



บันทึกข้อความ

อพส.
รับที่... ๑๗๖๕
วันที่... ๒๓ ก.ย. ๒๕๖๓
เวลา... ๑๐.๕๑น.

ส่วนราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล โทร. ๖๐๕๓

ที่ พม ๐๖๐๑.๐๒/ ๑๗๖๕๕ วันที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง สรุปรายงานผลการประชุมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕

เรียน อธิบดี

๑. เรื่องเดิม

ตามที่กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ อนุมัติให้สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล จัดประชุมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ ในวันที่ ๒๗ - ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ ณ ห้องราชา ๑ ชั้น ๑๑ โรงแรมปรินซ์ พาเลซ มหานาค กรุงเทพฯ นั้น

๒. ข้อเท็จจริง

๒.๑ การประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดกรมฯ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวทาง วิธีการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) และสามารถทบทวนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ เป็นวิทยากรบรรยายการประชุม ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ (รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

๒.๑.๑ ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดทำแผนฯ

๑) การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การรวมถึงวิธีการในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งอยู่ในรูปของแผนที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ โดยมององค์การแบบภาพรวม (Holistic) มีการกำหนดพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) กิจกรรม (Activities) การวัดผล (Measures) และผลลัพธ์ (Outcomes)

๒) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๑. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ ๒. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ๓. การวิเคราะห์ถึงประเด็นสำคัญที่ต้องมุ่งเน้น และให้ความสำคัญ เพื่อที่จะบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ ๔. การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๕. การกำหนดกลยุทธ์ หรือสิ่งที่จะทำให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๓) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรแบบ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ S (Strengths) = จุดแข็ง ข้อดี ข้อเด่น ที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ W (Weaknesses) = จุดอ่อน ข้อด้อยที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน และภายนอกองค์กร ได้แก่ O (Opportunities) = โอกาส ปัจจัยที่เอื้อให้ประสบความสำเร็จ T (Threats) = อุปสรรค ข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป/ภายนอกองค์กร (General Environment) แบบ I - STEP ได้แก่ I (International) ความร่วมมือระหว่างประเทศ นโยบายด้านต่าง ๆ ของประเทศมหาอำนาจ S (Sociocultural Factors) สังคมและวัฒนธรรม T (Technological Factors) เทคโนโลยี E (Economic Factors) เศรษฐกิจ P (Political & Law Factors) นโยบายและกฎหมายของรัฐ

๒.๑.๒ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เป็นเครื่องมือ สำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการประยุกต์หลักการ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ ส่วนราชการ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Process and Doables) และประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ด้านการบริหารงานบุคคล (Outcomes and Deliverables) ประกอบไปด้วย ๕ มิติ ๑๗ ปัจจัย ได้แก่

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๔ ปัจจัย ได้แก่ ๑. นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล ๒. การวางแผนและบริหารกำลังคน ๓. การบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง ๔. การสร้าง พัฒนา และสืบทอดตำแหน่ง

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๔ ปัจจัย ได้แก่ ๑. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา ๒. ระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓. ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ๔. เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๔ ปัจจัย ได้แก่ ๑. การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่จำเป็นต้องการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ ๒. ความพึงพอใจต่อนโยบายมาตรการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓. การเรียนรู้ และการพัฒนา ๔. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับมือด้านด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๒ ปัจจัย ได้แก่ ๑. การตัดสินใจบนหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักสิทธิมนุษยชน ๒. ความโปร่งใสของกระบวนการ และพร้อมรับการตรวจสอบ

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประกอบด้วย ๓ ปัจจัย ได้แก่ ๑. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงาน ๒. สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ๓. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

๒.๑.๓ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ โดยที่ประชุมเห็นชอบให้แผนกลยุทธ์ฯ มีการปรับวิสัยทัศน์ และพันธกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ดังนี้

ประเด็น	การปรับเปลี่ยน	
	เดิม	ใหม่
วิสัยทัศน์	กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงสวัสดิการพื้นฐาน พัฒนาสู่การพึ่งพาตนเอง	บุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สนับสนุนให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงสวัสดิการพื้นฐาน พัฒนาสู่การพึ่งพาตนเอง
พันธกิจ	๑. พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย กลไก และระบบสวัสดิการ และการพัฒนาสังคม	๑. เพิ่มศักยภาพบุคลากรในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย กลไก และระบบสวัสดิการ และการพัฒนาสังคม
	๒. ยกระดับคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างขีดความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย	๒. เสริมพลังบุคลากรให้สามารถช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างขีดความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย

ประเด็น	การปรับเปลี่ยน	
วิสัยทัศน์	เดิม	ใหม่
	๓. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเกิดพลังขับเคลื่อนการจัดสวัสดิการและพัฒนาสังคม	๓. ยกระดับความสามารถของบุคลากรในการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเกิดพลังขับเคลื่อนการจัดสวัสดิการและพัฒนาสังคม
พันธกิจ	๔. เสริมสร้างขีดความสามารถองค์การเพื่อการบริหารนโยบายและการบริการ	๔. เสริมสร้างขีดความสามารถองค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการบริหารนโยบายและการบริการ

สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ภายใต้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ ซึ่งที่ประชุม เห็นควรให้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์เดิม ร้อยละ ๘๐.๓๘ และให้เปลี่ยนแปลง ร้อยละ ๑๙.๖๒ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มีดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
๑. การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร	พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> - การทบทวนสภาพการจ้างเพื่อการวางแผนอัตรากำลัง - การพัฒนาคนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วย HRD BP (HRD Blueprint) - การจัดการความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรม - การจัดทำ Employee Profile เพื่อการพัฒนาสายอาชีพ
๒. การส่งเสริมความรักและความผูกพันของบุคลากร	สร้างความผูกพันของบุคลากรในกรมฯ	<ul style="list-style-type: none"> - การดึงดูดคนเก่งด้วยภาพลักษณ์องค์การ - การพัฒนาความผูกพันของบุคลากรด้วยการวินิจฉัย - การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ “นวัตกรรมทางสังคม”
๓. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เพื่อผลงานเชิงนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - การเชื่อมโยงผลงานคนกับองค์การ SPMS (SPMS: Strategic Performance Management System) - การส่งเสริมสภาพแวดล้อมความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร
๔. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	กรมฯ มีสัดส่วนบุคลากรที่เหมาะสมต่อผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - การทบทวนโครงสร้างงาน HR (Review HR Structure) - การพัฒนาทำระบบ HRIS (HRIS: Human Resource Information System) - การพัฒนาทีม HR มืออาชีพ

๒.๑.๔ การแบ่งกลุ่มและฝึกปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบาย ทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยที่ประชุมได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

S จุดแข็ง (Strength)	W จุดอ่อน (Weaknesses)
๑. การพัฒนาบุคลากรตอบสนองต่อนโยบาย การให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย และมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นปัจจุบัน	๑. ขาดการทดแทนตำแหน่ง ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง
๒. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน และมีประสบการณ์ในการพัฒนาสังคม และจัดสวัสดิการสังคม	๒. การพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุม และไม่ตรงกับความ ต้องการของบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง
๓. การทำงานเป็นทีม (Team Work)	๓. โครงสร้างหน่วยงาน และจำนวนอัตรากำลัง ไม่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ
๔. มีระบบฐานข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร	๔. ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ (KM) การสอนงาน (Coaching)
๕. มีวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง	๕. การประเมินผลไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน
๖. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	๖. ขาดบุคลากรเฉพาะด้าน เช่น นักจิตวิทยา เจ้าหน้าที่สำรวจจริงวัด
	๗. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่มีความเสี่ยง
	๘. บุคลากรขาดความเข้าใจในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันกำหนดโครงการตัวอย่าง ที่มีการวิเคราะห์ ข้อมูลจากจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทาง และข้อมูล ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ เช่น โครงการบริหารจัดการความรู้ (KM) ตามสายวิชาชีพ โครงการนำเทคโนโลยีเพื่อการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากร โครงการสร้างสัมพันธ์และเสริมสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรแรกเข้า และหัวหน้างาน เป็นต้น

๒.๒ สำนักงานเลขานุการกรม กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล จะนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมดังกล่าวกำหนดเป็น (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ โดยจะมีการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้อำนวยการสำนักงาน/กอง และหัวหน้ากลุ่ม ผู้แทนข้าราชการบรรจุใหม่ ผู้แทนพนักงานราชการใหม่ เป็นต้น และนำเข้าสู่ที่ประชุมพิจารณา ก่อนเสนออธิบดีอนุมัติแผนฯ ต่อไป

๓. ข้อเสนอ

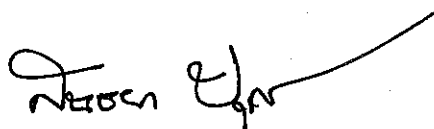
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ก่อนดำเนินการแจ้งเวียนให้สำนักงาน/กอง/กลุ่ม ทราบต่อไป

ทราบ



(นายสุทธิ จันทรวงษ์)
อธิบดีกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

๒๓ ก.ย. ๒๕๖๓



(นางสาวสนทยา บุณยภูษิต)
เลขานุการกรม