

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568

# แผนกลยุทธ์การบริหาร

## ทรัพยากรบุคคล

ตามแนวทาง HR SCORECARD จังหวัดลำพูน

(ทบทวน ปี พ.ศ. 2563 - 2567)



สำนักงานจังหวัดลำพูน

Contact us

053-511-000



สำนักงานจังหวัดลำพูน

Contact us  
053-511-000

## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

|              |             |                                              |
|--------------|-------------|----------------------------------------------|
| นายพงศ์รัตน์ | ภิรมย์รัตน์ | ผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูน                     |
| นายสำเริง    | ไชยเสน      | รองผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูน                  |
| นายวรยุทธ    | เนาวรัตน์   | รองผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูน                  |
| ดร.ขวัญนภา   | สุขคร       | ผู้อำนวยการศูนย์ลำปาง<br>มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |

### คณะผู้จัดทำ

|                                                     |          |                                                   |
|-----------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------|
| นายชัยณรงค์                                         | วงศ์ใหญ่ | หัวหน้าสำนักงานจังหวัดลำพูน<br>หัวหน้าคณะผู้จัดทำ |
| หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดลำพูน<br>ทุกส่วนราชการ |          | คณะผู้จัดทำ                                       |
| กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล<br>สำนักงานจังหวัดลำพูน |          | เลขานุการคณะผู้จัดทำ                              |

## คำนำ

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า และมีคุณธรรม โดยข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละปีให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน รวมทั้งให้ส่วนราชการต้องประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเสนอสำนักงาน ก.พ. ทุกปี เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็ง และมั่นใจได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Scorecard) ไว้ 5 มิติ ได้แก่ 1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) 2. มิติประสิทธิภาพของกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) 3. มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) 4. มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) และ 5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life balance)

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดลำพูน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เป็นไปตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นความเชื่อมโยงของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของจังหวัดลำพูน พ.ศ. 2561-2565 โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ระยะเวลาในการดำเนินงานและ ผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดแผนงาน/โครงการ ที่ต้องดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

คณะผู้จัดทำ

กันยายน 2563



## ส่วนบทนำ



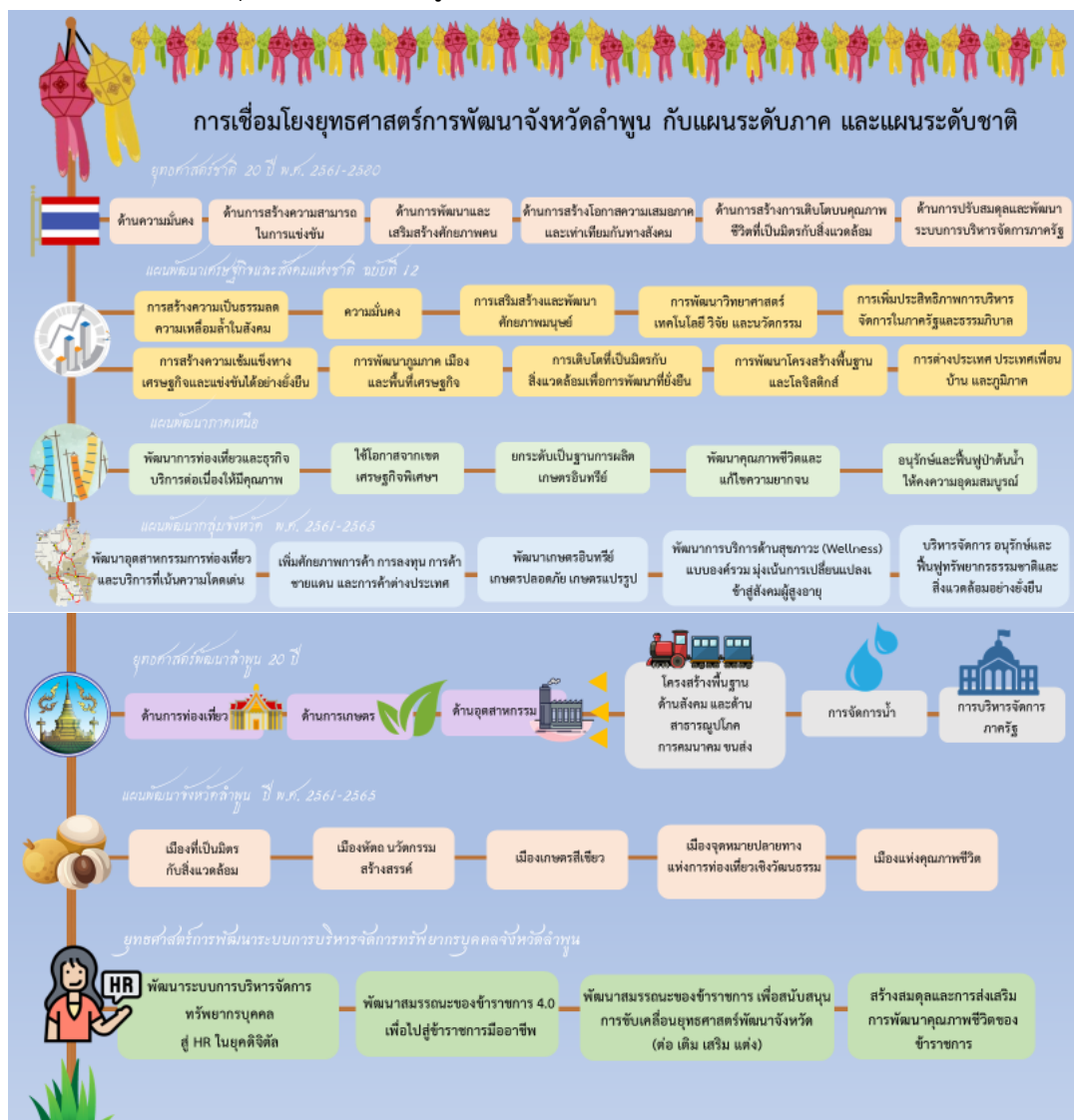
จังหวัดลำพูนเป็นจังหวัดที่เล็กที่สุดในภาคเหนือ มีประวัติศาสตร์ที่เก่าแก่มาช้านาน โดยแต่เดิมนั้นมีชื่อเรียกว่า “นครทริภุญชัย” เป็นเมืองโบราณ อายุยาวนานกว่า 1,300 ปี จังหวัดลำพูนได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็น “เมืองแห่งความสุข บนความพอเพียง” หมายถึง ประชาชนในจังหวัดลำพูนจะมีความสุขจากการมีคุณภาพชีวิตที่ดีและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี และเพื่อให้การดำเนินนโยบายให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 แผน และแผนพัฒนาภาคเหนือ จังหวัดลำพูนจึงได้กำหนดประเด็นการพัฒนาจังหวัดในระยะ 5 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2561 – 2565 จำนวน 5 ประเด็น โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ดังรูปที่ 1

- |                      |                                                                                          |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นการพัฒนาที่ 1 | เมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco City)                                                |
| ประเด็นการพัฒนาที่ 2 | เมืองหัตถ นวัตกรรมสร้างสรรค์ (Creative Craft Innopolis)                                  |
| ประเด็นการพัฒนาที่ 3 | เมืองเกษตรสีเขียว (Green Agriculture City)                                               |
| ประเด็นการพัฒนาที่ 4 | เมืองจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์วัฒนธรรม (Cultural Experience Destination) |
| ประเด็นการพัฒนาที่ 5 | เมืองแห่งคุณภาพชีวิต (Quality of Life)                                                   |

อีกทั้งได้กำหนดประเด็นกรอบพัฒนาจังหวัด 20 ปีไว้ 3 ด้าน คือ เกษตรกรรม (Agriculture Economy) อุตสาหกรรม (Local Industry Economy) และการท่องเที่ยว (Heritage Culture Economy) โดยมีปัจจัยพื้นฐานที่เป็นตัวสนับสนุน 3 ด้าน คือ (1) โครงสร้างพื้นฐานทางด้านสังคม สาธารณูปโภค และการคมนาคมขนส่ง (2) การบริหารจัดการน้ำ สำหรับใช้ในการเกษตร อุตสาหกรรม และอุปโภคบริโภค และ (3) การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐที่มีทั้งนี้ แผนพัฒนามาตรระดับจังหวัดและระดับกลุ่มจังหวัดจะมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนในระดับชาติ อันได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 แผน และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความมั่นคง (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) การสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม (5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้การพัฒนาในระดับจังหวัดเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ภาพรวมของประเทศไทย อย่างยั่งยืนประสิทธิภาพ แผนพัฒนาจังหวัดลำพูน ทั้งในระยะกลางและระยะยาว จะมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาภาคเหนือ และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วยจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง และ

แม่ฮ่องสอน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาคือยกระดับการท่องเที่ยว การค้า การลงทุน และการเกษตร สู่วิถีเศรษฐกิจมูลค่าสูง เพื่อเชื่อมโยงเศรษฐกิจกับห่วงโซ่อุปทานของโลก ดังนี้

1. พัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการที่เน้นความโดดเด่นและเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด
2. เพิ่มศักยภาพการค้า การลงทุน การค้าชายแดน และการค้าต่างประเทศ
3. พัฒนาเกษตรอินทรีย์ เกษตรปลอดภัย และเกษตรแปรรูป ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่ม
4. พัฒนาการบริการด้านสุขภาพ (Wellness) แบบองค์รวม มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)
5. บริหารจัดการ อนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 : การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลำพูน กับแผนระดับภาค และแผนระดับชาติ

โดยการบริหารราชการจังหวัดลำพูนเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นจุดที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารราชการส่วนกลางและการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 โดยจังหวัดลำพูน มีหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคของจังหวัดลำพูน จำนวน 34 หน่วยงาน ประกอบด้วยบุคลากร จำนวนทั้งสิ้น 3,826 คน โดยที่สัดส่วนของข้าราชการในจังหวัดลำพูน คิดเป็นร้อยละ 74.36 รองลงมาคือลูกจ้างประจำ ร้อยละ 7.74 และอายุเฉลี่ยของบุคลากรทั้งหมด อยู่ที่ 44 ปี โดยในกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างประจำมีอายุเฉลี่ยสูงสุดที่ 45 และ 51 ปี ตามลำดับ

| ประเภท             | ระดับการศึกษา (คน) |       |      |       |       | เพศ (คน) |       |       | อายุเฉลี่ย (ปี) |
|--------------------|--------------------|-------|------|-------|-------|----------|-------|-------|-----------------|
|                    | ต่ำกว่าป.ตรี       | ป.ตรี | ป.โท | ป.เอก | รวม   | ชาย      | หญิง  | รวม   |                 |
| 1. ข้าราชการ       | 325                | 2,077 | 372  | 71    | 2,845 | 780      | 2,065 | 2,845 | 45              |
| 2. ลูกจ้างประจำ    | 280                | 16    | -    | -     | 296   | 130      | 166   | 296   | 51              |
| 3. พนักงานราชการ   | 58                 | 198   | 7    | 1     | 264   | 97       | 167   | 264   | 36              |
| 4. ลูกจ้างชั่วคราว | 95                 | 85    | 1    | 2     | 183   | 49       | 134   | 183   | 30              |
| 5. พนักงานจ้างเหมา | 123                | 108   | 7    | -     | 238   | 117      | 121   | 238   | 37              |
| รวม                | 881                | 2,484 | 387  | 74    | 3,826 | 1,173    | 2,658 | 3,826 | 44              |

ที่มา : สำนักงานจังหวัดลำพูน 2561

เพื่อให้บุคคลกรสามารถปฏิบัติงานได้ตามผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า และมีคุณธรรม โดยข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นสำนักงานจังหวัดลำพูนจึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดลำพูน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2568 และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ให้สอดคล้องตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นความเชื่อมโยงของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของจังหวัดลำพูน พ.ศ. 2561-2565 เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Scorecard) ไว้ 5 มิติ ได้แก่ 1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) 2. มิติประสิทธิภาพของกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) 3. มิติ



ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) 4. มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) และ 5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life balance) เพื่อพัฒนากลุ่มบุคลากรประเภทต่างๆ ให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี เพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อการพัฒनावัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ



## ส่วนที่ 1 กรอบคิดและการบริหารทรัพยากรบุคคล



## ส่วนที่ 1 กรอบคิดและการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard จังหวัดลำพูน

### 1) กรอบความคิดเพื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคล

#### (Diagnostic Framework for Strategic Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องเชื่อมโยงไปถึง การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแยกไม่ออก ความสัมฤทธิ์ผลของยุทธศาสตร์องค์กรเป็นผลโดยตรง จากความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ดังนั้น กรอบความคิดเพื่อการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสัมฤทธิ์ผลของยุทธศาสตร์องค์กรจึงถูกกำหนด ใน 2 มิติ คือ

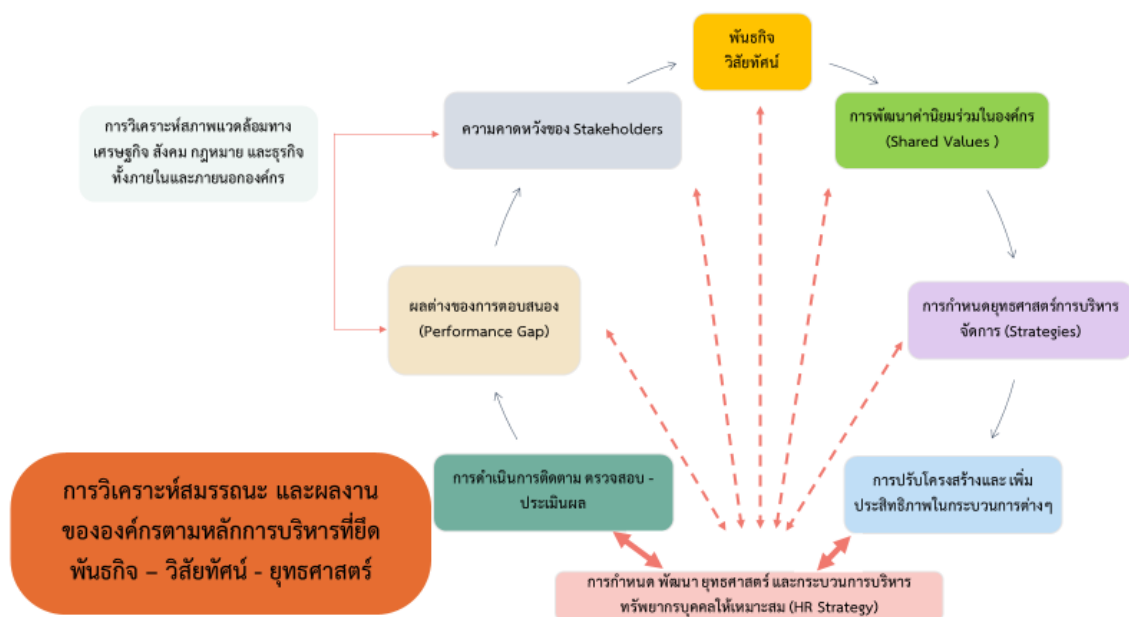
- (1) มิติเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- (2) มิติกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 2 : โครงสร้างกรอบความคิดเพื่อการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคล

**มิติเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Concern)** การบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ ที่เริ่มพัฒนาหลังการปฏิรูประบอบราชการ เมื่อ ตุลาคม พ.ศ. 2545 ได้ปรับกระบวนการทัศน์ และรูปแบบการจัดการใกล้เคียงภาคธุรกิจมากขึ้น โดยมีการกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรไว้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งเรามักจะเรียก การบริหารสมัยใหม่นี้ว่า การบริหารโดยยึดพันธกิจ

วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ (Mission-Vision-Strategy Management) ภายหลังการปฏิรูป พ.ศ. 2545 ทุกส่วนราชการ ทั้งระดับกระทรวง ระดับกรม และจังหวัด ต่างก็มีวิธีการกำหนด พัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ อย่างเป็นระบบ และมีการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ



ตามแผนภูมิได้สะท้อนถึงกิจกรรมหลักๆ ในกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ยึดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แต่ขณะเดียวกันก็ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อความสัมฤทธิ์ผลของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ลูกศรที่มีลักษณะแตกต่างได้เชื่อมโยงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังกิจกรรมหลักอื่นๆ ในกระบวนการ ซึ่งเป็นการกำหนดหลัก และกระบวนการทัศน์ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะอธิบายต่อไป

**มิติเชิงกระบวนการบริหารจัดการ** (Administrative Concern) กิจกรรมหลักในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถกำหนดเป็น 3 กิจกรรมหลักที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้ (Weiss, 1999)

### **กิจกรรมหลัก 1: การเปิดประตูรับบุคคลเข้าสู่องค์กร**

#### **(The “Hatch” Processes)**

ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร (Recruitment and Selection)

(ข) การบรรจุ แต่งตั้ง และการปฐมนิเทศ ให้มีความพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กร (Appointment and Orientation) เป็นต้น

### **กิจกรรมหลัก 2: การประสานทรัพยากรบุคคลเข้ากับองค์กร**

#### **(The “Match” Processes)**

ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การพัฒนาการทำงานของทรัพยากรบุคคล (Performance Development)

(ข) การจัดระบบ และการให้ค่าตอบแทน (Compensation)

(ค) การให้การสนับสนุน และการจูงใจ (Promotion and Recognition)

(ง) การเสริมสร้างความเข้าใจ และคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล (Employee Services and Work Life Balance) และ

(จ) การเสริมสร้างวินัย และการอุทธรณ์ร้องทุกข์ (Grievance and Discipline) เป็นต้น

### **กิจกรรมหลัก 3: การเปลี่ยนถ่ายกำลังคน หรือการเกษียณอายุ**

#### **(The “Dispatch” Processes )**

ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

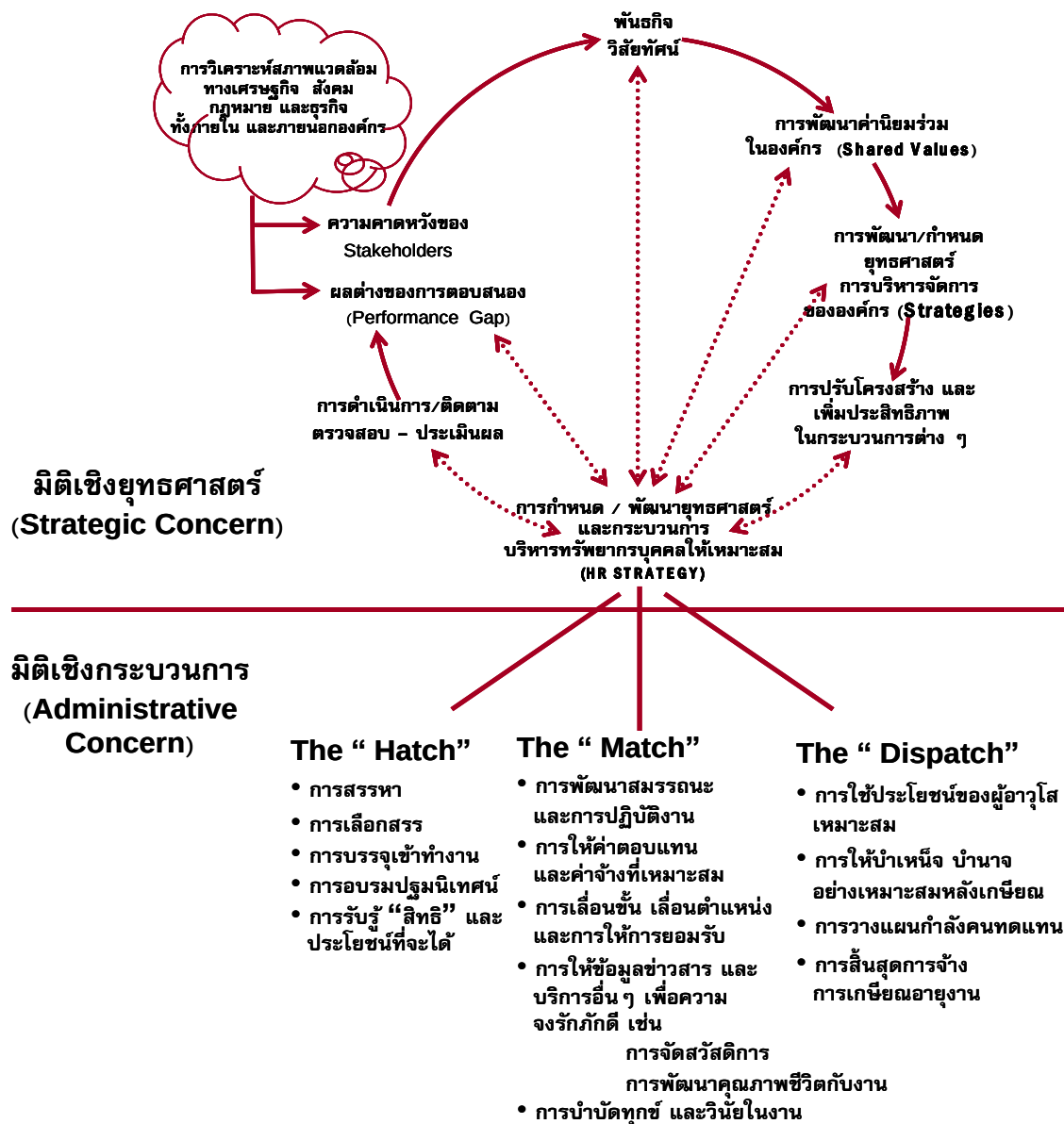
(ก) การเตรียมการเพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีก่อนการเกษียณอายุ (Retention and Retirement)

(ข) การสรรหาบุคคลใหม่มาทดแทน (Work Force Planning ) และ

(ค) การสิ้นสุดการทำงานโดยให้มีบำเหน็จ บำนาญเหมาะสม (Termination with Dignity and Recognition)

การมองการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 2 มิติ (มิติเชิงยุทธศาสตร์ และมิติเชิงกระบวนการบริหาร) ได้นำมาสู่ข้อเสนอรูปแบบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ชัดเจนขึ้นตามแผนภูมิข้างล่างนี้

## รูปแบบ และกรอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Diagnostic Model of Strategic HRM)



ภาพที่ 4 : Diagnostic Model of strategic HRM

### 2) แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Guidelines for Action)

จากกรอบการวิเคราะห์งานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้มองเห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งมิติเชิงยุทธศาสตร์ และมิติกระบวนการบริหารจัดการได้ชัดเจน

ดังนั้น ในส่วนนี้จะได้ชี้แนะแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจในกระบวนทัศน์ (paradigm) และบทบาทหน้าที่ใหม่เชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ผลักดันให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องมองบทบาทตนเองเลยออกไปจากกรอบความคิดเดิมไปสู่บทบาท และกระบวนทัศน์ใหม่ ที่จะต้องเสริมสร้างคุณค่าของความสามารถ (Capability) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) และความเจริญที่มั่นคง และยั่งยืน (Sustainability) ให้กับทรัพยากรบุคคล และให้กับองค์กร

ผู้บริหาร HR จะต้องมองบทบาทตนของในฐานะเป็นผู้บริหารคนหนึ่งในทีมงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเรียกว่า เป็น “ผู้มีหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร” (Strategic Partner) แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย (เป็น HR Professional) เหมือนกับผู้บริหารงานด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร เช่น ผู้บริหารการเงิน ผู้บริหารด้านเทคนิคต่าง ๆ - Operational Manager ผู้บริหารด้านกฎหมาย ผู้บริหารด้านการวางแผนธุรกิจ และผู้บริหารด้านสารสนเทศ เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารด้าน HR เชิงยุทธศาสตร์ต่อความสัมฤทธิ์ผล และความยั่งยืนขององค์กร จำแนกได้เป็น 4 บทบาทที่สำคัญ คือ (Ulrich and Brockbank, 2005)

### (1) ในฐานะผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (Administrative Expert )

จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ และกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ควบคุม และกำกับการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็วทันความต้องการ และไม่ผิดกฎหมายของรัฐบาล และไม่ขัดธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับชุมชนสังคม นั้น โดยยึดหลักของคุณธรรมในการดำเนินการอย่างมั่นคง (Merit Principle)

### (2) ในฐานะเป็นผู้นำให้กับทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาสู่องค์กร (HR Champions)

เพื่อการผลักดัน และส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร มีความรู้ ความสามารถ และมีขีดสมรรถนะสูงในงานตามกลุ่มงาน หรือภารกิจหลักขององค์กร พร้อมกับเสริมสร้างแรงจูงใจ และความจงรักภักดีของทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร เพื่อให้มีการอุทิศ เสียสละ และทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย และเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่โดยพยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ กดขี่ข่มเหง หรือการประพฤติปฏิบัติที่ไร้คุณธรรมจริยธรรมที่ดีอันควร

### (3) ในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับทรัพยากรบุคคล (Change Agents)

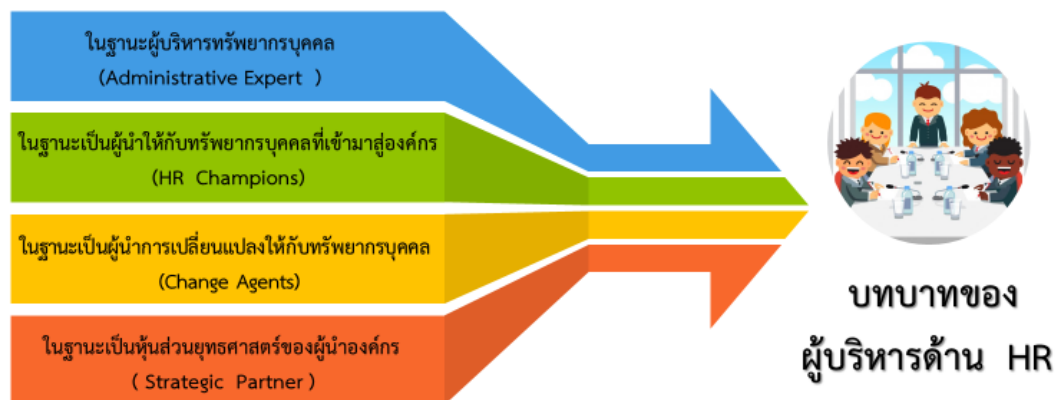
เพื่อตอบสนองความต้องการ และปัจจัยท้าทายต่าง ๆ ของความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ที่น่าสนใจเข้ามาเสริมการทำงานทั้งหมดขององค์กร จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากร

บุคคลของกลุ่มงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมสามารถรองรับการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำทรัพยากรบุคคลอาจจำเป็นต้องเสริมสร้าง หรือพัฒนาวัฒนธรรม หรือค่านิยมร่วมใหม่ในกลุ่มทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้อง และเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ยอมรับการปรับเปลี่ยน และพร้อมที่จะปรับกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน ให้รับกับความจำเป็นใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

#### (4) ในฐานะเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กร ( Strategic Partner )

จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการมีสมรรถนะ และค่านิยมที่สอดคล้องกันกับผู้นำองค์กร เพื่อที่จะช่วยบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ ผลตอบสนองความต้องการของบุคคลต่าง ๆ ภายนอกที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

### การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Guidelines for Action)



ภาพที่ 5 : บทบาทของผู้บริหารด้าน HR

จากบทบาทของผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับบทบาท และกระบวนการเดิม ที่ยังคงมองแค่เป็น งานรอง งานสนับสนุนผู้นำองค์กร (Supportive Functions) จะมีคำถามที่ท้าทายผู้บริหารด้าน HR ยุคใหม่อย่างมาก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคลขององค์กร มีความสำคัญมากขึ้นหรือไม่ เพียงใด อย่างไร ในปัจจุบันที่เรียกร้องถึงความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร
2. จะมีหนทาง หรือวิธีการใดที่จะบอกให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มากขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับบทบาทใหม่ที่จะเป็นของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลด้วย



3. จะมีภารกิจ หรือหน้าที่อะไร ที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงไปถึงการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร (stakeholders' expectation) และการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กร ที่จะต้องร่วมมือช่วยเหลือกัน เพื่อพัฒนาสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ พร้อมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายเป็นรายบุคคล และรายกลุ่มงาน หรือทีม

4. ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล จะมีกลยุทธ์ หรือวิธีการอย่างไร ที่จะบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนายุทธศาสตร์ หรือแผนงานหลักขององค์กร และการนำพาองค์กรไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลโดยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้น

5. องค์กรจะปรับปรุงบทบาท และโครงสร้าง (รวมถึง กระบวนการทำงาน) ของหน่วยบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างไร เพื่อให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่แท้จริง และยังคงปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อการปรับภารกิจ และบทบาทใหม่ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ควรเป็นอะไร และจะพัฒนาปรับเปลี่ยนได้อย่างไร

7. องค์กรควรจะพัฒนาเทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ได้อย่างไร และจะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติให้เกิดผลตามที่คาดหวังที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กรได้หรือไม่

8. ที่สำคัญ คือ องค์กรต่าง ๆ จะมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร และควรจะมีกระบวนการพัฒนา HR Strategy ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

คำถาม ทั้ง 8 ประการ เป็นปัจจัยท้าทายบทบาท และสมรรถนะใหม่ของผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ควรใช้กรอบความคิดวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์มาช่วยกัน กำหนดแนวทาง และบทบาทใหม่ให้กับตนเอง และสามารถแสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม

**แนวทางดำเนินการตามกรอบความคิดวิเคราะห์ HR เชิงยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้**

(1) ทำการศึกษาวิเคราะห์ (เช่นเดียวกับ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อชีวิตขององค์กร ซึ่งรวมถึง เข้าใจความคาดหวังของ stakeholders ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันเชิงธุรกิจ นโยบาย และทิศทางของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวข้อง และกฎหมายต่าง ๆ ที่รัฐบาลปรับปรุงใหม่ การรวมตัวของกลุ่มอาชีพ กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ คุณภาพกำลังคนที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งองค์กรต้องสรรหาเข้ามาใหม่ เพื่อทดแทนคนที่จะเกษียณออกไป และการเคลื่อนย้ายกำลังคนและแรงงาน และปัจจัย

แวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคม และทรัพยากรธรรมชาติ และแหล่งชุมชนทางวัฒนธรรมหลักที่จะมีผลกระทบ ต่อองค์กร เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบ และตระหนักถึงอิทธิพลต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร และอิทธิพลที่องค์กรสามารถเข้าไป กำกับ ดูแลได้ ความสำคัญของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอกที่มีต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ต้องยอมรับ ร่วมกันในกลุ่มผู้บริหารขององค์กร และจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ และแสวงหายุทธศาสตร์ เพื่อตอบโต้ และนำเข้ามาพิจารณาและมีผลต่อการวางแผน และการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการอยู่รอด และมั่นคง ขององค์กร

(2) ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม และอิทธิพลต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อจะได้ เข้าใจสภาพแท้จริง ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค ข้อจำกัด และโอกาสต่าง ๆ ที่องค์กรมี และจะมี ในโอกาสต่อไป จะต้องทำการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจของ องค์กร เพื่อจะได้พัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสม ต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรทั้งที่ควรปรับเปลี่ยน และ สนับสนุนจริงจังเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง รวมตลอดถึง โครงสร้างการจ้ดระบบงาน และกำลังคน (รวมถึงระบบการบริหารจัดการภายในด้วย) ว่าเหมาะสมเพียงใด ในสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป

(3) จะต้องร่วมกันเป็นทีมกับผู้บริหารระดับสูง (ในฐานะเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์) เพื่อวิเคราะห์ และระบุความสำเร็จ และความล้มเหลวของการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) ในและนอกองค์กร มาก น้อยเพียงใด นี่คือการระบุ หรือกำหนดผลต่างในการตอบสนองขององค์กรต่อความคาดหวังต่าง ๆ (Identification of Organizational Performance Gap)

การประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความคาดหวังต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้บริหารร่วมกันค้นหา ปรับปรุง วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ใหม่ให้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

(4) ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรใหม่ ให้เหมาะสม โดยมีจุดมุ่งหมาย ทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว เพื่อความสำเร็จ ความ เจริญเติบโต และความอยู่รอดที่มั่นคง และยั่งยืนขององค์กร ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลในฐานะ เป็นหุ้นส่วนคนหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญ เรื่องบุคคล หรือกำลังคนที่องค์กรต้องการ จะช่วยให้การกำหนด วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์สอดคล้อง กับขีดความสามารถในการทำงานของทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมี และจะต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นให้เหมาะสม และสอดคล้อง ดังนั้น วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่ปรับใหม่ จะมี ความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลสำเร็จได้จากการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องทำให้พร้อม และยอมรับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น

(5) การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ และความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ใหม่ ก่อให้เกิดการปรับกระบวนการทัศน์ และวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน

ของทรัพยากรบุคคล เป็นรายคน เป็นกลุ่ม/ทีม และทั่วองค์กร การผลักดันเพื่อคงไว้ หรือยกระดับ คุณภาพการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ต้องส่งเสริมและผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูงร่วมกับผู้บริหารทุกระดับ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ร่วมกัน พร้อมทั้งจะทุ่มเท และกำลัง ความคิด และแรงงาน เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง สร้างให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวม ให้มีวัฒนธรรมการทำงาน และค่านิยมร่วมกัน แสดงความเป็นปึกแผ่น และการผนึกกำลัง (Synergy) ที่เข้มแข็งของทรัพยากรบุคคลทั่วองค์กร

ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงาน ในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย (HR Champion) จะต้องช่วยกัน พัฒนาผลักดัน โดยร่วมกับผู้บริหาร ผู้จัดการทุกระดับตามสายงานต่าง ๆ เพื่อช่วยกันปรับกระบวนการทำงาน ค่านิยม และสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นปึกแผ่น และผนึกกำลังอย่างแท้จริง สร้างความเป็นเอกลักษณ์ (Brand) และความเข้มแข็งให้กับองค์กรที่พร้อมตอบสนอง และรับผิดชอบ ต่อผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชนสังคมที่องค์กรตั้งอยู่ หรือมีผลกระทบโดยตรง

(6) ในการประสานหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กร จำเป็นต้องมีการจัดวางระบบ และโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และสามารถผนึกกำลังคนเข้าด้วยกันในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงาน จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ พร้อมหลักวิชาการในการออกแบบงาน (Work and Organizational Design) และเพื่อสรรหาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรในโครงสร้างงานต่าง ๆ ที่ได้ออกแบบไว้ จำเป็นต้องรู้ และศึกษาหาความรู้ในหลักวิชาการปรับโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดผลจริงในการปรับปรุงองค์กร สู่ความเป็นองค์กรที่ทันสมัย และสามารถบริหารจัดการใช้สมรรถนะ และความมุ่งมั่นเต็มใจของทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเต็มที่ ร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสัมฤทธิ์ผลได้ตามที่คาดหวัง

ระบบและวิธีการบริหารคุณภาพงานทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ก็จะต้องได้รับการกำหนดพัฒนา และผลักดันให้ทรัพยากรบุคคล ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติได้ร่วมกัน พัฒนาคุณภาพงาน สร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรได้

(7) ในฐานะเป็น Strategic Partner ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และทีมงานต้องมีความรู้ และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยอาศัยหลักการ และกระบวนการเช่นเดียวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่กล่าวมาตั้งแต่ข้อ 1 ถึง 6 ก็ถือเป็นส่วนประกอบสำคัญ ในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการคู่ขนานกัน เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง เชื่อมั่น และแน่ใจว่า ยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถขับเคลื่อน โดยกำลังคนของ

องค์กรในจำนวน และคุณภาพที่เหมาะสม และคุ้มค่าเป็นประโยชน์ ทั้งต่อองค์กร ต่อชุมชน ต่อผู้รับบริการ และต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร

ในการพัฒนา HR Strategy จำเป็นต้องวางระบบการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ พร้อมทั้งมีระบบ และวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ (Walker,1992)

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ HR ก็คือ การกำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ (Function) ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ขั้นเริ่มรับเข้า (Hatch) การบรรจุ แต่งตั้ง และประสานเข้ากับองค์กร (Match) และการใช้ประโยชน์ และการเปลี่ยนถ่ายกำลังคน (Dispatch) ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจหลักๆ ที่เป็นส่วนประกอบมากมาย

### 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Human Resource Management Plan) ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคล จากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้น ๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

#### - ความหมายของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกว่าเราอยู่ตรงไหน เราจะไปทางไหน และเราวางแผนว่าจะไปที่จุดนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร ( Where We are, when we want to go , and how we plan to get there ) การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายวิธีการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายรวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้ เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

#### - การจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard ( BSC )

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard เป็นการวางแผนโดยการมององค์กรรวม และแยกแยะองค์กรรวมต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อย ๆ ที่เรียกว่ามุมมอง หรือมิติ (Perspectives) ที่ต่างส่งผลต่อกันและกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล (Causes and Effects) เพื่อให้ระบบโดยรวม (System) ซึ่งอาศัยการกำหนดและการติดตามผลตามตัวชี้วัด (Performance Measures) นำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่องค์กรต้องการในที่สุด

#### ความหมายและประโยชน์ของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ. 1990 โดย Dr. Robert Kaplan และ David Norton เพื่อสร้างความสมดุลในการวัดความสำเร็จขององค์กรในทุกด้าน เมื่อนำไปใช้ได้ระยะหนึ่ง Balanced Scorecard ได้กลายมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ที่ช่วยสร้างความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และแปลงทั้งสองส่วนลงมาเป็นเป้าหมายในการทำงาน ตลอดจนสามารถวัดผลสำเร็จที่จับต้องได้ ดังนั้น Balanced Scorecard จึงกลายเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กรสมัยใหม่

Dr. Robert Kaplan และ David Norton กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ที่เด่นชัดของ Balanced Scorecard นั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ด้านหลัก คือ

- ช่วยให้เกิดการมองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นกุญแจที่นำไปสู่การขับเคลื่อนไปข้างหน้าขององค์กร
- ช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงของวิธีการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กรเข้าด้วยกัน เช่น การมุ่งเน้นคุณภาพ การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น
- ช่วยให้เกิดการย่อยตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์ลงไปในทุกระดับ ทำให้ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมองเห็นได้ว่า สิ่งที่ต้องการต้องการจากพนักงานคืออะไร และ สิ่งนั้นจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในภาพรวมได้อย่างไร

\_\_\_\_\_



ภาพที่ 6 : ความเชื่อมโยงของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
ต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

## HR Scorecard ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

การนำแนวความคิดและเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์และปรับใช้ที่เหมาะสม ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาและกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ HR Scorecard สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

“เพื่อจัดให้ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแนวทางปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของแนวราชการ โดยก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการติดตามวัดประเมินผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง และเพื่อปรับบทบาท งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (STRATEGIC PARTNER) หรือสนับสนุนความสำเร็จตามประเด็น ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นให้บริการอยู่”

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ ( Standard for Success ) หมายถึง ผลการบริหารงานราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติ สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว ดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล  
( HR Operational Efficiency )
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล  
( HRM Program Effectiveness )
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล  
(HR Accountability)
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน  
(Quality Of Work Life Balance)



## กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (HR Scorecard)



ภาพที่ 7 : กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

### 4) ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคล

การดำเนินงานด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในระดับจังหวัด โดยยึดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางด้านการพัฒนาระบบราชการ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมทั้งแนวนโยบายการขับเคลื่อนระบบราชการสู่ Government 4.0 ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อปรับเปลี่ยนให้เกิดการพัฒนาระบบราชการในหน่วยงานภาครัฐ มีการปรับปรุงโครงสร้างและการทบทวนบทบาทภารกิจ ส่งเสริมการบริหารราชการแบบบูรณาการ พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคน สรรหาและพัฒนาคนรุ่นใหม่ที่มีขีดสมรรถนะสูงเข้าสู่ระบบราชการ พร้อมทั้งส่งเสริมและต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงบทบาท ภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคน และพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ  
การบริหารราชการแผ่นดิน



## ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคล



ภาพที่ 8 : ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.ร.เพื่อการพัฒนา ระบบราชการไทย 6 ยุทธศาสตร์

โดยทั้ง 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ข้างต้นของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมุ่งขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาระบบราชการไทยนั้น นับเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในจังหวัดลำพูนเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ควบคุมดูแล ทั้งในด้านการพัฒนาขีดสมรรถนะของข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถ การสนับสนุนให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ จัดให้มีระบบการบริหารความรู้ภายใน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษา โดยพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น การพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลาย ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสวนราชการ เพื่อรองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมสุจริต ในการปฏิบัติงานให้มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น และป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกให้เป็นคนดี มีค่านิยมในทางสุจริต มีจิตบริการ มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นพื้นฐาน การนำระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน ทันสมัยมีการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ ให้สามารถตรวจสอบได้ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรีและมีความสุข

## 5) การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์จังหวัดกับการพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลของจังหวัดลำพูน

จากประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนเก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาอาชีพตามความถนัดของตนเอง และประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันอันมีเป้าหมายการพัฒนา ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจอัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ ในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของ เศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคตผ่านการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

โดยในประเด็นการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 2 ประเด็นมีความสอดคล้องทั้งในมิติของการพัฒนาจังหวัดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลำพูนและมิติของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของจังหวัดลำพูนอย่างครบถ้วน ซึ่งจังหวัดลำพูนได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาจังหวัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลำพูน พ.ศ.2561 – 2565 (ฉบับทบทวนปี 2564) โดยกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของการพัฒนาจังหวัด คือ “เมืองแห่งความสุข บนความพอเพียง” หมายถึง ประชาชน ในจังหวัดลำพูนมีความสุขจากคุณภาพชีวิตและสภาวะแวดล้อมที่ดี และมีการกำหนดประเด็นการพัฒนาจังหวัด ใน 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการพัฒนาที่ 1 คือ เมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco City) ประเด็นการพัฒนาที่ 2 คือ เมืองหัตถ นวัตกรรม สร้างสรรค์ (Creative Craft Innopolis) ประเด็น

การพัฒนาที่ 3 คือ เมืองเกษตรสีเขียว (Green Agriculture) และประเด็นการพัฒนาที่ 4 คือ เมืองจุดหมายปลายทางแห่งการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์วัฒนธรรม (Cultural Experience Destination) และประเด็นการพัฒนาที่ 5 คือ การพัฒนาสู่เมืองแห่งคุณภาพชีวิต (Quality of Life)

## 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ 4.0

การมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนของประเทศต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้ประเทศไทยเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลต่อประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทยทั่วประเทศ ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐที่จะใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยจะต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน ตรวจสอบได้ เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม มีโครงสร้างในแนวราบลักษณะของเครือข่ายมากขึ้น มีการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกัน อย่างมีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน นอกจากนี้ยังต้องทำงานเชิงรุกในการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยใช้ฐานข้อมูล และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดการเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมในปัจจุบัน ที่ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา หลากหลายช่องทาง รวมถึงการมีขีดสมรรถนะที่สูงและทันสมัย ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับบทบาทของตนเอง ทำงานด้วยการเตรียมการล่วงหน้า มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดย “ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” ดังนี้

1. การจัดระเบียบโครงสร้างใหม่ เพื่อสร้างสมดุลและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลไกภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม รวมทั้งออกแบบโครงสร้างภายในภาครัฐเอง ให้กระชับและไม่เกิดความซ้ำซ้อน โดยโครงสร้างต้องเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นให้ภาครัฐหรือระบบราชการเป็นกลไกหลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองไปสู่การเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน ได้เข้ามามีส่วนร่วม เรียกว่า การบริหารบ้านเมืองในรูปแบบประชารัฐ (Participatory State) ที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ (Horizontal Approach) มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง (Vertical Approach) รวมทั้ง เชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้สอดคล้องกัน (Joined-Up Government) ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

## 2. การวางระบบและวิธีการทำงานใหม่ โดยยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารงานภาครัฐหรือหลักบริหารราชการแผ่นดินที่ดี

### - ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government)

- (1) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลได้
- (2) แบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน สามารถตรวจสอบได้
- (3) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมและรับโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
- (4) เชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกัน
- (5) จัดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบในลักษณะเครือข่ายมากกว่าสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง

### - ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก (Citizen – Centric and Service – Oriented Government)

- (1) ทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอก่อน
- (2) ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงตามความต้องการของประชาชน
- (3) เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐเพื่อให้บริการได้อย่างเบ็ดเสร็จในจุดเดียวและประชาชนสามารถใช้บริการภาครัฐได้ตลอดเวลา ผ่านหลากหลายช่องทาง

### - ภาครัฐอัจฉริยะ (Smart and High Performance Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

- (1) ทำงานอย่างเตรียมการณ้ไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ทันต่อเวลา
- (2) สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน
- (3) เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่
- (4) ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

## 3. การปรับเปลี่ยนนวัตกรรมการทำงานใหม่ โดยการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริตและประโยชน์ส่วนรวม

จากกรอบคิดในแนวทางเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ข้างต้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญในระบบราชการ 4.0 เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพนับเป็นปัจจัยหลักที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ จะสังเกตได้ว่าทุกองค์การที่ประสงค์จะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ มักจะเตรียมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน

โดยเริ่มจากงานด้านการสรรหา การคัดเลือกคนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจและรักษามูลค่าเหล่านั้นไว้โดยการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทาย ใช้ความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยให้ข้าราชการ มีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศใน 4 เรื่อง โดยพันธกิจในแต่ละเรื่อง ซึ่งข้าราชการจะต้องปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติ และร่วมกันดำเนินงาน ดังนี้

1. การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการ และสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วม
2. การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ
3. การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์
4. การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้ดำเนินการวางแผนแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐระยะยาวที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี รวมถึงแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดให้ระยะ 5 ปีแรกของการพัฒนา เป็นระยะของการสร้างรากฐานของการวางระบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวและมีความพร้อมในทุกมิติที่จะทำงานในบริบทของการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 และดิจิทัลไทยแลนด์ โดยปัจจุบันได้มุ่งพัฒนาจุดเน้น 4 ประการ คือ

1. การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation)
2. การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการและการสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Create Alignment and Accountability)
3. การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ (Driving Innovation) และ
4. การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ (Create Partnership and Relationship)



## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในด้านการพัฒนาบุคคลของจังหวัดลำพูน



## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในด้านการพัฒนาบุคคลของจังหวัดลำพูน

จากข้อมูลสรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง Hr Scorecard จังหวัดลำพูน โดยสามารถสรุปข้อมูลที่ได้รับจากเวทีประชุมถึงประเด็นสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาบุคคลของจังหวัดลำพูนได้ ดังนี้



ภาพที่ 9 : ภาพการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Hr Scorecard ของจังหวัดลำพูน เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2563

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน** เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพและความพร้อมภายในของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของจังหวัดลำพูน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบในการดำเนินงานที่ควรส่งเสริมและผลักดันและประเด็นจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบในการดำเนินงานที่ควรต้องพัฒนาหรือปรับปรุง ดังนี้

**จุดแข็ง (Strength)** พบว่า ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของจังหวัดลำพูนนั้น ได้มีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งใน 2 ลักษณะใหญ่ คือ การวิเคราะห์ในมิติของลักษณะบุคลิกที่โดดเด่นในภาพรวมของทรัพยากรบุคคลในจังหวัดลำพูนที่เป็นจุดเด่นและจุดแข็งต่อการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ และการวิเคราะห์ในมิติขององค์ความรู้และการดำเนินงาน คือ

1) ในด้านคุณลักษณะ บุคลากรของจังหวัดลำพูนมีคุณลักษณะและบุคลิกที่โดดเด่นตามวิถีวัฒนธรรมอันเรียบง่าย และงดงาม อาทิ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความมี



ไมตรีจิต ช่วยเหลือเกื้อกูล มีจิตเป็นสาธารณะ ความมีคุณธรรม จริยธรรม ความรัก ความร่วมมือ ความสามัคคีความคิดเชิงทัศนคติที่ดี ซึ่งนับเป็นจุดแข็งหรือข้อดีในการทำงานในองค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งมีการกิจหลักในการให้บริการแก่ประชาชนเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ บุคลากรขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดลำพูน โดยส่วนใหญ่จากข้อสรุปในเวทีความคิดเห็นพบว่า บุคลากรเป็นคนในพื้นที่ จึงส่งผลให้มีความรักความผูกพันและความเข้าใจต่อการทำงานในบริบทของพื้นที่

2) ในด้านองค์ความรู้และการดำเนินงาน บุคลากรของจังหวัดลำพูนในแต่ละหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถตามตำแหน่งงานรวมถึงตามลักษณะพันธกิจของหน่วยงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงในการดำเนินงานยังมีประสานการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายและระหว่างหน่วยงานภายในจังหวัด

**จุดอ่อน (Weakness)** พบว่า ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของจังหวัดลำพูนนั้น ได้มีการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนใน 2 ลักษณะใหญ่ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ในประเด็นจุดแข็ง คือ การวิเคราะห์ในมิติของลักษณะบุคลิกในภาพรวมของทรัพยากรบุคคลในจังหวัดลำพูนที่เป็นจุดเด่นและจุดแข็งต่อการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ คือ

1) ในด้านคุณลักษณะ ด้วยบุคลากรของจังหวัดลำพูนคุณลักษณะและบุคลิกนิสัยที่มีความเป็นเฉพาะ ซึ่งเป็นไปตามวิถีวัฒนธรรมอันเรียบง่าย ไม่เร่งรีบ แข่งขัน ส่งผลกระทบในเชิงจุดอ่อนต่อการพัฒนาเชิงรุกที่มีการแข่งขันอย่างเข้มข้นในยุคปัจจุบัน อาทิ

- การเปลี่ยนแปลงในเชิงกรอบคิดของการทำงาน ซึ่งจากข้อสรุปในเวทีความคิดเห็นพบว่า บุคลากรของจังหวัดลำพูน ยังคงยึดติดกับกรอบคิดและแนวทางการทำงานในบริบทรูปแบบเก่า มีความอดทนต่อแรงกดดันในการทำงานรอบตัวน้อย และยังไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทหรือสถานการณ์ใหม่ที่เข้ามา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในตัวบุคคลและองค์กร คือ การขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและเปิดรับในการพัฒนาตนเอง รวมถึงส่วนหนึ่งส่งผลกระทบต่อการยึดติดในหน่วยงานและตำแหน่งงาน จำกัดโอกาสต่อคนรุ่นใหม่ในการเข้าก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานที่ต้องการ

- ความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อความแตกต่างทั้งในเชิงแนวคิด การแสดงความคิดเห็น และทักษะความรู้ ความสามารถ ซึ่งส่งผลกระทบ เชิงสัมพันธ์ภายในรายละเอียดที่สอดคล้องกับประเด็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงกรอบคิดของ การทำงานและการยอมรับความคิดเห็น ระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่

2) ในด้านองค์ความรู้และการดำเนินงาน บุคลากรของจังหวัดลำพูนในแต่ละหน่วยงานยังขาดการส่งเสริมพัฒนาทางด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในภาพรวม รวมถึงยังขาดขวัญ และกำลังใจต่อการปฏิบัติงานจากระบบสวัสดิการต่าง ๆ ที่รองรับและช่วยเหลือต่าง ๆ



**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก** เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยภาพรวมในระดับสังคมหรือระดับประเทศ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นโอกาสหรือปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาและประเด็นอุปสรรคหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบและจำเป็นต้องกำหนดแนวทางเพื่อรับมือต่อการพัฒนา ดังนี้

**โอกาส (Opportunity)** พบว่า ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันมีปัจจัยเชิงโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนา ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรหรือหน่วยงานในหลากหลายด้าน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากนโยบายการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจในระดับประเทศในการสนับสนุนและผลักดันให้มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นพลเมืองของประเทศในทุกระดับช่วงวัยอย่างรอบด้าน ประกอบกับการเติบโตทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ในวงกว้างและสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อันก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่หลากหลายและทักษะใหม่ที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ จากนโยบายการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุราชการ ยังส่งผลให้บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถยังคงสามารถปฏิบัติงานได้อยู่ภายในองค์กรและสามารถถ่ายทอดงานจากประสบการณ์แก่คนรุ่นใหม่ได้

**อุปสรรค (Threat)** พบว่า จากสภาพแวดล้อมเชิงโอกาสข้างต้น หากองค์กรหรือหน่วยงานยังขาดการเล็งเห็นถึงความสำคัญและไม่เร่งพัฒนาปรับตัว ก็ย่อมก่อให้เกิดเป็นปัจจัยอุปสรรคที่สำคัญได้เช่นกัน กล่าวคือ หากหน่วยไม่มีการปรับตัวและพัฒนาส่งเสริมขีดความสามารถของบุคลากร ให้มีการศึกษาและเพิ่มพูนทักษะในองค์ความรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยแล้วองค์กรหรือหน่วยงาน รวมถึงบุคลากรภายใน จะไม่สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันได้ และในขณะเดียวกันองค์กรหรือหน่วยงานยังต้องมีการบริหารจัดการในเชิงควบคุมเพื่อรักษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของคนในองค์กร เนื่องด้วยความทันสมัยของเทคโนโลยีนั้นจะส่งผลให้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานลดลงแต่ในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความละเอียดอ่อนนั้น มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นในเรื่องของช่วงอายุที่แตกต่างกันของคนในสังคม (Generation Gap) ที่ส่งผลสืบเนื่องอย่างมากต่อการเข้าทำงานในหน่วยงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุและช่วยวัยที่แตกต่างกัน ทำให้หน่วยงานต้องปรับวิธีการบริหารจัดการให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจัยเชิงคุณลักษณะกรอบแนวคิดและปัจจัยเชิงองค์ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่มีความแตกต่าง



ภาพที่ 10 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในด้านการพัฒนาบุคคลของจังหวัดลำพูน (SWOT Analysis)



## ส่วนที่ 3 ทิศทางการพัฒนาบุคลากรจังหวัดลำพูน



## ส่วนที่ 3 ทิศทางการพัฒนาบุคลากรจังหวัดลำพูน



ภาพที่ 11 : แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของการพัฒนาบุคลากรจังหวัดลำพูน

### วิสัยทัศน์

**“ข้าราชการมืออาชีพผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์”**

( มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรมและจิตสาธารณะ สามารถนำความรู้และศักยภาพมาใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด พร้อมปรับตัวได้รวดเร็วกับการเปลี่ยนแปลง )

### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน ส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยง บูรณาการทำงานร่วมกันทั้งจังหวัด
2. สร้างผู้นำในทุกระดับให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สร้างพันธมิตรและส่งเสริมการทำงานรูปแบบประชารัฐ
3. พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

4. ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อสังคม

5. ส่งเสริมและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ทันสมัยและทันเวลา ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการและบริการจังหวัดเป็นจังหวัดดิจิทัล

6. พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

## ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์

### ประเด็นที่ 1 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล HR ในยุคดิจิทัล

เป้าหมาย : ส่วนราชการต่างๆ มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

ตัวชี้วัด :

- ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลด้านบุคลากร
- ร้อยละของระดับความพึงพอใจในการบริหารงานบุคคลของบุคลากร
- ร้อยละของระดับความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน :

กลยุทธ์ที่ 1.1 : ส่งเสริมกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล  
เชิงยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม

- โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติการ (Road Map) พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
- โครงการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล
- โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตามแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1.2 : พัฒนาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล

- โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับฐานข้อมูลดิจิทัลที่มีมาตรฐาน เพื่อการพัฒนางาน ( อบรมการใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อการทำงาน / กลุ่มห้องผู้ประสานงาน / กลุ่มห้อง km เพื่อแสดงผลงาน และมีการบันทึกจัดเก็บไฟล์ )

## ประเด็นที่ 2 : ยุทธศาสตร์ที่การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ 4.0 เพื่อไปสู่ข้าราชการมืออาชีพ

**เป้าหมาย :** ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ 4.0 เพื่อไปสู่ข้าราชการมืออาชีพ ( ความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม มีจิตสาธารณะ )

**ตัวชี้วัด :** ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ 4.0

**กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน :**

### กลยุทธ์ที่ 2.1 : ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะเพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

- โครงการพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ (การจัดการเชิงยุทธศาสตร์/การบริหารการเปลี่ยนแปลง / การทำงานภายใต้วิกฤต / การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) / การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันทางเศรษฐกิจ / รับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลาย / การจัดการความรู้/การบริหารความเสี่ยง /ทักษะในการเจรจาต่อรอง ง/ การบริหารแบบมีส่วนร่วม/ การบริหารความขัดแย้ง / จัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย /การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)/การทำงานเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งมอบผลงานได้)
- โครงการข้าราชการยุคใหม่หัวใจ IT (รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี/ทันยุคทันสมัย/ริเริ่มสร้างสรรค์)
- โครงการทักษะทางด้านภาษาและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร/การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม
- โครงการกฎหมายน่ารู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### กลยุทธ์ที่ 2.2 : สร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมตามแนวทางข้าราชการ 4.0

- โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- โครงการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการ
- โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### กลยุทธ์ที่ 2.3 : ยกระดับคุณภาพการบริการ จิตสาธารณะและเสริมสร้างทัศนคติในการทำงานเชิงบวก

- โครงการทำงานให้สุข สนุกกับงานที่ทำ (โครงการปรับเปลี่ยนความคิดเพื่อการทำงานอย่างมีความสุข 8 ประการ ประกอบด้วยทัศนคติที่ดี ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น ความยึดมั่นในคุณธรรม ความกล้าหาญ ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น ความอดทน)
- โครงการ EQ กับการทำงานอย่างมีความสุข
- โครงการทีมสร้างสรรค์
- โครงการองค์กรพลังบวก/พัฒนากระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน

### ประเด็นที่ 3 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด (ต่อ เติม เสริม แต่ง)

เป้าหมาย : ข้าราชการของส่วนราชการในจังหวัดได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องเชื่อมโยงและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด

ตัวชี้วัด : ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน :

#### กลยุทธ์ที่ 3.1 : การจัดการความรู้และต่อยอดความรู้เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด (ต่อ)

- โครงการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล
- โครงการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนยุทธศาสตร์
- โครงการพี่สอนน้อง
- โครงการพัฒนาบุคคลต้นแบบ (ค้นหา พัฒนา เผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้เพื่อเป็นต้นแบบและพัฒนาให้แก่บุคลากร)
- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เราจะเดินไปด้วยกัน

#### กลยุทธ์ที่ 3.2 : พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ (เติม เสริม)

- โครงการเพิ่มทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยีเพื่อธุรกิจสนับสนุนยุทธศาสตร์ในยุคดิจิทัล
- โครงการอบรมนักการตลาดรุ่นใหม่ (New Gen Marketing)
- โครงการพัฒนาบุคลากรเมืองหัตถนวัตกรรม สร้างสรรค์แบบร่วมสมัย
- โครงการส่งเสริมกิจกรรมอบรมเทคโนโลยี การใช้แอปพลิเคชันเพื่อการท่องเที่ยว



- โครงการจัดทำโปรแกรมจัดเก็บข้อมูล การถ่ายทอดข้อมูล องค์ความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

**กลยุทธ์ที่ 3.3 : ปรับกระบวนการทัศน์ข้าราชการให้ทำงานแบบบูรณาการ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง**

- โครงการหลักสูตร นักบริหารเชิงยุทธศาสตร์
- โครงการพัฒนานักออกแบบสังคม นักพัฒนาเชิงพื้นที่
- โครงการ Unit School

**ประเด็นที่ 4 : ยุทธศาสตร์สร้างสมดุลและการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลักกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน**

**เป้าหมาย :** ราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และมีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตน ได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

**ตัวชี้วัด :**

ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน  
จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่จัดเพื่อสร้างความเข้าใจและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

**กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน :**

**กลยุทธ์ที่ 4.1 : พัฒนาเสริมสร้างความรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร และสร้างความผาสุกแก่บุคลากร**

- โครงการ Health Perfect (การออกกำลังกาย โภชนาการ ประชาสัมพันธ์โรคติดต่อหรือโรคใหม่ๆ )
- โครงการสร้างสุขในองค์กร (วันครอบครัว,งานเดินวิ่งเพื่อสุขภาพ, งานกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างองค์กร)
- โครงการธรรมะกับชีวิต (จิตอาสา, จิตบริการ, ทำบุญกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา บำเพ็ญประโยชน์ อบรมธรรมะ เข้าวัดฟังธรรม )
- โครงการส่งเสริมการสร้างรายได้ เสริมสร้างคุณภาพชีวิต (อบรมอาชีพเสริม ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดยุคใหม่)

- โครงการสานสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัย (จัดกิจกรรมที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างวัย/ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมแต่ละวัย และหลากหลาย/จัดกิจกรรม Walk Rally)

**กลยุทธ์ที่ 4.2 :** สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และ พัฒนาบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

- โครงการปรับภูมิทัศน์ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- โครงการสำนักงานสีเขียว (ประหยัดพลังงาน, ลดการใช้พลาสติก, คัดแยกขยะ, Big Cleaning Day)
- ทักษะการปฐมพยาบาล การกู้ชีพ และบรรเทาสาธารณภัย (ฝึกอบรม)
- โครงการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน



## แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564 – 2568



วิสัยทัศน์ : “ข้าราชการมืออาชีพ ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์”

(มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรมและจิตสาธารณะ สามารถนำความรู้และศักยภาพมาใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด พร้อมปรับตัวได้รวดเร็วกับการเปลี่ยนแปลง)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ HR ในยุคดิจิทัล

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์                                                                                           | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                        | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                                   | โครงการ                                                                                                                                                | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน            |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|------|------|------|------|------------------------------------------|
|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                  |                                                                                                      |                                                                                                                                                        |                 | 2564                              | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                          |
| ส่วนราชการต่างๆ มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล | <ul style="list-style-type: none"><li>ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลด้านบุคลากร</li><li>ร้อยละของระดับความพึงพอใจในการบริหารงานบุคคลของบุคลากร</li></ul> | กลยุทธ์ที่ 1 : ส่งเสริมกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม | <ul style="list-style-type: none"><li>โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติการ (Road Map) พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์</li></ul> | 1               | <div><div></div><div></div></div> |      |      |      |      | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |
|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                  |                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>โครงการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสู่</li></ul>                                                               | 1               | <div><div></div><div></div></div> |      |      |      |      |                                          |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด                                                                                    | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์ | โครงการ                                                                                                                                                                   | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------|
|                               |                                                                                              |                                    |                                                                                                                                                                           |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |              |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของระดับความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากร</li> </ul> |                                    | ระดับหน่วยงานและบุคคล<br><ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตามแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์</li> </ul> | 1               |                        |      |      |      |      |              |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                                    | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                        | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|-------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|
|                               |           |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                                  |
|                               |           | กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล</li> <li>โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับฐานข้อมูลดิจิทัลที่มี</li> </ul> | 2               | ←                      |      |      |      | →    | สำนักงานจังหวัด<br>และส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |
|                               |           |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                | 2               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์ | โครงการ                                                                                                                                                                     | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------|
|                               |           |                                    |                                                                                                                                                                             |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |              |
|                               |           |                                    | <p>มาตรฐาน เพื่อการ<br/>พัฒนางาน</p> <p>(อบรมการใช้<br/>แอปพลิเคชันต่างๆ<br/>ห้องผู้ประสานงาน<br/>/ กลุ่มห้อง km<br/>เพื่อแสดงผลงาน<br/>และมีการบันทึก<br/>จัดเก็บไฟล์)</p> |                 |                        |      |      |      |      |              |



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ 4.0 เพื่อไปสู่ข้าราชการมืออาชีพ

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                                   | ตัวชี้วัด                                                                                                                                    | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                          | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                              |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                                  |
| ข้าราชการ<br>ในส่วนราชการต่าง ๆ<br>ได้รับการพัฒนาให้มี<br>คุณภาพในการ<br>ปฏิบัติงานตามพัฒนา<br>สมรรถนะของ<br>ข้าราชการ 4.0<br>เพื่อไปสู่ข้าราชการ<br>มืออาชีพ (ความเป็น<br>มืออาชีพ มีจริยธรรม<br>มีจิตสาธารณะ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละ<br/>ของบุคลากร<br/>ที่ได้รับการ<br/>พัฒนา<br/>สมรรถนะ<br/>ของ<br/>ข้าราชการ<br/>4.0</li> </ul> | กลยุทธ์ที่ 1 :<br>ส่งเสริมบุคลากรให้มี<br>ความรู้ ทักษะเพื่อ<br>นำไปสู่ความเป็นมือ<br>อาชีพ | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาบุคลากร<br/>มืออาชีพ (การจัดการเชิง<br/>ยุทธศาสตร์/การบริหารการ<br/>เปลี่ยนแปลง/การทำงาน<br/>ภายใต้วิกฤต/การปรับตัว<br/>ต่อการเปลี่ยนแปลง<br/>(Adaptability)/การ<br/>เปลี่ยนแปลงและแข่งขัน<br/>ทางเศรษฐกิจ/รับมือกับปัญหา<br/>เฉพาะหน้า และจัดการกับ<br/>สถานการณ์ที่หลากหลาย/<br/>การจัดการความรู้/การบริหาร<br/>ความเสี่ยง/ทักษะในการเจรจา<br/>ต่อรอง/ การบริหารแบบมี<br/>ส่วนร่วม/การบริหารความ<br/>ขัดแย้ง/จัดการกับกลุ่มคนที่</li> </ul> | 3,4             | ←                      |      |      |      | →    | สำนักงานจังหวัด<br>และส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์ | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | HR<br>Scorecard              | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------|------|------|------|------|--------------|
|                               |           |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                              | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |              |
|                               |           |                                    | <p>หลากหลาย/การพัฒนา<br/>คุณภาพการบริหารจัดการ<br/>ภาครัฐ (PMQA)/การทำงาน<br/>เน้นผลสัมฤทธิ์ส่งมอบผลงาน<br/>ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการข้าราชการยุคใหม่<br/>หัวใจ IT (รู้เท่าทันกับการ<br/>เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี/<br/>ทันยุคทันสมัย/ริเริ่ม<br/>สร้างสรรค์)</li> <li>โครงการทักษะทางด้าน<br/>ภาษาและความสามารถ<br/>ในการติดต่อสื่อสาร/<br/>การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม</li> </ul> | <p>3</p> <p>3</p> <p>3,4</p> | ←                      |      |      |      | →    |              |
|                               |           |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                              | ←                      |      |      |      | →    |              |
|                               |           |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                              | ←                      |      |      |      | →    |              |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์ | โครงการ                                                                                                          | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------------------------|-----------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------|
|                               |           |                                    |                                                                                                                  |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |              |
|                               |           |                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการกฎหมายนำรู้<br/>เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ<br/>ปฏิบัติงาน</li> </ul> |                 |                        |      |      |      |      |              |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                            | โครงการ                                                                                                     | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|-------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|
|                               |           |                                                                               |                                                                                                             |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                                  |
|                               |           | กลยุทธ์ที่ 2 : สร้าง<br>เสริมคุณธรรมและ<br>จริยธรรมตามแนวทาง<br>ข้าราชการ 4.0 | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>           | 4               | ←                      |      |      |      | →    | สำนักงานจังหวัด<br>และส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |
|                               |           |                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการ</li> </ul>           | 4               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                               |           |                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> </ul> | 4               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                        | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | HR<br>Scorecard                                             | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                             |
|-------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|------|------|------------------------------------------|
|                               |           |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                             | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                          |
|                               |           | กลยุทธ์ที่ 3 :<br>ยกระดับคุณภาพการบริการ จิตสาธารณะ และเสริมสร้างทัศนคติในการทำงานเชิงบวก | <ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการทำงานให้สุข สนุกกับงานที่ทำ (โครงการปรับเปลี่ยนความคิด เพื่อการทำงานอย่างมีความสุข 8 ประการ ประกอบด้วย ทัศนคติที่ดี ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น ความยึดมั่นใน คุณธรรม ความกล้าหาญ ความ มั่นใจ ความมุ่งมั่น ความอดทน)</li> <li>• โครงการ EQ กับ การทำงานอย่างมีความสุข</li> <li>• โครงการทีมสร้างสรรค์</li> <li>• โครงการองค์กรพลังบวก/พัฒนากระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน</li> </ul> | <div>3,5</div> <div>3,5</div> <div>3,5</div> <div>3,5</div> |                        |      |      |      |      | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด ( ต่อ เต็ม เสริม แต่ง )

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์                                                                                                                              | ตัวชี้วัด                                                                                                    | กลยุทธ์การ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                                                  | โครงการ                                                                        | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                            |                                                                                                              |                                                                                                                         |                                                                                |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                                  |
| ข้าราชการของ<br>ส่วนราชการใน<br>จังหวัดได้รับการ<br>พัฒนาสมรรถนะ<br>ที่สอดคล้อง<br>เชื่อมโยงและ<br>สนับสนุนการ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์พัฒนา<br>จังหวัด | ● ร้อยละของ<br>บุคลากร<br>ที่ได้รับการ<br>พัฒนาให้มี<br>สมรรถนะที่<br>สอดคล้องกับ<br>ยุทธศาสตร์<br>ขององค์กร | กลยุทธ์ที่ 1 :<br>การจัดการ<br>ความรู้และต่อยอดความรู้เพื่อ<br>สนับสนุนการ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์<br>จังหวัด (ต่อ) | ● โครงการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของ<br>ส่วนราชการสู่ระดับหน่วยงาน<br>และบุคคล        | 1               | ←                      |      |      |      | →    | สำนักงานจังหวัด<br>และส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |
|                                                                                                                                                            |                                                                                                              |                                                                                                                         | ● โครงการจัดการความรู้เพื่อ<br>ขับเคลื่อนและสนับสนุนยุทธศาสตร์                 | 1               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                                                                                                                                                            |                                                                                                              |                                                                                                                         | ● โครงการพี่สอนน้อง                                                            | 1               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                                                                                                                                                            |                                                                                                              |                                                                                                                         | ● โครงการพัฒนาบุคคลต้นแบบ                                                      |                 |                        |      |      |      |      |                                                  |
|                                                                                                                                                            |                                                                                                              |                                                                                                                         | ● จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ<br>ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เราจะเดินไป<br>ด้วยกัน | 1               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                     | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | HR<br>Scorecard                                                  | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|-------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|
|                               |           |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                  | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                                  |
|                               |           | กลยุทธ์ที่ 2 :<br>พัฒนาสมรรถนะ<br>บุคลากรเชิง<br>ยุทธศาสตร์<br>(เต็มเสริม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการเพิ่มทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยีเพื่อธุรกิจสนับสนุนยุทธศาสตร์ในยุคดิจิทัล</li> <li>โครงการอบรมนักการตลาดรุ่นใหม่ ( New Gen Marketing )</li> <li>โครงการพัฒนาบุคลากรเมืองหัตถนวัตกรรม สร้างสรรค์แบบร่วมสมัย</li> <li>โครงการส่งเสริมกิจกรรมอบรมเทคโนโลยี การใช้แอปพลิเคชันเพื่อการท่องเที่ยว</li> <li>โครงการจัดทำโปรแกรมจัดเก็บข้อมูล การถ่ายทอดข้อมูลองค์ความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์</li> </ul> | <div>1</div> <div>1</div> <div>1</div> <div>1</div> <div>1</div> | ←                      |      |      |      | →    | สำนักงานจังหวัด<br>และส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |
|                               |           |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                  | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                               |           |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                  | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                               |           |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                  | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                               |           |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                  | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                                         | โครงการ                                             | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|-------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|
|                               |           |                                                                                                                |                                                     |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                                  |
|                               |           | กลยุทธ์ที่ 3 :<br>ปรับกระบวนการ<br>ทัศน์ข้าราชการ<br>ให้ทำงานแบบ<br>บูรณาการ และ<br>พร้อมรับการ<br>เปลี่ยนแปลง | ● โครงการหลักสูตร นักบริหาร<br>เชิงยุทธศาสตร์       | 1               | ←                      |      |      |      | →    | สำนักงานจังหวัด<br>และส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |
|                               |           |                                                                                                                | ● โครงการพัฒนานักออกแบบสังคม<br>นักพัฒนาเชิงพื้นที่ | 1               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                               |           |                                                                                                                | ● โครงการ Unit School                               | 1               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยุทธศาสตร์สร้างสมดุลและการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลักายที่เข้มแข็งและพลังใจ  
ที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                                                                                       | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                | กลยุทธ์การ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                                                                                            | โครงการ                                                                                                                                            | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                    |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                                  |
| ราชการเกิดความ<br>ตระหนัก มีแนวทาง<br>ปรับปรุง พัฒนา<br>คุณภาพชีวิตของ<br>ตนเอง และมีจิตสำนึก<br>มีส่วนร่วมในการแก้ไข<br>สิ่งแวดล้อมการทำงาน<br>ให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติ<br>ตน ได้อย่างเหมาะสม<br>เพื่อส่งเสริม<br>สิ่งแวดล้อมของตนเอง<br>เพื่อนร่วมงานและ<br>องค์กร | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน</li> <li>จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่จัดเพื่อสร้าง</li> </ul> | <b>กลยุทธ์ที่ 1 :</b><br>พัฒนาเสริมสร้าง<br>ความรู้และ<br>กิจกรรมพัฒนา<br>คุณภาพชีวิตที่<br>ส่งผลต่อ<br>ประสิทธิภาพ<br>องค์กร และสร้าง<br>ความผาสุกแก่<br>บุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ Health Perfect (การออกกำลังกาย โภชนาการ ประชาสัมพันธ์โรคติดต่อหรือโรคใหม่ๆ )</li> </ul>             | 5               | ←                      |      |      |      | →    | สำนักงานจังหวัด<br>และส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |
|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการสร้างสุขในองค์กร (วันครอบครัว,งานเดินวิ่งเพื่อสุขภาพ, งานกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างองค์กร)</li> </ul> | 5               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการธรรมะกับชีวิต (จิตอาสา, จิตบริการ, ทำบุญ กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา</li> </ul>                          | 5               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด                                         | กลยุทธ์การ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์ | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | HR<br>Scorecard   | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|------|------|------|------|--------------|
|                               |                                                   |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |              |
|                               | ความเข้าใจและ<br>บรรยากาศที่ดีใน<br>การปฏิบัติงาน |                                        | <p>บำเพ็ญประโยชน์ อบรม<br/>ธรรมะ เข้าวัดฟังธรรม )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการส่งเสริมการสร้าง<br/>รายได้ เสริมสร้างคุณภาพชีวิต<br/>(อบรมอาชีพเสริม ศึกษา<br/>เศรษฐกิจพอเพียง พัฒนา<br/>ผลิตภัณฑ์ การตลาดยุคใหม่)</li> <li>โครงการสานสัมพันธ์ระหว่าง<br/>ช่วงวัย (จัดกิจกรรมที่เชื่อม<br/>ความสัมพันธ์ระหว่างวัย /<br/>ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน<br/>ให้เหมาะสมแต่ละวัย และ<br/>หลากหลาย/จัดกิจกรรม<br/>Walk Rally)</li> </ul> | <p>5</p> <p>5</p> | ←                      |      |      |      | →    |              |
|                               |                                                   |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   | ←                      |      |      |      | →    |              |

| เป้าประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์การ<br>ขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                                                                      | โครงการ                                                                                                                                | HR<br>Scorecard | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                     |
|-------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------|
|                               |           |                                                                                                                                             |                                                                                                                                        |                 | 2564                   | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 |                                                  |
|                               |           | กลยุทธ์ที่ 2 :<br>สร้างภาพ<br>แวดล้อมที่<br>เหมาะสม จัดหา<br>สิ่งอำนวยความสะดวก<br>และ<br>พัฒนา<br>บรรยากาศ<br>ที่เอื้อต่อการ<br>ปฏิบัติงาน | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการปรับภูมิทัศน์ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>                          | 5               | ←                      |      |      |      | →    | สำนักงานจังหวัด<br>และส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |
|                               |           |                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการสำนักงานสีเขียว (ประหยัดพลังงาน, ลดการใช้พลาสติก, คัดแยกขยะ Big Cleaning Day)</li> </ul> | 5               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                               |           |                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทักษะการปฐมพยาบาล การกู้ชีพ และบรรเทาสาธารณภัย (ฝึกอบรม)</li> </ul>                             | 5               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |
|                               |           |                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน</li> </ul>                       | 5               | ←                      |      |      |      | →    |                                                  |



# **แผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดลำพูน**

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

ตารางแสดงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลจังหวัดลำพูน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

| วิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“ข้าราชการมืออาชีพ</b><br/><b>ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์”</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>ประเด็นที่ 1 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ HR ในยุคดิจิทัล</b><br/>                     กลยุทธ์ที่ 1.1 : ส่งเสริมกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม<br/>                     กลยุทธ์ที่ 1.2 : พัฒนาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล</p> <p><b>ประเด็นที่ 2 : ยุทธศาสตร์ที่การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ 4.0 เพื่อไปสู่ข้าราชการมืออาชีพ</b><br/>                     กลยุทธ์ที่ 2.1 : ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะเพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ<br/>                     กลยุทธ์ที่ 2.2 : สร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมตามแนวทางข้าราชการ 4.0<br/>                     กลยุทธ์ที่ 2.3 : ยกระดับคุณภาพการบริการ จิตสาธารณะและเสริมสร้างทัศนคติในการทำงานเชิงบวก</p> <p><b>ประเด็นที่ 3 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาศมรรถนะของข้าราชการ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด</b><br/>                     กลยุทธ์ที่ 3.1 : การจัดการความรู้และต่อยอดความรู้เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด<br/>                     กลยุทธ์ที่ 3.2 : พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์<br/>                     กลยุทธ์ที่ 3.3 : ปรับกระบวนการทัศน์ข้าราชการให้ทำงานแบบบูรณาการ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p><b>ประเด็นที่ 4 : ยุทธศาสตร์สร้างสมดุลและการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน</b><br/>                     กลยุทธ์ที่ 4.1 : พัฒนาเสริมสร้างความรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรและสร้างความผูกพันกับบุคลากร<br/>                     กลยุทธ์ที่ 4.2 : สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และพัฒนาบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน</p> |
| <p><b>พันธกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน ส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยง บูรณาการทำงานร่วมกันทั้งจังหวัด</li> <li>2. สร้างผู้นำในทุกกระดับให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สร้างพันธมิตรและส่งเสริมการทำงานรูปแบบประชารัฐ</li> <li>3. พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์</li> <li>4. ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>5. ส่งเสริมและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ทันสมัยและทันเวลา ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการและบริการจังหวัดเป็นจังหวัดดิจิทัล</li> <li>6. พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน</li> </ol> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                                                            | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ตัวชี้วัดโครงการ                                                                                                                                                   | ค่าเป้าหมาย                                                                      | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                    |                                                                                  | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |                                                      |  |
| มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                    |                                                                                  |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                                      |  |
| ประเด็นที่ 1 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ HR ในยุคดิจิทัล                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                    |                                                                                  |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                                      |  |
| กลยุทธ์ที่ 1.1 :<br>ส่งเสริมกระบวนการ<br>จัดทำแผนพัฒนาการ<br>บริหารจัดการ<br>ทรัพยากรบุคคล<br>เชิงยุทธศาสตร์<br>แบบมีส่วนร่วม | <ul style="list-style-type: none"><li>โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำ<br/>แผนพัฒนาบุคลากร 2565-2569<br/>และแผนปฏิบัติการ (Road Map)<br/>พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เชิง<br/>ยุทธศาสตร์ประจำปี 2565<br/>กิจกรรมที่ 1 สร้างความรู้ความเข้าใจ<br/>กระบวนการทรัพยากรบุคคลเชิง<br/>ยุทธศาสตร์<br/>กิจกรรมที่ 2 ประชุมเชิงปฏิบัติการ<br/>เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร 5 ปี<br/>กิจกรรมที่ 3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้<br/>กระบวนการพัฒนาบุคลากรแบบมี<br/>ส่วนร่วม (ศึกษาดูงานองค์กรต้นแบบ)<br/>กิจกรรมที่ 4 ประชุมเชิงปฏิบัติการ<br/>จัดทำแผนปฏิบัติการ (Road Map)</li></ul> | แผนพัฒนา<br>บุคลากร 2565<br>-2569 และ<br>แผนปฏิบัติการ<br>(Road Map)<br>พัฒนาการ<br>บริหาร<br>ทรัพยากร<br>บุคคล<br>เชิงยุทธศาสตร์<br>ประจำปี 2565<br>แบบมีส่วนร่วม | แผนพัฒนา<br>บุคลากร<br>2565- 2569<br>1 แผน<br>แผนปฏิบัติ<br>การ ปี 2565<br>1 แผน |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | สำนักงาน<br>จังหวัดและ<br>ส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |  |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                   | โครงการ                                                                        | ตัวชี้วัดโครงการ                    | ค่าเป้าหมาย | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------|------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|--------------|------------------------------------------------------|
|                                                                                      |                                                                                |                                     |             | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |              |                                                      |
| มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์                                                 |                                                                                |                                     |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                                      |
| ประเด็นที่ 1 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ HR ในยุคดิจิทัล |                                                                                |                                     |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                                      |
|                                                                                      | พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>เชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2565                      |                                     |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              | สำนักงาน<br>จังหวัดและ<br>ส่วนราชการ<br>ประจำจังหวัด |
|                                                                                      | กิจกรรมที่ 5 ประเมินความสำเร็จ<br>การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ<br>ประจำปี 2564 | ร้อยละของ<br>ผลสำเร็จ<br>ตามแผน     | 80          |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                                      |
|                                                                                      | กิจกรรมที่ 6 ประเมินความพึงพอใจ<br>ของบุคลากรต่อการพัฒนา                       | ร้อยละความ<br>พึงพอใจของ<br>บุคลากร | 80          |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                                      |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์                                                                          | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ตัวชี้วัดโครงการ                      | ค่าเป้าหมาย | ระยะเวลาในการดำเนินงาน            |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------------------------------------------|--|
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |             | ต.ค.                              | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |                                          |  |
| มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |             |                                   |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| ประเด็นที่ 1 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสู่ HR ในยุคดิจิทัล                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |             |                                   |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| กลยุทธ์ที่ 1.2 : พัฒนาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล | <ul style="list-style-type: none"><li>โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเข้าสู่องค์กรดิจิทัล</li><li>กิจกรรมที่ 1 อบรมการใช้งานระบบ สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ E-Memo</li><li>กิจกรรมที่ 2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำสื่อ Info graphic เพื่อการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร</li><li>กิจกรรมที่ 3 เทคนิคการบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในยุคดิจิทัล</li></ul> | ร้อยละความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ | 80          | <div><div></div><div></div></div> |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |  |



| กลยุทธ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์                                                                 | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ตัวชี้วัดโครงการ                                         | ค่าเป้าหมาย | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |                        |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                             |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------|------------------------|------|------------------------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------------------------------------------|--|
|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |             | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค.                   | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |                                          |  |
| มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |             |                        |      |                        |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ 4.0 เพื่อไปสู่ข้าราชการมืออาชีพ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |             |                        |      |                        |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| กลยุทธ์ที่ 2.1 : ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะเพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ                 | <ul style="list-style-type: none"><li>โครงการพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ</li><li>กิจกรรมที่ 1 กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์กับกระบวนการปรับตัวในยุคดิจิทัล</li><li>กิจกรรมที่ 2 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) 4.0</li><li>กิจกรรมที่ 3 ข้าราชการ 4.0</li><li>กิจกรรมที่ 4 ข้าราชการยุคใหม่หัวใจ IT</li><li>กิจกรรมที่ 5 ภาษาและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม</li></ul> | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ 4.0 | 80          |                        |      | <div><div></div></div> |      |      |       |       |      |       |      |      |      | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |  |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                                                                                                  | โครงการ                                                                                                                                                                                                  | ตัวชี้วัด<br>โครงการ                    | ค่า<br>เป้าหมาย | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|--------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                         |                 | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |              |                                                          |
| มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน |                                                                                                                                                                                                          |                                         |                 |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                                          |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาศมรรถนะของข้าราชการ 4.0 เพื่อไปสู่ข้าราชการมืออาชีพ                                      |                                                                                                                                                                                                          |                                         |                 |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                                          |
| กลยุทธ์ที่ 2.3 :<br><br>ยกระดับคุณภาพการ<br>บริการ จิตสาธารณะ<br>และเสริมสร้างทัศนคติ<br>ในการทำงานเชิงบวก                          | ● โครงการวิถีแห่งการสร้างสุข<br>สนุกกับงานที่ทำ<br><br>กิจกรรมที่ 1 วิถีแห่งการสร้างสุข<br><br>กิจกรรมที่ 2 ทีมสร้างสุข<br><br>กิจกรรมที่ 3 คิดสร้างสุข<br><br>กิจกรรมที่ 4 วิถีแห่งการทำงาน<br>สร้างสุข | ร้อยละ<br>ของ<br>ผู้เข้าร่วม<br>โครงการ | 80              |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              | สำนักงาน<br>จังหวัดและ<br>ส่วนราชการ<br>ประจำ<br>จังหวัด |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์                                                                | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                         | ตัวชี้วัดโครงการ            | ค่าเป้าหมาย | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |                                                                                     |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                             |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------------------------------------------|--|
|                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |             | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค.                                                                                | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |                                          |  |
| มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |             |                        |      |                                                                                     |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยุทธศาสตร์การพัฒนสมรรถนะของข้าราชการ 4.0 เพื่อไปสู่ข้าราชการมืออาชีพ |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |             |                        |      |                                                                                     |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| กลยุทธ์ที่ 2.2 :<br>สร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมตามแนวทางข้าราชการ 4.0                        | ● โครงการธรรมาภิบาลกับการบริหารภาครัฐในยคดิจิทัล<br>กิจกรรมที่ 1 อบรมให้ความรู้ธรรมาภิบาลกับการบริหารภาครัฐในยคดิจิทัล<br>กิจกรรมที่ 2 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) กับประโยชน์ที่เกิดกับองค์กร | ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ | 80          |                        |      |  |      |      |       |       |      |       |      |      |      | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |  |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์                                                                                  | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ตัวชี้วัดโครงการ                                                                   | ค่าเป้าหมาย | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|--------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                    |             | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |              |                                          |
| มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์,มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                    |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                          |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                    |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                          |
| กลยุทธ์ที่ 3.1 :<br>การจัดการความรู้และต่อยอดความรู้เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด                 | ● โครงการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนยุทธศาสตร์<br>กิจกรรมที่ 1 เวทีเสวนาลำพูนเมืองแห่งความสุขบนความพอเพียง<br>กิจกรรมที่ 2 การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์<br>กิจกรรมที่ 3 อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้<br>กิจกรรมที่ 4 กิจกรรมถอดบทเรียนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Eco City, Creative Craft Innopolis,Green Agricultural City,Cultural Experience Destination,Quality of Life) | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร | 80          |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์                                                                                                                            | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ตัวชี้วัดโครงการ                  | ค่าเป้าหมาย | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|--------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                   |             | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |              |                                          |
| มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์, มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                   |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                          |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                   |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              |                                          |
| กลยุทธ์ที่ 3.2 :<br>พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์<br><br>กลยุทธ์ที่ 3.3 :<br>ปรับกระบวนการทัศน์ข้าราชการให้ทำงานแบบบูรณาการ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง | <ul style="list-style-type: none"><li>โครงการพัฒนานักออกแบบสังคม นักพัฒนาเชิงพื้นที่</li><li>กิจกรรมที่ 1 แนวคิดการพัฒนาเชิงพื้นที่</li><li>กิจกรรมที่ 2 กระบวนการออกแบบสังคมและมิติการพัฒนา</li><li>กิจกรรมที่ 3 กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์</li><li>กิจกรรมที่ 4 ลงพื้นที่ปฏิบัติเพื่อศึกษาพื้นที่</li><li>กิจกรรมที่ 5 ออกแบบกระบวนการพัฒนาเชิงพื้นที่</li></ul> | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา | 80          |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |              | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์                                                                                                                                   | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ตัวชี้วัดโครงการ                                                      | ค่าเป้าหมาย | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                             |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                       |             | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |                                          |  |
| มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                       |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| ประเด็นที่ 4 : ยุทธศาสตร์สร้างสมดุลและการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                       |             |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| กลยุทธ์ที่ 4.1 : พัฒนาเสริมสร้างความรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร และสร้างความผูกพันแก่บุคลากร                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>โครงการพัฒนาความสมดุลชีวิตและการทำงาน (work – life balance)</li><li>กิจกรรมที่ 1 ธรรมชาติบำบัดชีวิต</li><li>กิจกรรมที่ 2 อาหารเพื่อสุขภาพและสร้างอาชีพ</li><li>กิจกรรมที่ 3 กีฬาเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างองค์กร</li><li>กิจกรรมที่ 4 Health Perfect</li><li>ประกวดองค์กรส่งเสริมสุขภาพสร้างสุข</li></ul> | ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน | 80          |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |  |

| กลยุทธ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์                                                                                                                                   | โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ตัวชี้วัดโครงการ      | ค่าเป้าหมาย             | ระยะเวลาในการดำเนินงาน |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | ผู้รับผิดชอบ                             |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                         | ต.ค.                   | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |                                          |  |
| มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                         |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| ประเด็นที่ 4 : ยุทธศาสตร์สร้างสมดุลและการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลังงานที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                         |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |                                          |  |
| กลยุทธ์ที่ 4.2 :<br>สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและพัฒนาบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>โครงการสำนักงานสีเขียว</li><li>กิจกรรมที่ 1 สร้างความรู้ความเข้าใจ</li><li>กิจกรรมที่ 2 แต่งตั้งคณะทำงาน</li><li>กิจกรรมที่ 3 จัดทำแผนขับเคลื่อนสำนักงานสีเขียว</li><li>กิจกรรมที่ 4 ขับเคลื่อนสำนักงานสีเขียว</li><li>กิจกรรมที่ 5 เข้าร่วมประเมินสำนักงานสีเขียว</li></ul> | รางวัลสำนักงานสีเขียว | ระดับไม่ต่ำเหรียญทองแดง |                        |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      | สำนักงานจังหวัดและส่วนราชการประจำจังหวัด |  |



## ภาคผนวก





การประชุม  
คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
(HR Scorecard) ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗)  
และแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) จังหวัดลำพูน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓  
วันพุธที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๓๐ น.  
ณ ห้องประชุมจามเทวี ศาลากลางจังหวัดลำพูน











การประชุม  
เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง HR Scorecard จังหวัดลำพูน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓  
วันจันทร์ที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๓๐ น.  
ณ ห้องประชุมสำนักงานเกษตรจังหวัดลำพูน สำนักงานเกษตรจังหวัดลำพูน













การประชุมเชิงปฏิบัติการ  
ประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล  
เพื่อทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดลำพูน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓  
วันพุธที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๓ ณ ห้องประชุมทาทุ่งหลวง  
กัซซันขุนตาน กอล์ฟ แอนด์ รีสอร์ท  
อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน









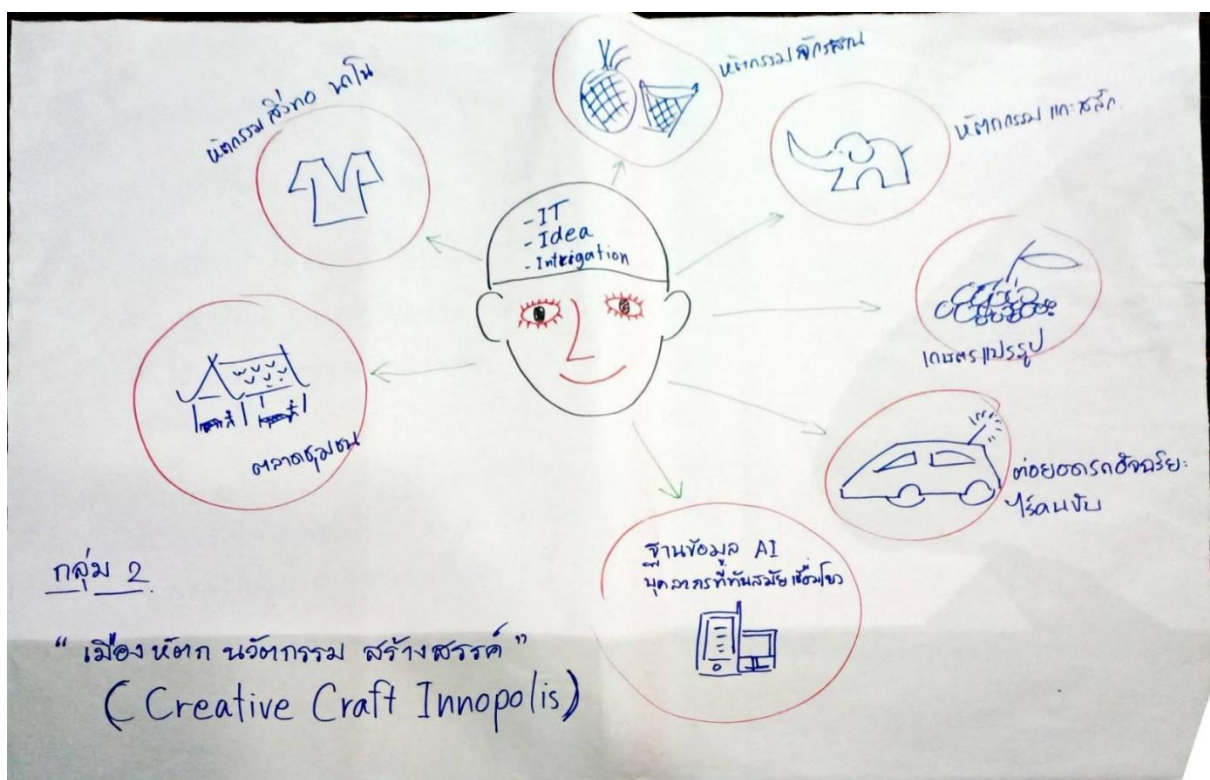
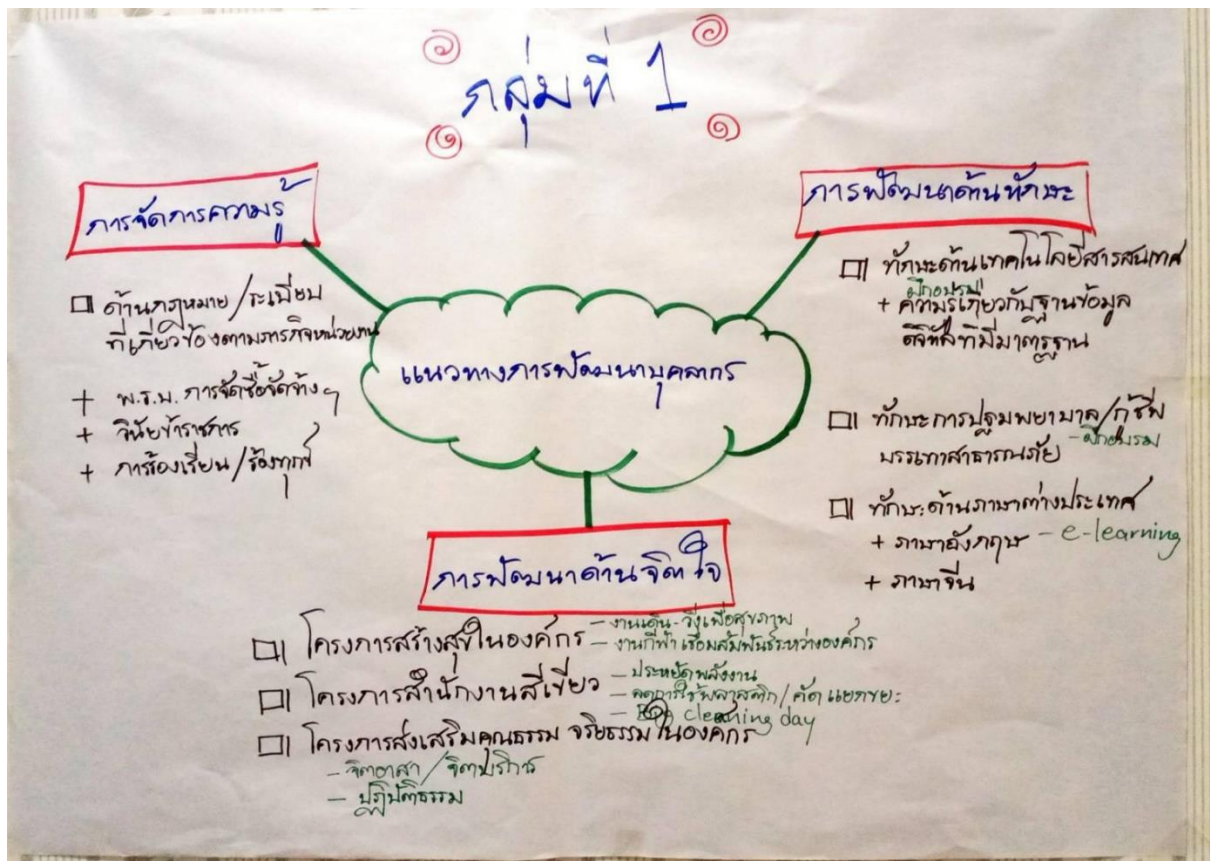












การประชุมเชิงปฏิบัติการ  
เผยแพร่ถ่ายทอด และสร้างความเข้าใจ  
สำหรับการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563  
วันจันทร์ที่ 31 สิงหาคม 2563 เวลา 13.30 น.  
ณ ห้องประชุมจามเทวี ศาลากลางจังหวัดลำพูน











