

## 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
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๒
๑.๓ ขอบเขตของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๒
๑.๔ ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๒
บทที่ ๒ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓
๒.๑ คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี	๓
๒.๒ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)	๕
๒.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)	๖
๒.๔ แนวคิดเรื่อง HR Scorecard	๗
๒.๕ องค์ประกอบของ HR Scorecard	๗
๒.๖ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	๘
บทที่ ๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๑๒
ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๒
ขั้นตอนที่ ๒ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๒
ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดกลไกการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดิน	๑๓
ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๑
ขั้นตอนที่ ๕ การกำหนดประเด็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๑
บทที่ ๔ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๒๒
แผนปฏิบัติการ กรมพัฒนาที่ดิน ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๒๒
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๒๔
วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔
พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔
เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ประเด็นการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๔
ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ขับเคลื่อนให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกรมพัฒนาที่ดิน	๒๖
ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล	๒๘
ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างศักยภาพของ บุคลากรให้เป็มืออาชีพ และรองรับระบบราชการดิจิทัล	๒๙
ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส และเป็นไปตามระบบคุณธรรม	๓๑
ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อความผาสุกและ ความผูกพันองค์กร	๓๒
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๓๗</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๓๘</b>
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) นโยบายแผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๔ : ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (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 ภายใต้อสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดี

## 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 ทักษะ สมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของกรมพัฒนาที่ดินให้บรรลุ วิสัยทัศน์ 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 จำเป็นต้องทราบถึงนโยบาย 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 และความรู้ความสามารถพร้อมต่อการปฏิบัติงาน ดำเนินกาปรับปรุงสวัสดิภาพชีวิต ความเป็นอยู่ ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงาน

๖) **พัฒนากลไกให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการสาธารณะ และการตรวจสอบภาครัฐ** โดยการสร้างความเข้าใจถึงหลักการบริหารราชการขั้นพื้นฐาน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาคอขวดและลดข้อจำกัดของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง 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 แก้วไข บำบัด ฟื้นฟูผู้กระทำผิด ส่งเสริม ปกป้อง คุ่มครองสิทธิมนุษยชน พัฒนาประสิทธิภาพระบบการสืบสวนสอบสวน ด้านการปราบปรามอาชญากรรมพิเศษ กำหนดมาตรการคุ้มครองเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำใด ๆ พร้อมทั้งบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมให้ดำเนินงานสอดประสานกันอย่างเป็นองค์ภาพ 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 โดยหมุดหมายที่ต้องบรรลุในระยะเวลาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ เพื่อสร้าง “ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ” ประกอบด้วย

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



**หมวดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง ภาครัฐมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติ** อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันภาครัฐของไทยมีขนาดใหญ่ ขาดความคล่องตัว และมีรายจ่ายประจำมาก อีกทั้งยังมีโครงสร้างการบริหารงานแบบรวมศูนย์แต่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และมีกฎหมายจำนวนมากที่ยังล้าสมัยและขาดการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพในระยะต่อไป ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ปัญหาการทางการคลังที่เพิ่มขึ้นจากการเข้าสู่สังคมสูงวัย 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) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ๔) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 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

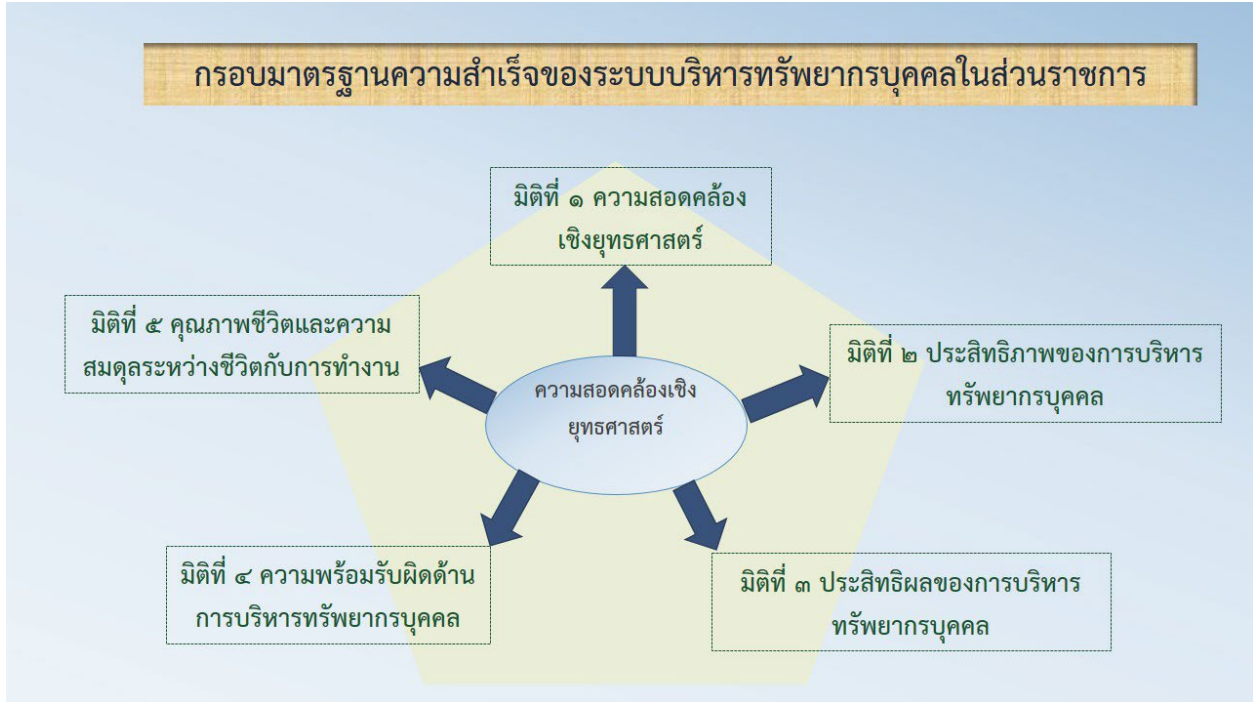
๓) มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ว่า ส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

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

## ๒.๖ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

การพัฒนา HR Scorecard ในส่วนราชการมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 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 โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

๔) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่อง ในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการที่ผู้นำปฏิบัติงาน 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 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programmed Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิด ประโยชน์ ดังนี้

- ๑) การรักษาไว้ (Retention) ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจของส่วนราชการ
- 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



**มิตินี้ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)** หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

- ๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและ หลักสิทธิมนุษยชน
- ๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

**มิตินี้ 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 มิตินี้ 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 ผู้อำนวยการกลุ่มจาก สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 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 และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ กรมพัฒนาที่ดิน

#### ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งบทบาทหน้าที่ตามกฎกระทรวง แผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน 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. ต้องการตำแหน่งของบุคลากรที่มีความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ (Data





ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
		Analysis) (มีการแข่งขันในตัวบุคคล ค่อนข้างสูง) ๓. สร้างระบบการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างฯ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น นำระบบ AI เพื่อใช้ในการบริหารค่าจ้างคน
การสรรหาและ คัดเลือก	- มีหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกของแต่ละตำแหน่ง - มีการมอบอำนาจให้หน่วยงานส่วนภูมิภาค สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรได้ - มีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากร ของกรม ในด้านการสรรหา คัดเลือก และ การย้าย การโอน การเลื่อน ผ่านโครงการ HR Mobile	๑. ได้ข้าราชการที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตาม ภารกิจ ๒. กำหนดเกณฑ์การสรรหาฯ บุคลากรที่ เข้มข้น ๓. บุคลิกภาพที่เข้ากับองค์กรได้ (คนที่ใช้ มาก่อนคนที่เก่ง)
การบริหารผล ปฏิบัติงานและ ผลตอบแทน	- มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติราชการโดยคณะทำงานที่มาจากทุก หน่วยงาน - มีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับกอง/สำนัก สำหรับใช้ในการถ่ายทอดสู่ระดับกลุ่ม/ฝ่าย และระดับบุคคล สำหรับใช้ในการประเมิน เพื่อเลื่อนเงินเดือนในแต่ละปีงบประมาณ	- ยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน ให้มีความโปร่งใสในการประเมินฯ (มี ปัจจัยหลายอย่างเป็นองค์ประกอบ)
การบริหารสวัสดิการ	- มีกิจกรรมส่งเสริมที่ครอบคลุมความ ต้องการพื้นฐานของบุคลากร เช่น การตรวจ สุขภาพประจำปีการฝึกอบรมเพื่อสร้างอาชีพ ฌาปนกิจสงเคราะห์ เป็นต้น	๑. สร้างระบบสวัสดิการ (เฉพาะ ตำแหน่ง) ๒. นโยบายทำงานใกล้บ้าน
ความก้าวหน้าในสาย อาชีพและการจัดการ บุคลากรคุณภาพ	- มีการกำหนดเส้นทางส่งเสริมประสบการณ์ใน ตำแหน่งเป้าหมายระดับผู้อำนวยการกอง/ สำนัก และผู้อำนวยการสถานีพัฒนาที่ดิน ครบทุกตำแหน่ง รวม ๑๔ ตำแหน่ง - มีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากร ของกรม ในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผ่านโครงการ HR Mobile	๑. ได้บุคลากรไม่ fit กับระบบการพัฒนา (HIPPS) ๒. ความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งไม่ เท่ากัน



## ๒. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
การวางแผนการพัฒนาบุคลากร	มีแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีที่พัฒนาความรู้และทักษะหลายด้าน เช่น การพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร การพัฒนาด้านวิชาการ การพัฒนาด้านบริหารจัดการ การพัฒนาด้านทักษะดิจิทัล การพัฒนาด้านทักษะทางภาษา การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ยังไม่ครอบคลุม</li> <li>๒. องค์กรความรู้ภาพรวมและองค์ความรู้เฉพาะด้าน เช่น Data Science /Modeling /Computer Science</li> <li>๓. การปรับ Mindset (กระบวนการทางความคิด)</li> <li>๔. การขับเคลื่อนค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>๕. ทำแผนพัฒนาบุคลากรแยกเป็นสายงานวิชาการและสายงานสนับสนุน และเป็น ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</li> <li>๖. กำหนดหลักสูตร กำหนดประเภทการพัฒนาและกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนในแต่ละปี</li> <li>๗. บทบาทของผู้นำหน่วยงานต่อการพัฒนาบุคลากร สร้างระบบการรายงานผลการติดตามประเมิน</li> <li>๘. ทบทวนการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ (PDCA ในแต่ละหลักสูตร)</li> <li>๙. ออกแบบระบบในแต่ละส่วนงานให้มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรภายใต้องค์กรตนเองอย่างไร?</li> <li>๑๐. พัฒนาให้บุคลากรมี Multi Skill</li> </ol>
การฝึกอบรม	ปรับรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การฝึกอบรมออนไลน์ ผ่านระบบ Application Zoom VDO Conference	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ยังขาดความพร้อมด้านอุปกรณ์ และเจ้าหน้าที่ยังขาดความเชี่ยวชาญด้านการใช้ อุปกรณ์</li> <li>๒. หน่วยงานส่วนภูมิภาคไม่สามารถดำเนินการจัดอบรมได้เอง</li> <li>๓. เปลี่ยนเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการทางอ้อม โดยมีการเพิ่มกิจกรรมที่มี</li> </ol>



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับ (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
		<p>ความหลากหลาย สอดแทรกกระบวนการปรับ Mindset ในกิจกรรม</p> <p>๔. รูปแบบการฝึกอบรม (Online /Onsite) ยังไม่สะท้อนถึงภาพความเป็นจริงหรือการนำไปใช้ประโยชน์ได้ ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบการฝึกอบรมเชิงรู้แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้</p> <p>๕. วางระบบให้หน่วยงานย่อยสามารถวิเคราะห์หรือเติมเต็มให้หน่วยงานตนเองได้</p>
การสร้างองค์ความรู้แห่งการเรียนรู้ (เช่น KM นวัตกรรม)	มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการฝึกอบรมออนไลน์ ระบบ LDD e-Training เป็นประจำทุกปี	<p>๑. หลักสูตรยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน</p> <p>๒. ยังขาดการรวบรวมองค์ความรู้จากหน่วยงานหลักลงสู่เกษตรกร เพราะส่วนใหญ่ ฟังองค์ความรู้จากหน่วยงานกลาง</p> <p>๓. เกษตรกรไม่สามารถเข้าถึงระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ของหน่วยงาน</p> <p>๔. ขาดการบูรณาการองค์ความรู้จากหน่วยงานภายนอก</p> <p>๕. มี Best Practice แต่ยังไม่ได้สกัดออกมาเป็นองค์ความรู้</p>
ระบบการสอนงาน	มีการกำหนดตัวชี้วัดเรื่องการสอนงานของ ผชช. ผอ.กลุ่ม หัวหน้าฝ่าย	- เพิ่มการวางแผนระบบการสอนงานร่วมกับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	มีการออกแบบการประเมินผลด้านการพัฒนาครอบคลุมทุกระดับ	<p>๑. ผลการประเมินความรู้ และสมรรถนะของบุคลากรผู้บังคับบัญชายังไม่ได้ใส่ข้อมูลการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>๒. ขาดการประเมินผลหลังการฝึกอบรมเรื่องการนำไปใช้</p> <p>๓. กระบวนการปรับ Mindset ไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม</p> <p>๔. การฝึกอบรมออนไลน์ยังไม่สะท้อนถึงภาพความเป็นจริงหรือการนำไปใช้ประโยชน์ได้</p>



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
		๕. แนวทางการประเมิน ชัดเจน เป็นรูปธรรม ๑๗

๓. ด้านการสร้างความสุขและผูกพันของบุคลากร

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
การสร้างความสุขและความผูกพัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างแรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และภูมิภาค เช่น การจัดทำ รางวัลเลิศรัฐ มีแรงจูงใจสำหรับการส่งงาน สถานที่ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ สิ่งแวดล้อม กิจกรรม ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกรักในการทำงาน เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น</li> <li>- การอำนวยความสะดวกและการให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในกรมทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำเวลาขอความช่วยเหลือ การติดต่อกัน อย่างดีมาก</li> <li>- มีความก้าวหน้าในระบบสารสนเทศ โดยเฉพาะข้อมูลเชิงระบบ การติดต่อโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุยานพาหนะ บ้านพัก มีความผูกพันที่ดีภายในกรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลาออกของ <b>ข้าราชการ</b> – เมื่อหมดภาระ ออกไปดูแลบิดา มารดา หรือประกอบธุรกิจส่วนตัว</li> <li><b>พนักงานราชการ</b> – ได้บรรจุเป็นข้าราชการประจำ ซึ่งมีความมั่นคงมากกว่า</li> <li><b>ข้าราชการโดดเด่น (Talent)</b> – เนื่องจากไม่สามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่</li> <li>- การเลื่อนตำแหน่งในระดับจังหวัด และ ศูนย์พัฒนาที่ดิน ไม่มีความสุขเท่าที่ควร หน่วยงานที่อื่นอาจจะมีการเลื่อนมากกว่า เนื่องจากมีตำแหน่งด้านบริหารมารองรับ / ขั้นตอนในการเลื่อนระดับตำแหน่ง มีหลายขั้นตอนมากขึ้น</li> <li>มีคณะกรรมการหลายชั้น จนนักวิชาการในส่วนภูมิภาค เกิดความท้อใจในการปรับระดับ</li> </ul>



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลไก ๓ ต่าง (ต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ ต่างลักษณะงาน) ของ กกจ. ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ (Job Rotation) ทำให้การ a the right man on the งานยังไม่สัมพันธ์กัน ๑๘</li> <li>- ความโปร่งใสในการประเมิน เนก เบบบ เลื่อนเงินเดือน / ปรับเลื่อนตำแหน่ง การทำงานของกรมยังไม่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เรียกใช้งานตามความพึงพอใจ</li> </ul>
<p>การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทีมดี ดินดี TEAM for Soils T-Teamwork : สร้างทีม E-Energetic : ทำงานเชิงรุกอย่างมีพลัง A-Agile : คล่องแคล่ว M-Move Forward : มองสูง เป็นเป้าหมายเดียวกัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการนำองค์การที่ดี มีการสั่งงานให้เกิดการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</li> <li>- มีการนำค่านิยม Team for Soils มาขับเคลื่อนงานตามค่านิยมได้ดี ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค</li> <li>- มีการขับเคลื่อนแบบพี่สอนน้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลลัพธ์จากการดำเนินงานอาจจะไม่ไปตามเป้าหมาย บุคลากรยังคงยึดติดการทำงานในรูปแบบเดิมๆ ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง บางครั้งเปลี่ยนเพียงหลักการและนโยบายแต่การปฏิบัติขัดกับหลักการ</li> <li>- การขับเคลื่อนระดับปฏิบัติการยังมีการตระหนักรู้ได้น้อย ไม่รู้วิธีการนำค่านิยมมาใช้กรปฏิบัติ ควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ถึงระดับปฏิบัติการ</li> <li>- ค่านิยมในหัวข้อปรับตัวเร็วสร้างความยืดหยุ่น</li> <li>- ควรมีการพัฒนาขั้นตอน transition ให้การปรับเปลี่ยน smooth มากขึ้น เพราะช่วง transition stage ใช้เวลานาน ถ้ามีการกำหนดตัวชี้วัดช่วงนี้ แล้วค่อยกำหนดตัวชี้วัดเมื่อเปลี่ยนผ่านแล้วอีกแบบหนึ่ง จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น</li> <li>- หน่วยพัฒนาที่ดินทำงานแบบหน่วยงานเดียว ไม่มีการช่วยเหลือกันมากเท่าที่ควร ขาดการทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> </ul>



ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ทำได้ดี (ตามเป้าหมาย/ดีกว่าหน่วยอื่น) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)	สิ่งที่ควรปรับปรุง (ไม่ได้ตามเป้าหมาย/ต่ำกว่ามาตรฐาน) (ระบุข้อมูลอ้างอิง)
การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงานโปร่งใส จัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>- สร้างกระบวนการที่เป็นต้นแบบความโปร่งใส</li> <li>- ปีล่าสุดคะแนน ITA เป็นที่ ๑ ของกระทรวงเกษตรฯ (๙๔.๔๗ คะแนน) มีแผนคุณธรรม แผนป้องกัน ปราบปรามทุจริต</li> <li>- มีการประกาศเจตนารมณ์ โปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต</li> <li>- มีข้อร้องเรียนเรื่องทุจริตและเรื่องการทำงานน้อยมาก เมื่อเทียบกับกรมอื่นในกระทรวงฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกย่องบุคลากรที่ทำงานด้วยความโปร่งใส ได้เห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างชัดเจน จับต้องได้</li> <li>- กระบวนการเสริมสร้างฯ ภายในองค์กรยังคงใช้กระประเมินคุณธรรมและควา <span style="float: right;">๑๙</span></li> <li>ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ IIA ซึ่งเป็นภาคบังคับที่กรมฯ ต้องดำเนินการ (เพื่อรางวัล) แต่ยังไม่มีการเสริมสร้างฯ ที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบอื่น ที่ทำให้คนในองค์กรเกิดความตระหนักจริงๆ</li> </ul>
การสร้างความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงานร่วมกับเครือข่ายในพื้นที่ เช่น หมอдинอาสา มีแผนยุทธศาสตร์ มีกลยุทธ์ มีศูนย์ถ่ายทอด, แปลงสาธิต สำหรับการจัดให้ร่วมกิจกรรม</li> <li>- มีการทำงานเป็นทีมร่วมกันมากขึ้นกว่าในอดีต แม้จะไม่ได้ทำงานร่วมกันก็ตาม ผ่านการมอบหมายงานที่ชัดเจน ตรงกับความรับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นส่วนตัวของเด็กรุ่นใหม่ ขาดการพัฒนาการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เช่น กลุ่มเกษตรกร</li> <li>- ทักษะคติในการทำงานยังไม่สามารถปรับเข้ากับงานและคนรุ่นก่อนได้</li> <li>- ความชัดเจนในการทำงาน ความชัดเจนของเป้าหมาย ยังไม่ชัดเจน ทำให้คนรุ่นใหม่เกิดความสับสน</li> <li>- ความแตกต่างระหว่างวัย ก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม</li> <li>- การสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน</li> </ul>

#### 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. การแนะแนว แนวทางบุคลากรของแต่ละบุคคล พัฒนาทักษะด้านใดบ้าง ๒๐ ๒. การให้คำแนะนำเส้นทางการส่งสมประสพการณ์ (career path)
การงบประมาณด้าน HR	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	- ทำแผนการบริหารความเสี่ยงในด้านงบประมาณการดำเนินการด้าน HR
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. นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
  ๓. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
  ๔. เกิดการบูรณาการแนวคิดของบุคลากรรุ่นเก่า และบุคลากรรุ่นใหม่ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดการสร้างเครือข่าย แบ่งปันข้อมูลจากรุ่นสู่รุ่น
  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 บูรณาการทำงานทั้งภายใน-นอกองค์กร
๑๒. มีการสร้างบุคลากรให้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อยู่
๑๓. มีการให้รางวัล ยกย่องบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และเป็นคนดี
๑๔. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

๒๑

#### 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 ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมด้านการวางแผนถ่ายทอดเทคโนโลยี 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) นวัตกรรมการพัฒนาที่ดินที่สนับสนุนการเป็นองค์กรอัจฉริยะทางดิน

๔) กรมพัฒนาที่ดินเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล

๒๓

### 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 แผนปฏิบัติการราชการกรม แนวคิดที่สำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจุบัน ความคาดหวังของบุคลากรในกรมพัฒนาที่ดิน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับและทุกหน่วยงาน จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และประเด็นการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนให้การ



ปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าประสงค์ของกรมพัฒนาที่ดิน โดยสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มีดังนี้

๒๔

## แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

### วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรเป็นมืออาชีพรองรับการเป็นองค์การอัจฉริยะทางดิน

### พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล
๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ และปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม

### เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. ดำเนินการและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล
๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพรองรับการเป็นองค์การอัจฉริยะทางดินและปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม 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 เพื่อดึงดูดผู้มีความรู้ (Talent Management)



## มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operation Efficiency)

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาการกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วยระบบออนไลน์

๒๕

## มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programed Effectiveness)

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ราชการดิจิทัล

## มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส และเป็นไปตามระบบคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมการเป็นข้าราชการที่ดี

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

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

ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อความผาสุกและความผูกพันองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ขับเคลื่อนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกรมพัฒนาที่ดิน

เป้าประสงค์ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ ๘๕)

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				ปีงบประมาณ					
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจ	กรมพัฒนาที่ดินมีอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจ	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนกำลังคน	๑. การจัดทำแผนกำลังคนที่สอดคล้องเหมาะสมกับงาน และเกิดความคุ้มค่า	-	๕๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.
กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร	มีการทบทวนแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายอาชีพ	ร้อยละความสำเร็จของการทบทวนแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายอาชีพ	๒. การจัดทำ/ทบทวนแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายอาชีพ	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 บริหารจัดการด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)	มีมาตรการ/แนวทางใน การจูงใจผู้มีศักยภาพสูงให้ มาปฏิบัติงาน	จำนวนกิจกรรม/สื่อ ประชาสัมพันธ์ เพื่อ สร้างความเข้าใจและ ดึงดูดข้าราชการผู้มี ศักยภาพ/ผลสัมฤทธิ์สูง	๔. การจัดทำกิจกรรม/ สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อ สร้างความเข้าใจและ ดึงดูดข้าราชการผู้มี ศักยภาพ/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	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวนกระบวนการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปรับเปลี่ยนโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	๕. การปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล 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 พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	การสรรหาบุคลากรของกรมเป็นระบบออนไลน์เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอน การปฏิบัติงาน	ร้อยละความสำเร็จของการสรรหาด้วยระบบออนไลน์	๗. การสร้างระบบการรับสมัครออนไลน์ในการดำเนินการสรรหาบุคลากร	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	กกจ.



ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็มืออาชีพ และรองรับระบบราชการดิจิทัล

เป้าประสงค์ บุคลากรกรมพัฒนาที่ดินมีความเป็มืออาชีพรองรับระบบราชการดิจิทัล

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 พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ราชการดิจิทัล	บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนการเป็นระบบราชการดิจิทัล	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	๑๓. โครงการพัฒนาทักษะแก่บุคลากรด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีในอนาคต	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 เสริมสร้าง ความโปร่งใสในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมพัฒนาที่ดินมีความโปร่งใส	ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	๑๗. การจัดทำ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	AA	AA	AA	AA	AA	กกจ./ ทุกหน่วยงาน



ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อความผาสุกและความผูกพันองค์กร

เป้าประสงค์ บุคลากรพัฒนาที่ดินมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผาสุกและความผูกพันองค์กร

ตัวชี้วัด ระดับความผาสุกและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

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 แอโรบิก	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	กกจ.
		- จำนวนกิจกรรมการแสดงความรักผิดชอบต่อสังคมจิตอาสา	๒๑. การจัดกิจกรรมการแสดงความรักผิดชอบต่อสังคม จิตอาสา เช่น บริจาคโลหิต บริการให้ความรู้ด้านดิน เป็นต้น	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	๑๐๙	กกจ.



## มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน



## มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน



## มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน



## มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมพัฒนาที่ดิน



## บรรณานุกรม

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

สืบค้นจาก <https://www.ldd.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. **ทวนमुखย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล** (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 กับแผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาที่ดิน	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				

<b>ความสอดคล้องเชื่อมโยง</b>	<b>มิติ ๑</b> <b>ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)</b>	<b>มิติ ๒</b> <b>ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operation Efficiency)</b>	<b>มิติ ๓</b> <b>ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programed Effectiveness)</b>	<b>มิติ ๔</b> <b>ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)</b>	<b>มิติ ๕</b> <b>คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance)</b>
<b>ประเด็นการพัฒนาค่าที่ ๒</b> <b>พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบให้มีประสิทธิภาพรองรับการเข้าสู่ระบบราชการดิจิทัล</b>		x			
<b>กลยุทธ์ที่ ๑</b> นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล		x			
<b>กลยุทธ์ที่ ๒</b> พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ		x			
<b>กลยุทธ์ที่ ๓</b> พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรด้วยระบบออนไลน์		x			

<b>ความสอดคล้องเชื่อมโยง</b>	<b>มิติ ๑</b> <b>ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)</b>	<b>มิติ ๒</b> <b>ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operation Efficiency)</b>	<b>มิติ ๓</b> <b>ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programed Effectiveness)</b>	<b>มิติ ๔</b> <b>ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)</b>	<b>มิติ ๕</b> <b>คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance)</b>
<b>ประเด็นการพัฒนاتی ๓</b> พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ			x		
กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์			x		
กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย			x		
กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			x		
กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนากิจกรรมด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ราชการดิจิทัล			x		

ความสอดคล้องเชื่อมโยง	มิติ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	มิติ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operation Efficiency)	มิติ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programed Effectiveness)	มิติ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)	มิติ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work – Life Balance)
<b>ประเด็นการพัฒนาที่ ๔</b> พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส และเป็นไปตามระบบคุณธรรม				X	
กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมการเป็นข้าราชการที่ดี				X	
กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)				X	
<b>ประเด็นการพัฒนาที่ ๕</b> พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อความผาสุกและความผูกพันองค์กร					X
กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					X
กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน					X