๒๕๕๖	สบก. / ศตท.
		๑๙.๒) จำนวนช่องทางที่มีการเผยแพร่เอกสาร	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	-	-	-	ไม่น้อยกว่า ๓ ช่องทาง		
		๑๙.๓) จำนวนครั้งที่มีการเผยแพร่เอกสาร	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	-	-	-	ทุก ๓ เดือนหรือปีละ ๔ ครั้ง		

มติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะ เวลา ดำเนินการ	ผู้รับ ผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕		
๕.๑ ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ)	๒๐) จัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหรือดูงานหรือได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละของบุคลากร สลค. ที่เข้ารับการฝึกอบรมหรือดูงานหรือได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐	-	-	-	ร้อยละ ๕๐	๒๕๕๖	สบก./กพร.

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๒.

แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน HR Scorecard 2553. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๕.

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร

ทรัพยากรบุคคล

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ปี พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๘

สำเนา

คำสั่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ที่ ๔๐ /๒๕๕๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ปี พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๘

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ รวมทั้งต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด จึงแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | |
|---|----------------------------------|
| ๑.๑ รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี | ที่ปรึกษาคณะทำงาน |
| ๑.๒ นายสมชาย พุทธิศิลป์
รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี | ประธานคณะทำงาน |
| ๑.๓ ที่ปรึกษาประจำสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี | คณะทำงาน |
| ๑.๔ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง | คณะทำงาน |
| ๑.๕ ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน | คณะทำงาน |
| ๑.๖ หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี | คณะทำงาน |
| ๑.๗ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล
สำนักบริหารกลาง | คณะทำงาน และ
เลขานุการร่วม |
| ๑.๘ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะทำงาน และ
เลขานุการร่วม |
| ๑.๙ นางสาวพัชราภรณ์ อุทัยพิบูลย์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สำนักส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี
ปฏิบัติหน้าที่ที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะทำงาน และ
ผู้ช่วยเลขานุการ |

/๑.๑๐ นายชิตชาติ...

๑.๑๐ นายชิตชาติ จรุงสิริทรัพย์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สำนักบริหารกลาง

คณะทำงาน และ
ผู้ช่วยเลขานุการ

๑.๑๑ นางสาวสุภาวดี แก้วประดับ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สำนักบริหารกลาง

คณะทำงาน และ
ผู้ช่วยเลขานุการ

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ กำหนดกรอบ ทิศทาง แนวทาง ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ
สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

๒.๒ อำนวยความสะดวกและส่งเสริมการดำเนินงานในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร
บุคคลของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๓ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีและแผน
อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง การขอรับการจัดสรรทุน และแผนเส้นทาง
ความก้าวหน้า

๒.๔ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร
บุคคลของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีให้เป็นไปตามกำหนดเวลาที่เหมาะสม

๒.๕ ปฏิบัติงานหน้าที่อื่น ๆ ตามที่เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๖



(นายอำพน กิตติอำพน)

เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

12 ก.พ. 2556

รองเลขาธิการฯ ๑๐๓๕
รองเลขาธิการฯ ๑๐๓๕
ผอ.สำนัก ๕/ก.พ. ๕๖
ผอ.กลุ่ม ๐/ก.พ. ๕๖
จนท. ๕/๑๕/ก.พ. ๕๖
ผู้พิมพ์/ทาน

ภาคผนวก

ผลการประเมินความคิดเห็น
เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรบุคคลของ
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ตามแนวทาง HR Scorecard
ของสำนักงาน ก.พ.

No	ประเด็น (ความคาดหวัง/เป้าหมายสูงสุด)	ความสำคัญ/ความจำเป็น ต่อเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ							สถานภาพปัจจุบัน							ส่วนต่าง	ลำดับ
		1	2	3	4	5	Total	AVG 1	1	2	3	4	5	Total	AVG 2		
1	พัฒนาองค์กรให้มีมาตรฐาน เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้			2	2	7	11	4.45			6	5		11	3.45	1.00	22
2	พัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ				4	7	11	4.64		1	4	6		11	3.45	1.18	14
3	มีระบบบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพมีแผนกลยุทธ์บริหารบุคคลที่ชัดเจน				3	8	11	4.73			9	2		11	3.18	1.55	6
4	มีแผนกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง			1	4	6	11	4.45			10	1		11	3.09	1.36	8
5	ปรับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง			2	5	4	11	4.18			11			11	3.00	1.18	15
6	มีระบบประเมินบุคคลและผลงานที่เป็นธรรม			1	3	7	11	4.55		1	5	5		11	3.36	1.18	16
7	ลดช่องว่างของความแตกต่างระหว่างความเก่งกับไม่เก่งของข้าราชการ			2	7	2	11	4.00		3	8			11	2.73	1.27	11
8	พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานแบบ Multiple Function และการสร้างความเข้าใจให้แก่ข้าราชการเกี่ยวกับการบังคับบัญชา การให้ควมดีความชอบ จากการทำงานแบบ Matrix ภายใต้อโครงสร้างที่ Fixed			2	4	5	11	4.27		1	9	1		11	3.00	1.27	12
9	ออกแบบลักษณะงานและองค์กรให้มีความชัดเจน			2	2	7	11	4.45		1	6	4		11	3.27	1.18	17

No	(ความคาดหวัง/เป้าหมายสูงสุด)	ต่อเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ						ต่อเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ								ส่วนต่าง	ลำดับ
		1	2	3	4	5	Total	AVG 1	1	2	3	4	5	Total	AVG 2		
10	ต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร				3	8	11	4.73			1	9	1	11	4.00	0.73	27
11	ต้องการที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีกรอบและแนวทางที่ถูกต้อง				3	8	11	4.73			3	8		11	3.73	1.00	23
12	เน้นให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการให้บริการและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน			1	4	6	11	4.45			5	6		11	3.55	0.91	25
13	มีแผนการพัฒนาของข้าราชการแต่ละคนอย่างชัดเจน (IDP)				2	9	11	4.82		3	7	1		11	2.82	2.00	2
14	มีระบบความเติบโตในสายอาชีพเพื่อให้เห็นแนวทางการก้าวหน้า				5	6	11	4.55		5	6			11	2.55	2.00	3
15	มีระบบแรงจูงใจเพื่อรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร				3	8	11	4.73		4	7			11	2.64	2.09	1
16	ผู้นำเป็น Strategic Leader และเป็นตัวอย่างที่ดีในพฤติกรรมการทำงาน			2	3	6	11	4.36			3	8		11	3.73	0.64	29
17	สร้างผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน Talent พัฒนาภาวะผู้นำสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ตาม			2	4	5	11	4.27		1	5	5		11	3.36	0.91	26
18	สร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคน (HR Information System -HRIS)			1	4	6	11	4.45		1	8	2		11	3.09	1.36	9
19	วางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาการโยกย้ายสับเปลี่ยนคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน				4	7	11	4.64		2	8	1		11	2.91	1.73	4
20	มีการหมุนเวียนงานทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมทั้งมอบหมายงานตามความสามารถ				8	3	11	4.27	1	1	6	3		11	3.00	1.27	13

No	(ความคาดหวัง/เป้าหมายสูงสุด)	ต่อเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ							ต่อเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ							ส่วนต่าง	ลำดับ
		1	2	3	4	5	Total	AVG 1	1	2	3	4	5	Total	AVG 2		
21	ประเมินผลแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก มีระบบและเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงความโปร่งใสเป็นธรรมและเอื้อต่อการแข่งขันในการทำงาน			1	4	6	11	4.45		1	6	4		11	3.27	1.18	18
22	สร้างความเป็นธรรมและโปร่งใสตรวจสอบได้สำหรับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือการลงโทษทางวินัย			1	2	8	11	4.64		2	7	2		11	3.00	1.64	5
23	จัดทำแผนบริหารองค์ความรู้ภายใน สลค.			1	3	7	11	4.55		1	6	3	1	11	3.36	1.18	19
24	พัฒนาบุคลากรและรักษาบุคลากรอย่างชัดเจน ต่อเนื่องครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน			2	3	6	11	4.36		1	9	1		11	3.00	1.36	10
25	สร้างความเป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญงาน รวมทั้งความรู้เฉพาะด้าน ทักษะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความเข้าใจในภารกิจของ สลค.			2	2	7	11	4.45			8	3		11	3.27	1.18	20
26	บุคลากรสามารถได้เพิ่มวุฒิ - ทุนการศึกษา - ได้เพิ่มความรู้พื้นฐานและทักษะ			2	5	2	9	4.00			7	4		11	3.36	0.64	30
27	พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรรวมถึงค่านิยมแรงจูงใจ และทัศนคติ ให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับงาน			3	3	5	11	4.18		2	7	2		11	3.00	1.18	21
28	มีอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมการทำงาน				7	4	11	4.36			4	7		11	3.64	0.73	28
29	ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน - บรรยากาศทำงานให้ทันสมัย			1	5	5	11	4.36			7	4		11	3.36	1.00	24
30	คุณภาพชีวิตของบุคลากรได้รับการพิจารณา โดยครอบคลุมด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพ/ สวัสดิภาพ มีเวลาให้ครอบครัวลดความตรากตรำ/ความเครียด			1	2	8	11	4.64			10	1		11	3.09	1.55	7

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.)

2.1 โปรดตอบคำถาม โดยใช้เครื่องหมาย (✓) เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ พร้อมเสนอแนะความเห็นเพิ่มเติม (หากมี)

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1. ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล			
1.1 ปัจจุบัน สลค. มีการทำ HR Scorecard อยู่แล้ว แต่ยังขาดความชัดเจนทั้งในตัวระบบและเนื้อหา เนื่องจากเป็นงานที่ไม่ได้ทำเป็นประจำ ทำให้บุคลากรขาดทักษะความชำนาญ หากเป็นไปได้ อยากให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน สามารถอ้างอิงได้	90.9%	9.1%	
1.2 แผนงานที่วางไว้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้การทำแผนไม่ได้รับความสำคัญ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	63.6%	36.4%	
2. ค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร (Values and Culture)			
2.1 มีการศึกษาและจัดทำค่านิยมและวัฒนธรรมใน สลค. ในเชิงทฤษฎี แต่ไม่ได้นำลงสู่ภาคปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการนำมาใช้บ้าง แต่ฉาบฉวย	90.9%	9.1%	
2.2 สลค. ยังขาดความเป็นหนึ่งเดียวกันและไม่มีแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	72.7%	27.3%	
3. ตำแหน่งงาน (Job Design)			
3.1 การมอบหมายงานในเชิงปฏิบัติมีความชัดเจนแต่ก็ยังมีบางส่วนของงานทับซ้อนกันอยู่บ้าง และมีความล้าสมัยของขอบเขตภาระหน้าที่	63.6%	36.4%	
3.2 การเขียนแบบบรรยายลักษณะงานที่มีความชัดเจนให้แก่ทุกตำแหน่งใน สลค. ยังไม่สมบูรณ์ ผู้ปฏิบัติยังมองว่าการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานควรเป็นภาระรับผิดชอบของกลุ่มบริหารงานบุคคล ทำให้แบบบรรยายลักษณะงานที่ได้ไม่สะท้อนการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากไม่ได้เขียนจากมุมมองของผู้ปฏิบัติโดยตรง	72.7%	27.3%	
4. ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model)			
4. มีการจัดทำต้นแบบสมรรถนะให้แก่ทุกตำแหน่งใน สลค. แล้ว แต่บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการนำมาใช้และปฏิบัติจริง	72.7%	27.3%	
5. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure Design)			
5. มีการปรับเปลี่ยนในระดับกลุ่มงานอยู่บ้าง โดยบุคลากรจำนวนหนึ่งมองว่าตนเองมีบทบาท หน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ควรได้รับพิจารณาขึ้นเป็นสำนัก/กอง	54.5%	45.5%	

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
6. การประเมินค่างานและจัดระดับขั้นงาน (Job Evaluation & Grading Structue)			
6. บุคลากรส่วนใหญ่จะมองแต่ในเชิงบวก คือ พิจารณาว่าตำแหน่งที่มีอยู่ควรได้รับการปรับเพิ่มระดับขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วไม่สามารถทำได้ทั้งหมด เนื่องจากติดข้อจำกัดด้านความเหมาะสม และกฎระเบียบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้	81.8%	18.2%	
7. การประเมินและบริหารผลงาน (Performance Management)			
7.1 การจัดทำตัวชี้วัด (KPI) การประเมินและการนำระบบบริหารผลงานมาใช้เพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนใน สลค. ยังทำได้ไม่ดื่นัก เนื่องจากบุคลากรทั้งในระดับปฏิบัติและผู้ประเมินยังขาดความเข้าใจในระบบ แนวทางปฏิบัติจึงไม่ชัดเจน ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและหลักการ ทำให้เกิดปัญหาภายหลังการประเมินขึ้นเป็นประจำ	100%		
7.2 บุคลากรแต่ละสำนัก/กองเข้าใจว่าการจัดทำตัวชี้วัดเป็นหน้าที่หลักของกลุ่มบริหารงานบุคคล	45.5%	54.5%	
8. การคัดสรรบุคลากร (Selection)			
8. ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ สัดส่วนการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ชัดเจน เนื่องจากปัจจุบันมีความคลุมเครืออยู่มาก และเกณฑ์ที่เน้นอาวุโสเป็นหลักไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้	100%		
9. การพัฒนาศักยภาพ (Development and Training)			
9.1 สลค. ให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองค่อนข้างสูง และมีการจัดหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อรองรับความต้องการ	63.6%	36.4%	
9.2 บุคลากรของ สลค. ควรได้รับโอกาสไปศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	100%		
9.3 สลค. ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	90.9%	9.1%	
9.4 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีทิศทางและการประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นไปตามความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย คือ สลค. และบุคลากร และให้การฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวบุคคลและ สลค.	100%		
9.5 การจัดหลักสูตรต่าง ๆ ควรมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้บุคลากรที่สนใจ สามารถจัดสรรเวลาเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างทั่วถึง และเพื่อให้สำนัก/กองรับทราบกำหนดการ ซึ่งจะทำให้การจัดประชุม/สัมมนาไม่ทับซ้อนกัน	100%		

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
10. การจ่ายค่าตอบแทน (Reward)			
10.1 การเลื่อนเงินเดือนในหลาย ๆ สำนัก/กองยังไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงได้ เนื่องจากเป็นปัญหาสืบเนื่องจากความไม่เข้าใจระบบบริหารผลงานที่ถูกต้อง	72.7%	27.3%	
10.2 การจ่ายเงินรางวัล (Bonus) ยังมีปัญหาอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก	81.8%	18.2%	
11. ผู้นำองค์กร			
11.1 การเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพโดดเด่นเพื่อให้ได้รับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำขององค์กรยังไม่ชัดเจน	81.8%	18.2%	
11.2 การสั่งสมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงาน (Rotation) ยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากคนจะยึดติดกับงานและตำแหน่งมาก	90.9%	9.1%	
11.3 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นอาวุโสในการคัดสรรคนเป็นอุปสรรค ทำให้ระบบ Talent Management ไม่ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร	36.4%	63.6%	
12. การวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Management)			
12.1 เป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะจะเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	90.9%	9.1%	
12.2 ควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งในสายงานหลักของ สลค. ให้ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในระยะยาว และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเตรียมความพร้อมได้ล่วงหน้า นอกจากนี้ หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนจะสามารถลดทอนปัญหาและแรงกดดันในประเด็นนี้ลงได้	100%		
13. การบริหารผู้มีผลงานและศักยภาพสูง (Talent Management)			
13. ผู้บริหารให้ความสนใจการบริหารผู้มีผลงานและศักยภาพสูงเพิ่มขึ้น แต่ยังติดขัดกับระบบต่างๆ ภายใน สลค. เช่น ความเข้าใจว่าความอาวุโสเป็นปัจจัยหลักในการคัดสรรบุคลากร หรือการยึดติดกับตำแหน่ง/งานเป็นเวลานานๆ ทำให้การสั่งสมประสบการณ์ในหน้าที่งานที่หลากหลายเป็นไปได้ยาก	72.7%	27.3%	
14. การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลัง (Manpower Planning)			
14.1 มีการวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังแล้ว แต่สำนัก/กองส่วนใหญ่จะเน้นการขอคนเพิ่มซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก	72.7%	27.3%	

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
14.2 การเกลี้ยคนจากสำนัก/กองหนึ่งไปยังสำนัก/กองอื่นๆ จะได้รับแรงดันสูง	72.7%	27.3%	
14.3 แผนอัตรากำลังที่วางไว้ไม่ค่อยได้รับความสนใจ ส่วนใหญ่จะเป็นการบริหารเฉพาะหน้า ไม่ค่อยปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	90.9%	9.1%	
15. การรักษาบุคคลและการไล่ออก			
15.1 ปัจจุบันมีความพยายามที่จะเก็บรักษาคคนเก่ง คนดีไว้กับ สลค. มากขึ้น เมื่อมีตำแหน่งระดับสูงว่างลง ก็มีแนวโน้มที่จะพิจารณาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน มากกว่าความอาวุโส	90.9%	9.1%	
15.2 เนื่องจาก สลค. อิงกับระบบราชการในภาพรวมเป็นหลัก การไล่ออกลาออกจากหน้าที่สามารถทำได้ยาก เนื่องจากจะต้องมีความผิดร้ายแรงจึงจะสามารถปลดจากตำแหน่งได้	100%		
15.3 วัฒนธรรมของ สลค. เน้นระบบเมตตาธรรม ทำให้มีความโอนอ่อนผ่อนปรนสูง ผู้ที่ทำผิดมักจะได้รับ การให้อภัย	81.8%	18.2%	
16. แร้งงานสัมพันธ์ (Labor Relation)			
16.1 มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายใน สลค. เช่น การจัดประชุมกลุ่มย่อย การสัมมนาร่วมกันที่ต่างจังหวัด กิจกรรมละลายพฤติกรรม อย่างสม่ำเสมอ	54.5%	45.5%	
16.2 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและระดับกลางเป็นไปด้วยดี	90.9%	9.1%	
17. การสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการ (Employee Engagement)			
17.1 มีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร แต่ไม่มีการนำมาปรับใช้อย่างต่อเนื่อง	90.9%	9.1%	
17.2 มีการจัดสวัสดิการให้บุคลากร แต่สวัสดิการที่จัดให้ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากนัก ควรมีการสอบถามและทำการปรับปรุงพัฒนาเป็นประจำ	81.8%	18.2%	
17.3 สวัสดิการไม่ควรมาพร้อมข้อบังคับ หรือกฎระเบียบที่มากเกินไป	72.7%	27.3%	
17.4 ต้องการให้มีการจัดหลักสูตรสั้นๆ ที่เป็นการพัฒนาตัวบุคคล เช่น หลักสูตรพัฒนาบุคลิกภาพ	72.7%	27.3%	
18. การประชาสัมพันธ์ (Communication)			
18. การสื่อสารประชาสัมพันธ์กับบุคลากรภายใน สลค. ยังทำได้ไม่ดี แม้ว่ากลุ่มบริหารงานบุคคลจะทำการเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร สลค. แล้ว แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมด	100%		

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
19. เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารงานบุคคล			
19.1 มีการดูแลรักษาสิทธิบุคลากร สลค. ในระดับที่ดี มีความกระตือรือร้นที่จะให้คำปรึกษา/บริการ มีอัธยาศัยดี แต่ขาดการดำเนินงานเชิงรุก	54.5%	45.5%	
19.2 บุคลากรในกลุ่มบริหารงานบุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน แต่ยังขาดความเอาใจใส่ในเชิงลึกกับเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เช่น กฎ ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามหรือสร้างสรรค์งานที่มีความซับซ้อนได้	81.8%	18.2%	
19.3 ควรมีการหมุนเวียน (Rotate) งานภายในกลุ่มบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจองค์รวม และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	72.7%	27.3%	
19.4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมีการพัฒนาระบบงานอยู่ แต่เมื่อสามารถนำระบบ IT มาใช้จริงแล้ว ควรมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ได้ทันที	100%		
20. อื่น ๆ			
20.1 มีการดูแลเรื่องความปลอดภัย เช่น การซ้อมหนีไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด	45.5%	54.5%	
20.2 มีการดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น กิจกรรม 5 ส. มีการต่อเติม/ปรับปรุงสถานที่ทำงาน	45.5%	54.5%	

2.2 โปรดตอบคำถาม โดยใส่เครื่องหมาย (✓) เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	กรณีที่ตอบว่า “ไม่ใช่” / “ไม่มี” ท่านคิดว่าเป็นปัญหาในระดับใด			กรณีที่ตอบว่า “ใช่” ในความคิดเห็นของท่าน “คุณภาพ” เป็นอย่างไร			
	เป็นปัญหา มาก/อุปสรรค การทำงาน	เป็นปัญหา/ ควรรีบ แก้ไข	ไม่เป็น ปัญหามาก	ต้อง ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
1. ที่ผ่านมา สลค. มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร		9.1%		27.3%	45.5%	18.2%	
2. มีแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล		18.2%		18.2%	54.6%	9.1%	
3. มีการติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ		18.2%	9.1%	18.2%	45.5%	9.1%	
4. มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร			9.1%		54.6%	36.7%	
5. ผู้บริหารและข้าราชการมีส่วนร่วมในการนำค่านิยมมาใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง			9.1%	9.1%	54.6%	27.3%	
6. ข้าราชการร่วมกันทำงานระหว่างสำนัก/กองได้อย่างดี					45.5%	54.6%	
7. ปัจจุบัน สลค. ให้ความสำคัญแก่ “ทรัพยากรบุคคล”					36.7%	54.6%	9.1%
8. ปัจจุบันผู้บริหารมองว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันระหว่างตนกับกลุ่มบริหารงานบุคคล			9.1%		54.6%	36.7%	
9. มีการสร้างงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร					45.5%	54.6%	
10. มีการจัดทำคำอธิบายลักษณะงานที่สะท้อนงานในปัจจุบัน				9.1%	54.6%	36.7%	
11. มีการจัดทำคำอธิบายลักษณะงานที่สะท้อนยุทธศาสตร์ในอนาคตขององค์กร		9.1%	18.2%		54.6%	18.2%	
12. มีการสร้างต้นแบบความรู้/ทักษะหลักขององค์กร		9.1%	18.2%		54.6%	18.2%	
13. มีการสร้างต้นแบบความรู้/ทักษะของแต่ละตำแหน่ง		18.2%	27.3%		45.5%	9.1%	
14. มีการสร้างแบบพฤติกรรมหลักขององค์กร		18.2%	18.2%		54.6%	9.1%	
15. มีการสร้างต้นแบบพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งงาน		18.2%	18.2%		63.7%		
16. มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สะท้อนถึงกลยุทธ์และภารกิจขององค์กร		9.1%			63.7%	18.2%	9.1%
17. สำนัก/กองประสานงานและสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน		9.1%				54.6%	9.1%

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	กรณีที่ตอบว่า “ไม่ใช่” / “ไม่มี” ท่านคิดว่าเป็นปัญหาในระดับใด			กรณีที่ตอบว่า “ใช่” ในความคิดเห็นของท่าน “คุณภาพ” เป็นอย่างไร			
	เป็นปัญหา มาก/อุปสรรค การทำงาน	เป็นปัญหา/ ควรรีบ แก้ไข	ไม่เป็น ปัญหามาก	ต้อง ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
18. มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเพิ่ม/ลดตำแหน่ง งานในโครงสร้างองค์กร		27.3%	18.2%		45.5%	9.1%	
19. มีการกำหนดจำนวนและระดับของสายบังคับ บัญชาที่เหมาะสมในโครงสร้างองค์กร			27.3%	9.1%	36.7%	27.3%	
20. มีกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการ ประเมินค่างานเพื่อปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น		9.1%	9.1%	27.3%	18.2%	36.7%	
21. การจัดระดับชั้นงานมีความเหมาะสมและ สะท้อนคุณค่าจริงของแต่ละงานในปัจจุบัน		9.1%	9.1%	9.1%	54.6%	18.2%	
22. มีการจัดตำแหน่งต่างๆ ลงในระดับชั้นงานที่ เหมาะสม			9.1%		54.6%	36.7%	
23. มีหลักเกณฑ์ กระบวนการบริหารผลงานและ ระบบในการประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม		9.1%				54.6%	
24. มีการเชื่อมโยงระบบบริหารผลงานกับค่าตอบแทน ที่เป็นระบบและยุติธรรม		9.1%		9.1%	36.7%	45.5%	
25. มีแนวทางและระบบในการคัดสรรบุคลากรทุกระดับ		9.1%			63.7%	27.3%	
26. ผู้บริหารใช้แนวทาง/หลักเกณฑ์/กฎระเบียบและ ระบบที่กำหนดไว้ได้ถูกต้อง		9.1%			54.6%	36.7%	
27. การคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส		9.1%		18.2%	27.3%	45.5%	
28. มีแผนและระบบในการพัฒนาผู้นำองค์กร		9.1%	9.1%		45.5%	36.7%	
29. มีแนวทางและแผน (Training Roadmap) ใน การพัฒนาข้าราชการทุกระดับ		9.1%		18.2%	63.7%	9.1%	
30. มีการหาช่องว่าง (Gap) และความต้องการใน การฝึกอบรมของผู้บริหารและข้าราชการทั้งหมด			9.1%	18.2%	27.3%	45.5%	
31. มีการพัฒนาข้าราชการทุกระดับตามความ ต้องการที่แท้จริงของงาน		9.1%		9.1%	63.7%	18.2%	
32. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่มีโอกาสได้รับการอบรม พัฒนาในหลักสูตรที่ต้องการอย่างทั่วถึง		9.1%	9.1%	9.1%	54.6%	18.2%	
33. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูด/เก็บรักษา บุคลากรที่โดดเด่นได้	9.1%		18.2%	27.3%	36.7%	18.2%	
34. มีการจ่ายเงินเดือนประจำปีตามผลการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการและ/หรือตามเกณฑ์ที่ กำหนดไว้			9.1%	9.1%	54.6%	27.3%	

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	กรณีที่ตอบว่า “ไม่ใช่” / “ไม่มี” ท่านคิดว่าเป็นปัญหาในระดับใด			กรณีที่ตอบว่า “ใช่” ในความคิดเห็นของท่าน “คุณภาพ” เป็นอย่างไร			
	เป็นปัญหา มาก/อุปสรรค การทำงาน	เป็นปัญหา/ ควรรีบ แก้ไข	ไม่เป็น ปัญหามาก	ต้อง ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
35. มีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีตามผลการประเมินผลงานและ/หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้			9.1%	9.1%	54.6%	27.3%	
36. มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม			36.7%		54.6%	9.1%	
37. ผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งประเภทบริหาร) เป็นผู้นำที่ดีขององค์กร		9.1%			36.7%	54.6%	
38. ผู้บริหารระดับกลาง (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ) เป็นผู้อำนวยการที่บริหารจัดการและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้			9.1%	9.1%	36.7%	45.5%	
39. ผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มงานสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			9.1%		45.5%	27.3%	
40. มีการกำหนดและวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ชัดเจนแก่ข้าราชการ		9.1%	9.1%	45.5%	27.3%	9.1%	
41. มีการวางแผน/เตรียมการหาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง		9.1%	9.1%	27.3%	45.5%	9.1%	
42. มีการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง		9.1%	9.1%	27.3%	45.5%	9.1%	
43. มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการระบุผู้มีผลงานและศักยภาพสูงใน สลค.			9.1%	9.1%	63.7%	18.2%	
44. มีระบบและแนวทางในการดึงดูด พัฒนา สร้างขวัญกำลังใจ และเก็บรักษา ผู้มีผลงานและศักยภาพสูงของ สลค.		9.1%	9.1%	18.2%	54.6%	9.1%	
45. มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการวางแผนและกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจของ สลค.			9.1%	18.2%	63.7%	9.1%	
46. สามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ			9.1%	27.3%	45.5%	18.2%	
47. สามารถเก็บรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพและที่มีผลงานโดดเด่นได้			9.1%	18.2%	63.7%	9.1%	
48. สามารถดึงเตือน ลงโทษ หรือไล่ข้าราชการที่ไม่มีความอย่างต่อเนืองได้			9.1%	27.3%	45.5%	18.2%	
49. มีการจัดทำ Exit Interview หรือเก็บเหตุผลที่ผู้บริหารหรือข้าราชการลาออกหรือขอโอนย้ายจาก สลค.		9.1%	18.2%	36.7%			
50. มีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร		27.3%	18.2%	18.2%			

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	กรณีที่ตอบว่า “ไม่ใช่” / “ไม่มี” ท่านคิดว่าเป็นปัญหาในระดับใด			กรณีที่ตอบว่า “ใช่” ในความคิดเห็นของท่าน “คุณภาพ” เป็นอย่างไร			
	เป็นปัญหา มาก/อุปสรรค การทำงาน	เป็นปัญหา/ ควรรีบ แก้ไข	ไม่เป็น ปัญหามาก	ต้อง ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
51. มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ		54.6%	9.1%	27.3%	9.1%		
52. มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ		9.1%	9.1%	18.2%	45.5%	18.2%	
53. มีการสำรวจความพึงพอใจข้าราชการเรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล			9.1%	36.7%	45.5%	9.1%	
54. มีการนำผลลัพธ์ของการสำรวจมาปรับปรุงพัฒนางานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล		9.1%	9.1%	27.3%	54.6%		
55. มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร <u>อย่างสม่ำเสมอ</u> (ทาง Intranet/Internet)			9.1%	18.2%	63.7%	9.1%	
56. มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร <u>อย่างทั่วถึง</u>			9.1%		63.7%		
57. เจ้าหน้าที่ กบค. มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ		9.1%	9.1%	27.3%	36.7%	18.2%	
58. เจ้าหน้าที่ กบค. ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและทันสมัยในเรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวทางใหม่		9.1%	9.1%	27.3%	45.5%	9.1%	
59. การบริการของเจ้าหน้าที่ กบค. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ		18.2%	9.1%		54.6%	9.1%	9.1%
60. เจ้าหน้าที่ กบค. ดำเนินการเชิงรุกเสมอในเรื่องสิทธิประโยชน์หรือกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร สลค.		18.2%	9.1%	9.1%	36.7%	27.3%	
61. มีการติดต่อร่วมมือระหว่างส่วนราชการในการแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล			9.1%	27.3%	45.5%	18.2%	
62. มีกฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ กระบวนการที่ชัดเจนด้านทรัพยากรบุคคล			9.1%	18.2%	63.7%	9.1%	
63. มีการพัฒนา Code of Conduct หรือมาตรฐานจรรยาบรรณ				18.2%	45.5%	36.7%	
64. ผู้บริหารและข้าราชการผู้ปฏิบัติเข้าใจและนำหลักปฏิบัติและกระบวนการมาตรฐานจรรยาบรรณไปใช้		54.6%	9.1%	27.3%	9.1%		

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	กรณีที่ตอบว่า “ไม่ใช่” / “ไม่มี” ท่านคิดว่าเป็นปัญหาในระดับใด			กรณีที่ตอบว่า “ใช่” ในความคิดเห็นของท่าน “คุณภาพ” เป็นอย่างไร			
	เป็นปัญหา มาก/อุปสรรค การทำงาน	เป็นปัญหา/ ควรรีบ แก้ไข	ไม่เป็น ปัญหามาก	ต้อง ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
65. มีการจ่ายสวัสดิการอย่างครอบคลุมเป็นระบบ ทันสมัยและแข่งขันได้ (กรณายกตัวอย่างที่ต้องการ ให้ดำเนินการ)				9.1%	81.9%	9.1%	
66. มีการกำหนดนโยบาย แผนงานและระบบเรื่อง ความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม				9.1%	72.3%	18.2%	
67. มีแผนงานด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สิน เช่น แผนป้องกันอัคคีภัย แผนการซ้อม หนีไฟ แผนการรับมือกรณีเกิดการชุมนุมประท้วง			9.1%		81.9%	9.1%	
68. มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหาร และพัฒนาบุคลากรที่ครบถ้วน (ครอบคลุมในการ ปฏิบัติงาน)			9.1%	9.1%	54.6%	27.3%	
69. มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหาร และพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย (ที่อำนวยความสะดวก เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน)			9.1%		72.3%	18.2%	

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินจุดแข็ง – จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน

No	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	จุดแข็ง							จุดอ่อน							ส่วนต่าง
		1	2	3	4	5	Total	AVG 1	1	2	3	4	5	Total	AVG 2	
1	สลค. มีนโยบายและเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลชัดเจนและมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ			5			5	3.00	2	1	3	1		7	2.43	0.57
2	การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	1		5	3		9	3.11		1	2			3	2.67	0.44
3	การเลื่อนระดับและการโยกย้ายบุคลากรอยู่บนพื้นฐานของหลักความรู้ ความสามารถและผลงาน	1		5	3		9	3.11	1		2			3	2.33	0.78
4	ความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร		1	3	2		6	3.17	1		5			6	2.67	0.50
5	แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรไว้ ซึ่งทำให้อัตราการโอน/ลาออกมีแนวโน้มลดลง	1	2	3			6	2.33	2		3	1		6	2.50	-0.17
6	ผู้บังคับบัญชา/ผู้อำนวยการกลุ่มงานมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน		3	6	1		10	2.80			2			2	3.00	-0.20
7	แผนพัฒนาบุคลากรของ สลค. มีความสอดคล้องกับทิศทางและแผนยุทธศาสตร์ของ สลค.		1	6	1		8	3.00			4			4	3.00	0.00
8	การพัฒนาความรู้ ทักษะช่วยให้มีความชำนาญและสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น		2	7	1		10	2.90			2			2	3.00	-0.10
9	บุคลากร สลค. มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุภารกิจของ สลค. อย่างมีประสิทธิภาพ			7	3		10	3.30			2			2	3.00	0.30

No	ประเด็นการปฏิบัติที่คาดหวัง	จุดแข็ง							จุดอ่อน							ถ่วงดุล
		1	2	3	4	5	Total	AVG 1	1	2	3	4	5	Total	AVG 2	
10	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ สลค. มีความพร้อมใช้งาน ช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง			8	3		11	3.27			1			1	3.00	0.27
11	ความสามารถในการจัดการแก้ไขปัญหาในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม		1	3	2	2	8	3.63		2	1	1		4	2.75	0.88
12	ฐานข้อมูลของ สลค. สามารถใช้งานได้อย่างสะดวก เข้าถึงได้ง่าย ค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว	1	2	5	3		11	2.91			1			1	3.00	-0.09
13	ฐานข้อมูลของ สลค. สามารถสนับสนุนการสื่อสาร องค์ความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องวิธีการปฏิบัติที่ดี	1	1	6	2	1	11	3.09			1			1	3.00	0.09
14	เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) ของ สลค. ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน		1	5	3	1	10	3.40		1	1			2	2.50	0.90
15	ความเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของ สลค.		1	5	3		9	3.22			3			3	3.00	0.22
16	ความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์			4	5		9	3.56		1	2			3	2.67	0.89
17	ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น	1	1	5			7	2.57	1	1	2	1		5	2.60	-0.03
18	สภาพแวดล้อมการทำงานปัจจุบันทำให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน		3	4			7	2.57	1		1	3		5	3.20	-0.63
19	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความสมดุลกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน		1	1	4		6	3.50		1	3	1	1	6	3.33	0.17
20	ได้รับการสนับสนุนให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	1		5	4		10	3.20	1		1			2	2.00	1.20

No	ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	จุดแข็ง							จุดอ่อน							ส่วนต่าง
		1	2	3	4	5	Total	AVG 1	1	2	3	4	5	Total	AVG 2	
21	บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ สลค. บรรลุเป้าหมาย			5	4		9	3.44			3			3	3.00	0.44
22	สลค. มีการให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทุ่มเทให้แก่องค์กรอย่างเหมาะสม	1		5			6	2.67	2	1	2			5	2.00	0.67
23	ผู้ปฏิบัติงานสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา/ผู้อำนวยการกลุ่มงานได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุนเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	1	3	4	2		10	2.70		1	1			2	2.50	0.20
24	ผู้บังคับบัญชา/ผู้อำนวยการกลุ่มงานมีการติดตามความคืบหน้าของงานเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	1	3	5	1		10	2.60		1	1			2	2.50	0.10
25	สลค. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพดี	1		6	4		11	3.18			1			1	3.00	0.18
26	สลค. สามารถปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ			5	6		11	3.55			1			1	3.00	0.55
27	บุคลากรมีความรู้สึกท้าทาย เรียนรู้ พัฒนาทักษะความสามารถใหม่ๆ และมีประสบการณ์	1	3	5	1		10	2.60	1		1			2	2.00	0.60
28	สลค. มีการนำการเรียนรู้จากบุคลากรภายใน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน	1	2	7	1		11	2.73			1			1	3.00	-0.27
29	ทักษะด้านภาษาต่างประเทศของบุคลากร สลค.	1		2			3	2.33			5	4		9	3.44	-1.11
30	บุคลากรมีความรู้หลากหลายสาขาวิชา	2	2	6			10	2.40		1	1			2	2.50	-0.10

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงเสริม (สิ่งสนับสนุน) – แรงต้าน (อุปสรรค) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
โปรดตอบคำถาม โดยใส่เครื่องหมาย (v) เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ พร้อมเสนอแนะความเห็นเพิ่มเติม (หากมี)

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1. แรงเสริม (สิ่งสนับสนุน)			
1.1 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล	100%		
1.2 วางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ	54.5%	45.5%	
1.3 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย รวดเร็ว ครบถ้วน สมบูรณ์	36.4%	63.6%	
1.4 บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	63.6%	36.4%	
1.5 เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเองทั้งความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	100%		
1.6 มีสวัสดิการที่หลากหลายและต่อเนื่องสม่ำเสมอ	54.5%	45.5%	
2. แรงต้าน (อุปสรรค)			
2.1 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอ		100%	
2.2 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งผลให้การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลขาดความต่อเนื่อง	63.6%	36.4%	
2.3 ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกด้าน ทั้งการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯลฯ	54.5%	45.5%	
2.4 บุคลากรบางส่วนยึดติดกับตำแหน่งและงานเดิม	90.9%	9.1%	
2.5 บุคลากรบางส่วนไม่ให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาตนเองและไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เผยแพร่	72.7%	27.3%	
2.6 นโยบายด้านสวัสดิการไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริง	54.5%	45.5%	

ส่วนที่ 5 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน – สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริมของการบริหารทรัพยากรบุคคล
โปรดตอบคำถาม โดยใช้เครื่องหมาย (✓) เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ พร้อมเสนอแนะความเห็นเพิ่มเติม (หากมี)

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1. สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน			
1.1 การสื่อสารทำความเข้าใจให้ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและเห็นความสำคัญ ประโยชน์ และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างช่องทางการประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล เช่น หลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการต่างๆ ให้หลากหลาย สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความน่าสนใจ และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication)	100%		
1.2 ทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นงานประจำ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการของบประมาณตามแผนงาน/โครงการ ช่วยปรับวิธีการทำงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้แผนกลยุทธ์ฯ ดังกล่าวเป็นแนวทางการดำเนินการให้ทิศทางชัดเจน สามารถติดตามแผนกลยุทธ์ฯ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	90.9%	9.1%	
1.3 นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านทาง Intranet ให้ผู้บริหารและข้าราชการประเมินผลงานได้อย่างโปร่งใส	100%		
1.4 บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลต้องทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ ทำงานเชิงรุก และควรศึกษากฎหมายรวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักของสำนักงาน ก.พ. โดยละเอียดซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการให้คำแนะนำและให้บริการที่เป็นมาตรฐาน	100%		
1.5 จัดทำแบบสำรวจความต้องการสวัสดิการต่าง ๆ ภายใน สลค. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร สามารถตอบสนองเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	90.9%	9.1%	การทอแบบสอบถามเพื่อสำรวจความต้องการสวัสดิการต่างๆ อาจไม่จำเป็นต้องทำต่อเนื่องทุกปี แต่ควรนำความต้องการหรือความเห็นที่เคยสำรวจไว้แล้วมาดำเนินการให้เป็นรูปธรรมก่อนแล้วจึงค่อยทำแบบสอบถามสำรวจความพึงพอใจและความเห็นต่อไป

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2. สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม			
2.1 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมทั้งงบประมาณ โดยอาจประกอบด้วยกิจกรรม เช่น 1) การอบรมที่เกี่ยวกับวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ 2) อบรมความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการใหม่ 3) การให้ทุนศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานทั้งในและต่างประเทศ 4) การจัดศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอก 5) การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	100%		
2.2 บูรณาการแผนทุกอย่างไว้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเพิ่มมิติที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การทำงานครั้งเดียวสามารถตอบได้ทุกเรื่อง เช่น การเพิ่มมิติ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือน : ด้านการทำงาน ด้านส่วนตัว ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ 2) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 : ความพึงพอใจองค์กร ความพึงพอใจต่อการพัฒนา ความพึงพอใจการประเมินผล ร้อยละหลักสูตรที่ผ่าน (Quality Assurance : QA) และร้อยละความพึงพอใจต่อแผนความก้าวหน้าในสายงาน 3) แผนแม่บทความเสมอภาคหญิงชาย 4) แผนบริหารความเสี่ยง	100%		
2.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรดำเนินการพร้อมกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของ สลค. เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ทั้งทิศทางและเป้าหมายของ สลค.	100%		
2.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงได้สะดวกและรวดเร็ว	100%		
2.5 ดูแลระบบค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	100%		

ส่วนที่ 6 : ความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.)

โปรดตอบคำถามทุกข้อต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ในความคิดเห็นของท่าน วิสัยทัศน์และพันธกิจของ สลค. เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่ อย่างไร
 1. เหมาะสมแล้ว แต่ขั้นตอนในการปฏิบัติอาจยังไม่ชัดเจนนัก
 2. เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบัน แต่ในอนาคตวิสัยทัศน์และพันธกิจของ สลค. อาจต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ สลค. มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งการขับเคลื่อนนโยบายของคณะรัฐมนตรีให้เกิดผลในทางปฏิบัติ สลค. ในฐานะเป็นศูนย์กลางประสานงานกับส่วนราชการ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานของรัฐ จึงต้องมีข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนหรือช่วยในการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ จะต้องมีการจัดทำให้สอดคล้องกับพันธกรณีที่ประเทศไทยมีต่อประชาคมอาเซียน
 3. เหมาะสมสำหรับปัจจุบัน แต่ในอนาคตก็ต้องปรับเมื่อเห็นว่าสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของภารกิจมีการเปลี่ยนแปลงไป
 4. สลค. เน้นเรื่องวิชาการ แต่โดยข้อเท็จจริงไม่ได้เป็นหน่วยงานด้านวิชาการเพียงอย่างเดียว
 5. วิสัยทัศน์ควรมีความชัดเจน สั้นกระชับ แปะจำได้ง่าย เช่น องค์กรสนับสนุนนโยบายรัฐบาลสู่การปฏิบัติ
 6. ควรปรับปรุงทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจของ สลค.
 - 6.1 ให้สอดคล้องกับแนวทางที่เลขาธิการคณะรัฐมนตรี (ลคร.) ต้องการให้บุคลากรของ สลค. เป็น Smart Unit และมีความรู้ ทักษะ แบบสหวิทยาการ (Multidisciplinary)
 - 6.2 เป็นเพียงการเพิ่มในวิสัยทัศน์และพันธกิจในส่วนความเป็นเลิศทางวิชาการให้เหมาะสมถึงการเป็นหน่วยเสนาธิการของคณะรัฐมนตรี
7. วิสัยทัศน์และพันธกิจของ สลค. ยังมีความเหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันและอนาคต

2. จากแผนยุทธศาสตร์ของ สลค. ปี พ.ศ. 2554 – 2557 ท่านคิดว่าบทบาทของ สลค. ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

1. บทบาทในอนาคตของ สลค. เปลี่ยนแปลงอย่างมากด้วยสาเหตุ
 - 1.1 พลวัตรของโลกทั้งด้านเศรษฐกิจและการค้า ปรับตัวอย่างรวดเร็ว
 - 1.2 ระบบการเมืองมีการปรับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติอย่างรวดเร็ว
 - 1.3 ผลกระทบที่เกิดจากโครงการและยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลกำหนดมีวงกว้างขึ้น เพราะยุทธศาสตร์และโครงการเป็นลักษณะบูรณาการในทุกภาคส่วน
 - 1.4 ทำให้บทบาทของ สลค. ต้องเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้เป็น Strategic Analysis ในทุกมิติ
2. เปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นมืออาชีพ มีความรู้เชิงลึก และทำงานเชิงรุกมากขึ้น
3. บทบาทของ สลค. ในอนาคตมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก สลค. เป็นองค์กรสำคัญองค์กรหนึ่งในกระบวนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งต้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างระบบการเมืองและการบริหารราชการแผ่นดิน และในฐานะที่เป็นศูนย์กลางประสานงานในกระบวนการตัดสินใจระดับชาติ ซึ่งมีจุดศูนย์รวมอยู่ที่การประชุมคณะรัฐมนตรี สลค. จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลเพื่อป้องกันมิให้คณะรัฐมนตรีตัดสินใจหรือดำเนินการขัดแย้ง อันเนื่องมาจากข้อมูลหรือกฎหมายไม่เป็นปัจจุบัน ประกอบกับประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแล้ว ดังนั้น การตัดสินใจเชิงนโยบายของคณะรัฐมนตรีจึงต้องทำอย่างรอบคอบ ซึ่งการมีข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน จะช่วยทำให้การตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. เปลี่ยนไปตามปัจจัยอื่นที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนรัฐบาล การเปลี่ยนผู้บริหาร สลค. ซึ่งทำให้นโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ สลค. เปลี่ยนตามไปด้วย ทำให้บทบาท สลค. ต้องเปลี่ยนตามนโยบาย
5. สลค. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มีการพัฒนาบทบาทในเชิงวิชาการ แต่จะสามารถปรับเปลี่ยนบุคลากรของ สลค. เพื่อรองรับได้ทันหรือไม่ ต้องพิจารณาในจุดนี้ด้วย
6. ควรเตรียมความพร้อมของบุคลากร สลค. ให้มีความรู้ทั้งทางด้านเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดย สลค. ต้องมีองค์ความรู้ที่หลากหลายและพร้อมสนับสนุนข้อมูลให้คณะรัฐมนตรีมากกว่าในปัจจุบัน
7. สลค. จะต้องมียุทธศาสตร์สนับสนุนคณะรัฐมนตรีในข้อมูลที่เป็นมิติเชิงเนื้อหาของเรื่องมากขึ้น การมองและคิดในเชิงภาพรวมของเรื่องและเชื่อมโยงกับเรื่องเดิมที่คณะรัฐมนตรีเคยมีมติไปแล้ว เพื่อชี้ประเด็นให้คณะรัฐมนตรีทราบ นอกจากนี้ สลค. คงต้องมียุทธศาสตร์ในการผลักดันการดำเนินการและการติดตามผลมติคณะรัฐมนตรีมากขึ้น
8. บทบาทของ สลค. ในอนาคตโดยภาพรวมคงจะไม่เปลี่ยนแปลงแต่อาจจะมีการเพิ่มความสำคัญในบางภารกิจ เช่น ภารกิจเกี่ยวกับการติดตามผลการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรี และภารกิจเกี่ยวกับการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีที่จะเพิ่มการวิเคราะห์และชี้ประเด็นสำคัญมากขึ้น

3. ท่านต้องการให้บุคลากรในสำนัก/กองที่ท่านรับผิดชอบ มีคุณสมบัติอะไรบ้างเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1. มีความรับผิดชอบ และตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง
2. มีความเสียสละ อุทิศเวลาให้การทำงาน และมองทุกอย่างในภาพรวม
3. ใฝ่หาความรู้ มีความรอบรู้ และศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความรู้และทักษะในการติดตามเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีทำงานเป็นทีม แสดงความคิดเห็นเมื่อมีความจำเป็นต้องตัดสินใจร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและสร้างความสามัคคีอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของ สลค.
6. ความละเอียดรอบคอบ
7. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของ สลค. เป็นอย่างดีว่า สลค. เป็นองค์กรสำคัญในกระบวนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นองค์กรที่สนับสนุนหรือช่วยในการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรี ดังนั้น ข้อมูลที่เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ตัดสินใจเชิงนโยบายสูงสุดในการบริหารราชการแผ่นดินจะต้องพร้อมทุกด้าน
8. มีทักษะความรู้ด้านภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
9. มีหลักการที่ถูกต้อง มีความยืดหยุ่นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง โดยไม่ยึดความคิดของตนเองเป็นสำคัญ
10. มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย สามารถมองภาพรวมอย่างเชื่อมโยงกัน
11. มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
12. มีความเชื่อมั่นในองค์กรและผู้บริหาร
13. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
14. ประเมินตนเองและผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ
15. เป็นผู้มีความสุขกับงานและชีวิตส่วนตัว
16. เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน HR และการพัฒนาระบบราชการ
17. สามารถผนวกแนวคิดการลดอัตรากำลังพลและการใช้เครื่องมือรวมทั้งเทคโนโลยีในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ
18. มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในเรื่องการบริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการวางแผนพัฒนาเทคโนโลยีให้สามารถสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ สลค. ได้
19. มีความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกของการให้บริการ
20. มีความสามารถในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

4. ท่านมีความคาดหวังต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สลค. ปี พ.ศ. 2556 – 2558 อย่างไร
เรื่องใดบ้างที่เป็นประเด็นท้าทายของการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ หรือควรระมัดระวังในเรื่องใด/สายงานใดเป็นพิเศษ
ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ

1. การเน้นผู้มีความสามารถพิเศษต้องไม่ลืมผู้ทำงานสนับสนุนด้วย
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สลค. จะสามารถทำให้บุคลากรของ สลค. มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้งานของ สลค. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงาน
3. ประเด็นท้าทายของการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือควรระมัดระวังเป็นพิเศษ คือ
 - 3.1 งานที่เกี่ยวข้องกับราชการในพระองค์
 - 3.2 งานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเสนอร่างกฎหมายเพื่อนำขึ้นทูลเกล้าฯ
 - 3.3 งานที่เกี่ยวกับรัฐสภา
 - 3.4 การทำความเข้าใจเรื่องค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน เช่น สายงานคอมพิวเตอร์ สายงานนิติกร ที่มีค่าตอบแทนสูงกว่าสายงานอื่น และค่าตอบแทนของพนักงานราชการที่สูงกว่าข้าราชการแม้ว่าจะมีการบรรจุเข้ารับราชการพร้อมกัน
 - 3.5 ทำอย่างไรให้บุคลากร สลค. มีความเข้าใจและยอมรับใน “กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความโปร่งใส” รวมทั้งให้บุคลากรสามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน
4. คาดหวังว่าจะเป็นผลดีต่อ สลค. โดยรวม ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความสุขมากขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นมืออาชีพ
5. คาดหวังให้บุคลากรทุกระดับทุกตำแหน่งมีความก้าวหน้าในสายงานที่เสมอภาคกัน
6. ประเด็นที่สมควรดำเนินการเป็นพิเศษ คือ การหมุนเวียนเพื่อให้มีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น
7. ให้ความสำคัญแก่สายงานที่ขาดแคลนบุคลากร หรือสายงานที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์ เช่น สายงานที่มีลักษณะงานเฉพาะการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้า เช่น เจ้าหน้าที่ลิขิต
8. พัฒนาบุคลากรของ สลค. ส่งความเป็นเลิศในสายตาของบุคคลภายนอก
9. เกิดการยอมรับผลการวิเคราะห์ของ สลค. ในฐานะฝ่ายวิชาการ
10. บุคลากร สลค. มีความเติบโตในสายงานจนเป็นผู้บริหาร
11. มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมถึงความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการพัฒนา
12. คาดหวังว่าจะมีการสร้างความก้าวหน้าของสายงานนักวิชาการคอมพิวเตอร์ โดยสามารถเลื่อนระดับได้ถึงระดับชำนาญการพิเศษ อย่างน้อยร้อยละ 50 ของตำแหน่งที่มีอยู่
13. เมื่อมีการจัดทำแผนฯ แล้ว ควรมีการดำเนินการผลักดันให้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างจริงจังต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร สลค. ได้รับทราบแผนและผลการดำเนินการตามแผนด้วย

