



แผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน

พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ตามแนวทาง HR Scorecard

คำนำ

กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ โดยใช้กระบวนการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ทั้ง ๕ มิติ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งเป็นการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร และเกณฑ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและครอบคลุมตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่งจะต้องมีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีระบบงานและสมรรถนะที่สอดคล้องและนำไปสู่การบรรลุแผนปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารและการพัฒนาบุคลากรของกรม เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติราชการบรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ของกรม ตามแผนปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน และใช้ในการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะที่จำเป็นส่งเสริมให้องค์กรมีความเข้มแข็งและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ธันวาคม ๒๕๖๕
กองการเจ้าหน้าที่
กรมพัฒนาที่ดิน



สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ ๑ บทนำ

- ๑.๑ หลักการและเหตุผล
- ๑.๒ วัตถุประสงค์
- ๑.๓ ขอบเขตของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๑.๔ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑
๑
๒
๒
๒

บทที่ ๒ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๒.๑ คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี
- ๒.๒ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
- ๒.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)
- ๒.๔ แนวคิดเรื่อง HR Scorecard
- ๒.๕ องค์ประกอบของ HR Scorecard
- ๒.๖ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

๓
๓
๕
๖
๗
๗
๘

บทที่ ๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน

พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

- ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ขั้นตอนที่ ๒ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลไกการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ของกรมพัฒนาที่ดิน
- ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดประเด็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑๒
๑๒
๑๓
๒๑
๒๑

บทที่ ๔ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

- แผนปฏิบัติการ กรมพัฒนาที่ดิน ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
- แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
- วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒๒
๒๒
๒๔
๒๔
๒๔



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ประเด็นการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔
ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ขับเคลื่อนให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกรมพัฒนาที่ดิน	๒๖
ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล	๒๘
ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างศักยภาพของ บุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และรองรับระบบราชการดิจิทัล	๒๙
ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส และเป็นไปตามระบบคุณธรรม	๓๑
ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อความสุขและ ความผูกพันองค์กร	๓๒
บรรณานุกรม	๓๗
ภาคผนวก	๓๘
ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ กับ HR Scorecard	



บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางและมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ทั้ง ๕ มิติ ได้แก่

มิติที่ ๑ : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๒ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operation Efficiency) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๓ : ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programmed Effectiveness) นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๔ : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

มิติที่ ๕ : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work Life Balance)

ประกอบกับสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ส่วนราชการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งตามเกณฑ์การดำเนินงานหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดให้ต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางและมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนับสนุนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบกับสถานการณ์/บริบทต่างๆ ที่กระทบต่อการบริหารงานภาครัฐ และการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงาน ก.พ. ความคาดหวังของภาคส่วนต่างๆ

ดังนั้น เพื่อให้กรมพัฒนาที่ดินสามารถปรับตัวและเตรียมความพร้อมไปกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะด้านกำลังคนของกรมพัฒนาที่ดิน ให้มีความเข้มแข็งสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลักของกรมพัฒนาที่ดิน ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของกรมพัฒนาที่ดินและสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้



๑.๒ วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ ตามแผนปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาที่ดิน
- ๒) เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าและส่งเสริมภารกิจของกรมพัฒนาที่ดิน
- ๓) เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดี

๑.๓ ขอบเขตของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๑) สอดรับกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- ๒) สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐
- ๓) สอดรับกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในส่วนราชการ
- ๔) สอดรับกับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

๑.๔ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

กรมพัฒนาที่ดินมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ตามแนวทาง HR Scorecard ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดินให้ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของกรมพัฒนาที่ดิน



บทที่ ๒

นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบาย Thailand ๔.๐ โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” จะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ส่งผลให้ทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึง มิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการปรับตัวเช่นกัน โดยทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐใน ยุค HR ๔.๐ จำเป็นต้องทราบดีถึงนโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม

๒.๑ คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) เมื่อวันที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๒ โดยมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๒.๑.๑ การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาช่วยในการให้บริการของภาครัฐ และการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้กระบวนการยุติธรรมจะต้องเป็นที่พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง กฎหมายจะต้องได้รับการปรับปรุงให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายการดำเนินการ ดังนี้

๑) พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ โดยพัฒนาให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม มีการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และเหมาะสมกับบริบทของประเทศ รวมทั้งจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สอดคล้องกับโครงสร้างหน่วยงานและภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่รัฐให้สามารถรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกันตั้งแต่ขั้นการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงการทำงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และปรับปรุงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ ส่วนท้องถิ่น

๒) ปรับเปลี่ยนกระบวนการอนุมัติอนุญาตของทางราชการที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจและดำเนินชีวิตของประชาชนให้เป็นระบบดิจิทัล และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ พร้อมทั้งพัฒนาโปรแกรมออนไลน์ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐได้อย่างทันทีและทุกเวลา

๓) พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารราชการแผ่นดิน ที่มีระบบการวิเคราะห์และแบ่งปันข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของข้อมูลขนาดใหญ่ในระบบบริการประชาชนที่เป็นไปตามความต้องการ เฉพาะตัวบุคคลมากขึ้น



๔) **เปิดเผยข้อมูลภาครัฐสู่สาธารณะ** โดยหน่วยงานของรัฐในทุกระดับต้องเปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งในระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานรัฐกับประชาชน เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจถึงสถานการณ์ และแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประเทศที่มีความซับซ้อนปรับเปลี่ยนให้เป็น การทำงานเชิงรุก เน้นการยกระดับไปสู่ความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง แสวงหาความคิดริเริ่ม และสร้างนวัตกรรม โดยมีการคาดการณ์สถานการณ์วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) **ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐ** โดยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของรัฐ อย่างจริงจัง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติ และเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง พร้อมกับยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล มีสมรรถนะ และรู้ความสามารถพร้อมต่อการปฏิบัติงาน ดำเนินการปรับปรุงสวัสดิภาพชีวิต ความเป็นอยู่ ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงาน

๖) **พัฒนากลไกให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการสาธารณะ และการตรวจสอบภาครัฐ** โดยการสร้างความเข้าใจถึงหลักการบริหารราชการขั้นพื้นฐาน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแก้ไขปัญหอุปสรรคและลดข้อจำกัดของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ชุมชน วิสาหกิจเพื่อสังคม องค์กรภาคประชาสังคม และเอกชน สามารถเข้ามาดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์และมีบทบาท ในการพัฒนาบริการสาธารณะในพื้นที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในทุก ๆ ด้าน

๒.๑.๒ ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย เพื่อเอื้อต่อการทำธุรกิจและการใช้ชีวิตประจำวัน

๑) **ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ การอำนวยความสะดวก ต้นทุนค่าใช้จ่าย กฎหมาย กฎ และระเบียบต่าง ๆ ของภาครัฐ** ให้สามารถสนับสนุนและเอื้อต่อการประกอบธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ โดครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่จัดตั้งธุรกิจจนถึงการปิดกิจการ พร้อมทั้งกำกับและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด ยุติธรรม เสมอภาค เท่าเทียม ถูกต้องตามหลักนิติธรรม และเป็นไปตามปณิธานสากล ตลอดจนเร่งรัดการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างไร้รอยต่อ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อราชการได้โดยสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้

๒.๑.๓ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ กระบวนการยุติธรรม

๑) **แก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบ** โดยจัดให้มีมาตรการและระบบเทคโนโลยีนวัตกรรม ที่ช่วยป้องกันและลดการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและเข้มงวด รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการติดตามการแก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเร่งสร้างจิตสำนึกของคนในสังคมให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้อง ชอบธรรม และสนับสนุนทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริตประพฤติมิชอบ



๒) ปฏิรูปกระบวนการยุติธรรม โดยส่งเสริมให้มีรูปแบบการลงโทษอื่นที่ไม่ใช่โทษอาญาตามหลักสากล มุ่งเน้นยกระดับการพัฒนาระบบ แก่ไข บำบัด พื้นฟูผู้กระทำผิด ส่งเสริม ปกป้อง คຸ້ມครองสิทธิมนุษยชน พัฒนาประสิทธิภาพระบบการสืบสวนสอบสวน ด้านการปราบปรามอาชญากรรมพิเศษ กำหนดมาตรการคุมครองเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำใด ๆ พร้อมทั้งบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมให้ดำเนินงานสอดคล้องกันอย่างเป็นองค์รวม เพื่อให้สามารถจัดการกับข้อขัดแย้งและกรณีพิพาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการทำงานเชิงรุก รวมทั้งพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมให้สามารถอำนวยความสะดวกได้อย่างเป็นธรรม เสมอภาค โปร่งใส รวดเร็ว ทัวถึง และปราศจากการเลือกปฏิบัติสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรมได้และสร้างสังคมที่พัฒนาอย่างเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียม พร้อมทั้งผลักดัน ให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกฎหมาย พัฒนากฎหมายและกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติและเป็นธรรม รวมทั้ง ให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายที่จำเป็นและเหมาะสมแก่ผู้ยากไร้หรือผู้ด้อยโอกาส ในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวกและรวดเร็ว

๒.๒ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีแนวทางและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- ๑) การพัฒนาคนเชิงคุณภาพ ยกระดับศักยภาพ พัฒนาทักษะ และสมรรถนะ
- ๒) การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ๓) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสม เอื้อต่อการมีสุขภาวะในการทำงานที่ดี
- ๔) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ๕) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีแนวทางและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

- ๑) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๒) มีระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ๓) การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม
- ๔) การพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย เป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล

๕) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ



- ๖) การบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม
- ๗) การพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
- ๘) ส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ๙) มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม
- ๑๐) การปรับปรุงระเบียบและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์

ในปัจจุบัน

๒.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้

ประเด็นที่ ๔ ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand's Transformation)

ปัจจัยขับเคลื่อนที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand โดยเฉพาะกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งระบบการศึกษา และการยกระดับและปรับทักษะแรงงาน ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและโลกยุคใหม่และส่งเสริมการเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่ภาคการผลิตและบริการที่มีผลิตภาพและมูลค่าสูง และกลไกการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งระเบียบกฎหมาย ระบบงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน การให้บริการสาธารณะตลอดจนการติดตามประเมินผลที่ทันสมัย เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยหมายความว่าต้องบรรลุในระยะเวลาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ เพื่อสร้าง “ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ” ประกอบด้วย

หมวดหมู่ที่ ๑๒ ไทยมีคนกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต คนเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ตาม คุณภาพการศึกษา และระบบการพัฒนาทักษะแรงงานของไทยยังอยู่ในระดับต่ำ อีกทั้งประเทศยังประสบกับความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึง ส่งผลให้ขาดแคลนกำลังแรงงานที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ในระยะต่อไป ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นจากอนาคตของงานและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของทางเทคโนโลยี วิถีชีวิตและวัฒนธรรมที่มาพร้อมกับความต้องการงานและทักษะประเภทใหม่ๆ รวมถึงทักษะทางพฤติกรรม (Soft Skills) ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรซึ่งส่งผลให้กำลังแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การขาดความพร้อมทางเทคโนโลยีและความแตกต่างระหว่างพื้นที่ยังอาจทำให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและทักษะเพิ่มสูงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลดลงของประชากร และการขยายตัวของความเป็นเมืองจะนำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและฝึกอบรมตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะสูง เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand ต่อไป

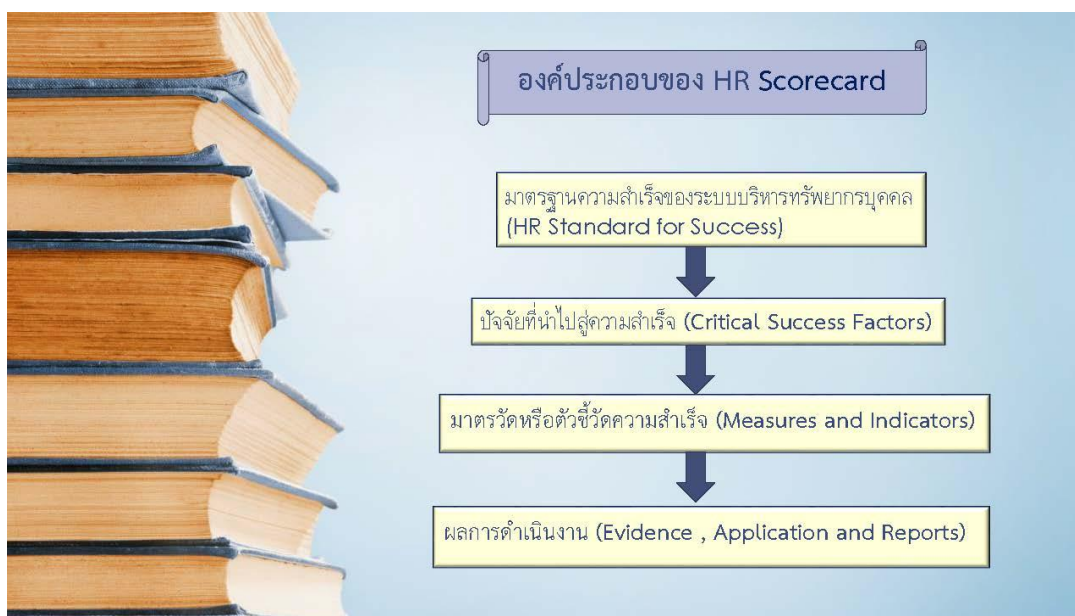


หมายเหตุที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง ภาครัฐมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันภาครัฐของไทยมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว และมีรายจ่ายประจํามาก อีกทั้งยังมีโครงสร้างการบริหารงานแบบรวมศูนย์แต่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และมีกฎหมายจํานวนมากที่ยังล้าสมัยและขาดการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพในระยะต่อไป ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ปัญหาการทางการเมืองการคลังที่เพิ่มขึ้นจากการเข้าสู่สังคมสูงวัย ความเสียหายทางเศรษฐกิจจากความล่าช้าในการปรับตัวให้เท่าทันกับเศรษฐกิจฐานเทคโนโลยีและการทำงานรูปแบบใหม่ รวมไปถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มีอย่างจำกัด ท่ามกลางกระแสการตระหนักรู้ของสาธารณชน (Public Awareness) และการขยายตัวของความเป็นเมือง ดังนั้น ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีสมรรถนะสูง โดยอาศัยโอกาสจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการปรับปรุงกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปรับโครงสร้างและพลิกโฉมประเทศในมิติต่างๆ และส่งเสริมศักยภาพของทุกภาคส่วนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

๒.๔ แนวคิดเรื่อง HR Scorecard

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ประยุกต์ มาจากแนวคิดการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร สำนักงาน ก.พ. ได้นำ HR Scorecard มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ โดยกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ๕ มิติ คือ ๑) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ๒) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ๔) ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับทำงาน

๒.๕ องค์ประกอบของ HR Scorecard



HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการประเมินผลการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติการที่ดีโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ในเรื่องการประเมินผลฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นทางสำนักงาน ก.พ. ก็ได้มีการกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลในลักษณะนี้ไว้ ๔ ส่วนดังต่อไปนี้

๑) มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

๒) ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

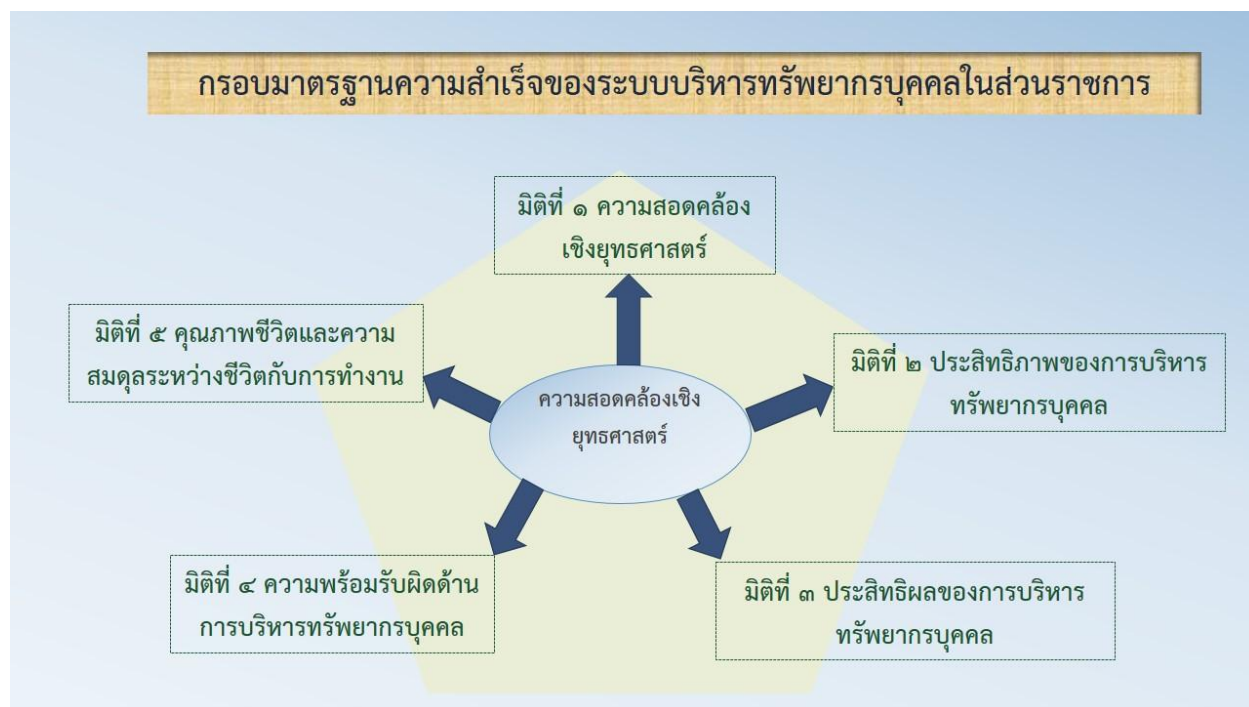
๓) มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ว่า ส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

๔) ผลการดำเนินงาน (Evidence , Application and Reports) หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐาน ในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

๒.๖ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

การพัฒนา HR Scorecard ในส่วนราชการมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติ โดยแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ซึ่งการจะชี้ชัดว่าส่วนราชการมีการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดีมากน้อยในระดับใดก็จำเป็นจะต้องมี **มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)** เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ มีทั้งหมด ๕ มิติ ดังนี้





มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพกล่าวคือ “กำลังคนมี ขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผน เพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

๓) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้นปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

๔) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการที่ผู้นาปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน



มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operation Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังนี้

- ๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
- ๒) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง
- ๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อ งบประมาณรายจ่าย ของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)
- ๔) มีการเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programmed Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิด ประโยชน์ ดังนี้

- ๑) การรักษาไว้ (Retention) ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุ เป้าหมายและพันธกิจของส่วนราชการ
- ๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- ๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนา ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วน ราชการ
- ๔) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและ จัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของ ทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ



มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

- ๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน
- ๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- ๑) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- ๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ
- ๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองและให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

มาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิติดังกล่าว มีความครอบคลุมในภารกิจบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการดำเนินการ สามารถใช้เป็นแนวทางให้แก่ส่วนราชการและจังหวัดในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้บรรลุความสำเร็จเกิดผลเป็นรูปธรรม นั่นคือ การมีข้าราชการที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายพันธกิจ และข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมตามหลักคุณธรรม หลักความสามารถ หลักผลงานและหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน นอกจากนี้ ส่วนราชการและจังหวัดก็สามารถประเมินความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยสะท้อนมาตรฐานดังกล่าวได้



บทที่ ๓

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ได้พิจารณาบนความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนที่เกี่ยวข้อง นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภายในและภายนอก โดยมุ่งเน้นให้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือสำคัญให้การขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาของกรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในกระบวนการจัดทำได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะและสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งมีการวิเคราะห์สิ่งที่กรมทำได้ดี และสิ่งที่กรมควรปรับปรุง รวมถึงข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรกรม เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลของกรม ตามแนวทาง HR Scorecard โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๑ ศึกษานโยบายการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

๑.๒ ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติการการกรมพัฒนาที่ดิน ระยะ ๕ ปี พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

๑.๓ ทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภายในและภายนอก

๑.๔ วิเคราะห์หาประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๒ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenarios analysis) ในการประเมินองค์การด้านทรัพยากรบุคคล

๒.๑ วิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

๒.๒ วิเคราะห์อนาคตด้านทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

๒.๒.๑ อนาคตด้านทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ หากการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิม (Present)

๒.๒.๒ อนาคตด้านทรัพยากรบุคคลในอุดมคติของกรมพัฒนาที่ดินในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ (Desire)

๒.๒.๓ อนาคตด้านทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๗๐ ที่ดีที่สุดที่เป็นไปได้ (Most-Likely)

๒.๓ กำหนดเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

๒.๔ เชื่อมโยงเป้าหมายที่กำหนดไว้ไปสู่กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลไกการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ของกรมพัฒนาที่ดิน (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ในรูปแบบ online จำนวน ๒ ครั้ง ครั้งที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๕ – ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๕ มีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน ๘๐ คน ประกอบด้วย ผู้บริหารกรม ผู้อำนวยการกอง/สำนัก/กลุ่ม และผู้เชี่ยวชาญ ทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ สังกัดกองแผนงานและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการหรือชำนาญการพิเศษ สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ และครั้งที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๓๐ – ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๕ มีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน ๘๐ คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดิน ผู้อำนวยการกลุ่มจากสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ผู้อำนวยการกลุ่มจากหน่วยงานส่วนกลาง ข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ สังกัดสำนักงานพัฒนาที่ดินเขต/สถานีพัฒนาที่ดิน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ สังกัดกองแผนงานและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการหรือชำนาญการพิเศษ สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ ๑) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมฯ มีความรู้ ความเข้าใจใน กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ของกรมพัฒนาที่ดิน ๒) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมฯ มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ของกรมพัฒนาที่ดิน ๓) เพื่อให้กรมพัฒนาที่ดินมีข้อมูลไปจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ของกรมพัฒนาที่ดิน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ที่มี ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแผนปฏิรูปราชการ กรมพัฒนาที่ดิน

ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย/กฎกระทรวง แผนปฏิรูปราชการกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ระบบงานภายใน กรม และข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล จึงได้วิเคราะห์บริบทสถานการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนา ที่ดินเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการบริหารบุคลากร

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
การวางแผนกำลังคน	- มีแนวทางและกระบวนการวางแผน กำลังคนเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กำหนด	๑. ขาดการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ในกระบวนการวางแผนกำลังคนให้ บุคลากรทราบ ๒. ต้องการตำแหน่งของบุคลากรที่มี ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ (Data Analysis) (มีการแข่งขันในตัวบุคคล



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
		ค่อนข้างสูง) ๓. สร้างระบบการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างฯ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น นำระบบ AI เพื่อใช้ในการบริหารกำลังคน
การสรรหาและคัดเลือก	- มีหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกของแต่ละตำแหน่ง - มีการมอบอำนาจให้หน่วยงานส่วนภูมิภาคสามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรได้ - มีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรของกรม ในด้านการสรรหา คัดเลือก และการย้าย การโอน การเลื่อน ผ่านโครงการ HR Mobile	๑. ได้ข้าราชการที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามภารกิจ ๒. กำหนดเกณฑ์การสรรหาฯ บุคลากรที่เข้มข้น ๓. บุคลิกภาพที่เข้ากับองค์กรได้ (คนที่ใช้มาก่อนคนที่เก่ง)
การบริหารผลปฏิบัติงานและผลตอบแทน	- มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยคณะทำงานที่มาจากทุกหน่วยงาน - มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับกอง/สำนัก สำหรับใช้ในการถ่ายทอดสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย และระดับบุคคล สำหรับใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนในแต่ละปีงบประมาณ	- ยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทำงานให้มีความโปร่งใสในการประเมินฯ (มีปัจจัยหลายอย่างเป็นองค์ประกอบ)
การบริหารสวัสดิการ	- มีกิจกรรมส่งเสริมที่ครอบคลุมความต้องการพื้นฐานของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปีการฝึกอบรมเพื่อสร้างอาชีพ ฅฒาปนกิจสงเคราะห์ เป็นต้น	๑. สร้างระบบสวัสดิการ (เฉพาะตำแหน่ง) ๒. นโยบายทำงานใกล้บ้าน
ความก้าวหน้าในสายอาชีพและการจัดการบุคลากรคุณภาพ	- มีการกำหนดเส้นทางส่งสมประสบการณ์ในตำแหน่งเป้าหมายระดับผู้อำนวยการกอง/สำนัก และผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดินครบทุกตำแหน่ง รวม ๑๔ ตำแหน่ง - มีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรของกรม ในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผ่านโครงการ HR Mobile	๑. ได้บุคลากรไม่ fit กับระบบการพัฒนา (HIPPS) ๒. ความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งไม่เท่ากัน



๒. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
การวางแผนการพัฒนาบุคลากร	มีแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีที่พัฒนาความรู้และทักษะหลายด้าน เช่น การพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร การพัฒนาด้านวิชาการ การพัฒนาด้านบริหารจัดการ การพัฒนาด้านทักษะดิจิทัล การพัฒนาด้านทักษะทางภาษา การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม	๑. ยังไม่ครอบคลุม ๒. องค์กรความรู้ภาพรวมและองค์กรความรู้เฉพาะด้าน เช่น Data Science /Modeling /Computer Science ๓. การปรับ Mindset (กระบวนการทางความคิด) ๔. การขับเคลื่อนค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ ๕. ทำแผนพัฒนาบุคลากรแยกเป็นสายงานวิชาการและสายงานสนับสนุน และเป็น ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ๖. กำหนดหลักสูตร กำหนดประเภทการพัฒนาและกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนในแต่ละปี ๗. บทบาทของผู้นำหน่วยงานต่อการพัฒนาบุคลากร สร้างระบบการรายงานผลการติดตามประเมิน ๘. ทบทวนการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ (PDCA ในแต่ละหลักสูตร) ๙. ออกแบบระบบในแต่ละส่วนงานให้มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรภายใต้องค์กรตนเองอย่างไร? ๑๐. พัฒนาให้บุคลากรมี Multi Skill
การฝึกอบรม	ปรับรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การฝึกอบรมออนไลน์ ผ่านระบบ Application Zoom VDO Conference	๑.ยังขาดความพร้อมด้านอุปกรณ์ และเจ้าหน้าที่ยังขาดความเชี่ยวชาญด้านการใช้ อุปกรณ์ ๒. หน่วยงานส่วนภูมิภาคไม่สามารถดำเนินการจัดอบรมได้เอง ๓.เปลี่ยนเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการทางอ้อม โดยมีการเพิ่มกิจกรรมที่มีความหลากหลาย สอดแทรกกระบวนการปรับ Mindset ในกิจกรรม



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
		๔. รูปแบบการฝึกอบรม (Online /Onsite) ยังไม่สะท้อนถึงสภาพความเป็นจริงหรือการนำไปใช้ประโยชน์ได้ ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรู้แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ๕. วางระบบให้หน่วยงานย่อยสามารถวิเคราะห์หรือเติมเต็มให้หน่วยงานตนเองได้
การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เช่น KM นวัตกรรม)	มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการฝึกอบรมออนไลน์ ระบบ LDD e-Training เป็นประจำทุกปี	๑. หลักสูตรยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน ๒. ยังขาดการรวบรวมองค์ความรู้จากหน่วยงานหลักลงสู่เกษตรกร เพราะส่วนใหญ่ พึ่งองค์ความรู้จากหน่วยงานกลาง ๓. เกษตรกรไม่สามารถเข้าถึงระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ของหน่วยงาน ๔. ขาดการบูรณาการองค์ความรู้จากหน่วยงานภายนอก ๕. มี Best Practice แต่ยังไม่ได้สกัดออกมาเป็นองค์ความรู้
ระบบการสอนงาน	มีการกำหนดตัวชี้วัดเรื่องการสอนงานของ ผชช. ผอ.กลุ่ม หัวหน้าฝ่าย	- เพิ่มการวางแผนระบบการสอนงานร่วมกับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	มีการออกแบบการประเมินผลด้านการพัฒนาครอบคลุมทุกระดับ	๑. ผลการประเมินความรู้ และสมรรถนะของบุคลากรผู้บังคับบัญชายังไม่ได้ใส่ข้อมูลการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ๒. ขาดการประเมินผลหลังการฝึกอบรมเรื่องการนำไปใช้ ๓. กระบวนการปรับ Mindset ไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ๔. การฝึกอบรมออนไลน์ยังไม่สะท้อนถึงสภาพความเป็นจริงหรือการนำไปใช้ประโยชน์ได้ ๕. แนวทางการประเมินสมรรถนะยังไม่ชัดเจน เป็นรูปธรรม



๓. ด้านการสร้างความสุขและผูกพันของบุคลากร

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
การสร้างความสุขและความผูกพัน	- สร้างแรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และภูมิภาค เช่น การจัดทำ รางวัลเลิศรัฐ มีแรงจูงใจสำหรับการส่งงาน สถานที่ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ สิ่งแวดล้อม กิจกรรม ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกรักในการทำงาน เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น - การอำนวยความสะดวกและการให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในกรมทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำเวลาขอความช่วยเหลือ การติดต่อกัน อย่างดีมาก - มีความก้าวหน้าในระบบสารสนเทศ โดยเฉพาะข้อมูลเชิงระบบ การติดต่อโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุยานพาหนะ บ้านพัก มีความผูกพันที่ดีภายในกรม	- การลาออกของ ข้าราชการ – เมื่อหมดภาระ ออกไปดูแลบิดา มารดา หรือประกอบธุรกิจส่วนตัว พนักงานราชการ – ได้บรรจุเป็นข้าราชการประจำ ซึ่งมีความมั่นคงมากกว่า ข้าราชการโดดเด่น (Talent) – เนื่องจากไม่สามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ - การเลื่อนตำแหน่งในระดับจังหวัด และศูนย์พัฒนาที่ดิน ไม่มีความสุขเท่าที่ควร หน่วยงานที่อื่นอาจจะมีการเลื่อนมากกว่า เนื่องจากมีตำแหน่งด้านบริหารมารองรับ / ขั้นตอนในการเลื่อนระดับตำแหน่ง มีหลายขั้นตอนมากขึ้น - มีคณะกรรมการหลายชั้น จนนักวิชาการในส่วนภูมิภาค เกิดความท้อใจในการปรับระดับ
		- กลไก ๓ ต่าง (ต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ ต่างลักษณะงาน) ของ กกจ. ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ (Job Rotation) ทำให้การ assign งาน (put the right man on the right job) คนกับงานยังไม่สัมพันธ์กัน - ความโปร่งใสในการประเมิน ในการปรับเลื่อนเงินเดือน / ปรับเลื่อนตำแหน่ง การทำงานของกรมยังไม่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เรียกใช้งานตามความพึงพอใจ



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทีมดี ดินดี TEAM for Soils T-Teamwork : สร้างทีม E-Energetic : ทำงานเชิงรุกอย่างมีพลัง A-Agile : คล่องแคล่ว M-Move Forward : มองสูง เป็นเป้าหมายเดียวกัน	- มีการนำองค์การที่ดี มีการสั่งงานให้เกิดการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน - มีการนำค่านิยม Team for Soils มาขับเคลื่อนงานตามค่านิยมได้ดี ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค - มีการขับเคลื่อนแบบพี่สอนน้อง	- ผลลัพธ์จากการดำเนินงานอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรยังคงยึดติดการทำงานในรูปแบบเดิมๆ ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง บางครั้งเปลี่ยนเพียงหลักการและนโยบายแต่การปฏิบัติขัดกับหลักการ - การขับเคลื่อนระดับปฏิบัติการยังมีการตระหนักรู้ได้น้อย ไม่รู้วิธีการนำค่านิยมมาใช้กรปฏิบัติ ควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ถึงระดับปฏิบัติการ - ค่านิยมในหัวข้อปรับตัวเร็วสร้างความยืดหยุ่น - ควรมีการพัฒนาขั้นตอน transition ให้การปรับเปลี่ยน smooth มากขึ้น เพราะช่วง transition stage ใช้เวลานาน ถ้ามีการกำหนดตัวชี้วัดช่วงนี้ แล้วค่อยกำหนดตัวชี้วัดเมื่อเปลี่ยนผ่านแล้วอีกแบบหนึ่ง จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น - หน่วยพัฒนาที่ดินทำงานแบบหน่วยงานเดียว ไม่มีการช่วยเหลือกันมากเท่าที่ควร ขาดการทำงานร่วมกันเป็นทีม
การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม	- การทำงานโปร่งใส จัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง - สร้างกระบวนการที่เป็นต้นแบบความโปร่งใส - ปีล่าสุดคะแนน ITA เป็นที่ ๑ ของกระทรวงเกษตรฯ (๙๔.๔๗ คะแนน) มีแผนคุณธรรม แผนป้องกัน ปราบปรามทุจริต - มีการประกาศเจตนารมณ์ โปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต	- ยกย่องบุคลากรที่ทำงานด้วยความโปร่งใส ได้เห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างชัดเจน จับต้องได้ - กระบวนการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมภายในองค์กรยังคงใช้กระบวนการจากการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA ซึ่งเป็นภาคบังคับที่กรมฯ ต้องดำเนินการ (เพื่อรางวัล) แต่ยังไม่มีการกระบวนการในการเสริมสร้างฯ ที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบอื่น ที่



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
	- มีข้อร้องเรียนเรื่องทุจริตและเรื่องการทำงานน้อยมาก เมื่อเทียบกับกรมอื่นในกระทรวงฯ	ทำให้คนในองค์กรเกิดความตระหนักรู้จริงๆ
การสร้างสามัคคีและการทำงานเป็นทีม	- การทำงานร่วมกับเครือข่ายในพื้นที่ เช่น หมอдинอาสา มีแผนยุทธศาสตร์ มีกลยุทธ์ มีศูนย์ถ่ายทอด, แพลตฟอร์ม สำหรับการจัดให้ร่วมกิจกรรม - มีการทำงานเป็นทีมร่วมกันมากขึ้นกว่าในอดีต แม้จะไม่ได้ทำงานร่วมกันก็ตาม ผ่านการมอบหมายงานที่ชัดเจน ตรงกับความรับผิดชอบ	- ความเป็นส่วนตัวของเด็กรุ่นใหม่ ขาดการพัฒนาการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เช่น กลุ่มเกษตรกร - ทักษะในการทำงานยังไม่สามารถปรับเข้ากับงานและคนรุ่นก่อนได้ - ความชัดเจนในการทำงาน ความชัดเจนของเป้าหมาย ยังไม่ชัดเจน ทำให้คนรุ่นใหม่เกิดความสับสน - ความแตกต่างระหว่างวัย ก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม - การสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

๔. ด้านระบบสนับสนุนการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	๑. ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS ๕/๖) ๒. ระบบ SEIS (ก.พ. ๗ อิเล็กทรอนิกส์)	- การขอพื้นที่อุปกรณ์ เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการพิจารณา เพื่อช่วยในการตัดสินใจ
การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR	๑. การส่งบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ๒. การโยกย้าย หมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน	๑. การแนะนำ แนวทางการพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคล แนวโน้มการพัฒนาทักษะด้านใดบ้าง ๒. การให้คำแนะนำเส้นทางการส่งเสริมประสบการณ์ (career path)
การงบประมาณด้าน HR	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	- ทำแผนการบริหารความเสี่ยงในด้านงบประมาณการดำเนินการด้าน HR



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
การสื่อสารงาน HR	๑. การแจ้งเวียนหนังสือต่างๆ ผ่านระบบ e-Saraban , e-mail ๒. Facebook กองการเจ้าหน้าที่ ๓. แอปพลิเคชัน Line ๔. การจัดโครงการ HR mobile (การชี้แจงงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล) ๕. เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่	๑. บุรณาการในการสื่อสาร ๒. สร้างการรับรู้ของผู้ใช้งานทุกระบบ

กรอบทิศทางการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน

๑. พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร
๒. นำระบบเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
๓. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
๔. เกิดการบูรณาการแนวคิดของบุคลากรรุ่นเก่า และบุคลากรรุ่นใหม่ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดการสร้างเครือข่าย แบ่งปันข้อมูลจากฐานสู่ฐาน
๕. บุคลากรมีความสามารถเป็นนักบริหารจัดการ สามารถตั้งโจทย์ และออกแบบความคิด (Design Thinking) ใช้ Outsource มาช่วยดำเนินการต่อได้
๖. บุคลากรในอนาคตจะต้องเป็นคนที่มีความคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน
๗. บุคลากรมีความเป็นผู้นำ มี Multi Skill และมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์เท่าทันเทคโนโลยี ๔.๐
๘. มี Growth Mindset ที่ดีขึ้น ส่งผลให้บรรลุค่านิยมองค์กร : TEAM For Soils ที่เรากำหนดไว้
 - TEAM For Soils (ทีมดี ดินดี)
 - T-Teamwork : สร้างทีม
 - E-Energetic : ทำงานเชิงรุกอย่างมีพลัง
 - A-Agile : คล่องแคล่ว
 - M-Move forward : มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
๙. เกิดการสร้างต้นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานด้านต่าง ๆ ของกรมพัฒนาที่ดิน
๑๐. มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรให้ตรงกับลักษณะงาน
๑๑. ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานสูง บูรณาการการทำงานทั้งภายใน-นอกองค์กร
๑๒. มีการสร้างบุคลากรให้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้
๑๓. มีการให้รางวัล ยกย่องบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และเป็นคนดี คนเก่ง คนกล้า
๑๔. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร



ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผู้เข้าร่วมประชุมฯ ช่วยกันระดมความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดประเด็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กำหนดวัตถุประสงค์ ประเด็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ มีทั้งหมด ๕ มิติ ได้แก่ มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operation Efficiency) มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programmed Effectiveness) มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance) รวบรวมและจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



บทที่ ๔

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน

(พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่านิยมหลัก และประเด็นการพัฒนา ตามแผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ดังนี้

แผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรอัจฉริยะทางดิน เพื่อขับเคลื่อนการใช้ที่ดินอย่างเหมาะสม ๑๕ ล้านไร่ ภายในปี ๒๕๗๐

พันธกิจ (Mission)

- ๑) สำรวจ วิเคราะห์ จำแนกดิน และสำมะโนที่ดิน เพื่อวางแผนการใช้ที่ดินด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ๒) พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมการจัดการดินที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่
- ๓) สร้างศูนย์กลางข้อมูลอัจฉริยะทางดินของประเทศ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินอย่างยั่งยืน
- ๔) พัฒนาที่ดินด้วยระบบการบริหารจัดการเชิงรุก ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมด้านการวางแผน ถ่ายทอดเทคโนโลยี อนุรักษ์ดินและน้ำ และปรับปรุงบำรุงดิน เพื่อรักษาสมดุลความเสื่อมโทรม ของที่ดินและนิเวศเกษตร
- ๕) ยกระดับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

เป้าหมาย

- ๑) พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน ไม่น้อยกว่า ๑๕ ล้านไร่ ภายในปี ๒๕๗๐
- ๒) พื้นที่เพาะปลูกพืชที่ไม่เหมาะสมลดลง ร้อยละ ๑๐ ภายในปี ๒๕๗๐

เป้าประสงค์

- ๑) พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน
- ๒) พื้นที่เพาะปลูกพืชที่ไม่เหมาะสมลดลง
- ๓) นวัตกรรมพัฒนาที่ดินที่สนับสนุนการเป็นองค์กรอัจฉริยะทางดิน
- ๔) กรมพัฒนาที่ดินเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล



ตัวชี้วัด

- ๑) พื้นที่เกษตรกรรมได้รับการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีด้านการพัฒนาที่ดินให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน (ไม่น้อยกว่า ๑๕ ล้านไร่ ภายในปี ๒๕๗๐)
- ๒) พื้นที่เพาะปลูกพืชที่ไม่เหมาะสมลดลง (ร้อยละ ๑๐ ภายในปี ๒๕๗๐)
- ๓) จำนวนนวัตกรรมการพัฒนาที่ดิน (ไม่น้อยกว่า ๙ นวัตกรรม/ปี)
- ๔) ระดับความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล (ระดับ ๕)

ค่านิยมหลัก (Core Values)

TEAM for Soils	ทีมดีดินดี
T : Team work	สร้างทีม
E : Energetic	ทำงานเชิงรุกอย่างมีพลัง
A : Agile	คล่องแคล่ว
M : Move forward	มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

ประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย ๔ ประเด็น

- ๑) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ที่ดินให้เหมาะสมด้วยระบบบริหารจัดการเชิงรุก
- ๒) บริหารจัดการข้อมูลทรัพยากรดินและที่ดินด้วยชุดข้อมูลที่มีมูลค่าสูง (High Value Dataset)
- ๓) วิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรมการพัฒนาที่ดินให้เป็นองค์กรอัจฉริยะทางดิน
- ๔) ยกระดับองค์การเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล

จากการศึกษาวิเคราะห์นโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนปฏิบัตินโยบาย กรม แนวคิดที่สำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจุบัน ความคาดหวังของบุคลากรในกรมพัฒนาที่ดิน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับและทุกหน่วยงาน จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และประเด็นการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัตินโยบายบรรลุตามเป้าประสงค์ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มีดังนี้



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรเป็นมืออาชีพพร้อมรับการเป็นองค์กรอัจฉริยะทางดิน

พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพพร้อมรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล
๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ และปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม

เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. ดำเนินการและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพพร้อมรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล
๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพพร้อมรับการเป็นองค์กรอัจฉริยะทางดินและปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม

ประเด็นการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

วิเคราะห์ตาม ๕ มิติของ HR Scorecard โดยมีประเด็นการพัฒนา ดังนี้

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ขับเคลื่อนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดินและรองรับระบบราชการดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑ วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจ

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับภารกิจและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและรองรับระบบราชการดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๔ บริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดผู้มีความรู้สูง (Talent Management)

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operation Efficiency)

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรด้วยระบบออนไลน์



มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programed Effectiveness)

ประเด็นการพัฒนาคที่ ๓ พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็น

มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานที่

หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่

ราชการดิจิทัล

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

ประเด็นการพัฒนาคที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส และเป็นไป

ตามระบบคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมการเป็นข้าราชการที่ดี

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการประเมิน

คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance)

ประเด็นการพัฒนาคที่ ๕ พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อความสุขและความผูกพัน

องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ขับเคลื่อนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิรูปราชการกรมพัฒนาที่ดิน

เป้าประสงค์ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนให้การปฏิรูปราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ ๘๕)

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				ปีงบประมาณ					
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจ	กรมพัฒนาที่ดินมีอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจ	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนกำลังคน	๑. การจัดทำแผนกำลังคน ที่สอดคล้องเหมาะสมกับงาน และเกิดความคุ้มค่า	-	๕๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร	มีการทบทวนแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ร้อยละความสำเร็จของการทบทวนแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๒. การจัดทำ/ทบทวนแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๒๐	๖๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับภารกิจและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและรองรับระบบราชการดิจิทัล	บุคลากรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับภารกิจและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและรองรับระบบราชการดิจิทัล	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร	๓. แผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและรองรับระบบราชการดิจิทัล	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.



กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				ปีงบประมาณ					
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๔ บริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)	มีมาตรการ/แนวทางในการจูงใจผู้มีศักยภาพสูงให้มาปฏิบัติงาน	จำนวนกิจกรรม/สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและดึงดูดข้าราชการผู้มีศักยภาพ/ผลสัมฤทธิ์สูง	๔. การจัดทำกิจกรรม/สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและดึงดูดข้าราชการผู้มีศักยภาพ/ผลสัมฤทธิ์สูง	๒	๒	๒	๒	๒	กกจ.



ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล

เป้าประสงค์ การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ จำนวนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกพัฒนาให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				ปีงบประมาณ					
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวนกระบวนการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปรับเปลี่ยนโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	๕. การปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	๘	๘	๘	๘	๘	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคลากรเป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็วต่อการสืบค้น	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคลากร	๖. การจัดทำฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคลากร	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	การสรรหาบุคลากรของกรมเป็นระบบออนไลน์เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอน การปฏิบัติงาน	ร้อยละความสำเร็จของการสรรหาด้วยระบบออนไลน์	๗. การสร้างระบบการรับสมัครออนไลน์ในการดำเนินการสรรหาบุคลากร	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.



ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และรองรับระบบราชการดิจิทัล

เป้าประสงค์ บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีความเป็นมืออาชีพรองรับระบบราชการดิจิทัล

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ ๘๕)

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				ปีงบประมาณ					
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติราชการ บรรลุผลสัมฤทธิ์	มีแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)และกำหนด IDP ให้กับ successor	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง	๘. โครงการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
	บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ และได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้นจากการได้รับทุนศึกษา/อบรม	จำนวนแหล่งที่มาผู้ให้ทุนที่ได้รับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๙. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทุนจากหน่วยงานต่างๆ	๖	๖	๖	๖	๖	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	จำนวนกิจกรรม/สื่อประชาสัมพันธ์การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	๑๐. การจัดทำกิจกรรม/สื่อประชาสัมพันธ์การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	๒	๒	๒	๒	๒	กกจ.



กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				ปีงบประมาณ					
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
		ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลของบุคลากร	๑๑. การจัดทำฐานข้อมูลการดำรงตำแหน่งของบุคลากรเพื่อใช้ประกอบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระบบการทำงานสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	จำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑๒. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เช่น พี่สอนน้อง การถอดบทเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	๒๖	๒๖	๒๖	๒๖	๒๖	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ราชการดิจิทัล	บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนการเป็นระบบราชการดิจิทัล	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	๑๓. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านทักษะแก่บุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีในอนาคต	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	กกจ./ ทุกหน่วยงาน



ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส และเป็นไปตามระบบคุณธรรม

เป้าประสงค์ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความโปร่งใส และเป็นไปตามระบบคุณธรรม

ตัวชี้วัด ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับ AA

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				ปีงบประมาณ					
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมการเป็นข้าราชการที่ดี	บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม	- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม	๑๔. แผนส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
		- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ	๑๕. แผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
		- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแผนเสริมสร้างวินัย	๑๖. แผนเสริมสร้างและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่กรมพัฒนาที่ดินมีวินัย รวมทั้งป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดินมีความโปร่งใส	ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	๑๗. การจัดทำการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	AA	AA	AA	AA	AA	กกจ./ ทุกหน่วยงาน



ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อความสุขและความผูกพันองค์กร

เป้าประสงค์ บุคลากรพัฒนาที่ดินมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขและความผูกพันองค์กร

ตัวชี้วัด ระดับความสุขและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				ระยะเวลา ปีงบประมาณ					
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีความสุขในการทำงาน	- ระดับความผาสุกและความผูกพันต่อองค์กร	๑๘. การสำรวจระดับความผาสุกและความผูกพันของบุคลากร	๔	๔	๔	๔	๔	กกจ.
		- จำนวนกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	๑๙. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น ทำบุญ สภากาแฟ ๕ส เป็นต้น	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	ทุกหน่วยงาน
กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	- จำนวนกิจกรรมนันทนาการเพื่อสุขภาพที่ดี	๒๐. การจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อสุขภาพที่ดี เช่น วิ่ง โยคะ แอโรบิค	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	กกจ.
		- จำนวนกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจิตอาสา	๒๑. การจัดกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม จิตอาสา เช่น บริจาคโลหิต บริการให้ความรู้ด้านดิน เป็นต้น	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	กกจ.



มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน



มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน



มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน



มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน



บรรณานุกรม

กรมพัฒนาที่ดิน. ๒๕๖๕. **แผนปฏิบัติการกรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐**. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กรุงเทพมหานคร.

สืบค้นจาก <https://www.ddd.go.th>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ๒๕๖๕. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**

ฉบับที่ ๑๓. สำนักนายกรัฐมนตรี, กรุงเทพมหานคร.

สืบค้นจาก <https://www.nesdc.go.th>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ๒๕๖๕. **ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี** สำนักนายกรัฐมนตรี, กรุงเทพมหานคร.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. ๒๕๖๒. **คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี**. พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา. กรุงเทพมหานคร.

สืบค้นจาก <https://www.soc.go.th>

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. ๒๕๔๗. **HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล**. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, กรุงเทพมหานคร.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. ๒๕๔๗. **ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล** (หน้า ๕๓-๖๒). สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, กรุงเทพมหานคร.



ภาคผนวก

ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ กับ HR Scorecard

ความสอดคล้องเชื่อมโยง	มิติ ๑ ความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	มิติ ๒ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HR Operation Efficiency)	มิติ ๓ ประสิทธิผลของการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HRM Programed Effectiveness)	มิติ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)	มิติ ๕ คุณภาพชีวิตและความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance)
ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ขับเคลื่อนระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้อง กับแผนปฏิบัติการกรมพัฒนาที่ดิน	x				
กลยุทธ์ที่ ๑ วางแผนกำลังคนให้ สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจ	x				
กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความก้าวหน้าใน สายอาชีพให้แก่บุคลากร	x				
กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาบุคลากรมี ความสอดคล้องกับภารกิจและ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และรองรับระบบราชการดิจิทัล	x				
กลยุทธ์ที่ ๔ บริหารจัดการด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดผู้ มีศักยภาพสูง (Talent Management)	x				

ความสอดคล้องเชื่อมโยง	มิติ ๑ ความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	มิติ ๒ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HR Operation Efficiency)	มิติ ๓ ประสิทธิผลของการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HRM Programed Effectiveness)	มิติ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)	มิติ ๕ คุณภาพชีวิตและความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance)
ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบให้มีประสิทธิภาพ รองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล		X			
กลยุทธ์ที่ ๑ นำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล		X			
กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบ ฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความถูกต้อง และเป็นปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ		X			
กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาระบบการ สรรหาบุคลากรด้วยระบบออนไลน์		X			

ความสอดคล้องเชื่อมโยง	มิติ ๑ ความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	มิติ ๒ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HR Operation Efficiency)	มิติ ๓ ประสิทธิผลของการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HRM Programed Effectiveness)	มิติ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)	มิติ ๕ คุณภาพชีวิตและความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance)
ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและ เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ			x		
กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างแรงจูงใจ ให้แก่บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติ ราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์			x		
กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้มี ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย			x		
กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้			x		
กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาทักษะด้าน ดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับ เพื่อ รองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ราชการ ดิจิทัล			x		

ความสอดคล้องเชื่อมโยง	มิติ ๑ ความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	มิติ ๒ ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HR Operation Efficiency)	มิติ ๓ ประสิทธิผลของการ บริหารทรัพยากร บุคคล (HRM Programed Effectiveness)	มิติ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)	มิติ ๕ คุณภาพชีวิตและความ สมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance)
ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความโปร่งใส และเป็นไป ตามระบบคุณธรรม				X	
กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมการเป็นข้าราชการที่ดี				X	
กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความ โปร่งใสในการบริหารทรัพยากร บุคคล ตามแนวทางการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)				X	
ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิต เพื่อความผาสุกและความผูกพัน องค์กร					X
กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน					X
กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน					X



กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

<http://www.idd.go.th>

PRESENTED BY

กลุ่มพัฒนาบุคคล