



กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
Department of Health Service Support



HR SCORECARD

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2566

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหาร กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๖

คำนำ

สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้มีการทบทวนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางของ HR Scorecard ทั้ง ๕ มิติ สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เช่น การปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจทางการบริหารจากส่วนราชการไปสู่ส่วนท้องถิ่น การปรับปรุงกระบวนการภายใน เพื่อให้การบริการเกิดคุณภาพตามมาตรฐานสากล การยึดประชาชนผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) การเป็นองค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance) การปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์องค์กร ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้หน่วยงานราชการต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารตลอดเวลา ซึ่งต้องมุ่งเน้นการบริหาร “คน” หรือทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยให้องค์กรวางแผนการใช้กำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า และยังช่วยให้องค์กรบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในการนี้ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล จึงยึดหลักของ HR Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและการเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักบริหาร
กรกฎาคม ๒๕๖๒

สารบัญ

คำนำ.....	๒
สารบัญ.....	๓
บทที่ ๑ บทนำ.....	๔
๑.๑ หลักการ.....	๔
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	๕
๑.๓ ผลงานหลักที่ส่งมอบ.....	๕
๑.๔ ขอบเขตในแผนกลยุทธ์ฉบับนี้.....	๕
บทที่ ๒ กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน.....	๖
๒.๑ แนวคิดเรื่อง HR Scorecard.....	๖
๒.๒ องค์ประกอบของ HR Scorecard.....	๗
๒.๓ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา HR Scorecard.....	๗
๒.๔ การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล.....	๑๐
๒.๕ การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	๑๐
บทที่ ๓ ผลการจัดกิจกรรมพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล.....	๑๕
๓.๑ แนวทางในการจัดกิจกรรม.....	๑๕
๓.๒ ผลการจัดทำมาตรฐานบริหารทรัพยากรบุคคล.....	๑๕
๓.๓ บทวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของสถานภาพกำลังคนในปัจจุบัน.....	๑๖
๓.๔ การจัดทำ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล.....	๑๘
บทที่ ๔ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖... ๒๑	๒๑
๔.๑ วิสัยทัศน์.....	๒๑
๔.๒ พันธกิจ.....	๒๑
๔.๓ เป้าหมาย.....	๒๑
๔.๔ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	๒๑

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการ

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ได้จัดทำโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖ ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ตามแนวทางของ HR Scorecard ในระหว่างวันที่ ๒๗ - ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๒ ณ โรงแรม ยูนิแลนด์ กอล์ฟ แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดนครปฐม และได้เชิญผู้แทนสำนัก/กอง/กลุ่ม ต่าง ๆ ประมาณ ๗๐ คน เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์ SWOT การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ โดยมีที่ปรึกษาของสำนักงาน ก.พ. (นายอดิศักดิ์ กฤษณะ ณ ออยุธยา) มาร่วมดำเนินการในครั้งนี้

ตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนดให้มีการทบทวนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกปี ทางกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลจึงได้จัดให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยอ้างอิงตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ทั้ง ๕ มิติ ได้แก่

- มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programmed Effectiveness) นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)
- มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

ทั้งนี้แผนดังกล่าวจะสอดคล้องกับผลการทบทวนบทบาทภารกิจ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ๔ ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๖) โดยมีวิสัยทัศน์และพันธกิจดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพและระบบสุขภาพภาคประชาชนให้มีคุณภาพ เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคและการพึ่งตนเองด้านสุขภาพที่ยั่งยืนแบบมีส่วนร่วม

พันธกิจ

๑. พัฒนามาตรฐานระบบบริการสุขภาพและกลไกการขับเคลื่อนให้สถานพยาบาลภาครัฐ เอกชน และสถานประกอบการเพื่อสุขภาพมีคุณภาพมาตรฐานสากล
๒. พัฒนาและบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการคุ้มครองผู้บริโภคด้านระบบบริการสุขภาพ
๓. พัฒนาและขับเคลื่อนให้ประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมทางการแพทย์ครบวงจร
๔. พัฒนาและขับเคลื่อนการจัดการระบบสุขภาพภาคประชาชนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่าย
๕. พัฒนาการวิจัย องค์ความรู้ นวัตกรรม และการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพและการจัดการสุขภาพภาคประชาชน
๖. พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารจัดการองค์กร

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ให้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนัก/กอง/กลุ่ม รวมทั้งยังมีความจำเป็นในการสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และเตรียมความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๖
- เพื่อนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร

๑.๓ ผลงานหลักที่ส่งมอบ

๑.๓.๑ ผลผลิต (Output)

- ข้อเสนอการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๖
- ข้อเสนอแนวทางและแผนปฏิบัติการแยกตามรายปีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ มีมาตรฐานเป็นไปตามนโยบาย ได้ผลผลิต และบริการที่มีคุณภาพ

๑.๓.๒ ผลลัพธ์ (Outcome)

- กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลมีแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๖ ที่สอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
- กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ มีแนวทางในการวัดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
- มีความชัดเจนในการวางแผนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะสร้างขวัญกำลังใจในระยะยาวแก่ข้าราชการในสังกัดกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
- ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลสามารถนำแผนกลยุทธ์นี้ไปดำเนินการต่อ เพื่อให้เกิดระบบทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

๑.๔ ขอบเขตในแผนกลยุทธ์ฉบับนี้

ขอบเขตของแผนกลยุทธ์ฉบับนี้จะสรุปผลการดำเนินงานใน ๔ ส่วนตามหลักวิชาการ และแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้คือ

- **บทที่ ๒** แสดงแนวคิดในการดำเนินการ
- **บทที่ ๓** จะแสดงผลการจัดกิจกรรมพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล (SWOT ANALYSIS) เพื่อประกอบการจัดทำประเด็นทิศทางการจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- **บทที่ ๔** จะแสดงผลประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเป้าหมายในการดำเนินการ ใน พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๖

บทที่ ๒

กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

๒.๑ แนวคิดเรื่อง HR Scorecard

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยเมื่อวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๗ นั้น อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐมีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์กรประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

๒.๒ องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในภาคราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ ๔ ส่วนดังนี้



จากรูปแต่ละส่วนมีความหมายดังนี้

- มาตรฐานความสำเร็จของระบบทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

- ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
- มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ว่า ส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด
- ผลการดำเนินงาน (Evident, Application and Reports) หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐาน ในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

๒.๓ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา HR Scorecard

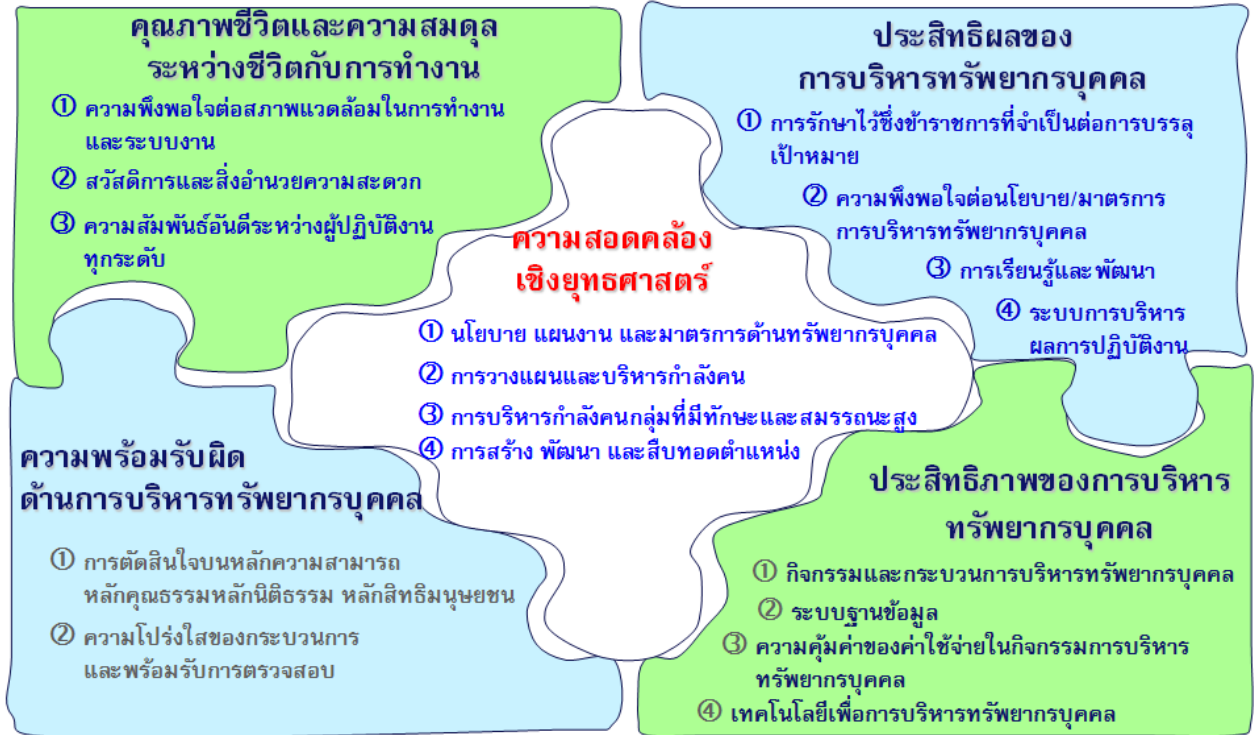
การพัฒนา HR Scorecard ในส่วนราชการมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน



โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็น ๕ มิติดังนี้

- มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

- (๑) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- (๒) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว
- (๓) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)
- (๔) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- (๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
- (๒) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง
- (๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)
- (๔) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- (๑) การรักษาไว้(Retention) ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและ พันธกิจของส่วนราชการ
- (๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- (๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ
- (๔) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

- (๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- (๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- (๓) ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- (๑) ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- (๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ
- (๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

๒.๔ การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

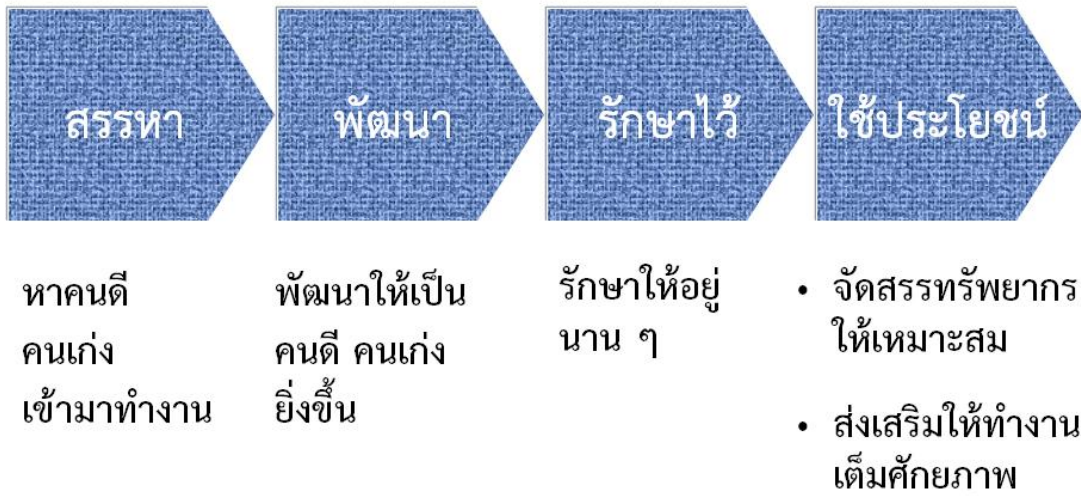
ส่วนราชการมีบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

๒.๕ การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการจะสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีจุดมุ่งเน้นทิศทางที่ชัดเจนตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จะเป็นสิ่งกำหนดแผนงานและกิจกรรมในทางปฏิบัติรวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล



แนวทางบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

แนวความคิดเดิม

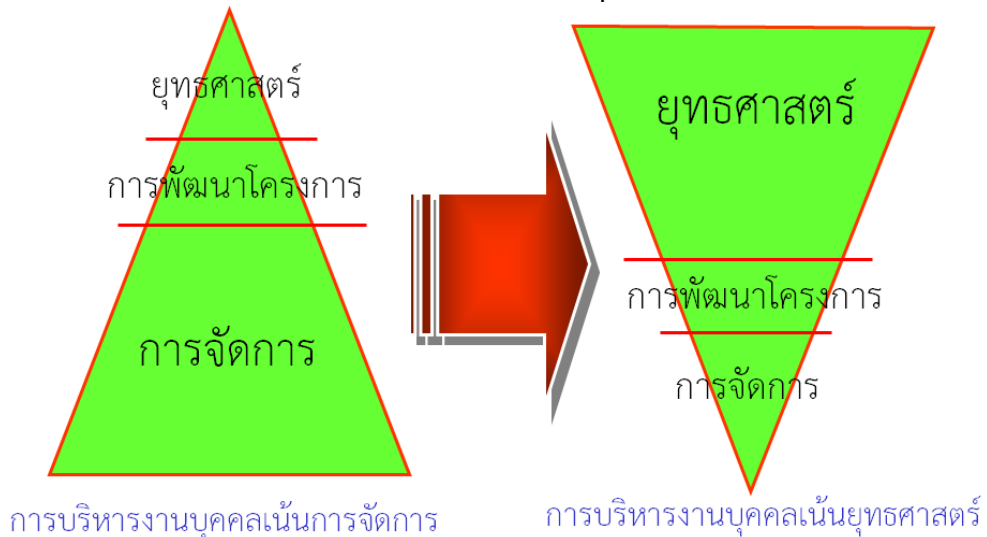
- นโยบายการบริหารงานบุคคล
- บริหารตามอายุงาน
- ประเมินผลงานประจำปี
- ฝ่ายบุคคลเป็นผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล
- การสื่อสารทางเดียว



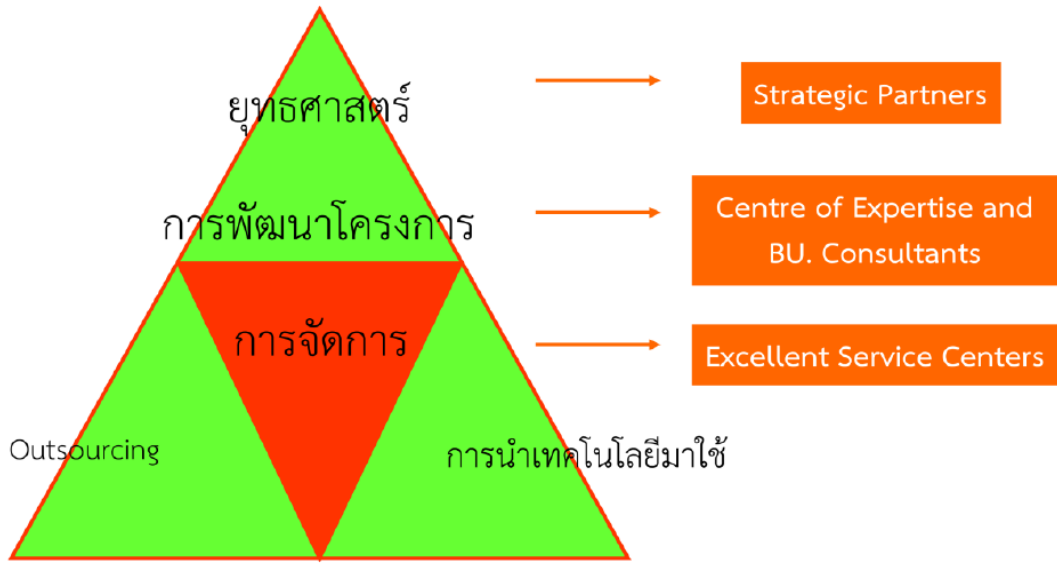
แนวความคิดใหม่

- กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล
- บริหารตามหลัก Merit ผลงานและสมรรถนะ
- การบริหารผลงานตลอดปี
- ผู้บริหารทุกท่านมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล
- ความร่วมมือและการสื่อสารสองทาง

แนวทางบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

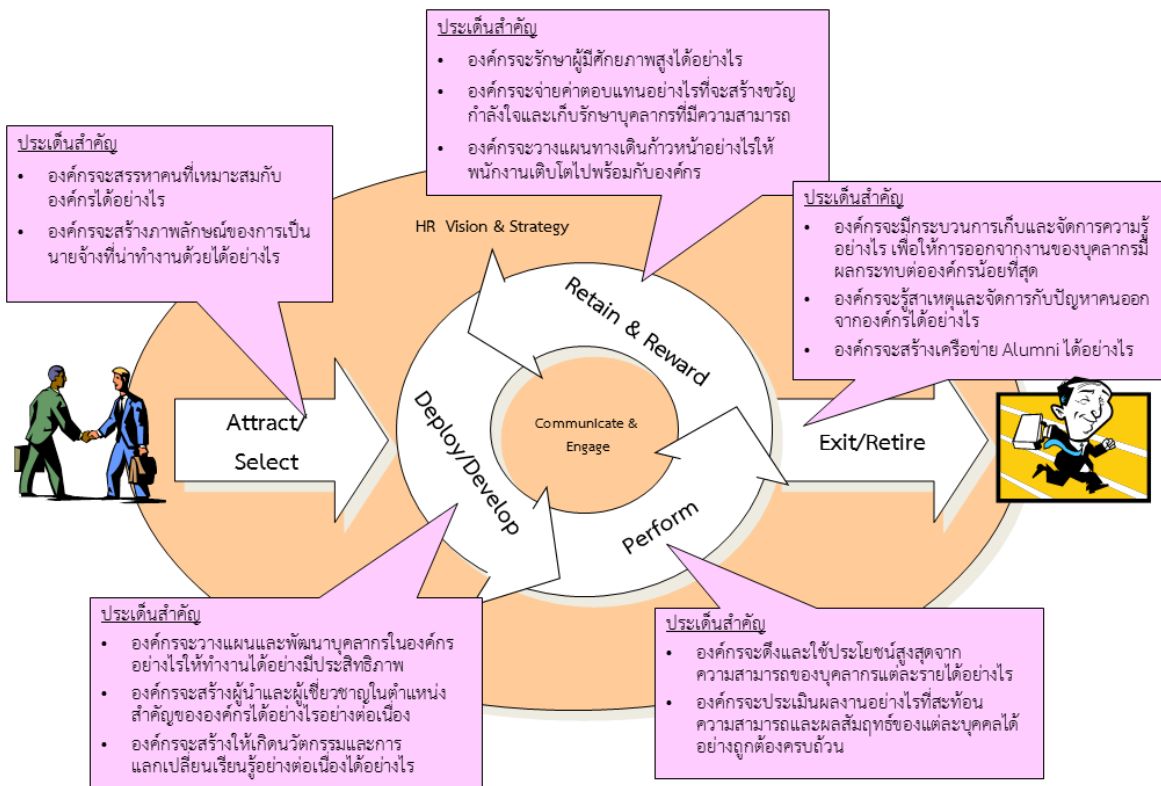


แนวทางบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

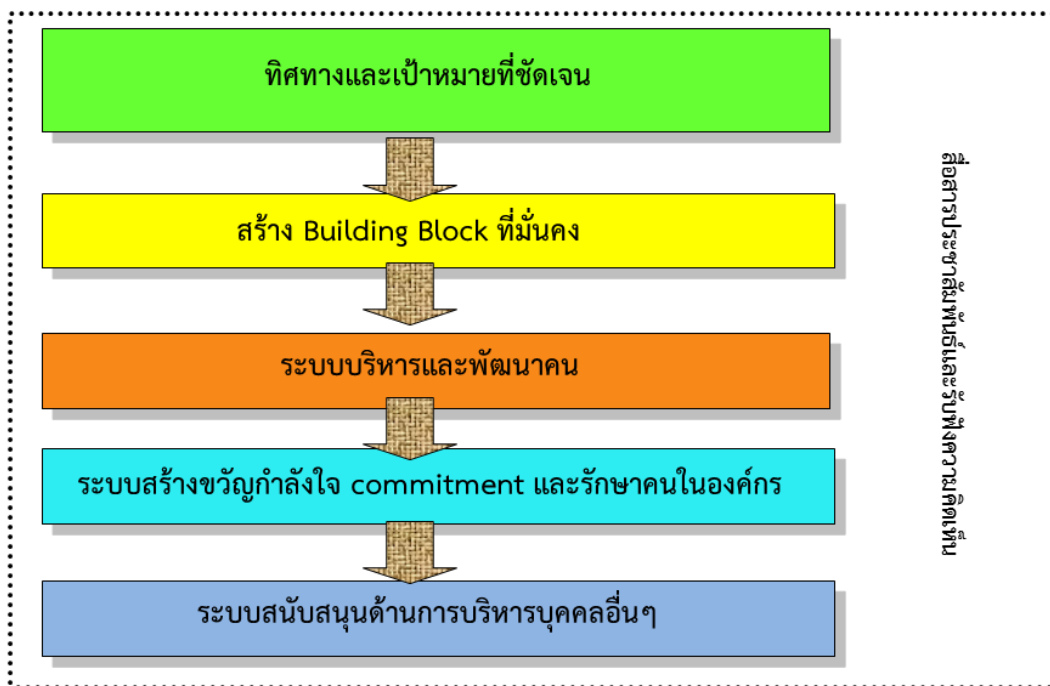


ความจำเป็นต้องใช้มืออาชีพปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

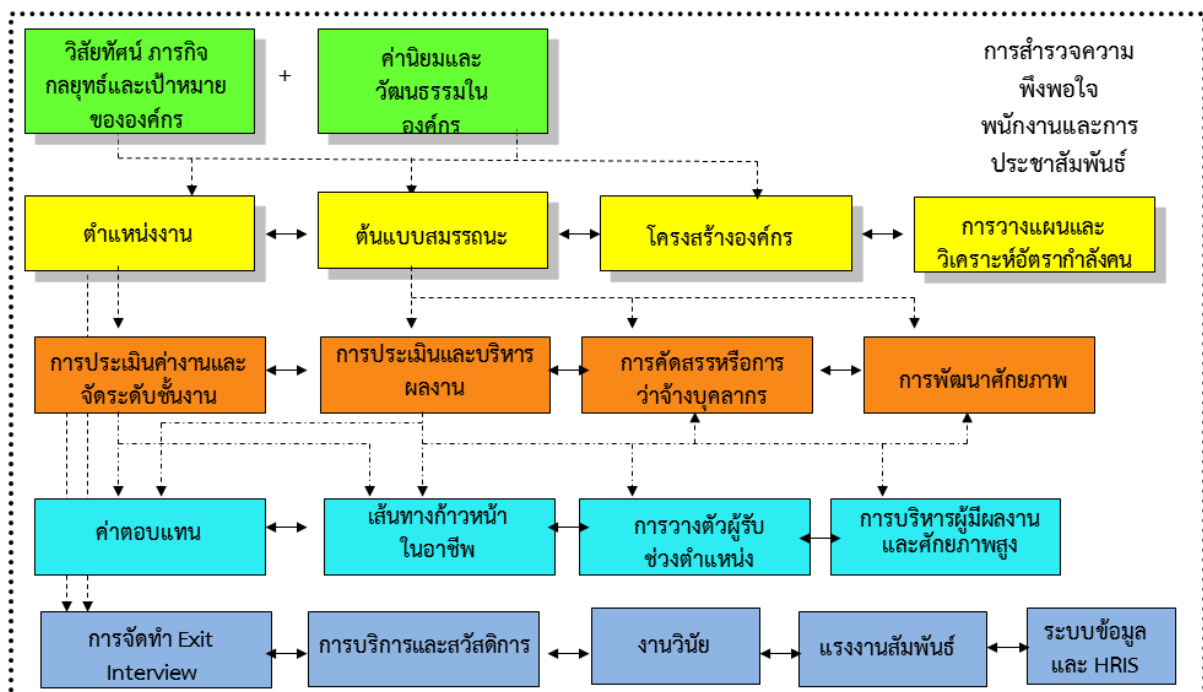
ภาพรวมของการทำงานในระบบบริหารงานบุคคล



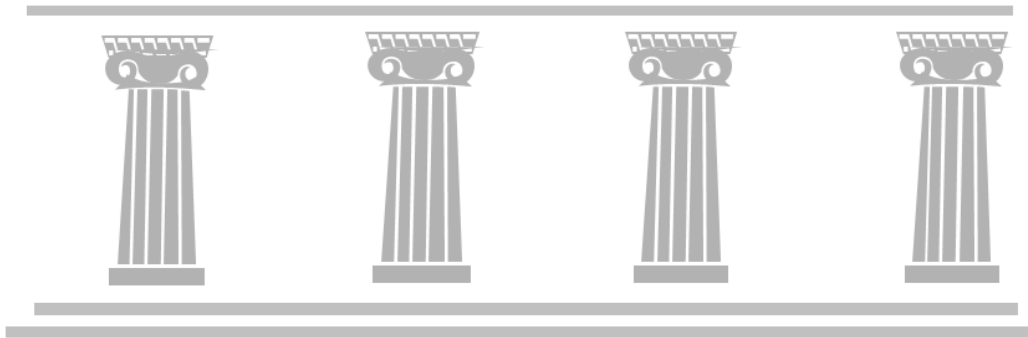
ภาพรวมระบบบริหารจัดการบุคคล เพื่อให้การทำงานของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีระบบดังนี้



ภาพรวมระบบบริหารจัดการบุคคล



หลักสมรรถนะ (Competency)
 หลักผลงาน (Performance)
 หลักคุณธรรม (Merit)
 หลักคุณภาพชีวิต (Work Life Quality)



กระจายความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล
HR Decentralization

The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance (Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich, ๒๐๐๑)

บทที่ ๓

ผลการจัดกิจกรรมพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๑ แนวทางในการจัดกิจกรรม

เพื่อให้การสำรวจได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกับคณะทำงาน จึงกำหนดจำนวนตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ในระหว่างวันที่ ๒๗ - ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๒ ณ โรงแรมยูนิแลนด์ กอล์ฟ แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดนครปฐม

๓.๒ ผลการจัดทำมาตรฐานบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยจากการสัมมนาได้มีการอภิปรายมาตรฐานความสำเร็จของงานบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

มิติ	มาตรฐานที่คาดหวัง
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	กำหนดโครงสร้างองค์กรที่มั่นคงระยะ ๕ ปี
	เกิดการขับเคลื่อนแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร
	เกิดการนำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม
	พัฒนาแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	เกิด SMART HR ที่เก็บข้อมูลบุคคล และดำเนินการลา online ได้
	มีการสรรหาเชิงรุกเพื่อให้บุคลากรคุณภาพ
	มีการสื่อสารข้อมูล HR ที่ง่ายต่อความเข้าใจและต่อเนื่องสม่ำเสมอ
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	เกิดการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่โปร่งใสเป็นธรรม เช่น มีการกำหนด KPIs ณ ต้นปีงบประมาณ
	มีการพัฒนาบุคลากรสู่สากล
	<ul style="list-style-type: none"> ● เกิดการพัฒนาผู้นำระดับต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ● เกิดการจัดการความรู้ (KM) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ● มีระบบ Coaching and Buddy เพื่อส่งเสริมและสร้างการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงสัมพันธ์ของคนต่างหน้าที่หรือต่างช่วงวัย รวมถึงเป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากพี่สู่น้อง ● เกิดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพเฉพาะ (การพัฒนาแนวตั้ง) เช่น หลักสูตรสำหรับวิศวกรรม ฯลฯ ● เกิดการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professional)

มิติ	มาตรฐานที่คาดหวัง
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีการหาเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งที่โปร่งใสและเหมาะสมเป็นธรรม
มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	เกิดการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในกรม
	สร้างสรรค์สวัสดิการ และสิ่งแวดลอมใหม่ ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร

๓.๓ บทวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของสถานภาพกำลังคนในปัจจุบัน

จากผลการวิเคราะห์ที่ผ่านมาทั้งหมดสามารถสรุปเป็นผลการวิเคราะห์ SWOT (ข้อดี ข้อเสีย โอกาส และอุปสรรค) ดังนี้

จุดแข็ง

๑. มีโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
๒. มีบุคลากรหลากหลายในสาขาวิชาชีพ (จำนวน ๓๘ สายงาน)
๓. มีบุคลากรที่เป็นวิชาชีพเฉพาะทางมีประสบการณ์สูง
๔. บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่
๕. มีเครื่องมือ/อุปกรณ์เพียงพอต่อการใช้งาน
๖. มีการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ทำให้เกิดแนวคิดใหม่
๗. กรมให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและใช้ชีวิต
๘. มีการกระจายอำนาจในการบริหารทำให้ยืดหยุ่น คล่องตัว
๙. มีแผนยุทธศาสตร์ นโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน

จุดอ่อน

๑. บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลมีจำนวนจำกัด
๒. การมอบหมายงานไม่มีความต่อเนื่องและไม่ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรบุคลากรไม่เป็นไปตามความต้องการกรอบอัตรากำลัง
๓. ระบบฐานข้อมูลใช้ประโยชน์น้อย
๔. มีการสรรหาหรือโอนย้ายไม่เป็นธรรม ลำช้า และไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในหน่วยงาน
๕. การจัดสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายใน
๖. พนักงานราชการเข้าออกบ่อย (ใช้เวลาในการพัฒนา) จึงควรปรับปรุงระบบการสร้าง ความผูกพันและรักษาบุคลากรไว้
๗. การประชาสัมพันธ์ด้าน HR ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่เป็นการเวียนหนังสือ ซึ่งอาจไม่ถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

- ๘. ไม่มีระบบในการหมุนเวียนงาน
- ๙. ระบบ IT ไม่เสถียร (ไม่เชื่อมโยงกับด้าน HR)
- ๑๐. มีการปรับโครงสร้างบ่อย ปีละ ๒-๓ ครั้ง เช่น มีการเพิ่มหน่วยงาน ฯลฯ ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง
- ๑๑. ขาดการเตรียมตัวในอีก ๕ ปีข้างหน้าที่จะขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพเนื่องจากเกษียณอายุ
- ๑๒. กฎระเบียบ ข้อบังคับมีข้อจำกัดไม่คล่องตัว
- ๑๓. ขาดความเชื่อมโยงประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- ๑๔. ขาดการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะการทำงานในตำแหน่งงาน
- ๑๕. ไม่มีแผนการสรรหา บรรจุและแต่งตั้งเชิงรุก
- ๑๖. การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวยังไม่สอดคล้องกับต้องการของบุคลากร
- ๑๗. ไม่มี coaching ระหว่างหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ ทำให้ถูกมองว่าหัวหน้างานไม่มีศักยภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้
- ๑๘. ความต่างระหว่างช่วงอายุ ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
- ๑๙. บุคลากรไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน
- ๒๐. งบประมาณไม่เพียงพอในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยี
- ๒๑. ระบบการประเมินผลยังไม่อิงกับผลปฏิบัติงาน
- ๒๒. ขาดการวาง career path ที่ชัดเจน

โอกาส

- ๑. นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรข้าราชการ
- ๒. นโยบายและระเบียบใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการวางแผนระบบทรัพยากรบุคคลใหม่
- ๓. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลอาจสนับสนุนการทำงานของบุคลากรได้มากขึ้น
- ๔. เครือข่ายทาง HR
- ๕. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบราชการ ทำให้ ก.พ. และ ก.พ.ร. มีความใส่ใจในการปรับปรุงระบบงานบุคคลมากขึ้น
- ๖. มีทุนการศึกษาจำนวนมากจากหลากหลายหน่วยงานภายนอก

อุปสรรค

- ๑. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงาน
- ๒. ปัญหาจากนโยบายที่ปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ทำให้มีผลกระทบต่อระบบงานเดิม
- ๓. ความต้องการของลูกค้ายิ่งมีผลกระทบท่อแผนงานของหน่วยงาน
- ๔. ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างที่จำเป็น
- ๕. หาบุคลากรทำงานยากโดยเฉพาะสายวิชาชีพเฉพาะ
- ๖. ภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐ

๓.๔ การจัดทำ TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
จากผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคทำให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

รูปแบบ	จุดแข็ง/จุดอ่อน	โอกาส/อุปสรรค	ข้อเสนอการไปสู่การจัดทำยุทธศาสตร์
SO (พัฒนาจากจุดแข็งเพื่อรองรับโอกาส)	จุดแข็งข้อ ๑ มีโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	โอกาสข้อ ๖ มีทุนการศึกษาจำนวนมากจากหลากหลายหน่วยงานภายนอก	เสนอให้มีกิจกรรมการพัฒนาผู้นำระดับต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและต่อเนื่อง
	จุดแข็งข้อ ๒ มีบุคลากรหลากหลายในสาขาวิชาชีพ (จำนวน ๑๗ สาขาวิชาชีพ) จุดแข็งข้อ ๔ บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่	โอกาสข้อ ๕ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบราชการ ทำให้ ก.พ. และ ก.พ.ร. มีความใส่ใจในการปรับปรุงระบบงานบุคคลมากขึ้น	ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ผ่านการสร้างแรงจูงใจให้กับนักวิจัย/ผู้สร้างนวัตกรรม
	จุดแข็งข้อ ๓ มีบุคลากรที่เป็นวิชาชีพเฉพาะทาง และมีประสบการณ์สูง และจุดแข็งข้อ ๑ มีโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	โอกาสข้อ ๖ มีทุนการศึกษาจำนวนมากจากหลากหลายหน่วยงานภายนอก	เสนอให้พัฒนาหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพเฉพาะ (การพัฒนาแนวคิด) เช่น หลักสูตรสำหรับวิศวกรรมฯลฯ
TO (ใช้โอกาสในการลดจุดอ่อน)	จุดอ่อนข้อ ๒ การมอบหมายงานไม่มีความต่อเนื่องและไม่ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรบุคลากรไม่เป็นไปตามความต้องการกรอบอัตรากำลัง	โอกาสข้อ ๒ นโยบายและระเบียบใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการวางแผนระบบทรัพยากรบุคคลใหม่	ควรมีการทบทวนอัตรากำลัง เพื่อให้มีอัตรากำลังเหมาะสมกับโครงสร้างและตามกรอบการวิเคราะห์ (FTE)
	จุดอ่อนข้อ ๒๑ ระบบการประเมินผลยังไม่อิงกับผลปฏิบัติงาน	โอกาสข้อ ๒ นโยบายและระเบียบใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการวางแผนระบบทรัพยากรบุคคลใหม่	เสนอให้ปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (Performance Management) ให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้
	จุดอ่อนข้อ ๒ ขาดการวางแผน career path ที่ชัดเจน และจุดอ่อนข้อ ๘ ไม่มีระบบในการหมุนเวียนงาน	โอกาสข้อ ๒ นโยบายและระเบียบใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการวางแผนระบบทรัพยากรบุคคลใหม่	ควรร่างแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ได้จัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง
	จุดอ่อนข้อ ๑๑ ขาดการเตรียมตัวในอีก ๕ ปีข้างหน้าที่จะขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพเนื่องจากเกษียณอายุ	โอกาสข้อ ๒ นโยบายและระเบียบใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการวางแผนระบบทรัพยากรบุคคลใหม่	ควรพัฒนาแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร (Succession Planning) เพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
	จุดอ่อนข้อ ๓ ระบบฐานข้อมูลใช้ประโยชน์น้อย รวมถึงจุดอ่อนข้อ ๙ ระบบ IT ไม่เสถียร (ไม่เชื่อมโยงกับด้าน HR) และจุดอ่อนข้อ ๒๐ งบประมาณไม่เพียงพอในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยี	โอกาสข้อ ๓ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลอาจสนับสนุนการทำงานของบุคลากรได้มากขึ้น	เสนอให้พัฒนาระบบจัดการฐานข้อมูลบุคคลที่ใช้ได้จริง (SMART HR)

รูปแบบ	จุดแข็ง/จุดอ่อน	โอกาส/อุปสรรค	ข้อเสนอการไปสู่การจัดทำ
TO (ใช้ โอกาสใน การลด จุดอ่อน) (ต่อ)	จุดอ่อนข้อ ๑๔ ขาดการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะการทำงานในตำแหน่งงาน	โอกาสข้อ ๑ นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรข้าราชการ	เสนอให้มีการจัดการความรู้ (KM) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
	จุดอ่อนข้อ ๑๕ บุคลากรไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงจุดอ่อนข้อ ๑๘ ความต่างระหว่างช่วงอายุ ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และจุดอ่อนข้อ ๑๗ ไม่มี coaching ระหว่างหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ	โอกาสข้อ ๒ นโยบายและระเบียบใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการวางแผนระบบทรัพยากรบุคคลใหม่	ส่งเสริมให้เกิดระบบ Coaching and Buddy เพื่อส่งเสริมและสร้างการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงสัมพันธ์ของคนต่างหน้าที่หรือต่างช่วงวัย รวมถึงเป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากพี่สู่น้อง
	จุดอ่อนข้อ ๑ บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลมีจำนวนจำกัด	โอกาสข้อ ๔ มีเครือข่ายทาง HR	ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professional) เพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานกับเครือข่าย HR ในสำนัก/กอง
	จุดอ่อนข้อ ๔ มีการสรรหาหรือโอนย้ายไม่เป็นธรรม และช้า จึงไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายใน	โอกาสข้อ ๕ รัฐบาลให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบราชการ ทำให้ ก.พ. และ ก.พ.ร. มีความใส่ใจในการปรับปรุงระบบงานบุคคลมากขึ้น	ร่วมกันสร้างเกณฑ์ในการสรรหา/คัดเลือก/แต่งตั้งที่ยุติธรรม และเหมาะสมกับตำแหน่ง นอกจากนั้น ควร สร้างเกณฑ์ และแนวทางในการมอบหมายงานให้ตรงกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ เพื่อรองรับหลักเกณฑ์ที่ ITA กำหนดไว้
ST (นำจุด แข็งมา ลด อุปสรรค ที่เกิดขึ้น)	จุดแข็งข้อ ๖ มีการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ทำให้เกิดแนวคิดใหม่	อุปสรรคข้อ ๕ หาบุคลากรทำงานยากโดยเฉพาะสายวิชาชีพเฉพาะ	ส่งเสริมให้เกิดการให้รางวัล (Award) เพื่อสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน
	จุดแข็งข้อ ๗ กรมให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและใช้ชีวิต	อุปสรรคข้อ ๕ หาบุคลากรทำงานยากโดยเฉพาะสายวิชาชีพเฉพาะ	เน้นดึงดูดผ่านการปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างความสุขให้กับบุคลากรกรม และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เช่น สวนหย่อมรมิมคลอง คลองสวยน้ำใส ที่จอตลอดเพียง ฯลฯ

รูปแบบ	จุดแข็ง/จุดอ่อน	โอกาส/อุปสรรค	ข้อเสนอการไปสู่การจัดทำ
TW (หมั้นเฝ้า ระวัง จุดอ่อน เพื่อ รับมือกับ อุปสรรค ใน อนาคต)	จุดอ่อนข้อ ๗ การประชาสัมพันธ์ด้าน HR ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่เป็นการเวียนหนังสือ ซึ่งอาจไม่ถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	อุปสรรคข้อ ๒ ปัญหาจากนโยบายที่ปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ทำให้มีผลกระทบต่อระบบงานเดิม	ควรมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารหรือองค์ความรู้ด้าน HR อย่างสม่ำเสมอ และเจ้าหน้าที่สามารถนำใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
	จุดอ่อนข้อ ๑๕. ไม่มีแผนการสรรหาบรรจุและแต่งตั้งเชิงรุก	อุปสรรคข้อ ๖ ภาพลักษณ์องค์กรภาครัฐ	เสนอให้มีการสรรหาเชิงรุก เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่ตรงตามคุณสมบัติ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้บุคลากรภายนอกได้รู้จักกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
	จุดอ่อนข้อ ๑๐ มีการปรับโครงสร้างบ่อยปีละ ๒-๓ ครั้ง เช่น มีการเพิ่มหน่วยงาน ฯลฯ ทำให้งานไม่ต่อเนื่อง	อุปสรรคข้อ ๑ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงาน	ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานภายในที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ (และลดผลกระทบด้านการบริหารงานที่ไม่ต่อเนื่อง)
	จุดอ่อนข้อ ๖. พนักงานราชการเข้าออกบ่อย (ใช้เวลาในการพัฒนา) จึงควรปรับปรุงระบบการสร้างความรู้และรักษาบุคลากรไว้ จุดอ่อนข้อ ๑๖. การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวยังไม่สอดคล้องกับต้องการของบุคลากร	อุปสรรคข้อ ๕ ภาวะบุคลากรทำงานยากโดยเฉพาะสายวิชาชีพเฉพาะ	นำผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในกรม สบส. มาสร้างให้เกิดมาตรการหรือระบบในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข
	จุดอ่อนข้อ ๕ การจัดสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ยังไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรภายใน	อุปสรรคข้อ ๕ ภาวะบุคลากรทำงานยากโดยเฉพาะสายวิชาชีพเฉพาะ	ส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสวัสดิการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี

โดยผลจาก Workshop ดังกล่าวจึงนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖ ในบทยกไป

บทที่ ๔

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖

จากผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในบทที่ผ่านมา เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหาร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพสัมฤทธิ์ผล จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

๔.๑ วิสัยทัศน์

บริหาร ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรของกรมให้เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพ และระบบสุขภาพภาคประชาชนให้มีคุณภาพเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคและการพึ่งตนเองด้านสุขภาพที่ยั่งยืนแบบมีส่วนร่วม

๔.๒ พันธกิจ

สรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้กรมสนับสนุนบริการสุขภาพบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

๔.๓ เป้าหมาย

(๑) ดำเนินการและปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ทั้งเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติ

(๒) รักษาสิทธิและให้ประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม

(๓) พัฒนาบุคลากรอย่างครอบคลุม ยุติธรรมและเหมาะสมกับความต้องการของงาน

๔.๔ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการทบทวน SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ได้นำมา กำหนดกลยุทธ์หรือตัวชี้วัดในการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๖ เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของบุคลากรและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสาธารณสุข ซึ่งจะสนับสนุนให้บุคลากรของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้สรุปประเด็นจากการระดมความคิดเห็น และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๖ ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ดังปรากฏตามรายละเอียดในแผนฉบับนี้

แผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลำดับที่	โครงการ/แผนงาน	เป้าหมาย					ปีที่ดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
					1	2	3	4	5	2563	2564	2565	2566		
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1.1 การจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานภายในที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ (และลดผลกระทบด้านการบริหารงานที่ไม่ต่อเนื่อง)	ระดับความสำเร็จของการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ	1.1.1	โครงการทบทวนการจัดโครงสร้าง กรม สบส.	แต่งตั้งคณะทำงาน	จัดทำแบบสำรวจการใช้โครงสร้างในปัจจุบัน	ทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงานภายในและกำหนดเกณฑ์ในการแบ่งหน่วยงานภายในที่สอดคล้องกับภารกิจในกฎหมาย	สรุปเสนอผู้บริหารเพื่อให้เป็นโครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในในระยะ 4 ปี พร้อมทั้งเกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลง (หากมี)	เสนอ อ.ก.พ. กรม/ อ.ก.พ. กระทรวง เพื่อให้กรมมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและนำไปใช้ได้จริง	←				กลุ่ม กพร. (ตามโครงสร้างตามกฎหมาย) และกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (ตามโครงสร้างแบ่งส่วนงานภายใน)	รายงานผลการดำเนินงาน
	1.2 การทบทวนอัตรากำลังเพื่อให้มีอัตรากำลังเหมาะสมกับโครงสร้างและตามกรอบการวิเคราะห์ (FTE)	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลัง	1.2.1	โครงการจัดทำแผนอัตรากำลังของกรม สบส.	วิเคราะห์ FTE ตามโครงสร้างระยะ 4 ปี	จัดทำแผนอัตรากำลัง	เสนอผู้บริหารให้เห็นชอบกับแผนอัตรากำลัง	ดำเนินการตามแผนอัตรากำลัง	ติดตามประเมินผลตามแผนอัตรากำลัง		←		กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	ผลการดำเนินการแผนอัตรากำลังของกรม สบส.	
	1.3 การนำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ได้จัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง	ระดับความสำเร็จของการนำแผน Career Path ไปใช้	1.3.1	โครงการพัฒนาแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ กรม สบส.	จัดทำรายละเอียดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้สมบูรณ์	ประกาศแผน Career Path และชี้แจงกรอบแนวทางการปฏิบัติ	ดำเนินการตามแผนที่ประกาศใช้	ติดตามประเมินผลในระยะ 1 ปี หลังจากที่ได้ประกาศใช้	สรุปรายงานและข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารของกรม สบส.	←			กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	หลักฐานการนำไปใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนระดับที่สูงขึ้น เช่น ใน ก.พ. 7 มีการนำหลักสูตรการพัฒนาตามสายอาชีพมาใช้ ฯลฯ	
	1.4 พัฒนาแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร (Succession Planning) เพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารงานได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง	ระดับความสำเร็จของการพัฒนา Succession Planning	1.4.1	โครงการพัฒนาแผน Succession Planning	แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน	จัดทำและพัฒนารูปแบบสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน (Succession Plan)	จัดประชาสัมพันธ์ต่อแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน (Succession Plan)	เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบต่อแผนฯ	เกิดการนำแผนไปใช้จริงในการแต่งตั้งผู้บริหารระดับกลาง	←			กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	เอกสารประกาศแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน (Succession Plan) และหลักฐานการแต่งตั้งผู้บริหารระดับกลางที่มาจากผู้สืบทอดตำแหน่ง	

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลำดับที่	โครงการ/แผนงาน	เป้าหมาย					ปีดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
					1	2	3	4	5	2563	2564	2565	2566		
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	2.1 มีระบบจัดการฐานข้อมูลบุคคลที่ใช้ได้จริง (SMART HR)	ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบฐานข้อมูลบุคคล (SMART HR)	2.1.1	โครงการจัดทำระบบประวัติ ก.พ. ออนไลน์ (ที่บุคคลสามารถเข้าไปดูและใช้ประโยชน์ได้)	รวบรวมข้อมูลพื้นฐานของบุคคลในหน่วยงาน	วางระบบจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนประวัติ ก.พ.	ทดลองระบบฐานข้อมูล	ประกาศและสื่อสารการใช้ระบบประวัติออนไลน์	ติดตามประเมินผลและปรับปรุงให้ตอบสนองความต้องการ	←	→			กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ	ให้มีคณะกรรมการพัฒนาฐานข้อมูลบุคคลของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ประจำปี เป็นผู้ประเมินความสำเร็จ
			2.1.2	โครงการจัดทำระบบการลาออนไลน์	รวบรวมความต้องการของผู้ใช้งาน	มีการวางระบบจัดทำฐานข้อมูลการลาออนไลน์	ทดลองระบบลาออนไลน์	ประกาศและสื่อสารการใช้ระบบการลาออนไลน์	ติดตามประเมินผลและปรับปรุงให้ตอบสนองความต้องการ	←	→				
	2.2 การสรรหาเชิงรุก เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่ตรงตามคุณสมบัติ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้บุคลากรภายนอกได้รู้จักกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ	ร้อยละของ กลุ่มเป้าหมายที่บรรจุ ได้รับตรงตามเวลาที่กำหนด และมีคุณสมบัติครบถ้วน	2.2.1	โครงการ Roadshow ในมหาวิทยาลัยเป้าหมาย	ร้อยละ 40	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	↔	↔	↔	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	มีรายงานผลการบรรจุข้าราชการ/พนักงานราชการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน	
			2.2.2	โครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น TV, Website ฯลฯ	ร้อยละ 40	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	↔	↔	↔			
			2.2.3	โครงการรับนักศึกษาหรือผู้สนใจมาฝึกงานในสายงานหลัก เช่น วิศวกร สถาปนิก ฯลฯ (โดยกรมจะมีใบประกาศรับรองการฝึกงานใหม่)	ร้อยละ 40	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	↔	↔	↔			
	2.3 มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารหรือองค์ความรู้ด้าน HR อย่างสม่ำเสมอ และเจ้าหน้าที่สามารถนำใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	จำนวนช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารด้าน HR	2.3.1	โครงการเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ด้าน HR โดยมีแนวทางคือ 1. Update ข้อมูลผ่าน Website ที่ทันสมัยของกรม 2. จัดทำ Intranet 3. สื่อสารข้อมูลใน Line หรือช่องทาง Online ต่าง ๆ 4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. ฯลฯ	1 ช่องทาง	2 ช่องทาง	3 ช่องทาง	4 ช่องทาง	5 ช่องทาง	↔	↔	↔	↔	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ	ติดตามประเมินผลจากเอกสารรายงานประจำ 6 เดือน
2.3.2			โครงการพัฒนารูปแบบสื่อ (เช่น Infographic , Video, App, Line ฯลฯ)	ร้อยละ 60 รับรู้และเข้าใจข่าวสาร HR	ร้อยละ 65 รับรู้และเข้าใจข่าวสาร HR	ร้อยละ 70 รับรู้และเข้าใจข่าวสาร HR	ร้อยละ 75 รับรู้และเข้าใจข่าวสาร HR	ร้อยละ 80 รับรู้และเข้าใจข่าวสาร HR	↔	↔	↔	↔			

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลำดับที่	โครงการ/แผนงาน	เป้าหมาย					ปีที่ดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
					1	2	3	4	5	2563	2564	2565	2566		
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	3.1 ปรับปรุงระบบประเมินผล การปฏิบัติราชการประจำปี (Performance Management) ให้มีความ โปร่งใสและตรวจสอบได้	ระดับความสำเร็จ ของการปรับปรุง ระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการ ประจำปี	3.1.1	โครงการพัฒนาระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการประจำปี	วางแผนเพื่อ กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ผลงาน ณ ต้น รอบการ ประเมิน	เจรจาตัวชี้วัด ระดับกองและ ระดับบุคคล ณ ต้นรอบการ ประเมิน	ตัวชี้วัดระดับ บุคคลที่จัดทำ ขึ้นสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของ กรมฯ	ลงนามตัวชี้วัด ระดับกอง/ ระดับบุคคล	สรุปผลการ ดำเนินการ ตามตัวชี้วัด ณ สิ้นรอบการ ประเมิน	←→	←→	←→	←→	กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร ร่วมกับกลุ่ม บริหาร ทรัพยากรบุคคล	ให้มีคณะกรรมการ กลั่นกรองการ ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการประจำปี ของ กรมสนับสนุนบริการ สุขภาพ เป็นผู้ประเมิน ความสำเร็จ
			3.1.2	โครงการพัฒนาระบบตัวชี้วัด อิเล็กทรอนิกส์ (e-KPIs)	รวบรวม KPIs ระดับกอง/ ระดับบุคคล	วางระบบ จัดทำ ฐานข้อมูล e-KPIs	ทดลองระบบ e-KPIs	ประกาศและ สื่อสารการใช้ ระบบ e-KPIs	ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ให้ตอบสนอง ความต้องการ	←→	←→	←→	←→	กลุ่มเทคโนโลยี สารสนเทศ โดย ร่วมมือกับ กลุ่ม กพร. และกลุ่ม กบค.	
	3.2 เกิดการพัฒนาผู้นำระดับ ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	ร้อยละของผู้นำที่นำ ความรู้ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริง	3.2.1	โครงการปรับปรุงและ ดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหาร ระดับต้น (ผบต.)	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←→	←→	←→	←→	กลุ่มบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ให้มีคณะกรรมการ พัฒนาหลักสูตรของกรมฯ ติดตามและประเมินผล การดำเนินการ
			3.2.2	โครงการปรับปรุงและ ดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหาร ระดับกลาง (ผบก.)	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←→	←→	←→	←→		
			3.2.3	โครงการปรับปรุงและ ดำเนินการฝึกอบรมนัก บริหารระดับสูง (นบส.)	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	←→	←→	←→	←→		
			3.2.4	โครงการปรับปรุงและ ดำเนินการฝึกอบรมนัก บริหารการเปลี่ยนแปลง	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100		←→		←→		

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลำดับที่	โครงการ/แผนงาน	เป้าหมาย					ปีดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
					1	2	3	4	5	2563	2564	2565	2566		
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (ต่อ)	3.3 การจัดการความรู้ (KM) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM)	3.3.1	โครงการ KM ของกรม	มีคณะกรรมการ KM ระดับกรมและระดับหน่วยงาน	ทุกหน่วยงานมีการค้นหาองค์ความรู้ภายในกรม	ทุกหน่วยงานมีการรวบรวมองค์ความรู้/เทคนิค/ประสบการณ์มาสังเคราะห์	ทุกหน่วยงานมีธนาคารความรู้อย่างน้อย 1 เรื่อง	ทุกหน่วยงานมีการสร้างต้นแบบการจัดการความรู้	↔	↔	↔	↔	แต่ละสำนัก/กอง โดยมีสำนักผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่รวบรวมและเผยแพร่	เอกสารสรุปการจัดการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงานในกรมฯ
			3.3.2	โครงการพัฒนาระบบคลังข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกรายเข้าไปใช้ประโยชน์ได้ และระบบในการตอบข้อซักถาม)	ร้อยละ 50 ของหน่วยงานทั้งหมดเข้าไปพัฒนาองค์ความรู้หรือใช้ประโยชน์	ร้อยละ 60 ของหน่วยงานทั้งหมดเข้าไปพัฒนาองค์ความรู้หรือใช้ประโยชน์	ร้อยละ 70 ของหน่วยงานทั้งหมดเข้าไปพัฒนาองค์ความรู้หรือใช้ประโยชน์	ร้อยละ 80 ของหน่วยงานทั้งหมดเข้าไปพัฒนาองค์ความรู้หรือใช้ประโยชน์	ร้อยละ 90 ของหน่วยงานทั้งหมดเข้าไปพัฒนาองค์ความรู้หรือใช้ประโยชน์	↔	↔	↔	↔	กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับสำนักผู้เชี่ยวชาญ	เอกสารสรุปการเข้าไปใช้คลังข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์
	3.4 มีระบบ Coaching and Buddy เพื่อส่งเสริมและสร้างการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงสัมพันธ์ของคนต่างหน้าที่หรือต่างช่วงวัย รวมถึงเป็นการถ่ายทอดความรู้อะกัษะและประสบการณ์จากพี่สู่น้อง	ร้อยละของผู้ได้รับการถ่ายทอดความรู้ทักษะ และ ประสบการณ์เทียบกับเป้าหมายในแผน	3.4.1	โครงการ Buddy เชื่อมโยงคนต่างหน้าที่/ต่างวัย	ร้อยละ 20 สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	ร้อยละ 30 สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	ร้อยละ 40 สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	ร้อยละ 50 สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	ร้อยละ 60 สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	↔	↔	↔	↔	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเจ้าภาพ และให้เครือข่าย	รายงานสู่ความพึงพอใจต่อระบบ Buddy
3.4.2			โครงการ Coaching	ร้อยละ 30 ได้รับการ Coach	ร้อยละ 40 ได้รับการ Coach	ร้อยละ 50 ได้รับการ Coach	ร้อยละ 60 ได้รับการ Coach	ร้อยละ 70 ได้รับการ Coach	↔	↔	↔	↔	HR ในหน่วยงานเป็นผู้ประสาน	รายงานผลการ Coaching ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ (ใน กลุ่มเป้าหมายตามแผนงาน)	
3.5 เกิดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพเฉพาะ (การพัฒนาแนวตั้ง) เช่น หลักสูตรสำหรับวิศวกร ฯลฯ	ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพเฉพาะ	3.5.1	โครงการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะ	ร้อยละ 60 ของกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามแผนงาน	ร้อยละ 70 ของกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามแผนงาน	ร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามแผนงาน	ร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามแผนงาน	ร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตามแผนงาน	↔	↔	↔	↔	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ คณะกรรมการพัฒนากำลังคน กรม สบส.	รายงานผลการพัฒนาตามระยะเวลาหลักสูตร	

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลำดับที่	โครงการ/แผนงาน	เป้าหมาย					ปีดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
					1	2	3	4	5	2563	2564	2565	2566		
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (ต่อ)	3.6 การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professional)	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาหลักสูตร HR Professional ของกรม สบส.	3.6.1	โครงการจัดทำแผนพัฒนาหลักสูตร HR Professional	มี (ร่าง) แผนพัฒนาหลักสูตร HR Professional	มีแผนพัฒนาหลักสูตร HR Professional	แผนพัฒนาหลักสูตร HR Professional ได้รับการอนุมัติ โดย ผอ. กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	แผนพัฒนาหลักสูตร HR Professional ได้รับการอนุมัติ โดยอธิบดี	ประกาศใช้แผนหลักสูตร HR Professional	←→				กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	ประกาศหลักสูตร HR Professional ของกรม สบส.
		ร้อยละของบุคลากรใน กบค. และบุคลากรด้าน HR ภายในกรมได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้	3.6.2	โครงการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล/โครงการเพิ่มประสิทธิภาพเครือข่าย HR	ร้อยละ 60 ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ 70 ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ 80 ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ 90 ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ 100 ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	←→	←→	←→	←→	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	หลักฐานแสดงสรุปผลการประเมิน 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการในหน่วยงาน 2) ตามเกณฑ์คุณภาพการฝึกอบรม
	3.7 การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ผ่านการสร้างแรงจูงใจให้กับนักวิจัย/ผู้สร้างนวัตกรรม	จำนวนผลงานวิจัย/นวัตกรรม	3.7.1	โครงการประกวดผลงานวิจัย/วิชาการประจำปี โดยผู้ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ จะได้ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ	มี 1 ผลงานวิจัย/นวัตกรรมใน กรม สบส. ที่ถูกนำไปใช้จริงอย่างแพร่หลาย	มี 2 ผลงานวิจัย/นวัตกรรมใน กรม สบส. ที่ถูกนำไปใช้จริงอย่างแพร่หลาย	มี 3 ผลงานวิจัย/นวัตกรรมในกรม สบส. ที่ถูกนำไปใช้จริงอย่างแพร่หลาย	มี 4 ผลงานวิจัย/นวัตกรรมใน กรม สบส. ที่ถูกนำไปใช้จริงอย่างแพร่หลาย	มี 5 ผลงานวิจัย/นวัตกรรมใน กรม สบส. ที่ถูกนำไปใช้จริงอย่างแพร่หลาย	←→		←→	←→	สำนักผู้เชี่ยวชาญและกองสุขภาพระหว่างประเทศ	ติดตามจำนวนนวัตกรรมเป็นรายไตรมาส
มิติที่ 4 ความพร้อมรับมิตด้าน การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	4.1 สร้างเกณฑ์ในการสรรหา/คัดเลือก/แต่งตั้งที่ยุติธรรม และเหมาะสมกับตำแหน่ง	ระดับความสำเร็จในการสร้างหลักเกณฑ์การสรรหา/คัดเลือก/แต่งตั้งที่มีความโปร่งใส	4.1.1	โครงการจัดทำและพัฒนาลหลักเกณฑ์ในการสรรหา/คัดเลือก/แต่งตั้งที่โปร่งใส	วางแผนการจัดทำเกณฑ์ในการสรรหา/คัดเลือก/แต่งตั้ง	จัดสัมมนาเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการสรรหา/คัดเลือก/แต่งตั้ง	สรุปเกณฑ์ในการสรรหา/คัดเลือก/แต่งตั้งที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในกรมฯ	ประกาศและนำหลักเกณฑ์ที่จัดทำขึ้นไปใช้จริง	ประเมินผลการนำไปใช้ พร้อมข้อเสนอแนะ			←→	←→	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	ให้มีคณะกรรมการตรวจสอบหลักเกณฑ์การสรรหา/คัดเลือกและแต่งตั้งประเมินผลสำเร็จ
		ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายงานตรงกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ	4.2.1	โครงการจัดสรรตำแหน่งงานเฉพาะให้ตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ (เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ ITA กำหนดไว้)	ร้อยละ 50 ของตำแหน่งเฉพาะได้รับมอบหมายตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ	ร้อยละ 60 ของตำแหน่งเฉพาะได้รับมอบหมายตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ	ร้อยละ 70 ของตำแหน่งเฉพาะได้รับมอบหมายตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ	ร้อยละ 80 ของตำแหน่งเฉพาะได้รับมอบหมายตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ	ร้อยละ 90 ของตำแหน่งเฉพาะได้รับมอบหมายตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ	←→		←→	←→	←→	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลำดับที่	โครงการ/แผนงาน	เป้าหมาย					ปีเพื่อดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
					1	2	3	4	5	2563	2564	2565	2566		
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	5.1 การสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในกรม สบส. เพื่อให้เกิดมาตรการหรือระบบในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข	คะแนนความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ	5.1.1	โครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรในกรม สบส.	ร้อยละ 80 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 85 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 90 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 95 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 100 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	↔	↔	↔	↔	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกับเครือข่าย HR ในทุกหน่วยงาน	รายงานผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในกรม สบส.
			ร้อยละของการโอนย้าย/ลาออกของบุคคล	5.1.2	โครงการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	ร้อยละ 5	ร้อยละ 4	ร้อยละ 3	ร้อยละ 2	ร้อยละ 1		↔			↔
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ต่อ)	5.2 การให้รางวัล (Award) เพื่อสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้เป็นเป็นอย่างดีในการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	คะแนนคุณภาพชีวิต (Happynomiter)	5.2.1	โครงการบุคคลต้นแบบ สบส. ได้แก่ 1) ดาว-เดือนสุขภาพ 2) ดาว-เดือนผู้สร้างสรรค์ 3) จิตบริการดีเด่น	ร้อยละ 80 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 85 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 90 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 95 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	ร้อยละ 100 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้	↔	↔	↔	↔	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงาน
	5.3 ขับเคลื่อนสวัสดิการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่ ๆ	5.3.1	โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดสวัสดิการรูปแบบใหม่ในกรม สบส. เช่น สวัสดิการเยี่ยมผู้ป่วย ค่างานศพ (ศพสายตรง) อาหารเข้าห้องพยาบาล ห้องรับรองสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มาจากภูมิภาค ห้องสันทนาการ ห้อง Baby Nursery ฯลฯ	สำรวจความต้องการสวัสดิการใหม่ ๆ	สรุปความต้องการตามผลการสำรวจ	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาสวัสดิการที่ได้จากผลการสำรวจ และแนวทางในการหารายได้/งบประมาณ	สรุปผลการศึกษา และจัดทำแผนเสนอผู้บริหาร	แผนการพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่ได้รับการอนุมัติจากอธิบดี		↔			กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	รายงานข้อเสนอแผนการพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่
	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการจัดสรรสวัสดิการใหม่ ๆ ได้ตามแผน	5.3.2	โครงการขับเคลื่อนสวัสดิการรูปแบบใหม่	ร้อยละ 75 ดำเนินการตามแผนการพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่	ร้อยละ 80 ดำเนินการตามแผนการพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่	ร้อยละ 85 ดำเนินการตามแผนการพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่	ร้อยละ 90 ดำเนินการตามแผนการพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่	ร้อยละ 95 ดำเนินการตามแผนการพัฒนาสวัสดิการรูปแบบใหม่			↔		↔	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงาน

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ลำดับที่	โครงการ/แผนงาน	เป้าหมาย					ปีที่ดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
					1	2	3	4	5	2563	2564	2565	2566		
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ต่อ)	5.4 ปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างความสุขให้กับบุคลากรกรม และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เช่น สวนหย่อมริมคลอง คลองสวยน้ำใส ที่จอดรถพอเพียง ฯลฯ	ระดับความสำเร็จในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรม สบส.	5.4.1	โครงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรม สบส. ให้นำดู นำอยู่ นำทำงาน (3 น.)	สำรวจความต้องการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรม สบส.	สรุปความต้องการตามผลการสำรวจ	ศึกษาวิเคราะห์ที่ความคุ้มค่าในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรม สบส.	สรุปผลการศึกษา และจัดทำแผนเสนอผู้บริหาร	แผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมของกรม สบส. ได้รับการอนุมัติจากอธิบดี	←				กลุ่มอำนวยการ สำนักบริหาร ร่วมกับกลุ่ม บริหาร ทรัพยากรบุคคล	รายงานข้อเสนอ แผนการพัฒนา สภาพแวดล้อมของกรม สบส. ให้นำดู นำอยู่ และนำทำงาน (3 น.)
		ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมของกรม สบส. ให้นำดู นำอยู่ และนำทำงาน (3 น.)	5.4.2	โครงการขับเคลื่อนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของกรม สบส.	ร้อยละ 75 ดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 80 ดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 85 ดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 90 ดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 95 ดำเนินการตามแผน	←				กลุ่มอำนวยการ สำนักบริหาร ร่วมกับกลุ่ม บริหาร ทรัพยากรบุคคล	รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงาน

อย่างไรก็ดีเพื่อให้แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖ สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

- **ความมุ่งมั่น จริงจังและเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูง:** การดำเนินการใด ๆ จะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้ความสนใจ หมั่นติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพราะสิ่งใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ผู้บริหารระดับอื่น ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรภายในองค์กรก็จะให้ความสำคัญเช่นกัน
- **ความเข้าใจของสำนักงาน ก.พ. อ.ก.พ กรม และ อ.ก.พ. กระทรวง:** เนื่องจากการดำเนินการในส่วนนี้ต้องเป็นไปตามกฎของ ก.พ. และผู้มีอำนาจตัดสินใจตาม มาตรา ๔๗ ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ นั่นคือ อ.ก.พ. กระทรวง ดังนั้นการดำเนินการใดๆ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานกลางและคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น มิเช่นนั้นจะนำไปสู่การปฏิบัติจริงไม่ได้
- **ระบบฐานข้อมูล:** ระบบฐานข้อมูล และระบบการจัดการข้อมูลต้องมีพร้อมอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องสูงสุด
- **การมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร:** เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น หากทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) การนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จก็มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับสูง ดังนั้นในระยะถัดไปจึงควรมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มากที่สุด

ภาคผนวก

**ข้อมูลสถานการณ์กำลังคน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
(ณ เดือน กรกฎาคม ๒๕๖๒)**

๑. จำนวนอัตรากำลังของข้าราชการ ตามโครงสร้างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ พ.ศ. ๒๕๕๒

ลำดับ	หน่วยงาน	กรอบอัตรากำลัง				รวม
		ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	จ้างเหมาบริการ	
๑	ส่วนกลาง	๔	๐	๐	๐	๔
๒	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๔	๕	๐	๒	๑๑
๓	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๕	๓	๐	๓	๑๑
๔	สำนักบริหาร	๑๐๐	๔๒	๘	๕๕	๒๐๕
๕	สำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ	๘๖	๒๒	๓	๔๙	๑๖๐
๖	กองวิศวกรรมการแพทย์	๒๖๖	๗๒	๖๙	๗๖	๔๘๓
๗	กองแบบแผน	๒๒๘	๘	๗	๑๗	๒๖๐
๘	กองสนับสนุนสุขภาพภาคประชาชน	๑๑๖	๑๔	๒๓	๒๐	๑๗๓
๙	กองสุขศึกษา	๗๗	๗	๒๒	๐	๑๐๖
	รวม	๘๘๖	๑๗๓	๑๓๒	๒๒๒	๑,๔๑๓

๒. จำนวนอัตรากำลังตามโครงสร้างภายใน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

ลำดับ	หน่วยงาน	ประเภทการจ้างงาน				รวม
		ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	จ้างเหมาบริการ	
๑	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๔	-	๕	๒	๑๑
๒	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๕	-	๓	๓	๑๑
๓	กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม	๓	-	๓	๑	๗
๔	สำนักบริหาร	๓๕	๒	๙	๑๑	๕๗
๕	กลุ่มอำนวยการ	๑๐	๕	๔	๑๙	๓๘
๖	กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ	๑๑	-	๓	๓	๑๗
๗	กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๖	-	๖	๒	๒๔
๘	กลุ่มแผนงาน	๙	๒	๖	๖	๒๓
๙	สำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ	๖๑	๒	๗	๑๙	๘๙
๑๐	กองวิศวกรรมการแพทย์	๖๗	๒๑	๑๑	๓	๑๐๒
๑๑	กองแบบแผน	๑๙๘	๗	๖	๑๗	๒๒๘

ลำดับ	หน่วยงาน	ประเภทการจ้างงาน				รวม
		ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	จ้างเหมาบริการ	
๑๒	กองสนับสนุนสุขภาพภาคประชาชน	๔๐	๓	๖	๗	๕๖
๑๓	กองสุขศึกษา	๖๑	๒๑	๕	-	๘๗
๑๔	กองกฎหมาย	๑๕	-	๑๐	๑๓	๓๘
๑๕	กองสุขภาพระหว่างประเทศ	๗	-	๑๐	๑๕	๓๒
๑๖	กองสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ	๑๗	-	๗	๑๔	๓๘
๑๗	ศูนย์คุ้มครองผู้บริโภคด้านระบบบริการสุขภาพ	๓	-	๒	๑	๖
๑๘	สำนักผู้เชี่ยวชาญ	๒	-	-	-	๒
๑๙	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๑ จังหวัดเชียงใหม่	๒๘	๗	๘	๙	๕๒
๒๐	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๒ จังหวัดพิษณุโลก	๒๓	๑	๓	๕	๓๒
๒๑	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๓ จังหวัดนครสวรรค์	๑๘	๖	๕	๕	๓๔
๒๒	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๔ จังหวัดนนทบุรี	๒๔	-	๔	๓	๓๑
๒๓	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๕ จังหวัดราชบุรี	๒๕	๙	๔	๗	๔๕
๒๔	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๖ จังหวัดชลบุรี	๒๑	๓	๘	๕	๓๗
๒๕	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๗ จังหวัดขอนแก่น	๒๐	๓	๖	๖	๓๕
๒๖	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๘ จังหวัดอุดรธานี	๒๐	-	๖	๗	๓๓
๒๗	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๙ จังหวัดนครราชสีมา	๒๒	๑๑	๕	๗	๔๕
๒๘	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๑๐ จังหวัดอุบลราชธานี	๓๐	๔	๘	๗	๔๙
๒๙	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๑๑ จังหวัดสุราษฎร์ธานี	๒๔	๒	๕	๕	๓๖
๓๐	สำนักงานสนับสนุนบริการสุขภาพเขต ๑๒ จังหวัดสงขลา	๒๐	๓	๕	๗	๓๕
๓๑	ศูนย์พัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานภาคเหนือ จังหวัดนครสวรรค์	๘	๘	-	๑	๑๗
๓๒	ศูนย์พัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานภาค ตะวันออกเฉียงเหนือจังหวัดขอนแก่น	๘	๓	-	๔	๑๕
๓๓	ศูนย์พัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานภาคกลาง จังหวัดชลบุรี	๖	๕	๑	๕	๑๗

ลำดับ	หน่วยงาน	ประเภทการจ้างงาน				รวม
		ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	จ้างเหมาบริการ	
๓๔	ศูนย์พัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานภาคใต้ จังหวัดนครศรีธรรมราช	๑๓	๓	๑	๓	๒๐
๓๕	ศูนย์พัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานชายแดนภาคใต้ จังหวัดยะลา	๘	๑	๑	-	๑๐
	รวมอัตรากำลังทั้งหมด	๘๘๖	๑๓๒	๑๗๓	๒๒๒	๑,๔๑๓

๓. จำนวนประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่งข้าราชการ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมสนับสุนน
บริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๕๒

ลำดับ	สายงาน	รวม	ประเภทตำแหน่ง									
			ทั่วไป		วิชาการ				อำนวยการ		บริหาร	
			ปง/ชง	อว	ปก/ชก	ปก/ชก/ชพ	ชพ	ชช	ต้น	สูง	ต้น	สูง
๑	นักบริหาร	๔	-	-	-	-	-	-	-	-	๓	๑
๒	ผู้อำนวยการ	๕	-	-	-	-	-	-	-	๕	-	-
๓	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรม)	๑	-	-	-	-	-	-	-	๑	-	-
๔	เจ้าพนักงานธุรการ	๗๒	๗๐	๒	-	-	-	-	-	-	-	-
๕	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๒๓	๒๒	๑	-	-	-	-	-	-	-	-
๖	เจ้าพนักงานพัสดุ	๑๑	๑๑	-	-	-	-	-	-	-	-	-
๗	เจ้าพนักงานสถิติ	๓	๓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
๘	นายช่างไฟฟ้า	๙๘	๙๗	๑	-	-	-	-	-	-	-	-
๙	นายช่างเทคนิค	๑๐๒	๗๙	๒๓	-	-	-	-	-	-	-	-
๑๐	นายช่างโยธา	๑๐๒	๙๕	๗	-	-	-	-	-	-	-	-
๑๑	นายช่างเครื่องกล	๑๐	๙	๑	-	-	-	-	-	-	-	-
๑๒	นายช่างศิลป์	๑๒	๑๑	๑	-	-	-	-	-	-	-	-
๑๓	นายช่างเขียนแบบ	๓	๓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
๑๔	นายช่างภาพ	๑	๑	-	-	-	-	-	-	-	-	-
๑๕	นายช่างพิมพ์	๑	๑	-	-	-	-	-	-	-	-	-
๑๖	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	๔	๔	-	-	-	-	-	-	-	-	-
๑๗	นักจัดการงานทั่วไป	๒๒	-	-	๑๘	-	-	๔	-	-	-	-
๑๘	นักทรัพยากรบุคคล	๑๔	-	-	๑๑	-	-	๒	๑	-	-	-
๑๙	นักทะเบียนวิชาชีพ	๑	-	-	-	-	-	๑	-	-	-	-
๒๐	นักประชาสัมพันธ์	๔	-	-	๓	-	-	๑	-	-	-	-
๒๑	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๓๕	-	-	๒๘	-	-	๖	๑	-	-	-

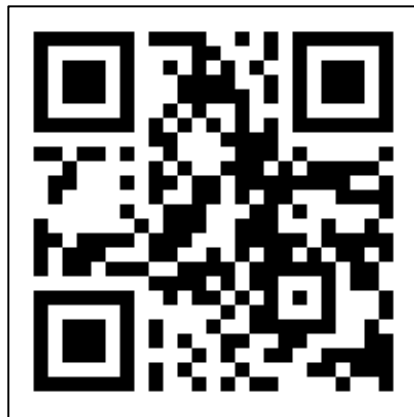
ลำดับ	สายงาน	รวม	ประเภทตำแหน่ง									
			ทั่วไป		วิชาการ				อำนวยการ		บริหาร	
			ปง/ชง	อว	ปก/ชก	ปก/ชก/ชพ	ชพ	ชช	ต้น	สูง	ต้น	สูง
๒๒	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๓	-	-	๓	-	-	-	-	-	-	-
๒๓	นักวิชาการเงินและบัญชี	๑๑	-	-	๙	-	๒	-	-	-	-	-
๒๔	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๕	-	-	-	๔	-	๑	-	-	-	-
๒๕	นักวิชาการเผยแพร่	๑๘	-	-	๑๒	-	๖	-	-	-	-	-
๒๖	นักวิชาการพัสดุ	๓	-	-	๓	-	-	-	-	-	-	-
๒๗	นักวิชาการสาธารณสุข	๑๗๑	-	-	๑๓๒	-	๓๕	๔	-	-	-	-
๒๘	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	๙	-	-	๘	-	๑	-	-	-	-	-
๒๙	นักวิทยาศาสตร์	๑	-	-	๑	-	-	-	-	-	-	-
๓๐	นายแพทย์	๓	-	-	-	๒	-	๑	-	-	-	-
๓๑	นิติกร	๑๓	-	-	๙	-	๔	-	-	-	-	-
๓๒	เภสัชกร	๔	-	-	๓	-	๑	-	-	-	-	-
๓๓	มัณฑนากร	๔	-	-	๓	-	๑	-	-	-	-	-
๓๔	วิศวกร	๑๒	-	-	๑๑	-	-	๑	-	-	-	-
๓๕	วิศวกรเครื่องกล	๑๕	-	-	๑๓	๑	๑	-	-	-	-	-
๓๖	วิศวกรไฟฟ้า	๒๓	-	-	๑๘	๑	๔	-	-	-	-	-
๓๗	วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร	๕	-	-	๔	๑	-	-	-	-	-	-
๓๘	วิศวกรโยธา	๒๕	-	-	๑๘	-	๖	๑	-	-	-	-
๓๙	สถาปนิก	๓๑	-	-	๒๔	-	๖	๑	-	-	-	-
๔๐	นักเทคโนโลยีสารสนเทศ	๑	-	-	-	-	๑	-	-	-	-	-
๔๑	ทันตแพทย์	๑	-	-	-	-	๑	-	-	-	-	-
๔๒	เจ้าหน้าที่งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (ยุบเลิก)	๐	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม		๘๘๖	๔๐๖	๓๖	๓๓๑	๙	๘๓	๑๑	๐	๖	๓	๑

จัดทำโดย
 งานพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง
 กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหาร
 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
 กรกฎาคม ๒๕๖๒

๔. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖ ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ตามแนวทางของ HR Scorecard



เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ
การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2563 – 2566
ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ตามแนวทางของ HR Scorecard
วันที่ 27 – 28 มิถุนายน 2562



<https://qr.go.page.link/WDApU>

๕. ภาพบรรยากาศโครงการ











๖. แบบสรุปผลการประเมินความพึงพอใจ
การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖
ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ตามแนวทางของ HR Scorecard
วันที่ ๒๗ – ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๒

ตอนที่ ๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ : เพศหญิง ร้อยละ ๗๐
 เพศชาย ร้อยละ ๓๐
 ประเภทหน่วยงาน : ส่วนกลาง ร้อยละ ๗๒.๕
 ส่วนกลางในภูมิภาค ร้อยละ ๒๗.๕

ตอนที่ ๒ ระดับความพึงพอใจ

๒.๑ ด้านวิทยากร

ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยด้านวิทยากรในระดับ ๕.๐๐

๒.๒ ด้านสถานที่ / ระยะเวลา / อาหาร

ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยด้านสถานที่ / ระยะเวลา / อาหาร ในระดับ ๔.๒๕

๒.๓ ด้านความรู้ความเข้าใจ

ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยด้านความรู้ความเข้าใจ ในระดับ ๓.๕๐

๒.๔ ด้านการนำความรู้ไปใช้

ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยด้านการนำความรู้ไปใช้ ในระดับ ๔.๐๐

๒.๕ สรุปประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

- ๑) จัดทำแผนงาน/โครงการ จากองค์ประกอบในมิติต่างๆ /การจัดทำค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด
- ๒) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ๓) ผ่อนคลายความเครียดจากงานประจำ
- ๔) ได้ประโยชน์ แนวทาง การกำหนดการจัดทำแผนไปใช้ในหน่วยงาน สามารถปรับแผนของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๕) ทำให้ทราบถึงทิศทางและนโยบายในอนาคตของการดำเนินงาน และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๖) ทักษะคติต่อการทำงาน การยึดกฎ ระเบียบ ความคิดอ่านของผู้อาวุโสในหน่วยงาน ด้านการพัฒนาประเทศ

๒.๖ ท่านจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร

- ๑) นำไปจัดทำแผนการพัฒนาของหน่วยงาน
- ๒) ประยุกต์ใช้กับการวางแผนงานต่างๆ
- ๓) ในการพัฒนาตัวเอง
- ๔) การวิเคราะห์ ประเด็น ความต้องการ

- ๕) สามารถสื่อสารให้กับผู้ที่ไม่ทราบข้อมูลหรือความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการในครั้งนี้
- ๖) การเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์ของกอง

๒.๗ ความไม่พึงพอใจของท่าน

- ๑) ขอให้จัดในเขต กทม เพื่อให้ง่ายต่อการเดินทาง
- ๒) ขอให้จัดในช่วงระหว่างวัน อังคาร - พฤหัสบดี เนื่องจากถ้าจัดติดกับวันหยุด การเดินทางใช้ระยะเวลานาน ทำให้หมดเวลาในการทำกิจกรรมในช่วงวันหยุด
- ๓) อยู่ในพื้นที่ที่ไกล (ที่ทำงาน หรือ ที่จัดอบรม)
- ๔) ไม่พอใจในสถานที่อบรม (ทีวีใช้ไม่ได้/อาหาร/ห้องโถง)
- ๕) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นยังน้อย (การขับเคลื่อนระหว่างการทำ Workshop น้อยเกินไป)
- ๖) เอกสารการประชุมไม่ชัดเจน ตัวอักษรเล็ก

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

๑. ช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ๑ คนทำหลายหน้าที่ ขาดคุณภาพและความถนัดในงาน
๒. เรียกประชุมบ่อย เน้นประชุมทางไกล
๓. มีการสอบวัดความรู้ของเจ้าหน้าที่ที่เลื่อนตำแหน่งทุกระดับ
๔. มีการเช็คผลการปฏิบัติราชการ การเลื่อนเงินเดือน มีความเหมาะสม
๕. จัดสรรตำแหน่งทดแทนให้ กรณีตำแหน่งว่างลง การดำเนินการสรรหา บรรจุ โอนย้าย ให้ดำเนินการให้รวดเร็วขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน
๖. การเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การติดต่อประสานงาน ยังไม่สะดวกในยุค ๔.๐
๗. การหาวิธีธำรงรักษาให้ข้าราชการอยู่นาน ไม่โอนย้าย ความก้าวหน้าของจ้างเหมาบริการที่ทำงานเกินระยะเวลา ๕ ปี เช่น การยกระดับประเภทการจ้าง
๘. นำข้อมูลในจากการประชุม นำไปใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรม ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว (การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และควรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
๙. มีความรวดเร็ว ทันเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน มีหลักคุณธรรมและธรรมาภิบาล
๑๐. การพัฒนาบุคลากรในกรม ควรทำควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรของ กบค. ด้วย
๑๑. รับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงาน และนำไปกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน
๑๒. มุ่งองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างครบถ้วน
๑๓. ควรบริหารงานอย่างโปร่งใส กำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน ไม่ควรปรับเปลี่ยนบ่อย