



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน  
พ.ศ. 2562 - 2564

---



กองบริหารทรัพยากรบุคคล  
กรมการจัดหางาน

## คำนำ

กรมการจัดหางานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562-2564 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ต้องการ รวมทั้งสามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงความสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์กรมการจัดหางาน พ.ศ.2560-2564 และสามารถตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกรมการจัดหางานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ.2562-2564 ได้สัมภาษณ์ ผู้บริหารกรมการจัดหางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การส่งแบบสอบถามให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังจัดสัมมนา เชิงปฏิบัติการโดยผู้เข้าร่วมการสัมมนา ประกอบด้วย ผู้บริหารในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การสัมมนาครั้งนี้ มีการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง และการปฏิบัติจริงเพื่อให้มีความเข้าใจและสามารถจัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกัน ทำให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ.2562-2564 ประสบผลสำเร็จดังรายละเอียดในเอกสารฉบับนี้

กรมการจัดหางานหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562-2564 ฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป



(นายอนุรักษ์ ทศรัตน์)  
อธิบดีกรมการจัดหางาน  
กันยายน ๒๕๖๑

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	1
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	2
<b>บทที่ 2 การศึกษานโยบาย มาตรการ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการจัดหางาน</b>	<b>3</b>
ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)	3
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)	4
กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)	6
วาระปฏิรูปแรงงานเพื่อความสำเร็จของการเดินทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ ๒๐ ปี	8
แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 - 2564)	9
ระบบราชการ 4.0 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	11
ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)	14
แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	15
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564)	17
ค่านิยมร่วมกระทรวงแรงงาน (MOL PLS)	18
แผนยุทธศาสตร์กรมการจัดหางาน (พ.ศ. 2560 - 2564)	19
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน	21
<b>บทที่ 3 กระบวนการและลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>	<b>22</b>
ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์	23
ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมการจัดหางานเกี่ยวกับทิศทาง ความคาดหวัง ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต	24
ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงานด้าน HR (Gap Analysis)	27

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

<b>บทที่ 3</b>	<b>กระบวนการและลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ต่อ)</b>	
	<b>ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Imperatives)</b>	27
	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	28
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (HRM Internal Environment Scanning)	28
	จุดแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	28
	จุดอ่อนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	28
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Scanning)	30
	โอกาสด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	30
	อุปสรรคหรือภาวะคุกคามด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	31
	<b>ขั้นตอนที่ 4 กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Critical Success Factors)</b>	33
	<b>ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคล</b>	34
	<b>ขั้นตอนที่ 6 สืบค้นข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน</b>	37
	<b>ขั้นตอนที่ 7 ตั้งเป้าหมาย แผนงานรองรับ และเป้าหมายลดหลั่น</b>	37
	วิธีการกำหนดตัวเลขเป้าหมาย (Target) ที่ได้ผล	37
	การต่อรองตัวเลขเป้าหมาย (Target)	38
<b>บทที่ 4</b>	<b>การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน</b>	<b>40</b>
	ภารกิจและการแบ่งส่วนราชการ กรมการจัดหางาน	40
	นโยบายและทิศทางการบริหารงานของกรมการจัดหางาน	43
	การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มโครงสร้างอายุ	44
<b>บทที่ 5</b>	<b>แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564</b>	<b>47</b>
	วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Vision)	47
	พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Missions)	47
	ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Imperatives)	47
	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมการจัดหางานพ.ศ. 2562 – 2564	49
	ตัวอย่าง HR Scorecard Template ของกรมการจัดหางาน เพื่อใช้ในการประเมินผล	
	การดำเนินงานประจำปีงบประมาณ	57

## สารบัญ (ต่อ)

---

	หน้า
<b>บทที่ 6 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และรายงานผล</b>	<b>59</b>
การนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ	59
คำแนะนำในการกรอก HR Scorecard Template	60
การติดตามและรายงานผล	61
<b>ภาคผนวก</b>	<b>62</b>
ภาคผนวก ก. สรุปความคิดเห็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการจัดหางาน (Gap Analysis)	63
ภาคผนวก ข. รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	67

# สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่1 ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่	13
ตารางที่2 แสดงจำนวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในมิติ ตามกรอบการประเมิน มิติ	34
ตารางที่3 แสดงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามมิติกรอบมาตรฐานการประเมินผล	34
ตารางที่4 ภาพรวมกรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนสามัญ กรมการจัดหางานตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง (ถึงประมาณ 2561 ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2561)	42
ตารางที่5 รายงานโครงสร้างอายุข้าราชการจำแนกตามตำแหน่งในสายงาน	44
ตารางที่6 รายงานโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการในภาพรวม	45
ตารางที่7 แสดงแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564	50
ตารางที่8 แสดงตารางตัวอย่าง HR Scorecard Template ของกรมการจัดหางาน	57

## สารบัญรูปภาพ

---

	หน้า
ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	22
ภาพที่ 2 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒๕๖๐- 2564	36
ภาพที่ 3 แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการกรมการจัดหางานในภาพรวม	46
ภาพที่ 4 แผนที่กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมการจัดหางานพ.ศ. 2562 - 2564	48

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีเจตนารมณ์ที่จะให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และมีคุณธรรม โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดมาตรฐานความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ 5 มิติ ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ และให้รายงานผลการดำเนินการเสนอต่อสำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานความสำเร็จดังกล่าว

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ และมีความโปร่งใส เป็นธรรม เกิดความพึงพอใจ และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้กรมการจัดหางานมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมการจัดหางาน และนำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และรองรับการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจตามแผนกลยุทธ์กรมการจัดหางานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 กรมการจัดหางานมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564

3.2 มีแนวทางการปฏิบัติงาน และเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

## บทที่ 2

# การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ.2562-2564 ครั้งนี้ คณะทำงานได้ศึกษานโยบาย มาตรการ และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน โดยสรุป ดังต่อไปนี้

### ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

“กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งมีเป้าหมายของประเทศไทยในปี 2579 คือ “เศรษฐกิจและสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนบนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรม มีความเหลื่อมล้ำน้อย คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่มีวินัยตื่นรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต มีความรู้ มีทักษะ และทัศนคติที่เป็นค่านิยมที่ดี มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ มีความเจริญเติบโตทางจิตวิญญาณ มีจิตสาธารณะและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความเป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลก ประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีนานาชาติ ระบบเศรษฐกิจตั้งอยู่บนฐานของการใช้นวัตกรรมนำดิจิทัล สามารถแข่งขันในการผลิตได้และค้าขายเป็น มีความเป็นสังคมประกอบการ มีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและรูปแบบที่โดดเด่นเป็นที่ต้องการในตลาดโลก เป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญ เช่น การให้บริการคุณภาพทั้งด้านการเงิน ระบบโลจิสติกส์ บริการด้านสุขภาพ และท่องเที่ยวคุณภาพ เป็นครัวโลกของอาหารคุณภาพและปลอดภัย เป็นฐานอุตสาหกรรมและบริการอัจฉริยะมาต่อยอด ฐานการผลิตและบริการที่มีศักยภาพในปัจจุบัน และพัฒนาฐานการผลิตและบริการใหม่ ๆ เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การมีระบบเศรษฐกิจ สังคม และประชาชนที่มีความเป็นอัจฉริยะ”

ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว และกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ต่อจากนี้ไป ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ที่ 6 มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาล กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้แก่ (3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และ (4) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

## แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

ในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้นได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ดังต่อไปนี้

### วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาพและสุขภาพที่ดี ครอบครัวอบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

1.2 เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมที่มีคุณภาพ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

1.3 เพื่อให้เศรษฐกิจเข้มแข็ง แข่งขันได้ มีเสถียรภาพ และมีความยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่โดยการใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และสร้างความมั่นคงทางพลังงาน อาหาร และน้ำ

1.4 เพื่อรักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้สามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

1.5 เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันท่วงที และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา

1.6 เพื่อให้มีการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคโดยการพัฒนาภาคและเมืองเพื่อรองรับการพัฒนายกระดับฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานการผลิตและบริการใหม่

1.7 เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยมีความเชื่อมโยง (Connectivity) กับประเทศต่าง ๆ ทั้งในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาชาติได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ประเทศไทยมีบทบาทนำและสร้างสรรค์ในด้านการค้า การบริการ และการลงทุนภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งในระดับอนุภูมิภาคภูมิภาค และโลก

## เป้าหมายรวม

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้กำหนดเป้าหมายรวมการพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ประกอบด้วย

**2.1 คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์** มีวินัย มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองต้นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณมีวิถีชีวิตที่พอเพียง และมีความเป็นไทย

**2.2 ความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจนลดลง** เศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็งประชาชนทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร การประกอบอาชีพ และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม กลุ่มที่มีรายได้ต่ำสุดร้อยละ 40 มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 15

**2.3 ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้** โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล มีผู้ประกอบการรุ่นใหม่และเป็นสังคมผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่เข้มแข็งสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการมีระบบการผลิตและให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และมีการลงทุนในการผลิตและบริการฐานความรู้ชั้นสูงใหม่ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน รวมทั้งกระจายฐานการผลิตและการให้บริการสู่ภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยเศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพและมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปีและมีปัจจัยสนับสนุน อาทิ ระบบโลจิสติกส์ พลังงาน และการลงทุนวิจัยและพัฒนาที่เอื้อต่อการขยายตัวของภาคการผลิตและบริการ

**2.4 ทูทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ โดยเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศเพื่อรักษาความสมดุลของระบบนิเวศ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและขนส่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 ภายในปี 2563 เทียบกับการปล่อยในกรณีปกติ มีปริมาณหรือสัดส่วนของขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกหลักสุขาภิบาลเพิ่มขึ้น และรักษาคุณภาพน้ำและคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤติให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

**2.5 มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย สังคมปลอดภัย สามัคคี สร้างภาพลักษณ์ดี และเพิ่มความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศไทย** ความขัดแย้งทางอุดมการณ์และความคิดในสังคมลดลง ปัญหาอาชญากรรมลดลง ปริมาณความสูญเสียจากภัยโจรสลัดและการลักลอบขนส่งสินค้าและค่านมนุษย์ลดลง มีความพร้อมที่ปกป้องประชาชนจากการก่อการร้ายและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ประเทศไทยมีส่วนร่วมในการกำหนดบรรทัดฐานระหว่างประเทศ เกิดความเชื่อมโยงการขนส่ง โลจิสติกส์ ห่วงโซ่มูลค่า เป็นหุ้นส่วน

การพัฒนาที่สำคัญในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และโลก และอัตราการเติบโตของมูลค่าการลงทุนและการส่งออกของไทยในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และอาเซียนสูงขึ้น

**2.6 มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจ และมีส่วนร่วมจากประชาชน** บทบาทภาครัฐในการให้บริการซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลดลง **เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง** และการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระมากขึ้น โดยอันดับประสิทธิภาพภาครัฐที่จัดทำโดยสถาบันการศึกษานานาชาติและอันดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจในประเทศดีขึ้น การใช้จ่ายภาครัฐและระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพสูง ฐานภาษีกว้างขึ้น และดัชนีการรับรู้การทุจริตดีขึ้น รวมถึงมี **บุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถ และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น**

### **ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาล  
ในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 : การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 : ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ทั้งนี้ ภารกิจของกรมการจัดหางาน มีความเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ ซึ่งกระทรวงแรงงานมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในยุทธศาสตร์ที่ 1 และการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ.2562–2564 ฉบับนี้ มีกลยุทธ์มุ่ง ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ที่ 6 การบริหารจัดการภาครัฐ การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาล ในสังคมไทย

## **กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี**

**(พ.ศ. 2560 – 2579)**

กระทรวงแรงงานซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เนื่องจากมีภารกิจที่ต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใช้แรงงาน ทั้งในและนอกระบบ ให้มีงานทำ มีความรู้ ความสามารถ มีโอกาสได้งานทำ มีรายได้ในการประกอบอาชีพ โดยการ จัดหางาน การฝึกอาชีพ การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ตลอดจนการดูแลคุ้มครองผู้ใช้แรงงาน นายจ้าง สถานประกอบการ

ให้ได้รับความเป็นธรรม และเข้าถึงสิทธิประโยชน์จากระบบประกันสังคม นอกจากนั้น 20 ปีต่อจากนี้ไป นับว่าเป็นช่วงเวลาสำคัญที่ประเทศไทยยังจะต้องผลักดันให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นจังหวะเวลาที่ทำนายอย่างมากที่ประเทศไทยจะเกิดการเปลี่ยนผ่านและขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางกระแสการแข่งขันในโลกที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์จะสามารถตอบสนองให้ประเทศชาติมีความ “มั่งคั่ง” ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (ปี พ.ศ. 2560 – 2564) แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564) รวมถึงเป็นการดำเนินการที่รองรับวาระ 2030 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economic Philosophy : SEP) จึงได้จัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) อันเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

โดยปรากฏสาระสำคัญในกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ดังนี้

### วิสัยทัศน์

**“ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูง สู้ความยั่งยืน”**

กระทรวงแรงงานได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) โดยแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี ดังนี้

ช่วงที่ 1 Productive Manpower (พ.ศ. 2560 – 2564) เป็นยุคของ รากฐานด้านแรงงานที่เป็นมาตรฐานสากล

ช่วงที่ 2 Innovative Workforce (พ.ศ. 2565 – 2569) เป็นยุคของ ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่เป็นประชาชนของโลก (Global Citizen)

ช่วงที่ 3 Creative Workforce (พ.ศ. 2570 – 2574) เป็นยุคของ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน

ช่วงที่ 4 Brain Power (พ.ศ. 2575 – 2579) เป็นยุคของ สังคมการทำงานแห่งปัญญา

จากกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี ดังกล่าว กระทรวงแรงงานเล็งเห็นว่าจุดเริ่มต้นของความสำเร็จอยู่ที่การวางรากฐานในช่วง 5 ปีแรก คือ ช่วงที่ 1 Productive Manpower (พ.ศ. 2560 – 2564) หากรากฐานมั่นคงแล้ว การเดินทางสู่ความสำเร็จในระยะต่อไปจะเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ไม่ยาก ดังนั้น กระทรวงแรงงานจึงบูรณาการกับอีก 15 หน่วยงาน จัดทำยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีแรกภายใต้ “แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564)” และเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการแรงงานที่ยังคงมีอยู่ให้หมดสิ้นไป และเร่งรัดให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระยะที่ 1 บรรลุเป้าหมาย กระทรวงแรงงานได้บูรณาการทุกส่วนราชการในสังกัด และส่วนราชการนอกสังกัดกระทรวงแรงงาน ร่วมกันกำหนด **“8 วาระปฏิรูปแรงงานเพื่อความสำเร็จของการเดินทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี”**

## วาระปฏิรูปแรงงานเพื่อความสำเร็จของการเดินทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของประเทศ ระยะ 20 ปี

จุดเริ่มต้นของการเข้าสู่ *ช่วงที่ 1 Productive Manpower (พ.ศ. 2560 – 2564)* ซึ่งเป็นช่วงของการสร้างรากฐานการดำเนินงานด้านแรงงานให้เป็นมาตรฐานสากลเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อรองรับความท้าทายที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจ้างงาน รูปแบบการทำงาน และเกิดอาชีพใหม่ๆ ที่ต้องการทักษะที่แตกต่างออกไปจากปัจจุบัน จึงได้กำหนด “8 วาระปฏิรูปแรงงานเพื่อความสำเร็จของการเดินทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี” ประกอบด้วย มิติภายใน 3 วาระ และมิติภายนอก 5 วาระ โดยได้วางมาตรการ แนวทางการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ ภายใต้ 8 วาระปฏิรูปแรงงานในปีงบประมาณ 2560 ดังนี้

มิติภายในองค์กร 3 วาระ ได้แก่

วาระปฏิรูปที่ 1 การปฏิรูปบทบาทกระทรวงแรงงาน

วาระปฏิรูปที่ 2 Zero Corruption

วาระปฏิรูปที่ 3 Information Technology

มิติภายนอกองค์กร 5 วาระ ได้แก่

วาระปฏิรูปที่ 4 Safety Thailand

วาระปฏิรูปที่ 5 การป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ด้านแรงงานและแรงงานผิดกฎหมาย

วาระปฏิรูปที่ 6 การเพิ่มผลิตภาพแรงงานสู่ Thailand 4.0

วาระปฏิรูปที่ 7 มิติใหม่ของการส่งเสริมการมีงานทำ

วาระปฏิรูปที่ 8 ยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานนอกระบบ

โดยมีวาระปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกรมการจัดหางาน เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

**วาระปฏิรูปที่ 7 มิติใหม่ของการส่งเสริมการมีงานทำ** กระทรวงแรงงานกำหนดวาระปฏิรูปนี้เพื่อให้เชื่อมโยงกับวาระที่ 6 การเพิ่มผลิตภาพแรงงานสู่ Thailand 4.0 ด้วยเหตุที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศย่อมมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ “การมีงานทำถ้วนหน้า” เพราะจะเป็นปัจจัยให้เศรษฐกิจของประเทศเกิดการขับเคลื่อนด้วยกำลังซื้อภายในประเทศ เสถียรภาพทางเศรษฐกิจจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีว่าประเทศไทยที่ปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะไม่ตรงตามความต้องการของภาคเศรษฐกิจ) และประเทศไทยยังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอีกด้วย สิ่งเหล่านี้ทำให้กระทรวงแรงงานต้องมาปรับบทบาทภารกิจด้านการส่งเสริมการมีงานทำใหม่ สร้างมิติใหม่โดยนอกจากจะส่งเสริมการมีงานทำให้กลุ่มแรงงานทั่วไป แรงงานผู้สูงอายุและผู้พิการ มีงานทำ รวมทั้งการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคด้านการขาดแคลนแรงงานเชิงคุณภาพอีกด้วย

**วาระปฏิรูปที่ 6 การเพิ่มผลิตภาพแรงงานสู่ Thailand 4.0** รัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ประกาศทิศทางของประเทศไทยไว้อย่างชัดเจนว่า จะพัฒนาประเทศให้เป็น “Thailand 4.0” ซึ่งการก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือจะต้องเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลิตภาพสูง กระทรวงแรงงานจึงได้กำหนดให้การเพิ่มผลิตภาพแรงงานไปสู่ Thailand 4.0

**วาระปฏิรูปที่ 5 การป้องกันและแก้ไขปัญหาค้ามนุษย์ด้านแรงงานและแรงงานผิดกฎหมาย** กระทรวงแรงงานตระหนักดีถึงผลกระทบของปัญหาค้ามนุษย์ด้านแรงงานปัญหาแรงงานต่างด้าว และการใช้แรงงานผิดกฎหมายที่มีต่อความมั่นคงและความเชื่อมั่นของประเทศไทย ซึ่งส่งผลไปถึงภาคเศรษฐกิจอีกด้วย กระทรวงแรงงานจึงได้ยกเรื่องนี้ขึ้นมาเป็น 1 ใน 8 วาระปฏิรูปที่ต้องเร่งรัดขจัดปัญหาให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อเป็นการสร้างระบบป้องกันและแก้ไขปัญหามาตรฐานแบบครบวงจร เป้าหมายหลัก คือ ปัญหาแรงงานบังคับ และปัญหาค้ามนุษย์ต้องหมดไปจากประเทศไทย

**วาระปฏิรูปที่ 8 ยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานนอกระบบ** กลุ่มเป้าหมายสำคัญอีกกลุ่มหนึ่ง และยังเป็นกลุ่มที่เป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศไทย คือ กลุ่มแรงงานนอกระบบ ซึ่งมีจำนวนถึง 25 ล้านคน กลุ่มคนเหล่านี้ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษา มีทักษะฝีมือในระดับล่าง ดังนั้นกระทรวงแรงงานจึงให้ความสำคัญกับกลุ่มแรงงานนอกระบบไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากลุ่มแรงงานในระบบ โดยมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานนอกระบบอย่างครบวงจร ทั้งการส่งเสริม การคุ้มครอง และการพัฒนา และการสร้างความเข้มแข็งที่สอดคล้องกับนวัตกรรมใหม่ ตลอดจนสามารถเข้าถึงสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย

**วาระปฏิรูปที่ 1 การปฏิรูปบทบาทกระทรวงแรงงาน** การวางเป้าหมายให้กระทรวงแรงงานเป็นองค์กรชั้นนำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ สิ่งสำคัญที่สุดที่จะนำพาองค์กรไปให้ถึงเป้าหมายนี้ คือ การปฏิรูปบทบาทกระทรวงในทั้ง ๓ มิติ คือ มิติโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่ต้องทันสมัย พร้อมการปฏิบัติภารกิจใหม่ ๆ และท้าทาย มิติบุคลากรกระทรวงแรงงานที่ต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มิติกฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องเป็นกลไกสนับสนุนการทำงานแนวใหม่มีความยืดหยุ่นสูง มีความคล่องตัว

**วาระปฏิรูปที่ 2 Zero Corruption** ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance & Clean Thailand)” โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ว่า “ประเทศไทยได้รับการประเมินดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50” ซึ่งประเทศไทยจะบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์นี้ได้ ทุกส่วนราชการต้องช่วยกันดำเนินการอย่างจริงจัง

ทั้งนี้ วาระปฏิรูปที่สำคัญเหล่านี้ ถูกนำมากำหนดเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์ฯ ฉบับนี้ด้วย

## **แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564)**

กระทรวงแรงงานได้ดำเนินการจัดทำแผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564) ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติราชการของกระทรวงแรงงานที่สอดคล้องกับปัญหาและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการจากกระทรวงแรงงาน เพื่อรับทราบแนวทางการปฏิบัติของกระทรวงแรงงาน และสามารถประสานการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเพื่อรองรับและตอบสนองความต้องการของรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศ

แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564) มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

**วิสัยทัศน์** “แรงงานมีศักยภาพสูง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี”

### **พันธกิจ**

- 1) การเพิ่มศักยภาพแรงงาน และผู้ประกอบการ ให้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ
- 2) ค้ำจุนและส่งเสริมให้แรงงานมีความมั่นคงในการทำงาน มีหลักประกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 3) พัฒนาระบบให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล
- 4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างบูรณาการ เพื่อการบริหารจัดการ และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ส่งเสริมความร่วมมือด้านแรงงานระหว่างประเทศ

### **ประเด็นยุทธศาสตร์**

- 1) การเพิ่มศักยภาพแรงงานและผู้ประกอบการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน
- 2) การค้ำจุนและเสริมสร้างความมั่นคง หลักประกันในการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี
- 3) การบริหารจัดการด้านแรงงานระหว่างประเทศ
- 4) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสมดุลของตลาดแรงงาน เพื่อสร้างความยั่งยืนให้ภาคแรงงาน
- 5) การบริหารจัดการองค์กร บุคลากร ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร
- 6) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อบูรณาการสารสนเทศที่ทันสมัย มีเสถียรภาพ

ทั้งนี้ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ ตลอดจน แผนงาน/โครงการตลอดระยะเวลา 5 ปี ของแผนไว้อย่างชัดเจน โดย**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการองค์กร บุคลากร ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร**นั้น ได้กำหนดเป้าประสงค์เกี่ยวกับบุคลากร มุ่งเน้นให้**บุคลากรและภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร** และได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ดังกล่าว ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรไว้ดังนี้

*กลยุทธ์ที่ 4 การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดแผนงาน/โครงการ ที่สำคัญ ได้แก่*

1. แผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
2. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564 ครั้งนี้ คณะทำงานได้นำสาระสำคัญของแผนแม่บทด้านแรงงานฉบับดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางาน มาพิจารณาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อไป

## ระบบราชการ 4.0 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้

**1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)** ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลางส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

**2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)** ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

**3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)** ต้องทำงานอย่างเตรียมการแล้วล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0 ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

**1. การสานพลังระหว่างภาครัฐและ ภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration)** เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย



ตารางที่ 1 ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่

เดิม	ใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชน และมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
การดำเนินงานเชิงรับตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-Active)
ยึดกฎเกณฑ์และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย/เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon Request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิม และสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real time capability)
ต่างหน่วยต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากร เพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบายและปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึกและคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อแก้ไขปัญหา และสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethicality)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

กรมการจัดหางาน ได้นำแนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 มาพิจารณาเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ด้วย

## ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

กรอบยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (พ.ศ. 2560 – 2579) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ 6 ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความคุ้มค่า โปร่งใส และเกิดความเป็นธรรมในการให้บริการสาธารณะและเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. (พ.ศ. 2560 – 2579) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ) มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ดังนี้

### วิสัยทัศน์ สำนักงาน ก.พ.

“ให้การรับราชการเป็นทางเลือกแรกและทางเลือกสุดท้ายของการประกอบอาชีพสำหรับคนเก่งที่มีจิตสาธารณะและให้โลกหันมาศึกษาดูงานการปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของไทย”

### ยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.

การสนับสนุนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยการผลักดันและพัฒนาให้ภาคราชการของประเทศมีคุณธรรม ปลอดภัย เป็นราชการที่สร้างและส่งเสริมนวัตกรรม มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและเป็นที่ยึดถือของนานาชาติ โดยการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนเพื่อให้แต่ละส่วนราชการได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนดีคนเก่งที่มีจิตสาธารณะอย่างเหมาะสม

### กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการ

1. กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกเพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรทางเลือกแรกของคนดีคนเก่ง (First Choice Civil Service)
2. กลยุทธ์การสร้างความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนของส่วนราชการ (Department focused HR Platform)
3. กลยุทธ์การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ (Civil Service of Integrity & Passion)
4. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Smart HR Policy)

โดยในกลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ (Civil Service of Integrity & Passion) ได้กำหนดโครงการและผลที่จะได้รับแต่ละช่วงระยะเวลา ดังต่อไปนี้

ซึ่งคณะทำงานได้นำแนวทางการดำเนินการสำคัญของสำนักงาน ก.พ. ตามกลยุทธ์ที่ 3 ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาบุคลากรภาคราชการมาเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาคณากรในแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ด้วย

โครงการ	ผลที่จะได้รับในแต่ละช่วงเวลา
ระบบการพัฒนาข้าราชการ ที่ส่งเสริมการเตรียมกำลังคนและสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว	
โครงการปฏิรูปการพัฒนาข้าราชการกลุ่มนักบริหาร	เตรียมความพร้อมผู้นำภาคราชการให้มีประสิทธิภาพภายใต้ มิติการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ประชาธิปไตย และการสร้างการยอมรับต่อประเทศไทยในเวทีโลก
โครงการปฏิรูประบบการพัฒนาข้าราชการให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของส่วนราชการและข้าราชการแต่ละคนอย่างแท้จริง	ระบบการพัฒนาข้าราชการที่สนับสนุนให้ส่วนราชการและข้าราชการขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย ด้วยกลไกการพัฒนาที่คล่องตัว กระชับ และทันสมัย
ระบบการส่งเสริมจริยธรรม ที่สอดคล้องกับการบริบทของส่วนราชการ	
โครงการพัฒนาเครื่องมือและกลไกในการส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการ	ส่วนราชการมีแนวทางและเครื่องมือที่หลากหลายในการส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนภารกิจราชการและสร้างความเชื่อมั่นต่อสังคมทั้งในและต่างประเทศ
ระบบมาตรฐานวินัย ที่มีประสิทธิภาพ ทันการณ์ และเป็นธรรม	
โครงการปรับปรุงมาตรฐานและกระบวนการดำเนินการทางวินัย	กระบวนการและมาตรฐานการดำเนินการทางวินัยมีประสิทธิภาพ ทันการณ์ และเป็นธรรม

## แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่เทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ และกระบวนการทางสังคมอื่น ๆ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปอย่างสิ้นเชิง ประเทศไทยจึงต้องเร่งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยได้จัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และมุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สำคัญ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้แบบทุกที่ ทุกเวลา โดยกำหนดให้เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการและให้มีราคาค่าบริการที่ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการของประชาชนอีกต่อไป ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
2. ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลของอาเซียน
3. จัดให้มีนโยบายและแผนบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน คลื่นความถี่ และการหลอมรวมของเทคโนโลยีในอนาคต
4. ปรับรัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมดิจิทัล

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ โดยผลักดันให้ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ดังนี้

1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยผลักดันธุรกิจให้เข้าสู่ระบบการค้าดิจิทัลสู่สากล
2. เร่งสร้างธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Startup)
3. พัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลของไทยให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันเชิงนวัตกรรมได้ในอนาคต
4. เพิ่มโอกาสทางอาชีพเกษตรและการค้าขายสินค้าของชุมชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งสร้างประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชนห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสและคนพิการ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐ ผ่านเทคโนโลยี ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คือ

1. สร้างโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับประชาชน
2. พัฒนาศักยภาพของประชาชนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์
3. สร้างสื่อ คลังสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก
4. เพิ่มโอกาสการได้รับการศึกษาที่มีมาตรฐานของนักเรียนและประชาชนแบบทุกวัย ทุกที่ ทุกเวลา ด้วยเทคโนโลยี
5. เพิ่มโอกาสการได้รับบริการทางการแพทย์และสุขภาพที่ทันสมัยทั่วถึง

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ดังนี้

1. จัดให้มีบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ
2. ปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล
3. สนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตามมาตรฐาน Open data และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคธุรกิจ
4. พัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐาน (Government service platform) เพื่อรองรับการพัฒนาต่อยอดแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่

## ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล

การให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคน วิทยาลัยอาชีวศึกษาทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีความสามารถสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน ที่รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพ และบุคลากรทุกช่วงวัย
2. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้กับบุคลากรในสาขาอาชีพ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต
3. พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร

#### ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี

มุ่งเน้นการมีกฎหมาย กฎระเบียบ กติกาและมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล เพื่ออำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรม และทำธุรกรรมออนไลน์ต่าง ๆ รวมถึงสร้างความมั่นคง ปลอดภัย และความเชื่อมั่น ตลอดจนคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยแผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐาน กฎ ระเบียบ และกติกาด้านดิจิทัลให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
2. ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลให้มีความทันสมัย สอดคล้องต่อพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลและบริบทของสังคม
3. สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการทำธุรกรรมออนไลน์ ด้วยการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

### แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 3

(พ.ศ. 2560 – 2564)

กระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการบริหารจัดการกำลังแรงงาน ทั้งในระบบและนอกระบบ นายจ้าง ลูกจ้าง และสถานประกอบการ เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้มีความเข้มแข็ง ก้าวสู่การแข่งขันในระดับเวทีโลก การขับเคลื่อนกลไกดังกล่าว บุคลากรภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงานตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจด้านแรงงานอย่างมืออาชีพ สอดรับกับแนวโน้มทิศทางด้านแรงงานในอนาคต และนโยบายยุทธศาสตร์ของกระทรวงแรงงานและการบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

ในการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงานที่ผ่านมา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กระทรวงแรงงานได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2553 – 2555) และฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 – 2559) เป็นการดำเนินการตามกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงาน โดยเน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ความรู้ ทักษะ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม

และจิตสำนึกในการให้บริการ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานระดับสากล

สำหรับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงานในระยะต่อไป ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่องและมีแนวทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับ บุคลากรมีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถที่จะผลักดันขับเคลื่อนภารกิจด้านแรงงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสัมฤทธิ์ผล จึงได้กำหนดจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวง

### วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

“บุคลากรกระทรวงแรงงาน เป็นมืออาชีพและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านแรงงาน บนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม เพื่อบริหารจัดการแรงงาน ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

### พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- 1) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายในการบริหารจัดการแรงงาน ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล
- 2) เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม และค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ธรรมาภิบาล และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ
- 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน และมีความสุข
- 5) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

### ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทักษะที่หลากหลาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม และเสริมสร้างค่านิยมร่วมในองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานและมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสมรรถนะนักบริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

## ค่านิยมร่วมกระทรวงแรงงาน (MOL PLS)

P มุ่งมั่นทำงานเป็นทีมเชิงรุก (Proactive Teamwork)

L ใฝ่เรียนรู้ (Lifelong Learning)

S มีจิตบริการ (Service Mind)

P มุ่งมั่นทำงานเป็นทีมเชิงรุก (Proactive Teamwork)

หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม รวมถึงความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

พร้อมทั้งเล็งเห็นถึงปัญหาหรือโอกาส และลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์  
ต่องานด้วยวิธีการที่เหมาะสม สร้างสรรค์ และแปลกใหม่

L ใฝ่เรียนรู้ (Lifelong Learning)

หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม และพัฒนาสมรรถนะของตนในการปฏิบัติงาน  
อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานของตน  
รวมถึงหน่วยงานที่สังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

S มีจิตบริการ (Service Mind)

หมายถึง ความตั้งใจเพียรพยายามของบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ในการปฏิบัติหน้าที่  
และยกระดับการให้บริการเข้าสู่ระดับสากล หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการ  
และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียอย่างดีที่สุด ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จของกระทรวงแรงงานตั้งอยู่บน  
รากฐานของความร่วมมือร่วมใจ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

## แผนยุทธศาสตร์กรมการจัดหางาน (พ.ศ. 2560 – 2564)

แผนยุทธศาสตร์กรมการจัดหางาน (พ.ศ. 2560 – 2564) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทาง  
การดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกรมการจัดหางานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้การดำเนินงาน  
บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกรมการจัดหางานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังใช้เป็น  
แนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศไทย 4.0 นโยบาย  
รัฐบาล และแผนแม่บทอื่น ๆ รวมทั้งน้อมนำ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล  
อดุลยเดช ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579)  
มาตรการ 8 วาระปฏิรูปเพื่อความสำเร็จของการเดินทางพัฒนากำลังคนของประเทศตามแผนแม่บทพัฒนา  
แรงงานไทยระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560 – 2564) ซึ่งเป็นแผนระยะ 5 ปีแรก หรือ Productive Manpower  
“แรงงานมีศักยภาพสูง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี”

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมการจัดหางานฉบับนี้ ได้ดำเนินการจัดทำโดยมุ่งเน้นกระบวนการ  
มีส่วนร่วมของบุคลากรจากหน่วยงานภายในสังกัดกรมการจัดหางานและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน  
รวมทั้งให้ความสำคัญกับการนำเทคนิคและกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ โดยดำเนินการ  
ตามลำดับขั้นตอน ตั้งแต่การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ การทบทวนแผนยุทธศาสตร์  
และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2555 – 2558 และขยายระยะเวลา  
แผนออกไปอีก 2 ปี (สิ้นสุดปีงบประมาณ พ.ศ.2560) ของกรมการจัดหางาน การน้อมนำศาสตร์พระราชา  
นโยบายรัฐบาล/ยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้อง สู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน ภายใต้บริบทด้านแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลง  
ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมผู้สูงอายุ  
ความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และความท้าทายจากภายนอกประเทศ โดยเฉพาะวาระ  
2030 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) ยุทธศาสตร์ 4.0 ตลอดจนให้

ความสำคัญกับผู้รับบริการทุกกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมการจัดหางาน เพื่อใช้เป็นกรอบในการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมการจัดหางาน (พ.ศ. 2560 – 2564) จากนั้นได้นำผลมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ตัวชี้วัด ตลอดจนแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และนำเสนอผู้บริหาร ให้ความเห็นชอบตามลำดับ

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์กรมการจัดหางาน (พ.ศ.2560 – 2564) ประกอบด้วย

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“กำลังแรงงานมีงานทำถ้วนหน้า ทุกช่วงวัย ภายในปี 2564”

### พันธกิจ (Mission Statement)

1. พัฒนาระบบบริการจัดหางาน การแนะแนวอาชีพ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการโดยสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และให้การคุ้มครองคนหางาน
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานให้ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของกรมการจัดหางาน
3. พัฒนาระบบการควบคุม กำกับดูแลการทำงานของคนต่างด้าวให้มีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
5. ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการบริหารตลาดแรงงานสู่ความสมดุล

### ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. การส่งเสริมการมีงานทำ และคุ้มครองคนหางาน เพื่อการจ้างงานทุกช่วงวัย	ระบบบริหารจัดการส่งเสริมการมีงานทำมีประสิทธิภาพ คนหางานมีการประกอบอาชีพอย่างมั่นคง และยั่งยืน ตามความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของตนเอง มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม และได้รับความคุ้มครองตามที่กฎหมายกำหนด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมคนหางานให้มีความรู้ที่มีคุณค่าและยั่งยืน</li> <li>2) เสริมสร้าง และพัฒนากระบวนการจัดหางานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>3) คุ้มครองคนหางานตามที่กฎหมายกำหนด</li> <li>4) ส่งเสริมดูแลการขยายตลาดแรงงานในต่างประเทศ</li> <li>5) พัฒนาระบบกลไกบริหารตลาดแรงงานให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>
2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ในการบริหารจัดการ และการบริการ	การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ในการบริหารและการบริการกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สร้างนวัตกรรมเพื่อการบริหารงานและบริการที่ทันสมัย</li> <li>2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานแบบบูรณาการ</li> </ol>
3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ	เป็นองค์กรธรรมาภิบาล มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (ธรรมาภิบาล หมายถึง หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อความคุ้มค่า)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์</li> <li>2) ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรด้าน ธรรมาภิบาล</li> <li>3) พัฒนาปรับปรุงกฎหมายระเบียบข้อบังคับให้ทันสมัย</li> <li>4) พัฒนาการสื่อสารและจัดการองค์ความรู้เชิงรุก</li> </ol>
4) การบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว	การบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว ทั้งระบบให้มีความสอดคล้องกับความต้องการจ้างงาน เพื่อลดปัญหาการจ้างงานที่ผิดกฎหมาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาสารสนเทศเพื่อการวางแผนด้านแรงงานต่างด้าว</li> <li>2) พัฒนาระบบบริหารจัดการและการจ้างคนต่างด้าวให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล</li> </ol>
5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนาศักยภาพของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน	หน่วยงานและภาคีเครือข่ายมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายตามภารกิจของกรมการจัดหางาน</li> </ol>

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน (พ.ศ. 2562 – 2564) ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้นำประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ใน**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ กรมฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว และเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ 2) ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรด้านธรรมาภิบาล และ 4) พัฒนาการสื่อสารและจัดการองค์ความรู้เชิงรุก เป็นกลยุทธ์สำคัญที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ฉบับนี้ คณะทำงานจึงนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ด้วย

## ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน

### ค่านิยมร่วม (Core Values) กรมการจัดหางาน

ISDOE

I	=	Integrity	: ยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมและจริยธรรม
S	=	Service Mind	: มีจิตบริการ
D	=	Development	: มุ่งเน้นการพัฒนา
O	=	Objective	: มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย
E	=	Energetic	: ตื่นตัว คิดและกล้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา

ทั้งนี้ คณะทำงานได้นำนโยบาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการต่าง ๆ ข้างต้น มาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน (พ.ศ. 2562 – 2564) ดังรายละเอียดในบทที่ 4

# บทที่ 3

## กระบวนการและลำดับขั้นตอน

### การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564 ครั้งนี้ คณะทำงานได้กำหนดขั้นตอนในการศึกษา และจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดดังแสดงในภาพที่ 1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด

โดยกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 9 ขั้นตอน และเพื่อให้การดำเนินการของคณะทำงานตอบสนองแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด คณะทำงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนหลักที่ 1-7 ดังมีรายละเอียดตามขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีการดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ โดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรมการจัดหางาน ได้แก่ คณะผู้บริหารกรมการจัดหางาน ผู้บริหารหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์
2. วิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงานด้าน HR (Gap Analysis) หาช่องว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางานในปัจจุบันและอนาคต
3. กำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Imperatives)
4. กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Critical Success Factors) วิเคราะห์หาเหตุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของแต่ละประเด็นกลยุทธ์
5. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้าน HR (Key Performance Indicators) พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัว
6. สืบหาข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Identify Performance Baseline) เพื่อให้ได้รายการข้อมูลที่สามารถใช้ประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
7. ตั้งเป้าหมาย แผนงานรองรับ และเป้าหมายลดหลั่น (Target Setting, Action Planning, and Performance Cascading)

## ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์

โดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางาน ได้แก่ คณะผู้บริหารกรมการจัดหางาน ผู้บริหารหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

- ทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- ประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานหลักกำลังเผชิญอยู่
- สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ
- เครื่องมือในการบริหารจัดการที่หน่วยงานหลักใช้อยู่ในปัจจุบัน และที่จะใช้ในอนาคต
- ความคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมการจัดหางานเกี่ยวกับทิศทาง ความคาดหวัง ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในอนาคต

1. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารของกรมการจัดหางานคาดหวังว่า กรมการจัดหางานควรจะทำให้สำเร็จใน 4 ปีข้างหน้าคืออะไร ในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

#### **ด้านผลงานและกระบวนการ (Performance and Process)**

- มีระบบบริหารจัดการส่งเสริมการมีงานทำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สามารถส่งเสริมการมีงานทำและคุ้มครองคนหางาน เพื่อการจ้างงานทุกช่วงวัย
- สามารถพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้ทันสมัย
- บริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวทั้งระบบ ให้สอดคล้องกับการจ้างงานและลดปัญหา การจ้างแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย

#### **ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource)**

- สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์
- ส่งเสริมบุคลากรในด้านธรรมาภิบาล
- พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะ พร้อมปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีความเป็นมืออาชีพทุกด้าน
- พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชน
- ส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่มีจิตใจที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยตรงมากขึ้น
- พัฒนาการสื่อสารและองค์ความรู้เชิงรุกในองค์กร

#### **ด้านทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ (Material Resource) ในองค์กร เช่น งบประมาณ เครื่องมือ เทคโนโลยี เป็นต้น**

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการให้บริการ รวมทั้งการติดตาม และประเมินผล
- สร้างนวัตกรรมการบริหารงานและบริการที่ทันสมัย
- พัฒนาระบบฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกแบบบูรณาการ

#### **ด้านการให้บริการลูกค้า ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ภายนอกองค์กร (Services)**

- พัฒนาระบบให้บริการต่าง ๆ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดเอกสารต่าง ๆ ให้รองรับผู้ใช้บริการในทุก ๆ กลุ่มเป้าหมาย
- พัฒนารูปแบบการให้บริการในรูปแบบใหม่ ๆ รองรับการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป
- ยกกระตือรือร้นระบบการบริการประชาชนโดยการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ การสำรวจความพึงพอใจ ของประชาชนที่ใช้บริการเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการบริการได้อย่างจริงจัง เน้นการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ณ จุดบริการ หลังจากได้รับการบริการและนำผลสำรวจ ความพึงพอใจมาวิเคราะห์ ศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและเผยแพร่ ผลการสำรวจให้ประชาชนทราบ

- พัฒนารูปแบบการบริการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้เลือกรูปแบบการรับบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง (Government You Design) โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้

#### ด้านการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC)

- พัฒนาบุคลากรในกรรมด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาในประเทศกลุ่มอาเซียน มีช่องทางการให้บริการพิเศษเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC)
- จุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่แล้วและควรรักษาไว้ต่อไป หรือพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

#### ด้านกระบวนการหลักขององค์กร (Core Process)

- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาล รวมถึงแผนการปฏิรูปประเทศ

#### ด้านโครงสร้างและสภาพแวดล้อมของงาน (Structure)

- มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่ชัดเจน
- มีหน่วยงานส่วนภูมิภาคครอบคลุมทุกจังหวัด
- ภารกิจ กฎหมาย รองรับการทำงานชัดเจน

#### ด้านคน (People)

- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย พร้อมรับการพัฒนา
- บุคลากร มีประสบการณ์ สามารถทำงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมาย
- มีลูกจ้างโครงการ/ตามภารกิจของกรมฯ ช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

#### ด้านข้อมูลและสารสนเทศ (Information)

- มีระบบสารสนเทศในการให้บริการทั่วถึง
- มีระบบให้บริการในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

#### ด้านการตัดสินใจ และภาวะผู้นำ (Decision Making and Leadership)

- ผู้บริหารทุกระดับมีนโยบายและวิสัยทัศน์ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการบริการทรัพยากรบุคคล และให้การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3. สิ่งทำหายหรือสิ่งที่องค์กรควรปรับปรุงเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์สำคัญดังกล่าวข้างต้น (ตามข้อ 1) โดยเฉพาะในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

#### ด้านกระบวนการหลักขององค์กร (Process)

- อัตราการว่างงานลดลงตามค่าเป้าหมายในแต่ละปี (0.846 – 0.840)
- แรงงานทุกกลุ่มเป้าหมายมีงานทำไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 – 64

#### ด้านโครงสร้างและสภาพแวดล้อมของงาน (Structure)

- ปรับปรุงโครงสร้างรองรับภารกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ลดขั้นตอนในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

### ด้านคน (People)

- พัฒนาคคนในองค์กรให้มีสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นมืออาชีพในทุก ๆ ด้าน
- มีอัตรากำลังเพียงพอ เหมาะสมกับภาระงาน และสามารถเพิ่มบุคลากรในสายงานที่ขาดแคลน
- มีแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้อยู่ในสายงาน
- มีการพัฒนากลุ่มผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

### ด้านข้อมูลและสารสนเทศ (Information)

- พัฒนาระบบฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานให้สามารถบูรณาการและนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกันได้
- ต้องมีการส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นกรมการจัดหางานดิจิทัล (D – DOE)

### ด้านการตัดสินใจ และภาวะผู้นำ (Decision)

- สร้างและพัฒนา เตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับต้นและกลางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

### ด้านอื่นๆ (ถ้ามี)

- ดำเนินการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและต่อเนื่องเป็นรูปธรรม
4. สิ่งที่หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ (หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของกรมการจัดหางาน) ควรจะทำ แต่ยังไม่ได้ทำหรือยังทำไม่สำเร็จในช่วงที่ผ่านมา และท่านคาดหวังให้หน่วยงานเหล่านี้ทำให้สำเร็จในช่วงระยะเวลา 4 ปี ข้างหน้า
- การวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรในอนาคตของกรมการจัดหางานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
  - การทำแผนกำหนดตำแหน่งเพื่อปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้นของกรมการจัดหางานประจำปีงบประมาณ 2560 – 2562 เพื่อแก้ปัญหาโครงสร้างอายุ
  - ยังขาดการปฏิบัติตามแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
  - ขาดแผนพัฒนารายบุคคล
5. ความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในองค์กร หรือการดำเนินการเพื่อสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสำคัญที่กำหนดไว้
- สร้างและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ที่มีเสริภาพและอิสระในการทำงานที่ชัดเจนและโปร่งใส
  - การพิจารณาคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งว่าควรมีคุณสมบัติอย่างไร
6. กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของบุคลากรของกรมการจัดหางาน
- ควรดำเนินการเสริมสร้างให้บุคลากรกรมการจัดหางานยึดมั่นในค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ๆ

## ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงานด้าน HR (Gap Analysis)

หาช่องว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางาน ในปัจจุบันและอนาคต โดยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์ความคาดหวังของหัวหน้าส่วนราชการ คณะผู้บริหาร ผู้บริหารหน่วยงานหลัก ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสำรวจ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องให้ข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง ว่า ประเด็นที่คาดหวังมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดในระยะ 4 ปีข้างหน้า และในปัจจุบัน ส่วนราชการของตน ดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ได้ดีเพียงใด แล้วนำมาคำนวณหาผลต่าง ซึ่งแสดงผลอยู่ในภาคผนวก

## ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Imperatives)

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) โดยใช้ ข้อมูลที่มีอยู่แล้วจากการวิเคราะห์องค์กร และข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 โดยพิจารณาประกอบกันว่าประเด็น การบริหารทรัพยากรบุคคลใดมีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะ 4 ปี แล้วนำมากำหนด เป็นประเด็นกลยุทธ์ใน HR Scorecard ทั้งนี้ ประเด็นกลยุทธ์ที่เป็นข้อบังคับตัดออกไม่ได้ ได้แก่ ประเด็นที่ รับมาจาก Scorecard ระดับองค์กรในมิติที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ กรมการจัดหางานได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis นอกจากนี้ ยังให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ให้ คะแนนระดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละปัจจัย เพื่อนำมาหาค่าเฉลี่ยแสดงระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

### ผลการวิเคราะห์ช่องว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Imperatives)

1. (ข้อ 2) การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม (1.08) รวมถึง ข้อ 7, 12, 21 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (0.60, 0.54, 0.74)
2. (ข้อ 16) การวางแผนกำลังคนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (0.96)
3. (ข้อ 1) การปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอในการ นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (0.94)
4. (ข้อ 17) การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดและตรงตามความต้องการของบุคลากร และความสามารถที่องค์กรจัดให้ (0.94)
5. (ข้อ 18) การพัฒนาระบบการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรได้ทันตามความต้องการของหน่วยงาน (0.94)

## ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (HRM Internal Environment Scanning)

### จุดแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strengths - S)

1. บุคลากรของกรมสนใจใฝ่เรียนรู้ และศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ (จากรายงานการขอปรับวุฒิการศึกษาเพิ่มเติม) (3.21)
2. ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (3.19)
3. กรมสนับสนุนแผนงานโครงการด้านการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม สำหรับบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนการน้อมนำหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต (3.19)
4. บุคลากรส่วนใหญ่ของกรมมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายและพร้อมรับการพัฒนา มีความซื่อสัตย์สุจริต มุ่งปฏิบัติงานเพื่อให้บริการประชาชน และให้ภารกิจของกรมบรรลุเป้าหมายตามที่กระทรวงกำหนด (3.12)
5. กรมมีผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการดำเนินงานตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (3.09)
6. กรมจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนแผนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระบบ (3.02)
7. ผู้บริหารกรมทุกระดับมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนให้การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (2.95)
8. กรมให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลถึงบุคลากรภายในกรม ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ อาทิ เว็บไซต์ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล และกลุ่มไลน์ เป็นต้น (2.95)
9. กรมเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสู่ตำแหน่งสำคัญของกรมในอนาคต (2.65)

### จุดอ่อนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Weaknesses - W)

1. บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในปี ปัจจุบัน และอนาคต (3.81)
2. การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถสนองตอบความต้องการบุคลากรส่วนใหญ่ ในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้บุคลากรเสียโอกาส และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (3.74)
3. แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ยังไม่ครอบคลุมทุกสายงานภายในกรม (3.70)
4. การนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Development Plan) และแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญของกรม (Succession Plan) ไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม (3.65)
5. บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ ไม่ได้สำเร็จการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง (3.58)
6. ขาดแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Training and Development Roadmap – TDRM.) และแผน พัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP.) (3.58)

7. วิธีการพัฒนาบุคลากรของกรมไม่มีความหลากหลาย ส่วนใหญ่ยังคงเน้นการฝึกอบรมบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่ทั่วถึง (3.58)
8. สัดส่วนอายุของข้าราชการที่มีอายุเกินกว่า 50 ปีของกรมการจัดหางาน พบว่า กรมการจัดหางานเป็นองค์กรผู้สูงอายุ และอยู่ในระดับภาวะวิกฤติ เนื่องจากมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า 50 ปีถึงร้อยละ 43.94 ซึ่งจะส่งผลต่อการสูญเสียกำลังคนในช่วงไม่ถึง 10 ปีข้างหน้า (3.58)
9. การวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับภารกิจ และปริมาณงานในอนาคต (3.56)
10. การพัฒนาบุคลากรโดยการหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน หรือภายในกรมยังไม่เป็นระบบที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาบุคลากรและงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย (multi Tasks, multi skills) (3.53)
11. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติยังไม่ปรากฏ ผลลัพธ์การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรเดิมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ปัญหาการขาดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะด้านหรือเฉพาะหน้า (3.49)
12. การนำระบบสมรรถนะมาใช้เป็นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในกรม (Competency Based HRM) ยังไม่ครอบคลุมทั้งระบบ (3.47)
13. บุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ยังขาดความรักความผูกพันต่อองค์กร และบางส่วนมีการลาออก โอนย้าย โดยเฉพาะพนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว ทำให้กรมต้องพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ตลอดเวลา (3.44)
14. บุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจำนวนมากกำลังทยอยเกษียณอายุราชการอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งยังไม่มีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (3.42)
15. การจัดการความรู้ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรยังไม่เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ภายในองค์กร (3.42)
16. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ (3.40)
17. การพัฒนาระบบเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินงานตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ และยุทธศาสตร์กรม มุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 ยังไม่เป็นรูปธรรม (3.37)
18. งบประมาณในการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ (3.33)
19. บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นเท่าที่ควร เนื่องจากต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกรม และงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ทันเวลา (3.30)

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Scanning)

### โอกาสด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Opportunities - O)

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน และระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (Eastern Economic Corridor – EEC.) ส่งผลให้ความต้องการกำลังแรงงานเพิ่มขึ้น (3.82)
2. การขับเคลื่อนประเทศสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ “ประเทศไทย 4.0” ตลอดจน “ระบบราชการ 4.0” ซึ่งต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้น (Innovative Driven Economy) ทำให้ทุกส่วนราชการ และกรมต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การจัดการนวัตกรรม และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานมากขึ้น ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศเพิ่มขึ้น (3.58)
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่มีความรวดเร็ว ทันสมัย ทำให้บุคลากรสามารถสืบค้นข้อมูล และเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการสื่อสารได้ (3.44)
4. นโยบายการปฏิรูประบบราชการที่เน้นการทบทวนบทบาทและภารกิจภาครัฐ การลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กแต่มีประสิทธิภาพ ทำให้กรมต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและภารกิจเพื่อรองรับงานในอนาคต และภารกิจเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวซึ่งเป็นภารกิจใหม่ ส่งผลให้กรมต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปเพิ่มขึ้น (3.42)
5. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ส่งให้ทุกส่วนราชการต้องพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ และเพิ่มความสำคัญกับการบริหารจัดการภาครัฐ และการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ (3.42)
6. นโยบายของรัฐบาลทุกรัฐบาล ตลอดจนกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะเวลา 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับที่ผ่านมา จนถึงแผนฯ ฉบับที่ 12 รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาตามภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเพิ่มขึ้นโดยลำดับ (3.37)
7. การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพคนซึ่งเป็นแรงงานของประเทศ เป็นยุทธศาสตร์ลำดับแรก ในระยะเวลา 5 ปีแรก ของกรอบยุทธศาสตร์ระยะเวลา 20 ปี ทำให้ภารกิจของกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานภายในกระทรวง รวมทั้งกรมการจัดหางานมีความโดดเด่น และเป็นความคาดหวังของรัฐบาล กรมจึงต้องเร่งบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม (3.26)
8. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบดิจิทัลของประเทศเพื่อรองรับการปฏิบัติงานภาครัฐให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการได้ และนำมาประมวลผลเป็นสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของทุกส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนางานของกรมในอนาคต (3.26)

9. รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเป็นยุทธศาสตร์สำคัญให้หน่วยงานถือปฏิบัติ จึงเป็นโอกาสให้บุคลากรได้รับการดูแลด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ตลอดจนได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (3.19)
10. เศรษฐกิจทั้งระดับโลก ภูมิภาค และระดับประเทศยังมีความผันผวน ไม่มีความแน่นอน การขาดเสถียรภาพทางการเมือง ตลอดจนนโยบายขยายอายุการเกษียณราชการ มีผลต่อการตัดสินใจของประชากรในการเข้ามารับราชการ เนื่องจากเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูง และการเกษียณราชการมีแนวโน้มขยายอายุสูงขึ้น (3.12)
11. จากผลการจัดลำดับการทุจริตและประพฤติมิชอบของประเทศ โดย International Transparency อยู่ในลำดับที่ 85 ทำให้รัฐให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐเพิ่มมากขึ้น จึงให้ความสำคัญในการตอบสนองนโยบายดังกล่าว (3.05)
12. เศรษฐกิจของประเทศในปี 2561 คาดว่าจะมีการขยายตัวร้อยละ 3.8 ของ GDP ทำให้ภารกิจของกรมทุกด้านมีความสำคัญเพิ่มขึ้น กรมจึงให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกรมให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ความรักความผูกพัน และคุณภาพชีวิตของบุคลากรกรม (3.02)
13. กรอบยุทธศาสตร์สำนักงาน ก.พ. ระบบราชการ 4.0 ทำให้แนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการมีความชัดเจน และมุ่งใจในการสรรหากำลังคนเข้าสู่ระบบราชการ ตลอดจนการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น (2.98)
14. ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. (Department Personnel Information System – DPIS) ช่วยสนับสนุนให้การบันทึกข้อมูลเป็นฐานข้อมูลทรัพยากรของกรมต่าง ๆ มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น (2.93)
15. ค่านิยมของคนไทย โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค ยังต้องการให้บุตรหลานรับราชการ ทำให้อุปทานกำลังคนในระบบราชการยังมีมากกว่าอุปสงค์กำลังคน ส่วนราชการต่าง ๆ มีโอกาสมากในการเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงาน (2.91)
16. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนราชการที่ให้คำปรึกษาในการปฏิรูประบบราชการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ทำให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความก้าวหน้าและเป็นระบบมากขึ้นตามลำดับ (2.81)

### อุปสรรคหรือภาวะคุกคามด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Threats - T)

1. ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. (Department Personnel Information System – DPIS) ยังไม่เอื้อต่อการนำมาประมวลผลเพื่อตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (4.37)
2. การปรับเปลี่ยนกลวิธีในการสรรหาบุคลากรในภาคเอกชน โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เป็นภัยคุกคามต่อการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ระบบงานภาครัฐในระยะยาว (4.12)
3. การเมืองที่ขาดเสถียรภาพ ความพยายามแทรกแซงจากภาคการเมือง และระบบคานอำนาจระหว่างภาคการเมืองและราชการประจำที่ไม่เข้มแข็ง ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไม่เป็นไปตามแผน นโยบาย หรือระเบียบปฏิบัติที่กำหนด โดยเฉพาะการแต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมและบั่นทอนขวัญและกำลังใจ (3.77)

4. สิทธิประโยชน์ที่ไม่จูงใจและการขาดความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรภาครัฐบางส่วน เช่น พนักงานราชการ และลูกจ้าง ทำให้ไม่สามารถรักษา “คนดีคนเก่ง” ไว้ในระบบราชการได้ และส่งผลต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายและค่าเสียโอกาสในการพัฒนาบุคลากรสูงขึ้น แต่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า (3.60)
5. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ และอัตราค่าตอบแทน ยังไม่มีความสอดคล้องกันตลอดจนระบบอุปถัมภ์ที่มีมากในระบบราชการ ทำให้ไม่สามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงให้เห็นอย่างชัดเจน จึงไม่จูงใจให้บุคลากรภาครัฐมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพและกำลังความสามารถที่มีอยู่ (3.58)
6. อายุเฉลี่ยของกำลังคนภาครัฐมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ที่ ๔๒ ปี ซึ่งบ่งชี้ว่าในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า ร้อยละ ๑๕ ของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอยู่ในปัจจุบันจะออกจากระบบราชการไป และในอีก 10 ปีข้างหน้า ประมาณร้อยละ ๕๐ จะออกจากระบบราชการไป ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจในอนาคตที่มีความยากและซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น (3.42)
7. โครงสร้างประชากรของประเทศมีการเปลี่ยนแปลง อัตราเกิดของประชากรลดลงอย่างต่อเนื่องไม่ทันการเจริญเติบโตของสังคม ตลอดจนการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยในอนาคต ทำให้กำลังแรงงานในอนาคตมีแนวโน้มลดลง ซึ่งจะส่งผลต่อโครงสร้างประชากรและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ภารกิจของกรมมีความยาก ซับซ้อน และท้าทายมากขึ้น การสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการทำงานภายใต้สถานการณ์ข้างต้นจึงมีความจำเป็นเพิ่มขึ้น (3.37)
8. ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ไม่นิยมเข้ารับราชการหรือการทำงานในองค์กร และมีแนวโน้มทำงานอิสระมากขึ้น ทำให้การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ระบบงานภาครัฐมีความยากมากขึ้น (3.21)
9. เทคโนโลยีสมัยใหม่ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมต่าง ๆ เช่น Facebook, Line ทำให้บุคลากรบางส่วนสนใจในการปฏิบัติงานลดลง และเป็นผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กร (3.00)

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ส่วนต่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางาน ทำให้สามารถกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategic Imperatives) และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นกลยุทธ์โดยการหาค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้บังคับการที่มีศักยภาพ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
2. การวางแผนกำลังคน และพัฒนาระบบการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีความถูกต้องครบถ้วน และเพียงพอในการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร
5. การจัดการองค์ความรู้เชิงรุก
6. การให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและการกระทำผิดวินัย

## ขั้นตอนที่ 4 กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Critical Success Factors)

ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการได้วิเคราะห์หาเหตุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของแต่ละประเด็นกลยุทธ์ โดยนำรายการประเด็นกลยุทธ์มาวิเคราะห์ภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำให้เกิดอะไรขึ้นบ้าง (Doables) หรือจะส่งผลกระทบต่ออะไร (Deliverables) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการต้องการ และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อกันได้อย่างไร ภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติได้แก่

1. มิติด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์
2. มิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. มิติด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ในการวิเคราะห์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการใช้เทคนิค Force Field Analysis และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และสามารถกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ได้ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้บังคับการที่มีศักยภาพ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
  - เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0
  - พัฒนาแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน
2. การวางแผนกำลังคน และพัฒนาระบบการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
  - พัฒนาระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม
  - การบริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีความถูกต้องครบถ้วน และเพียงพอในการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - พัฒนาระบบข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร
  - ปรับปรุงสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร
5. การจัดการองค์ความรู้เชิงรุก
  - ส่งเสริมการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
6. การให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและการกระทำผิดวินัย
  - ดำเนินมาตรการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างต่อเนื่อง
  - ดำเนินมาตรการป้องกันการกระทำผิดวินัยอย่างจริงจัง

## ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทั้งหมดที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่กรมการจัดหางานต้องดำเนินการให้สำเร็จเพื่อบรรลุผลตามประเด็นกลยุทธ์ทั้งหมด ในระยะเวลา 3 ปี (ปีงบประมาณ 2562 – 2564) คณะทำงานและที่ประชุมเชิงปฏิบัติการได้นำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors - CSFs) หรือ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกรายการ แต่ละรายการมากำหนดรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่สำคัญ (Key Performance Indicators - KPIs) เพื่อเป็นกรอบในการวัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปรากฏปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทั้งสิ้น 13 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และ 17 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ในระยะเวลา 3 ปี เมื่อได้แยกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ลงในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติแล้ว ได้ใส่หมายเลขกำกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทุกรายการ (ปรากฏรายการ ตามตารางที่ 2 และตารางที่ 3 ตามลำดับ)

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก  
ในมิติตามกรอบการประเมิน 5 มิติ

มิติตามกรอบการประเมิน 5 มิติ	จำนวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
มิติด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	2 CSFs	3 KPIs
มิติด้านประสิทธิภาพ	1 CSFs	1 KPIs
มิติด้านประสิทธิผล	2 CSFs	4 KPIs
มิติด้านความพร้อมรับผิด	3 CSFs	3 KPIs
มิติด้านคุณภาพชีวิต	1 CSFs	2 KPIs
รวม	9 CSFs	13 KPIs

ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก  
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามมิติกรอบมาตรฐานการประเมินผล

มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์			
CSF1	บริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์	KPI1	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลัง
		KPI2	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง
CSF2	พัฒนาแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน	KPI3	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน
มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล			
CSF3	พัฒนาฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล	KPI4	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก  
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามมิติกรอบมาตรฐานการประเมินผล (ต่อ)

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล			
CSF4	เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0	KPI5	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร
		KPI6	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปี
CSF5	ส่งเสริมการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	KPI7	ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้
		KPI8	ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่นำองค์ความรู้ที่เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

มิติที่ 4 มิติด้านความพร้อมรับมิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล			
CSF6	พัฒนาระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม	KPI9	ระดับความสำเร็จในการทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ให้ชัดเจนและเป็นธรรม
CSF7	ดำเนินมาตรการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างต่อเนื่อง	KPI10	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
CSF8	ดำเนินมาตรการป้องกันการกระทำผิดวินัยอย่างจริงจัง	KPI11	ระดับความสำเร็จการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย

มิติที่ 5 มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน			
CSF9	ปรับปรุงสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร	KPI12	ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ด้านสวัสดิการของกรมการจัดหางาน
		KPI13	ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรมการจัดหางาน



ภาพที่ 2 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2562 – 2564

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่กำหนดให้แก่ CSFs แต่ละตัว จะต้องเป็น “หน่วยวัด” ที่สามารถใช้ติดตามและวัดประเมินความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของ CSFs ได้เป็นอย่างดี โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดให้วัดหรือประเมินอย่างใดอย่างหนึ่งในข้อต่อไปนี้

**ตัวอย่าง CSF พัฒนาก้าวหน้าในตำแหน่งบังคับบัญชา**

- วัดผลสำเร็จของ CSF** คือ ถ้าทำสำเร็จแล้ว จะมีผลผลิตอะไรออกมา เช่น ร้อยละของข้าราชการในตำแหน่งบังคับบัญชาที่ผ่านโปรแกรมการพัฒนาก้าวหน้าแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
- วัดผลที่ตามมาของความสำเร็จของ CSF** คือ หลังจากทำสำเร็จแล้ว จะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือผู้อื่น เช่น ร้อยละของความพึงพอใจในงานของข้าราชการ ในด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
- วัดกระบวนการดำเนินการของ CSF** คือ มีการดำเนินการ CSF นี้จริง (KPI รูปแบบนี้ เหมาะที่จะใช้แทนตัวชี้วัดที่มักใช้กันอยู่ กล่าวคือ มีแผน... มีการประชุม...) เช่น ร้อยละของข้าราชการในตำแหน่งบังคับบัญชาที่ได้รับการประเมินสมรรถนะความเป็นผู้นำ

**ข้อควรระวัง** ในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับ CSFs แต่ละตัว คือ

- ต้องนำ CSFs ที่อยู่ในแผนที่กลยุทธ์มากำหนดตัวชี้วัด ไม่ควรตั้งตัวชี้วัดขึ้นก่อน โดยการเลือกจากหนังสือหรือเลียนแบบจากองค์กรอื่น โดยที่ไม่ได้คำนึงว่า องค์กรของเราต้องการให้เกิดอะไรขึ้น หรือเกิดผลและเหตุอะไรในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ควรเลือกใช้ หรือกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สร้างความยุ่งยากหรือมีความเป็นไปได้ในการเก็บและประมวลผลข้อมูล มิฉะนั้น ภาระด้านการวัดประเมินจะหนักเกินกว่าภาระของการดำเนินการให้ CSF ดังกล่าวเกิดขึ้นจริง (ซึ่งเป็นเจตจำนงที่แท้จริงของเทคนิค Balanced Scorecard กล่าวคือ กลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างแท้จริง)

3. ผู้ปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด เพราะจะใช้ในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งนี้รวมถึงความมีส่วนร่วมคิด ร่วมกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ด้วย

## ขั้นตอนที่ 6 สํารวจข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องการประชุมเชิงปฏิบัติการได้คัดเลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จะดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ได้นำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมาดำเนินการสำรวจข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมาย (Baseline Data) ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละตัว และได้ร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว พร้อมทั้งกำหนดตัวเลขน้ำหนักของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และแต่ละมิติ เพื่อการคำนวณคะแนนความสำเร็จในภาพรวมของกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ (HR Scorecard) จากการทำตามขั้นตอนที่ 5 และ 6 ปรากฏรายละเอียดตาม HR Scorecard Template ของกรมการจัดหางาน รายปีงบประมาณ

## ขั้นตอนที่ 7 ตั้งเป้าหมาย แผนงานรองรับ และเป้าหมายลดหลั่น

คณะทำงาน และผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ร่วมกันตรวจสอบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และการกำหนดน้ำหนักของ KPIs และ CSFs และมิติแต่ละมิติในแต่ละปีงบประมาณอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นจึงร่วมกันกำหนดระดับค่าเป้าหมาย (Target) ของผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรมการจัดหางานต้องการ เป็นตัวเลขสำหรับผลการดำเนินงานแต่ละตัว

ขั้นตอนสุดท้าย แต่ละกลุ่มงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางาน ได้ร่วมกันกำหนดแผนงานรองรับ (Initiatives/Action Plan) ได้แก่โครงการหรืองาน ซึ่งสามารถทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยเลือกเฉพาะโครงการที่สำคัญและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดค่าเป้าหมายเป็นตัวเลขสำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแต่ละตัวลงใน HR Scorecard Template โดยตั้งเป็นระดับต่างๆ ของการบรรลุเป้าหมาย (Target Level) ระดับคะแนน 1 ถึง 5 คะแนน โดยเป้าหมายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ Scorecard ระดับองค์กร
2. ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายในรูปของโครงการ หรืองาน โดยระบุเป้าหมาย กิจกรรม และขั้นตอน ผลผลิต ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบของโครงการ หรืองานแต่ละรายการ ตามเอกสาร แผนปฏิบัติการในแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่แนบ

### วิธีการกำหนดตัวเลขเป้าหมาย (Target) ที่ได้ผล

ตัวเลขเป้าหมายที่กำหนดให้แก่ตัวชี้วัดแต่ละตัว จะต้องแสดงเป็นผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ โดยกำหนดเป็นระดับของความสำเร็จ (Target Levels) เพื่อความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวเลขเป้าหมาย ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ตัวชี้วัดดังกล่าว ที่ตัวเลขเป้าหมายนั้นสังกัดอยู่ เป็นตัว “เหตุ” นำไปสู่ “ผล” ของตัวชี้วัดตัวอื่นใน Scorecard ระดับองค์กรหรือไม่ หากใช่ ต้องกำหนดตัวเลขเป้าหมายให้สอดคล้องกัน ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ

กับตัวชี้วัดที่เป็นผล เช่น Scorecard ระดับองค์กร กำหนดตัวชี้วัดและตัวเลขเป้าหมายว่าร้อยละของเงินงบประมาณในการฝึกอบรมเปรียบเทียบกับจำนวนงบประมาณทั้งหมด = 3 % เพราะฉะนั้น HR Scorecard ควรกำหนดตัวชี้วัดและเลขเป้าหมายสำหรับ CSF ข้าราชการได้รับการฝึกอบรมโดยทั่วถึงให้สอดคล้องกัน โดยกำหนดว่า ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยในการฝึกอบรมของข้าราชการรายบุคคล = เป้าหมายอยู่ที่ 4,000 บาท (ซึ่งเมื่อรวมกันทั้งองค์กรแล้ว จะมีค่าประมาณ 3% ของงบประมาณทั้งหมด) เป็นต้น

2. ตัวเลขเดิมของผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน (ค่า Baseline) อยู่ที่เท่าไร ต้องใช้เป็นขั้นต่ำในการกำหนดตัวเลขเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ร้อยละของข้าราชการในกรมฯ ที่มีรายงานผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคลจากการประเมินแบบรอบด้าน มีตัวเลข Baseline เมื่อปีที่แล้วหรือในปัจจุบันอยู่ที่ 20% ตัวเลขเป้าหมายของ Scorecard ปีนี้ ควรสูงกว่า 20% ขึ้นไป ตามเจตจำนงของ CSF ที่ตัวชี้วัดนี้สังกัดอยู่ หากไม่มีข้อมูล Baseline ให้เขียนลงใน Scorecard Template ว่า Unknown หรือ ไม่มีข้อมูล (ซึ่งเกิดขึ้นบ่อย ในกรณีที่ CSFs ดังกล่าว เป็นวิธีปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ที่ส่วนราชการไม่เคยปฏิบัติมาก่อน เช่น CSFs ที่เกี่ยวข้องกับรายการสมรรถนะ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น)
3. ต้องกำหนดระดับของตัวเลขเป้าหมายให้จูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักว่า ต้องแสดงความคาดหวังทางผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี คือเท่าไร ผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ คือเท่าไร ผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม คือเท่าไร เช่น ต่ำกว่าเป้าหมายมาก (ระดับ 1) = 20% ต่ำกว่าเป้าหมาย (ระดับ 2) = 25% บรรลุเป้าหมาย (ระดับ 3) = 30% เกินกว่าเป้าหมาย (ระดับ 4) = 35% และผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม (ระดับ 5) = 40% เป็นต้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปรารถนาจะมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมและได้คะแนนสูง ทำให้เกิดความพยายามและลงมือปฏิบัติ CSFs ที่กำหนดไว้ใน Scorecard ให้สำเร็จผลตามเจตจำนง
4. ตัวเลขเป้าหมายต้องไม่สูงจนเกินกว่าจะทำได้จริง และไม่ต่ำจนไม่จูงใจให้เกิดความพยายาม

### การต่อรองตัวเลขเป้าหมาย (Target)

ในระหว่างการจัดทำ HR Scorecard จะปรากฏกระบวนการต่อรองตัวชี้วัดและตัวเลขเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา แม้กระทั่งในระหว่างคณะทำงานด้วยกันเองเพราะแต่ละคนต่างก็คิดถึงประโยชน์และส่วนได้เสียที่หน่วยงานตนเองจะต้องได้รับหรือรับผิดชอบ จึงมีข้อเสนอ ดังนี้

1. พยายามให้ทุกคนมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรต้องการเป็นหลัก เหนือผลประโยชน์ของหน่วยงานตนเอง ตัวเลขเป้าหมายทาง HR ที่เป็นเหตุกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดระดับองค์กร เป็นตัวเลขเป้าหมายที่ต่อรองไม่ได้ ไม่ว่าจะกรณีใด (เพราะมีการเซ็นรับคำรับรองการปฏิบัติราชการไปแล้ว)
2. เปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบ หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดดังกล่าว ได้กำหนดตัวเลขเป้าหมายขึ้นมาด้วยตนเองก่อน แล้วเสนอต่อที่ประชุมในคณะทำงาน รวมทั้งมีการนำเสนอขออนุมัติตัวเลขเป้าหมายใน HR Scorecard ต่อผู้บริหารระดับสูง
3. เมื่อเกิดการตั้งตัวเลขเป้าหมายที่สูงเกินไป หรือต่ำเกินไป ผู้นำการประชุมหรือที่ปรึกษาต้องเตือนให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติทันที
4. คณะทำงานที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องกล้าตัดสินใจ และแสดงท่าทีให้ชัดเจน เมื่อเกิดความไม่แน่นอนหรือความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องตัวเลขเป้าหมาย ทั้งนี้ หมายถึงความกล้า

ในการยืนยันตัวเลขเป้าหมายของตัวชี้วัดบางตัว ที่ต้องคงระดับสูงมากไว้ด้วย แม้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

5. การช่วยกันคิดและอธิบายถึงวิธีการในทางปฏิบัติ ที่จะทำให้ตัวเลขเป้าหมายที่สูงเป็นจริงได้ จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบตัวเลขเป้าหมายดังกล่าว เปิดใจยอมรับต่อตัวเลขเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

ท้ายที่สุด จะเป็นการกำหนดตัวเลขน้ำหนักของตัวชี้วัด CSF และมิติแต่ละตัว เพื่อการคำนวณคะแนนความสำเร็จในภาพรวมของ HR Scorecard ด้วย อีกทั้งยังต้องกำหนดผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพของตัวชี้วัด หรือ CSF แต่ละตัวให้ชัดเจน โดยสามารถระบุได้ในลักษณะชื่อผู้ปฏิบัติงานหรือชื่อหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการลดหลั่นเป้าหมายลงสู่เป้าหมายผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลต่อไป

จากนั้นจึงนำไปสู่การประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้ที่เกี่ยวข้อง นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางานฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

# การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564 ครั้งนี้ คณะทำงานได้นำข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางานที่สำคัญมาวิเคราะห์ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

## ภารกิจและการแบ่งส่วนราชการ กรมการจัดหางาน

กรมการจัดหางาน มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีงานทำและคุ้มครองคนหางาน โดยการศึกษา วิเคราะห์สภาวะตลาดแรงงาน และแนวโน้มตลาดแรงงาน เป็นศูนย์กลางข้อมูลตลาดแรงงาน รวมทั้งพัฒนา และส่งเสริมระบบการบริหารจัดการส่งเสริมการมีงานทำ เพื่อให้ประชากรมีงานทำที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัด และไม่ถูกหลอกลวง ตลอดจนได้รับสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยให้อำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน กฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) วิเคราะห์สภาวะตลาดแรงงานและแนวโน้มความต้องการแรงงาน และเป็นศูนย์ทะเบียนข้อมูลตลาดแรงงาน
- 3) พัฒนาระบบ รูปแบบ มาตรการ และวิธีการด้านการจัดหางาน จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านแรงงานของกระทรวง รวมทั้งกำหนดมาตรฐานอาชีพและอุตสาหกรรม
- 4) ให้คำปรึกษา ส่งเสริม และให้บริการแนะแนวอาชีพตามแนวถนัดให้แก่ประชาชน
- 5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ประกอบด้วยส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

### ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

- 1) สำนักงานเลขาธิการกรม
- 2) กองทะเบียนจัดหางานกลางและคุ้มครองคนหางาน
- 3) กองนิติการ
- 4) กองบริหารข้อมูลตลาดแรงงาน
- 5) กองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) กองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ
- 7) กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน

- 8) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
- 9) กองส่งเสริมการมีงานทำ
- 10) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 11) – 15) สำนักงานจัดหางานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1 – 5
- 16) สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว

**ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค**

สำนักงานจัดหางานจังหวัด

ประกอบด้วยกรอบอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนสามัญ จำแนกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง ทั้งสิ้น 1,236 อัตรา จำแนกเป็นประเภท 4 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 0.32 ประเภทอำนวยการ 98 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 7.93 ประเภทวิชาการ 873 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 70.63 ส่วนที่เหลือเป็นประเภททั่วไป 261 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 21.12 แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ภาพรวมกรอบอัตราค่าจ้างราชการพลเรือนสามัญ กรมการจัดหางาน  
 จำแนกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง  
 (ปีงบประมาณ 2561 ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2561)

ลำดับ ที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง														รวม		
		บริหาร		อำนาจการ		วิชาการ							ทั่วไป					
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	ทว	ชช	ชพ	ชก/ชพ	ปก/ชก/ชพ	ชก	ปก/ชก	ปก	ทพ	อว		ชง	ปง/ชง
	ส่วนกลาง																	
1	นักบริหาร	1	3															4
2	ผู้ตรวจราชการกรม			6														6
3	ผู้อำนวยการ			6	8													14
4	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ)			1														1
5	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการคอมพิวเตอร์)				1													1
6	นักจัดการงานทั่วไป							1				10						11
7	นักวิชาการตรวจสอบภายใน								1	4								5
8	นักวิชาการแรงงาน						5	9	22			396						432
9	นักวิชาการเงินและบัญชี								1			14						15
10	นักวิชาการพัสดุ											3						3
11	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา											3						3
12	นักประชาสัมพันธ์								1			4						5
13	นักทรัพยากรบุคคล							2				14						16
14	นิติกร								1			22						23
15	นักวิชาการคอมพิวเตอร์								1			16						17
16	นักวิเทศสัมพันธ์								1			6						7
17	บรรณารักษ์											1						1
18	เจ้าพนักงานธุรการ													3			31	34
19	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี																20	20
20	เจ้าพนักงานแรงงาน																45	45
21	เจ้าพนักงานพัสดุ																3	3
22	เจ้าพนักงานห้องสมุด																1	1
23	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา																2	2
24	นายช่างภาพ																1	1
25	นายช่างศิลป์																1	1
	<b>ส่วนภูมิภาค (76 จังหวัด)</b>																	
26	ผู้อำนวยการ			39	37													76
27	นักวิชาการแรงงาน								12			253						265
28	นักจัดการงานทั่วไป											70						70
29	เจ้าพนักงานแรงงาน																73	73
30	เจ้าพนักงานธุรการ																81	81
	<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>812</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>258</b>	<b>1,236</b>

## นโยบายและทิศทางการบริหารงานของกรมการจัดหางาน

กรมการจัดหางานมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมการมีงานทำทั้งในและต่างประเทศ คຸ້ມครองคนหางาน วิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน รวมทั้งจัดระบบการทำงานของคนต่างด้าวซึ่งเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประชาชนทุกช่วงวัย โดยยึดถือนโยบายของรัฐบาลและสานต่อการทำงานให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับแรงงาน ประชาชน และสร้างความสงบสุขให้กับสังคมไทยเป็นส่วนรวม ในส่วนของนโยบายและทิศทางการบริหารงานของกรมการจัดหางาน มีดังนี้

1) แนวทางการปฏิบัติงานต้องมีความต่อเนื่องและสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายสำคัญ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายเร่งด่วนสำคัญของรัฐบาล เพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ สามารถขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่อง

2) สร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการวิเคราะห์นโยบาย/ข้อสั่งการ กำหนดเป้าหมาย รวมถึงกรอบและแนวทางการดำเนินงาน คิดค้นเครื่องมือ มาตรการใหม่ๆ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/นโยบายได้แท้จริง

3) บูรณาการการทำงาน ทั้งระหว่างหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก มีการกำหนดเจ้าภาพหลัก หน่วยสนับสนุนให้ครอบคลุมทุกมิติ และต้องมีความประสานสอดคล้อง รวมถึงกำหนดกรอบระยะเวลาของการทำงานให้ชัดเจน

4) ด้านการปฏิบัติงาน การทำงานเชิงรุก ดำเนินการในลักษณะการป้องกันเชิงรุก คิดอย่างครบวงจร เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีความยั่งยืน บูรณาการงานประชาสัมพันธ์ในการสร้างการรับรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างชัดเจน รวดเร็ว และเป็นเอกภาพ โดยเฉพาะการปรับปรุง/แก้ไขกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ของประชาชน

5) สร้างความสมดุลของตลาดแรงงาน การบริหารจัดการกำลังคนให้สอดคล้องแนวทางการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายเศรษฐกิจเร่งด่วน (เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน และ Clusters) ต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ทั้งของรัฐบาลและของกระทรวง ครอบคลุมประเด็นการมีงานทำของคนไทย การขาดแคลนแรงงาน การจัดส่งแรงงานไปทำงานต่างประเทศ รวมทั้งประเด็นบริหารจัดการและนำเข้าแรงงานต่างด้าว

6) การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว แรงงานผิดกฎหมาย ส่งเสริมการนำเข้าแรงงานผ่านระบบ MOU และต้องมีการพัฒนาต่อยอดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต้นทุนต้องต่ำลง รวมถึงต้องเร่งรัดในเรื่องระบบบริหารจัดการแรงงานไปกลับและแรงงานตามฤดูกาลในพื้นที่ชายแดน

7) การนำระบบสารสนเทศและดิจิทัลเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แก่ผู้รับบริการ รวมทั้งสร้างระบบบริการจัดหางานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะ/ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง โดยเฉพาะกลุ่ม SME และกลุ่มลูกจ้างทั่วไป

## การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มโครงสร้างอายุ

จากการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ข้าราชการในกรมการจัดหางาน มีจำนวนทั้งสิ้น 1,081 อัตรา (ข้อมูล ณ วันที่ 22 ธันวาคม 2559) มีอายุเฉลี่ยประมาณ 46.65 ปี โดยหากพิจารณาข้อมูลโดยแยกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ตำแหน่งที่มีอายุเฉลี่ยมากที่สุด (ไม่รวมตำแหน่งทางบริหาร) คือ เจ้าพนักงานห้องสมุด (56 ปี) รองลงมา คือผู้อำนวยการ (55.1 ปี) นักวิชาการตรวจสอบภายใน (51.67 ปี) นายช่างภาพ (50 ปี) ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติกร) (49 ปี) นายช่างศิลป์ (48 ปี) นักวิชาการแรงงาน (47.06 ปี) นักจัดการงานทั่วไป (46.59 ปี) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา (46.50 ปี) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (45.08 ปี) เจ้าพนักงานแรงงาน (44.57 ปี) เจ้าพนักงานธุรการ (43.29 ปี) นิติกร (42.93 ปี) นักประชาสัมพันธ์ (42.60 ปี) นักทรัพยากรบุคคล (42.50 ปี) นักวิชาการเงินและบัญชี (40.15ปี) นักวิชาการพัสดุ (40 ปี) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (37.33 ปี) นักวิเทศสัมพันธ์ (35ปี) ตามลำดับ ส่วนอายุเฉลี่ยของตำแหน่งที่เป็นสายงานหลักของกรมการจัดหางาน ได้แก่ นักวิชาการแรงงาน (47.06 ปี) (ดังตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 รายงานโครงสร้างอายุข้าราชการจำแนกตามตำแหน่งในสายงาน

ส่วนราชการ	ช่วงอายุ (ปี)								รวม	อายุเฉลี่ย
	<=24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	>=55		
ผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-	6	19	48	73	55.1
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการคอมพิวเตอร์)	-	-	-	-	1	-	-	-	1	43
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติกร)	-	-	-	-	-	1	-	-	1	49
นักวิชาการแรงงาน	-	18	48	57	78	118	194	110	623	47.06
นักทรัพยากรบุคคล	-	-	1	4	-	6	1	-	12	42.5
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	-	-	-	7	5	1	-	13	45.08
นักจัดการงานทั่วไป	-	1	6	8	9	17	24	8	73	46.59
นักวิชาการพัสดุ	-	-	-	1	2	-	-	-	3	40
นักวิเทศสัมพันธ์	-	-	3	2	1	-	-	-	6	35
นิติกร	-	-	1	5	3	4	1	1	15	42.93
นักวิชาการเงินและบัญชี	-	1	3	2	4	1	2	-	13	40.15
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	-	-	3	-	3	51.67
นักประชาสัมพันธ์	-	1	-	1	-	2	1	-	5	42.6
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	-	-	-	1	-	-	-	1	2	46.5
เจ้าพนักงานธุรการ	-	9	8	13	22	32	16	4	104	43.29
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	-	2	4	3	3	2	1	-	15	37.33
เจ้าพนักงานแรงงาน	-	3	7	12	16	35	23	4	92	44.58
เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	-	1	-	-	-	-	1	-	2	40.5
เจ้าพนักงานพัสดุ	-	-	-	1	-	1	-	-	2	43
เจ้าพนักงานห้องสมุด	-	-	-	-	-	-	-	1	1	56
นายช่างภาพ	-	-	-	-	-	-	1	-	1	50
นายช่างศิลป์	-	-	-	-	-	1	-	-	1	48

กรมการจัดหางาน มีจำนวนข้าราชการอยู่ในช่วงอายุ มากกว่า 50 – 54 ปี มากที่สุด ร้อยละ 26.64 (รวม 288 คน) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 45 – 49 ปี ร้อยละ 21.37 (รวม 231 คน) และอยู่ในช่วงอายุมากกว่า 55 ปี ร้อยละ 17.30 (รวม 187 คน) ตามลำดับ (ดังตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 รายงานโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการในภาพรวม

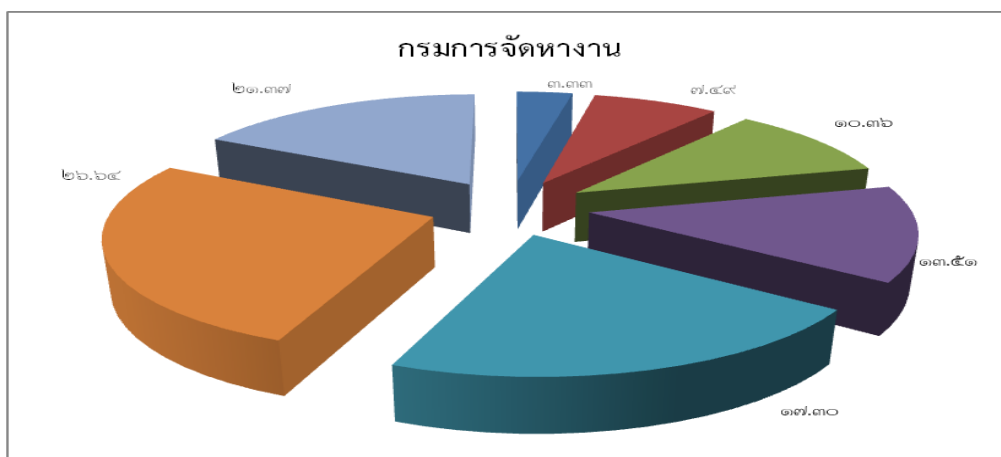
ส่วนราชการ	ช่วงอายุ (ปี)								รวม	อายุเฉลี่ย
	<=24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	>=55		
ราชการบริหาร ส่วนกลาง	-	26	56	72	82	121	128	85	570	45.31
ราชการบริหาร ส่วนภูมิภาค	-	10	25	40	64	110	160	102	511	48.14
กรมการจัดหางาน	-	36	81	112	146	231	288	187	1,081	46.65
ร้อยละ	-	3.33	7.49	10.36	13.51	21.37	26.64	17.30	100	

พิจารณาโดยการจำแนกระดับขององค์กรผู้สูงอายุ ซึ่งหลักเกณฑ์การเข้าสู่องค์กรผู้สูงอายุของกลุ่ม OECD ระบุว่าองค์กรที่มีผู้สูงอายุจำนวนมากจะต้องมีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีอายุมากกว่า 51 ปี ขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ 20 โดยสามารถจำแนกระดับของการเป็นองค์กรผู้สูงอายุออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) ภาวะวิกฤติ มีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า 50 ปี ร้อยละ 35 ของข้าราชการในส่วนราชการ (2) ภาวะเฝ้าระวัง มีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า 50 ปี ประมาณร้อยละ 20 – 35 ของข้าราชการในส่วนราชการ และ (3) ภาวะปกติ มีสัดส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า 50 ปี น้อยกว่าร้อยละ 20 ของข้าราชการในส่วนราชการ

เมื่อเทียบสัดส่วนอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีเกินกว่า 50 ปีของกรมการจัดหางานกับเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว พบว่า **กรมการจัดหางานเป็นองค์กรผู้สูงอายุ และอยู่ในระดับภาวะวิกฤติ** เนื่องจากมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า 50 ปีถึงร้อยละ 43.94 (รวม 475 คน) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของส่วนราชการ คือ

1) อัตราการสูญเสียตำแหน่งจากผลการเกษียณอายุราชการ ตำแหน่งทางการบริหาร ได้แก่ นักบริหาร ผู้ตรวจราชการกรม ผู้อำนวยการ ในอีก 5 ปีข้างหน้า มีจำนวน 64 อัตรา มีอัตราสูงเกินกว่าร้อยละ 50 จากตำแหน่งทั้งหมด (จำนวน 102 ตำแหน่ง) ดังนั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องมีแผนเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะคัดเลือกเพื่อเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ปัจจุบันกรมการจัดหางานยังขาดการวางระบบการพัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร เช่น แผนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่หลากหลาย หลักสูตรการพัฒนาเพื่อเตรียมการเป็นผู้บริหารที่ดี หรือแผนการสับทอตำแหน่ง เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

2) การสูญเสียผู้ดำรงตำแหน่งที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะในการปฏิบัติงาน เช่น นักวิชาการแรงงาน นิติกร นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการโสตทัศนศึกษา เจ้าพนักงานแรงงาน เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานห้องสมุด ที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานน้อย จะส่งผลอย่างยิ่งต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการดำเนินการให้ผู้ที่มาแทนสามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้โดยเร็วที่สุดเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานที่น้อยที่สุด การสร้างและสืบทอดองค์ความรู้ในงานของข้าราชการจึงมีความสำคัญ เช่นเดียวกันกับข้าราชการในสายงานวิชาการสะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ทางเทคนิคเฉพาะด้าน การเกษียณอายุราชการของกลุ่มคนเหล่านี้ หรือการย้ายไปตำแหน่งทางการบริหาร จะก่อให้เกิดการขาดความต่อเนื่องในงานบางภารกิจ และการสร้างคนมาทดแทนจำเป็นต้องอาศัยเวลาในการสะสมความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ การวางแผนเพื่อเตรียมคนทดแทนล่วงหน้าจึงจำเป็นอย่างยิ่ง



ภาพที่ 3 แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการกรมการ จัดหางานในภาพรวม

ในการนี้ กรมได้วางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ โดยกำหนดกลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผนสร้างความพร้อมหรือแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร และวิชาการที่สำคัญ (Succession Plan) 2) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) 3) การจัดการความรู้ (KM) และ 4) การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม ดังนั้น กลยุทธ์สำคัญเหล่านี้จึงถูกกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการ จัดหางาน ฉบับนี้ด้วย

## บทที่ 5

# แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564

### วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Vision)

“บริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม บนพื้นฐานธรรมาภิบาล เพื่อให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ และมีความสุข”

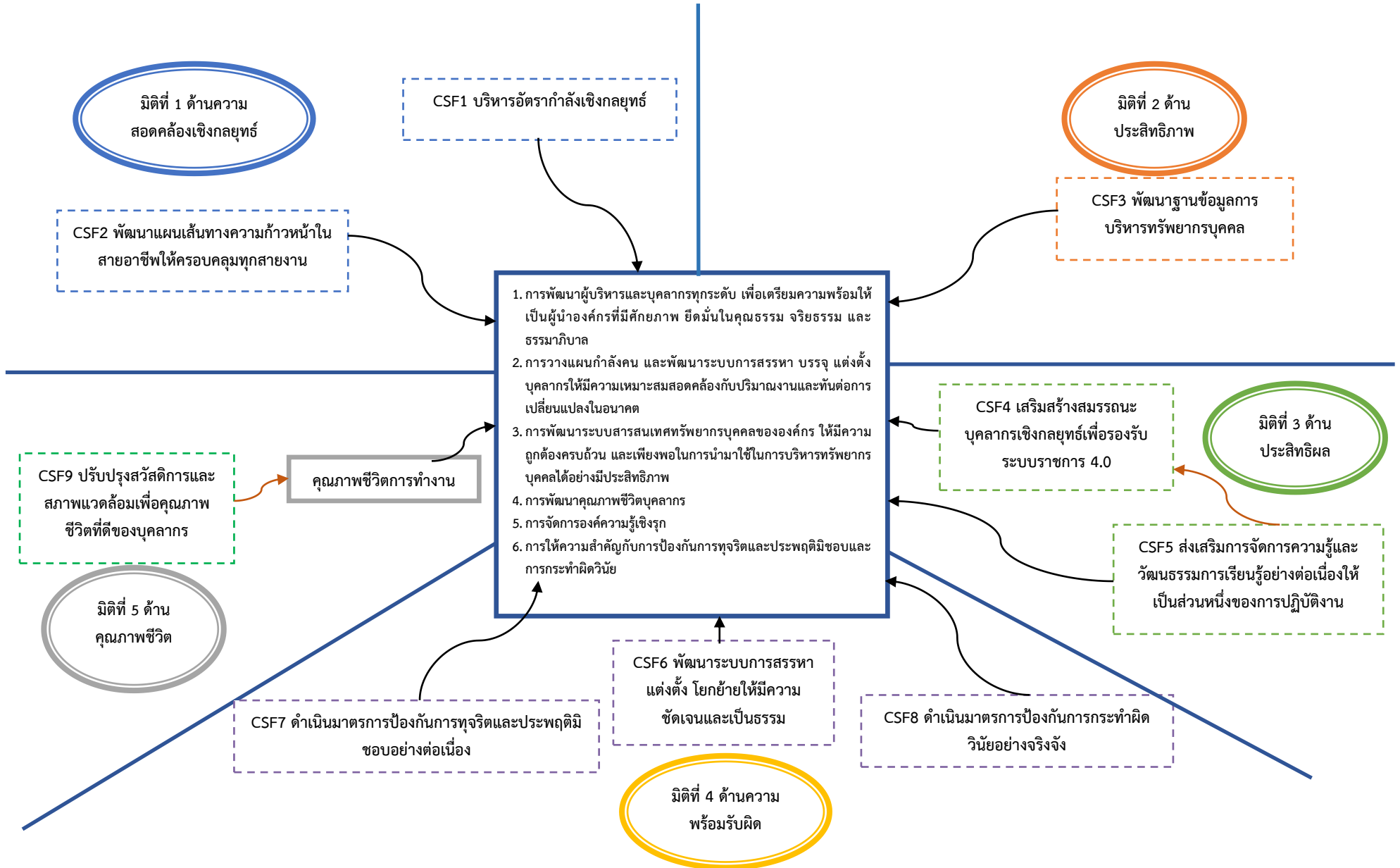
### พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Missions)

1. บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับภารกิจและปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
3. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน
4. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และมีความสุข
5. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Imperatives)

1. การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้บังคับการที่มีศักยภาพ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
2. การวางแผนกำลังคน และพัฒนาระบบการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีความถูกต้องครบถ้วน และเพียงพอในการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร
5. การจัดการองค์ความรู้เชิงรุก
6. การให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและการกระทำผิดวินัย

ภาพที่ 4 แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564



## ตารางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564

ตารางที่ 7 แสดงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ค่าเป้าหมายรายปีงบประมาณ			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			2562	2563	2564		
<b>มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์</b>							
CSF1 บริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์	KPI1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลัง 1) ขั้นเตรียมการ : นำผลการวิเคราะห์อัตรากำลังจัดทำโครงการ และเสนอขออนุมัติโครงการ 2) ขั้นการศึกษา : วิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อจัดทำร่างแผนอัตรากำลัง 3) ขั้น นำเสนอ : เสนอ ร่าง แผนอัตรากำลังต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการ และผู้บริหาร ตามลำดับเพื่อขอความเห็น 4) ขั้นปรับปรุง : ปรับปรุงแก้ไขร่างแผนอัตรากำลัง 5) ขั้นประกาศใช้ : เสนอขออนุมัติแผนอัตรากำลัง และประกาศใช้	N/A	-	ระดับ 5	ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรของกรมการจัดหางานในอนาคต</li> </ul>	กลุ่มงานอัตรากำลัง และระบบงาน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ค่าเป้าหมายรายปีงบประมาณ			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			2562	2563	2564		
CSF1 บริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)	<p>KPI2 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดทำข้อมูลแผนการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับที่สูงขึ้น (ระดับอำนาจการสูง/ระดับชำนาญการพิเศษลงมา/การกำหนดตำแหน่งใหม่/การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งตามที่ได้รับกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติม)</li> <li>2) นำเสนอข้อมูลฯ ต่อผู้บริหาร/อ.ก.พ. กรมฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบ</li> <li>3) นำเสนอข้อมูลฯ ต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ/เสนอ อ.ก.พ. กระทรวงฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ</li> <li>4) จัดทำข้อมูลแผนการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับที่สูงขึ้น/การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งใหม่ตามที่ได้รับอัตรากำลังเพิ่มเติม</li> <li>5) ดำเนินการกำหนดตำแหน่งเพื่อการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้ง</li> </ol>	N / A	ระดับ 3	ระดับ 5	ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งใหม่</li> <li>● การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับที่สูงขึ้น</li> </ul>	<p>กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน</p>

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ค่าเป้าหมายรายปีงบประมาณ			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			2562	2563	2564		
CSF2 พัฒนาแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน	<p>KPI3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน</li> <li>2) สืบค้น ทบทวน ปรับปรุง แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมการจัดหางาน ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อจัดลำดับสายงานที่จะดำเนินการจัดทำแผนฯ</li> <li>3) จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปี 2562 – 2564</li> <li>4) ดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด</li> <li>5) ขออนุมัติและประกาศใช้แผนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่แล้วเสร็จในแต่ละปีงบประมาณ</li> </ol>	N/A	-	-	ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน</li> </ul>	กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
<b>มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>							
CSF3 พัฒนาฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล	<p>KPI4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล และประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ</li> <li>2) สืบค้น วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ol>	N/A	ระดับ 1	ระดับ 3	ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงการพัฒนาฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	กลุ่มงานทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ค่าเป้าหมายรายปีงบประมาณ			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			2562	2563	2564		
	3) จัดทำแผนดำเนินงานพัฒนาฐานข้อมูล 4) พัฒนาฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด 5) นำฐานข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล						
<b>มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>							
CSF4 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0	KPI5 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร 1) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละระดับให้เป็นปัจจุบัน 3) จัดทำแผนพัฒนาของบุคลากร ปี 2562 – 2564 ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละระดับ 4) ขออนุมัติแผนพัฒนาบุคลากร 5) จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปีและดำเนินการตามแผนฯ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ	1	-	ระดับ 5	ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ปี 2562-2564</li> <li>จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปี</li> </ul>	กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
CSF4 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 (ต่อ)	KPI6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปี	60	65	70	75	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0</li> <li>โครงการพัฒนาบุคลากรทุกระดับของกรมการจัดหางาน ตามแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปี</li> </ul>	กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ค่าเป้าหมายรายปีงบประมาณ			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			2562	2563	2564		
CSF5 ส่งเสริมการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	KPI7 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้	60	65	70	75	● การจัดการความรู้ในกรมการจัดหางาน	กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	KPI8 ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่นำองค์ความรู้ที่เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	60	60	65	70	● การติดตามผลการนำองค์ความรู้ที่เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
<b>มิติที่ 4 มิติด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>							
CSF6 พัฒนาระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม	KPI9 ระดับความสำเร็จในการทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ให้ชัดเจนและเป็นธรรม 1) แต่งตั้ง คณะกรรมการทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย บุคลากร 2) สืบหาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับประเด็นที่ควรปรับปรุงในหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย บุคลากร 3) ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาประเด็นที่จำเป็นต้องปรับปรุงในหลักเกณฑ์ฯ 4) ปรับปรุงหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย บุคลากร และจัดทำร่างฯ 5) เสนอขออนุมัติร่างหลักเกณฑ์ และประกาศใช้หลักเกณฑ์ฯ	N/A	-	ระดับ 4	ระดับ 5	● การทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย	กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
CSF7 ดำเนินมาตรการป้องกันทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างต่อเนื่อง	KPI10 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ	60	65	70	75	● โครงการ/กิจกรรมตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ	กลุ่มงานวินัย

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ค่าเป้าหมายรายปีงบประมาณ			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			2562	2563	2564		
CSF8 ดำเนินมาตรการป้องกันการป้องกันการกระทำผิดวินัยอย่างจริงจัง	KPI11 ระดับความสำเร็จการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย 1) แต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย 2) จัดทำแผนดำเนินการฯ 3) ขอความเห็นชอบแผนฯ 4) ดำเนินการตามแผนฯ 5) สรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ	N/A	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการป้องกันการกระทำผิดวินัย <ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมจัดทำแผนป้องกันการกระทำผิดวินัย</li> <li>กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย</li> <li>กิจกรรมรณรงค์ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ กรณีศึกษา ที่เกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยผ่านช่องทางต่าง ๆ</li> </ul> </li> </ul>	กลุ่มงานวินัย
<b>มิติที่ 5 มิติด้านคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน</b>							
CSF9 ปรับปรุงสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร	KPI12 ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ด้านสวัสดิการของกรมการจัดหางาน 1) แต่งตั้งคณะทำงานในการปรับปรุงและจัดสวัสดิการเพิ่มเติมแก่บุคลากรกรมการจัดหางาน ประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) สำรวจความต้องการปรับปรุงและจัดสวัสดิการฯ เพิ่มเติม และจัดทำแผนการดำเนินการฯ 3) ดำเนินการจัดสวัสดิการตามแผนการดำเนินการฯ 4) ประเมินผลการจัดสวัสดิการ 5) สรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ	1	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการปรับปรุงและจัดสวัสดิการแก่บุคลากรกรมการจัดหางาน</li> </ul>	สำนักงานเลขานุการกรม
CSF9 ปรับปรุงสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร (ต่อ)	KPI13 ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรมการจัดหางาน 1) แต่งตั้งคณะทำงานในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานกรมการจัดหางาน ประชุมมอบหมายหน้าที่ความ	1	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานกรมการจัดหางาน</li> </ul>	สำนักงานเลขานุการกรม

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ค่าเป้าหมายรายปีงบประมาณ			โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
			2562	2563	2564		
	2) สำรองความต้องการปรับปรุงสภาพแวดล้อมฯ และจัดทำแผนการดำเนินการฯ 3) ดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมฯ ตามแผนการดำเนินการฯ 4) ประเมินผลการปรับปรุงสภาพแวดล้อม 5) สรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ						

ตารางที่ 8 แสดงตารางตัวอย่าง HR Scorecard Template ของกรมการจัดหางาน เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ.....

วิสัยทัศน์กรมการจัดหางาน	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	
“กำลังแรงงานมีงานทำถ้วนหน้าทุกช่วงวัย ภายในปี 2564”	CSF1 การบริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์	CSF8 ดำเนินมาตรการป้องกันการกระทำความผิดวินัยอย่างจริงจัง
<b>พันธกิจกรมการจัดหางาน</b>	CSF2 พัฒนาแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน	CSF9 ปรับปรุงสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร
1. พัฒนาระบบบริการจัดหางาน การแนะแนวอาชีพ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการโดยสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และให้การคุ้มครองคนหางาน	CSF3 พัฒนาระบบข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล	
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานให้ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของกรมการจัดหางาน	CSF4 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0	
3. พัฒนาระบบการควบคุม กำกับดูแลการทำงานของคนต่างด้าวให้มีประสิทธิภาพ	CSF5 ส่งเสริมการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล	CSF6 พัฒนาระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม	
5. ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการบริหารตลาดแรงงานสู่ความสมดุล	CSF7 ดำเนินมาตรการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างต่อเนื่อง	

มิติ	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	KPIs	CSFs	มิติ	
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิง กลยุทธ์	CSF1 การบริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์	KPI1 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลัง										กลุ่มงาน อัตรากำลังและ ระบบงาน
		KPI2 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง										
	CSF2 พัฒนาแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน	KPI3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน										กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพ	CSF3 พัฒนาระบบข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล	KPI4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล										กลุ่มงานทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผล	CSF4 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0	KPI5 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการพัฒนาระบบของบุคลากร										กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
		KPI6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการพัฒนาระบบราชการประจำปี										

มิติ	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เลขฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	KPIs	CSFs	มิติ	
	CSF5 ส่งเสริมการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	KPI7 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ KPI8 ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่นำองค์ความรู้ที่เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน										กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด	CSF6 พัฒนาระบบการสรรหา แต่งตั้งโยกย้าย ให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม	KPI9 ระดับความสำเร็จในการทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ให้ชัดเจนและเป็นธรรม										กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
	CSF7 ดำเนินมาตรการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างต่อเนื่อง	KPI10 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ										กลุ่มงานวินัย
	CSF8 ดำเนินมาตรการป้องกันการป้องกันการกระทำผิดวินัยอย่างจริงจัง	KPI11 ระดับความสำเร็จการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย										
มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	CSF9 ปรับปรุงสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร	KPI12 ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมด้านสวัสดิการของกรมการจัดหางาน										สำนักงานเลขาธิการกรม
		KPI13 ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรมการจัดหางาน										

## บทที่ 6

# การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และรายงานผล

## การนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้หน่วยงานในกรมการจัดหางานมีแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) กรมการจัดหางานเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางาน พ.ศ. 2562 – 2564 ในทุกช่องทางการสื่อสาร เช่น การจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม การจัดทำ CD เพื่อเผยแพร่ข้อมูล เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่น เป็นต้น
- 2) ผู้บริหารระดับสูงชี้แจง สื่อสาร แผนฯ ไปสู่ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานต่าง ๆ ตามลำดับชั้น เพื่อยืนยันเจตนารมณ์การให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบุโครงการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ตัวชี้วัดของโครงการ และวิธีการดำเนินการ ตามรูปแบบโครงการที่ถือปฏิบัติ และปฏิบัติตามแผน
- 4) หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลติดตามการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับ
- 5) กรมการจัดหางานสามารถประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลจัดทำ HR Scorecard Template ของกรมการจัดหางาน ประจำปีงบประมาณ ทุกปีงบประมาณ (ตามตารางที่ 4 โดยดำเนินการตามคำแนะนำในการกรอก HR Scorecard Template)
- 6) ผู้บริหารระดับสูงติดตามการปฏิบัติตามแผน โดยผ่านการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และเกี่ยวข้อง หากการดำเนินการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน ควรหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## คำแนะนำในการกรอก HR Scorecard Template

คำอธิบายการกรอก HR Scorecard Template	
วิสัยทัศน์	ระบุข้อความวิสัยทัศน์ของกรมการจัดหางาน
พันธกิจ	ระบุข้อความพันธกิจของกรมการจัดหางาน
ประเด็นกลยุทธ์	ระบุประเด็นกลยุทธ์ที่ได้มาจากการประมวลผลการสัมภาษณ์และการสำรวจ (จากขั้นตอนที่ 3) หรือจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในมิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ Scorecard ระดับองค์กร
มิติ	จัดเรียงมิติ หรือมุมมองลงใน Template ระบุชื่อของมิติ
CSFs	ใส่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่เลือกมาจากแผนที่กลยุทธ์ ให้ตรงกับมิติที่ปัจจัยนั้นสังกัดอยู่ ควรใส่หมายเลขกำกับไว้เสมอ เช่น CSF1: พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง
KPIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของ CSF แต่ละตัวเป็นหน่วยวัดเชิงปริมาณ ควรใส่หมายเลขกำกับไว้เสมอ เช่น KPI1: จำนวนวันฝึกอบรมของพนักงานต่อคนต่อปี ทั้งนี้</li> <li>- CSF หนึ่งตัว อาจมี KPI มากกว่าหนึ่งตัวก็ได้ แต่ควรระวังไม่ให้มีจำนวน KPI มากเกินไป เพราะเมื่อนำ Scorecard ไปใช้งาน จะทำให้ต้องใช้เวลากับการติดตามข้อมูลและประเมินผลมาก จนเสียเวลาการทำงานไป โดยเฉพาะสำหรับองค์กรที่ระบบฐานข้อมูลยังไม่ดีพอ</li> <li>- พยายามเลือกใช้ KPI ที่สามารถหาข้อมูล (Data) ได้โดยง่าย หรือมีอยู่แล้ว และไม่ต้องสร้างฐานข้อมูล หรือวิธีการเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูลขึ้นมาเพิ่มเติม</li> </ul>
Baseline	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุสถานภาพปัจจุบันของ KPI แต่ละตัว ว่าปัจจุบันนี้มีค่าเท่าไรโดยการหาข้อมูลในองค์กร หากไม่มีข้อมูล หรือไม่เคยทำเรื่องนี้มาก่อนในองค์กร ให้ระบุว่าเป็น Unknow</li> <li>- การระบุค่า Baseline จะช่วยทำให้กำหนดตัวเลขค่าเป้าหมาย (Target) ได้ดียิ่งขึ้น ทำให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้า ในเชิงผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับเป้าหมาย	กำหนดค่าเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวเป็นตัวเลข โดยให้ตัวเลขเพิ่มขึ้นหรือน้อยลงตามระดับของเป้าหมาย เช่น 20-30-40-60-80 ขึ้นอยู่กับว่า KPI ตัวดังกล่าวว่าเป็นประเภท ยิ่งสูงยิ่งดี หรือ ยิ่งต่ำยิ่งดี ตัวเลขเป้าหมายมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการพิสูจน์ว่า องค์กรมีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์อย่างแท้จริง จึงควรใช้เวลาในการพูดคุยปรึกษากันให้มาก
น้ำหนัก	ร่วมกันพิจารณากำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

## คำอธิบายการกรอก HR Scorecard Template

	<p>และมิติแต่ละตัว โดยการพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ระหว่างตัวชี้วัดของปัจจัยหลักเดียวกัน ตัวชี้วัดใดมีน้ำหนักเท่าใดจาก 100%</li><li>2. ระหว่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของมิติเดียวกัน ปัจจัยใดมีน้ำหนักเท่าใด จาก 100%</li><li>3. ระหว่างมิติทั้ง 5 มิติ มิติใดมีน้ำหนักเท่าใด จาก 100%</li></ol>
<b>ผู้รับผิดชอบ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ระบุผู้รับผิดชอบ KPI แต่ละตัว อาจเป็นชื่อหน่วยงาน หรือชื่อตำแหน่งในองค์กรก็ได้ (เป็นการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานในภาพรวมของระดับผู้บังคับบัญชาในองค์กร ซึ่งจะต้องนำไปทำการลดหลั่น แดกลงไปเป็น KPI รายบุคคลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองต่อไป)</li><li>- ควรเชิญผู้รับผิดชอบ KPI ผู้นั้นเข้าร่วมในการประชุมฯ และขอความเห็นโดยตรงตลอดจนขอให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับรองว่าหน่วยงานใด หรือใครควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ KPI ตัวใด ทั้งนี้ KPI ส่วนใหญ่ควรจะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และควรมีผู้รับผิดชอบ KPI เพียงรายเดียวต่อ KPI หนึ่งตัว</li></ul>

## การติดตามและรายงานผล

เพื่อให้การติดตามความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้กำหนดไว้ให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรดำเนินการติดตามความก้าวหน้าเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายงานผลไปยังผู้บริหารระดับสูงทุก 6 เดือน นอกจากนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องรายงานผลการดำเนินประจำปีในรูปแบบรายงานประจำปีงบประมาณละ 1 ครั้ง ภายในวันที่ 20 ตุลาคม ของปีงบประมาณถัดไป

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก.

สรุปความคิดเห็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการจัดหางาน  
(Gap Analysis)

**สรุปแบบสอบถาม จำนวน 116 ตัวอย่าง**  
**ความคิดเห็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการจัดหางาน**

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย สถานะปัจจุบัน	ส่วนต่าง (Gap)
1) การปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอในการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	3.45	0.94
2) การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้บังคับการที่มีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม	4.57	3.49	1.08
3) การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในทุกหน่วยงาน	3.87	3.18	0.69
4) การเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงในอนาคต	3.78	3.06	0.72
5) การปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นเพื่อชาติและประชาชน และพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานในโลกสมัยใหม่	3.90	3.15	0.75
6) กรมมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง โยกย้ายที่เป็นธรรม และมีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	3.74	3.18	0.56
7) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำงานเป็นทีม	3.88	3.28	0.60
8) การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ให้มีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	3.78	2.98	0.80
9) การยกระดับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสำคัญเทียบเท่ากลยุทธ์ขององค์กร.	3.73	3.05	0.68
10) การสร้างความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เห็นว่าตนมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการจัดหางาน	3.61	3.35	0.26
11) การสร้างโอกาสการมีส่วนร่วมของบุคลากรขององค์กรในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด	3.78	3.23	0.55
12) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆให้เหมาะสมกับงานได้อย่างคุ้มค่า	3.80	3.26	0.54
13) การปรับปรุงการปฏิบัติงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก	3.87	3.46	0.41

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย สถานะปัจจุบัน	ส่วนต่าง (Gap)
14) การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน (เงินเดือน/ค่าจ้าง)	3.73	3.09	0.64
15) การพัฒนากระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายอย่างเป็นระบบและเปิดเผย โดยการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรในองค์กร	3.81	2.96	0.85
16) การวางแผนกำลังคนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.90	2.94	0.96
17) การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด และตรงตามความต้องการของบุคลากร และความสามารถที่องค์กรจัดให้	3.46	2.52	0.94
18) การพัฒนาระบบการสรรหา บรรจุแต่งตั้งบุคลากรได้ทันตามความต้องการของหน่วยงาน	3.71	2.78	0.93
19) การกำหนดวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร เพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ	3.67	3.08	0.59
20) การรณรงค์ จัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อมุ่งสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.55	2.85	0.70
21) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งหมดให้พร้อมรับต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถสนองตอบได้เหมาะสมตลอดเวลา	3.74	3.00	0.74
22) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะเวลา 20 ปี และการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยนวัตกรรมมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0	3.80	2.99	0.81
23) การเสริมสร้างความรักองค์กร ความสามัคคี และลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานเสมอ	3.80	3.05	0.75
24) องค์กรมีมาตรการในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันที่เหมาะสม และดำเนินการทางวินัยอย่างเข้มงวดและจริงจังกับผู้ประพฤติผิด	3.97	3.46	0.51
25) องค์กรยกย่องข้าราชการที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีตลอดจนส่งเสริมให้ข้าราชการทุกคนเกิดความตระหนักและประพฤติตนในการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	3.84	3.30	0.54
26) องค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ความสามัคคี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ	3.61	2.95	0.66

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย สถานะปัจจุบัน	ส่วนต่าง (Gap)
27) องค์กรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดทำหลักสูตร e-learning, การสนับสนุนการสืบค้นความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.73	3.25	0.48
28) องค์กรมีการวางแผนและจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	3.63	3.07	0.56
29) องค์กรมีการวางแผน และดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบอย่างเข้มแข็งและจริงจัง	3.90	3.35	0.55

## ภาคผนวก ข.

รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
**(Key Performance Indicators – KPIs Template)**

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 1 บริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์

**ตัวชี้วัด :** KPI 1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนอัตรากำลัง

**เป้าหมาย :** กรมการจัดหางานจัดทำแผนอัตรากำลัง ได้เรียบร้อย ภายในปีงบประมาณ 2564

**การรายงานผล :** ปีงบประมาณ 2562 - 2564

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานในกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

การกำหนดกรอบอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทุก ๆ องค์กรมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการทำงานในภารกิจของตน (สำนักงาน ก.พ.) การวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและเป็นระบบ โดยการวางแผนว่าองค์กรต้องการกรอบอัตรากำลังที่มีคุณสมบัติและจำนวนอัตราเท่าใด ซึ่งจะมีความสำคัญมากต่อการบริหารกำลังคนของส่วนราชการ ทั้งการวางแผนด้านอุปทานกำลังคน การวางแผนการใช้และการพัฒนากำลังคน เป็นต้น

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. นำผลการวิเคราะห์อัตรากำลังจัดทำโครงการ และเสนอขออนุมัติโครงการ
2. วิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อจัดทำร่างแผนอัตรากำลัง
3. เสนอร่างแผนอัตรากำลังต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการ และผู้บริหาร ตามลำดับเพื่อขอความเห็น
4. ปรับปรุงแก้ไขร่างแผนอัตรากำลัง
5. เสนอขออนุมัติแผนอัตรากำลัง และประกาศใช้

**สูตรการคำนวณ :** -ไม่มี-

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับที่	รายการเกณฑ์การให้คะแนน	คะแนน
1	นำผลการวิเคราะห์อัตรากำลังจัดทำโครงการ และเสนอขออนุมัติโครงการ	1
2	วิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อจัดทำร่างแผนอัตรากำลัง	2
3	เสนอร่างแผนอัตรากำลังต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการ และผู้บริหาร ตามลำดับเพื่อขอความเห็น	3
4	ปรับปรุงแก้ไขร่างแผนอัตรากำลัง	4
5	เสนอขออนุมัติแผนอัตรากำลัง และประกาศใช้	5

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** ติดตามความก้าวหน้าในการจัดทำแผนอัตรากำลัง

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
**(Key Performance Indicators – KPIs Template)**

---

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 1 บริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์

**ตัวชี้วัด :** KPI 2 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง

**เป้าหมาย :** จำนวน 1 กิจกรรมหรือมากกว่า ในปีงบประมาณ 2562 – 2564

**การรายงานผล :** ปีละ 1 ครั้ง

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานสังกัดกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

กระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงาน (Paradigm) หมายถึงวิธีคิด วิธีปฏิบัติของบุคลากรกรมการจัดหางาน ในการให้บริการประชาชน และความรับผิดชอบต่อข้าราชการที่มีต่อประชาชนและต่อส่วนราชการ ซึ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของกรมการจัดหางาน

กิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงบริบทของกรม หมายถึง โครงการหรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีปฏิบัติของบุคลากรกรมการจัดหางาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของส่วนราชการ และการให้บริการประชาชน ทันต่อความเปลี่ยนแปลงตามบริบทของกรมการจัดหางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. จัดทำข้อมูลแผนการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับที่สูงขึ้น(ระดับอำนาจการสูง/ระดับชำนาญการพิเศษลงมา/การกำหนดตำแหน่งใหม่/การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งตามที่ได้รับกรอบอัตรากำลังเพิ่ม)
2. นำเสนอข้อมูลฯต่อผู้บริหาร/อ.ก.พ. กรมฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบ
3. นำเสนอข้อมูลฯ ต่อคณะกรรมการฯเพื่อพิจารณาอนุมัติ/เสนอ อ.ก.พ.กระทรวงฯเพื่อพิจารณาอนุมัติ
4. จัดทำข้อมูลแผนการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับที่สูงขึ้น/การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งใหม่ตามที่ได้รับอัตราเพิ่มใหม่
5. ดำเนินการกำหนดตำแหน่งเพื่อการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้ง

**สูตรการคำนวณ :** จำนวนนับการจัดโครงการ/กิจกรรมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงบริบทของกรม

**เกณฑ์การให้คะแนน :** รายละเอียดเป้าหมายและ HR Scorecard Template

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนับสนุนงบประมาณที่ใช้ในการจัดกิจกรรม

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** ติดตามการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงบริบทของกรมที่ถูกจัดขึ้น

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
**(Key Performance Indicators – KPIs Template)**

---

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 2 พัฒนาแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ครอบคลุมทุกสายงาน

**ตัวชี้วัด :** KPI 3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน

**เป้าหมาย :** กรมการจัดหางานจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงานภายในปีงบประมาณ 2564

**การรายงานผล :** ปีงบประมาณ 2561 - 2564

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานในกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

แผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path Development) หมายถึง การวางแผนเพื่อการจัดการสายอาชีพ (Career Management) โดยองค์กรวางระบบ และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อรักษา พัฒนา และใช้บุคลากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือ หมายถึงแผนอาชีพของบุคลากรในองค์กรที่กำหนดขึ้นจากสิ่งทีบุคลากรในองค์กรอยากจะเป็น หรืออยากจะทำในอนาคต ซึ่งจะมีทั้งแผนระยะยาว 5 – 10 ปี และแผนระยะสั้น 1 – 2 ปี

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้ครอบคลุมทุกสายงาน
2. สำรวจ ทบทวน ปรับปรุง แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมการจัดหางาน ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อจัดลำดับสายงานที่จะดำเนินการจัดทำแผนฯ
3. จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปี 2562-2564
4. ดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด
5. ขออนุมัติและประกาศใช้แผนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่แล้วเสร็จในแต่ละปีงบประมาณ

**สูตรการคำนวณ :** -ไม่มี-

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ลำดับ	รายการเกณฑ์การให้คะแนน	คะแนน
1	แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้ครอบคลุมทุกสายงาน	1
2	สำรวจ ทบทวน ปรับปรุง แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของกรมการจัดหางาน ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อจัดลำดับสายงานที่จะดำเนินการจัดทำแผนฯ	2
3	จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปี 2562-2564	3
4	ดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด	4
5	ขออนุมัติและประกาศใช้แผนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่แล้วเสร็จในแต่ละปีงบประมาณ	5

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ผู้บริหารให้ความสำคัญ และสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** แผนความก้าวหน้าสายอาชีพครบทุกสายงาน

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
**(Key Performance Indicators – KPIs Template)**

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 3 พัฒนาระบบข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล

**ตัวชี้วัด :** KPI 4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคล

**เป้าหมาย :** กรมการจัดหางานพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้เรียบร้อย ภายในปีงบประมาณ 2564

**การรายงานผล :** ปีงบประมาณ 2562 - 2564

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** -

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

ระบบสารสนเทศ (Information System – IS) เป็นระบบพื้นฐานของการทำงานต่าง ๆ ในรูปแบบของการเก็บ (input) การประมวลผล (processing) เผยแพร่ (output) และมีส่วนจัดเก็บข้อมูล (storage) โดยระบบสารสนเทศจะประกอบด้วย 1) ข้อมูล 2) สารสนเทศ และ 3) การจัดการ

ฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System – HRIS) เป็นระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาให้สนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวางแผน การจ้างงาน การพัฒนา และฝึกอบรม ค่าจ้าง เงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพ

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลและประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. สสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. จัดทำแผนดำเนินงานพัฒนาระบบฐานข้อมูล
4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด
5. นำฐานข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล

**สูตรการคำนวณ :** -ไม่มี-

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ลำดับ	รายการเกณฑ์การให้คะแนน	คะแนน
1	แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลและประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	1
2	สำรวจวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	2
3	จัดทำแผนดำเนินงานพัฒนาระบบฐานข้อมูล	3
4	พัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด	4
5	นำฐานข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล	5

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ผู้บริหารให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการอย่างเพียงพอ

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** ติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล

## รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ

### (Key Performance Indicators – KPIs Template)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ : CSF 4 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0

ตัวชี้วัด : KPI 5 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร

เป้าหมาย : กรมการจัดหางานจัดทำระบบสมรรถนะบุคลากรได้เรียบร้อย ภายในปีงบประมาณ 2564

การรายงานผล : ปีงบประมาณ 2561 - 2564

หน่วยงานที่ดำเนินงาน : กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ทุกหน่วยงานในกรมการจัดหางาน

คำอธิบายตัวชี้วัด :

สมรรถนะบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (สำนักงาน ก.พ.)

แนวทางการดำเนินงาน :

1. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละระดับในปัจจุบัน
3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ปี 2562-2564 ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละระดับ
4. ขออนุมัติแผนพัฒนาบุคลากร
5. จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปี และดำเนินการตามแผนฯ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ

สูตรการคำนวณ : -ไม่มี-

เกณฑ์การให้คะแนน :

ระดับที่	รายการเกณฑ์การให้คะแนน	คะแนน
1	แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	1
2	ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละระดับในปัจจุบัน	2
3	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ปี 2562-2564 ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละระดับ	3
4	ขออนุมัติแผนพัฒนาบุคลากร	4
5	จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปี และดำเนินการตามแผนฯ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ	5

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ : ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล : ติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
**(Key Performance Indicators – KPIs Template)**

---

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 4 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0

**ตัวชี้วัด :** KPI 6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปี

**เป้าหมาย :** รายละเอียดเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตารางที่ 3

**การรายงานผล :** ปีละ 2 ครั้ง

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** -

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากรประจำปีที่ดำเนินการสำเร็จในแต่ละปีงบประมาณ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในกรมการจัดหางาน สามารถดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้สำเร็จตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดตามแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากรประจำปี และสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาบุคลากร

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร และในแต่ละปีงบประมาณ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการพัฒนาบุคลากร
2. กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดในแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ
3. กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานทุกเดือน
4. จัดทำรายงานการดำเนินงานทุก 6 เดือน เพื่อให้ทราบสถานะการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ

**สูตรการคำนวณ :**

$\frac{\text{จำนวนโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการสำเร็จในปีงบประมาณ}}{\text{จำนวนโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดตามแผนการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ}} \times 100$

จำนวนโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดตามแผนการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ

**เกณฑ์การให้คะแนน :** รายละเอียดตาม HR Scorecard Template แต่ละปีงบประมาณ

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :**

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
2. ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี
3. หน่วยงานที่รับผิดชอบให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดการพัฒนาบุคลากร และรายงานสถานะการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
(Key Performance Indicators – KPIs Template)

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 5 ส่งเสริมการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

**ตัวชี้วัด :** KPI 7 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

**เป้าหมาย :** กรมการจัดหางานดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563

**การรายงานผล :** ปีละ 1 ครั้ง

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานสังกัดกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

องค์ความรู้ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร หรือการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญในองค์กรในด้านต่างๆ แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องและจำเป็นกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จ เพื่อธำรงรักษาองค์ความรู้ที่เป็นความรู้อันในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไว้ในองค์กร โดยจัดเก็บในรูปแบบของความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ได้แก่องค์ความรู้ คลังความรู้ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้กรมฯ กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามยุทธศาสตร์กรมฯ เพื่อวางแผนการจัดการความรู้ประจำปี
2. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี
3. สรุปรองค้ความรู้และจัดทำเป็นเอกสาร ดำเนินการเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม
4. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี
5. ถอดบทเรียนการจัดการความรู้จากผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้ในปีต่อไป และรายงานผล

**สูตรการคำนวณ :** ไม่มี

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ลำดับ	รายการเกณฑ์การให้คะแนน	คะแนน
1	แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้กรมฯ กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามยุทธศาสตร์กรมฯ เพื่อวางแผนการจัดการความรู้ประจำปี	1
2	จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี	2
3	สรุปรองค้ความรู้และจัดทำเป็นเอกสาร ดำเนินการเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม	3
4	ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี	4
5	ถอดบทเรียนการจัดการความรู้จากผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้ในปีต่อไป และรายงานผล	5

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :**

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร และให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดเก็บความรู้ในรูปองค์ความรู้ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบให้ความร่วมมือในการจัดเก็บความรู้ในรูปองค์ความรู้ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล:** องค์ความรู้ หรือคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดเก็บ

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
**(Key Performance Indicators – KPIs Template)**

---

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 5 ส่งเสริมการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

**ตัวชี้วัด :** KPI 8 ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่นำองค์ความรู้ที่เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

**เป้าหมาย :** เป้าหมายการผลิตนวัตกรรมของกรมการจัดหางาน ตามค่าเป้าหมายในตารางที่ 3 ของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 – 2564

**การรายงานผล :** ปีละ 1 ครั้ง

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานสังกัดกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการให้บริการของส่วนราชการ เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ นวัตกรรมควรนำไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ

การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. แต่งตั้งคณะทำงานการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของกรมฯ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมฯ เพื่อวางแผนการบริหารนวัตกรรม
2. กรมฯ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และประกาศเจตนารมณ์ให้นวัตกรรมกรมเป็นส่วนหนึ่งของ กลยุทธ์ระดับองค์กร
3. ดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามแผนการบริหารนวัตกรรมภายในส่วนราชการ
4. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารนวัตกรรมของส่วนราชการ และสนับสนุนการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม
5. ถอดบทเรียนการบริหารนวัตกรรมจากผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนการบริหารนวัตกรรมเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารนวัตกรรมในปีต่อไป และรายงานผล

**สูตรการคำนวณ :** จำนวนนับของนวัตกรรมในกรมการจัดหางาน

**เกณฑ์การให้คะแนน :** รายละเอียดตาม HR Scorecard Template แต่ละปีงบประมาณ

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** องค์กรสนับสนุนงบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** การติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารนวัตกรรม และการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
(Key Performance Indicators – KPIs Template)

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 6 พัฒนาระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม

**ตัวชี้วัด :** KPI 9 ระดับความสำเร็จในการทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ให้ชัดเจนและเป็นธรรม

**เป้าหมาย :** ระดับที่ 4 ในปีงบประมาณ 2563

**การรายงานผล :** รายปี

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

ระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้าย หมายถึง ระเบียบ/หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่กรมการจัดหางานกำหนดขึ้นเพื่อการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ข้าราชการ/พนักงานราชการในสังกัด และ กรมการจัดหางานได้ให้ความสำคัญกับการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายเหล่านี้ให้มีความชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรกรมการจัดหางานส่วนใหญ่

**แนวทางการดำเนินงาน :**

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร
๒. สืบหาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับประเด็นที่ควรปรับปรุงในหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร
๓. ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาประเด็นที่จำเป็นต้องปรับปรุงในหลักเกณฑ์ฯ
๔. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร และจัดทำร่างฯ
๕. เสนอขออนุมัติร่างหลักเกณฑ์ และประกาศใช้หลักเกณฑ์

**สูตรการคำนวณ :** -ไม่มี-

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ลำดับ	รายการเกณฑ์การให้คะแนน	คะแนน
1	แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร	1
2	สืบหาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับประเด็นที่ควรปรับปรุงในหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร	2
3	ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาประเด็นที่จำเป็นต้องปรับปรุงในหลักเกณฑ์ฯ	3
4	ปรับปรุงหลักเกณฑ์การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากร และจัดทำร่างฯ	4
5	เสนอขออนุมัติร่างหลักเกณฑ์ และประกาศใช้หลักเกณฑ์	5

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ผู้บริหารให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการ

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** ระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม ได้รับการยอมรับจากบุคลากรกรมการจัดหางาน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
(Key Performance Indicators – KPIs Template)

---

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 7 ดำเนินมาตรการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างต่อเนื่อง

**ตัวชี้วัด :** KPI 10 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

**เป้าหมาย :** รายละเอียดเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตารางที่ 3

**การรายงานผล :** ปีละ 1 ครั้ง

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานวินัย

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

การดำเนินการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในกรมการจัดหางาน สามารถดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมดำเนินการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบได้สำเร็จตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดตามแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในแต่ละปีงบประมาณ

**แนวทางการดำเนินงาน :**

- 1) จัดทำแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน
- 2) ขอความเห็นชอบแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน
- 3) ดำเนินการตามแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน
- 4) สรุปผลการดำเนินการตามแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน
- 5) รายงานผลไปยังกระทรวงแรงงาน

**สูตรการคำนวณ :** ไม่มี

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ลำดับ	รายการเกณฑ์การให้คะแนน	คะแนน
1	จัดทำแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน	1
2	ขอความเห็นชอบแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน	2
3	ดำเนินการตามแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน	3
4	สรุปผลการดำเนินการตามแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน	4
5	รายงานผลไปยังกระทรวงแรงงาน	5

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ผู้บริหารให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการ

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของกรมการจัดหางาน

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
**(Key Performance Indicators – KPIs Template)**

---

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 8 ดำเนินมาตรการป้องกันการกระทำผิดวินัยอย่างจริงจัง

**ตัวชี้วัด :** KPI 11 ระดับความสำเร็จการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย

**เป้าหมาย :** รายละเอียดเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตารางที่ 3

**การรายงานผล :** ปีละ 1 ครั้ง

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** กลุ่มงานวินัย

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

การเสริมสร้างและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดวินัย หมายถึง กรมการจัดหางานดำเนินการตามที่สำนักงาน ก.พ. มีหนังสือที่ นร ๑๐๑๑/ว ๔๓ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓ กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดวินัย

หน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัยในกรมการจัดหางาน สามารถดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัยได้สำเร็จตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดตามแผนป้องกันการกระทำผิดวินัยของกรมการจัดหางานในแต่ละปีงบประมาณ

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. แต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย
2. จัดทำแผนดำเนินการฯ
3. ขอความเห็นชอบแผนฯ
4. ดำเนินการตามแผนฯ
5. สรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ

**สูตรการคำนวณ :** ไม่มี

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ลำดับ	รายการเกณฑ์การให้คะแนน	คะแนน
1	แต่งตั้งคณะทำงานในการดำเนินการป้องกันการกระทำผิดวินัย	1
2	จัดทำแผนดำเนินการฯ	2
3	ขอความเห็นชอบแผนฯ	3
4	ดำเนินการตามแผนฯ	4
5	สรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ	5

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ผู้บริหารให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการ

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนป้องกันการกระทำผิดวินัยของกรมการจัดหางาน

รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ  
(Key Performance Indicators – KPIs Template)

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 9 ปรับปรุงสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร

**ตัวชี้วัด :** KPI 12 ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมด้านสวัสดิการของกรมการจัดหางาน

**เป้าหมาย :** จำนวน 1 โครงการหรือมากกว่า ในแต่ละปีงบประมาณ ในปีงบประมาณ 2561 - 2564

**การรายงานผล :** ปีละ 1 ครั้ง

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** สำนักงานเลขาธิการกรม

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

สวัสดิการ หมายถึง กรมการจัดหางานจัดให้มีสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เพิ่มเติมให้กับบุคลากรของกรมการจัดหางานที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่น การจัดสวัสดิการรถรับ – ส่ง เป็นต้น

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. แต่งตั้งคณะทำงานในการปรับปรุงและจัดสวัสดิการเพิ่มเติมแก่บุคลากรกรมการจัดหางาน ประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. สำรวจความต้องการปรับปรุงและจัดสวัสดิการฯเพิ่มเติม และจัดทำแผนการดำเนินการฯ
3. ดำเนินการจัดสวัสดิการตามแผนการดำเนินการฯ
4. ประเมินผลการจัดสวัสดิการ
5. สรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ

**สูตรการคำนวณ :** จำนวนนับของการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มให้แก่บุคลากรของกรมการจัดหางานที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

**เกณฑ์การให้คะแนน :** รายละเอียดเป้าหมายและ HR Scorecard Template

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนับสนุนงบประมาณที่ใช้ในการจัดสวัสดิการฯ

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** ผลการประเมินสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

**รายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ**  
**(Key Performance Indicators – KPIs Template)**

---

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ :** CSF 9 ปรับปรุงสวัสดิการและสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร

**ตัวชี้วัด :** KPI 13 ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรมการจัดหางาน

**เป้าหมาย :** จำนวน 1 กิจกรรมหรือมากกว่า ในปีงบประมาณ 2561 – 2564

**การรายงานผล :** ปีละ 1 ครั้ง

**หน่วยงานที่ดำเนินงาน :** สำนักงานเลขาธิการกรม

**หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :** ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการจัดหางาน

**คำอธิบายตัวชี้วัด :**

ความรักความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง การเสริมสร้างให้บุคลากรภายในกรมการจัดหางาน ให้มีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมในกรมฯ ให้สูงขึ้น เพื่อให้กรมฯ สามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กิจกรรมเสริมสร้างความรักความผูกพันระหว่างบุคลากรในกรมการจัดหางาน หมายถึง โครงการหรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้น เพื่อเสริมสร้างความรักความผูกพันระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทุกระดับชั้นภายในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี เช่น การเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพ, การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน, หรือการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น

**แนวทางการดำเนินงาน :**

1. แต่งตั้งคณะทำงานในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานกรมการจัดหางาน ประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. สำรวจความต้องการปรับปรุงสภาพแวดล้อมฯ และจัดทำแผนการดำเนินการฯ
3. ดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมฯตามแผนการดำเนินการฯ
4. ประเมินผลการปรับปรุงสภาพแวดล้อม
5. สรุปผลการดำเนินการตามแผน

**สูตรการคำนวณ :** จำนวนนับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรักความผูกพันในกรมการจัดหางาน

**เกณฑ์การให้คะแนน :** รายละเอียดเป้าหมายและ HR Scorecard Template

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ :** ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนับสนุนงบประมาณที่ใช้ในการจัดกิจกรรม

**แหล่งข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล :** ติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรักความผูกพันในกรมการจัดหางาน