

## แผนบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2561-2563

### 1. แนวโน้มและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

#### 1.1 โมเดล “ประเทศไทย 4.0” และ “HR 4.0”

ประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 Thailand เป็นโมเดลที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” นำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับ ดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาค บริการมากขึ้น มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทโลกยุค The Fourth Industrial Revolution อย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน

แน่นอนว่า เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรต้องมีการ ปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ในยุค 4.0 อินเทอร์เน็ตคือทุกสิ่งทุกอย่างที่เข้ามามีบทบาทในงานของ HR ทั้งการสื่อสารในองค์กร การสรรหาพนักงาน รวมถึง วิธีการทำงานและสถานที่ทำงาน HR ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเติบโตของ digital workplace และ mobile technology สามารถสร้างนวัตกรรม ออกแบบเครื่องมือ เพื่อการบริหารจัดการจาก work-life balance เป็น weisure time ซึ่งเป็นการเชื่อมคำว่า work กับ leisure หมายถึง ไม่มีเส้นแบ่งที่ชัดเจนระหว่างโลกการทำงาน และโลกส่วนตัว ใช้เทคโนโลยีช่วยสร้างการมีส่วนร่วมกับ line manager ในงานของ HR มากขึ้น

#### 1.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำกรอบการบริหารจัดการองค์การไปใช้ในการ ประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่า มาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน คือ

(1) การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจาย อำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และ ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

(2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผล ความก้าวหน้าของการดำเนินการ

(3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความ ต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

(4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์การ

(5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและ แรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ

(6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

(7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

### 1.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

HR Scorecard คือเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กร ให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยองค์ประกอบของ HR Scorecard จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1) มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) หมายถึงผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

2) ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงานโครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัด บรรลุ มาตรฐานความสำเร็จ

3) มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัด มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4) ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่า ส่วนราชการและจังหวัด ได้ ดำเนินการตามนโยบาย แผนงานโครงการและ มาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับ มาตรฐานแห่งความสำเร็จ

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มีทั้งหมด 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 มาตรฐานด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) มิติที่ 2 มาตรฐานด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) มิติที่ 3 มาตรฐานด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) มิติที่ 4 มาตรฐานด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) และมิติที่ 5 มาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of work-life and Work-life balance)

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้การบริหารทรัพยากร บุคคลเชิงกลยุทธ์และกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและมาตรฐานการบริหารและพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยกำหนดระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรของส่วนราชการภายใต้กรอบมาตรฐาน ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลในแต่ละปีให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง ให้ส่วนราชการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเสนอสำนักงาน ก.พ. ทุกปีเพื่อ นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็ง และมั่นใจได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล

ของส่วนราชการเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 34 ที่บัญญัติว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมาตรา 42 ที่ระบุว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงระบบคุณธรรม

#### 1.4 ทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ระยะ 10 ปี (2555-2565) ของ สสส.

ทิศทางการดำเนินงานของ สสส. ในระยะสิบปี ใช้เป็นกรอบสำหรับการวางแผนระยะสามปี และแผนการดำเนินงานประจำปี โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในการสร้างเสริมสุขภาพ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ “ทุกคนบนแผ่นดินไทย มีขีดความสามารถ สังคมสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อสุขภาวะ”

พันธกิจ “จุดประกาย กระตุ้น สาน และเสริมพลัง บุคคล และองค์กรทุกภาคส่วน ให้มีขีดความสามารถและสร้างสรรค์ระบบสังคม ที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะ”

ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคอนไวในยุทธศาสตร์เฉพาะ ข้อที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถ ของบุคคลและองค์กร ให้เท่าทันพลวัตของปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อสุขภาพ รวมทั้งให้มีขีดความสามารถในการทำงานเชิงรุก ทั้งที่เป็นงานเฉพาะด้านและการบูรณาการเชื่อมโยงข้ามภาคส่วน (รัฐ วิชาการ เอกชน ประชาสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ฯลฯ) ข้ามประเด็นและข้ามพรมแดนในการสร้างเสริมสุขภาพในระดับภูมิภาคและระดับโลก

## 2. การประเมินและการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานบุคคล

จากการรวบรวมความต้องการ/ความคาดหวังต่อส่วนงานสนับสนุนเพื่อบรรลุตามแผนหลัก สสส. ปีงบประมาณ 2561-2563 ด้านการบริหารงานบุคคล โดยสำนักงานพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ และการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สสส. ประจำปี 2560 ฝ่ายบริหารงานบุคคลได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพ ความคาดหวัง รวมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานบุคคล มีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

### 2.1 ความคาดหวัง/ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคล

ประเด็น	ความคาดหวัง/ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
โครงสร้างองค์กรและการบริหารอัตรากำลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับปัญหาที่พบและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น</li> <li>ควร Re-structural และ Re-organization หากจำเป็น</li> <li>จัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจและภาระงานของส่วนงาน</li> <li>กรอบอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนให้นักวิชาการทำงานได้เต็มที่</li> <li>มีการเติมเต็มอัตรากำลังที่ยังขาดโดยไม่ต้องร้องขอ โดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญๆ</li> </ul>	ทบทวนการแบ่งโครงสร้างองค์กรและการกระจายงาน/ข้อมูล

ประเด็น	ความคาดหวัง/ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
การพัฒนาบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพนักวิชาการ จากความต้องการของแต่ละแผน</li> <li>● การออกแบบการพัฒนาศักยภาพในลักษณะอื่นๆ ที่ไม่ใช่การอบรม และเพิ่มเวลาเรียนรู้ หรือการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น</li> <li>● พัฒนาบุคลากรแบบเฉพาะมากกว่าแบบรวม</li> <li>● มุ่งเน้นการสร้างนักบริหารมืออาชีพช่วยพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใน</li> <li>● เพิ่มคุณภาพการอบรมงานในช่วงระยะเวลาทดลองงาน ต้องมีปฐมนิเทศพนักงานงาน ทุกระเบียบที่ต้องทราบ และขั้นตอนการใช้ระบบ</li> <li>● มีคู่มือการอบรมการปฏิบัติงาน และคู่มือโปรแกรมต่างๆ อย่างเพียงพอ และมีการ re-teach เป็นระยะ</li> <li>● การปลูกฝังวินัย เรื่องการตรงต่อเวลาของพนักงานทุกระดับ</li> </ul>	<p>เน้นการพัฒนาศักยภาพและจริยธรรมของบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเป็นธรรมของระบบประเมิน</li> <li>● การให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม</li> <li>● ควรมีความยุติธรรมในการมอบหมายงานละเอียดเป้าหมายที่เท่าเทียมกัน</li> </ul>	<p>ปรับปรุงแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีให้ยุติธรรมและสะท้อนผลงานจริง เน้นการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนผ่านการฝึกอบรมให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจแนวทางการสอนงานที่เหมาะสม การมอบหมายงานที่ชัดเจน</p>
ความก้าวหน้าในงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มีความชัดเจนในการเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>● สายงานไม่ชัดเจน</li> </ul>	<p>สร้างความชัดเจนในเส้นทางเดินและความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยเน้นการสื่อสารและเครื่องมือที่เป็นธรรม</p>
การบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บางตำแหน่งมีค่าตอบแทนน้อยกว่าภาระงานที่ได้รับ</li> </ul>	<p>ทบทวนค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานและลูกจ้างที่ยึดหยุ่นและ</p>

ประเด็น	ความคาดหวัง/ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การทบทวนหรือปรับปรุงระบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับบริบทวิถีชีวิตของคนในปัจจุบัน</li> </ul>	ตอบสนองความต้องการของบุคลากร
ผู้นาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับของการตัดสินใจไม่ชัดเจน ทำให้อำนาจการตัดสินใจแตกแยก</li> <li>● เน้นการทำงานใหญ่ เป็นจุดคานงัดของสังคม</li> </ul>	เน้นการกระจายอำนาจและสร้างความชัดเจนในระดับการตัดสินใจของแต่ละระดับผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติ
ค่านิยมหลัก/ วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ควรนิยามเชิงพฤติกรรม ความเป็นรูปธรรม เข้าใจง่าย เน้นเรื่องการปฏิบัติมากกว่าหลักการตามทฤษฎี</li> <li>● การสื่อสาร/สร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนในทุกกระดับ ปลุกฝังให้เจ้าหน้าที่ทุกคนนำค่านิยมสสส.ไปใช้ในการทำงานอย่างจริงจัง ให้กลายเป็น DNA ของคนสสส.</li> <li>● ผู้บริหารทำเป็นแบบอย่าง และมีต้นแบบที่สามารถแสดงเป็นรูปธรรม</li> <li>● มีการนำเรื่องค่านิยมหลักขององค์กรแปลงมาสู่การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานที่เป็นรูปธรรม</li> <li>● มีกิจกรรมสอดแทรกและกระตุ้นให้คนในองค์กรรับรู้และเข้าใจค่านิยมหลักที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น</li> </ul>	ควรทำรายละเอียดคำอธิบายที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย เห็นเป็นรูปธรรมผ่านการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างของผู้บริหาร เน้นทำกิจกรรมหรือการสื่อสารมากขึ้น ผ่านกิจกรรมหรือช่องทางอื่นๆ เพื่อให้ทุกคนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้และตระหนักต่อค่านิยม
การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คนรุ่นใหม่ต้องการความชัดเจนมากขึ้น</li> <li>● เปลี่ยนทัศนคติว่าทุกอย่างผิดไปหมด</li> <li>● การสื่อสารงาน ข่าว สสส.ที่ควรทราบ ควรมีช่องทางเดียวหลัก ส่วนช่องทางรองมีไว้ก็ได้</li> <li>● เพิ่มช่องทาง/พื้นที่ในการรับฟังความเห็นและความรู้สึกที่เกิดจากการทำงาน</li> </ul>	เน้นการสื่อสารในภาพรวม เนื้อหาที่ง่ายต่อกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มจำนวนครั้ง วิธีการ และช่องทางการสื่อสารภายใน
สภาพแวดล้อมใน การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำงานข้ามสำนักยังมีน้อย Focus งานตัวเอง ไม่เห็นงานเพื่อน</li> <li>● ครอบครัวยุคใหม่ต้องการระเบียบและมาตรฐาน (standard) มากขึ้น</li> <li>● ทบทวนกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Process improvement) อย่างเร่งด่วน ลดการทำงานซ้ำๆ หลายรอบ กระบวนการมีคล่องตัว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น</li> </ul>	เน้นการทำงานข้ามสำนัก/ฝ่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน สร้างกระบวนการงานที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ประเด็น	ความคาดหวัง/ความคิดเห็น	ข้อเสนอแนะ
ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญกับความสุขและความรู้สึกมั่นคงของคนทำงานเป็นเป้าหมายลำดับต้นๆ ขององค์กร</li> <li>ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรน้อยลง มุ่งงาน ไม่มีเวลาคุยกัน</li> </ul>	

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานบุคคล

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานฯ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อประเมินสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อสำนักงานฯ ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของการบริหารงานบุคคล รวมทั้งความคาดหวังของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ โดยผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
(1) มีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรอย่างชัดเจน	(1) การบริหารอัตรากำลัง ยังไม่เต็มอัตราที่มีอยู่ โดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญๆ
(2) มีการจัดโครงสร้างการทำงานตามกลุ่มงานและตำแหน่งงาน ทำให้บุคลากรมีเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ รวมถึงมีคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานต่างๆ และนำไปใช้ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร	(2) ความยากในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับการทำงานเฉพาะแบบ สสส.
(3) มีระบบและเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ	(3) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล บางเรื่องยังไม่ได้ปรับปรุงหรือจัดทำแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
(4) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคลที่พร้อมสนับสนุนการทำงาน	(4) ความยากของการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องใช้ความรู้และประสบการณ์เฉพาะขององค์กร ซึ่งไม่สามารถใช้องค์ความรู้ทั่วไปได้
(5) บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน มีจิตสาธารณะ	(5) การขาดผู้บริหารระดับกลางในหลายตำแหน่ง รวมถึง Capability Gap ของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารรุ่นต่อไปที่จะขึ้นมาทดแทน
(6) ผู้บริหารมีการวางแผนบุคลากรและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	(6) การไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากร
(7) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร	(7) การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลยังไม่เข้าถึงบุคลากรอย่างทั่วถึง
(8) ผู้บริหารมีความรู้ประสบการณ์ทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ได้รับการยอมรับจากภาคีเครือข่าย	(8) การจัดการความรู้ในองค์กรยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร
(9) มีภาคียุทธศาสตร์ ทั้งบุคลากร หน่วยงานภายใน และภาคีเครือข่ายที่มีองค์ความรู้และหลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับการทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพ	(9) การสื่อสารสร้างความเข้าใจค่านิยมหลัก/วัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันให้กับบุคลากรในองค์กรยังไม่ครอบคลุม ขาดตัวอย่างการปฏิบัติ/

จุดแข็ง	จุดอ่อน
	พฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรม
โอกาส	อุปสรรค/ความท้าทาย
<p>(1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทิศทางการพัฒนาประเทศ 4.0 และนโยบายมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของรัฐบาล ส่งผลให้องค์กรต้องให้ความสำคัญและมีแผนการพัฒนาองค์กรและบุคลากรแบบก้าวกระโดด</p> <p>(2) แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ (HR Trend) ส่งผลต่อการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>	<p>(1) การปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางสังคมและทิศทางการพัฒนาประเทศและนโยบายของรัฐบาล</p> <p>(2) สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทน โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่มีค่าตอบแทนสูง ส่งผลต่อการสรรหาบุคลากรในบางตำแหน่งงาน</p> <p>(3) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะด้าน IT ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>

#### จุดเน้นของแผน

1. ด้านการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล มุ่งพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทน และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสู่ความเป็นนักสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพมืออาชีพ มีความก้าวหน้าทางอาชีพ และเสริมศักยภาพผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร
3. ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาและเสริมสร้างปัจจัยเกื้อหนุนที่เอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันกับองค์กร

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นนักสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพมืออาชีพ
3. เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
<b>ด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล</b>			
1. มีโครงสร้างและการบริหารอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจของส่วนงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารจัดการองค์กร	-ข้อเสนอเพื่อปรับปรุงโครงสร้างด้านงานสนับสนุน -รายงานการวิเคราะห์การกระจายงานสำคัญเพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังที่เหมาะสม	-มีการนำผลจากข้อเสนอ/รายงานไปดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสม -มีการจัดทำ/ปรับปรุงแบบบรรยายลักษณะงานของพนักงาน (standard profile) ในทุกตำแหน่งงาน	-มีแผนอัตรากำลังระยะ 3 ปี ปี 2564-2566
2. ได้บุคลากรที่มีทักษะความสามารถเหมาะสมกับกลุ่มระดับตำแหน่งและสอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการ	-มีการออกแบบระบบและแนวทางการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับกลุ่มตำแหน่งงาน	-มีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (กระบวนการและเครื่องมือ) ที่เหมาะสมกับกลุ่มระดับตำแหน่งงาน -มีการเสริมทักษะและความสามารถในการสัมภาษณ์เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร	
3. มีการปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ		-รายงานการทบทวน/ข้อเสนอการพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	-มีการปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. มีการพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี	-ข้อเสนอเพื่อปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนให้สะท้อนกับผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะมากยิ่งขึ้น	-ข้อเสนอแนวทางการจัดสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	-มีการทบทวนโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และตลาดแรงงาน
5. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ ด้านการบริหารงานบุคคล	-มีระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	-มีแนวทางการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล	-มีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล



เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
ให้ถูกต้อง ทันสมัย ใช้งานสะดวก และรวดเร็ว	-มีแนวทางการจัดการและสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล	-มีช่องทางการสื่อสารและสร้างความเข้าใจด้านการบริหารงานบุคคลผ่านระบบออนไลน์	
<b>ด้านการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร</b>			
6. มีการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นนักสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพมืออาชีพ	-แผนการพัฒนาและฝึกอบรมประจำปีของบุคลากร ตามกรอบ Health Promotion Enabler Development Roadmap และดำเนินการตามแผน -ร้อยละ 80 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง -หลักสูตรการเรียนรู้และเครื่องมือการฝึกอบรม/การเรียนรู้ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง	-แผนการพัฒนาและฝึกอบรมประจำปีของบุคลากร ตามกรอบ Health Promotion Enabler Development Roadmap และดำเนินการตามแผน -ร้อยละ 80 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง -หลักสูตรและเครื่องมือการฝึกอบรม/การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สำหรับบุคลากร จำนวนไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง -แนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และแผนการดำเนินการ	-แผนการพัฒนาและฝึกอบรมประจำปีของบุคลากร ตามกรอบ Health Promotion Enabler Development Roadmap และดำเนินการตามแผน -ร้อยละ 80 ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง -มีระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)
7. มีแผนการพัฒนาอาชีพ (Individual Career Plan) ของบุคลากรระดับ 5-6			-มีแผนการพัฒนาอาชีพของบุคลากรระดับ 5-6 และดำเนินการตามแผน

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
8. มีระบบการพัฒนาที่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่ และดำเนินการตามแผน	-ระบบการพัฒนาที่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่ (กลไก คู่มือ และกระบวนการ พัฒนาที่เลี้ยง) และแผนการดำเนินงาน	-การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาที่เลี้ยง -บุคลากร ระดับ 5-6 ได้รับการพัฒนาเป็นพี่เลี้ยง ไม่น้อยกว่าร้อยละ	บุคลากร ระดับ 5-6 เป็นพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่ ไม่น้อยกว่าร้อยละ
9. มีระบบการพัฒนาผู้บริหาร	-ข้อเสนอระบบการพัฒนาผู้บริหารและแผนการพัฒนาผู้บริหาร (Leadership system)	มีการดำเนินการตามแผนการพัฒนาผู้บริหาร	
<b>ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน</b>			
10. บุคลากรมีพฤติกรรม/คุณลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก/วัฒนธรรมองค์กร	-มีแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร -มีกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจ/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ brand attribute จำนวนไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง -มีสื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ brand attribute และเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ ไม่น้อยกว่า 3 ชิ้น	บุคลากรไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องค่านิยมหลัก/วัฒนธรรมองค์กร	บุคลากรไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 มีพฤติกรรม/คุณลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก/วัฒนธรรมองค์กร
11. มีผู้นำการเปลี่ยนแปลง/กลุ่มบุคลากร (change agent) ที่พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร	มีกลุ่มบุคลากรหรือคณะทำงาน (change agent) ในการร่วมพัฒนาองค์กรตามแนวทาง Happy Workplace มีแผนการทำงานร่วมกัน และดำเนินการตามแผน		
12. บุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น	มีการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร และดำเนินการตามแผน		ระดับของความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัดร่วม

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
<p>บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานในกระบวนการสำคัญด้วยตนเองผ่านระบบการฝึกอบรม/การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)</p>	<p>มีคู่มือและหลักสูตรการฝึกอบรมระบบงานสนับสนุนที่สำคัญ อย่างน้อย 2 เรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดซื้อจัดจ้าง ร่วมกับฝ่ายอำนาจการ</li> <li>- การเงินและบัญชี ร่วมกับฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> </ul>	<p>มีเครื่องมือการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของระบบงานสำคัญ อย่างน้อย 2 เรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารโครงการ</li> <li>- การเงินและบัญชี</li> </ul>	<p>ระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ร่วมกับกลุ่มงานสนับสนุน</p>

## แนวทางการดำเนินงาน

### ด้านการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล

1. การศึกษาเพื่อทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ
2. การวิเคราะห์การกระจายงาน (work distribution) ในกระบวนการทำงานสำคัญ
3. การวิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจของส่วนงานและองค์กร ทุก 3 ปี
4. การพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Proactive Recruitment) โดยพัฒนากระบวนการและเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกที่สามารถประเมินทักษะความสามารถ ตามกลุ่มระดับตำแหน่งที่เหมาะสม และมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ (core value & core competency) รวมถึงการเสริมทักษะและความสามารถในการสัมภาษณ์เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน
5. การทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. การพัฒนา/ปรับปรุงระบบบริหารค่าตอบแทนให้สามารถสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากร และพัฒนาระบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
7. การพัฒนาปรับปรุงและนำใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล โดยมีการจัดการระบบฐานข้อมูลบุคลากรและรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรสำหรับผู้บริหาร และจัดการข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลสำหรับบุคลากร

### ด้านการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร

1. การจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมประจำปี (ประกอบด้วย กลุ่มบุคลากรใหม่ กลุ่มวิชาการ และกลุ่มปฏิบัติการ) และดำเนินการตามแผน
2. การพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับแผนบุคลากรและแผนพัฒนาอาชีพ (สำหรับบุคลากรระดับ 5-6)
3. การพัฒนาหลักสูตรการอบรม/การเรียนรู้ระบบงานที่สำคัญสำหรับบุคลากร
4. การพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-Learning) สำหรับบุคลากร
5. การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Program) สำหรับบุคลากรใหม่
6. การพัฒนาแผนทางอาชีพ (Individual Career Plan) ของบุคลากรระดับ 5-6 (ตามเกณฑ์ที่กำหนด)
7. การพัฒนาระบบการพัฒนาผู้บริหาร (Leadership System)

### ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันองค์กร

1. การสื่อสารสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง โดยเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทและกลุ่มเป้าหมาย เช่น การอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกิจกรรม และการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ เป็นต้น
2. การส่งเสริมให้เกิดการนำค่านิยมหลักไปปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กลไกและเครื่องมือของงานบริหารงานบุคคล เช่น กิจกรรมพัฒนาองค์กร กิจกรรมจิตอาสา กิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ และกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ
3. การสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และความสุขของบุคลากร ออกแบบแผนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจ ความผูกพัน และความสุขของบุคลากร และดำเนินการตามแผน

4. สนับสนุนกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสร้างเสริมสุขภาพมืออาชีพ ผ่านกิจกรรมการพัฒนาองค์กร และโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยเริ่มจากหน่วยงานหรือพื้นที่ที่ตนเองสังกัด/ทำงาน