



Trade Policy and Strategy Office  
สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า

# แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี

(2565-2569)



## บทสรุปผู้บริหาร

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือเฉียบพลัน (Disruption) เช่น สงครามการค้าที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน การเกิดโรคอุบัติใหม่ รวมไปถึงทิศทางการพัฒนาประเทศที่เป็นรูปธรรม เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ปัจจัยต่างๆเหล่านี้คือความท้าทายของสำนักงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมีองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ระบบงานที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดคือบุคลากรที่มีคุณภาพและมีทักษะใหม่ๆที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง

ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลันเช่น การเกิดโรคอุบัติใหม่ (Emerging Disease) และการพัฒนาของเทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ จึงมีความจำเป็นที่สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า จะต้องมีแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม และเป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นและมีการพัฒนาขีดความสามารถของคนให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์องค์กร

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565-2569 โดยมีเป้าหมายหลักคือเป็นแนวทาง (Roadmap) ในการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง และการเตรียมความพร้อมและพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรบุคคลให้ความรู้ ทักษะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในยุคศตวรรษที่ 21

### วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล

ทุนมนุษย์มีความเป็นมืออาชีพด้านการวิเคราะห์และคาดการณ์โมเดลการค้า

### พันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล (HR Mission)

1. พัฒนาขีดความสามารถองค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศที่มีพลวัตสูง
2. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. พัฒนาขีดความสามารถหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร
4. พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี

### มิติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Perspectives)

#### ด้านที่ 1 การพัฒนาองค์กร

- กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

#### ด้านที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์

- กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต ( Human Capital Development for Future Skills)

#### ด้านที่ 3 การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

- กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร (HR for Strategic Partner)

#### ด้านที่ 4 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

- กลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Employee Engagement)

โดยมีแผนปฏิบัติการระยะกลางและระยะยาว ที่ขับเคลื่อนให้แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี(2565-2569) บรรลุผลสำเร็จ

#### แผนปฏิบัติการระยะกลาง (2565-2566)

- 1.แผนการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร
- 2.แผนการพัฒนาระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)
- 3.แผนการ Re and Up Skills บุคลากรด้าน HR
- 4.แผนการพัฒนาความผูกพันในการทำงาน

#### แผนปฏิบัติการระยะยาว (2567-2569)

- 1.แผนการ Re and Up Skills สำหรับทักษะการปฏิบัติงานยุคใหม่
- 2.แผนการพัฒนา HR Digital

สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>8</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	8
1.2 เป้าหมาย	8
1.3 วัตถุประสงค์	8
1.4 ผลผลิต	9
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	9
<b>บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล</b>	<b>11</b>
2.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	11
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์	12
2.3 ยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า	13
2.4 แนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์	14
2.5 ผลการสำรวจบุคลากร	16
2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก	19
<b>บทที่ 3 แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2565-2569)</b>	<b>21</b>
3.1 วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล	21
3.2 พันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล	21
3.3 มิติกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	22
3.4 แผนที่กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (Strategy Map)	23
3.5 แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี	24
<b>บทที่ 4 แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์</b>	<b>29</b>
4.1 แผนการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร	31
4.2 แผนการพัฒนากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)	41
4.3 แผนการ Re and Up Skills สำหรับทักษะการปฏิบัติงานยุคใหม่	48
4.4 แผนการ Re and Up Skills บุคลากรด้าน HR	58
4.5 แผนการพัฒนา HR Digital	65

4.6 แผนการพัฒนาความผูกพันในการทำงาน	75
<b>บทที่ 5 แนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล</b>	<b>80</b>
5.1 แนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	80
5.2 วิธีการในการประเมิน	84
5.3 KPI Template	85
5.4 คำอธิบายตัวชี้วัดกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	86
<b>บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>90</b>
6.1 สรุปผล	90
6.2 ข้อเสนอแนะ	92
<b>ภาคผนวก</b>	<b>93</b>
1. แบบวิเคราะห์งาน	
2. แบบสำรวจความผูกพันในการปฏิบัติงาน	

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix	19
ตารางที่ 3.1 มิติกกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาองค์กร	24
ตารางที่ 3.2 มิติกกลยุทธ์พัฒนาทุนมนุษย์	25
ตารางที่ 3.3 มิติกกลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล	27
ตารางที่ 3.4 มิติกกลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	28
ตารางที่ 4.1 แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์	30

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2565-2569)	11
ภาพที่ 2.2 ปัจจัยการวิเคราะห์	12
ภาพที่ 2.3 อัตราการใช้ระบบอัตโนมัติ	15
ภาพที่ 2.4 ทักษะที่จำเป็นในปี ค.ศ. 2025	16
ภาพที่ 2.5 แสดงสัดส่วนผู้ตอบแบบสอบถาม	16
ภาพที่ 2.6 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกิจของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า	17
ภาพที่ 2.7 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานด้าน Trade Intelligent Unit	18
ภาพที่ 3.1 มิตiglยุทธ์ทรัพยากรบุคคล	22
ภาพที่ 3.2 แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	23

## บทที่ 1

### บทนำ

---

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเฉียบพลัน (Disruption) เช่น สงครามการค้า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน การเกิดโรคอุบัติใหม่ รวมไปถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ และนโยบายระเบียบเขต เศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นคือความท้าทายขององค์กรที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมีองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ระบบงานที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ การตลาดที่เข้าถึงลูกค้า แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดคือบุคลากรที่มีคุณภาพและมีทักษะใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง

เพื่อให้การดำเนินการของสำนักงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ สอดรับกับระบบนิเวศการค้าแบบใหม่ (Trade Ecosystem) และสามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าโลก สำนักงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์จึงได้กำหนดแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2565-2569) เพื่อเป็นแนวทาง (Roadmap) ทั้งในระยะกลางและระยะยาวในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลและสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

#### 1.2 เป้าหมาย

แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2565-2569)

#### 1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อ กำหนดมิติทรัพยากรบุคคล เป้าหมาย และกลยุทธ์ ตลอดจนแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล ให้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์องค์กร



1.3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคตและตอบสนองสภาพแวดล้อมใหม่ๆขององค์กร

1.3.3 เพื่อพัฒนาระบบงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ HR Digitalization

1.3.4 เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน

#### 1.4 ผลผลิต

แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2565-2569) ประกอบไปด้วย

- แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
- แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- แนวทางการประเมินความสำเร็จของแผน

#### 1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**มิติด้านกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (HR Perspectives)** หมายถึง มุมมองด้านทรัพยากรบุคคลที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์

**กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการที่หน่วยงานจะดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และดัชนีชี้วัด โดยมีกิจกรรมและโครงการเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนความสำเร็จของกลยุทธ์

**องค์กรสมรรถนะสูง** หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการผลงานให้บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง

**ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)** หมายถึง บุคลากรมีความตั้งใจทุ่มเทพลังกาย พลังใจ ใฝ่กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยบุคลากรจะรู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน บุคลากรจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาศักยภาพในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้ หาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

**การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ วางแผน และจัดการทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรเช่น การสรรหา การคัดเลือก การบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การบริหารผลงาน การสร้างความผูกพันในการทำงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

**การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## บทที่ 2

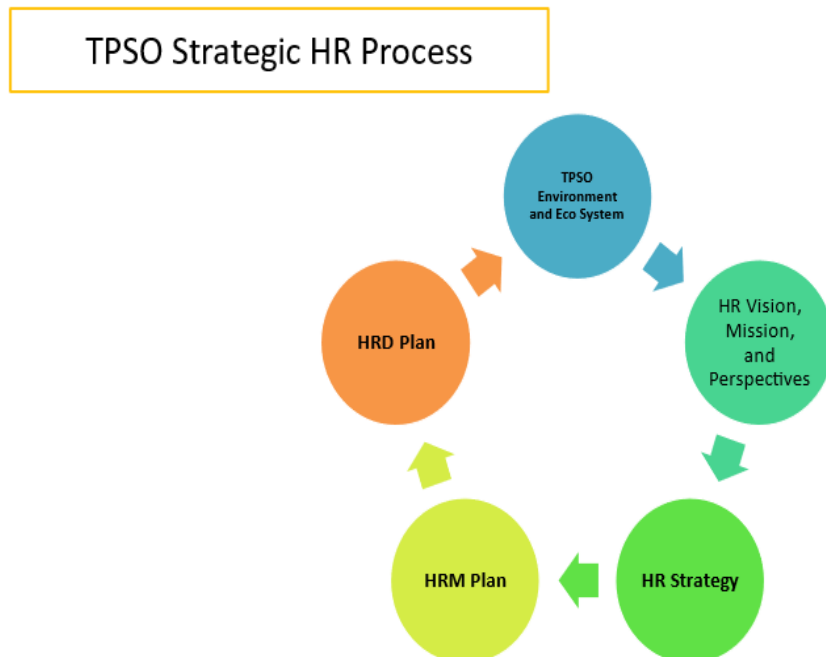
### กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

#### 2.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2565-2569) มีกระบวนการในการดำเนินการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า อันเกิดจากปัจจัยกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยสามารถสรุปภาพรวมของขั้นตอนดำเนินการได้ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร คือ ปัจจัยภายในและภายนอก

ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2565-2569)



**ขั้นตอนที่ 2** การกำหนดวิสัยทัศน์และ พันธกิจ คือการกำหนด ทิศทาง เป้าหมาย และตำแหน่ง ด้านทรัพยากรบุคคลที่องค์กรคาดหวัง

**ขั้นตอนที่ 3** การออกแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึงการกำหนดวิธีการที่จะนำไปถึง เป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่

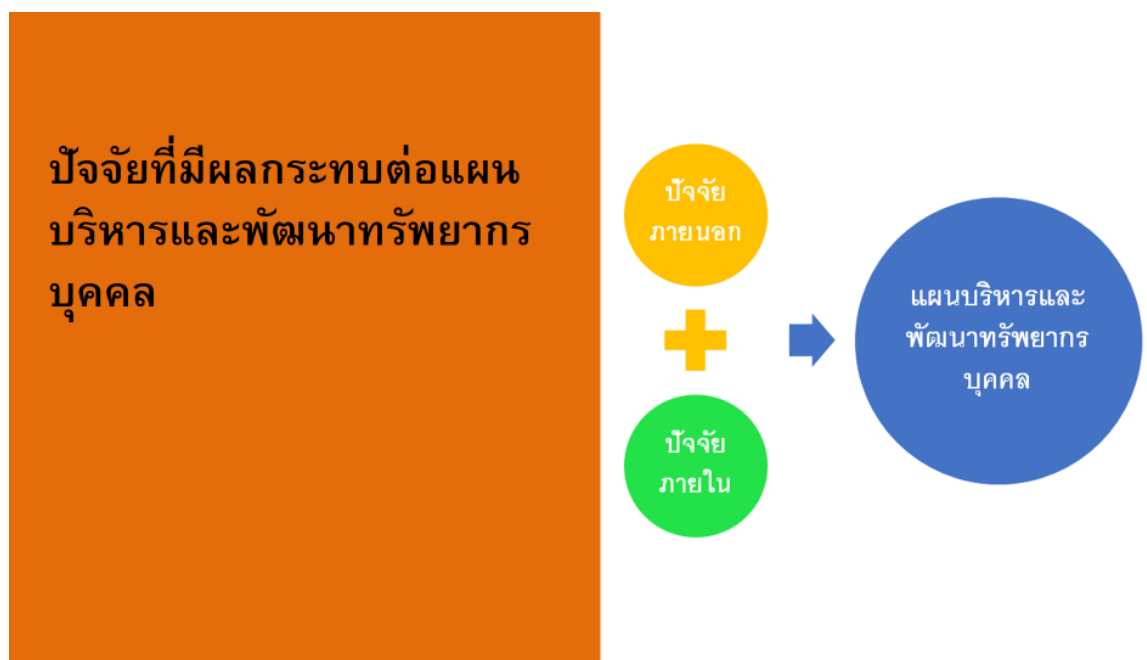
**ขั้นตอนที่ 4** การจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล(HRM Plan)ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคล

**ขั้นตอนที่ 5** การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล(HRD Plan)ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคล

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์

ปัจจัยการวิเคราะห์สำหรับการออกแบบแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล สำนักงานนโยบายและ ยุทธศาสตร์การค้า

ภาพที่ 2.2 ปัจจัยการวิเคราะห์



-ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี

-ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยในองค์กร เช่น เป้าหมาย กลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

### 2.3 ยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า

#### วิสัยทัศน์ :

เป็นองค์กรหลักในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า เพื่อชี้นำทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าไทยขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 4 ต่อปีภายในปี 2570

#### พันธกิจ :

1. เสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าแห่งชาติให้มีทิศทางชัดเจนเป็นเอกภาพ และชี้นำพัฒนาเศรษฐกิจการค้าไทยให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. สร้างพันธมิตร เครือข่าย และการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. พัฒนาคุณภาพบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

#### ค่านิยม : THINK

T = Teamwork การปฏิบัติงานที่มุ่งสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศจากการทำงานเป็นทีม

H = Hearted service การปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีและเหนือความคาดหวังเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความประทับใจ

I = Intention การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเท

N = Networking การปฏิบัติงานที่มุ่งสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกองค์กร

K = Knowledge การปฏิบัติงานที่มีพื้นฐานแบบองค์ความรู้ การตั้งสมรรถนะความรู้จากการปฏิบัติงาน และการแสวงหาความรู้ใหม่

#### ยุทธศาสตร์

1. ด้านการพัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าไทย
2. ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางเศรษฐกิจและพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจการค้าไทย
3. ด้านการเป็นศูนย์กลางข้อมูล และสารสนเทศทางเศรษฐกิจการค้า
4. ด้านการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการองค์กร

**เป้าประสงค์ :**

1. เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การก้าวของชาติ พ.ศ. 2565-2569 ให้บรรลุเป้าหมาย
2. พัฒนาศักยภาพทางเศรษฐกิจการค้าและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหาร คณะรัฐมนตรีและ สถาบันการค้าที่สำคัญเพื่อแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ ในการให้ ข้อเสนอแนะ และแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจการค้า
3. พัฒนาขีดความสามารถในการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำสารสนเทศเชิงลึก ทางเศรษฐกิจการค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย และการปฏิบัติงานของ หน่วยงานทางเศรษฐกิจ
4. เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นที่ประจักษ์เทียบเท่ามาตรฐานระดับสากล

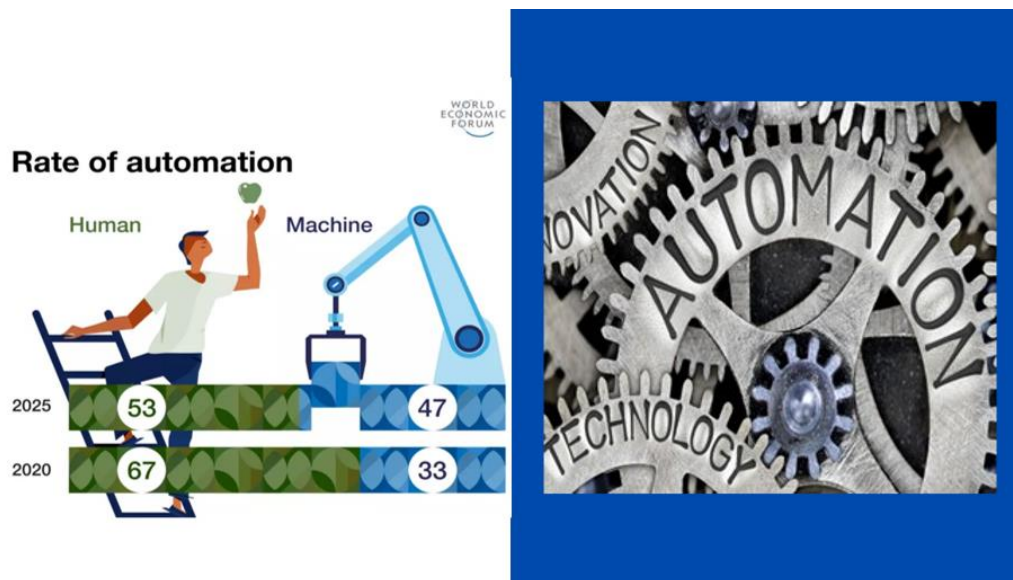
**2.4 แนวโน้มการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**

การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในยุค Disruption จะมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทักษะ ใหม่ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง

- 2.4.1 **การบริหารทุนมนุษย์** มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารแบบทางเลือกมากขึ้น หรือที่เรียกว่า HR Cafeteria กล่าวคือบุคลากรสามารถเลือกวิธีการทำงานได้ทั้งใน รูปแบบการทำงานในสำนักงาน หรือรูปแบบการทำงานแบบออนไลน์ เป็นต้น รวมไปถึง บุคลากรสามารถที่จะเลือกสวัสดิการที่ต้องการได้ ดังนั้นรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่จะต้องรองรับความหลากหลาย และเป็นความท้าทาย ที่ หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากร บุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง
- 2.4.2 **การพัฒนาทุนมนุษย์** มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาทักษะ และ คุณลักษณะ ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทักษะด้านกระบวนการคิดหรือ ที่เรียกว่า Soft Skills เช่น การคิดบวก การปรับตัวและยืดหยุ่น เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน ทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในรูปแบบผู้ใช้งานและผู้พัฒนา ซึ่งหมายความว่าบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานจะต้องไม่เพียงแต่เป็นผู้ใช้งาน (User) เท่านั้นแต่จะต้องเป็นผู้พัฒนาและออกแบบเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Developer) ของตนเองด้วย หรือที่เรียกว่าบุคลากรที่เป็น Power User

สอดคล้องกับการประชุมของ World Economic Forum คือระบบอัตโนมัติจะถูกนำมาใช้งานเพิ่มขึ้นในปี ค.ศ. 2025 เป็นร้อยละ 47

ภาพที่ 2.3 อัตราการใช้ระบบอัตโนมัติ



ในขณะที่ทรัพยากรบุคคลต้องมีทักษะที่จำเป็นในปี ค.ศ. 2025 มี 4 ด้านคือ

- การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน คือ การแก้ไขปัญหาที่มีหลายปัจจัยและมีผลกระทบเป็นวงกว้าง โดยจะต้องสามารถเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาในหลายวิธี รวมไปถึงข้อดีและข้อจำกัดแต่ละวิธี
- การจัดการตนเอง คือ การวางแผนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมสมัยใหม่
- การทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจความแตกต่างของคนอื่นและสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- การใช้และพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้ ความเข้าใจ การประยุกต์ใช้ และพัฒนาเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.4 ทักษะที่จำเป็นในปี ค.ศ. 2025



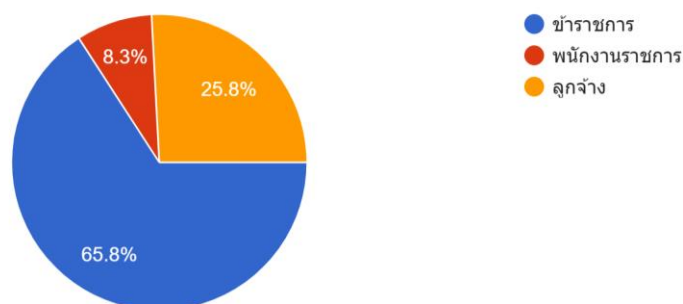
## 2.5 ผลการสำรวจบุคลากร

สำรวจความคิดเห็นของบุคลากร สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ผ่านระบบ Google Platform ระหว่างวันที่ 1-15 ตุลาคม 2565 ผ่าน Google Platform สรุปผลดังนี้

### 2.5.1 ประเภทบุคลากรที่ตอบแบบสำรวจ

บุคลากรได้ตอบแบบสำรวจจำนวน 121 คน

ภาพที่ 2.5 แสดงสัดส่วนผู้ตอบแบบสอบถาม



จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ ข้าราชการร้อยละ 65.8 รองลงมาคือ

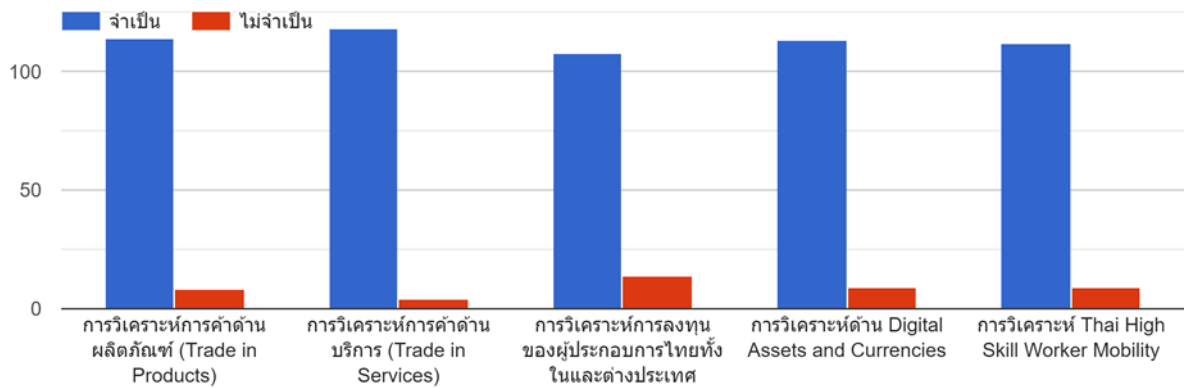


ถูกจ้างร้อยละ 25.8 และพนักงานราชการร้อยละ 8.3

## 2.5.2 ภารกิจของ TPSO ที่จำเป็นต้องมีในยุคการเปลี่ยนแปลง

ผลการสำรวจภารกิจของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า

ภาพที่ 2.6 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า



จากแผนภูมิแท่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าภารกิจขององค์กรทั้ง 5 ด้าน

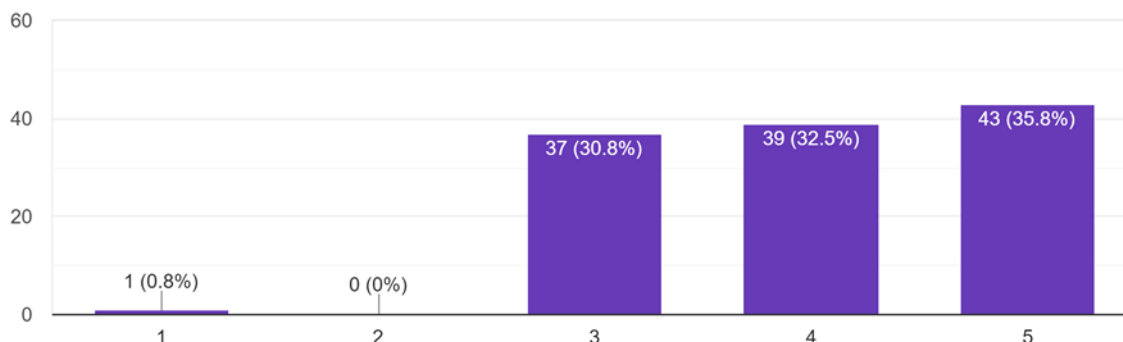
ดังนี้

- การวิเคราะห์การค้าด้านผลิตภัณฑ์ มีผู้เห็นด้วยจำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 94.2
- การวิเคราะห์การค้าด้านบริการ มีผู้เห็นด้วยจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 97.2
- การวิเคราะห์การลงทุนของผู้ประกอบการไทยทั้งในและต่างประเทศ มีผู้เห็นด้วยจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 89.3
- การวิเคราะห์ด้าน Digital Assets and Currencies มีผู้เห็นด้วยจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 93.4
- การวิเคราะห์ด้าน Thai High Skill Worker Mobility มีผู้เห็นด้วยจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 92.66

### 2.5.3 หน่วยงานด้าน Trade Intelligent Unit

ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานด้าน Trade Intelligent Unit

ภาพที่ 2.7 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานด้าน Trade Intelligent Unit



จากแผนภูมิแท่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องมีหน่วยงานด้าน Trade Intelligent Unit โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุดร้อยละ 35.8 เห็นด้วยร้อยละ 32.5 และเห็นด้วยปานกลางร้อยละ 30.8

จากผลการสำรวจสรุปได้ดังนี้

1.ภารกิจขององค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน จำเป็นต้องมี 5 ด้าน คือ การวิเคราะห์การค้าด้านผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์การค้าด้านบริการ การวิเคราะห์การลงทุนของผู้ประกอบการไทยทั้งในและต่างประเทศ การวิเคราะห์สินทรัพย์ดิจิทัล และการวิเคราะห์การเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีทักษะสูง เพราะภารกิจดังกล่าวมีความสำคัญต่อมูลค่าทางการค้าของประเทศไทย ที่สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์การค้าในโมเดลการค้าแบบใหม่ๆ ที่จะต่อยอดมูลค่าทางการค้าของประเทศ

2.สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าจำเป็นต้องมีหน่วยงานด้าน Trade Intelligent Unit เพื่อที่จะเป็นหน่วยงานในการรวบรวม วิเคราะห์ และสร้างแบบจำลองทางการค้าแบบ Semi- real time

## 2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคือด้านจุดแข็งและจุดอ่อน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านโอกาสและข้อจำกัด โดยใช้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์องค์กร แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมองค์กร แนวโน้มการพัฒนาทุนมนุษย์ และการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร และใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อตรวจสอบผลกระทบที่มีต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า รวมไปถึงการใช้ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์มิติด้านกลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)
- กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO)เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค)
- กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค)

ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix แสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

TPSO HR TOWS Analysis		
	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ชัดเจน</li> <li>• นโยบายและเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน</li> <li>• มีระบบ IT ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS)</li> <li>• บุคลากรมีความรู้ ทักษะและเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ ด้านการค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกิจขององค์กรยังไม่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</li> <li>• การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องด้านนโยบาย</li> <li>• โครงสร้างองค์กรยังขาดความยืดหยุ่น</li> <li>• ระบบ HRM และ HRD ยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• เทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่เป็น Digitalization</li> </ul>
<p><b>O</b> โอกาสและความท้าทาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ชัดเจน และถูกกำหนดไว้เป็นกฎหมาย</li> <li>• ประเทศไทยเป็น Logistic Hub ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</li> <li>• ระบบการค้าและการเงินโลกที่เปลี่ยนแปลงแบบมีนัยสำคัญ</li> <li>• ตลาดแรงงานที่เปิดกว้างส่งผลให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น</li> <li>• เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีให้เลือกใช้มาก เช่น AI, Machine Learning</li> </ul>	<p><b>SO</b>กลยุทธ์เชิงรุก: มิติด้านการพัฒนาองค์กร</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันสูง (High Performance Organization)</p>	<p><b>WO</b> กลยุทธ์เชิงการพัฒนา: มิติการพัฒนาทุนมนุษย์</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต ( Human Capital Development for Future Skills)</p>
<p><b>T</b> อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สงครามทางการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจที่มีความเข้มข้น เช่น จีน สหรัฐอเมริกา</li> <li>• ระบบการค้าและการเงินโลกที่เปลี่ยนแปลงแบบมีนัยสำคัญ</li> <li>• การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน</li> <li>• การเกิดโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ</li> </ul>	<p><b>ST</b>กลยุทธ์เชิงรับ: มิติการพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร (HR for Strategic Partner)</p>	<p><b>WT</b> กลยุทธ์เชิงป้องกัน: การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Engagement)</p>

ผลการวิเคราะห์ TOWS Analysis จะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะกลางและระยะยาว รวมไปถึงแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นที่ประจักษ์เทียบเท่ามาตรฐานระดับสากล

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กร แนวโน้มการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวนำมาใช้เป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Analysis ที่นำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล 4 ด้านคือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก
2. กลยุทธ์เชิงการพัฒนา
3. กลยุทธ์เชิงรับ
4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน

กลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นปัจจัยในการกำหนดแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี (2565-2569) รวมไปถึงแผนปฏิบัติการที่จะขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### บทที่ 3

#### แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลในระยะ 5 ปี (2565-2569)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน แนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถออกแบบ วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

#### 3.1 วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล

ทุนมนุษย์มีความเป็นมืออาชีพด้านการวิเคราะห์และคาดการณ์ โมเดลการค้า

คำอธิบาย

**ทุนมนุษย์** หมายถึงการมองทรัพยากรบุคคลว่าเป็นทุน ที่สามารถเจริญงอกงาม ถ้ามีการลงทุนที่เหมาะสมและถูกต้องทรัพยากรบุคคลก็จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

**ความเป็นมืออาชีพ** หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการวิเคราะห์รอบด้าน มีมุมมองที่เป็นบวก หรือ Growth Mindset บนฐานข้อมูล ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

**โมเดลการค้า** หมายถึง รูปแบบการค้าใหม่ๆทั้ง Online and Offline, Digital Assets, Investment and High Skills Mobility ที่มีผลกระทบและมีนัยสำคัญต่อการค้าของประเทศ

#### 3.2. พันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงได้กำหนดพันธกิจหรือสิ่งที่ต้องปฏิบัติร่วมกันไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาขีดความสามารถองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศที่มีพลวัตสูง
2. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. พัฒนาขีดความสามารถหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร

4. พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี

3.3 มิติกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านที่ 1 การพัฒนาองค์กร

- กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

ด้านที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์

- กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต ( Human Capital Development for Future Skills)

ด้านที่ 3 การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

- กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร (HR for Strategic Partner)

ด้านที่ 4 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

- กลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Employee Engagement)

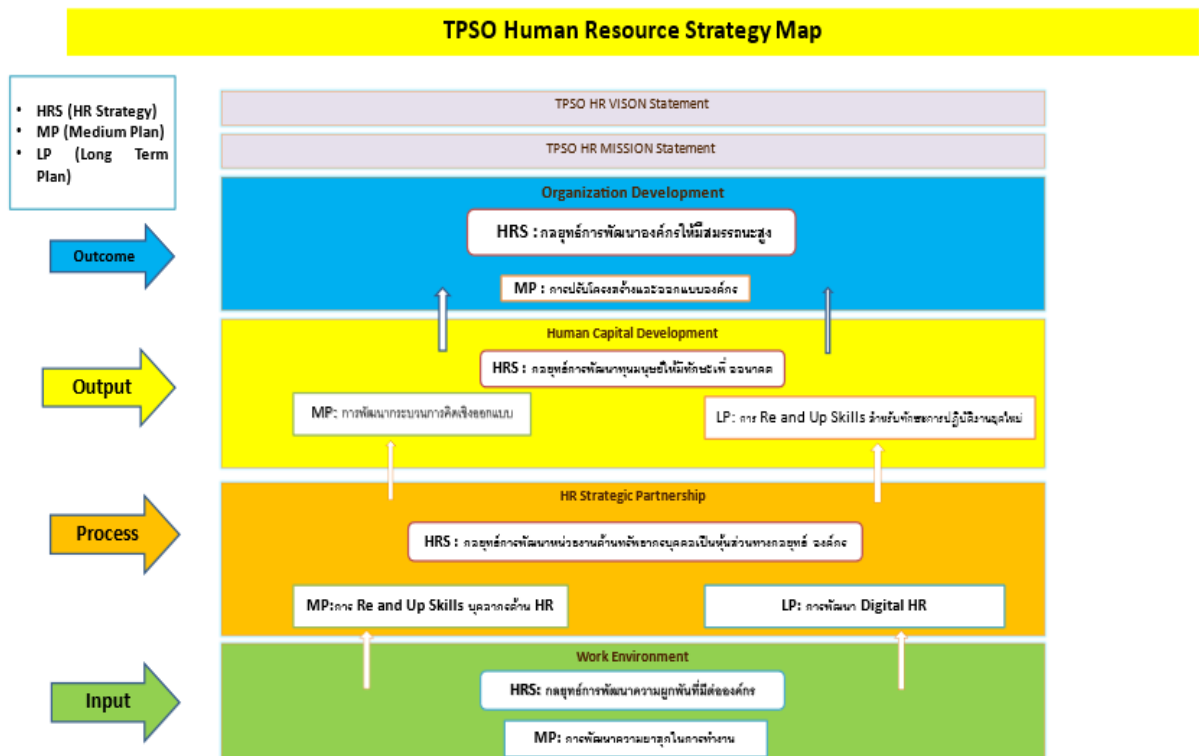
ภาพที่ 3.1 มิติกกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

มิติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Perspectives)				
มิติ	ด้านที่ 1 การพัฒนาองค์กร	ด้านที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์	ด้านที่ 3 การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล	ด้านที่ 4 การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์	กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)	กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต ( Human Capital Development for Future Skills)	กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร (HR for Strategic Partner)	กลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Employee Engagement)
แผนปฏิบัติการ				
• ระยะกลาง	การปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร	การพัฒนากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)	การ Re and Up Skills บุคลากรด้าน HR	การพัฒนาความผูกพันในการทำงาน
• ระยะยาว		การ Re and Up Skills สำหรับทักษะการปฏิบัติงานยุคใหม่	การพัฒนา Digital HR	

### 3.4 แผนที่กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (Strategy Map)

องค์ประกอบสำคัญในแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นภาพรวมของแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลคือแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ภาพที่ 3.2 แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล



### 3.5. แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง ขอบเขตความสำเร็จของกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ (HRM & HRD Strategy-based Key Result Area)

การวัดผล (Measurement) หมายถึง การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การเงิน ผลผลิต ผลกระทบ ปฏิบัติการ และเวลา เป็นต้น

เป้าหมาย (Target) หมายถึง เกณฑ์การบรรลุผลสำเร็จของกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพในระยะ 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565-2569 ขึ้นอยู่กับ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และดัชนีชี้วัด

กิจกรรมริเริ่ม (Initiative) หมายถึง โครงการ แผนงาน กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นบรรลุผลสำเร็จ

โดยรายละเอียดแต่ละมิติของแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลมีดังนี้

ด้านการพัฒนาองค์กรคือ กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบมีพลวัตสูง รวมไปถึงองค์กรมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

#### ตารางที่ 3.1 มิติกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	2565	2566	2567	2568	2569	แผนงาน
กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)	การวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางการค้าและระบบนี้ เวศน์การค้าในยุคดิจิทัล	ร้อยละความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กร	60	100				<u>แผนระยะกลาง</u> : การปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร

เป้าหมายวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์จากร้อยละความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรมีเป้าหมายดังนี้

ปี 2565 ร้อยละ 60 หมายถึง การกำหนดขอบเขตภารกิจ และการจัดทำผังองค์กร(Organization Chart) ที่มีขอบเขตงาน 5 ด้านคือ การค้าด้านบริการ(Trade in Services) การค้าด้านผลิตภัณฑ์ (Trade in



Products) การลงทุนทั้งในและต่างประเทศ (Investment both domestic and overseas) ตลาดสินทรัพย์ดิจิทัล (Digital Assets) และ การเคลื่อนย้ายแรงงานทักษะสูง (High skill workers mobility)

ปี 2566 ร้อยละ 100 หมายถึงการวิเคราะห์กระบวนการงาน การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์กำลังคนทั้งปริมาณและคุณภาพ

โดยมีแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนแผนกลยุทธ์นี้คือ การปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร เป็นแผนระยะกลางมีระยะเวลา 2 ปี คือ พ.ศ. 2565-2566

**ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)** คือ กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต (Human Capital Development for Future Skills) การพัฒนาทุนมนุษย์ จะมี 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คือการพัฒนากระบวนการคิด (Design Thinking) และ ทักษะคิดเชิงบวก (Positive Mindset) ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ส่วนที่ 2 คือ การพัฒนาที่มุ่งเน้น การปรับและเพิ่มทักษะใหม่ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่ออนาคต

ส่วนที่ 1 คือการพัฒนากระบวนการคิด และ Mindset จะมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นการพัฒนาตามแผนระยะกลาง (2565-2566)

### ตารางที่ 3.2 มิติกลยุทธ์พัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	2565	2566	2567	2568	2569	แผนงาน
กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มิตักษะเพื่ออนาคต (Human Capital Development for Future Skills)	การพัฒนากระบวนการคิดและ Mindset ของบุคลากรให้มีทัศนคติที่เป็นบวกในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีพลวัตสูง	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนา	70	100				แผนระยะกลาง : การพัฒนากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)
	การพัฒนาทักษะเพื่ออนาคตเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ	ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการพัฒนา			80	90	100	แผนระยะยาว : การ Re and Up Skills สำหรับทักษะการปฏิบัติงานยุคใหม่

เป้าหมายการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์นี้ คือร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาและผ่านการประเมินผล

ปี 2565 ร้อยละ 70 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 70 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

ปี 2566 ร้อยละ 100 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 100 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

ส่วนที่ 2 คือ การพัฒนาที่มุ่งเน้น การปรับและเพิ่มทักษะใหม่ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่ออนาคตเป็นการพัฒนาตามแผนระยะยาว (2567-2569)

เป้าหมายการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์นี้ คือร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาและผ่านการประเมินผล

ปี 2567 ร้อยละ 80 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 80 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

ปี 2568 ร้อยละ 90 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 90 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

ปี 2569 ร้อยละ 100 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 100 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

ด้านการพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Function Development) คือกลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร (HR for Strategic Partner) ซึ่งมี 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 คือ การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practitioners) ให้มีทักษะใหม่และพร้อมปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ส่วนที่ 2 คือ การพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็น Digitalization โดยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี SMAC (Social Media, Mobile, Analytics and Cloud Computing)

ตารางที่ 3.3 มิติกกลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	2565	2566	2567	2568	2569	แผนงาน
กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร (HR for Strategic Partner)	การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ทักษะ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร	ร้อยละของบุคลากรด้านทรัพยากรผ่านการ Re and Up Skills	80	100				<u>แผนระยะกลาง</u> :การ Re and Up Skills บุคลากรด้าน HR
	การวิเคราะห์และวางแผนการใช้เทคโนโลยี SMAC เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลในการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเพื่อการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารคนได้อย่างถูกต้องตรวจสอบได้และโปร่งใส	ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนา HR Digital			60	70	100	<u>แผนระยะยาว</u> : การพัฒนา HR Digital

ส่วนที่ 1 คือ การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practitioners) ให้มีทักษะใหม่และพร้อมปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมใหม่ เป็นการพัฒนาตามแผนระยะกลาง (2565-2566) เป้าหมายการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์นี้ คือร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาและผ่านการประเมินผล

ปี 2565 ร้อยละ 80 หมายถึง จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เป้าหมายอย่างน้อย ร้อยละ 80 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

ปี 2566 ร้อยละ 100 หมายถึง จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 100 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

ส่วนที่ 2 คือ การพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็น Digitalization โดยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี SMAC (Social Media, Mobile, Analytics and Cloud Computing)

เป้าหมายการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์นี้ คือร้อยละความสำเร็จในการพัฒนา Digital HR

ปี 2567 ร้อยละ 60 หมายถึง การวิเคราะห์และคัดเลือก Content ที่จะใช้ในการพัฒนาบน SMAC

ปี 2568 ร้อยละ 70 หมายถึง การออกแบบ Content และคัดเลือกอย่างน้อย 2 SMAC Platform ที่สามารถนำมาทดลองแบบ Sandbox และขยายผลการใช้งาน

ปี 2569 ร้อยละ 100 หมายถึง การออกแบบ Content และคัดเลือกอย่างน้อย 4 SMAC Platform ที่สามารถนำมาทดลองแบบ Sandbox และขยายผลการใช้งาน

**ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Work Environment Development)** คือกลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Employee Engagement) หมายถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งแบบ Soft and Physical ให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและมีอัตราความผูกพันที่ดีขึ้น โดยมีแผนระยะกลางคือการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงาน (ปี 2565-2566)

### ตารางที่ 3.4 มิติกลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	การวัดผล	2565	2566	2567	2568	2569	แผนงาน
กลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Employee Engagement)	การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งแบบ Soft and Physical ให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและมีอัตราความผูกพันที่ดีขึ้น	ร้อยละความผูกพันของบุคลากร	70	80				แผนระยะกลาง :การพัฒนาความพึงพอใจในการทำงาน

เป้าหมายการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์นี้ คือร้อยละความผูกพันของบุคลากร

ปี 2565 ร้อยละ 70 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจร้อยละ 70 ตามมาตรฐานการประเมินความผูกพัน

ปี 2566 ร้อยละ 80 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจร้อยละ 80 ตามมาตรฐานการประเมินความผูกพัน

## บทที่ 4

### แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

---

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic HR Action Plan) มีแบบแผนระยะกลางคือ 2 ปี (2565-2566) และแผนระยะยาว คือ 3 ปี (2567-2569) โดยแต่ละปีจะต้องบรรลุเป้าหมาย (Target) ตามที่กำหนดแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล(Strategic HR Action Plan) หมายถึงแผนปฏิบัติงานที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ โดยมีโครงสร้างและรายละเอียดของแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic HR Action Plan)แบ่งเป็นแผนระยะกลาง หมายถึงแผนที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะไม่เกิน 2 ปีเพราะจะเป็นฐานสำหรับการดำเนินการแผนระยะยาวต่อไป และแผนระยะยาว คือแผนที่ต่อจากแผนระยะกลางโดยเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนระยะกลางและต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 3 ปี โดยสรุปดังตารางที่

4.1

ตารางที่ 4.1 แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

แผนปฏิบัติการ เชิงกลยุทธ์	ชื่อแผน	กลุ่มงานการ เจ้าหน้าที่ HRM	กลุ่มงาน พัฒนา บุคลากร HRD
ระยะกลาง (2565-2566)			
	แผนการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร		
	แผนการพัฒนาระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)		
	แผนการ Re and Up Skills บุคลากรด้าน HR		
	แผนการพัฒนาความผูกพันในการทำงาน		
ระยะกลาง (2567-2569)			
	แผนการ Re and Up Skills สำหรับทักษะการปฏิบัติงานยุคใหม่		
	แผนการพัฒนา Digital HR		

กลยุทธ์การพัฒนางองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

ชื่อแผน : การปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร(Redesign the organization)

แผนปฏิบัติการระยะกลาง

1) วัตถุประสงค์ของแผน

- 1.1 เพื่อวางแผนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร
- 1.2 เพื่อวางแผนการปรับและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางการค้าและระบบนิเวศการค้าในยุคดิจิทัล
- 1.3 เพื่อวางแผนการวิเคราะห์กระบวนการและกำลังคนที่ตอบสนองต่อภารกิจในยุคดิจิทัล

2) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

- ร้อยละความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กร

3) หน่วยงานที่รับผิดชอบ :

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2565

(ระยะที่ 1)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	<p>1.การเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อองค์กร เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, ยุทธศาสตร์องค์กร, รูปแบบการค้าใหม่ๆ เป็นต้น</p> <p>2.วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรที่ควรจะเป็นในยุคดิจิทัล</p> <p>3.กำหนดโครงสร้างภารกิจหลักขององค์กรที่แบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trade in Services</li> <li>-Trade in Products</li> <li>-Investment</li> <li>-Digital Assets</li> <li>-High Skill Workers Mobility</li> </ul> <p>4.กำหนดโครงสร้างหน่วยงานด้าน Trade Intelligent Unit</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>				กพร.



<p><b>2.การจัดการ</b></p>	<p>1. จัดตั้งคณะทำงาน ที่ต้องประกอบไปด้วยตัวแทนทุกหน่วยงาน</p> <p>2. ทบทวนและกำหนดขอบเขตภารกิจขององค์กร (TPSO) ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าทั้ง 5 ด้าน</p> <p>-การค้าเชิงบริการ (Trade in Services) คือ การค้าที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เช่น การบริการ Hospitality, การบริการด้าน Logistics and Supply Chain, และ Games เป็นต้น</p> <p>-การค้าเชิงผลิตภัณฑ์ (Trade in Products) คือการค้าที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตร และอุตสาหกรรม</p> <p>-การลงทุน (Investment) คือการลงทุนทั้งในและต่างประเทศของธุรกิจไทยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการลงทุน (BOI)</p> <p>-สินทรัพย์ดิจิทัล (Digital Assets) คือสินทรัพย์ที่อยู่ในรูปแบบ Crypto Currency และ Non Fungible Tokens (NFT) เพราะสินทรัพย์ประเภทนี้มีผลต่อมูลค่าการค้าของประเทศ</p>	<p>▲</p> <p>▲</p>				<p>กพร.</p>
---------------------------	--	-------------------	--	--	--	-------------

	<p>-การเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีทักษะสูง (High Skill Workers Mobility) คือ แรงงานทักษะสูงของไทยที่มีการทำงานในต่างประเทศ เช่น วิชาชีพต่างๆ</p> <p>3.การออกแบบหน่วยงานอัจฉริยะทางการค้า (Trade Intelligent Unit) เป็นหน่วยงานที่รวบรวมข้อมูล และนำเสนอ Trade Model ในรูปแบบการพยากรณ์บนฐานข้อมูลแบบ Semi-real time</p> <p>4.ออกแบบผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ที่ประกอบไปด้วยหน่วยงานตามภารกิจหลัก</p> <p>5 ด้าน, หน่วยงาน Trade Intelligence และหน่วยงานสนับสนุน</p>			<p>△</p> <p>△</p>		
	<p>5.สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรขององค์กร รวมไปถึงรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบกลุ่มย่อย (Focus Group)</p> <p>6.สรุปผลการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร</p> <p>7.ทดลองการใช้โครงสร้างใหม่ในรูปแบบ</p>			<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>		

	Sandbox คือการทดลองการปฏิบัติงานใน 1 ภารกิจ					
<b>3.การติดตามและประเมินผล</b>	<p>1.ประเมินผลการทดลองการใช้โครงสร้างองค์กรใหม่ตาม Sandbox</p> <p>2.ประเมินโครงสร้างองค์กรใหม่ตามหลักเกณฑ์เบื้องต้นดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ความเข้าใจภารกิจของบุคลากร</li> <li>-ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของบุคลากร</li> <li>-ทักษะในการปฏิบัติงาน</li> <li>-ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้โครงสร้างใหม่</li> </ul> <p>3.สรุปผลการประเมินโครงสร้างองค์กรใน Sandbox</p>				<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>	กพร.
<b>4.การปรับปรุงและพัฒนา</b>	<p>1.นำผลการประเมินโครงสร้างองค์กรใน Sandbox มาวิเคราะห์และปรับปรุง</p> <p>2.กำหนดแผนการขยายผลการปรับโครงสร้างองค์กรไปสู่ภารกิจด้านอื่นๆ</p>					<p>△</p> <p>△</p>

## แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2566



(ระยะที่ 2)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	<p>1.นำผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรใน Sandbox มาใช้ขยายผลการปรับโครงสร้างองค์กรทั้งระบบ</p> <p>2.กำหนดหนดกระบวนการตามโครงสร้างภารกิจหลักขององค์กรที่แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trade in Services</li> <li>-Trade in Products</li> <li>-Investment</li> <li>-Digital Assets</li> <li>-High Skill Workers Mobility</li> </ul> <p>3.กำหนดกระบวนการตามโครงสร้างหน่วยงานด้าน Trade Intelligent Unit</p>	<p>▲</p> <p>▲</p> <p>▲</p>				กพร.

<p><b>2.การจัดการ</b></p>	<p>1. จัดตั้งคณะทำงาน ที่ต้องประกอบไปด้วยตัวแทนทุกหน่วยงาน</p> <p>2. ออกแบบกระบวนการงานที่ต้องประกอบไปด้วย ปัจจัยเข้ากระบวนการ และผลผลิต โดยมี 5 กระบวนการหลักคือ</p> <p>-กระบวนการวิเคราะห์การค้าเชิงบริการ (Trade in Services) คือการค้าที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เช่น การบริการ Hospitality, การบริการด้าน Logistics and Supply Chain, และ Games เป็นต้น</p> <p>-กระบวนการวิเคราะห์การค้าเชิงผลิตภัณฑ์ (Trade in Products) คือการค้าที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตร และอุตสาหกรรม</p> <p>-กระบวนการวิเคราะห์การลงทุน (Investment) คือการลงทุนทั้งในและต่างประเทศของธุรกิจไทยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการลงทุน (BOI)</p> <p>-กระบวนการวิเคราะห์สินทรัพย์ดิจิทัล (Digital Assets) คือสินทรัพย์ที่อยู่ในรูปแบบ Crypto Currency และ Non Fungible Tokens (NFT) เพราะสินทรัพย์</p>		<p>△</p> <p>△</p>			<p>กพร.</p>
---------------------------	--	--	-------------------	--	--	-------------

	<p>ประเภทนี้มีผลต่อมูลค่าการค้าของประเทศ</p> <p>-กระบวนการวิเคราะห์การเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีทักษะสูง (High Skill Workers Mobility) คือ แรงงานทักษะสูงของไทยที่มีการทำงานในต่างประเทศ เช่น วิชาชีพต่างๆ</p> <p>3.การออกแบบกระบวนการวิเคราะห์งานอัจฉริยะทางการค้า (Trade Intelligent Unit) เป็นหน่วยงานที่รวบรวมข้อมูล และนำเสนอ Trade Model ในรูปแบบการพยากรณ์บนฐานข้อมูลแบบ Semi-real time</p> <p>4.การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยจะต้องพิจารณาว่าแต่ละกระบวนการมีงานที่เกี่ยวข้อง โดยแต่ละงาน (Job) มีเกณฑ์ (ตัวอย่างแบบวิเคราะห์งานดูในภาคผนวก) เบื้องต้นดังนี้</p> <p>-ขอบเขตงาน</p> <p>-คุณลักษณะของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน</p> <p>-ทักษะและความรู้ที่จำเป็น</p>		<p style="text-align: center;">△</p>	<p style="text-align: center;">△</p>		<p style="text-align: center;">กจ.</p>
--	---	--	--------------------------------------	--------------------------------------	--	--

	<p>-ผลที่คาดหวังจากงานนี้</p> <p>5.การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลทั้งปริมาณและคุณภาพเมื่อเทียบกับข้อกำหนดของกระบวนการ</p> <p>6.จัดทำแผนการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรกระบวนการและภารกิจใหม่</p>			<p>△</p> <p>△</p>		<p>กจ.</p> <p>กจ.</p>
	<p>7.สื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ</p> <p>8.กำหนดแผนการทำ Organization Transformation หมายถึงการเปลี่ยนผ่านจากโครงสร้างเดิมไปโครงสร้างใหม่ โดยบุคลากรทุกตำแหน่งจะมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าเดิม รวมไปถึงสิทธิ์ที่เท่าเดิมหรือดีกว่า</p>			<p>△</p> <p>△</p>		<p>กพร./กจ./</p> <p>พบ.</p>
<p><b>3.การติดตามและประเมินผล</b></p>	<p>1.ประเมินผลการใช้โครงสร้างองค์กรและกระบวนการใหม่</p> <p>2.ประเมิน โครงสร้างองค์กรและกระบวนการใหม่ตามหลักเกณฑ์เบื้องต้นดังนี้</p> <p>-จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน</p> <p>-กระบวนการที่ชัดเจน</p> <p>-ความเข้าใจภารกิจของบุคลากร</p> <p>-ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของ</p>			<p>△</p> <p>△</p>		<p>กพร./กจ./</p> <p>พบ.</p>

	<p>บุคลากร</p> <p>-ทักษะในการปฏิบัติงาน</p> <p>-ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้โครงสร้างใหม่</p> <p>3.สรุปผลการประเมินโครงสร้างองค์กรและกระบวนการงาน</p>					
4.การปรับปรุงและพัฒนา	<p>1.นำผลการประเมินโครงสร้างองค์กรใน มาวิเคราะห์และปรับปรุง</p> <p>2.กำหนด Roadmap การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p> <p>3.ประกาศใช้โครงสร้างใหม่องค์กร</p>					กพร./กจ./พบ.



**กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต ( Human Capital Development for Future Skills)  
(Workforce Capability Building)**

**ชื่อแผน : การพัฒนากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)**

**แผนปฏิบัติการระยะกลาง**

**1) วัตถุประสงค์ของแผน:**

1.1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีทักษะกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานสมัยใหม่

1.2 เพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานเพื่อรองรับอนาคต

**2) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ**

- ปี 2565 ร้อยละ 70 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 70 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน
- ปี 2566 ร้อยละ 100 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 100 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

**3) หน่วยงานที่รับผิดชอบ :**

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2565

(ระยะที่ 1)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	1.ศึกษา วิเคราะห์และออกแบบ โปรแกรม Design Thinking  2.กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น พัฒนา แบบชั้นเรียน พัฒนาโดยใช้ระบบ Thinking Coach และ พัฒนาแบบ Issue-based learning  3. กำหนดรูปแบบและวิธีการ ประเมินผล  4.กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการ สื่อสาร  5 สรุปแผนการดำเนินงาน	△           △           △           △           △				พบ.
2.การจัดการ	2.1 นำเสนอโครงการเพื่อขอการ อนุมัติ  2.2 ประสานงานการพัฒนาให้ เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน เช่น วิทยากร สถานที่  2.3 ดำเนินการพัฒนาตาม โปรแกรม Design Thinking	△           △           △	△           △           △	△           △           △		

	<p>ประกอบไปด้วย</p> <p>Module 1: กระบวนการคิดแบบ Design Thinking จำนวน 6 ชั่วโมง</p> <p>Module 2 : การ Initiate New Ideas จำนวน 6 ชั่วโมง</p> <p>Module 3 : การทำ Project Mock up และการทดลอง จำนวน 6 ชั่วโมง</p> <p>Module 4: การทำ Pitching Project 6 ชั่วโมง</p>					
3.การติดตาม ประเมินผล	<p>1.กำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินผลรายบุคคล เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ประเมิน Pre and Post Test 20%</li> <li>-ประเมิน Workshop 30%</li> <li>-ประเมิน Project 50%</li> </ul> <p>2 ประเมินภาพรวมโครงการ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ (กรณีประเมิน ROI ได้จะดีมาก)</p> <p>3 สรุปและจัดทำรายงานการประเมินในรูปแบบโครงการและรายบุคคล</p>		△	△		พบ.
4.การปรับปรุง และพัฒนา	<p>1 นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลใน</p>				△	พบ.


	<p>การปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรม</p> <p>2 จัดทำรายงานสรุปประเด็นที่ จะต้องปรับปรุงและพัฒนา</p> <p>3 ทบทวนโครงการและนำ ข้อเสนอแนะ มา Re-design โครงการ วิธีการ และแผนการพัฒนา ในครั้งถัดไป</p>				<p>△</p> <p>△</p>	
--	--	--	--	--	-------------------	--

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2566

(ระยะที่ 2)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	<p>1.ศึกษา วิเคราะห์ ผลการประเมิน ออกแบบโปรแกรม Design Thinking ของปีงบประมาณ 2565</p> <p>2.กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น พัฒนาแบบชั้นเรียน พัฒนาโดยใช้ระบบ Thinking Coach และ พัฒนาแบบ Issue-based learning</p> <p>3. กำหนดรูปแบบและวิธีการ ประเมินผล</p> <p>4.กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการ สื่อสาร</p> <p>5 สรุปแผนการดำเนินงาน</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>				พบ.
2.การจัดการ	<p>1. นำเสนอโครงการเพื่อขอการ อนุมัติ</p> <p>2.ประสานงานการพัฒนาให้เป็นไป ตามแผนการดำเนินงาน เช่น วิทยากร สถานที่</p> <p>3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม Design Thinking ประกอบไปด้วย</p>	<p>△</p>	<p>△</p> <p>รุ่นที่ 1</p> <p>△</p>	<p>△</p> <p>รุ่นที่ 2</p> <p>△</p>		พบ.

	<p>Module 1: กระบวนการคิดแบบ Design Thinking จำนวน 6 ชั่วโมง</p> <p>Module 2 : การ Initiate New Ideas จำนวน 6 ชั่วโมง</p> <p>Module 3 : การทำ Project Mock up และการทดลอง จำนวน 6 ชั่วโมง</p> <p>Module 4: การทำ Pitching Project 6 ชั่วโมง</p>					
<b>3.การติดตาม ประเมินผล</b>	<p>1.กำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินผลรายบุคคล เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ประเมิน Pre and Post Test 20%</li> <li>-ประเมิน Workshop 30%</li> <li>-ประเมิน Project 50%</li> </ul> <p>2 ประเมินภาพรวมโครงการ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ (กรณีประเมิน ROI ได้จะดีมาก)</p> <p>3 สรุปและจัดทำรายงานการประเมินในรูปแบบโครงการและรายบุคคล</p>		△	△		พบ.
<b>4.การปรับปรุงและพัฒนา</b>	<p>1 นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรม</p> <p>2 จัดทำรายงานสรุปประเด็นที่</p>				△  △	พบ.

	จะต้องปรับปรุงและพัฒนา 3 ทบทวนโครงการและนำ ข้อเสนอแนะ มา Re-design โครงการ วิธีการ และ แผนการพัฒนา ในครั้งถัดไป					
--	---	--	--	--	---	--

**กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต ( Human Capital Development for Future Skills)  
(Workforce Capability Building)**

**ชื่อแผน : การ Re and Up Skills สำหรับทักษะการปฏิบัติงานยุคใหม่**

**แผนปฏิบัติการระยะยาว**

**1) วัตถุประสงค์ของแผน:**

- 1.1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีทักษะใหม่สำหรับการปฏิบัติงานยุคใหม่
- 1.2 เพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานเพื่อรองรับอนาคต

**2) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ**

- ปี 2567 ร้อยละ 80 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 70 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน
- ปี 2568 ร้อยละ 90 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 100 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน
- ปี 2569 ร้อยละ 100 หมายถึง จำนวนบุคลากรเป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 100 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

**3) หน่วยงานที่รับผิดชอบ :**



แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2567

(ระยะที่ 1)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	<p>1.ศึกษา วิเคราะห์และออกแบบโปรแกรม การ Skills for the Future</p> <p>2.กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น พัฒนาแบบชั้นเรียน พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach และ พัฒนาแบบ Project-based learning</p> <p>3. กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผล</p> <p>4.กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการสื่อสาร</p> <p>5. สรุปแผนการดำเนินงาน</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>				พบ.
2.การจัดการ	<p>1. นำเสนอโครงการเพื่อขอการอนุมัติ</p> <p>2. ประสานงานการพัฒนาให้ เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน เช่น วิทยากร สถานที่</p> <p>3. ดำเนินการพัฒนาตาม โปรแกรม Skills for the Future ประกอบไปด้วย</p>	<p>△</p>	<p>△</p> <p>รุ่นที่ 1</p> <p>△</p>	<p>△</p> <p>รุ่นที่ 2</p> <p>△</p>		พบ.

	<p>Module 1 ทักษะด้านปฏิภาณทางธุรกิจ</p> <p>Module 2 ทักษะด้านภาวะผู้นำ</p> <p>Module 3 ทักษะด้านดิจิทัล</p> <p>Module 4 ทักษะด้านคน</p> <p>4.วิธีการพัฒนา</p> <p>-พัฒนาแบบชั้นเรียนร้อยละ 30</p> <p>-พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach ร้อยละ 30</p> <p>-พัฒนาแบบ Issue-based learning ร้อยละ 40</p>		<p>△</p>	<p>△</p>		
<p><b>3.การติดตามประเมินผล</b></p>	<p>1.กำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินผลรายบุคคล เช่น</p> <p>-ประเมิน Pre and Post Test 20%</p> <p>-ประเมิน Workshop 30%</p> <p>-ประเมิน Project 50%</p> <p>2. ประเมินภาพรวมโครงการ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ (กรณีประเมิน ROI ได้จะดีมาก)</p> <p>3. สรุปและจัดทำรายงานการประเมินในรูปแบบโครงการและรายบุคคล</p>	<p>△</p>	<p>△</p>	<p>△</p>	<p>พบ.</p>	

<p><b>4.การปรับปรุง และพัฒนา</b></p>	<p>1. นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลใน การปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรม</p> <p>2. จัดทำรายงานสรุปประเด็นที่ จะต้องปรับปรุงและพัฒนา</p> <p>3. ทบทวนโครงการและนำ ข้อเสนอแนะ มา Re-design โครงการ วิธีการ และแผนการพัฒนา ในครั้งถัดไป</p>				<p>△  △  △</p>	<p>พบ.</p>
--	--	--	--	--	--------------------------------	------------

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2568

(ระยะที่ 2)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	<p>1.นำผลการประเมินในปีงบประมาณ 2567 มาศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาโปรแกรม การ Skills for the Future</p> <p>2.กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น พัฒนาแบบชั้นเรียน พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach และ พัฒนาแบบ Project-based learning</p> <p>3. กำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผล</p> <p>4.กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการสื่อสาร</p> <p>5 สรุปแผนการดำเนินงาน</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>				พบ.
2.การจัดการ	<p>1. นำเสนอโครงการเพื่อขอการอนุมัติ</p> <p>2. กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา ไม่เกินรุ่นละ 10 คน รวมไปถึงสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online/Offline</p> <p>3. ประสานงานการพัฒนาให้ เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน เช่น</p>	<p>△</p>	<p>△</p> <p>รุ่นที่ 3</p> <p>△</p> <p>△</p>	<p>△</p> <p>รุ่นที่ 4</p> <p>△</p> <p>△</p>		พบ.

	<p>วิทยากร สถานที่</p> <p>4. ดำเนินการพัฒนาตาม โปรแกรม Skills for the Future ประกอบไปด้วย</p> <p>Module 1 ทักษะด้านปฏิภาณทางธุรกิจ</p> <p>Module 2 ทักษะด้านภาวะผู้นำ</p> <p>Module 3 ทักษะด้านดิจิทัล</p> <p>Module 4 ทักษะด้านคน</p> <p>5.วิธีการพัฒนา</p> <p>-พัฒนาแบบชั้นเรียนร้อยละ 30</p> <p>-พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach ร้อยละ 30</p> <p>-พัฒนาแบบ Issue-based learning ร้อยละ 40</p>					
<p><b>3.การติดตามประเมินผล</b></p>	<p>1.กำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินผลรายบุคคล เช่น</p> <p>-ประเมิน Pre and Post Test 20%</p> <p>-ประเมิน Workshop 30%</p> <p>-ประเมิน Project 50%</p> <p>2 ประเมินภาพรวมโครงการ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ (กรณี</p>		<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>		<p>พบ.</p>

	ประเมิน ROI ได้จะดีมาก) 3 สรุปและจัดทำรายงานการประเมินในรูปแบบโครงการและรายบุคคล					
<b>4.การปรับปรุงและพัฒนา</b>	1 นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรม 2 จัดทำรายงานสรุปประเด็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนา 3 ทบทวนโครงการและนำเสนอแนะ มา Re-design โครงการ วิธีการ และแผนการพัฒนา ในครั้งถัดไป				  	พ.บ.

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2569

(ระยะที่ 3)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	1.นำผลการประเมินใน ปีงบประมาณ 2568 มาศึกษา วิเคราะห์และพัฒนาโปรแกรม Skills for the Future  2.กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น พัฒนา แบบชั้นเรียน พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach และ พัฒนาแบบ Project- based learning  3. กำหนดรูปแบบและวิธีการ ประเมินผล  4.กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการ สื่อสาร  5 สรุปแผนการดำเนินงาน	△          △          △          △          △				พบ.
2.การจัดการ	1. นำเสนอโครงการเพื่อขอการ อนุมัติ  2. ประสานงานการพัฒนาให้ เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน เช่น วิทยากร สถานที่  3. ดำเนินการพัฒนาตาม โปรแกรม Skills for the Future ประกอบไป	△          △          △	△          △          △	△          △          △		พบ.

	<p>ด้วย</p> <p>Module 1 ทักษะด้านปฏิภาณทางธุรกิจ</p> <p>Module 2 ทักษะด้านภาวะผู้นำ</p> <p>Module 3 ทักษะด้านดิจิทัล</p> <p>Module 4 ทักษะด้านคน</p> <p>5.วิธีการพัฒนา</p> <p>-พัฒนาแบบชั้นเรียนร้อยละ 30</p> <p>-พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach ร้อยละ 30</p> <p>-พัฒนาแบบ Issue-based learning ร้อยละ 40</p>					
<p><b>3.การติดตามประเมินผล</b></p>	<p>1.กำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินผลรายบุคคล เช่น</p> <p>-ประเมิน Pre and Post Test 20%</p> <p>-ประเมิน Workshop 30%</p> <p>-ประเมิน Project 50%</p> <p>2 ประเมินภาพรวมโครงการ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ (กรณีประเมิน ROI ได้จะดีมาก)</p> <p>3 สรุปและจัดทำรายงานการประเมินในรูปแบบโครงการและ</p>					<p>พบ.</p>



	รายบุคคล					
<b>4.การปรับปรุง และพัฒนา</b>	<p>1 นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลใน การปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรม</p> <p>2 จัดทำรายงานสรุปประเด็นที่ จะต้องปรับปรุงและพัฒนา</p> <p>3 ทบทวนโครงการและนำ ข้อเสนอแนะ มา Re-design โครงการ วิธีการ และแผนการพัฒนา ในครั้งถัดไป</p>				<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>	<b>พบ.</b>

กลยุทธ์ กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร

(HR for Strategic Partner)

ชื่อแผน : แผนการ Re and Up Skills บุคลากรด้าน HR

แผนปฏิบัติการระยะกลาง

1) วัตถุประสงค์ของแผน:

1.1 เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะใหม่สำหรับการปฏิบัติงานยุคใหม่

1.2 เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลมีทักษะในการทำงานเพื่อรองรับอนาคต โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

- ปี 2565 ร้อยละ 80 หมายถึง จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 80 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน
- ปี 2566 ร้อยละ 100 หมายถึง จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 100 ต้องได้รับการพัฒนาและมีผลการประเมินที่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

3) หน่วยงานที่รับผิดชอบ :

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2565

(ระยะที่ 1)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	<p>1.ศึกษา วิเคราะห์และออกแบบ โปรแกรม HR Skills for the Future EP1</p> <p>2.กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น พัฒนา แบบชั้นเรียน พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach และ พัฒนาแบบ Project- based learning</p> <p>3. กำหนดรูปแบบและวิธีการ ประเมินผล</p> <p>4.กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการ สื่อสาร</p> <p>5 สรุปแผนการดำเนินงาน</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>				กจ./พบ.
2.การจัดการ	<p>1. นำเสนอโครงการเพื่อขอการ อนุมัติ</p> <p>2. กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา ไม่ เกินรุ่นละ 10 คน รวมไปถึงสื่อสาร กับกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online/Offline</p> <p>3. ประสานงานการพัฒนาให้ เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน เช่น วิทยากร สถานที่</p>	<p>△</p>	<p>△</p> <p>△</p>			กจ./พบ.



	รายบุคคล					
<b>4.การปรับปรุง และพัฒนา</b>	<p>1 นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการ ปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรม</p> <p>2 จัดทำรายงานสรุปประเด็นที่ จะต้องปรับปรุงและพัฒนา</p> <p>3 ทบทวนโครงการและนำ ข้อเสนอแนะ มา Re-design โครงการ วิธีการ และ แผนการพัฒนา ในครั้งถัดไป</p>				<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>	<b>กจ./พบ.</b>

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2566

(ระยะที่ 2)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	<p>1.ศึกษา วิเคราะห์และออกแบบ โปรแกรม HR Skills for the Future EP 2</p> <p>2.กำหนดวิธีการพัฒนาเช่น พัฒนา แบบชั้นเรียน พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach และ พัฒนาแบบ Project- based learning</p> <p>3. กำหนดรูปแบบและวิธีการ ประเมินผล</p> <p>4.กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการ สื่อสาร</p> <p>5 สรุปลแผนการดำเนินงาน</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>				กจ./พบ.
2.การจัดการ	<p>1. นำเสนอโครงการเพื่อขอการ อนุมัติ</p> <p>2. กลุ่มเป้าหมายที่ได้ผ่านการพัฒนา Module 1 และ 2 รวมไปถึงสื่อสาร กับกลุ่มเป้าหมายทั้ง Online/Offline</p> <p>3. ประสานงานการพัฒนาให้ เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน เช่น วิทยากร สถานที่</p>	<p>△</p>	<p>△</p> <p>△</p>			กจ./พบ.

	<p>4. ดำเนินการพัฒนาตาม โปรแกรม HR Skills for the Future ประกอบไปด้วย</p> <p>Module 3 วิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Sciences)</p> <p>Module 4 การบูรณาการดิจิทัล (Digital Integration)</p> <p>5.วิธีการพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-พัฒนาแบบชั้นเรียนร้อยละ 30</li> <li>-พัฒนาโดยใช้ระบบ Coach ร้อยละ 30</li> <li>-พัฒนาแบบ Issue-based learning ร้อยละ 40</li> </ul>		<p style="text-align: center;">△</p> <p style="text-align: center;">△</p>			
<p><b>3.การติดตาม ประเมินผล</b></p>	<p>1.กำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินผลรายบุคคล เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ประเมิน Pre and Post Test 20%</li> <li>-ประเมิน Workshop 30%</li> <li>-ประเมิน Project 50%</li> </ul> <p>2 ประเมินภาพรวมโครงการ เช่น กระบวนการและผลลัพธ์ (กรณีประเมิน ROI ได้จะดีมาก)</p> <p>3 สรุปและจัดทำรายงานการประเมินในรูปแบบโครงการและ</p>		<p style="text-align: center;">△</p> <p style="text-align: center;">△</p> <p style="text-align: center;">△</p>			<p>กจ./พบ.</p>

	รายบุคคล					
<b>4.การปรับปรุง และพัฒนา</b>	<p>1 นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการ ปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรม</p> <p>2 จัดทำรายงานสรุปประเด็นที่ จะต้องปรับปรุงและพัฒนา</p> <p>3 ทบทวนโครงการและนำ ข้อเสนอแนะ มา Re-design โครงการ วิธีการ และ แผนการพัฒนา ในครั้งถัดไป</p>				<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>	<b>กจ./พบ.</b>



กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร

(HR for Strategic Partner)

ชื่อแผน : แผนการพัฒนา Digital HR

แผนปฏิบัติการระยะยาว

1) วัตถุประสงค์ของแผน:

- 1.1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากรบุคคล
- 1.2 การขับเคลื่อนงานทรัพยากรบุคคลด้วยข้อมูลเพื่อให้ มีความถูกต้อง ตรวจสอบได้และโปร่งใส
- 1.3 การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็น Power User คือ วิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรบุคคลบน Low and No Code Development Platform

2) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ :

- ปี 2567 ร้อยละ 60 หมายถึง การวิเคราะห์และคัดเลือก Content ที่จะใช้ในการพัฒนาบน SMAC
- ปี 2568 ร้อยละ 70 หมายถึง การออกแบบ Content และคัดเลือกอย่างน้อย 2 SMAC Platform ที่สามารถนำมาทดลองแบบ Sandbox และขยายผลการใช้งาน
- ปี 2569 ร้อยละ 100 หมายถึง การออกแบบ Content และคัดเลือกอย่างน้อย 4 SMAC Platform ที่สามารถนำมาทดลองแบบ Sandbox และขยายผลการใช้งาน

3) หน่วยงานที่รับผิดชอบ :

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2567

(ระยะที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาและเทคโนโลยี)






กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	<p>1. การศึกษาและวิเคราะห์ฐานข้อมูลและข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบน SMAC</p> <p>2. การศึกษาและวิเคราะห์งาน (Content) ต่างๆของงาน HR เช่น การออกแบบอัตรากำลัง (Workforce Design) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Sourcing &amp; Selection) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นต้น</p> <p>3. การวิเคราะห์เทคโนโลยี SMAC เช่น Application, Chat Bot เป็นต้น สำหรับงาน HRM and HRD</p> <p>4. สรุปแผนและขอบเขตการดำเนินงาน</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>				กจ./พบ.
2.การจัดการ	1.ประชุมเชิงปฏิบัติการและประชุมกลุ่มย่อยภายในหน่วยงาน	△				กจ./พบ.



	<p>ทรัพยากรบุคคล</p> <p>2.สำรวจความต้องการงานบริการด้าน HR กับบุคลากรในองค์กร เช่น งานบริการข้อมูล งานให้คำปรึกษาด้านกฎระเบียบ เป็นต้น</p> <p>3. วิเคราะห์และคัดเลือก HR Content ที่จะนำมาพัฒนาบน SMAC Platform</p>		<p>△</p> <p>△</p>			
<p><b>3.การติดตามประเมินผล</b></p>	<p>1. ประเมิน HR Content ที่จะนำมาพัฒนาบน SMAC Platform โดยมีเกณฑ์เบื้องต้น ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ความครอบคลุมของเนื้อหา</li> <li>-ประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร</li> </ul> <p>2. ประเมินผลลัพธ์ของแต่ละ HR Content ที่จะเกิดขึ้น โดยมีเกณฑ์เบื้องต้น ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การบริการของ HR มีคุณภาพมากขึ้น</li> </ul> <p>3.ประเมิน Platform ที่จะนำมาใช้งาน โดยคำนึงถึงปัจจัยดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Low and No Code Platform</li> </ul>			<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>		<p>กจ./พบ.</p>



แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2568

(ระยะที่ 2 การพัฒนา HR Digital EP1)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงานรับผิดชอบ
1.การวางแผน	1. จัดตั้งทีม HR Task Force 2. การกำหนดกรอบ และ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา Application, AI for HR เช่น Line Chat Bot แอปพลิเคชันที่คอยตอบข้อสงสัย หรือแอปพลิเคชันที่ให้บริการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล 3. สรุปขั้นตอนการพัฒนา	     				กจ./พบ.
2.การจัดการ	ส่วนที่ 1 การออกแบบระบบ -ออกแบบโครงสร้างข้อมูล เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่า Application จะแสดงข้อมูลอะไรบ้าง และทำงานอะไรได้บ้าง -การออกแบบความสวยงามของ Application หรือ AI หรือที่เรียกว่า User Interface (UI) -การพัฒนา Application หรือ AI บน Low and No Code Platform ทั้งฝั่งหน้าบ้านและหลังบ้าน -การทดสอบ Application หรือ AI		 ระบบ HRM	 ระบบ HRD		กจ./พบ.

	<p>ในรูปแบบ Sandbox คือจำกัดผู้ใช้ และประเมินผลการนำไปใช้จริง</p> <p>ระบบที่ 1 HRM</p> <p>ระบบที่ 2 HRD</p>					
<p><b>3.การติดตาม ประเมินผล</b></p>	<p>1.กำหนดหลักเกณฑ์การทดสอบ และประเมินผลระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Functional Test การทดสอบการทำงานแต่ละส่วนของระบบว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่</li> <li>- Usability Testing การทดสอบการใช้งานจากผู้ใช้งานให้มีการ Feedback</li> <li>- Performance Testing การทดสอบผลลัพธ์ของระบบเช่น Chat Bot ตอบคำถามตรงกับคำถามไหม</li> <li>- Device-Specific Testing การทดสอบบนหลายเครื่องมือ เช่น Mobile and Tablet หรือหลายระบบปฏิบัติการ เช่น IOS หรือ Andriod</li> </ul> <p>2.สรุปผลการทดสอบระบบ</p> <p>3.วางแผนการปล่อยระบบ (Go Live)</p>					<p>กจ./พบ.</p>

<p><b>4.การปรับปรุง และพัฒนา</b></p>	<p>1. ปล่อยระบบต่างๆ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วนที่ต้อง deploy ก็คือ web server กับ client ที่ไว้บน Google Play หรือ Apple Store</p> <p>2.สังเกตการณ์ และวัดผลเป็นระยะ</p> <p>3.ปรับปรุงระบบ เช่น แก้บัค, เปลี่ยน เพิ่มฟีเจอร์ ให้มีประสิทธิภาพสูง</p> <p>4.จัดตั้งทีมบริหารระบบเพื่อ Update ข้อมูล</p>				<p>△  △ △  △</p>	<p>กจ./พบ.</p>
--	--	--	--	--	--------------------------------------	----------------

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2569

(ระยะที่ 3 การพัฒนา HR Digital EP2)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงานรับผิดชอบ
1.การวางแผน	1. จัดตั้งทีม HR Task Force  2. การกำหนดกรอบ และ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา Application, AI for HR เช่น Line Chat Bot แชนบอทที่คอยตอบข้อสงสัย หรือแชนบอทที่ให้บริการข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล  3. สรุปขั้นตอนการพัฒนา	△  △  △				กจ./พบ.
2.การจัดการ	ส่วนที่ 1 การออกแบบระบบ  -ออกแบบโครงสร้างข้อมูล เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่า Application จะแสดงข้อมูลอะไรบ้าง และทำงานอะไรได้บ้าง  -การออกแบบความสวยงามของ Application หรือ AI หรือที่เรียกว่า User Interface (UI)  -การพัฒนา Application หรือ AI บน Low and No Code Platform ทั้งฝั่งหน้าบ้านและหลังบ้าน  -การทดสอบ Application หรือ AI		△	△		กจ./พบ.



	<p>ในรูปแบบ Sandbox คือจำกัดผู้ใช้ และประเมินผลการนำไปใช้จริง</p> <p>HRM 2 ระบบ</p> <p>HRD 2 ระบบ</p>					
<p><b>3.การติดตาม ประเมินผล</b></p>	<p>1.กำหนดหลักเกณฑ์การทดสอบ และประเมินผลระบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Functional Test การทดสอบการทำงานแต่ละส่วนของระบบว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่</li> <li>- Usability Testing การทดสอบการใช้งานจากผู้ใช้งานให้มีการ Feedback</li> <li>- Performance Testing การทดสอบผลลัพธ์ของระบบเช่น Chat Bot ตอบคำถามตรงกับคำถามไหม</li> <li>- Device-Specific Testing การทดสอบบนหลายเครื่องมือ เช่น Mobile and Tablet หรือหลายระบบปฏิบัติการ เช่น IOS หรือ Andriod</li> </ul> <p>2.สรุปผลการทดสอบระบบ</p> <p>3.วางแผนการปล่อยระบบ (Go Live)</p>		<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>	<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>		<p>กจ./พบ.</p>

<p><b>4.การปรับปรุง และพัฒนา</b></p>	<p>1. ปล่อยระบบต่างๆ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วนที่ต้อง deploy ก็คือ web server กับ client ที่ไว้บน Google Play หรือ Apple Store</p> <p>2.สังเกตการณ์ และวัดผลเป็นระยะ</p> <p>3.ปรับปรุงระบบ เช่น แก้บัค, เปลี่ยน เพิ่มฟีเจอร์ ให้มีประสิทธิภาพสูง</p> <p>4.จัดตั้งทีมบริหารระบบเพื่อ Update ข้อมูล</p>				<p>△  △ △  △</p>	<p>กจ./พบ.</p>
--	--	--	--	--	--------------------------------------	----------------

**กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Employee Engagement)**

**ชื่อแผน : การพัฒนาความผูกพันในการทำงาน**

**แผนปฏิบัติการระยะกลาง**

**1) วัตถุประสงค์ของแผน:**

- 1.1 การสร้างความผูกพันในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร
- 1.2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร จะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 1.3 เพื่อนำไปสู่การสร้างความผูกพันที่ดีกับองค์กร

**2) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ**

- ปี 2565 ร้อยละ 70 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจร้อยละ 70 ตามมาตรฐานการประเมินความผูกพัน
- ปี 2566 ร้อยละ 80 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจร้อยละ 80 ตามมาตรฐานการประเมินความผูกพัน

**3) หน่วยงานที่รับผิดชอบ :**

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2565

(ระยะที่ 1 การสำรวจและวางแผน)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1.การวางแผน	1.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล โครงสร้างของความผาสุก	△				พบ.
	1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของความ ผูกพัน	△				
	1.3 การออกแบบเครื่องมือในการ สำรวจ (ดูภาคผนวกที่ 2)	△				
	1.4 กำหนดรูปแบบและวิธีการใน การสำรวจ	△				
	1.5 สรุปแผนการดำเนินงาน					
2.การจัดการ	2.1 นำเสนอแผนงานเพื่อขอการ อนุมัติ	△				พบ.
	2.2 ดำเนินการสื่อสารเพื่อให้การ สำรวจเป็นไปตามวัตถุประสงค์		△			
	2.3 ดำเนินการสำรวจตามแผนที่ กำหนด (ปีละ 1 ครั้ง)			△		
	2.4 สรุปประเด็น Critical Issues			△		
	2.5 ดำเนินการปรับปรุง			△		
3.การติดตาม	3.1 ประเมินผลการปรับปรุง				△	พบ.

<p><b>ประเมินผล</b></p>	<p>3.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผล ก่อนและหลังการปรับปรุง</p> <p>3.3 สรุปและจัดทำรายงานการ ประเมิน</p>				<p>△</p> <p>△</p>	
<p><b>4.การปรับปรุง และพัฒนา</b></p>	<p>4.1 นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและ จุดอ่อน</p> <p>4.2 จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็น</p> <p>4.3 ทบทวนและนำประเด็นต่างๆ มาใช้สำรวจ ในครั้งถัดไป</p>				<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>	<p>พบ.</p>

แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ปี 2566

(ระยะที่ 2 การปรับปรุงและพัฒนา)

กระบวนการ	กิจกรรม	Q1	Q2	Q3	Q4	หน่วยงาน รับผิดชอบ
<b>1.การวางแผน</b>	1.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ความผาสุกของปีงบประมาณ 2565 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของความ ผาสุก 1.3 การออกแบบเครื่องมือในการ สำรวจ 1.4 กำหนดรูปแบบและวิธีการใน การสำรวจ 1.5 สรุปแผนการดำเนินงาน	△  △  △  △  △				พบ.
<b>2.การจัดการ</b>	2.1 นำเสนอแผนงานเพื่อขอการ อนุมัติ 2.2 ดำเนินการสื่อสารเพื่อให้การ สำรวจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ 2.3 ดำเนินการสำรวจตามแผนที่ กำหนด (ปีละ 1 ครั้ง) 2.4 สรุปประเด็น Critical Issues 2.5 ดำเนินการปรับปรุง	△       	△       	△  △  △		พบ.
<b>3.การติดตาม</b>	3.1 ประเมินผลการปรับปรุง				△	พบ.

<p><b>ประเมินผล</b></p>	<p>3.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบผล ก่อนและหลังการปรับปรุง</p> <p>3.3 สรุปและจัดทำรายงานการ ประเมิน</p>				<p>△</p> <p>△</p>	
<p><b>4.การปรับปรุง และพัฒนา</b></p>	<p>4.1 นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและ จุดอ่อน</p> <p>4.2 จัดทำข้อเสนอแนะรายประเด็น</p> <p>4.3 ทบทวนและนำประเด็นต่างๆ มาใช้สำรวจ ในครั้งถัดไป</p>				<p>△</p> <p>△</p> <p>△</p>	<p>พบ.</p>

## บทที่ 5

### แนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

#### 5.1 แนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

การประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง การประเมินผลสัมฤทธิ์ของดัชนีชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยกระบวนการในการประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ คือ เครื่องมือ และวิธีการในการประเมิน

#### เครื่องมือในการประเมิน

เครื่องมือการประเมิน หมายถึง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ โดยเครื่องมือในการประเมินจะมี 2 ระดับคือ ระดับที่ 1 ดัชนีชี้วัด (Indicators) และระดับที่ 2 แบบเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection Form)

**ระดับที่ 1 ดัชนีชี้วัด (Indicators)** หมายถึงเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ โดยจะต้องมีคำอธิบายดัชนีชี้วัด (KPI Template) ให้ชัดเจนเพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในบทนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดการเขียนตัวชี้วัด ดังนี้

หัวข้อ	คำอธิบาย
1. KPI Code	หมายเลขตัวชี้วัดตามที่ระบุในตารางสรุปตัวชี้วัดระดับฝ่าย/ กอง
2. ชื่อตัวชี้วัด	ระบุชื่อตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
3. หน่วยวัด	ระบุหน่วยวัดของตัวชี้วัด เช่น ร้อยละ แห่ง ราย บาท ระดับ เป็นต้น
4. น้ำหนัก	ระบุน้ำหนักตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
5. คำอธิบาย	ระบุคำจำกัดความและรายละเอียดเพิ่มเติมของตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินผลมีความเข้าใจที่ตรงกันถึงแนวทางการวัดผลตัวชี้วัด
6. สูตรการคำนวณ	ระบุสูตรการคำนวณที่สอดคล้องกับวิธีการวัดผลของตัวชี้วัด
7. เกณฑ์การให้คะแนน	ระบุเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวชี้วัด



หัวข้อ	คำอธิบาย
8. เงื่อนไข	ระบุเงื่อนไขที่จำเป็น ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จของตัวชี้วัด
9. รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน	ระบุข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีตของตัวชี้วัด ซึ่งต้องมีแนวทางการจัดเก็บข้อมูลสอดคล้องกับคำจำกัดความของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลปีงบประมาณปัจจุบัน
10. แหล่งข้อมูล / วิธีการจัดเก็บข้อมูล	ระบุแหล่งของข้อมูลในส่วนราชการนำมาใช้อ้างอิงในการประเมินผล รวมทั้งวิธีการจัดเก็บข้อมูล

11. ชื่อผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด พร้อมหมายเลขโทรศัพท์	ระบุชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดูแล ติดตามการดำเนินงานให้ตัวชี้วัดบรรลุผลสำเร็จ พร้อมทั้งเบอร์โทรศัพท์ทั้งที่สำนักงานและโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกรณีที่ต้องปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานเป็นประจำ
12. ผู้จัดเก็บข้อมูล พร้อมหมายเลขโทรศัพท์	ระบุชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของตัวชี้วัด พร้อมเบอร์โทรศัพท์ทั้งที่สำนักงานและโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกรณีที่ต้องปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานเป็นประจำ

ตัวอย่าง KPI Template

KPI  
Code

--

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	:	
คำอธิบาย	:	
หน่วยวัด	:	
ประเภทตัวชี้วัด	:	
กลุ่มตัวชี้วัด	:	
น้ำหนัก	:	
ผู้ครองตัวชี้วัด	:	
สูตรคำนวณ	:	
เกณฑ์การให้คะแนน	:	
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	
ผู้กำกับตัวชี้วัด	:	
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	:	

ระดับที่ 2 แบบเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection Form) หมายถึง แบบฟอร์มในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการประเมินดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแบบเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะมีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของดัชนีชี้วัดเป็นสำคัญ

ตัวอย่างแบบเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ประเมิน			วันที่		
กลยุทธ์	ดัชนีชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้รับ	หลักฐานประกอบ การประเมิน	หมายเหตุ
พัฒนา สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม องค์กร เพื่อ พัฒนา กระบวนการ เรียนรู้ที่ หลากหลาย	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรสุรา	1 = ร้อยละ 50 ของบุคลากรทั้งหมด			
	ที่มีต่อ	2 = ร้อยละ 70 ของบุคลากรทั้งหมด			
	สภาพแวดล้อม	3 = ร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งหมด			
	ที่ส่งเสริมให้	4 = ร้อยละ 90 ของบุคลากรทั้งหมด			
	เกิดการเรียนรู้	5 = ร้อยละ 100 ของบุคลากรทั้งหมด			

## 5.2 วิธีการในการประเมิน

วิธีการในการประเมิน หมายถึง การประเมินโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลักฐาน หรือการสัมภาษณ์ หรือการสอบถาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของดัชนีชี้วัด โดยสามารถจำแนกวิธีการประเมินตามมาตรฐานดัชนีชี้วัด ดังนี้

ประเภทดัชนีชี้วัด	วิธีการประเมิน
การเงิน	การประเมินจากหลักฐานที่ปรากฏ
ผลผลิต	การประเมินจากหลักฐานที่ปรากฏ
ผลกระทบ	การประเมินจากหลักฐานที่ปรากฏ
ปฏิกิริยา	การสอบถาม หรือสัมภาษณ์
เวลา	การประเมินจากหลักฐานที่ปรากฏ หรือ การสอบถาม หรือสัมภาษณ์

### 5.3 KPI Template

#### กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

##### คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อดัชนีชี้วัด	:	ร้อยละความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กร
คำอธิบาย	:	การปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มดัชนีชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้ทรงดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
สูตรคำนวณ	:	-
เกณฑ์การให้คะแนน	:	1= ร้อยละ 60 (การจัดทำโครงสร้างองค์กรแบบ Sandbox) 2= ร้อยละ 70 (การวิเคราะห์กระบวนการงาน) 3= ร้อยละ 80 (การวิเคราะห์งาน) 4= ร้อยละ 90 (การวิเคราะห์กำลังคนทั้งปริมาณและคุณภาพ) 5= ร้อยละ 100 (การประกาศใช้โครงสร้างองค์กร)
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการทุกๆ 6 เดือน
ผู้กำกับดัชนีชี้วัด	:	เลขานุการกรม
ผู้จัดเก็บดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

#### 5.4 คำอธิบายตัวชี้วัดกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

#### กลยุทธ์ที่ 2.กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต ( Human Capital Development for Future Skills)

#### คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อดัชนีชี้วัด	:	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนา
คำอธิบาย	:	
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มดัชนีชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้ทรงดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
สูตรคำนวณ	:	$\frac{\text{จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนา} \times 100}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมด}}$
เกณฑ์การให้คะแนน	:	1= ร้อยละ 40 2= ร้อยละ 60 3= ร้อยละ 80 4= ร้อยละ 90 5= ร้อยละ 100
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	จำนวนผู้ผ่านการพัฒนาและการประเมินผล
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการทุกๆ 6 เดือน
ผู้กำกับดัชนีชี้วัด	:	เลขานุการกรม
ผู้จัดเก็บดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 3: กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร (HR for Strategic Partner)

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อดัชนีชี้วัด	:	ร้อยละของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลที่ผ่านการพัฒนา
คำอธิบาย	:	
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มดัชนีชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้ครองดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
สูตรคำนวณ	:	$\frac{\text{จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนา}}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมด}} \times 100$
เกณฑ์การให้คะแนน	:	1= ร้อยละ 40 2= ร้อยละ 60 3= ร้อยละ 80 4= ร้อยละ 90 5= ร้อยละ 100
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	จำนวนผู้ผ่านการพัฒนาและการประเมินผล
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ดำเนินการทุกๆ 6 เดือน
ผู้กำกับดัชนีชี้วัด	:	เลขานุการกรม
ผู้จัดเก็บดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

**คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)**

ชื่อดัชนีชี้วัด	:	ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบ Digital HR
คำอธิบาย	:	วัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบ Digital HR
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มดัชนีชี้วัด	:	ผลผลิต
น้ำหนัก	:	
ผู้ทรงดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่/กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

สูตรคำนวณ	:	-
-----------	---	---

เกณฑ์การให้คะแนน	:	1= ร้อยละ 60 (ศึกษาวิเคราะห์ระบบ Digital HR) 2= ร้อยละ 70 (การจัดทำ Digital HR Sandbox) 3= ร้อยละ 80 (จำนวน 2 ระบบ) 4= ร้อยละ 90 (จำนวน 3 ระบบ) 5= ร้อยละ 100 (จำนวน 4 ระบบ)
------------------	---	--

แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	
-----------------------------------	---	--

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	ทุก 6 เดือน
------------------------	---	-------------

ผู้กำกับดัชนีชี้วัด	:	เลขานุการกรม
---------------------	---	--------------

ผู้จัดเก็บดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่/กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
-----------------------	---	---



**กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Employee Engagement)**

**คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)**

ชื่อดัชนีชี้วัด	:	ร้อยละของ Employee Engagement
คำอธิบาย	:	วัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน การพัฒนาการเรียนรู้ การสื่อสาร กระบวนการ นวัตกรรม เป็นต้น
หน่วยวัด	:	ร้อยละ
กลุ่มดัชนีชี้วัด	:	ปฏิบัติการ
น้ำหนัก	:	
ผู้ทรงดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

สูตรคำนวณ	:	$\frac{\text{ผลรวมคะแนนความพึงพอใจของบุคลากร} \times 100}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ}}$
-----------	---	---

เกณฑ์การให้คะแนน	:	<p>1 = ร้อยละ 65 ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ</p> <p>2 = ร้อยละ 70 ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ</p> <p>3 = ร้อยละ 75 ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ</p> <p>4 = ร้อยละ 80 ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ</p> <p>5 = ร้อยละ 85 ของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ</p>
------------------	---	---

แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	:	รายงานผลการสำรวจ Employee Engagement
-----------------------------------	---	--------------------------------------

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	:	2 ครั้ง/ปี
------------------------	---	------------

ผู้กำกับดัชนีชี้วัด	:	เลขาธิการกรม
---------------------	---	--------------

ผู้จัดเก็บดัชนีชี้วัด	:	กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
-----------------------	---	------------------------

## บทที่ 6

### สรุปและข้อเสนอแนะ

---

#### 6.1 สรุปผล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือเฉียบพลัน (Disruption) เช่น สงครามการค้าที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน การเกิดโรคอุบัติใหม่ รวมไปถึง ทิศทางแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปัจจัยต่างๆเหล่านี้คือความท้าทายของสำนักงาน นโยบายและแผนยุทธศาสตร์การก้าว กระทรวงพาณิชย์ที่จะต้องพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมีองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ระบบงานที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดคือบุคลากรที่มีคุณภาพและมีทักษะใหม่ๆที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูง โดยสามารถสรุปโครงสร้างกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี (2565-2569) ดังนี้

##### 6.1.1 วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคล

ทุนมนุษย์มีความเป็นมืออาชีพด้านการวิเคราะห์และคาดการณ์โมเดลการค้า

##### 6.1.2 พันธกิจด้านทรัพยากรบุคคล (HR Mission)

- พัฒนาขีดความสามารถองค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศน์ที่มีพลวัตสูง
- พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- พัฒนาขีดความสามารถหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร
- พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี

### 6.1.3 มิติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Perspectives)

#### ด้านที่ 1 การพัฒนาองค์กร

- กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

#### ด้านที่ 2 การพัฒนาทุนมนุษย์

- กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะเพื่ออนาคต ( Human Capital Development for Future Skills)

#### ด้านที่ 3 การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

- กลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์องค์กร (HR for Strategic Partner)

#### ด้านที่ 4 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

- กลยุทธ์การพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Enhancing Employee Engagement)

### 6.1.4 แผนปฏิบัติการระยะกลางและยาว

#### แผนปฏิบัติการระยะกลาง (2565-2566)

- 1.แผนการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์กร
- 2.แผนการพัฒนาระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)
- 3.แผนการ Re and Up Skills บุคลากรด้าน HR
- 4.แผนการพัฒนาความผูกพันในการทำงาน

#### แผนปฏิบัติการระยะยาว (2567-2569)

- 1.แผนการ Re and Up Skills สำหรับทักษะการปฏิบัติงานยุคใหม่
- 2.แผนการพัฒนา HR Digital

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

ความสำเร็จของการกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าต้องคำนึงถึง 4 องค์ประกอบที่สำคัญคือ

1.องค์กร (Organization) จะต้องมีโครงสร้างแบบไขว้ (Matrix Organization) เพราะว่าเป็นองค์กรที่มีภารกิจด้านวิชาการ การวิเคราะห์โมเดลการค้า และการจัดการข้อมูลการค้าแบบอัจฉริยะ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นการไหลเวียนของข้อมูล (Information Flow) ที่ไร้รอยต่อ (Seamless) เพื่อให้ข้อมูลทั้งหมดสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลในรูปแบบข้อมูลการค้าอัจฉริยะ (Trade Intelligent Information) ที่สามารถคาดการณ์การค้าในรูปแบบใหม่ๆ ได้ อย่างแม่นยำ

2.ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) คือ ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร จะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน ความรู้และทักษะร่วมกันเพื่อให้เกิดการทำงานแบบเครือข่ายความรู้ (Knowledge Networking) ที่จะตอบสนองภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.กระบวนการงาน (Work Process) คือ กระบวนการในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (Primary Process) และกระบวนการสนับสนุน (Secondary Process) ที่จะต้องมุ่งเน้น 3 ด้าน คือ สั้น (Short) ไร้รอยต่อ (Seamless) และ การใช้เทคโนโลยี (Digitalization)

4.เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) จะต้องเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนงานให้มีประสิทธิภาพในยุคพลวัตสูง กล่าวคือ เร็วกว่า (Faster) ดีกว่า (Better) และถูกกว่า (Cheaper) เทคโนโลยีดิจิทัลที่ควรนำมาใช้คือ SMAC (Social Media, Mobile, Analytics, Cloud Computing) เพราะ ว่า Technology Platform เหล่านี้สามารถเข้าถึงได้ง่ายทั้งในรูปแบบการพัฒนา การใช้งานที่ง่าย และมีต้นทุนต่ำ

## ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

## แบบวิเคราะห์งาน

ตำแหน่ง.....

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

<b>หน้าที่รับผิดชอบ</b>
<b>มาตรฐานการปฏิบัติงาน</b>
<b>ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงาน</b>

สายการบังคับบัญชา

	ตำแหน่ง
ผู้บังคับบัญชา	
ผู้ใต้บังคับบัญชา	

วงจรการจัดการคุณภาพ (PDCA)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

1.1 วัตถุประสงค์ของงาน / ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วัตถุประสงค์ของงาน	
ผลลัพธ์ที่ต้องการ	

1.2 ทรัพยากร เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน

ทรัพยากร	อธิบาย
เครื่องมือ	
เทคโนโลยี	
แบบฟอร์ม	
อื่นๆ (ถ้ามี)	

3) ขั้นตอนการวางแผนงาน

ขั้นตอนการวางแผน

--

## ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติงาน (DO)

กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

## ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินผล (Check)

สิ่งที่ต้องตรวจสอบและประเมิน	เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ

## ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและพัฒนางาน (Act)

### 4.1 ปัญหาและ แนวทางแก้ไข

ปัญหาในการทำงานที่พบบ่อย	แนวทางแก้ไข	ปัจจัยประสบความสำเร็จ



#### 4.2 การปรับปรุงและพัฒนา

สิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา	วิธีการ	ปัจจัยประสบความสำเร็จ

#### กระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุด (The flow of work)

ภาคผนวก 2

## แบบสำรวจความพึงพอใจในการทำงาน

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปจัดทำแผนการเสริมสร้างความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

#### 1.ตำแหน่งในปัจจุบัน

- ข้าราชการ
- พนักงานราชการ
- ลูกจ้างประจำ
- จ้างเหมาบริการ

#### 2.อายุงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี
- 6-10 ปี
- 11-20 ปี
- 21-30 ปี
- มากกว่า 30 ปี

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจและความผาสุก

**คำชี้แจง** ให้ตอบตามความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดย 5 หมายถึง พึงพอใจมากที่สุด 1 หมายถึงพึงพอใจน้อยที่สุด

### 2.1 ด้านการบริหารงานและองค์กร

ข้อ	คำถาม	5	4	3	2	1
1	หน่วยงานมีการกำหนด ยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนงาน ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
2	ผู้บังคับบัญชามีการชี้แจงนโยบายและมอบหมายหน้าที่ การงาน ได้อย่างชัดเจน					
3	ภายในหน่วยงานมีการสื่อสารข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อ เหตุการณ์และทั่วถึงทั้งองค์กร					
4	งานที่ท่านได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ ในการใช้ความรู้ ความสามารถ แสดงความคิดเห็น และ ตัดสินใจ ในการทำงานได้อย่างเต็มที่					

2.2 ด้านสวัสดิการ

ข้อ	คำถาม	5	4	3	2	1
1	หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร					
2	หน่วยงานมีการสนับสนุนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี					
3	หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการทางเลือกที่บุคลากรสามารถเลือกได้					

2.3 ด้านความก้าวหน้า และมั่นคงในหน้าที่การงาน

ข้อ	คำถาม	5	4	3	2	1
1	ท่านได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มี					
2	หน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามความสามารถ					
3	ความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ (เปิดโอกาสให้มีการลาศึกษาต่อ)					

2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	คำถาม	5	4	3	2	1
1	หน่วยงานได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และระหว่างองค์กร					
2	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้นำความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงาน					
3	หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนา ความรู้ และความสามารถ ตามความจำเป็นรายบุคคล (แผนพัฒนารายบุคคล IDP)					
4	หน่วยงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา ศึกษาดูงาน และศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
5	หน่วยงานมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น					

2.5 ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

ข้อ	คำถาม	5	4	3	2	1
1	ภายในหน่วยงานมีการจัดระบบสุขภาพอนามัยที่ดี เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี					
2	สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานมีความเหมาะสม เช่น มีแสงสว่างที่เพียงพอ มีการถ่ายเทอากาศได้ดี					
3	ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4	การจัดสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับกรปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่					
5	บรรยากาศในการทำงานมีความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใจ แก้ไขปัญหา					

2.6 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร

ข้อ	คำถาม	5	4	3	2	1
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความ เป็นกันเองยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี					
2	เพื่อนร่วมงานยินดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อมีปัญหาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
3	ท่านและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีการ ประสานงาน และการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
4	เพื่อนร่วมงานมีความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานเป็นทีม					

ส่วนที่ 3 โปรดจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ที่ต้องปรับปรุง จำนวน 3 ข้อ

- ด้านการบริหารงาน
- ด้านการยกย่องชมเชย
- ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- ด้านการพัฒนาบุคลากร
- ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน
- ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....