

## หัวข้อเค้าโครงเรื่องของผลงาน (สายงานทรัพยากรบุคคล)

### ๑. ชื่อผลงาน การพัฒนาระบบการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร

### ๒. บทนำ / คำนำ / หลักการและเหตุผล

กรมพัฒนาที่ดินได้มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมพัฒนาที่ดิน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งมีหลักเกณฑ์และวิธีการเป็นไปตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ โดยองค์ประกอบสำคัญของระบบฯ ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานนั้นคือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันกรมพัฒนาที่ดินมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเริ่มจากระดับผู้อำนวยการกอง/สำนัก เพื่อนำไปถ่ายทอดต่อลงในแต่ละระดับตามสายการบังคับบัญชา แบ่งออกเป็น ๔ มิติตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยอาศัยหลักการประเมินผลของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย ๑) มิติประสิทธิผล ๒) มิติคุณภาพ ๓) มิติประสิทธิภาพ และ ๔) มิติพัฒนาองค์กร

ในแต่ละมิติจะมีการกำหนดตัวชี้วัดหลักที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนผลลัพธ์การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่จะส่งต่อไปยังในระดับกรม ซึ่งลักษณะของตัวชี้วัด ดังนี้

๑) มิติประสิทธิผล กำหนดตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่องานนโยบายที่กรมรับผิดชอบต่อเนื่องมาจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือ ตัวชี้วัดที่เป็นภารกิจงานที่ต้องขับเคลื่อนเร่งด่วน หรือมีความสำคัญต่อเป้าหมายงานโดยรวมของกรม

๒) มิติคุณภาพ กำหนดตัวชี้วัดในด้านการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานหลักของแต่ละหน่วยงาน เพื่อมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและผู้รับบริการของหน่วยงาน

๓) มิติประสิทธิภาพ กำหนดตัวชี้วัดในด้านการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายที่กรมกำหนด

๔) มิติพัฒนาองค์กร กำหนดตัวชี้วัดในด้านการพัฒนา/ปรับปรุงด้านการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การจัดการสภาพแวดล้อมในองค์กร การจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

เมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัดหลักในแต่ละมิติพร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่เกี่ยวข้องหลักในแต่ละภารกิจเพื่อนำตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้ในการประเมินผลและถ่ายทอดสู่ระดับหน่วยงานย่อย และรายบุคคลต่อไป ซึ่งในขั้นตอนของการกำหนดตัวชี้วัดหลักในแต่ละมิติที่กล่าวถึงนั้นจะมีผู้รับผิดชอบเข้ามาเป็นผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกร่างตัวชี้วัดและแนวทางการประเมินผล นำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำเสนอกรมเพื่อประกาศใช้ โดยกองการเจ้าหน้าที่จะเป็นหน่วยงานหลักในการร่วมศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการยกร่างกรอบตัวชี้วัดทั้ง ๔ มิติข้างต้นโดยดำเนินงานร่วมกับ กองแผนงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกองคลัง ซึ่งผู้รับการประเมินจะเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อยกร่างระบบการกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรในมิติพัฒนาองค์กร

การกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ หากบุคลากรมีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้นการสร้างแนวทางและ

กิจกรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับกอง/สำนัก ระดับกลุ่ม/ฝ่าย จนถึงระดับรายบุคคลจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในหลายด้าน ได้แก่ การสร้างความตื่นตัวและตระหนักในด้านการเรียนรู้ของบุคลากร การเพิ่มและพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การสร้างรากฐานของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน การพัฒนาระบบการสอนงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งถ้าสามารถกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีคุณภาพจะสามารถผลักดันให้หน่วยงานทุกระดับขององค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความเข้มแข็งในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และพัฒนา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป รวมทั้งหน่วยงานจะได้แหล่งความรู้ที่สำคัญเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างให้หน่วยงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา นำไปสู่การขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรสำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบสำหรับปีงบประมาณ ๒๕๖๔

๓.๒ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับหน่วยงานโดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการ Coaching และการสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ของหน่วยงาน

### ๔. ผู้ร่วมดำเนินการ

๔.๑ นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ มีหน้าที่ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูล ออกแบบหลักเกณฑ์ กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ยกร่างหลักเกณฑ์ จัดประชุมคณะกรรมการ ร่วมนำเสนอในการประชุมคณะกรรมการ ติดตามประเมินผล สรุปรายงานผลการดำเนินงาน ปฏิบัติงาน ๘๐%

๔.๒ นางสาวชนิดา พลายจั่น ตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคคล มีหน้าที่ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ปฏิบัติงาน ๕%

๔.๓ นางปวีณา แสงเดือน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน นำเสนอในการประชุมคณะกรรมการ ปฏิบัติงาน ๑๕%

### ๕. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินงาน

ในการจัดทำระบบการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรจะมีการดำเนินการทุกปีงบประมาณ จะเริ่มกระบวนการตั้งแต่เดือนตุลาคม โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกรอบตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อให้หน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดินนำไปใช้สำหรับการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่หน่วยงานระดับกลุ่ม/ฝ่าย และสู่รายบุคคลต่อไป ซึ่งการดำเนินการจัดทำระบบการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนดังนี้

๕.๑ ทบทวนผลการประเมินการปฏิบัติราชการของบุคลากร และรายละเอียดของกรอบตัวชี้วัดในรอบการประเมินที่ ๑ และ ๒ ของปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อสรุปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางและระบบการกำหนดตัวชี้วัดในรอบการประเมินที่ ๑ และ ๒ ของปีงบประมาณ ๒๕๖๔

๕.๒ ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการทบทวนและกำหนดรายละเอียดสำหรับใช้เป็นเป้าหมายและทิศทางของการกำหนดกรอบตัวชี้วัดของกรม ประกอบด้วย ข้อมูลด้านโครงการ/นโยบายที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกรมพัฒนาที่ดิน นโยบายและมาตรการด้านการพัฒนาองค์กรจากสำนักงาน ก.พ.ร. นโยบายและมาตรการด้านการบริหารกำลังคนจากสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งโครงการต่าง ๆ ที่สำคัญ/เร่งรัดของปีงบประมาณ ๒๕๖๔ โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ กองแผนงาน กองคลัง และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

๕.๓ มอบหมายผู้รับผิดชอบในการยกร่างระบบการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและแนวทางการประเมินผล แต่ละด้านให้กับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพ ซึ่ง กกจ. เป็นเจ้าภาพในการกำหนดระบบตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร

๕.๔ นำเสนอร่างระบบตัวชี้วัดรายบุคคลและแนวทางการประเมินผลแต่ละด้าน ในการประชุมย่อยของหน่วยงานผู้รับผิดชอบ เพื่อพิจารณารวบรวมกำหนดเป็นร่างกรอบตัวชี้วัดระดับกอง/สำนักเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

๕.๕ นำเสนอร่างกรอบตัวชี้วัดระดับกอง/สำนักเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณต่อคณะทำงานการพัฒนากระบวนการปฏิบัติการ เพื่อขอความเห็นชอบ และดำเนินการทบทวน/แก้ไขในรายละเอียดให้เป็นไปตามมติที่ประชุมคณะทำงานฯ และนำเสนอกรมเพื่อขอความเห็นชอบในการนำไปประกาศใช้

๕.๖ ประกาศกรอบตัวชี้วัดระดับกอง/สำนักประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ให้ทุกหน่วยงานในกรมพัฒนาที่ดินทราบ และนำไปใช้ในการถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดระดับกลุ่ม/ฝ่าย และระดับรายบุคคลต่อไป สำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินที่ ๑ และ ๒ ของปีงบประมาณ ๒๕๖๔ โดยระบบตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร กกจ. เป็นผู้ให้คำปรึกษาและประชาสัมพันธ์ให้กับระดับหน่วยงานและระดับบุคคลดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและตรงตามเป้าหมาย

๕.๗ สรุปผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด โดยให้ทุกหน่วยงานในกรมพัฒนาที่ดินดำเนินการรายงานผลพร้อมตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงจากผู้รับผิดชอบระบบตัวชี้วัดในด้านนั้น และประเมินผลให้คะแนนแต่ละหน่วยงานจากผลการดำเนินการ ซึ่ง กกจ. เป็นผู้รับผิดชอบในการติดตาม รวบรวมและสรุปผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร

๕.๘ จัดส่งผลคะแนนการประเมินแต่ละด้านไปยังกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบเพื่อใช้ในการตรวจสอบคะแนนผลการประเมินตัวชี้วัดของบุคลากรในแต่ละระดับ และใช้ในการประมวลผลสำหรับการเลื่อนเงินเดือนของปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ต่อไป

## ๖. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

### ๖.๑ ผลสำเร็จเชิงปริมาณ

๖.๑.๑ กรมพัฒนาที่ดินมีระบบการกำหนดตัวชี้วัดในด้านการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทุกระดับ (๔ ระดับ)

๖.๑.๒ หน่วยงานระดับกอง/สำนักภายในกรมพัฒนาที่ดินมีการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัด (๒๖ หน่วยงาน)

๖.๑.๓ มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรให้กับบุคลากรทุกคนในกรมพัฒนาที่ดิน (๓ ตัวชี้วัด)

#### ๖.๒ ผลสำเร็จเชิงคุณภาพ

๖.๒.๑ กรมพัฒนาที่ดินมีทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

๖.๒.๒ หน่วยงานภายในกรมพัฒนาที่ดินมีรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นหนึ่งเดียวกัน มีการจัดเก็บข้อมูลด้านความรู้ที่จำเป็นจากการพัฒนาบุคลากร มีระบบการสอนงานด้วยการ Coaching มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับหน่วยงาน ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างระบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

๖.๒.๓ บุคลากรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการที่ได้พัฒนาความรู้ มีช่องทางการเข้าถึงคลังความรู้ที่หลากหลาย และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### ๗. การนำไปใช้ประโยชน์

#### ๗.๑ ระดับกรม

๗.๑.๑ นำระบบการกำหนดตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน

๗.๑.๒ ใช้ผลการดำเนินงานเครื่องมือในการชี้วัดเพื่อแสดงถึงระบบการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน

๗.๑.๓ นำตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับไปเป็นเงื่อนไขในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญได้ เพื่อเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งสร้างความตระหนักในด้านการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร

#### ๗.๒ ระดับหน่วยงาน

๗.๒.๑ นำแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามตัวชี้วัดในแต่ละระดับไปเป็นทิศทางในการกำหนดกิจกรรมการดำเนินการด้านพัฒนาบุคลากรในระดับหน่วยงาน

๗.๒.๒ เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรของหน่วยงานในแต่ละระดับ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในด้านการพัฒนาความรู้ และการนำเสนอความรู้จากการพัฒนาตนเอง

๗.๒.๓ มีคลังความรู้ให้กับบุคลากรสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง และใช้เป็นพื้นฐานของการสร้างระบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน เพื่อต่อยอดไปยังการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

#### ๗.๓ ระดับบุคคล

๗.๓.๑ มีแนวทางการในการดำเนินการพัฒนาความรู้ของตนเอง และสามารถนำความรู้ที่ได้สังเคราะห์ไปเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์

๗.๓.๒ เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองในทักษะด้านการสังเคราะห์ข้อมูล และทักษะด้านการนำเสนอข้อมูล ในการดำเนินการตามตัวชี้วัด

๗.๓.๓ มีช่องทางการเข้าไปพัฒนาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มขึ้น และได้รับการสอนงานจากประสบการณ์ทำงานด้วยระบบ Coaching

ขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ

ลงชื่อ.....  
(นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์)  
ผู้เสนอผลงาน  
๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๔

ขอรับรองว่าสัดส่วนหรือลักษณะงานในการดำเนินการของผู้เสนอข้างต้นถูกต้องตรงกับความ  
จริงทุกประการ

ลงชื่อ.....  
(นางสาวชนิดา พลายจั่น)  
ผู้ร่วมดำเนินการ  
๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๔

ลงชื่อ.....  
(นางปวีณา แสงเดือน)  
ผู้ร่วมดำเนินการ  
๑๗ มิถุนายน ๒๕๖๔

ได้ตรวจสอบแล้วขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริง  
ทุกประการ

ลงชื่อ.....  
(นางปวีณา แสงเดือน)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่  
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ  
กลุ่มพัฒนาระบบงานอัตรากำลัง  
๑๗ มิถุนายน ๒๕๖๔

ลงชื่อ.....  
(นางปวีณา แสงเดือน)  
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่  
๑๗ มิถุนายน ๒๕๖๔

(ผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลการดำเนินการ)

## ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ของ นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งเลขที่ ๕๐  
กองการเจ้าหน้าที่

เรื่อง การวางแผนกำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน (LDD Workforce Planning)

### หลักการและเหตุผล

การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) เป็นกระบวนการสร้างความสอดคล้องและเชื่อมโยงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เข้ากับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้องค์การมีกำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการตามภารกิจ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก อาทิ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Demand) และกำลังคนที่มีอยู่และการใช้ประโยชน์ (Supply & Utilization) อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารกำลังคนและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติการกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

การวางแผนและการบริหารกำลังคนถูกกำหนดไว้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Human Resource Scorecard) นอกจากนี้ในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ยังกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ หรือในยุทธศาสตร์และมาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ก็กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการวางแผนกำลังคนและใช้กำลังคนภาครัฐแต่ละประเภทให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจ โดยการวางแผนกำลังคนถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) โดยหน่วยงานจะต้องดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่มีความสำคัญหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ การวางแผนกำลังคนควรดำเนินการให้มีความครอบคลุมอย่างน้อย ๔ มิติ ดังต่อไปนี้

- มิติด้านปริมาณ : จำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการกิจ
- มิติด้านคุณภาพ: ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของกำลังคนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการกิจ
- มิติด้านการบริหารจัดการ : แนวทาง กลยุทธ์หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ โดยคำนึงถึงกำลังคนทั้งมิติด้านปริมาณและคุณภาพ
- มิติด้านเวลา : การดำเนินการเพื่อให้มีกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและรองรับภารกิจในอนาคต

แผนกำลังคน (Workforce Planning) เป็นเครื่องมือสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การบรรจุแต่งตั้ง การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การโยกย้ายหน้าทำงาน การวางแผนสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ การทดแทน

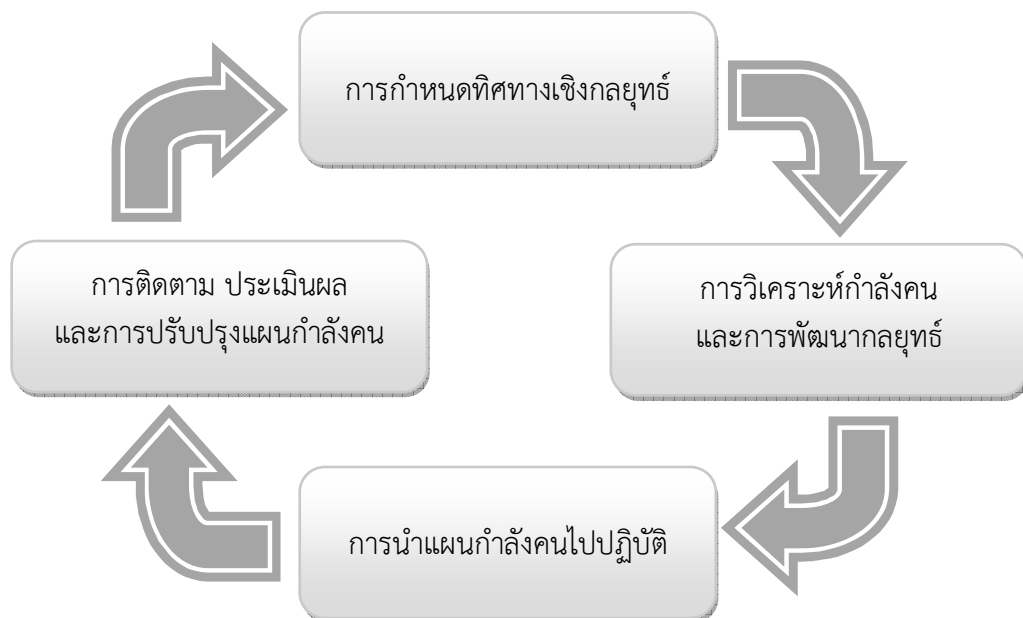
อัตรากำลัง และการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ดังนั้น เครื่องมือนี้จึงมีประโยชน์หลากหลาย ประการสำหรับการบริหารจัดการคนในองค์กร ไปพร้อมกับการมีทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการวางไว้สำหรับอนาคต โดยมุ่งเน้นในการบริหารกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ตอบสนองต่อการเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และดำเนินการกิจเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

#### บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

“การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กร” สำนักงาน ก.พ. (๒๕๔๙)

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) นั้นเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการคนในองค์กรที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งถ้ากรมพัฒนาที่ดินสามารถนำเครื่องมือนี้มาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะส่งผลให้กรมพัฒนาที่ดินจะมีการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งแผนงานบริหารคน ทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

โดยการวางแผนกำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน มีกระบวนการดำเนินการประกอบด้วย ๔ กระบวนการหลัก ดังนี้



#### ๑. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาที่ดิน

ในขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนการสร้างแผนที่นำทาง (Guiding Map) เพราะการจะเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับกำลังคนที่องค์กรต้องการนั้น ต้องศึกษาและทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจน เพราะ

ทิศทางการบริหารงานจะเป็นตัวกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนทั้งในเชิงจำนวน ชีตความสามารถและสมรรถนะรวมทั้งสอดคล้องทันเวลา และสามารถเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์และการจัดการทรัพยากรบุคคล (การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้และการใช้ประโยชน์จากกำลังคน) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ทิศทางขององค์การ จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในอนาคต (Future Workforce Demand) โดยในขั้นตอนนี้ยังต้องพิจารณาไปถึงขอบเขตของความครอบคลุมในการวางแผนกำลังคนด้วยว่าจะดำเนินการในระดับไหน เช่น วางแผนกำลังคนทั้งองค์การ เน้นเฉพาะกำลังคนที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจ เน้นเฉพาะกำลังคนที่ยากแก่การดึงดูดและรักษาไว้ หรือเน้นเฉพาะกำลังคนที่จำเป็นในบางยุทธศาสตร์

## ๒. การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการวางแผนกำลังคน โดยเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลัง และจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลกำลังคนและข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเพื่อประกอบการดำเนินงาน ซึ่งการวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนย่อย ได้แก่

- การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนหรืออุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อกำหนดกำลังคนที่จำเป็นในอนาคต หรืองานที่หน่วยงานจำเป็นต้องทำ โดยให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

- การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่และการใช้ประโยชน์หรืออุปทานกำลังคน (Supply & Utilization Analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่และใช้ประโยชน์ในปัจจุบันด้วยการระบุคุณลักษณะเชิงประชากรของกำลังคนในหน่วยงาน และระบุถึงกำลังคนที่คาดว่าจะมีในอนาคต

- การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap Analysis) โดยเป็นการเปรียบเทียบการคาดการณ์สภาพกำลังคนในอนาคตกับการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน

- การพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านกำลังคน (Strategy Development) โดยเป็นการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาจัดการกับส่วนขาดและส่วนเกิน รวมถึงการกำหนดแผนงาน/โครงการ ในการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ กำลังคนของหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย

## ๓. การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิเคราะห์กำลังคน มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และนำแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาส่วนต่างกำลังคน แผนปฏิบัติการดังกล่าว เช่น

- แผนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง (Recruitment Plan)
  - แผนสืบทอดตำแหน่งและทางก้าวหน้าในอาชีพ (Succession Plan & Career Path)
  - แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency Base Development) เป็นต้น
- ซึ่งแผนที่กล่าวมาต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารเพื่อนำไปดำเนินการ

## ๔. การติดตาม ประเมินผลและการปรับปรุงแผนกำลังคน (Monitor, Evaluate & Revise)

เป็นขั้นตอนในการดำเนินการปฏิบัติตามแผนกำลังคนที่ได้กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายของการติดตามประเมินผล คือ การศึกษาหาข้อมูลว่าแผนที่นำไปปฏิบัตินั้น สามารถแก้ไขปัญหาส่วนต่างกำลังคนได้หรือไม่ และต้องมีการดำเนินการปรับปรุงแผนที่ได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงอย่างไร



ถ้ากรมพัฒนาที่ดินมีการดำเนินการวางแผนกำลังคนได้อย่างถูกต้อง และนำไปปฏิบัติโดยมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ พร้อมกับการปรับแผนการดำเนินงานเมื่อมีเหตุหรือผลการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องหรือไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะสามารถสร้างประโยชน์ได้หลายประการ สรุปได้ดังนี้

๑. กรมพัฒนาที่ดินสามารถเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และนโยบายรัฐบาล เปรียบเสมือนเป็นการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในด้านกำลังคน (Human Resource Risk Management) และมีข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์เพื่อวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้กำลังคนและจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไป

๒. ช่วยให้เกิดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารกำลังคนและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และนำไปสู่การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) และการวางแผนทดแทนหรือสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อให้เกิดความพร้อมและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานต่อไป

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. กรมพัฒนาที่ดินจะมีข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์เพื่อวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้กำลังคนและจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

๒. กรมพัฒนาที่ดินมีแผนกำลังคนระยะ ๕ ปีที่มีความสอดคล้องต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป็นทิศทางด้านการบริหารกำลังคนสำหรับการวางแผนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรม

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑. ร้อยละของกลยุทธ์ในแผนกำลังคนที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดิน

๒. ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการภายใต้แผนกำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน

ลงชื่อ.....

(นายพีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์)

ผู้เสนอแนวคิด

.....มิถุนายน ๒๕๖๔

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับกอง หรือสำนัก  
(ระบุความเห็น).....

มิถุนายน ๒๕๖๓

เจ้าพนักงานป้องกันและปราบปราม

ลงชื่อ.....

(นางปริณา แสงเดือน)  
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่  
๑๗ มิถุนายน ๒๕๖๔