



พ.ร.บ. ที่ ๑๐๓

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มพัฒนาอัตรากำลังและพัฒนาระบบงาน โทร.๐๒-๖๑๘๘๒๓๒๓ ต่อ ๑๓๐๑
ที่ นร.๐๒๐๓.๐๒/๑๔๕๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง สรุปผลการดำเนินงานโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐

เรียน อปส. ผ่าน รรล. (นายไพฑูรย์)

เพื่อโปรดพิจารณา/สั่งการ

๑. ข้อเท็จจริง

๑.๑ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ กกจ. รับผิดชอบดำเนินโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐ เพื่อดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมประชาสัมพันธ์ และกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่ปฏิบัติพร้อมทั้งเป็นไปตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จที่ ก.พ. กำหนด และสนับสนุนให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกรม ต่อเนื่องจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๒ - ๒๕๕๕

๑.๒ กปส. ได้แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐ โดย รปส.เตือนใจ เป็นประธาน คณะทำงานประกอบด้วย ผอ.สทท., ผอ.สนช., ผอ.สปต., ผอ.สนผ., ผอ.สพท., ปชส.ผู้แทนภาค ๓ , ผอ.สปช., ผอ.กพร., อกจ.,นายประดิษฐ์ กังสนารักษ์ , นางจริยา ประสพทรัพย์ , นายอนุสรณ์ อัครนิตติ และ เจ้าหน้าที่ กกจ. เป็นฝ่ายเลขานุการ (คำสั่ง กปส.ที่ ๑๕๓/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ และคำสั่ง กปส.ที่ ๔๗๖/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๕ เพิ่มเติม) และดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาจากบริษัทซิกเนเจอร์ โซลูชั่น จำกัด ดำเนินงานกิจกรรมโครงการฯ ร่วมกับคณะทำงาน ตามปฏิทินที่กำหนดระยะเวลาดำเนินการ ๒๑๐ วัน (๑ พ.ค.-๒๖ พ.ย.๒๕๕๕) สรุปผลการดำเนินงาน ดังนี้

๑) ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกรมประชาสัมพันธ์, ทบทวนผลการดำเนินงานแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๕, สัมภาษณ์ผู้บริหารกรมประชาสัมพันธ์ (อปส.และรปส.) เกี่ยวกับนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายแนวทางการดำเนินงานของกรมประชาสัมพันธ์ใน ๕ ปีข้างหน้า ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐ และการสำรวจข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๓,๓๑๒ ราย เพื่อวิเคราะห์สรุปผลข้อมูลกรอบแนวทางประกอบการร่างแผนที่ยุทธศาสตร์กลยุทธ์องค์กรและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปส.ต่อไป

๒) จัดประชุมคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐ จำนวน ๕ ครั้ง เพื่อพิจารณาดำเนินกิจกรรมขั้นตอนของแผนการดำเนินงานโครงการตามที่กำหนด

๓) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดเห็นจากหัวหน้าหน่วยงานด้านแผนหรือฝ่ายบริหารของสำนัก/กองและหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน ๗๕ ราย ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

เรียน ผอ.สำนัก/ผชช./ผอ.กอง และหัวหน้าหน่วยงาน
เพื่อโปรดทราบ


(นายกิตติศักดิ์ หาญกล้า)

 อจ.
ม.ค.๕๕

กลยุทธ์องค์กร, ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และกรอบแนวคิดและวิธีการปรับปรุง
ร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ไปสู่การวางแผนงาน/โครงการที่
เหมาะสมสอดคล้องและแนวทางดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการชี้แจงและถ่ายทอดองค์ความรู้ในการบริหารแผนกลยุทธ์การ
บริหารทรัพยากรบุคคลของกรมประชาสัมพันธ์ ๑ ครั้ง ให้กับคณะทำงานพัฒนาเครือข่ายด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล จำนวน ๗๕ ราย เพื่อชี้แจงแนวทางร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการ
จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖

๕) จัดประชุม HR Expert ชี้แจงและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงาน กกจ.และ
ผู้แทนสำนัก/กองที่ร่วมรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง จำนวน ๗ หน่วยงาน ได้แก่ สนผ., สปต., กกจ., ศสช.,
สกก., สปช., กกพ.เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมตามแผนรายปีตามคู่มือ เครื่องมือบริหาร และแนวทาง
การติดตามประเมินผลการดำเนินงานแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ
กปส. รวมทั้งมีการบริหารงานบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ไว้ ๕ มิติ โดยกำหนดประเด็น
ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ประเด็น เป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินแผนกลยุทธ์การ
บริหารทรัพยากรบุคคล ในระยะเวลา ๕ ปี ได้แก่ (๑) การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน
(๒) การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร (๓) การเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและ
บริหารผลงาน (๔) การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล
(๕) การเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนากลไกของกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล

๒.ข้อพิจารณา

เพื่อให้การดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคล กปส. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตาม
การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน
การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ และแผนพัฒนาบุคลากรของ กปส.
เห็นสมควรดำเนินการ ดังนี้

๑. อนุมัติแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐ เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในภาพรวมต่อไป

๒. มอบ กกจ.รับผิดชอบดำเนินการบริหาร ติดตามและประเมินผลแผน ร่วมกับสำนัก/
กองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจการดำเนินงานแผน
กลยุทธ์ดังกล่าว ให้สำนัก/กองและหน่วยงานต่าง ๆ ทราบและถือปฏิบัติ

- อนุมัติ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติดำเนินการทั้ง ๒ ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

- ดำเนินการตามเสด็จ

(นายธีระพงษ์ โสตาศรี)

อปส.
๒๒ มี.ค. ๒๕๕๖

(นายกิตติศักดิ์ หาญกล้า)

กกจ.

(นายไพฑูรย์ หิรัญประดิษฐ์)

รปส.

๒๑ มี.ค. ๒๕๕๖

เรื่องกลับ กกจ.

อปส.(นายธีระพงษ์ โสตาศรี) ๑๑๐

๒๑ มี.ค. ๒๕๕๖

รปส (นายไพฑูรย์)

๒๑ มี.ค. ๒๕๕๖

วันที่ ๒๒ มี.ค. ๒๕๕๖



**แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
(HR Scorecard)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556–2560
กรมประชาสัมพันธ์**

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของกรม ประชาสัมพันธ์	2
2. กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	3
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560	7
3.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์	7
3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของกรมประชาสัมพันธ์	9
3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม ประชาสัมพันธ์	10
3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกิจกรรม	11
3.5 แผนกลยุทธ์การบริหารกำลังคน	14
3.6 การดำเนินงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์	25
4. คู่มือแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560	27
5. ผังแสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2556-2560	67
6. กรอบการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2556-2560	78
7. เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2556-2560	83

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน/โอกาส/อุปสรรคของกรมประชาสัมพันธ์
2	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และกิจกรรม
3	แผนกลยุทธ์การบริหารกำลังคน

บทนำ

โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 นี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะกลางของกรมประชาสัมพันธ์ สืบเนื่องจากแผนกลยุทธ์ฉบับเดิม

การจัดทำแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้ นอกจากจะวางอยู่บนกรอบแนวทางที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. ดังที่เคยปฏิบัติมา ยังได้นำผลการทบทวนและประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 1 และความคิดเห็นรวมทั้งการระดมสมองของข้าราชการและบุคลากรหลายกลุ่มมาเป็นปัจจัยกำหนดทิศทางของแผนกลยุทธ์

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของกรม แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 นี้ จึงให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกกับการสร้างความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมประชาสัมพันธ์ ปี พ.ศ. 2555-2558 และมุ่งเน้นให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตอบสนองยุทธศาสตร์ที่กรมประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญ

อนึ่ง จากการทบทวนแผนกลยุทธ์ฉบับเดิม ทำให้เห็นได้ว่าช่วงเวลา 5 ปี เป็นช่วงเวลาที่ครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้มากมาย ดังนั้น หากจะให้แผนกลยุทธ์สามารถเกิดผลได้จริงในทางปฏิบัติ นอกจากจะต้องมุ่งมั่นตอบสนองยุทธศาสตร์กรมแล้ว การบรรลุประสิทธิผลยังขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นในการปรับปรุงแผนงานโครงการเพื่อให้ตอบสนองอย่างทันทั่วถึงต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงอาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายหลักโดยรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 จึงได้แก่การยึดโยงเข้าสู่กลยุทธ์กรมโดยกำหนดกลไกให้มีการบริหารแผนงานโครงการที่ตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันทั่วถึงและยืดหยุ่น



1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของกรมประชาสัมพันธ์

• วิสัยทัศน์

เป็นองค์การหลักที่เป็นเลิศด้านการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารมวลชนแบบมีอาชีพ
แห่งอาเซียน เพื่อการพัฒนา การรักษาความมั่นคง วัฒนธรรม และภาพลักษณ์ที่ดีของ
ประเทศ

• ภารกิจหลัก

1. เสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนประชาสัมพันธ์แห่งชาติ
2. ประชาสัมพันธ์นโยบายและการดำเนินงานของรัฐสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งในและ
ต่างประเทศ และสะท้อนปัญหาของประชาชนสู่รัฐบาล
3. สนับสนุนทางวิชาการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนแก่หน่วยงานภาครัฐ องค์กร
ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสื่อมวลชน

• ยุทธศาสตร์กรมประชาสัมพันธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ และกำกับดูแลการ
ปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารนโยบายและการดำเนินงาน
ของรัฐให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขยายบทบาททางวิชาการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนให้แก่
หน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน ภาคประชาชน และสื่อมวลชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กร



2. กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำขึ้นตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ ประกอบด้วย

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

- **มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

1) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้กรมฯ บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน



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

1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

- **มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ



4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถ จำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่ง เรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของ ทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

● **มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่ส่วน ราชการจะต้อง

1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุก กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

● **มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง การที่ส่วน ราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาค บังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วน ราชการ



3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับ ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่ามียุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มี การดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็น การยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ



3. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560

3.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560 มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ 2556-2560 มีอำนาจหน้าที่ในการ
 - ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ประจำปีงบประมาณ 2551-2555
 - ศึกษา วิเคราะห์ และสำรวจความคิดเห็นเพื่อประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดทิศทาง นโยบาย และประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของกรมประชาสัมพันธ์
 - จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2556-2560 พร้อมทั้งกำหนดแผนงานรายปีเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
 - ดำเนินการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และเผยแพร่ให้ข้าราชการทราบทั่วกัน
 - ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้บริหารมอบหมาย
2. จ้างที่ปรึกษาโครงการ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำด้านวิชาการ และร่วมปฏิบัติงานกับคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
3. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง คือ อธิบดีและรองอธิบดีรวม 3 ท่าน เพื่อให้ทราบถึงแนวนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการด้านการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมประชาสัมพันธ์
4. ศึกษาภารกิจหลัก ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการกรมประชาสัมพันธ์



5. จัดทำแบบสอบถามสำรวจข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ของกรมประชาสัมพันธ์เพื่อทราบความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำทุกคนในกรมประชาสัมพันธ์ และได้รับแบบสำรวจที่ครอบคลุมถ้วนสมบูรณ์กลับมา 1,747 ฉบับ พบว่าประเด็นซึ่งผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เห็นว่ายังมีการปฏิบัติต่ำกว่าความคาดหวังคือ กระบวนการแต่งตั้งโยกย้าย เปิดเผย เป็นธรรม เปิดโอกาส การพิจารณาความดีความชอบมีความโปร่งใสเป็นธรรม การใส่ใจดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสม
6. ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ 2551-2555
7. วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมประชาสัมพันธ์
8. จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโครงการให้คำปรึกษาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเชิญหัวหน้าหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการจัดทำแผนงานมาร่วมสัมมนาจำนวน 60 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ
 - นำเสนอกรอบแนวคิดและวิธีการร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2556-2560
 - ระดมความเห็นเพื่อปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์ฯ รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นที่จะนำไปสู่วิธีดำเนินโครงการที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์สูงสุด และ
 - สร้างความเข้าใจร่วมกันและร่วมแสวงหาวิธีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้แผนกลยุทธ์ฯ นี้เป็นที่รับรู้และมีส่วนร่วมในองค์กร
9. ที่ปรึกษารวบรวมความเห็นมาปรับปรุงประเด็นยุทธศาสตร์และยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมประชาสัมพันธ์ พ.ศ. 2556-2560



3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของกรมประชาสัมพันธ์

จากการทบทวนแผนกลยุทธ์ฉบับเดิม/ ผลการสำรวจ และจากทิศทางของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่ปรึกษาได้ประมวลวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนรวมทั้งโอกาส/อุปสรรคสำหรับกรมประชาสัมพันธ์ในปัจจุบัน ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
○ มีระบบสารสนเทศภายใน ○ มีระบบฐานข้อมูลบุคลากร ○ ข้าราชการมีความภักดีและผูกพันกับองค์กร ○ เป็นเจ้าของสื่อและมีบุคลากรด้านสื่อเป็นจำนวนมากครอบคลุมทั่วประเทศ ○ เป็นผู้ให้บริการและฝึกอบรมแก่บุคคลภายนอก จึงสร้างการยอมรับนับถือและเอื้อต่อการสร้างเครือข่าย ○ บุคลากรปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ ○ มีความยืดหยุ่นในการแต่งตั้งข้าราชการข้ามสายงาน	○ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กรมกับการวางแผนกำลังคน ○ ขาดกลไกที่จะขับเคลื่อนทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และสร้าง synergy ○ ภารกิจส่วนใหญ่เป็นงานประจำและงานตอบสนองความต้องการของส่วนราชการอื่น ยากแก่การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินสัมฤทธิ์ผลรายบุคคล ○ ขาดความเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลกับการตัดสินใจและการบริหารผลงาน ○ ขาดแคลนข้าราชการที่มีความรู้ภาษาต่างประเทศที่เพียงพอต่อการดำเนินการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมือระดับต่างประเทศ ○ ข้าราชการบางส่วนไม่เชื่อมั่นว่าจะได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคล ○ ข้าราชการโดยทั่วไปไม่เห็นว่าคุณภาพการปฏิบัติงานได้รับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ○ ข้าราชการส่วนใหญ่เคยชินกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและการปฏิบัติภารกิจด้วยวิธีการและขั้นตอนงานในระบบเดิม

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน/โอกาส/อุปสรรคของกรมประชาสัมพันธ์



โอกาส	อุปสรรค
○ การประเมินผลตามตัวชี้วัดคำรับรองฯ กระตุ้นให้ตึงศักยภาพในตัวข้าราชการออกมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น ○ ได้รับความร่วมมือจากภาคสื่อสารมวลชน ทั้งไทยและต่างประเทศ รวมทั้งสถาบันการศึกษา จึงมีโอกาสนำบุคลากรให้เท่าทันในวิทยาการด้านที่เกี่ยวข้อง	○ การแข่งขันด้านสื่อมีสูง มีแรงกดดันต่อการสร้างบุคลากรให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้กับคู่แข่ง ○ เป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับการเมืองและได้รับอิทธิพลจากการเมืองในระดับต่างๆ

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนรวมทั้งโอกาส/อุปสรรคของกรมประชาสัมพันธ์ (ต่อ)

3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมประชาสัมพันธ์

จากการศึกษาทบทวนแผนกลยุทธ์ฉบับเดิมรวมทั้งการประมวลภารกิจตามยุทธศาสตร์ของกรมประชาสัมพันธ์ ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ด้านจุดแข็ง/จุดอ่อน โอกาส/อุปสรรค ที่ปรึกษาและคณะทำงานได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมประชาสัมพันธ์ไว้ 5 ประเด็น ดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน
2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร
3. การเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและบริหารผลงาน
4. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ
5. การเพิ่มขีดความสามารถของ กกจ.ในการบริหารงานบุคคล

เมื่อนำประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวเข้าหารือในที่สัมมนา ที่ประชุมมิได้เปลี่ยนแปลงแก้ไข แต่ได้มีความเห็นเกี่ยวกับแผนงานโครงการที่ต้องการ ที่ปรึกษาจึงได้ปรับข้อเสนอต่างๆ ให้สอดคล้องกัน และจัดทำเป็นแผนงานโครงการรายประเด็นยุทธศาสตร์ โดยได้ตรวจสอบให้อยู่ในกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560



3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกิจกรรม

คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของกรมประชาสัมพันธ์ ได้เห็นชอบให้กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม			
1.การวางแผนกำลังคนตามยุทธศาสตร์	จัดวางกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมฯ	- จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	- ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเส้นทางอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง	- ประเมินสมรรถนะข้าราชการกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอเพื่อรองรับระบบ succession plan	
	สร้างความรับรู้และยอมรับในแผนกำลังคนของกรมฯ	- จัดทำปฏิทินการพิจารณาโยกย้าย/แต่งตั้งรายปี	- กำหนดภารกิจด้านประชาสัมพันธ์ให้กับข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกสำนัก/กอง	- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับร่วมกันเสริมสร้างการรับรู้และยอมรับในแผนกลยุทธ์ฯและแนวทาง/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องของกรมฯ	- ประเมินความพึงพอใจของข้าราชการต่อผลการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน



ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม			
2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	- ศึกษารวบรวมแหล่งที่อาจทำ ความตกลงร่วมมือด้าน แลกเปลี่ยน/พัฒนาบุคลากร กรมฯ ทั้งภายในและภายนอก ประเทศ รวมทั้งศึกษาแนวทางการริเริ่มให้มีความร่วมมือ เพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมฯ	- กำหนดเกณฑ์ทักษะ ภาษาอังกฤษของข้าราชการ แต่ละกลุ่ม และกำหนดเป็น รายการหนึ่งในฐานข้อมูล บุคคล	- จัดการทดสอบ/ประเมิน ความรู้ ด้านภาษาอังกฤษ	- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล * ด้านภาษาอังกฤษ * ด้านความคิดสร้างสรรค์ * ด้านทักษะการประชาสัมพันธ์ ทาง new media * ด้านอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ของกรมฯ
		- ให้ข้าราชการมีโอกาสเข้าร่วมประชุม/สังเกตการประชุมระหว่างประเทศประจำปี เช่น ABU, AIBD, COCI, ITU(ด้านเทคนิค) และอื่นๆ - ให้ข้าราชการมีโอกาสไปฝึกปฏิบัติงาน ณ ประเทศในอาเซียนตามโครงการแลกเปลี่ยน - ให้ข้าราชการมีโอกาสไปสัมมนา/ฝึกอบรมระหว่างประเทศทั้งในอาเซียนและประเทศอื่น			
	ส่งเสริมการพัฒนาดตนเองให้ สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพ	- จำแนกประเภทบุคลากร (ตาม ประเภทและสายงาน) เพื่อเข้าสู่ การพัฒนาตามยุทธศาสตร์และ ตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วน	- จัดทำระบบข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง/มีศักยภาพสูง (talent)	- เชื่อมโยงผลการพัฒนา บุคลากร และนำผลการพัฒนา ในภาพรวมมาใช้วางแผน บริหารงานบุคคล	- บุคลากรกลุ่มเป้าหมายมี แผนพัฒนาดตนเองสอดคล้องกับ ผลการประเมิน



ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม			
3. การเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและบริหารผลงาน	สร้างเครื่องมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการบริหารผลงาน	- จัดทำคู่มือตัวชี้วัดรายบุคคลตามยุทธศาสตร์และตามภารกิจ	- เสริมสร้างขีดความสามารถผู้บริหารในการวางแผนและบริหารผลงาน รวมทั้งความเข้าใจในระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน และกลไกการติดตามผลงาน	- ประมวลคำสั่งมอบอำนาจตามหลักการกระจายอำนาจของผู้บริหารทุกหน่วยงาน	- ประมวลกฎหมาย กฎระเบียบ การปฏิบัติราชการ และประมวลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกสทช. เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติราชการ
	ประเมินเพื่อสะท้อนขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและบริหารผลงาน	- ประเมินหัวหน้าหน่วยงานที่มีผลการบริหารงานดีเด่นตามตัวชี้วัด			

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม			
4. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล	พัฒนาต่อยอดฐานข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคล	- ใช้ระบบฐานข้อมูลกำลังคนเชิงคุณภาพจัดทำรายงานภาพรวมรายไตรมาส	- ใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลกำลังคนเชิงคุณภาพในการวางแผนและตัดสินใจทางบริหารทรัพยากรบุคคล และรายงานผลการใช้ข้อมูลในภาพรวม	- กำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการบริหารระบบฐานข้อมูลบุคลากร	
	สร้างระบบข้อมูลและเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร	- มีระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อตอบสนองความต้องการในชีวิตของบุคลากร เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนบุตร/ โรงเรียนสอนภาษา/ ส่วนลดและสิทธิประโยชน์ต่างๆ/ เวทีแลกเปลี่ยนเพื่อหาช่องทางตอบสนองความต้องการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นร่วมกัน/ แหล่งทุนการศึกษา/ กิจกรรมของผู้ที่สนใจร่วมกัน เช่น ชมรม ฯลฯ โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลระบบข้อมูลให้ทันสมัย			



ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม			
5. การเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาผลิของกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล	วางระบบเพื่อกระจายการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล	- กำหนดกลไกเพื่อปรับแผนกลยุทธ์ในช่วงกลางแผนฯ	- กำหนดตัวชี้วัดด้านการบริหารงานบุคคลให้กับหัวหน้าหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ	- ให้องค์กรต่างๆ ในกรมมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ	
	พัฒนาข้าราชการในกองการเจ้าหน้าที่และประเมินผลเพื่อสะท้อนขีดความสามารถของบุคลากรทางด้านการเจ้าหน้าที่	- ใช้การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ในการพัฒนาบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่	- ฝึกอบรมบุคลากรใน กกจ.	- ประเมินความพึงพอใจผู้ใช้บริการกองการเจ้าหน้าที่เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน	

3.5 แผนกลยุทธ์การบริหารกำลังคน

เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ดังกล่าว จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเรียงตามมิติต่างๆ และกำหนดระดับเป้าหมาย น้ำหนัก และหน่วยงานรับผิดชอบดังต่อไปนี้



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	จัดวางกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมฯ	1.1.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	ไม่มี	ศึกษากรอบอัตรากำลังชรก. และการดำรงตำแหน่งตามจริง (อุปทานกำลังคน)	ศึกษาคุณสมบัติด้านอายุ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ของชรก.กลุ่มต่างๆ ในภาพรวมของกรม (อุปทานเชิงคุณภาพ)	มีแผนกำลังคนที่ระบุจำนวนและคุณภาพของบุคลากรที่เหมาะสมกับการกิจ (อุปสงค์กำลังคนเชิงคุณภาพ)	ระบุวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุถึงเป้าประสงค์ตามแผนกำลังคน	มีกลไกการดำเนินงานเพื่อบรรลุถึงเป้าประสงค์ตามแผนกำลังคน	0.3	กกจ. ปี 57-58
	2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	ส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพ	1.2.1 จำแนกประเภทบุคลากร (ตามประเภทและสายงาน) เพื่อเข้าสู่การพัฒนาตามยุทธศาสตร์ และตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วน	มีการจำแนกคร่าวๆ ในบางหลักสูตร	ประกาศเกณฑ์การจำแนกกลุ่มผู้อยู่ในสายเข้ารับการฝึกอบรมตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วนในหลักสูตรที่สำคัญ	ประกาศเกณฑ์การจำแนกกลุ่มผู้อยู่ในสายเข้ารับการฝึกอบรมตามลำดับความจำเป็นในทุกหลักสูตรตามแผนพัฒนาบุคลากร	มีการกำหนด training needs ตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วนในทุกหลักสูตรตามแผนพัฒนาบุคลากร	มีกระบวนการคัดกรองผู้มีความจำเป็นเร่งด่วนและจัดทำรายชื่อล่วงหน้าเป็นรายปี	ประเมินผลการกำหนดเกณฑ์และการคัดกรอง	0.25	กกจ./สพช. ปี 56-60
			1.2.2 จัดทำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง/มีศักยภาพสูง (talent)	มีการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HIPPS ของ ส.ก.พ.	วางแผนการสร้างระบบ talent ของกรมฯ เพิ่มเติมจากระบบ HIPPS	ศึกษาความต้องการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงของกรมฯ	มีระบบ talent เฉพาะของกรมฯ ที่ระบุวิธีบริหารจัดการระบบ เกณฑ์การสรรหา ระบบการสอนงาน แนวทางพัฒนา และการประเมิน	มีการสรรหาและนำ ชรก.ที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ระบบ talent	ชรก.ในระบบ talent มีการ ร่วมกลุ่มเพื่อสร้างผลงานและพัฒนา ระบบ talent	0.1	กกจ./สพช. ปี 56-57
	3. การเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและบริหารผลงาน	สร้างเครื่องมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาความสามารถในการบริหารผลงาน	1.3.1 จัดทำคู่มือตัวชี้วัดรายบุคคลตามยุทธศาสตร์และตามภารกิจ	ไม่มี	จัดตั้งคณะทำงาน	ระบุองค์ประกอบเบื้องต้นของคู่มือและตัวชี้วัด	มีการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในการร่างคู่มือ และนำผลการสัมภาษณ์จัดทำเป็นคู่มือที่เป็นมาตรฐานกลางของกรมหรือมาตรฐานของตัวชี้วัดของทุกกระบวนการ	จัดทำคู่มือที่สมบูรณ์และให้ผู้บังคับบัญชาทุกท่านได้รับทราบและนำไปใช้	ประเมินผลคู่มือ	0.2	กกจ./กพร./สนผ. ปี 56



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
	4. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ	พัฒนาข้อมูลฐานข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคล	1.4.1 ใช้ระบบฐานข้อมูลกำลังคนเชิงคุณภาพจัดทำรายงานภาพรวมรายไตรมาส (PMS)	มีระบบ PMS และฐานข้อมูลบุคคลที่เป็นปัจจุบัน	กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับระบบ PMS หรือระบบฐานข้อมูลอื่น	มีฐานข้อมูลเป้าหมายครบถ้วนทุกรายการในเวลาที่กำหนด	ปรับปรุงระบบ PMS หรือจัดทำระบบอื่นให้สามารถแสดงรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนเชิงคุณภาพในแบบกราฟฟิค	ฐานข้อมูลเป็นปัจจุบัน สร้างรายงานซึ่งผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที	มีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลต่างๆ และสร้างรายงานในภาพรวมได้อย่างสมบูรณ์	0.1	กกจ./คสช. ปี 58-59
	5. การเพิ่มขีดความสามารถ และพัฒนากลไกของกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล	วางระบบเพื่อกระจายการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล	1.5.1 กำหนดกลไกเพื่อปรับแผนกลยุทธ์ในช่วงกลางแผนฯ	ไม่มี	กำหนดองค์คณะและช่วงเวลาการประเมินเพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์ฯ	กำหนดเกณฑ์การประเมินผลและเป้าประสงค์ของการปรับปรุงแผนกลยุทธ์	มีการประเมินผลและพิจารณาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในช่วงกลางแผน	-	-	0.05	กกจ./สำนัก/กอง ปี 58



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	สร้างความรับรู้และยอมรับในแผนกำลังคนของกรมฯ	2.1.1 จัดทำปฏิทินการพิจารณาโยกย้าย/แต่งตั้งรายปี	มีการจัดทำแต่ไม่กำหนดช่วงเวลาให้สม่ำเสมอ	จัดทำไม่ครบถ้วน และไม่ครบทุกปี	มีปฏิทินทุกปีแต่ไม่ได้เผยแพร่	ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องในสายงานเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่ง หรืออยู่ในสายได้รับการพิจารณาแต่งตั้งได้รับการพิจารณาแต่งตั้งได้รับทราบประมาณกำหนดเวลาพิจารณาล่วงหน้ารายปี	วางแผนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงปฏิทินให้เหมาะสมกับสถานการณ์	สามารถดำเนินการได้ตรงตามปฏิทินอย่างครบถ้วน	0.2	กกจ. ปี 56-60
	2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.2.1 ศึกษารวบรวมแหล่งที่อาจทำความตกลงร่วมมือด้านแลกเปลี่ยน/พัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งศึกษาแนวทางการริเริ่มให้มีความร่วมมือเพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมฯ	มีแหล่งความร่วมมืออยู่แล้ว	ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบศึกษารวบรวมข้อมูล	คณะผู้รับผิดชอบสามารถประมวลแหล่งความร่วมมือที่มีอยู่ได้ครบถ้วน รวมทั้งจัดทำรายงานการศึกษาแหล่งที่อาจทำความตกลงร่วมมือได้เพิ่มเติมในด้านต่างๆ และเผยแพร่รายงาน	กรมฯ ริเริ่มดำเนินการด้านความร่วมมือหรือความตกลง	มีความตกลง/ความร่วมมือแลกเปลี่ยน/พัฒนาบุคลากร	0.1	สปด./สปช./กกจ. ปี 56-60
			2.2.2 กำหนดเกณฑ์ทักษะภาษาอังกฤษของข้าราชการแต่ละกลุ่ม และกำหนดเป็นรายการหนึ่งในฐานข้อมูลบุคคล	มีการกำหนดทักษะตามที่ ก.พ.กำหนด	ระบุผู้รับผิดชอบ	กำหนดแนวทางระบุความต้องการใช้ภาษาอังกฤษของ ขรก.แต่ละกลุ่ม ตามภารกิจกรมฯ	ส่งมอบผู้เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อจำแนกกลุ่มตำแหน่ง/หน้าที่ความรับผิดชอบและเกณฑ์ทักษะภาษาอังกฤษของข้าราชการแต่ละกลุ่ม เหล่านั้น รวมทั้งให้บันทึกข้าราชการเป็นข้อมูลหนึ่งในฐานข้อมูลบุคคล	มีข้อมูลขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของ ขรก. กลุ่มเป้าหมาย	มีการประเมินขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของ ขรก. กลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อมโยงกับผลการพัฒนา	0.25	สปด./สปช./กกจ. ปี 56-60
	3. การเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและบริหารผลงาน	สร้างเครื่องมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารผลงาน	2.3.1 เสริมสร้างขีดความสามารถผู้บริหารในการวางแผนและบริหารผลงาน รวมทั้งความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกลไกการติดตามผลงาน	มีการส่งมอบ/การฝึกอบรมเป็นรายการ เป็นครั้งคราว	ระบุผู้รับผิดชอบ	เผยแพร่สาระสำคัญและสร้างความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มีกิจกรรมพัฒนาผู้บังคับบัญชาหน่วยงานในด้านการวางแผนและบริหารผลงานอย่างน้อย 1 ครั้ง	ประเมินผลของกิจกรรมการพัฒนา	ผู้ผ่านการฝึกอบรม/พัฒนาสามารถเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจให้ผู้อื่นต่อไปได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน	0.3	กกจ./กพร./สนผ./คสช. ปี 57



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
	5. การเพิ่มขีดความสามารถ และพัฒนาผลของกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล	พัฒนาข้าราชการในกองการเจ้าหน้าที่และประเมินผลเพื่อสะท้อนขีดความสามารถของบุคลากรทางด้านการเจ้าหน้าที่	2.5.1 ใช้การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ในการพัฒนาบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่	มีแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ 4 ปี (56 -59)	ระดับความสำเร็จของ KM					0.1	กกจ. ปี 56-60
			2.5.2 มีกอบรมบุคลากรใน กกจ.	มีการจัดสัมมนาเจ้าหน้าที่ กกจ.ทุกคน	ศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรใน กกจ.	ระบุการฝึกอบรมที่จำเป็น/ช่วงเวลา/บุคคลและวิธีการ	บุคลากรใน กกจ.ได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อที่เป็นประโยชน์กับงานไม่น้อยกว่า 1 วันต่อคนต่อปีโดยเฉลี่ย	ประมวลเนื้อหาสาระที่บุคลากรใน กกจ.ได้รับการฝึกอบรมและขยายผล	วางแผนพัฒนาบุคลากรใน กกจ. และประเมินผลทุกปี	0.05	กกจ. ปี 58-60



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	จัดวางกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมฯ	3.1.1 ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเส้นทางอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง	เริ่มดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งและเตรียมใช้แผนเส้นทางอาชีพ	ทดลองใช้แผนสืบทอดตำแหน่งเป็นบางส่วน	ทดลองใช้แผนสืบทอดตำแหน่งร่วมกับแผนเส้นทางอาชีพเป็นบางส่วนและประเมินผล	มีการประเมินผลการดำเนินงานรายปีรวมทั้งจัดทำรายงานนำเสนอผลการประเมินบุคคลที่อยู่ในกลุ่มสืบทอดตำแหน่งในภาพรวมในทุกวันนี้	นำผลการประเมินรายปีมาปรับปรุงแผนสืบทอดตำแหน่งให้มีความเหมาะสม	ใช้แผนเส้นทางอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งให้เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับผลการประเมิน	0.1	กกจ. ปี 58-60
			3.1.2 ประเมินสมรรถนะข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย 3 ปี/ครั้ง เพื่อรองรับระบบ succession plan	ไม่มี	มีการอบวิธีการและเกณฑ์การประเมิน	ได้ดำเนินการประเมินกลุ่มเป้าหมาย	มีการประเมินสมรรถนะ ขรก.กลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่า 3 ปีต่อครั้ง	นำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีรายงานผลและวิเคราะห์การประเมินในภาพรวมอย่างต่อเนื่องเพื่อการวางแผน	0.2	กกจ. ปี 58, 59
	2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	3.2.1 จัดการทดสอบ/ประเมิน ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	ไม่มี	มีเกณฑ์ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	มีการประเมินหรือทดสอบความรู้	มีการประเมิน หรือทดสอบรวมไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง พร้อมวิเคราะห์และรายงานผลในภาพรวม	นำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีรายงานผลและวิเคราะห์การประเมินในภาพรวมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการวางแผน	0.2	สปต./สปช./กกจ. ปี 56-60
		ส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพ	3.2.2 เชื่อมโยงผลการพัฒนาบุคลากร และนำผลการพัฒนาในภาพรวมมาใช้วางแผนบริหารงานบุคคล	ไม่มี	ระบุองค์คณะผู้รับผิดชอบ	วางแนวทางและกำหนดเวลาการรวบรวมผลการประเมินและการพัฒนา	มีรายงานประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งในภาพรวมและข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายปี	มีการดำเนินการและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ	บูรณาการแผนพัฒนาบุคลากรและแผนเส้นทางอาชีพเป็นแผนการดำเนินงานรายปี	0.2	กกจ./สปช. ปี 58-60



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
			3.2.3 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับผลการประเมิน	ไม่มี	กำหนดผู้รับผิดชอบเผยแพร่ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลตามเส้นทางอาชีพ	- รวบรวมผลการประเมินและสาระสำคัญของระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง - มีกิจกรรมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	กลุ่มเป้าหมายทุกคนมีแผนพัฒนารายบุคคล	ผู้เกี่ยวข้องทบทวนและประเมินผลแผนพัฒนารายบุคคลรายปี	ประเมินผลการใช้แผนการพัฒนารายบุคคล	0.1	กกจ./สปช. ปี 60
	4. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ	พัฒนาต่อยอดฐานข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคล	3.4.1 ใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลกำลังคนเชิงคุณภาพในการวางแผนและตัดสินใจบริหารทรัพยากรบุคคลและรายงานผลการใช้ข้อมูลในภาพรวม	มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นบางกรณี	กกจ. ใช้ฐานข้อมูลกำลังคนเชิงคุณภาพ	กกจ. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ	กกจ. รายงานและนำเสนอข้อมูลจากฐานข้อมูลกำลังคนเชิงคุณภาพให้ผู้บริหารทราบเมื่อกรมา มีการประชุมเพื่อวางแผนหรือตัดสินใจด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	ประเมินการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ	การวางแผนและการตัดสินใจของกรม วางอยู่บนผลการวิเคราะห์และรายงานฐานข้อมูลกำลังคนเชิงคุณภาพ	0.1	กกจ./คสช. ปี 57-58
	5. การเพิ่มขีดความสามารถ และพัฒนาผลของกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล	พัฒนาข้าราชการในกองการเจ้าหน้าที่และประเมินผลเพื่อสะท้อนขีดความสามารถของบุคลากรทางด้านการเจ้าหน้าที่	3.5.1 ประเมินความพึงพอใจผู้ใช้บริการกองการเจ้าหน้าที่เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน	มีการสำรวจความพึงพอใจด้านการจัดทำหนังสือรับรองเงินเดือนในปี 2549	ระบุช่วงเวลาและสิ่งที่พึงประเมินเพื่อรับทราบความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ดำเนินการประเมินความพึงพอใจ	มีผลการประเมินความพึงพอใจแยกรายด้าน และมีการวิเคราะห์ผลเพื่อระบวิธีปรับปรุงในเรื่องที่จำเป็น	มีการประเมินทุกปี นำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน	ผลการประเมินความพึงพอใจมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้นทุกปี	0.1	กกจ. ปี 56-60



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
มิติที่ 4 ความพร้อมรับมิติการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	สร้างความรับรู้และยอมรับในแผนกำลังคนของกรมฯ	4.1.1 กำหนดภารกิจด้านประชาสัมพันธ์ให้กับข้าราชการกองการเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกสำนัก/กอง	ไม่มี	มอบหมายความรับผิดชอบ	ชรก.วางแผน ริเริ่มและดำเนินการประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน	ชรก.ที่รับผิดชอบทุกคนรายงานกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองในแต่ละปี	ชรก.ที่เกี่ยวข้องประเมินผลสัมฤทธิ์ของการประชาสัมพันธ์ของตนเอง	ชรก.ที่เกี่ยวข้องริเริ่มนวัตกรรมการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ	0.2	กกจ. ปี 58
			4.1.2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ร่วมกันเสริมสร้างการรับรู้และยอมรับในแผนกลยุทธ์ฯ และแนวทาง/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องของกรมฯ	ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล	ไม่มีหลักฐานว่าได้ดำเนินการ	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ครบทุกระดับและไม่ครบทุกหน่วยงาน	ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้าหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาในทุกสำนัก/กอง อธิบายถ่ายทอดแผน/แนวทาง/และการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ฯ ในที่ประชุมหน่วยงานของตน	ผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการประเมินระดับความรู้/เข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานภายหลังจากที่ได้อธิบายถ่ายทอดและสื่อสารด้วยวิธีต่างๆ แล้ว	นอกเหนือจากการอธิบายถ่ายทอดแล้ว หัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่ยังได้ริเริ่มกิจกรรมรับรู้อบรมและยอมรับในแผนกลยุทธ์ฯ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	0.2	ทุกหน่วยงาน ปี 58
	2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	4.2.1 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เช่น -ด้านภาษาอังกฤษ -ด้านความคิดสร้างสรรค์ -ด้านทักษะการประชาสัมพันธ์ทาง new media -ด้านอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของกรมประชาสัมพันธ์	ไม่มี	รวบรวมช่องทางในการพัฒนา ที่กรมฯ จัดหาไว้เพื่อพัฒนาชรก. หรือช่องทางที่ชรก. สามารถใช้พัฒนาบุคคลได้	สื่อสารช่องทางในการพัฒนาและสร้างความเข้าใจในการทำแผนพัฒนารายบุคคล	ชรก. ระดับ ปก.และชก.ทุกคนมีแผนพัฒนารายบุคคลในด้านที่กรมฯ กำหนดไว้	ผู้เกี่ยวข้องทบทวนและประเมินผลแผนพัฒนารายบุคคล	ประเมินผลการใช้แผนการพัฒนาบุคคล	0.1	สปค./สปช./กกจ. ปี 57-60



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่า เป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
	3. การเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและบริหารผลงาน	ประเมินเพื่อสะท้อนขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและบริหารผลงาน	4.3.1 ประกวดหัวหน้าหน่วยงานที่มีผลการบริหารงานดีเด่นตามตัวชี้วัด	เคยมีการประกวดผลงาน	กำหนดคณะบุคคลผู้รับผิดชอบในการกำหนดเกณฑ์ ดำเนินการ และ คณะกรรมการประเมินผล	มีเกณฑ์ตัวชี้วัดผลการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยงานไม่น้อยกว่า 5 เกณฑ์ และไม่เกิน 15 เกณฑ์	-ประกาศเกณฑ์พร้อมระบุประเภทของหลักฐานที่จะใช้ให้ทราบทั่วกันภายในไตรมาสแรกของปีที่จะจัดประกวด -มีการประกวดและมอบรางวัล	ขยายผลจากการมอบรางวัล ให้หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ค้นหาวิธีปรับปรุงผลงานตามตัวชี้วัด	ดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยหัวหน้าหน่วยงานแสดงความพยายามที่จะยกระดับผลงานในปีถัดไป	0.2	กกจ./สวท. ปี 57
	4. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ	พัฒนาต่อขยายฐานข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคล	4.4.1 กำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการบริหารระบบฐานข้อมูลบุคลากร	มอบหมายโดยมิได้ระบุเป็นภารกิจชัดเจน	ระบุตัวบุคคลและความรับผิดชอบ	จนท. ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย	จนท. ที่รับผิดชอบ ดูแลให้ฐานข้อมูลบุคลากรทั้งหมดมีความทันสมัยและครบถ้วนพร้อมใช้งาน	จนท. ที่รับผิดชอบ ดูแลความสมบูรณ์ของระบบ และพิจารณาปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัยและเป็นประโยชน์มากขึ้น	จนท. ที่รับผิดชอบ เผยแพร่ความรู้และพัฒนาช่องทางให้ ชรก. มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สอดคล้องกับความต้องการ	0.1	กกจ./ศสช. ปี 56
	5. การเพิ่มขีดความสามารถ และพัฒนาจิตใจของกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหาร งานบุคคล	วางระบบเพื่อกระจายการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล	4.5.1 กำหนดตัวชี้วัดด้านการบริหารงานบุคคลให้กับหัวหน้าหน่วยงานและ ผู้รับผิดชอบ	ไม่มี	-	-	หัวหน้าหน่วยงานทุกคนในกรมมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 1 ตัวชี้วัดมีน้ำหนักไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ในทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-	-	0.2	กกจ./สำนัก/กอง ปี 56



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	1. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	สร้างความรับรู้และยอมรับในแผนกำลังคนของกรมฯ	5.1.1 ประเมินความพึงพอใจของข้าราชการต่อผลการวางแผนกำลังคนเชิงคุณภาพ / รับรู้	ไม่มี	-	-	มีการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการเมื่อประกาศให้ชรก. ทราบถึงแผนกำลังคนเชิงคุณภาพ	-	-	0.1	กกจ. ปี 59
	2. การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	5.2.1 ให้ข้าราชการมีโอกาสเข้าร่วมประชุม/ สังเกตการประชุมระหว่างประเทศประจำปี เช่น ABU, AIBD, COCI, ITU (ด้านเทคนิค) และอื่นๆ ให้ข้าราชการมีโอกาสไปฝึกปฏิบัติงาน ณ ประเทศในอาเซียนตามโครงการแลกเปลี่ยนและประเทศที่กรมฯ ลงนามใน MOU เช่น จีน -ให้ข้าราชการมีโอกาสไปสัมมนา/ฝึกอบรมระหว่างประเทศทั้งในอาเซียนและประเทศอื่น	ไม่มีความชัดเจน	ระบุองค์คณะที่รับผิดชอบ	มีเกณฑ์และกระบวนการในการคัดเลือกชรก. เพื่อเข้าร่วมประชุม/ ฝึกปฏิบัติงาน/ ฝึกอบรมระหว่างประเทศไม่น้อยกว่า 2 คน	มีการคัดเลือกชรก. ที่เหมาะสมเข้าร่วมประชุม/ ฝึกปฏิบัติงาน/ ฝึกอบรมระหว่างประเทศไม่น้อยกว่า 2 คน	ส่งเสริมให้ชรก. ตั้งเป้าหมายพัฒนาตนเองเข้าสู่ช่องทางเหล่านี้ และเผยแพร่ประสบการณ์และสิ่งที่ชรก. ในโครงการนี้ได้รับ เพื่อให้ ชรก. อื่นๆ ได้ทราบทั่วกัน	ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอทุกปี และเชื่อมโยงเข้าสู่โครงการอื่นๆ ของกรมฯ	0.2	สพด./ สพช./ กกจ. ปี 56-60
	3. การเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการวางแผนและบริหารผลงาน	สร้างเครื่องมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผู้บังคับบัญชาในการบริหารผลงาน	5.3.1 ประมวลคำสั่งมอบอำนาจตามหลักการกระจายอำนาจของผู้บริหารทุกหน่วยงาน	กกจ. รวบรวมเป็นรูปเล่มให้สำนัก/ กอง	-	-	ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงประมวลคำสั่งมอบอำนาจที่เป็นปัจจุบันและครบถ้วน	-	-	0.1	กกจ./ กกจ. ปี 56-60
			5.3.2 ประมวลกฎหมาย กฎระเบียบ การปฏิบัติราชการ และประมวลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกสทช. เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติราชการ	มีการจัดทำบ้าง	ไม่มีการตรวจสอบปรับปรุง	ปรับปรุงประมวลกฎหมายและกฎระเบียบแต่ไม่มีการเผยแพร่	ประมวลกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องครบถ้วน และจัดทำในรูปแบบที่น่าสนใจ ง่ายต่อการศึกษาอ้างอิง และเผยแพร่	จัดทำระบบสืบค้นกฎหมาย/ กฎระเบียบที่สะดวกในการค้นคว้าอ้างอิง	จัดทำสรุปและอธิบายประมวลกฎหมายและกฎระเบียบ และเผยแพร่	0.1	กกจ./ กกจ. ปี 56-60



มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	กิจกรรม	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก	หน่วยงานรับผิดชอบ
					ต่ำมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม		
	4. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ	สร้างระบบข้อมูลและเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร	5.4.1 มีระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อตอบสนองความต้องการในชีวิตของบุคลากร เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนบุตร/โรงเรียนสอนภาษา/ส่วนลดและสิทธิประโยชน์ต่างๆ/ เวทีแลกเปลี่ยนเพื่อหาช่องทางตอบสนองความต้องการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นร่วมกัน/ แหล่งทุนการศึกษา/ กิจกรรมของผู้ที่สนใจร่วมกัน เช่น ชมรม ฯลฯ โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลระบบข้อมูลให้ทันสมัย	สกก.และ ศสช. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ทาง Internet กปส. ทาง www.prd.go.th	ระบุองค์คณะผู้รับผิดชอบ	ศึกษาแนวทางและทางเลือกในการจัดทำระบบ/ช่องทาง	- มีระบบ/ช่องทาง อย่างน้อย 1 ระบบ/ช่องทาง - มีการประชาสัมพันธ์ระบบให้เป็นที่ทราบและสนใจ ไม่น้อยกว่า 3 กิจกรรม/ช่องทาง	บุคลากรของกรมฯ เห็นประโยชน์และเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาระบบและฐานข้อมูล	ระบบ/ช่องทางเหล่านี้สร้างชมรม/กลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันจนมีกิจกรรม CSR ร่วมกันในนามของกรมฯ	0.2	สกก./ ศสช. ปี 58
	5. การเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาผลึกของกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล	วางระบบเพื่อกระจายการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล	5.5.1 ให้หน่วยงานต่างๆ ในกรมฯ มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการสร้างความมาสุกและความพึงพอใจ	มีโครงการสร้างความมาสุกของกรม	มีโครงการที่ริเริ่มหรือบริหารหรือดำเนินการโดยหน่วยงาน	มีโครงการไม่น้อยกว่า 5 โครงการซึ่งรับฟังความคิดเห็นของพนักงานราชการและลูกจ้างในการกำหนดและดำเนินโครงการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของโครงการ บริหารหรือดำเนินการโดยสำนัก/กอง/เขต หรือหน่วยงานในภูมิภาค	มีโครงการซึ่งหลายสำนัก/กอง/เขต/หรือหน่วยงานในภูมิภาค ร่วมกันริเริ่มและดำเนินการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของโครงการ เป็นโครงการที่ร่วมกันริเริ่มและร่วมกันดำเนินงานโดยสำนัก/กอง/เขตหรือหน่วยงานในภูมิภาค	0.3	กกจ./ สำนัก/ กอง ปี 56-60



หมายเหตุ:

- โดยที่กิจกรรมต่างๆ มีระดับความสำคัญแตกต่างกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถประเมินค่าความสำเร็จในการดำเนินงานได้ในภาพรวมจึงได้กำหนดน้ำหนักของแต่ละกิจกรรมตามระดับความสำคัญ น้ำหนักของกิจกรรมในแต่ละมิติรวมกันได้ 1
- กำหนดให้ตัวชี้วัดเป็นระดับความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็น 5 ระดับ โดยตั้งความคาดหวังอยู่ที่ค่ากลาง และกำหนดให้การบรรลุตามเป้าหมายเท่ากับ 1 การดำเนินกิจกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมายเท่ากับ .75 และการดำเนินกิจกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากเท่ากับ .5 ในกรณีที่ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินการได้ถึงระดับเหนือกว่าเป้าหมาย เท่ากับค่า 1.25 และหากดำเนินการได้ถึงระดับยอดเยี่ยม เท่ากับค่า 1.5 หากไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนั้นเลย เท่ากับมีผลเป็น 0

3.6 การดำเนินงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์

แกนหลักแผนกลยุทธ์ฉบับนี้คือการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับการวางแผนประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการกระจายการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์จึงควรให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ออกแบบและกำหนดรายละเอียดของการดำเนินงาน โดยหารือกับผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีข้อเสนอแนะวิธีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนทางและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยในครั้งแรกให้พิจารณาว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมซึ่งสมควรจ้างเหมาบุคคลภายนอกดำเนินงาน (ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดสรรงบประมาณ และจัดทำ TOR) หรือเป็นโครงการซึ่งกรมฯ สามารถดำเนินการได้เองโดยตั้งเป็นคณะทำงาน ทีมงาน หรือดำเนินการโดย กกจ. (ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีการบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ การศึกษาตุงาน/ การประชุมสัมมนา หรือจำเป็นต้องส่งข้าราชการผู้รับผิดชอบไปฝึกอบรมเฉพาะทาง ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดสรรงบประมาณไว้ส่วนหนึ่ง) หรือเป็นงานที่ต้องมอบหมาย ประธาน และติดตามความคืบหน้า ซึ่งอาจไม่กระทบต้องงบประมาณ แต่จำเป็นต้องมีการดำเนินการล่วงหน้า และกำหนดวันเวลาของการรายงานผล รวมทั้งรูปแบบการรายงาน หรือเป็นกิจกรรมซึ่งบูรณาการเข้าในงานประจำได้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเตรียมแผนการหรืองบประมาณล่วงหน้า



2. ผู้รับผิดชอบดำเนินการ แต่ละคน ควรมีอิสระในการออกแบบวิธีดำเนินการ และกำหนดเวลาตามที่เหมาะสมภายในขอบเขตของแผนกลยุทธ์ แต่ควรใช้ระบบการปรึกษาหารือเพื่อประสานงานและติดตามความคืบหน้า
3. ให้มีการบันทึกข้อมูลและรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งอาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลสำหรับผู้รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละรอบการประเมิน
4. นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงาน มาเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ให้มีความเหมาะสมตามความจำเป็น
5. รายงานผลและหารือผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและเห็นประโยชน์ของแผนกลยุทธ์





คู่มือ
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2560
กรมประชาสัมพันธ์