รายงานฉบับสมบูรณ์

(ปรับปรุงตามความเห็นของคณะกรรมการ)

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

เสนอ
สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

โดย
บริษัท วินทูเกเตอร์ จำกัด

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ ๓
๑.๑ หลักการและเหตุผล ๕
๑.๒ วัตถุประสงค์ ๖
๑.๓ ผลผลิตที่จะได้ในโครงการ ๖
๑.๔ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ๖
๑.๕ ขอบเขตการดำเนินงาน ๖

บทที่ ๒ กรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงาน ๑๖
๒.๑ แนวคิดเรื่อง HR Scorecard ๑๖
๒.๒ องค์ประกอบของ HR Scorecard ๑๖
๒.๓ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา HR Scorecard ๑๗
๒.๔ การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ๒๑
๒.๕ การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒๑

บทที่ ๓ แผนการทำงาน ๒๒

บทที่ ๔ ผลการดำเนินงานประกอบการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงาน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ .๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ..... ๒๗
๔.๑ กระบวนการดำเนินการ ๒๗
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ระบบทรัพยากรบุคคลจากแบบสอบถามและข้อมูลทุติยภูมิ ๓๗

บทที่ ๕ ร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ..... ๕๗
๕.๑ วิสัยทัศน์ ๕๘
๕.๒ พันธกิจ ๕๘
๕.๓ เป้าประสงค์ ๕๙
๕.๔ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้านการบริหารระบบทรัพยากรบุคคล ๕๙
๕.๕ รายละเอียดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ ..... ๖๐
๕.๖ กรอบแผนภาพยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ๖๗

ภาคผนวกที่ ๑ เอกสารการบรรยายโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕
ภาคผนวกที่ ๒ เอกสารประกอบการบรรยายโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕
ภาคผนวกที่ ๓ บัญชีรายชื่อผู้บริหาร คณะกรรมการ/คณะทำงานแต่งตั้ง และผู้เข้าร่วมประชุมในโครงการ

บทสรุปผู้บริหาร

คณะที่ปรึกษาได้เสนอผลการศึกษาและข้อเสนอร่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์

ระบบทรัพยากรบุคคลส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ คุณธรรมและมีศักยภาพเป็นเลิศ เพื่อสนับสนุนให้สำนักงานเป็นสถาบันที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสังคมให้เคารพสิทธิมนุษยชน

ข. พันธกิจ

สรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลที่มีผลงานและศักยภาพในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กร

ค. เป้าประสงค์

(๑) ดำเนินการและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนให้ทันสมัย สอดคล้องกับ Thailand ๔.๐ และการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายใหม่

(๒) รักษาสิทธิและให้ประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

(๓) พัฒนาบุคลากรอย่างครอบคลุม และเป็นมืออาชีพ

ง. ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้านการบริหารระบบทรัพยากรบุคคล

เน้นการดำเนินการตาม ๕ มิติ ของ HR Scorecard โดยมียุทธศาสตร์ดังนี้

(๑) **ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์และภารกิจใหม่** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๑ ในการจัดลำดับความสำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **กลยุทธ์ที่ ๑.๑** ทบทวนและกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร
- **กลยุทธ์ที่ ๑.๒** บริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้
- **กลยุทธ์ที่ ๑.๓** กำหนดงานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications)

(๒) **ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบทรัพยากรบุคคล** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๒ ในการจัดลำดับความสำคัญและผลการดำเนินการที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อนที่ผ่านมา ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **กลยุทธ์ที่ ๒.๑** สร้างระบบในการติดตามและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- **กลยุทธ์ที่ ๒.๒** จัดทำระบบแผนทางเดินสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน
- **กลยุทธ์ที่ ๒.๓** สำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement) เป็นประจำและสม่ำเสมอ รวมถึงประกอบกับมีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร
- **กลยุทธ์ที่ ๒.๔** สร้างนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- **<u>กลยุทธ์ที่ ๒.๕</u>** ทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม

(๓) **ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Thailand ๔.๐ และภารกิจใหม่** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๓ และรองรับนโยบายของรัฐบาลกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ของประเทศ โดยจะประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **<u>กลยุทธ์ที่ ๓.๑</u>** ประเมินและพัฒนาบุคลากรตาม Training Roadmap ในทุกระดับ
- **<u>กลยุทธ์ที่ ๓.๒</u>** พัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางด้านการบริหารจัดการและการสอนงานผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ก้าวสู่การเป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง
- **<u>กลยุทธ์ที่ ๓.๓</u>** สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานที่ยั่งยืน

(๔) **ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารงานบุคคลผ่านการใช้ Competency-based Human Resource และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๔ ในการสร้างจริยธรรมแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยจะประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **<u>กลยุทธ์ที่ ๔.๑</u>** สร้างเครื่องมือในการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งอย่างยุติธรรมและโปร่งใส โดยเฉพาะการนำต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินอย่างจริงจัง
- **<u>กลยุทธ์ที่ ๔.๒</u>** ทบทวนเกณฑ์การประเมินผลงานที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสมและสามารถไปประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการตักเตือน หรือให้ออกกับบุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่อง

(๕) **ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ต่อยอดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรในสำนักงาน** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๕ ในการสร้างความสุขแก่ข้าราชการและพนักงานราชการทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม โดยจะประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **<u>กลยุทธ์ที่ ๕.๑</u>** จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเสริมสุขระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานราชการอย่างสม่ำเสมอ

แต่อย่างไรก็ดี ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำเร็จลุล่วงบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารดับสูง การมีส่วนร่วมของส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ภายใน การจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนด ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งหากเป็นกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ได้ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ อาจนำไปพิจารณาทบทวนเพื่อกำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรม ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับต่อไปได้ตามความเหมาะสม

บทที่ ๑
บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ความท้าทายของการบริหาร “คน” ในยุคที่แข่งขันกันด้วยทุนมนุษย์ มีความท้าทายที่สำคัญ คือการที่จะบอกว่าหน่วยงานมีทุนมนุษย์ที่ทำให้มีความได้เปรียบมากกว่าหน่วยงานอื่นหรือไม่ หลายองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

แนวทางหนึ่งในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งแพร่หลายทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ คือ การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard เป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์การบริหาร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร อีกทั้งยังเป็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน

การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร และเพื่อให้องค์กรทราบถึงสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน ทั้งนี้ “กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ มิติ” ตามแนวทาง HR Scorecard ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สนองตอบต่อนโยบายเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ รวมทั้งแผนปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานอย่างมีเป้าหมาย และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ตลอดจนเพื่อเป็นกลไกด้านความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมาย และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนได้อย่างต่อเนื่อง

๑.๒ วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๒.๒ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๒.๓ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ตามแนวทาง HR Scorecard

๑.๓ ผลผลิตที่จะได้ในโครงการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ที่มีรายละเอียดข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) และมีรายละเอียดแผนงาน โครงการรองรับ และหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ กิจกรรมอย่างเป็นระบบ จำนวน ๒๕ เล่ม พร้อมแผ่นซีดีบรรจุข้อมูลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำนวน ๓ แผ่น

๑.๔ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ผลการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๖๕๖ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งในมุมมองของผู้บริหาร มุมมองของเจ้าหน้าที่ด้านบุคลากร และมุมมองของบุคลากร ทำให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนาเพื่อนำไปวางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลและโครงการรองรับในปีงบประมาณถัดไป ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้เงินงบประมาณด้านบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า ผู้บริหารมีเครื่องมือที่จะช่วยติดตามผลการดำเนินงานด้านบุคลากรได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

๑.๕ ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงานโดยแบ่งเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

<u>ขั้นตอนที่ ๑ ทบทวนวรรณกรรมวิจัย และศึกษาองค์กร</u>

๑.๑ ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อระบบทรัพยากรบุคคลของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เช่น แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคลของภาคราชการพลเรือน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระบบทรัพยากรบุคคลของโลก ฯลฯ

๑.๒ จัดทำกรอบแนวคิด หลักการในการดำเนินงานวิเคราะห์ในขั้นตอนสำคัญ โดยจะศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย คณะที่ปรึกษาจึงกำหนดองค์ประกอบของการกำหนดแผนบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้

- **<u>มิติที่ ๑</u> ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)** หมายถึง การที่องค์กรมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ประกอบด้วย นโยบายแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งนี้จะมีองค์ประกอบ ๔ ส่วนคือ
    ๑. องค์กรมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น หากพันธกิจเน้นความเป็นเลิศ ก็ต้องมีแผนงานที่บริหารทรัพยากรบุคคลที่สะท้อนความเป็นเลิศดังกล่าว
    ๒. มีการวางแผนและบริหารกำลังคนที่สะท้อนยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงของบทบาทหน้าที่ขององค์กรหรือไม่ เช่น มีอัตรากำลังมารองรับบทบาทที่เพิ่มขึ้นในยุทธศาสตร์หลักขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
    ๓. มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง (Talent) เพื่อเก็บรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร และเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรหรือไม่ อย่างไร
    ๔. มีการสร้าง พัฒนา และสืบทอดของตำแหน่งหลัก (Succession Planning) ที่สำคัญขององค์กรหรือไม่อย่างไร
- **<u>มิติที่ ๒</u> ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)** หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (HR Transactional Activities) เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง ระบบฐานข้อมูลบุคคล มีความถูกต้องครบถ้วนทันสมัย มีการทบทวนออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้จะมีองค์ประกอบ ๕ ส่วนคือ
    ๑. มีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันเวลาในทุกระบบหรือไม่ เช่น ระบบการสรรหาสามารถดำเนินการได้อย่างทันเวลาหรือไม่ มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของแต่ละหน่วยงานเมื่อมีคนขาดหรือไม่ อย่างไรก
    ๒. มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย หรือไม่ พร้อมให้ผู้บริหารและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการวางแผนและบริหารงานบุคคลหรือไม่ เพียงใด
    ๓. ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สะท้อนผลิตภาพกำลังคนและ ความคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร
    ๔. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น e-learning หรือ ระบบสำรวจความพึงพอใจผ่านอิเลทรอนิกส์ หรือไม่ อย่างไร เพื่อรองรับนโยบาย Thailand ๔.๐ ที่เน้นการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในงาน
- **<u>มิติที่ ๓</u> ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่จะก่อให้เกิดผล คือ การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร (Retention) ทั้งนี้จะมีองค์ประกอบ ๔ ส่วนคือ
    ๑. มีแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรหรือไม่ เช่น มีการทบทวนค่าตอบแทนเพื่อให้ดึงดูดและเก็บรักษากำลังหรือไม่

๒. องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำมาปรับปรุงระบบงาน นโยบาย แผนงาน หรือโครงการในปีต่อไปให้ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

๓. องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ เช่น มีการสอนงานระหว่างรุ่นสู่รุ่น หรือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากน้อยเพียงใด

๔. มีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และโปร่งใสเป็นธรรมหรือไม่ อย่างไร

- **<u>มิติที่ ๔</u> ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่องค์กรต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรมหลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะมีองค์ประกอบ ๒ ส่วนคือ

๑. มีความชัดเจนในผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการทางวินัย บนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม

๒. มีกลไกในการตรวจสอบความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การระบุข้อมูลที่เปิดเผยได้ หรือ มีเครื่องมือในการประเมินที่โปร่งใสเป็นธรรม

- **<u>มิติที่ ๕</u> คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง การที่องค์กรมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ทั้งนี้จะมีองค์ประกอบ ๓ ส่วนคือ

๑. มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง

๒. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมาย

๓. มีกิจกรรมหรือแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองข้ามหน่วยงาน

โดยทั้ง ๕ มิตินี้มีความสัมพันธ์กันทั้งหมด ซึ่งสามารถแสดงได้ในรูปต่อไปนี้

๑.๓ จัดทำแผนการดำเนินงาน ระยะเวลา และผลผลิตของโครงการ ตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุดโครงการ โดยแสดงกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องในแต่ละระยะเวลา

๑.๔ จัดทำรายงานเบื้องต้นและเสนอคณะทำงาน เพื่อนำไปสู่การดำเนินการขั้นต่อไป

<u>ผลงานส่งมอบในขั้นตอนที่ ๑</u>

รายงานการส่งมอบงานครั้งที่ ๑ ส่งมอบรายงานเบื้องต้น (Inception Report) ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย

- กรอบแนวคิด หลักการในการดำเนินงานวิเคราะห์ในขั้นตอนสำคัญ ๆ
- แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา และผลผลิตของโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ

<u>ขั้นตอนที่ ๒ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การคาดการณ์อนาคต และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย</u>

๒.๑ จัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้คณะกรรมการจัดทำแผนฯ จำนวน ๑ ครั้ง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการ กสม. รองเลขาธิการ กสม. (ที่ได้รับมอบหมาย) ผู้บริหารสายงานหลัก (ผู้อำนวยการสำนัก) ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ผู้รับผิดชอบการพัฒนาระบบราชการหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิตที่ต้องการเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๒ ประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยกระบวนการอย่างน้อยดังต่อไปนี้

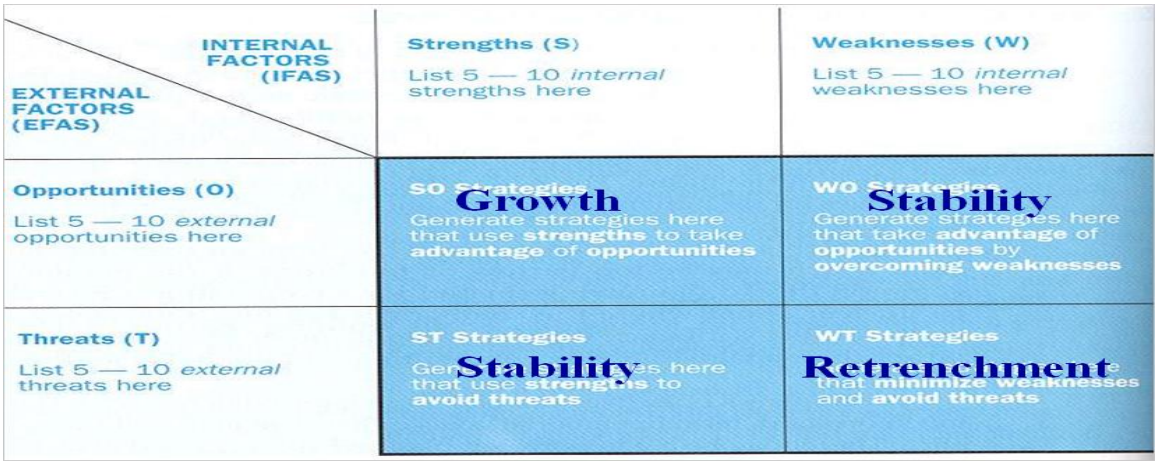
- สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการฯ/รองเลขาธิการฯ/ที่ปรึกษาสำนักงานฯ/ผู้อำนวยการสำนักฯ/ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชนฯ/ผู้อำนวยการกลุ่มฯ) เพื่อทราบความคิดเห็น ความคาดหวังต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่สอดคล้องสนับสนุนต่อการบรรลุของทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน และประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้าราชการและพนักงานราชการ) เพื่อวิเคราะห์ทิศทาง ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ๕ ปีข้างหน้า จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน โดยจัดอย่างน้อย ๒ ครั้ง เพื่อให้ข้าราชการและพนักงานราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเชิงลึกให้ได้มากที่สุด
- ทอดแบบสอบถามไปยังข้าราชการและพนักงานราชการในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนเพื่อประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผู้มีส่วนได้เสียโดยใช้แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (ทอดแบบสอบถาม)

๒.๓ ศึกษาวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและแผนปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

- จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนฯ เพื่อพิจารณาประเด็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผลการประเมินสถานภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
- นำประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจัดเรียงลำดับความสำคัญ
- เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ที่มีคะแนนส่วนต่างสูง เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นลำดับแรก

๒.๔ จัดประชุมนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตารางแสดงเครื่องมือ SWOT เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร



จากตารางจะเห็นว่าในการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจะต้องเกิดจากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรรค (Treat) โดยผลของการจัดทำ SWOT ดังกล่าวจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาดังนี้

- หากโอกาสที่มีเป็นการเสริมจุดแข็งของระบบทรัพยากรบุคคลเดิม ให้ถือเป็นลักษณะของยุทธศาสตร์เชิงรุก หรือ เชิงสร้างความเจริญ (Growth)
- หากโอกาสที่มีเป็นการลดจุดอ่อน จองระบบทรัพยากรบุคคลเดิม ให้ถือว่าเป็นการปรับปรุงและทำให้รากฐานของระบบมั่นคงยิ่งขึ้น (Stability)
- หากอุปสรรคท่จะเกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อการลดทอนจุดแข็ง ให้ถือว่าเป็นการปรับปรุงและทำให้รากฐานของระบบมั่นคงยิ่งขึ้น (Stability) เช่น หากกฎหมายใหม่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการบริหารงานบุคคล ก็ต้องมีกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบให้สมบูรณ์ขึ้นเป็นต้น
- หากอุปสรรคนั้นไปเพิ่มให้จุดอ่อนนั้นอ่อนแอยิ่งขึ้น ต้องมีการป้องกันหรือแก้ไขโดยด่วน

กระบวนการพิจารณาโดยใช้เครื่องมือ SWOT จึงเป็นกลไกที่ทำให้การจัดทำยุทธศาสตร์มีความรอบคอบและมองในองค์รวมมากขึ้นจึงมักใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของหลากหลายองค์กรทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน

๒.๕ กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วจากข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะกรรมการฯ

๒.๖ ศึกษาวิเคราะห์และยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- บทสรุปผู้บริหารที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์/กลยุทธ์/มาตรการการดำเนินการ ตัวชี้วัดหลัก โครงการ/กิจกรรม หน่วยงานรับผิดชอบ
- กรอบแผนภาพยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- แผนงาน โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบโครงการที่รองรับครบทุกประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำแนกเป็นรายปีและมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการไว้

WIN TOGETHER

ตัวอย่างผลงานส่งมอบในแผนงาน โครงการ กิจกรรม

มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ		
				๑	๒	๓	๔	๕	๖๑	๖๒	๖๓
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การวางโครงสร้างและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมเพียงพอกับภารกิจ	๑. สำนักงานฯ มีการนำโครงสร้างองค์กรใหม่ที่เหมาะสมไปใช้	สำนักบริหารกลาง	ระดับความสำเร็จของการนำโครงสร้างองค์กรใหม่ไปปรับใช้	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานในการนำโครงสร้างองค์กรใหม่ไปใช้ พร้อมกระบวนงานใหม่	มีการจัดสัมมนาหรือประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ/ที่ปรึกษาจากภายนอก	มีการสรุป วิเคราะห์และจัดทำร่างแผนการนำโครงสร้างใหม่ไปใช้ และแนวทางการเปลี่ยนผ่าน	มีการประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ อย่างน้อยร้อยละ ๖๐ ของบุคลากรทั้งหมด	มีแผนการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	↔		
	๒. สำนักงานฯ มีแผนอัตรากำลังคนที่แสดงจำนวนและกรอบตำแหน่งที่เหมาะสมกับภารกิจในอนาคตขององค์กร	สำนักบริหารกลาง	ระดับความสำเร็จของการจัดทำข้อเสนออัตรากำลังคนที่เหมาะสมของสำนักงานฯ	มีการตั้งคณะทำงานหรือทีมงานในการศึกษากรอบอัตรากำลังใหม่	มีการจัดสัมมนาเพื่อเก็บข้อมูลปริมาณงานเวลาทำงานจากตัวแทนเจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานเพื่อประกอบการศึกษา	มีการสรุปวิเคราะห์และจัดทำร่างแผนอัตรากำลังและรายงานข้อเสนออัตรากำลังที่เหมาะสม และแนวทางการจัดคนลง	มีการนำร่างข้อเสนออัตรากำลังที่เหมาะสมไปสื่อสารแก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับแต่ง	มีรายงานอัตรากำลังคนฉบับสมบูรณ์เสนอ ต่อผู้บริหาร	↔		

ผลงานส่งมอบในขั้นตอนที่ ๒

รายงานการส่งมอบงานครั้งที่ ๒ โดยส่งมอบร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ (ร่าง ๑) ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำนวน ๒๕ ชุด

ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

๓.๑ จัดประชุมนำเสนอ “ร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕” ต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๓.๒ วิเคราะห์และปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ตามผลการประชุม ทั้งนี้การปรับปรุงต้องมีการจัดลำดับตามเครื่องมือกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมดังนี้

S	Specific	The Right Goal		C	Challenging
M	Measurable	P	Positively Stated	L	Legal
A	Attainable	U	Understood	E	Environmentally Sound
R	Realistic	R	Relevant	A	Agreed
T	Time Phased	E	Ethical	R	Recorded

ในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมนั้นอาจต้องพิจารณาปัจจัยที่หลากหลายประกอบ โดยทฤษฎีแล้วเป้าหมายที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- Specific คือ เฉพาะเจาะจง โดยเป้าหมายที่ดีต้องระบุชัดว่าต้องการไปสู่ทิศทางใด
- Measurable คือ วัดผลได้ โดยเป้าหมายที่ดีต้องสามารถมีเครื่องมือมาวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมไม่ใช้ดุลยพินิจ
- Attainable คือ สามารถบรรลุได้จริง โดยเป้าหมายที่ดีจะต้องไม่ยากจนไม่สามารถทำได้จริงในช่วงเวลาที่กำหนดไว้

- Realistic คือ เป็นจริงได้ โดยเป้าหมายที่ดีอาจต้องมีการเปรียบเทียบกับความสำเร็จที่ผ่านมา หรือความสำเร็จของ Best Practice อื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดเป้าหมายสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง
- Time Phased คือ ระบุระยะเวลา โดยเป้าหมายที่ดีต้องระบุระยะเวลาของการวัดผลว่า ทุก ๆ ครึ่งเดือน ทุก ๆ ปี หรือ ทุก ๆ ๓ ปี เป็นต้น
- Positively Stated คือ การระบุเป้าหมายที่ดีต้องระบุในเชิงบวก เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างแรงบันดาลใจในการดำเนินการให้สำเร็จ
- Understood คือ การระบุเป้าหมายที่ดีต้องง่ายต่อความเข้าใจ ไม่ใช่คำกำกวม หรือ ภาษาเทคนิคมากจนเกินไป เพื่อให้ผู้รับการประเมินเข้าใจได้ง่ายตั้งแต่แรกเห็น
- Relevant คือ การระบุเป้าหมายที่ดีต้องเกี่ยวเนื่องกับภารกิจของงาน/หน่วยงาน/องค์กร ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่เป็นความต้องการส่วนตัวของผู้ตั้งเป้าหมาย นอกจากนั้นหากสามารถเชื่อมโยงกับความสำเร็จหรือยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กรจะดีมาก
- Ethical คือ การระบุเป้าหมายที่ดีต้องตั้งอยู่บนหลักจริยธรรมและศีลธรรม
- Challenging คือ เป้าหมายที่ดีต้องท้าทายให้ผู้ปฏิบัติเก่งขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ดีจะต้องเป็นจริงได้ (Realistic) และบรรลุผลได้จริง (Attainable)
- Legal คือ เป้าหมายที่ดีต้องถูกต้องตามกฎหมาย (โดยหากนำมาใช้กับสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ) ก็ควรมห้ถูกต้องตามหลักการปารีส และตามหลักสิทธิมนุษยชนด้วย
- Environmentally Sound คือเป้าหมายที่ดีต้องเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน และไม่มีผลกระทบต่อการทำลายสิ่งแวดล้อม และจะดียิ่งขึ้นหากนำไปสู่การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น แผนงาน ๕ ส หรือ แผนงานการปลูกป่าเพื่อสร้างคุณธรรมจริยธรรม ฯลฯ
- Agreed คือ เป้าหมายที่ดีต้องเน้นการยอมรับจากทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน กล่าวคือจะต้องมีการตกลงกันถึงเป้าหมายก่อนล่วงหน้า เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวเหมาสมและนำไปสู่ความสำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้
- Recoeded คือ เป้าหมายที่ดีต้องมีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

๓.๓ จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วจากข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะกรรมการฯ เสนอผู้บริหารสูงสุดตามลำดับพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๓.๔ จัดทำรายงานส่งมอบครั้งที่ ๓ เสนอคณะทำงาน

<u>ผลงานส่งมอบในขั้นตอนที่ ๓</u>

รายงานการส่งมอบงานครั้งที่ ๓ โดยส่งมอบร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ (ร่าง ๒) ฉบับสมบูรณ์ ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยจัดทำรายงานจำนวน ๒๕ ชุด

ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

๔.๑ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

๔.๒ จัดทำบทสรุปของผู้บริหาร ซึ่งได้รับความเห็นชอบแล้วจากคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ หรือคณะทำงานที่ผู้ว่าจ้างมอบหมาย และคณะกรรมการตรวจการจ้าง

ผลงานส่งมอบในขั้นตอนที่ ๔

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยจัดทำรายงานจำนวน ๒๕ ชุด พร้อมแผ่นซีดีบรรจุข้อมูลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำนวน ๓ แผ่น

โดยทุกกระบวนการจะนำไปสู่การดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ในบทที่ ๓ ต่อไป

บทที่ ๒
กรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงาน

๒.๑ แนวคิดเรื่อง HR Scorecard

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดรับกับภารกิจขององค์กร โดยเมื่อวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๗ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐมีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

๒.๒ องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในภาคราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานไว้ ๔ ส่วน ดังนี้

จากรูปแต่ละส่วนมีความหมายดังนี้

- **มาตรฐานความสำเร็จของระบบทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success)** หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่หน่วยงานต้องบรรลุ

- **ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
- **มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators)** หมายถึง ปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
- **ผลการดำเนินงาน (Evident, Application and Reports)** หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

๒.๓ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา HR Scorecard

การพัฒนา HR Scorecard ในส่วนราชการมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน

ระดับ	จุดเน้น	ผู้รับผิดชอบ	บทบาท
การบริหารนโยบาย	การบริหารและพัฒนากำลังคน	องค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล	กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HRM และติดตามประเมินผล
การบริหารยุทธศาสตร์	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	ส่วนราชการ/จังหวัด	บริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการให้สอดคล้องกับกรอบมาตราฐานความสำเร็จด้าน HRM
การปฏิบัติการ	งานปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนราชการ/จังหวัด	จัดทำแผน โครงการ และมาตราการซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้าน HRM

โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็น ๕ มิติ ดังนี้

- มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(๑) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(๒) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(๓) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน (Talent Management)

(๔) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(๒) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

(๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(๔) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(๑) การรักษาไว้ (Retention) ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของส่วนราชการ

(๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

(๔) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

(๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

(๓) ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

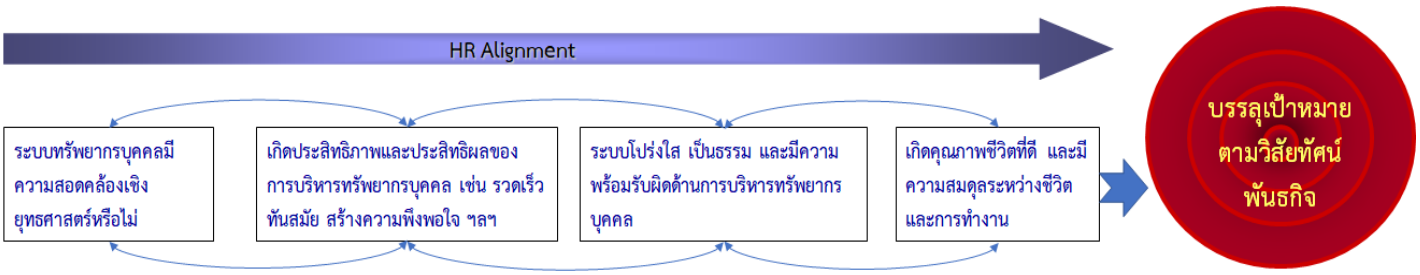
(๑) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

ทั้งนี้มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มิตินี้มีความเชื่อมโยงกันโดยจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้องค์กรประเมินว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือไม่ (มิติที่ ๑) ถ้าใช่แล้วกระบวนของระบบทรัพยากรบุคคลดังกล่าวมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด (มิติที่ ๒ และ มิติที่ ๓) ทั้งนี้วัดได้จากความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความทันสมัย ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งคนดี ความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจ/ความผูกพันของบุคคลในองค์กร

โดยหากกระบวนการมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลแล้ว ยังควรต้องมีความโปร่งใสเป็นธรรมตามหลักคุณธรรม (Merit) เนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐ (มิติที่ ๔) นอกจากนั้นต้องช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ทำงานให้มีความสุขในการทำงาน (มิติที่ ๕) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่ามิติของมาตรฐานความสำเร็จด้านทรัพยากรบุคคลเป็นการมองภาพในทุกองค์ประกอบของกระบวนงานทรัพยากรบุคคล อันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิติดังรูปต่อไปนี้



๒.๔ การบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการมีบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

๒.๕ การปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนราชการสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีจุดมุ่งเน้นทิศทางที่ชัดเจนตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จะเป็นสิ่งกำหนดแผนงานและกิจกรรมในทางปฏิบัติ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม

บทที่ ๓
แผนการทำงาน

กิจกรรม	ผลงานส่งมอบ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
ขั้นตอนที่ ๑ ทบทวนวรรณกรรมวิจัย และศึกษาองค์กร							
๑.๑ ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อระบบทรัพยากรบุคคลของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เช่น แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคลของภาคราชการพลเรือน แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในระบบทรัพยากรบุคคลของโลก ฯลฯ	รายงานการส่งมอบงานครั้งที่ ๑ ส่งมอบรายงานเบื้องต้น (Inception Report) ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย ๑) กรอบแนวคิด หลักการในการดำเนินงานวิเคราะห์ในขั้นตอนสำคัญ ๆ ๒) แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา และผลผลิตของโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ	↔					
๑.๒ จัดทำกรอบแนวคิด หลักการในการดำเนินงานวิเคราะห์ในขั้นตอนสำคัญ โดยจะศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย คณะที่ปรึกษาจึงกำหนดองค์ประกอบของการกำหนดแผนบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้		↔					
๑.๓ จัดทำแผนการดำเนินงาน ระยะเวลา และผลผลิตของโครงการ ตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุดโครงการ โดยแสดงกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องในแต่ละระยะเวลา		↔					
๑.๔ จัดทำรายงานเบื้องต้นและเสนอคณะทำงาน เพื่อนำไปสู่การดำเนินการขั้นต่อไป		↔					

กิจกรรม	ผลงานส่งมอบ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
ขั้นตอนที่ ๒ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การคาดการณ์อนาคต และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย							
๒.๑ จัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้คณะกรรมการจัดทำแผนฯ จำนวน ๑ ครั้งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการ กสม. รองเลขาธิการ กสม. (ที่ได้รับมอบหมาย) ผู้บริหารสายงานหลัก (ผู้อำนวยการสำนัก) ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ผู้รับผิดชอบการพัฒนาระบบราชการหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอน การดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิตที่ต้องการเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	รายงานการส่งมอบงานครั้งที่ ๒ โดยส่งมอบร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ (ร่าง ๑) ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำนวน ๒๕ ชุด		↔				
๒.๒ ประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านกระบวนการต่อไปนี้			↔				
๒.๒.๑ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการฯ/รองเลขาธิการฯ/ที่ปรึกษาสำนักงานฯ/ผู้อำนวยการสำนักฯ/ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชนฯ/ผู้อำนวยการกลุ่มฯ) เพื่อทราบความคิดเห็น ความคาดหวังต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่สอดคล้องสนับสนุนต่อการบรรลุของทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน และประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล				↔			

กิจกรรม	ผลงานส่งมอบ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
๒.๒.๒ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้าราชการและพนักงานราชการ) เพื่อวิเคราะห์ทิศทาง ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ๕ ปีข้างหน้า จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน โดยจัดอย่างน้อย ๒ ครั้ง เพื่อให้ข้าราชการและพนักงานราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเชิงลึกให้ได้มากที่สุด	รายงานการส่งมอบงานครั้งที่ ๒ โดยส่งมอบร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ (ร่าง ๑) ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำนวน ๒๕ ชุด		↔				
๒.๒.๓ ทอดแบบสอบถามไปยังข้าราชการและพนักงานราชการในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน เพื่อประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผู้มีส่วนได้เสียโดยใช้แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (ทอดแบบสอบถาม)			↔				
๒.๓ ศึกษาวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและแผนปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผ่านการดำเนินการดังนี้				↔			
๒.๓.๑ จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนฯ เพื่อพิจารณาประเด็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หรือผลการประเมินสถานภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคล				↔			
๒.๓.๒ นำประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจัดเรียงลำดับความสำคัญ				↔			
๒.๓.๓ เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ที่มีคะแนนส่วนต่างสูง เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นลำดับแรก				↔			

กิจกรรม	ผลงานส่งมอบ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
๒.๔ จัดประชุมนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	รายงานการส่งมอบงานครั้งที่ ๒ โดยส่งมอบร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ (ร่าง ๑) ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำนวน ๒๕ ชุด			⟷			
๒.๕ กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วจากข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะกรรมการฯ				⟷			
๒.๖ ศึกษาวิเคราะห์และยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ โดยมีรายละเอียดดังนี้				⟷			
๒.๖.๑ บทสรุปผู้บริหารที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์				⟷			
๒.๖.๒ กลยุทธ์/มาตรการการดำเนินการ ตัวชี้วัดหลัก โครงการ/กิจกรรม หน่วยงานรับผิดชอบ				⟷			
๒.๖.๓ กรอบแผนภาพยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ				⟷			
๒.๖.๔ แผนงาน โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบโครงการที่รองรับครบทุกประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำแนกเป็นรายปีและมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการไว้				⟷			

กิจกรรม	ผลงานส่งมอบ	๑	๒	๓	๔	๕	๖
ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕							
๓.๑ จัดประชุมนำเสนอ “ร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕” ต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	**รายงานการส่งมอบงานครั้งที่ ๓** โดยส่งมอบร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ (ร่าง ๒) ฉบับสมบูรณ์ ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยจัดทำรายงานจำนวน ๒๕ ชุด				↔		
๓.๒ วิเคราะห์และปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕					↔	↔	
๓.๓ จัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วจากข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะกรรมการฯ เสนอผู้บริหารสูงสุดตามลำดับพิจารณาให้ความเห็นชอบ						↔	
๓.๔ จัดทำรายงานส่งมอบครั้งที่ ๓ เสนอคณะทำงาน						↔	
ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕							
๔.๑ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕	รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันลงนามในสัญญา โดยจัดทำรายงานจำนวน ๒๕ ชุด พร้อมแผ่นซีดีบรรจุข้อมูลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำนวน ๓ แผ่น					↔	↔
๔.๒ จัดทำบทสรุปของผู้บริหาร ซึ่งได้รับความเห็นชอบแล้วจากคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ หรือคณะทำงานที่ผู้ว่าจ้างมอบหมาย และคณะกรรมการตรวจการจ้าง							↔

บทที่ ๔
ผลการดำเนินงานประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

๔.๑ กระบวนการดำเนินการ

คณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดทำกิจกรรมและการสำรวจตามแนวทางในข้อเสนอเชิงเทคนิคดังต่อไปนี้

๔.๑.๑ จัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ ณ ห้องประชุมสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผ่านกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้คณะกรรมการจัดทำแผนฯ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการ กสม. รองเลขาธิการ กสม. (ที่ได้รับมอบหมาย) ผู้บริหารสายงานหลัก (ผู้อำนวยการสำนัก) ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ผู้รับผิดชอบการพัฒนาระบบราชการหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ) เพื่อ

- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมายผลผลิตที่ต้องการเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- อธิบายหลักการเกี่ยวกับแนวทางการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และขอความร่วมมือจากผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (เอกสารประกอบในภาคผนวกที่ ๑ เอกสารการบรรยายโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)

โดยมีรายชื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมและผู้เกี่ยวข้องดังนี้

○ นางสาวรตญา กอบศิริกาญจน์	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
○ นายพราหมณ์ นิยะบุตร	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
○ นายอัญญะรัฐ เอ่งฉ้วน	ผู้อำนวยการสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
○ นางสาวชุลีพร เตชขำ	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมายและคดี
○ นายชนินทร์ เกตุปราชญ์	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและวิชาการ
○ นางสาววัลลภา ศารทประภา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย
○ นายภูวดล วีรเวชพิสัย	ผู้อำนวยการสำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
○ นางจันทกานต์ จตุรพาณิชย์ เกตุปราชญ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนเชี่ยวชาญ
○ นางพรสุรีย์ พลสมบัติ	นักวิชาการตรวจสอบภายในเชี่ยวชาญ
○ นายจุมพล ขุนอ่อน	ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและสารบบสำนวน
○ นายศรุติพงศ์ จิราดิษพงศ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล
○ นายครรชิต เพิ่มลาภ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
○ นายสุรัตน์ อินทร์ศิริ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
○ นายจิรธัช ชาญเจริญ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

๔.๑.๒ ประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยกระบวนการอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการฯ/รองเลขาธิการฯ/ที่ปรึกษาสำนักงานฯ/ผู้อำนวยการสำนักฯ/ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชนฯ/ผู้อำนวยการกลุ่มฯ) เพื่อทราบความคิดเห็น ๑) อะไรคือความคาดหวังต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่สอดคล้องสนับสนุนต่อการบรรลุของทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ๒) อะไรคือสภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน และประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในระหว่างเดือนตุลาคมถึงเดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๐ โดยมีผู้สัมภาษณ์ดังนี้
  - นางภิรมย์ ศรีประเสริฐ เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
  - นางสาวรตญา กอบศิริกาญจน์ รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
  - นายโสพล จริงจิตร รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
  - นายบุญเกื้อ สมนึก รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
  - นางหรรษา บุญรัตน์ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
  - นางสาวอัจฉรา ฉายากุล ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
  - นายพราหมณ์ นิยะบุตร ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
  - นางสาวชุลีพร เตชขำ ผู้อำนวยการสำนักกฎหมายและคดี
  - นายชนินทร์ เกตุปราชญ์ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและวิชาการ
  - นางสาววัลลภา ศารทประภา ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย
  - นายภูวดล วีรเวชพิสัย ผู้อำนวยการสำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
  - นางสาวณิรมณ เชื้อไทย ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน
  - นางสาวนพวรรณ สุขเจริญ ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน
  - นางสาวอังคณา สังข์ทอง ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน
  - นายคมสรรค์ เมธีกุล ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน

  ทั้งนี้ มีผลการสัมภาษณ์โดยสรุปผลได้ดังนี้

  ๑) ความคิดเห็น ความคาดหวังต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่สอดคล้องสนับสนุนต่อการบรรลุของทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

  - ✓ ควรมีระบบ Coaching เพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงานให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ ๆ
  - ✓ ควรมีแนวทางและระบบงานที่ให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
  - ✓ ควรพิจารณากรอบอัตรากำลังใหม่ ให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้
  - ✓ ควรมีการพิจารณา KPIs ใหม่ให้เหมาะสมและเป็นธรรม
  - ✓ ควรมีแนวทางในการกำหนดค่านิยมที่ละลายการเป็น Silo ของแต่ละสำนัก/กองในสำนักงาน

- ✓ ควรนำแผน (Training Roadmap) มาใช้ปฏิบัติจริงเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่
- ✓ งานของผู้ตรวจสิทธิมนุษยชนควรมีการเขียนแบบบรรยายลักษณะงานที่มีความชัดเจน
- ✓ เจ้าหน้าที่ควรมีความชัดเจนในความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ✓ มีระบบการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส
- ✓ ควรเน้นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ โดยสร้างกิจกรรมที่ทุกคนสามารถไปร่วมได้อย่างเหมาะสม
- ✓ ปัจจุบันมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงแล้ว แต่จำเป็นต้องหาแนวทางให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามค่าตอบแทนที่ได้รับ อย่างไรก็ดีอาจมีการศึกษาสวัสดิการที่จูงใจให้กับเจ้าหน้าที่มีคุณภาพที่ดี

๒) สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน และประเด็นท้าท้ายในการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

<u>จุดแข็ง</u>

- ✓ มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยในการคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ระบุความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ต้องการในสายงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน
- ✓ มีระบบสมรรถนะ และเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกที่แตกต่างกันตามลักษณะงานและระดับชั้นงาน

<u>จุดอ่อน</u>

- ✓ ปัจจุบันไม่มีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ชัดเจน
- ✓ ยังไม่มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications) ที่ชัดเจน
- ✓ KPIs ยังไม่ชัดเจนและอาจยากเกินไป
- ✓ ยังไม่มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ✓ ยังไม่มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement) เป็นประจำ
- ✓ ยังไม่มีการสร้างนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ✓ ยังไม่มีการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของสำนักงาน กสม.

<u>ประเด็นท้าทาย</u>

- ✓ โครงสร้างองค์กรยังอาจไม่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรตามกฎหมายใหม่
- ✓ การบริหารกำลังคนอาจยังไม่สอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายใหม่
- ✓ ควรมีการทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้
- ✓ ควรมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจใหม่

- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้าราชการและพนักงานราชการ) เพื่อวิเคราะห์ทิศทาง ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ๕ ปีข้างหน้า จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ในวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ ณ ห้องประชุมสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อให้ข้าราชการและพนักงานราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเชิงลึกให้ได้มากที่สุด โดยมีสรุปจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด ๑๓๐ ราย (ดูบัญชีรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมได้ที่ภาคผนวกท้ายเล่ม)
- จากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว จึงทำให้ได้ผลการวิเคราะห์ระบบทรัพยากรบุคคลจากแบบสอบถามและข้อมูลทุติยภูมิในหัวข้อ ๔.๒ ต่อไปซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์ทิศทาง ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ๕ ปี ข้างหน้า และผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (เอกสารประกอบในภาคผนวกที่ ๒ ภาคผนวกที่ ๒ เอกสารประกอบการบรรยายโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)
- ทอดแบบสอบถามไปยังข้าราชการและพนักงานราชการในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนเพื่อประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผู้มีส่วนได้เสียโดยใช้แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (ทอดแบบสอบถามดังแบบสอบถามด้านล่าง) ในระหว่างวันที่ ๒๓ -๓๐ พฤศจิกายน

โปรดกรอกข้อมูล ดังนี้

(ให้ *** กับประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลที่ท่านพึงพอใจมาก ** พึงพอใจปานกลาง และ * ไม่พึงพอใจ หลังจากนั้นให้เลือกประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลที่ท่านเห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุง/พัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยสามารถเลือกได้เพียง 10 ประเด็นเท่านั้น)

1. **ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**
   - 1.1 มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร
   - 1.2 มีแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
   - 1.3 มีการติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ
2. **ค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร**
   - 2.1 มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
   - 2.2 ผู้บริหารและข้าราชการมีส่วนร่วมในการนำค่านิยมมาใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง
   - 2.3 ข้าราชการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างดี
   - 2.4 ปัจจุบันสำนักงาน กสม. ให้ความสำคัญกับ "ทรัพยากรบุคคล"
   - 2.5 ปัจจุบันผู้บริหารมองว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันระหว่างตนกับสำนักบริหารกลาง
3. **ตำแหน่งงาน**
   - 3.1 มีการสร้างงานและหน้าที่รับผิดชอบที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร
   - 3.2 มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนงานในปัจจุบัน
   - 3.3 มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนยุทธศาสตร์ในอนาคตขององค์กร

4. **ต้นแบบสมรรถนะ**
   - 4.1 มีการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์กร
   - 4.2 มีการสร้างต้นแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน
   - 4.3 มีการนำการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินจริงจัง
   - 4.3 มีการนำการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการพัฒนาจริงจัง
5. **โครงสร้างองค์กร**
   - 5.1 มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สะท้อนถึงกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร
   - 5.2 หน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กรประสานงานและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
   - 5.3 มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเพิ่ม/ลดตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์กร
   - 5.4 มีการกำหนดจำนวนและระดับของสายบังคับบัญชาที่เหมาะสมในโครงสร้างองค์กร
6. **การประเมินค่างานและจัดระดับชั้นงาน**
   - 6.1 มีกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินค่างานเพื่อปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น
   - 6.2 การจัดระดับชั้นงานมีความเหมาะสมและสะท้อนคุณค่าจริงของแต่ละงานในปัจจุบัน
   - 6.3 มีการจัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในระดับชั้นงานที่เหมาะสม
7. **การประเมินและบริหารผลงานประจำปี**
   - 7.1 มีหลักเกณฑ์ กระบวนการบริหารผลงานประจำปีและระบบในการประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม
   - 7.2 มีการเชื่อมโยงระบบบริหารผลงานกับค่าตอบแทนที่เป็นระบบและยุติธรรม
   - 7.3 มีตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง/หน่วยงาน
   - 7.4 มีเป้าหมายที่เหมาะสมและช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร
8. **การคัดสรรบุคลากร**
   - 8.1 มีแนวทางและระบบในการคัดสรรบุคลากรทุกระดับ
   - 8.2 ผู้บริหารใช้แนวทาง/หลักเกณฑ์/กฎระเบียบและระบบที่กำหนดไว้ได้ถูกต้องตามกฎระเบียบอย่างจริงจังเคร่งครัด
   - 8.3 การคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส
   - 8.4 การคัดสรรบุคคลอยู่บนผลงานและสมรรถนะที่กำหนดไว้ในแต่ละลักษณะงาน
9. **การพัฒนาศักยภาพ**
   - 9.1 มีแผนและระบบในการพัฒนาผู้นำองค์กร
   - 9.2 มีแนวทางและแผน (Training Roadmap) ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
   - 9.3 มีการหาช่องว่าง (Gap) และความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมด
   - 9.4 มีการพัฒนาข้าราชการ/ลูกจ้างทุกระดับตามความต้องการที่แท้จริงของงาน
   - 9.5 ข้าราชการและลูกจ้างที่มีโอกาสได้รับการอบรมพัฒนาในหลักสูตรที่ต้องการอย่างทั่วถึง
10. **การจ่ายค่าตอบแทน**
    - 10.1 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูดและเก็บรักษาบุคลากรที่โดดเด่นได้
    - 10.2 มีการขึ้นเงินเดือนประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้
    - 10.3 มีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้
    - 10.4 มีการจ่ายสวัสดิการที่เป็นระบบ ทันสมัย และแข่งขันได้
    - 10.4 มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ (เช่นตามอาชีพที่ขาดแคลน เป็นต้น) ที่เหมาะสม
11. **ผู้นำขององค์กร**
    - 11.1 ผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งประเภทบริหาร) เป็นผู้นำที่ดีขององค์กร
    - 11.2 ผู้บริหารระดับกลาง (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ) เป็นผู้อำนวยการที่บริหารจัดการและสอนงานผู้บังคับบัญชาได้

12. การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ

12.1 มีการกำหนดและวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ชัดเจนแก่ข้าราชการ

12.2 มีการวางแผน/เตรียมการหาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง

12.3 มีการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจนเป็นระบบและต่อเนื่อง

13. การบริหารผู้มีผลงานและศักยภาพสูง (Talent)

13.1 มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการระบุผู้มีผลงานและศักยภาพสูงในสำนักงาน กสม.

13.2 มีระบบและแนวทางในการดึงดูด พัฒนาสร้างขวัญกำลังใจและเก็บรักษาผู้มีผลงานและศักยภาพสูงในองค์กร

14. การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลัง

14.1มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการวางแผนและกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

14.2 สามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้

15. การรักษาบุคคลและการไล่บุคคลออก

15.1 องค์กรสามารถเก็บรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพและที่มีผลงานโดดเด่นได้

15.2 องค์กรสามารถตักเตือน ลงโทษหรือไล่ข้าราชการ/ลูกจ้างที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องได้

16. การจัดทำเหตุผลการโอน ย้าย ลาออก

16.1 มีการจัดทำ Exit Interview หรือเก็บเหตุผลที่ผู้บริหารหรือข้าราชการออกหรือขอโอนย้ายจากสำนักงาน

16.2 มีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร

17. แรงงานสัมพันธ์

17.1 มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ

17.2 มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ/ลูกจ้างด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ

18. การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

18.1 มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement)

18.2 มีการนำผลลัพธ์ของการสำรวจมาปรับปรุงพัฒนางานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

19. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

19.1 มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและหลากหลายช่องทาง

19.2 มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างทั่วถึง

20. เจ้าหน้าที่ในงานทรัพยากรบุคคล

20.1 เจ้าหน้าที่ในงานทรัพยากรบุคคลมีความรู้และสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

20.2 การบริการของเจ้าหน้าที่ในงานทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

20.3 เจ้าหน้าที่ในงานบุคคลดำเนินการเชิงรุกเสมอในเรื่องสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร

20.4 มีการติดต่อร่วมมือระหว่างส่วนราชการในการแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล

21. หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

21.1 มีกฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ กระบวนการ ที่ชัดเจนด้านทรัพยากรบุคคล

21.2 มีการพัฒนา Code of Conduct หรือมาตรฐานจรรยาบรรณ

21.3 ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจและนำหลักปฏิบัติและกระบวนการมาตรฐานจรรยาบรรณไปใช้

22. สวัสดิการ

22.1 มีการจ่ายสวัสดิการอย่างครอบคลุม เป็นระบบ ทันสมัยและแข่งขันได้

22.2 มีการกำหนดนโยบาย แผนงานและระบบเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม

22.3 มีแผนงานด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น แผนป้องกันอัคคีไฟ

23. อื่น ๆ

23.1 มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ครบถ้วน
23.2 มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย
23.3 มีการจัดเก็บเอกสารของบุคลากรที่เป็นระบบและค้นหาง่าย
23.4 มีนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลสม่ำเสมอ

- **ศึกษาวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**ให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและแผนปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
  - จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนฯ เพื่อพิจารณาประเด็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หรือผลการประเมินสถานภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๑ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมดังนี้
    - นางสาวรตญา กอบศิริกาญจน์ รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
    - นายพราหมณ์ นิยะบุตร ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
    - นายอัญญะรัฐ เอ่งฉ้วน ผู้อำนวยการสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
    - นายชนินทร์ เกตุปราชญ์ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและวิชาการ
    - นางสาววันรุ่ง แสนแก้ว ผู้อำนวยการกลุ่มสารนิเทศ แทน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย
    - นายภูวดล วีรเวชพิสัย ผู้อำนวยการสำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
    - นางจันทกานติ์ จตุรพาณิชย์ เกตุปราชญ์ นักวิชาการสิทธิมนุษยชนเชี่ยวชาญ
    - นางพรสุรีย์ พลสมบัติ นักวิชาการตรวจสอบภายในเชี่ยวชาญ
    - นายจุมพล ขุนอ่อน ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและสารบบสำนวน
    - นายศรุติพงศ์ จิราดิษพงศ์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล
    - นายครรชิต เพิ่มลาภ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
    - นายสุรัตน์ อินทร์ศิริ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
    - นางธัญลักษณ์ นุ้ยสินธุ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
    - นางสาวจีระพา พรมไทย เจ้าหน้าที่ธุรการ
  - นำประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจัดเรียงลำดับความสำคัญ โดยที่ปรึกษาเสนอผลจากการจัดประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน กสม. รวมถึงผลการทอดแบบสอบถามและให้คณะกรรมการแสดงความคิดเห็นประกอบ

- ดำเนินการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ที่มีคะแนนส่วนต่างสูง เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นลำดับแรก ซึ่งแสดงผลสำเร็จในข้อ ๔.๒ ต่อไป

- **จัดประชุม**นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๑ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมดังนี้

○ นางสาวรตญา กอบศิริกาญจน์	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
○ นายอัญญะรัฐ เอ่งฉ้วน	ผู้อำนวยการสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
○ นายชนินทร์ เกตุปราชญ์	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและวิชาการ
○ นางสาววันรุ่ง แสนแก้ว	ผู้อำนวยการกลุ่มสารนิเทศ แทน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย
○ นายภูวดล วีรเวชพิสัย	ผู้อำนวยการสำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
○ นางพรสุรีย์ พลสมบัติ	นักวิชาการตรวจสอบภายในเชี่ยวชาญ
○ นายจุมพล ขุนอ่อน	ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและสารบบสำนวน
○ นายศรุตพงศ์ จิราดิษพงศ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล
○ นายครรชิต เพิ่มลาภ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
○ นายสุรัตน์ อินทร์ศิริ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
○ นางธัญลักษณ์ นุ้ยสินธุ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

โดยผลการดำเนินการนั้น คณะกรรมการเห็นชอบกับแผนกลยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ซึ่งจะสรุปในบทที่ ๕ ต่อไป ทั้งนี้มีให้พิจารณาปรับปรุงดังต่อไปนี้

- ○ ให้แก้ไขตารางแสดงโครงการต่างๆ ในแต่ละกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ในกลยุทธ์ที่ ๔.๒ ให้แก้ไขข้อความ “ลงโทษหรือไล่บุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องออกได้” เป็น “ลงโทษหรือให้บุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องออกได้”
- ○ ให้ตรวจสอบประมาณการค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการให้ครบถ้วนและเหมาะสม เช่น งบประมาณด้านลิขสิทธิ์ IT ค่าวิทยากร ฯลฯ เป็นต้น

- **กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วจากข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะกรรมการฯ**

- **ศึกษาวิเคราะห์และยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕** โดยมีรายละเอียดดังนี้

- บทสรุปผู้บริหารที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์/กลยุทธ์/มาตรการการดำเนินการ ตัวชี้วัดหลัก โครงการ/กิจกรรม หน่วยงานรับผิดชอบ
- กรอบแผนภาพยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- แผนงาน โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบโครงการที่รองรับครบทุกประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำแนกเป็นรายปีและมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการไว้

- **จัดประชุมนำเสนอ “ร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ** ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕” ต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

○ นางสาวรตญา กอบศิริกาญจน์	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
○ นายพราหมณ์ นิยะบุตร	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
○ นางสาวรมิดา ฐิติพัฒนะ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ๗ แทน ผู้อำนวนการสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
○ นางสาวเกศริน เตียวสกุล	พนักงานคดีเชี่ยวชาญ บังคับบัญชาข้าราชการในกลุ่มงานเสนอเรื่องและฟ้องคดีต่อศาล ๒ แทนผู้อำนวยการสำนักกฎหมายและคดี
○ นายชนินทร์ เกตุปราชญ์	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและวิชาการ
○ นายเกรียงไกร แท้สิน	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน แทนผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย
○ นายภูวดล วีรเวชพิสัย	ผู้อำนวยการสำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
○ นางจันทกานต์ จตุรพาณิชย์ เกตุปราชญ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนเชี่ยวชาญ
○ นางพรสุรีย์ พลสมบัติ	นักวิชาการตรวจสอบภายในเชี่ยวชาญ
○ นายจุมพล ขุนอ่อน	ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและสารบบสำนวน
○ นายศรุติพงศ์ จิราดิษพงศ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล
○ นายครรชิต เพิ่มลาภ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
○ นายสุรัตน์ อินทร์ศิริ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
○ นายจิรธัช ชาญเจริญ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
○ นางธัญลักษณ์ นุ้ยสินธุ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

โดยผลการดำเนินการนั้น คณะกรรมการเห็นชอบกับแผนกลยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ทั้งนี้มีให้พิจารณาปรับปรุงดังต่อไปนี้

- ให้คณะที่ปรึกษาฯ ตรวจสอบรายละเอียดประมาณการค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการให้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ทั้งนี้ในการประชุมคณะกรรมการติดตามและประสานงานการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ครั้งที่ ๔/๒๕๖๑ ณ ห้องประชุม ๗๐๘ ชั้น ๗ ในวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๑ มีมติเห็นชอบร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมมีรายชื่อดังต่อไปนี้

○ นางสาวรตญา กอบศิริกาญจน์	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
○ นายอัญญะรัฐ เอ่งฉ้วน	ผู้อำนวยการสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
○ นางสาวเกศริน เตียวสกุล	พนักงานคดีเชี่ยวชาญ บังคับบัญชาข้าราชการในกลุ่มงานเสนอเรื่องและฟ้องคดีต่อศาล ๒ แทนผู้อำนวยการสำนักกฎหมายและคดี
○ นายชนินทร์ เกตุปราชญ์	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและวิชาการ
○ นางนภัทร ชัตะวรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน แทนผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและประสานงานเครือข่าย
○ นายพรชัย น้อยบ้านโง้ง	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ แทนผู้อำนวยการสำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
○ นางจันทกานต์ จตุรพาณิชย์ เกตุปราชญ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนเชี่ยวชาญ
○ นางพรสุรีย์ พลสมบัติ	นักวิชาการตรวจสอบภายในเชี่ยวชาญ
○ นายศรุติพงศ์ จิราดิษพงศ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล
○ นายสุรัตน์ อินทร์ศิริ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

โดยรายละเอียดของโครงการในแต่ละกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ยุทธศาสตร์มีดังต่อไปนี้

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ระบบทรัพยากรบุคคลจากแบบสอบถามและข้อมูลทุติยภูมิ

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคลและผลการสำรวจจากแบบสอบถามของข้าราชการจำนวน ๑๔๖ รายและพนักงานราชการจำนวน ๕๖ ราย รวมเป็น ๒๐๒ รายนั้นได้ผลตอบแบบสำรวจกลับมาทั้งสิ้น ๗๘ รายคิดเป็นร้อยละ ๓๘.๖๑ ของจำนวนทั้งหมด (ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานคือ ๓๐% ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด) สามารถสรุปผลคะแนนได้ดังนี้

ระบบ/ประเด็น	ความคิดเห็นจากผลสำรวจ					ลำดับ	ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและความเห็นที่ปรึกษา
	ไม่มีระบบนี้	ไม่พึงพอใจ	ปานกลาง	พอใจ	รวมคะแนน		
๑. ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล							
๑.๑ มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร	๓๐.๘%	๓๕.๙%	๒๘.๒%	๕.๑%	๒๐๗.๗%	๒๔	ปัจจุบันยังไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน จึงอาจทำให้ไม่มีการติดตามอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ในระยะถัดไปในแผนควรมีการติดตามทุก ๆ ๒ ปี เพื่อการขับเคลื่อนเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
๑.๒ มีแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	๒๙.๕%	๓๘.๕%	๒๘.๒%	๓.๘%	๒๐๖.๔%	๒๒	
๑.๓ มีการติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ	๕๑.๓%	๓๒.๑%	๑๕.๔%	๑.๓%	๑๖๖.๗%	๗	
๒. ค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร							
๒.๑ มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	๒๑.๘%	๔๓.๖%	๒๘.๒%	๖.๔%	๒๑๙.๒%	๓๕	ปัจจุบันยังไม่มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานที่ชัดเจน ดังนั้นแม้จะมีความพึงพอใจปานกลาง แต่อาจเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน
๒.๒ ผู้บริหารและข้าราชการมีส่วนร่วมในการนำค่านิยมมาใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง	๒๔.๔%	๕๖.๔%	๑๙.๒%	๐.๐%	๑๙๔.๙%	๑๔	
๒.๓ ข้าราชการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างดี	๓.๘%	๔๔.๙%	๕๐.๐%	๑.๓%	๒๔๘.๗%	๕๘	
๒.๔ ปัจจุบันสำนักงาน กสม. ให้ความสำคัญกับ "ทรัพยากรบุคคล"	๖.๔%	๕๖.๔%	๓๔.๖%	๒.๖%	๒๓๓.๓%	๔๖	
๒.๕ ปัจจุบันผู้บริหารมองว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันระหว่างตนกับสำนักบริหารกลาง	๑๗.๙%	๔๘.๗%	๓๐.๘%	๒.๖%	๒๑๗.๙%	๓๑	

ระบบ/ประเด็น	ความคิดเห็นจากผลสำรวจ					ลำดับ	ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและความเห็นที่ปรึกษา
	ไม่มีระบบนี้	ไม่พึงพอใจ	ปานกลาง	พอใจ	รวมคะแนน		
๓. ตำแหน่งงาน							
๓.๑ มีการสร้างงานและหน้าที่รับผิดชอบที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	๑๐.๓%	๕๕.๑%	๓๓.๓%	๑.๓%	๒๒๕.๖%	๔๑	ปัจจุบันมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน แต่ยังไม่มีการกำหนดแบบบรรยายลักษณะงานที่รองรับภารกิจงานใหม่และกลยุทธ์ของสำนักงาน
๓.๒ มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนงานในปัจจุบัน	๒๘.๒%	๔๔.๙%	๒๓.๑%	๓.๘%	๒๐๒.๖%	๑๘	
๓.๓ มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนยุทธศาสตร์ในอนาคตขององค์กร	๓๙.๗%	๕๐.๐%	๙.๐%	๑.๓%	๑๗๑.๘%	๘	
๔. ต้นแบบสมรรถนะ							
๔.๑ มีการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์กร	๒๘.๒%	๓๘.๕%	๒๓.๑%	๑๐.๓%	๒๑๕.๔%	๒๘	มีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะประจำตำแหน่งเรียบร้อยแต่การประเมินและการพัฒนานั้นแม้จะมีแผนแล้ว แต่ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในระยะยาวจำเป็นต้องนำมาใช้อย่างจริงจังมากขึ้น
๔.๒ มีการสร้างต้นแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน	๒๖.๙%	๔๒.๓%	๒๓.๑%	๗.๗%	๒๑๑.๕%	๒๖	
๔.๓ มีการนำการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินจริงจัง	๒๘.๒%	๔๖.๒%	๒๑.๘%	๓.๘%	๒๐๑.๓%	๑๗	
๔.๓ มีการนำการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการพัฒนาจริงจัง	๓๓.๓%	๔๗.๔%	๑๖.๗%	๒.๖%	๑๘๘.๕%	๑๒	
๕. โครงสร้างองค์กร							
๕.๑ มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สะท้อนถึงกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร	๗.๗%	๔๖.๒%	๓๙.๗%	๖.๔%	๒๔๔.๙%	๕๕	มีการทบทวนโครงสร้างองค์กร แต่ยังไม่เห็นผลที่ชัดเจน อย่างไรก็ดีอาจมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตรากำลังและการเพิ่ม/ลดตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนขึ้น
๕.๒ หน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กรประสานงานและสนับสนุนซึ่งกันและกัน	๖.๔%	๔๑.๐%	๕๑.๓%	๑.๓%	๒๔๗.๔%	๕๗	
๕.๓ มีหลักเกณฑ์ในการเพิ่ม/ลดตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์กร	๒๕.๖%	๖๑.๕%	๑๑.๕%	๑.๓%	๑๘๘.๕%	๑๓	
๕.๔ มีการกำหนดจำนวนและระดับของสายบังคับบัญชาที่เหมาะสมในโครงสร้างองค์กร	๙.๐%	๖๐.๓%	๒๖.๙%	๓.๘%	๒๒๕.๖%	๔๐	

ระบบ/ประเด็น	ความคิดเห็นจากผลสำรวจ					ลำดับ	ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและความเห็นที่ปรึกษา
	ไม่มีระบบนี้	ไม่พึงพอใจ	ปานกลาง	พอใจ	รวมคะแนน		
๖. การประเมินค่างานและจัดระดับชั้นงาน							
๖.๑ มีกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินค่างานเพื่อปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น	๕.๑%	๔๔.๙%	๓๗.๒%	๑๒.๘%	๒๕๗.๗%	๖๔	แนวทางในการกำหนดระดับชั้นงานและประเมินค่างานมีความชัดเจนตามข้าราชการรัฐสภา ซึ่งอาจนำมาใช้ต่อได้โดยอนุโลม กรณีที่ปรับเป็นองค์กรอิสระ
๖.๒ การจัดระดับชั้นงานมีความเหมาะสมและสะท้อนคุณค่าจริงของแต่ละงานในปัจจุบัน	๖.๔%	๕๗.๗%	๓๓.๓%	๒.๖%	๒๓๒.๑%	๔๕	
๖.๓ มีการจัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในระดับชั้นงานที่เหมาะสม	๙.๐%	๕๙.๐%	๒๙.๕%	๒.๖%	๒๒๕.๖%	๔๑	
๗. การประเมินและบริหารผลงานประจำปี							
๗.๑ มีหลักเกณฑ์ กระบวนการบริหารผลงานประจำปีและระบบในการประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม	๒.๖%	๕๐.๐%	๓๕.๙%	๑๑.๕%	๒๕๖.๔%	๖๓	มีหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลงานประจำปีที่ชัดเจน แต่ความเข้มข้นของการประเมินอาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นต้องทบทวนเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในอนาคต
๗.๒ มีการเชื่อมโยงระบบบริหารผลงานกับค่าตอบแทนที่เป็นระบบและยุติธรรม	๓.๘%	๕๑.๓%	๓๔.๖%	๑๐.๓%	๒๕๑.๓%	๖๑	
๗.๓ มีตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง/หน่วยงาน	๓.๘%	๕๓.๘%	๓๒.๑%	๑๐.๓%	๒๔๘.๗%	๕๘	
๗.๔ มีเป้าหมายที่เหมาะสมและช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร	๓.๘%	๕๗.๗%	๓๔.๖%	๓.๘%	๒๓๘.๕%	๔๙	
๘. การคัดสรรบุคลากร							
๘.๑ มีแนวทางและระบบในการคัดสรรบุคลากรทุกระดับ	๒.๖%	๔๗.๔%	๓๓.๓%	๑๖.๗%	๒๖๔.๑%	๖๖	มีแนวทางในการคัดสรรบุคลากรตามแนวทางของข้าราชการรัฐสภา ซึ่งอาจนำมาใช้ต่อได้โดยอนุโลม กรณีที่ปรับเป็นองค์กรอิสระ อย่างไรก็ดีบางส่วนมองว่ายังไม่เป็นธรรมและเป็นการประเมินโดยใช้ดุลยพินิจอย่างมาก
๘.๒ ผู้บริหารใช้แนวทาง/หลักเกณฑ์/กฎระเบียบและระบบที่กำหนดไว้ได้ถูกต้องตามกฎระเบียบอย่างจริงจังเคร่งครัด	๕.๑%	๕๖.๔%	๓๓.๓%	๕.๑%	๒๓๘.๕%	๕๐	
๘.๓ การคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส	๕.๑%	๕๒.๖%	๓๔.๖%	๗.๗%	๒๔๔.๙%	๕๕	
๘.๔ การคัดสรรบุคคลอยู่บนผลงานและสมรรถนะที่กำหนดไว้ในแต่ละลักษณะงาน	๓.๘%	๖๑.๕%	๓๓.๓%	๑.๓%	๒๓๒.๑%	๔๔	

ระบบ/ประเด็น	ความคิดเห็นจากผลสำรวจ					ลำดับ	ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและความเห็นที่ปรึกษา
	ไม่มีระบบนี้	ไม่พึงพอใจ	ปานกลาง	พอใจ	รวมคะแนน		
๙. การพัฒนาศักยภาพ							
๙.๑ มีแผนและระบบในการพัฒนาผู้นำองค์กร	๒๓.๑%	๔๖.๒%	๒๔.๔%	๖.๔%	๒๑๔.๑%	๒๗	มีแผนในการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่แต่ยังไม่มีการประเมินช่องว่าง และการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจใหม่ของสำนักงาน จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการดำเนินการมากขึ้น
๙.๒ มีแนวทางและแผน (Training Roadmap) ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับ	๑๗.๙%	๓๘.๕%	๓๔.๖%	๙.๐%	๒๓๔.๖%	๔๗	
๙.๓ มีการหาช่องว่าง (Gap) และความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมด	๒๙.๕%	๔๓.๖%	๒๑.๘%	๕.๑%	๒๐๒.๖%	๒๐	
๙.๔ มีการพัฒนาข้าราชการ/ลูกจ้างทุกระดับตามความต้องการที่แท้จริงของงาน	๙.๐%	๔๘.๗%	๓๕.๙%	๖.๔%	๒๓๙.๗%	๕๑	
๙.๕ ข้าราชการและลูกจ้างที่มีโอกาสได้รับการอบรมพัฒนาในหลักสูตรที่ต้องการอย่างทั่วถึง	๗.๗%	๔๖.๒%	๓๓.๓%	๑๒.๘%	๒๕๑.๓%	๖๒	
๑๐. การจ่ายค่าตอบแทน							
๑๐.๑ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูดและเก็บรักษาบุคลากรที่โดดเด่นได้	๑.๓%	๒๖.๙%	๓๔.๖%	๓๗.๒%	๓๐๗.๗%	๗๓	เป็นประเด็นที่มีความไม่พึงพอใจมากที่สุด โดยเฉพาะในการเรื่องการจ่ายโบนัสหรือการจ่ายแรงจูงใจประจำปี ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนประเภทนี้ นอกจากนั้นการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษอื่น ๆ เหมือน กลต. หรือ ปปช. อาจน้อยกว่าโดยเปรียบเทียบเนื่องจากยังคงอิงกับการจ่ายของข้าราชการรัฐสภาโดยอนุโลม
๑๐.๒ มีการขึ้นเงินเดือนประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้	๓.๘%	๓๘.๕%	๓๕.๙%	๒๑.๘%	๒๗๕.๖%	๗๐	
๑๐.๓ มีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้	๗๕.๖%	๑๕.๔%	๗.๗%	๑.๓%	๑๓๔.๖%	๑	
๑๐.๔ มีการจ่ายสวัสดิการที่เป็นระบบ ทันสมัย และแข่งขันได้	๓๕.๙%	๓๒.๑%	๒๐.๕%	๑๑.๕%	๒๐๗.๗%	๒๔	
๑๐.๔ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ (เช่น ตามอาชีพที่ขาดแคลน เป็นต้น) ที่เหมาะสม	๖๖.๗%	๑๕.๔%	๑๒.๘%	๕.๑%	๑๕๖.๔%	๕	

ระบบ/ประเด็น	ความคิดเห็นจากผลสำรวจ					ลำดับ	ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและความเห็นที่ปรึกษา
	ไม่มีระบบนี้	ไม่พึงพอใจ	ปานกลาง	พอใจ	รวมคะแนน		
๑๑. ผู้นำขององค์กร							
๑๑.๑ ผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งประเภทบริหาร) เป็นผู้นำที่ดีขององค์กร	๑.๓%	๕๗.๗%	๓๒.๑%	๙.๐%	๒๔๘.๗%	๕๘	มีความพึงพอใจค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นอื่น ๆ อย่างไรก็ดีควรเพิ่มการพัฒนาการบริหารจัดการและการสอนงาน
๑๑.๒ ผู้บริหารระดับกลาง (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ) เป็นผู้อำนวยการที่บริหารจัดการและสอนงานผู้บังคับบัญชาได้	๒.๖%	๔๒.๓%	๔๒.๓%	๑๒.๘%	๒๖๕.๔%	๖๗	
๑๒. การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ							
๑๒.๑ มีการกำหนดและวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ชัดเจน	๑๒.๘%	๓๕.๙%	๓๐.๘%	๒๐.๕%	๒๕๙.๐%	๖๕	แม้จะไม่มีความชัดเจนในการหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ แต่สำนักงานมีทางเดินที่ตำแหน่งทุกตำแหน่งในสายวิชาการสามารถเติบโตได้ถึงเชี่ยวชาญ ซึ่งถือว่าดีมากโดยเปรียบเทียบ
๑๒.๒ มีการวางแผน/เตรียมการหาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง	๑๙.๒%	๕๓.๘%	๑๙.๒%	๗.๗%	๒๑๕.๔%	๓๐	
๑๒.๓ มีการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจนเป็นระบบและต่อเนื่อง	๒๘.๒%	๔๗.๔%	๑๗.๙%	๖.๔%	๒๐๒.๖%	๑๘	
๑๓. การบริหารผู้มีผลงานและศักยภาพสูง (Talent)							
๑๓.๑ มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการระบุผู้มีผลงานและศักยภาพสูงในสำนักงาน กสม.	๔๖.๒%	๓๓.๓%	๑๕.๔%	๕.๑%	๑๗๙.๕%	๑๐	ปัจจุบันยังไม่มีระบบดังกล่าว แต่มีการสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นผ่านการประเมินผลงานประจำปีและการขึ้นเงินเดือน
๑๓.๒ มีระบบและแนวทางในการดึงดูด พัฒนาสร้างขวัญกำลังใจและเก็บรักษาผู้มีผลงานและศักยภาพสูงในองค์กร	๔๑.๐%	๔๒.๓%	๑๕.๔%	๑.๓%	๑๗๖.๙%	๙	
๑๔. การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลัง							
๑๔.๑มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการวางแผนและกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร	๑๕.๔%	๕๕.๑%	๒๕.๖%	๓.๘%	๒๑๗.๙%	๓๑	มีกรอบอัตรากำลังแต่ยังคงสรรหาไม่ครบตามแผนที่กำหนดไว้ แม้จะดีขึ้นมากจากปีที่ผ่านมา
๑๔.๒ สามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผน	๑๙.๒%	๖๔.๑%	๑๕.๔%	๑.๓%	๑๙๘.๗%	๑๖	

ระบบ/ประเด็น	ความคิดเห็นจากผลสำรวจ					ลำดับ	ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและความเห็นที่ปรึกษา
	ไม่มีระบบนี้	ไม่พึงพอใจ	ปานกลาง	พอใจ	รวมคะแนน		
๑๕. การรักษาบุคคลและการไล่บุคคลออก							
๑๕.๑ องค์กรสามารถเก็บรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพและที่มีผลงานโดดเด่นได้	๑๔.๑%	๔๗.๔%	๓๕.๙%	๒.๖%	๒๒๖.๙%	๔๓	ไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์
๑๕.๒ องค์กรสามารถตักเตือน ลงโทษหรือไล่ข้าราชการ/ลูกจ้างที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องได้	๒๖.๙%	๕๕.๑%	๑๔.๑%	๓.๘%	๑๙๔.๙%	๑๔	
๑๖. การจัดทำเหตุผลการโอน ย้าย ลาออก							
๑๖.๑ มีการจัดทำ Exit Interview หรือเก็บเหตุผลที่ผู้บริหารหรือข้าราชการออกหรือขอโอนย้ายจากสำนักงาน	๕๙.๐%	๒๔.๔%	๑๕.๔%	๑.๓%	๑๕๙.๐%	๖	มีการดำเนินการ แต่การเก็บข้อมูลเป็นการดำเนินการประจำเท่านั้น ไม่มีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันจะทำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงลึกที่เหมาสะม
๑๖.๒ มีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร	๗๓.๑%	๑๗.๙%	๙.๐%	๐.๐%	๑๓๕.๙%	๒	
๑๗. แรงงานสัมพันธ์							
๑๗.๑ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ	๑๗.๙%	๕๙.๐%	๒๑.๘%	๑.๓%	๒๐๖.๔%	๒๒	มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์น้อยกว่าและไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานเท่าที่ควร
๑๗.๒ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ/ลูกจ้างด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ	๑๖.๗%	๕๐.๐%	๒๙.๕%	๓.๘%	๒๒๐.๕%	๓๖	
๑๘. การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในองค์กร							
๑๘.๑ มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement)	๖๕.๔%	๒๑.๘%	๑๒.๘%	๐.๐%	๑๔๗.๔%	๔	ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันอย่างเป็นทางการ และควรรีบดำเนินการเพื่อให้เป็นองค์กรสร้างสุข
๑๘.๒ มีการนำผลลัพธ์ของการสำรวจมาปรับปรุงพัฒนางานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๖๖.๗%	๒๑.๘%	๑๑.๕%	๐.๐%	๑๔๔.๙%	๓	

ระบบ/ประเด็น	ความคิดเห็นจากผลสำรวจ					ลำดับ	ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและความเห็นที่ปรึกษา
	ไม่มีระบบนี้	ไม่พึงพอใจ	ปานกลาง	พอใจ	รวมคะแนน		
๑๙. การสื่อสารประชาสัมพันธ์							
๑๙.๑ มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและหลากหลายช่องทาง	๑๕.๔%	๕๒.๖%	๒๖.๙%	๕.๑%	๒๒๑.๘%	๓๗	มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรือข่าวสารด้านทรัพยากรบุคคลผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น ประกาศ การสัมมนา ฯลฯ แต่อาจไม่ครอบคลุมและทั่วถึง
๑๙.๒ มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างทั่วถึง	๑๗.๙%	๕๑.๓%	๒๕.๖%	๕.๑%	๒๑๗.๙%	๓๑	
๒๐. เจ้าหน้าที่ในงานทรัพยากรบุคคล							
๒๐.๑ เจ้าหน้าที่ในงานทรัพยากรบุคคลมีความรู้และสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ	๑.๓%	๒๙.๕%	๕๓.๘%	๑๕.๔%	๒๘๓.๓%	๗๒	เจ้าหน้าที่ให้การบริการที่ดี แต่ยังอาจขาดความรู้เชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงอาจจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมในแต่ละด้านให้เหมาะสมและรองรับภารกิจในระยะยาวของสำนักงาน
๒๐.๒ การบริการของเจ้าหน้าที่ในงานทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	๑.๓%	๓๔.๖%	๔๖.๒%	๑๗.๙%	๒๘๐.๘%	๗๑	
๒๐.๓ เจ้าหน้าที่ในงานบุคคลดำเนินการเชิงรุกเสมอในเรื่องสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร	๖.๔%	๖๑.๕%	๒๓.๑%	๙.๐%	๒๓๔.๖%	๔๗	
๒๐.๔ มีการติดต่อร่วมมือระหว่างส่วนราชการในการแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล	๑๖.๗%	๓๘.๕%	๓๓.๓%	๑๑.๕%	๒๓๙.๗%	๕๑	
๒๑. หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง							
๒๑.๑ มีกฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ กระบวนการ ที่ชัดเจนด้านทรัพยากรบุคคล	๕.๑%	๓๗.๒%	๓๘.๕%	๑๙.๒%	๒๗๑.๘%	๖๙	มีการกำหนดกฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ กระบวนการที่ชัดเจนด้านทรัพยากรบุคคลตามประกาศที่เป็นทางการ แต่การนำไปใช้อาจมีปัญหาในทางปฏิบัติจึงต้องมีการฝึกอบรมและจัดทำคู่มือมากขึ้น
๒๑.๒ มีการพัฒนา Code of Conduct หรือมาตรฐานจรรยาบรรณ	๑๖.๗%	๓๙.๗%	๒๙.๕%	๑๔.๑%	๒๔๑.๐%	๕๓	
๒๑.๓ ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจและนำหลักปฏิบัติและกระบวนการมาตรฐานจรรยาบรรณไปใช้	๑๖.๗%	๕๒.๖%	๒๙.๕%	๑.๓%	๒๑๕.๔%	๒๘	

ระบบ/ประเด็น	ความคิดเห็นจากผลสำรวจ					ลำดับ	ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิและความเห็นที่ปรึกษา
	ไม่มีระบบนี้	ไม่พึงพอใจ	ปานกลาง	พอใจ	รวมคะแนน		
๒๒. สวัสดิการ							
๒๒.๑ มีการจ่ายสวัสดิการอย่างครอบคลุม เป็นระบบ ทันสมัยและแข่งขันได้	๑๗.๙%	๓๒.๑%	๓๘.๕%	๑๑.๕%	๒๔๓.๖%	๕๔	ดำเนินการถูกต้องตามหลักของกฎหมาย และบุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง แม้ว่าอาจต้องเพิ่มการทำความเข้าใจและหลักสูตรที่น่าสนใจมากขึ้น
๒๒.๒ มีการกำหนดนโยบาย แผนงานและระบบเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม	๑๗.๙%	๔๔.๙%	๓๒.๑%	๕.๑%	๒๒๔.๔%	๓๙	
๒๒.๓ มีแผนงานด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น แผนป้องกันอัคคีไฟ แผนการซ้อมหนีไฟ แผนการรับมือผู้ประท้วง	๗.๗%	๓๕.๙%	๓๘.๕%	๑๗.๙%	๒๖๖.๗%	๖๘	
๒๓. อื่น ๆ							
๒๓.๑ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ครบถ้วน	๑๖.๗%	๕๑.๓%	๒๕.๖%	๖.๔%	๒๒๑.๘%	๓๗	แม้จะมีระบบฐานข้อมูลที่ชัดเจนแต่ในทางปฏิบัติยังไม่มีการ update ข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและรวดเร็ว รวมถึงการไปใช้ประโยชน์ประกอบการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ เช่น การสรรหาการแต่งตั้ง ฯล ยังน้อยอยู่มาก
๒๓.๒ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย (ที่อำนวยความสะดวก/เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน)	๒๓.๑%	๕๓.๘%	๑๙.๒%	๓.๘%	๒๐๓.๘%	๒๑	
๒๓.๓ มีการจัดเก็บเอกสารของบุคลากรที่เป็นระบบและค้นหาง่าย	๑๗.๙%	๕๐.๐%	๒๘.๒%	๓.๘%	๒๑๗.๙%	๓๑	
๒๓.๔ มีนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลสม่ำเสมอ	๔๒.๓%	๓๕.๙%	๑๙.๒%	๒.๖%	๑๘๒.๑%	๑๑	

นอกจากนั้นผลการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล (๑-๑๐) ได้ถูกนำมาจัดเรียงคะแนนแบบถ่วงน้ำหนัก คือหากได้คะแนน ๑ จะหมายถึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก จึงได้การถ่วงน้ำหนักเท่ากับ ๑๐ คะแนน ในขณะที่ได้คะแนน ๒ จะมีความสำคัญรองลงมา จึงได้การถ่วงน้ำหนักเท่ากับ ๙ คะแนน แล้วดำเนินการเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนหัวข้อที่ได้คะแนน ๑๐ จะมีการถ่วงน้ำหนึกเท่า ๑ คะแนนตามลำดับ โดยผลของการดำเนินการจึงทำให้ได้ข้อสรุปดังตารางต่อไปนี้ดังนี้

ระบบ/ประเด็น	การให้คะแนนความเร่งด่วนที่อยากให้แก้ไข/ปรับปรุง										รวมคะแนน	ลำดับ
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐		
๑. ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล												
๑.๑ มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร	๔	๒	๑	๒	๑	๑	๑	๑	๑		๑๐๐	๑๒
๑.๒ มีแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	๒	๑	๑	๓	๔	๑	๑	๑	๑	๑	๙๗	๑๓
๑.๓ มีการติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ			๑		๒	๒				๒	๓๒	๔๘
๒. ค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์กร												
๒.๑ มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	๒	๑	๒		๑		๑		๓		๖๑	๒๙
๒.๒ ผู้บริหารและข้าราชการมีส่วนร่วมในการนำค่านิยมมาใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง		๒		๑	๑	๒	๑	๑			๔๘	๓๖
๒.๓ ข้าราชการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้อย่างดี		๒		๓	๒	๑		๒	๑		๖๔	๒๗
๒.๔ ปัจจุบันสำนักงาน กสม. ให้ความสำคัญกับ "ทรัพยากรบุคคล"	๑						๒		๑	๓	๒๓	๕๓
๒.๕ ปัจจุบันผู้บริหารมองว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันระหว่างตนกับสำนักบริหารกลาง	๑		๑	๑							๒๕	๕๑
๓. ตำแหน่งงาน												
๓.๑ มีการสร้างงานและหน้าที่รับผิดชอบที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	๑	๔	๓	๒	๑	๓	๓	๒	๑		๑๒๕	๕
๓.๒ มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนงานในปัจจุบัน	๑	๑	๑	๓	๓			๑	๑	๑	๗๒	๒๐
๓.๓ มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนยุทธศาสตร์ในอนาคตขององค์กร		๑	๑					๑		๑	๒๑	๕๕

ระบบ/ประเด็น	การให้คะแนนความเร่งด่วนที่อยากให้แก้ไข/ปรับปรุง										รวมคะแนน	ลำดับ
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐		
๔. ต้นแบบสมรรถนะ												
๔.๑ มีการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์กร			๑	๒							๒๒	๕๔
๔.๒ มีการสร้างต้นแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน	๑		๑	๑		๑		๑			๓๓	๔๗
๔.๓ มีการนำการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินจริงจัง		๑		๑	๒	๑		๑	๒	๒	๔๒	๔๐
๔.๓ มีการนำการสร้างต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการพัฒนาจริงจัง			๑		๑	๑					๑๙	๕๘
๕. โครงสร้างองค์กร												
๕.๑ มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สะท้อนถึงกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร	๑๔	๖	๑	๒	๓	๓		๑			๒๕๒	๑
๕.๒ หน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กรประสานงานและสนับสนุนซึ่งกันและกัน			๓	๒	๑	๑	๔	๑		๑	๖๙	๒๒
๕.๓ มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเพิ่ม/ลดตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์กร	๒	๔	๑	๑		๑	๑	๒	๒		๙๐	๑๕
๕.๔ มีการกำหนดจำนวนและระดับของสายบังคับบัญชาที่เหมาะสมในโครงสร้างองค์กร		๔	๒	๑	๑			๒	๑	๒	๗๕	๑๗
๖. การประเมินค่างานและจัดระดับชั้นงาน												
๖.๑ มีกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินค่างานเพื่อปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น			๑		๑	๑	๓		๑	๑	๓๔	๔๓
๖.๒ การจัดระดับชั้นงานมีความเหมาะสมและสะท้อนคุณค่าจริงของแต่ละงานปัจจุบัน			๒	๑	๒	๓	๓	๑	๑	๒	๖๙	๒๒
๖.๓ มีการจัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในระดับชั้นงานที่เหมาะสม	๑		๑	๒	๓		๓	๒	๑	๑	๗๑	๒๑

ระบบ/ประเด็น	การให้คะแนนความเร่งด่วนที่อยากให้แก้ไข/ปรับปรุง										รวมคะแนน	ลำดับ
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐		
๗. การประเมินและบริหารผลงานประจำปี												
๗.๑ มีหลักเกณฑ์ กระบวนการบริหารผลงานประจำปีและระบบในการประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม		๒	๑	๑	๒	๑	๓	๑	๒		๖๙	๒๒
๗.๒ มีการเชื่อมโยงระบบบริหารผลงานกับค่าตอบแทนที่เป็นระบบและยุติธรรม		๑		๑	๒	๓	๒	๑			๕๔	๓๔
๗.๓ มีตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง/หน่วยงาน		๒	๒	๒	๒	๑		๒	๑	๒	๗๕	๑๗
๗.๔ มีเป้าหมายที่เหมาะสมและช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร			๑	๑			๑			๑	๒๐	๕๖
๘. การคัดสรรบุคลากร												
๘.๑ มีแนวทางและระบบในการคัดสรรบุคลากรทุกระดับ	๒		๑		๒	๑	๑	๑	๓		๕๘	๓๑
๘.๒ ผู้บริหารใช้แนวทาง/หลักเกณฑ์/กฎระเบียบและระบบที่กำหนดไว้ได้ถูกต้องตามกฎระเบียบอย่างจริงจังเคร่งครัด	๑	๑	๒		๑			๑		๓	๔๗	๓๘
๘.๓ การคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส	๓	๓	๒	๒	๑	๒	๑	๒	๓	๒	๑๒๑	๗
๘.๔ การคัดสรรบุคคลอยู่บนผลงานและสมรรถนะที่กำหนดไว้ในแต่ละลักษณะงาน	๑	๓	๒	๕	๓	๑	๒	๒	๑	๒	๑๒๙	๔
๙. การพัฒนาศักยภาพ												
๙.๑ มีแผนและระบบในการพัฒนาผู้นำองค์กร	๑	๑	๕	๑	๒	๒	๒		๒	๑	๑๐๑	๑๑
๙.๒ มีแนวทางและแผน (Training Roadmap) ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับ	๒	๑		๕	๑	๑	๔	๑	๑	๑	๙๗	๑๓
๙.๓ มีการหาช่องว่าง (Gap) และความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมด	๑		๑		๒	๑				๒	๓๗	๔๒
๙.๔ มีการพัฒนาข้าราชการ/ลูกจ้างทุกระดับตามความต้องการที่แท้จริงของงาน	๕	๒		๑	๓	๒	๒	๔		๑	๑๒๔	๖
๙.๕ ข้าราชการและลูกจ้างที่มีโอกาสได้รับการอบรมพัฒนาในหลักสูตรที่ต้องการอย่างทั่วถึง	๒	๒	๑	๕	๔	๑	๑		๑	๑	๑๑๗	๙

ระบบ/ประเด็น	การให้คะแนนความเร่งด่วนที่อยากให้แก้ไข/ปรับปรุง										รวมคะแนน	ลำดับ
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐		
๑๐. การจ่ายค่าตอบแทน												
๑๐.๑ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูดและเก็บรักษาบุคลากรที่โดดเด่นได้	๑		๕			๑	๑		๑	๑	๖๒	๒๘
๑๐.๒ มีการขึ้นเงินเดือนประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้			๒	๒	๑	๒	๒	๑	๑	๑	๖๐	๓๐
๑๐.๓ มีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้	๓	๒				๑		๔	๑		๖๗	๒๖
๑๐.๔ มีการจ่ายสวัสดิการที่เป็นระบบ ทันสมัย และแข่งขันได้	๒		๑					๑		๑	๓๒	๔๘
๑๐.๕ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ (เช่นตามอาชีพที่ขาดแคลน เป็นต้น) ที่เหมาะสม										๑	๑	๗๒
๑๑. ผู้นำขององค์กร												
๑๑.๑ ผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งประเภทบริหาร) เป็นผู้นำที่ดีขององค์กร	๗		๓		๑	๒	๑		๒	๓	๑๒๑	๗
๑๑.๒ ผู้บริหารระดับกลาง (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ) เป็นผู้อำนวยการที่บริหารจัดการและสอนงานผู้บังคับบัญชาได้	๕	๕	๓	๔	๑	๓	๒			๒	๑๗๘	๒
๑๒. การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ												
๑๒.๑ มีการกำหนดและวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ชัดเจนแก่ข้าราชการ		๓	๑	๒	๓		๑	๓		๑	๘๑	๑๖
๑๒.๒ มีการวางแผน/เตรียมการหาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง	๑	๒	๑	๑		๑	๑	๑	๑		๕๗	๓๒
๑๒.๓ มีการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งหลักอย่างชัดเจนเป็นระบบและต่อเนื่อง		๑		๑			๑				๒๐	๕๖
๑๓. การบริหารผู้มีผลงานและศักยภาพสูง (Talent)												
๑๓.๑ มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการระบุผู้มีผลงานและศักยภาพสูงในสำนักงาน			๑	๑	๒	๑			๑		๓๔	๔๓
๑๓.๒ มีระบบและแนวทางในการดึงดูด พัฒนาสร้างขวัญกำลังใจและเก็บรักษาผู้มีผลงานและศักยภาพสูงในองค์กร		๒	๑		๒	๒	๒	๓	๑	๒	๖๙	๒๒

ระบบ/ประเด็น	การให้คะแนนความเร่งด่วนที่อยากให้แก้ไข/ปรับปรุง										รวมคะแนน	ลำดับ
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐		
๑๔. การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลัง												
๑๔.๑ มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการวางแผนและกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร	๓	๔	๓		๔	๓	๓	๓	๒	๓	๑๕๗	๓
๑๔.๒ สามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้		๓	๔	๒		๓		๓	๓	๒	๑๐๕	๑๐
๑๕. การรักษาบุคคลและการไล่บุคคลออก												
๑๕.๑ องค์กรสามารถเก็บรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพและที่มีผลงานโดดเด่นได้			๑	๒	๑	๓			๒	๑	๔๘	๓๖
๑๕.๒ องค์กรสามารถตักเตือน ลงโทษหรือไล่ข้าราชการ/ลูกจ้างที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องได้		๑	๑		๒		๑	๑	๑	๑	๓๙	๔๑
๑๖. การจัดทำเหตุผลการโอน ย้าย ลาออก												
๑๖.๑ มีการจัดทำ Exit Interview หรือเก็บเหตุผลที่ผู้บริหารหรือข้าราชการออกหรือขอโอนย้ายจากสำนักงาน							๑		๑		๖	๖๗
๑๖.๒ มีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร										๑	๑	๗๒
๑๗. แรงงานสัมพันธ์												
๑๗.๑ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ	๑	๑	๑		๑	๑	๓	๔	๖		๗๔	๑๙
๑๗.๒ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ									๑	๒	๔	๗๐
๑๘. การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในองค์กร												
๑๘.๑ มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement)		๑		๓	๑			๑	๓	๑	๔๖	๓๙
๑๘.๒ มีการนำผลลัพธ์ของการสำรวจมาปรับปรุงพัฒนางานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล						๓			๑	๒	๑๙	๕๘

ระบบ/ประเด็น	การให้คะแนนความเร่งด่วนที่อยากให้แก้ไข/ปรับปรุง										รวมคะแนน	ลำดับ
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐		
๑๙. การสื่อสารประชาสัมพันธ์												
๑๙.๑ มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและหลากหลายช่องทาง					๑		๒		๑	๒	๑๘	๖๐
๑๙.๒ มีการประชาสัมพันธ์นโยบายหรืองานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างทั่วถึง						๑					๕	๖๙
๒๐. เจ้าหน้าที่ในงานทรัพยากรบุคคล												
๒๐.๑ เจ้าหน้าที่มีความรู้และสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ			๑			๓	๒		๑	๑	๓๔	๔๓
๒๐.๒ การบริการของเจ้าหน้าที่ในงานทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ		๑		๑		๑		๑		๑	๒๕	๕๑
๒๐.๓ เจ้าหน้าที่ในงานบุคคลดำเนินการเชิงรุกเสมอในเรื่องสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร						๑			๒		๙	๖๓
๒๐.๔ มีการติดต่อร่วมมือระหว่างส่วนราชการในการแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล						๑		๑		๑	๙	๖๓
๒๑. หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง												
๒๑.๑ มีกฎเกณฑ์ หลักปฏิบัติ กระบวนการ ที่ชัดเจนด้านทรัพยากรบุคคล			๒	๑			๑	๑			๓๐	๕๐
๒๑.๒ มีการพัฒนา Code of Conduct หรือมาตรฐานจรรยาบรรณ						๑				๑	๖	๖๗
๒๑.๓ ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจและนำหลักปฏิบัติและกระบวนการมาตรฐานจรรยาบรรณไปใช้							๑				๔	๗๐
๒๒. สวัสดิการ												
๒๒.๑ มีการจ่ายสวัสดิการอย่างครอบคลุม เป็นระบบ ทันสมัยและแข่งขันได้	๑	๒		๑		๒	๑		๔		๕๗	๓๒
๒๒.๒ มีการกำหนดนโยบาย แผนงานและระบบเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม								๒	๒	๒	๑๒	๖๑

ระบบ/ประเด็น	การให้คะแนนความเร่งด่วนที่อยากให้แก้ไข/ปรับปรุง										รวมคะแนน	ลำดับ
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐		
๒๒.๓ มีแผนงานด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น แผนป้องกันอัคคีไฟ แผนการซ้อมหนีไฟ แผนการรับมือผู้ประท้วง							๑	๑	๑		๙	๖๓
๒๓. อื่น ๆ												
๒๓.๑ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ครบถ้วน	๓						๓	๑	๑	๓	๕๐	๓๕
๒๓.๒ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย (ที่อำนวยความสะดวก/เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน)		๑	๑				๑	๔		๑	๓๔	๔๓
๒๓.๓ มีการจัดเก็บเอกสารของบุคลากรที่เป็นระบบและค้นหาง่าย					๑			๑			๙	๖๓
๒๓.๔ มีนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลสม่ำเสมอ				๑					๑	๑	๑๐	๖๒

จากผลการดำเนินการสามารถสรุปเป็นตารางเพื่อประกอบการจัดลำดับความสำคัญของผู้บริหารได้ โดยจะให้ความสำคัญกับระบบหรือประเด็นที่มีความไม่พึงพอใจสูงและอยากให้แก้ไขปรับปรุงทันที มากกว่ามีความไม่พึงพอใจสูงแต่ยังไม่ต้องรีบแก้ไขปปรับปรุง โดยสามารถแสดงเป็นตารางได้ดังนี้

	ต้องการให้แก้ไข/ปรับปรุง	ต้องการให้แก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วน
ไม่พึงพอใจอย่างมาก	รีบแก้ไขในระยะถัดไป เพื่อลดความไม่พึงพอใจให้น้อยลง	ให้ความสำคัญอันดับแรก ๆ
ไม่พึงพอใจ	(ไม่นำมาพิจารณาหากระบบหรือประเด็นดังกล่าวไม่ถึงมีความสำคัญไม่ถึง ๒๐ อันดับแรกตามทฤษฎี ๘๐/๒๐	ให้ความสำคัญรองลงมา เพื่อแสดงให้เห็นความใส่ใจขององค์กร

ทั้งนี้จากผลการดำเนินการสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

	ต้องการให้แก้ไข/ปรับปรุง	ต้องการให้แก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วน
ไม่พึงพอใจอย่างมาก	๑. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม ๒. การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement) ๓. มีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ๔. การจัดทำระบบผู้มีผลงานและศักยภาพสูง (Talent) ๕. การมีนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคล ๖. หลักเกณฑ์และแนวทางในการตักเตือน ลงโทษหรือไล่ข้าราชการ/ลูกจ้างที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องออกได้ ๗. การสร้างค่านิยมของสำนักงาน ๘. การนำต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินและการพัฒนา	๑. โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร ๒. การบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้ ๓. การกำหนดงานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน ๔. มีแนวทางและแผน (Training Roadmap) ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับและถูกนำมาใช้จริงผ่านการประเมินหาช่องว่าง (Gap) และฝึกอบรมจริง ๕. ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๖. ระบบทางเดินสายอาชีพ และการหาผู้สืบทอดที่ชัดเจน
ไม่พึงพอใจ		๑. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางด้านการบริหารจัดการและการสอนงานผู้บังคับบัญชา ๒. มีระบบการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ๓. มีตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง/หน่วยงาน ๔. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
• บุคลากรมีคุณภาพ และชำนาญในการด้านสิทธิมนุษยชน • มีกฎหมายใหม่ที่ให้ความอิสระในการบริหารงานบุคคล • มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ	• โครงสร้างองค์กรที่ยังไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร • ยังบริหารกำลังคนไม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเชิงรุก • ไม่มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน • ยังไม่มีความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล • ควรมีค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรโดยเร่งด่วน เพราะบุคลากร กสม. มักโอนย้ายมาจากหลากหลายสถานที่ ปัจจุบันต่างคนต่างทำงาน • ยังไม่มีการสื่อสารภายในองค์กรที่เพียงพอ ซึ่งอาจทำให้ขาดความเข้าใจร่วมกัน รวมถึงการรับฟังความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรยังอาจไม่ทั่วถึง • ควรมีแผนการสรรหาบุคลากรใหม่ ๆ มากกว่าการโอนย้าย • ฐานข้อมูลด้าน HR ยังได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ • ยังไม่มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน • ควรปรับปรุงสวัสดิการพนักงานราชการเท่าเทียมข้าราชการ • ควรเพิ่มการจัดการองค์ความรู้ (KM) รวมถึงมีเวทีแลกเปลี่ยนหรือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน • ยังไม่มีความชัดเจนในการโอนย้ายตำแหน่งภายใน ทำให้บางคครั้งงานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงตามตำแหน่งงาน • ยังไม่มีความต่อเนื่องของการดำเนินการตามแผนงาน รวมถึงบางส่วนมองว่าไม่มีการขับเคลื่อนตามแผนงานที่กำหนดไว้ หรือปฏิบัติอย่างไม่จริงจัง • ภารกิจถูกแทรกแซงจากผู้มีอำนาจทั้งจากในและนอก กสม. • ทางเดินสายอาชีพยังมีหลักเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน • มีข้อจำกัดด้านงบประมาณพัฒนาบุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ และลูกจ้าง • ยังไม่มีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรที่รับให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบัน • เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานราชการบ่อย ๆ ก่อให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในงาน • บางส่วนมองว่าปัจจุบันยังมีตัวชี้วัด (KPIs) ที่ไม่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง/หน่วยงาน

โอกาส	อุปสรรค
• ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีเอื้อต่อการสร้างยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการเพื่อพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างธรรมาภิบาล • ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาที่ง่ายและครอบคลุมมากขึ้น • ประชาชน และผู้ประกอบการมีความต้องการสิทธิมนุษยชน ทำให้ข้าราชการต้องพัฒนาตนเองมากขึ้น • ประชาคมอาเซียน (AC) มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาข้าราชการสู่มาตรฐานสากล • การเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศส่งผลต่อความสำคัญด้านสิทธิมนุษยชนขององค์กร	• การสนับสนุนทางงบประมาณของภาครัฐเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล • ปัจจัยการเมือง นโยบายของกระทรวงและรัฐบาลอาจมีความไม่แน่นอน • กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นข้อจำกัดในการหาวิทยากรในการฝึกอบรม หรือที่ปรึกษาดำเนินการโครงการ • อัตรากำลัง และภาระงานของสำนักงานไม่สอดคล้องกันทำให้บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น และอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและเวลาที่เข้าร่วมกิจกรรม

จากผลการเก็บข้อมูลก็สอดคล้องกับข้อเสนอของทีปรึกษาจะผลการเก็บข้อมูล ดังนั้นจึงเสนอให้มีการนำประเด็น ๑๘ ประเด็นเหล่านี้ไปจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบ ๕ ปีนี้เรียงความลำดับความสำคัญดังนี้

๑. โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร
๒. การบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้
๓. การกำหนดงานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน
๔. มีแนวทางและแผน (Training Roadmap) ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับและถูกนำมาใช้จริงผ่านการประเมินหาช่องว่าง (Gap) และฝึกอบรมจริง
๕. ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
๖. ระบบทางเดินสายอาชีพ และการหาผู้สืบทอดที่ชัดเจน
๗. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางด้านการบริหารจัดการและการสอนงาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ก้าวสู่การเป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง
๘. มีระบบการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส
๙. มีตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง/หน่วยงาน
๑๐. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ
๑๑. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม
๑๒. การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement)

๑๓. มีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร
๑๔. การจัดทำระบบผู้มีผลงานและศักยภาพสูง (Talent)
๑๕. การมีนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคล
๑๖. หลักเกณฑ์และแนวทางในการตักเตือน ลงโทษหรือไล่ข้าราชการ/ลูกจ้างที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องออกได้
๑๗. การสร้างค่านิยมของสำนักงาน
๑๘. การนำต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินและการพัฒนา

อย่างไรก็ดีจากผลการจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนฯ เพื่อพิจารณาประเด็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๑ โดยผลการพิจารณาประเด็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอให้นำข้อ ๑๔. การจัดทำระบบผู้มีผลงานและศักยภาพสูง (Talent) เนื่องจากอาจไม่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จึงได้ผลดังต่อไปนี้

๑. โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร
๒. การบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้
๓. การกำหนดงานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน
๔. มีแนวทางและแผน (Training Roadmap) ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับและถูกนำมาใช้จริงผ่านการประเมินหาช่องว่าง (Gap) และฝึกอบรมจริง
๕. ความชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
๖. ระบบทางเดินสายอาชีพ และการหาผู้สืบทอดที่ชัดเจน
๗. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางด้านการบริหารจัดการและการสอนงาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ก้าวสู่การเป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง
๘. มีระบบการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส
๙. มีตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง/หน่วยงาน
๑๐. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ
๑๑. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม
๑๒. การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement)
๑๓. มีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร
๑๔. การมีนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคล
๑๕. หลักเกณฑ์และแนวทางในการตักเตือน ลงโทษหรือไล่ข้าราชการ/ลูกจ้างที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องออกได้
๑๖. การสร้างค่านิยมของสำนักงาน

๑๗. การนำต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินและการพัฒนา

นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผลการประเมินสถานภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้ผลดังต่อไปนี้

- ควรมีระบบ Coaching เพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงานให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ ๆ
- ควรพิจารณากรอบอัตรากำลังใหม่ ให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้
- ควรมีการพิจารณา KPIs ใหม่ให้เหมาะสมและเป็นธรรม
- ควรมีการกำหนดค่านิยมที่เหมาะสมสำหรับสำนักงาน กสม.
- ควรนำแผน (Training Roadmap) มาใช้ปฏิบัติจริงเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่
- มีระบบการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส
- ควรเน้นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/ลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ โดยสร้างกิจกรรมที่ทุกคนสามารถไปร่วมได้อย่างเหมาะสม
- ปัจจุบันมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงแล้ว แต่จำเป็นต้องหาแนวทางให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามค่าตอบแทนที่ได้รับ อย่างไรก็ดีอาจมีการศึกษาสวัสดิการที่จูงใจให้กับเจ้าหน้าที่มีคุณภาพที่ดี

โดยอาจไปดำเนินการในปีที่แตกต่างกันตามความเร่งด่วนที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นไปตามข้อเสนอร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ในบทถัดไป

บทที่ ๕
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

จากสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ Thailand ๔.๐ องค์กรต่าง ๆ ในภาครัฐ ทั้งหน่วยงานราชการ องค์การมหาชน และรัฐวิสาหกิจเผชิญภาวะที่จะต้องขับเคลื่อนงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ทุกองค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากร "คน" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

จากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้คนหรือองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาเป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ไม่สนับสนุนกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันกลับจะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำไป แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแนวความคิดใน “การบริหารจัดการคน” ให้ตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่า คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่น ๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจูงใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับมุ่งเน้นที่หน้าที่หรือกระบวนงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)

๑. การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล
๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น
๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลมักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)

๑. การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร/แผนยุทธศาสตร์องค์กร
๑. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
๓. ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารหน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยในการทำยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคลนั้นองค์กรส่วนใหญ่จะเลือกใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดรับกับภารกิจขององค์กร เนื่องจากมีประโยชน์ดังนี้

๑. เครื่องมือ HR scorecard เป็นการวิเคราะห์ทุกมิติทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร และสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้
๒. เน้นการสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารงานของหน่วยงาน
๓. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง
๔. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับนโยบายระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน
๕. เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีกลยุทธ์และมีแนวทางที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากเชื่อว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญเป็นอันดับ ๑ เพราะเป็นสิ่งมีชีวิตซึ่งมีจิตใจ มีอารมณ์ มีสติปัญญาและมีความรู้สึก “คน” สามารถสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยคนสามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิดและการกระทำได้

จากความสำคัญดังกล่าวทางคณะที่ปรึกษาจึงได้เสนอผลการศึกษาและข้อเสนอร่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

๕.๑ วิสัยทัศน์

ระบบทรัพยากรบุคคลส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ คุณธรรมและมีศักยภาพเป็นเลิศ เพื่อสนับสนุนให้สำนักงานเป็นสถาบันที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสังคมให้เคารพสิทธิมนุษยชน

๕.๒ พันธกิจ

สรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลที่มีผลงานและศักยภาพในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กร

๕.๓ เป้าประสงค์

(๑) ดำเนินการและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนให้ทันสมัย สอดคล้องกับ Thailand ๔.๐ และการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายใหม่

(๒) รักษาสิทธิและให้ประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

(๓) พัฒนาบุคลากรอย่างครอบคลุม และเป็นมืออาชีพ

๕.๔ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้านการบริหารระบบทรัพยากรบุคคล

เน้นการดำเนินการตาม ๕ มิติ ของ HR Scorecard โดยมียุทธศาสตร์ดังนี้

(๑) **ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์และภารกิจใหม่** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๑ ในการจัดลำดับความสำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **กลยุทธ์ที่ ๑.๑** ทบทวนและกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร (จากความสำคัญอันดับที่ ๑)
- **กลยุทธ์ที่ ๑.๒** บริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้ (จากความสำคัญอันดับที่ ๒)
- **กลยุทธ์ที่ ๑.๓** กำหนดงานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications) (จากความสำคัญอันดับที่ ๓)

(๒) **ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบทรัพยากรบุคคล** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๒ ในการจัดลำดับความสำคัญและผลการดำเนินการที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อนที่ผ่านมา ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **กลยุทธ์ที่ ๒.๑** สร้างระบบในการติดตามและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (จากความสำคัญอันดับที่ ๕)
- **กลยุทธ์ที่ ๒.๒** จัดทำระบบแผนทางเดินสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน (จากความสำคัญอันดับที่ ๖)
- **กลยุทธ์ที่ ๒.๓** สำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement) เป็นประจำและสม่ำเสมอ (จากความสำคัญลำดับที่ ๑๒) รวมถึงประกอบกับมีการนำผลของ Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร (จากความสำคัญลำดับที่ ๑๓)
- **กลยุทธ์ที่ ๒.๔** สร้างนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (จากความสำคัญอันดับที่ ๑๔)
- **กลยุทธ์ที่ ๒.๕** ทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม (จากความสำคัญอันดับที่ ๑๑)

(๓) **ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Thailand ๔.๐ และภารกิจใหม่** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๓ และรองรับนโยบายของรัฐบาลกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ของประเทศ โดยจะประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **กลยุทธ์ที่ ๓.๑** ประเมินและพัฒนาบุคลากรตาม Training Roadmap ในทุกระดับ (จากความสำคัญอันดับที่ ๔)
- **กลยุทธ์ที่ ๓.๒** พัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางด้านการบริหารจัดการและการสอนงานผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ก้าวสู่การเป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง (จากความสำคัญอันดับที่ ๗)
- **กลยุทธ์ที่ ๓.๓** สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานที่ยั่งยืน (จากความสำคัญอันดับที่ ๑๖)

(๔) **ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารงานบุคคลผ่านการใช้ Competency-based Human Resource และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๔ ในการสร้างจริยธรรมแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยจะประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **กลยุทธ์ที่ ๔.๑** สร้างเครื่องมือในการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งอย่างยุติธรรมและโปร่งใส (จากความสำคัญอันดับที่ ๘) โดยเฉพาะการนำต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินอย่างจริงจัง (จากความสำคัญอันดับที่ ๑๗)
- **กลยุทธ์ที่ ๔.๒** ทบทวนเกณฑ์การประเมินผลงานที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสม (จากความสำคัญอันดับที่ ๙) และสามารถไปประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการตักเตือน หรือให้ออกกับบุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่อง (จากความสำคัญอันดับที่ ๑๗)

(๕) **ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ต่อยอดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรในสำนักงาน** เพื่อสอดคล้องกับมิติที่ ๕ ในการสร้างความสุขแก่ข้าราชการและพนักงานราชการทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม โดยจะประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ตามมิติใน HR Scorecard ดังนี้

- **กลยุทธ์ที่ ๕.๑** จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเสริมสุขระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานราชการอย่างสม่ำเสมอ (จากความสำคัญอันดับที่ ๑๐)

๕.๕ รายละเอียดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ .ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

จากยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ประการและกลยุทธ์ทั้งหมด ๑๕ รายการนั้น คณะที่ปรึกษาเสนอร่างเป้าประสงค์/กลยุทธ์/มาตรการการดำเนินการ /ตัวชี้วัดหลัก โครงการ/กิจกรรม หน่วยงานรับผิดชอบดังนี้

ตารางแสดงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์และภารกิจใหม่ รวมถึงมีบุคลากรคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ														
<u>กลยุทธ์ที่ ๑.๑</u> ทบทวนและกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร	โครงสร้างองค์กรตอบสนองภารกิจใหม่และยุทธศาสตร์องค์กร	ระดับความสำเร็จในการจัดทำโครงสร้างองค์กร	มีการทบทวนโครงสร้างองค์กร	มีข้อเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่	มีการนำเสนอโครงสร้างต่อผู้บริหาร	การนำเสนอโครงสร้างต่อ กสม.	สำนักงานมีโครงสร้างองค์กรใหม่	↔					๑๐%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
<u>กลยุทธ์ที่ ๑.๒</u> บริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้	มีกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน	>๗๐% ของบุคลากรได้รับการจัดการตาม FTE (Full Time Equivalent)	>๓๐-๔๐	>๔๐-๕๐	>๕๐-๖๐	>๖๐-๗๐	>๗๐			↔			๑๐%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
<u>กลยุทธ์ที่ ๑.๓</u> กำหนดงานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications)	มีความชัดเจนในทุกตำแหน่งงาน	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions)	มีการตั้งคณะทำงานหรือทีมงานในการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน	มีการจัดสัมมนาเพื่อเก็บข้อมูลหน้าที่รับผิดชอบจากตัวแทนเจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน	มีการสรุปวิเคราะห์และจัดทำการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานและ Job Specification	มีแบบบรรยายลักษณะงานและ JS ของทุกตำแหน่งที่ได้รับการยืนยันจากผู้บริหาร	มีรายงานสรุปผลการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน		↔	↔			๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบทรัพยากรบุคคล														
กลยุทธ์ที่ ๒.๑ สร้างระบบในการติดตามและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีระบบในการติดตามความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	มีกระบวนการในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	มีการพัฒนาระบบในการติดตามและประเมินผล	มีการเก็บข้อมูลตามระบบที่กำหนดไว้	มีการรายงานผลการติดตามและประเมินผลแก่ผู้บริหาร	มีแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนกลยุทธ์	ร้อยละ ๘๐ ประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้			↔		↔	๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่ ๒.๒ จัดทำระบบแผนทางเดินสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน	บุคลากรได้รับการพัฒนา/แต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้	จำนวนบุคคลที่ได้รับการพัฒนา/แต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าที่กำหนดไว้	>๕% ของบุคคลได้รับการแต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	>๑๐% ของบุคคลได้รับการแต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	>๑๕% ของบุคคลได้รับการแต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	>๒๕% ของบุคคลได้รับการแต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	>๓๐% ของบุคคลได้รับการแต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ		↔				๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement) และผสม Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร	มีผลการสำรวจความผูกพันรวมถึงนำผล Exit Interview มาใช้ในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จในการนำผลสำรวจความผูกพันมาปรับปรุงองค์กร	>๓๐-๔๐	>๔๐-๕๐	>๕๐-๖๐	>๖๐-๗๐	>๗๐			↔		↔	๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
กลยุทธ์ที่ ๒.๔ สร้างนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เกิดการบูรณาการการข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกัน	ระดับความสำเร็จในการเชื่อมโยงข้อมูลทรัพยากรบุคคลของทุกหน่วยงาน	เกิดการพัฒนาฐานข้อมูล	ฐานข้อมูล HR ทันสมัย ร้อยละ ๕๑	ฐานข้อมูล HR ทันสมัย/สมบูรณ์	มีการนำระบบข้อมูลมาใช้	เกิดการนำข้อมูลมาใช้ในการสรรหา		↔				๕%	ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ
กลยุทธ์ที่ ๒.๕ ทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม	ระดับความสำเร็จในการศึกษาแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม	มีการศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม	มีข้อเสนอเรื่องการจ่ายแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสม	มีข้อเสนอการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม	ผู้บริหารอนุมัติในข้อเสนอดังกล่าว	กสม. อนุมัติในข้อเสนอดังกล่าว			↔	↔		๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Thailand ๔.๐ และภารกิจใหม่														
กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ประเมินและพัฒนาบุคลากรตาม Training Roadmap ในทุกระดับ	เกิดการพัฒนาบุคคลตาม Training Roadmap โดยครอบคลุมข้าราชการทั้งหมดและได้ผลจริงแก่งานที่ปฏิบัติอยู่	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล	ประเมินศักยภาพของบุคลากร	สรุปผลการประเมินศักยภาพของบุคลากร	นำผลประเมินมาจัดทำแผนการพัฒนา/ฝึกอบรม	เกิดการพัฒนา/ฝึกอบรมจริงตามแผนที่กำหนดไว้	พนักงานมีความพึงพอใจ >๗๐% ต่อการพัฒนา		↔				๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
		ร้อยละความครอบคลุมของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา	ครอบคลุมร้อยละ ๕๐ ของจำนวนทั้งหมด	ครอบคลุมร้อยละ ๗๕ ของจำนวนทั้งหมด	ครอบคลุมจำนวนทั้งหมด	ครอบคลุมทั้งหมดและเฉลี่ยคนละ ๑๐-๑๔ วันต่อคน	ครอบคลุมทั้งหมดและเฉลี่ยคนละ >๑๔ วันต่อคน		↔	↔	↔	↔	๕%	

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
กลยุทธ์ที่ ๓.๒ พัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางด้านการบริหารจัดการและการสอนงาน รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ก้าวสู่การเป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง	มีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางตามหลักสูตรที่กำหนดไว้	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาผู้บริหาร	มีหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสู่ความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศ	ร้อยละ ๗๕ ของผู้บริหารระดับต้นได้รับการพัฒนาในหลักสูตรที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๗๕ ของผู้บริหารระดับกลางได้รับการพัฒนาในหลักสูตรที่กำหนดไว้	มีการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานตามแผนที่กำหนดไว้	ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ๑๐%		↔		↔		๑๐%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
กลยุทธ์ที่ ๓.๓ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานที่ยั่งยืน	บุคลากรรับรู้และปฏิบัติตนตามค่านิยมของสำนักงาน กสม.	ร้อยละการรับรู้ค่านิยมของบุคลากรในสำนักงาน	>๓๐-๔๐	>๔๐-๕๐	>๕๐-๖๐	>๖๐-๗๐	>๗๐			↔			๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารงานบุคคลผ่านการใช้ Competency-based Human Resource และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล														
กลยุทธ์ที่ ๔.๑ สร้างเครื่องมือในการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่ง โดยเฉพาะการนำต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้	มีเครื่องมือประเมินสมรรถนะที่เป็นธรรมและโปร่งใส	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแบบประเมินสมรรถนะรูปแบบใหม่	มีการตั้งศึกษาแนวทางในการประเมินสมรรถนะในรูปแบบใหม่	มีร่างรูปแบบประเมินสมรรถนะใหม่	ทดลองนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะใหม่มาใช้เพื่อหาความน่าเชื่อถือ (Validity)	มีแนวทางในการประเมินสมรรถนะรูปแบบใหม่	มีการนำรูปแบบใหม่มาใช้ในการคัดสรรบุคลากรตามหลักเกณฑ์ใหม่				↔	↔	๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล

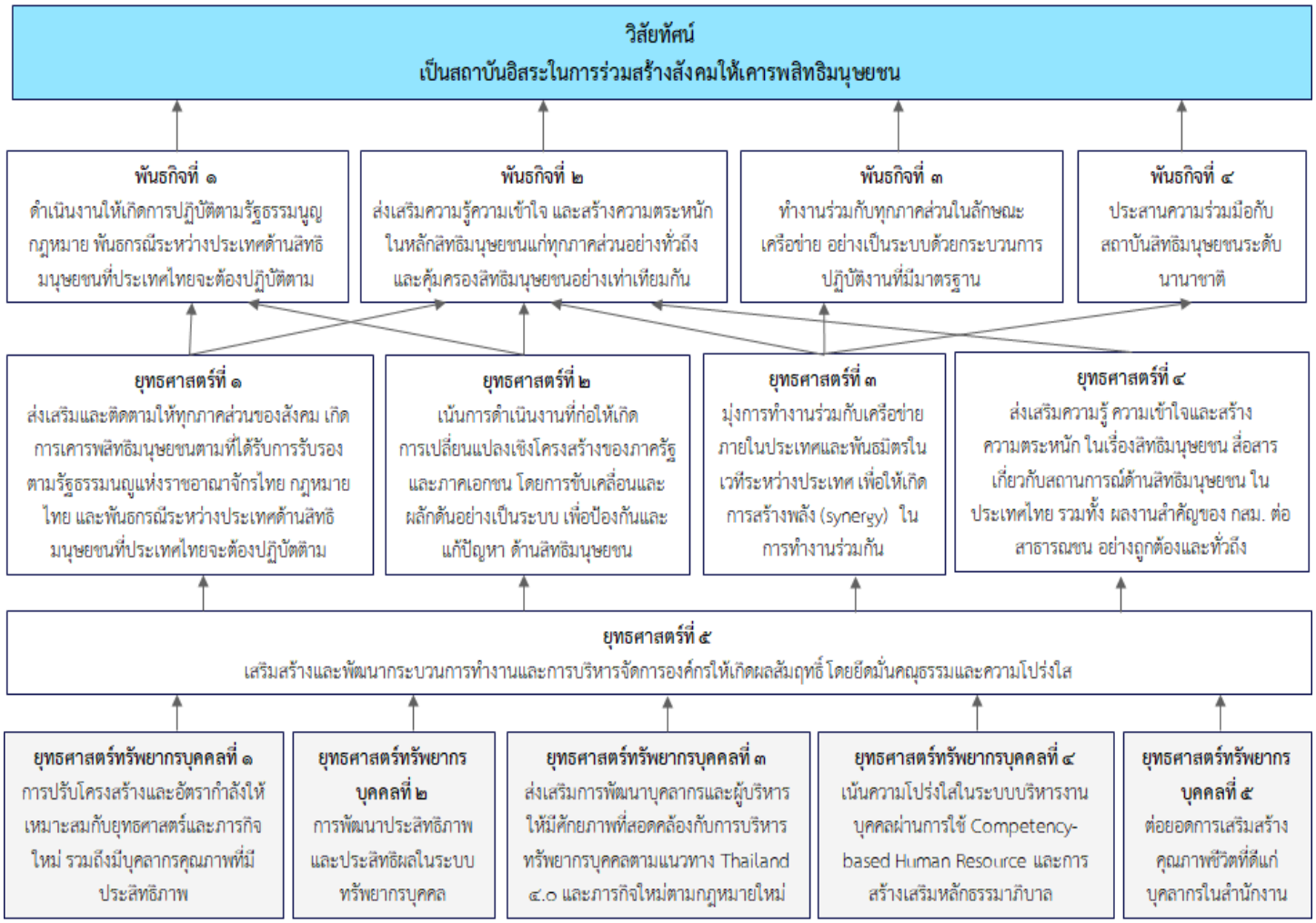
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
<u>กลยุทธ์ที่ ๔.๒</u> ทบทวนเกณฑ์การประเมินผลงานที่เข้มข้นเพื่อให้ได้ตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสม และประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการตักเตือน หรือให้ออกกับบุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่อง	สามารถแยกผู้มีผลงานโดดเด่น ผู้มีผลงาน และผู้ที่ไม่มีผลงานได้อย่างเป็นที่ประจักษ์และน่าเชื่อถือ	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี Peformance Management (PMS)	รับฟังความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	ทบทวน KPIs ของแต่ละงาน/หน่วยงานให้เข้มข้นสะท้อนผลงานจริงของแต่ละบุคคล	มีข้อเสนอผลการทบทวน KPIs ที่เป็นธรรมและสะท้อนผลงานจริงของแต่ละบุคคล	นำเสนอผู้บริหารเพื่อนำผลไปใช้ในระบบ PMS ใหม่	นำระบบใหม่ไปประกอบในการขึ้นเงินเดือนและตักเตือนหรือให้ออกอย่างจริงจัง		↔	↔	↔	↔	๑๐%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ต่อยอดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่แก่บุคลากรในสำนักงาน														
<u>กลยุทธ์ที่ ๕.๑</u> จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเสริมสุขระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานราชการอย่างสม่ำเสมอ	มีแผนในการสร้างสุขและคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรของสำนักงาน กสม. อย่างเป็นรูปธรรมและมีทิศทางวัดผลได้	การส่งเสริมความสมดุลของการใช้ชีวิตราชการผ่านการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต (Work-Life Balance)	มีการระดมสมองเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต	นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต แก่ผู้บริหารเพื่ออนุมัติ	มีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างน้อยร้อยละ ๗๐ ของแผนที่กำหนดไว้	มีการประเมินผลความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเป็นรูปธรรม	มีการรายงานความสำเร็จแก่ผู้บริหารเพื่อนำไปปรับปรุงแผนในอนาคต			↔	↔	↔	๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร

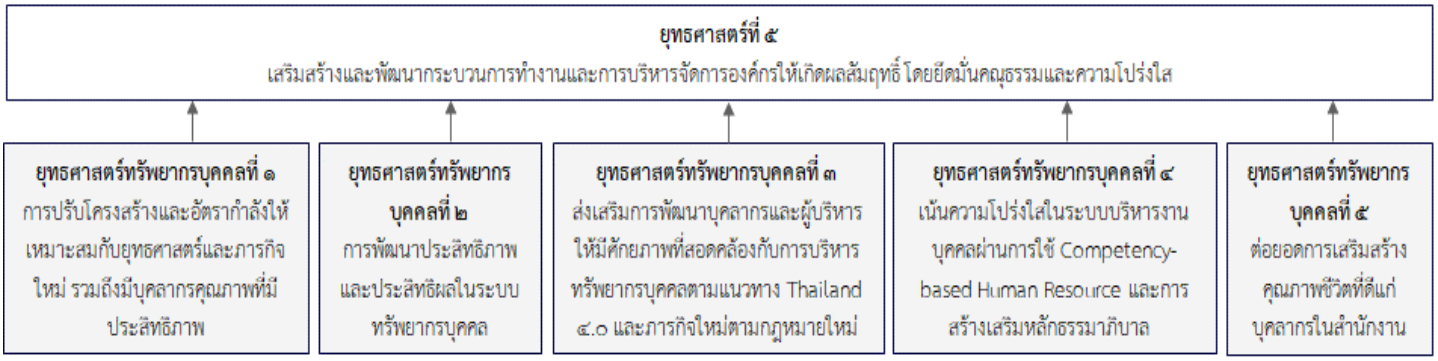
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
			๑	๒	๓	๔	๕	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
<u>กลยุทธ์ที่ ๕.๑</u> จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเสริมสุขระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานราชการอย่างสม่ำเสมอ (ต่อ)	เกิดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเสริมสุขระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานราชการอย่างสม่ำเสมอ	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่ (ข้ามหน่วยงาน/ทั้งองค์กร)	๑ ครั้งต่อปี	๒ ครั้งต่อปี	๓ ครั้งต่อปี	๔ ครั้งต่อปี	๕ ครั้งต่อปี		↔	↔	↔	↔	๒.๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
		ร้อยละของความพึงพอใจของกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กร	>๖๐-๖๕%	>๖๕-๗๐%	>๗๐-๗๕%	>๗๕-๘๐%	>๘๐% ขึ้นไป			↔	↔	↔	๒.๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร

ทั้งนี้ร่างเป้าหมายทั้งหมดจะต้องไปจัดสัมมนาร่วมกับคณะผู้บริหารของสำนักงาน กสม. อีกครั้งก่อนไปลงรายละเอียดของกิจกรรมในแต่ละปี พร้อมการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามนโยบายของคณะผู้บริหาร กสม. ต่อไป

๕.๖ กรอบแผนภาพยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากกลยุทธ์ต่าง ๆ สามารถมาเชื่อมโยงเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบโครงการที่รองรับครบทุกประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ จำแนกเป็นรายปีและมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการไว้ดังนี้





- **กลยุทธ์ที่ 1.1** ทบทวนและกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร
- **กลยุทธ์ที่ 1.2** บริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้
- **กลยุทธ์ที่ 1.3** กำหนดงานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications)

- **กลยุทธ์ที่ 2.1** สร้างระบบในการติดตามและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- **กลยุทธ์ที่ 2.2** จัดทำระบบแผนทางเดินสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน
- **กลยุทธ์ที่ 2.3** สำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement) เป็นประจำและสม่ำเสมอ
- **กลยุทธ์ที่ 2.4** สร้างนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- **กลยุทธ์ที่ 2.5** ทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม

- **กลยุทธ์ที่ 3.1** ประเมินและพัฒนาบุคลากรตาม Training Roadmap ในทุกระดับ
- **กลยุทธ์ที่ 3.2** พัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางด้านการบริหารจัดการและการสอนงานผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ก้าวสู่การเป็นตำแหน่งนักบริหารระดับสูง
- **กลยุทธ์ที่ 3.3** สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานที่ยั่งยืน

- **กลยุทธ์ที่ 4.1** สร้างเครื่องมือในการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่งอย่างยุติธรรมและโปร่งใส โดยเฉพาะการนำต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้ในการประเมินอย่างจริงจัง
- **กลยุทธ์ที่ 4.2** ทบทวนเกณฑ์การประเมินผลงานที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสม และสามารถไปประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการตักเตือน หรือให้ออกกับบุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่อง

- **กลยุทธ์ที่ 5.1** จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเสริมสุขระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานราชการอย่างสม่ำเสมอ

โดยมีข้อเสนอในการเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ รวมถึงบประมาณ โดยประมาณดังต่อไปนี้

ตารางแสดงโครงการต่าง ๆ ในแต่ละกลยุทธ์ในแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อเสนอโครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
					๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การปรับโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์และภารกิจใหม่ รวมถึงมีบุคลากรคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ											
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ทบทวนและกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และภารกิจขององค์กร	โครงสร้างองค์กรตอบสนองภารกิจใหม่และยุทธศาสตร์องค์กร	ระดับความสำเร็จในการจัดทำโครงสร้างองค์กร	โครงการศึกษาออกแบบโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	๗๐๐,๐๐๐ บาท	↔					๑๐%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่ ๑.๒ บริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้	มีกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน	>๗๐% ของบุคลากรได้รับการจัดการตาม FTE (Full Time Equivalent)	โครงการศึกษาอัตรากำลังตามภารกิจในกฎหมาย	๗๐๐,๐๐๐ บาท			↔			๑๐%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนดงานและการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications)	มีความชัดเจนในทุกตำแหน่งงาน	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions)	โครงสร้างจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน และมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications)	๕๐๐,๐๐๐ บาท		↔	↔			๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบทรัพยากรบุคคล											
กลยุทธ์ที่ ๒.๑ สร้างระบบในการติดตามและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	มีระบบในการติดตามความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	มีกระบวนการในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	โครงการประเมินความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล (ปี ๖๓ กับ ๖๕)	๑๐๐,๐๐๐ บาท			↔		↔	๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อเสนอโครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
					๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
กลยุทธ์ที่ ๒.๒ จัดทำระบบแผนทางเดินสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน	บุคลากรได้รับการพัฒนา/แต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้	จำนวนบุคคลที่ได้รับการพัฒนา/แต่งตั้งตามแผนความก้าวหน้าที่กำหนดไว้	โครงการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ปี ๖๒ โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดทำระบบสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ปี ๖๕	๔๐๐,๐๐๐ บาท ๓๐๐,๐๐๐ บาท		↔			↔	๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement) และผสม Exit Interview มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร	มีผลการสำรวจความผูกพันรวมถึงนำผล Exit Interview มาใช้ในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จในการนำผลสำรวจความผูกพันมาปรับปรุงองค์กร	โครงการสำรวจความพึงพอใจ/ความผูกพันในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติประจำปี (ปี ๖๓ กับ ๖๕) (ซึ่งสามารถไปใช้ประกอบเป็นข้อมูลในกลยุทธ์ที่ ๕.๑)	๑๐๐,๐๐๐ บาท			↔		↔	๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
กลยุทธ์ที่ ๒.๔ สร้างนวัตกรรมด้านทรัพยากรบุคคลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เกิดการบูรณาการการข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกัน	ระดับความสำเร็จในการเชื่อมโยงข้อมูลทรัพยากรบุคคลของทุกหน่วยงาน	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีเพื่อการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล (ปี ๖๒) หมายเหตุ: ทั้งนี้อาจต้องพิจารณาถึงการเตรียมการบำรุงรักษาระบบด้วย (หากมี)	๑,๙๔๐,๐๐๐ บาท		↔				๕%	ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อเสนอโครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
					๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
กลยุทธ์ที่ ๒.๕ ทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องมีการจ่ายโบนัสหรือแรงจูงใจประจำปีที่เหมาะสมและแข่งขันได้ มีการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่เหมาะสม	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม	ระดับความสำเร็จในการศึกษาแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม	โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอค่าตอบแทนที่เหมาะสม (โครงสร้างเงินเดือน เงินจูงใจ และสวัสดิการ)	๑๐๐,๐๐๐ บาท			↔	↔		๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Thailand ๔.๐ และภารกิจใหม่											
กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ประเมินและพัฒนาบุคลากรตาม Training Roadmap ในทุกระดับ	เกิดการพัฒนาบุคคลตาม Training Roadmap โดยครอบคลุมข้าราชการทั้งหมดและได้ผลจริงแก่งานที่ปฏิบัติอยู่	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล	โครงการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕	๕๐๐,๐๐๐ บาท		↔				๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
		ร้อยละความครอบคลุมของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา	โครงการพัฒนาข้าราชการตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี (บางส่วนอาจต้องเป็นการขอรับทุนจากภายนอก)	๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท ต่อปี (๔ ปี)		↔	↔	↔	↔	๕%	
กลยุทธ์ที่ ๓.๒ พัฒนาผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางด้านการบริหารจัดการและการสอนงาน	มีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น/กลางตามหลักสูตรที่กำหนดไว้	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาผู้บริหาร	โครงการฝึกอบรมนักบริหารระดับต้นและระดับกลาง	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ต่อปี (ปี ๖๒ และ ๖๔)		↔		↔		๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
			โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนก้าวสู่ Digital Government Transformation	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ต่อปี (ปี ๖๑ และ ๖๓)	↔		↔			๕%	

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อเสนอโครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
					๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
กลยุทธ์ที่ ๓.๓ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานที่ยั่งยืน	บุคลากรรับรู้และปฏิบัติตนตามค่านิยมของสำนักงาน กสม.	ร้อยละการรับรู้ค่านิยมของบุคลากรในสำนักงาน	โครงการทบทวนและเสริมสร้างค่านิยมของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน	๕๐๐,๐๐๐ บาท		↔	↔			๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เน้นความโปร่งใสในระบบบริหารงานบุคคลผ่านการใช้ Competency-based Human Resource และการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาล											
กลยุทธ์ที่ ๔.๑ สร้างเครื่องมือในการคัดสรรบุคคลให้เลื่อนระดับตำแหน่ง โดยเฉพาะการนำต้นแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานมาใช้	มีเครื่องมือประเมินสมรรถนะที่เป็นธรรมและโปร่งใส	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแบบประเมินสมรรถนะรูปแบบใหม่	โครงการจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศา (ปี ๖๔)	๙๐๐,๐๐๐ บาท				↔	↔	๕%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่ ๔.๒ ทบทวนเกณฑ์การประเมินผลงานที่เข้มข้นเพื่อให้ได้ตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสม และประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการลงโทษหรือให้บุคลากรที่ไม่มีผลงานอย่างต่อเนื่องออกได้	สามารถแยกผู้มีผลงานโดดเด่น ผู้มีผลงาน และผู้ที่ไม่มีผลงานได้อย่างเป็นที่ประจักษ์และน่าเชื่อถือ	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี Peformance Management (PMS)	โครงการฝึกอบรมเพื่อทบทวน KPIs ประจำปี (ทุกปีตั้งแต่ปี ๒๕๖๒-๒๕๖๕)	๕๐,๐๐๐ บาทต่อปี		↔	↔	↔	↔	๑๐%	กลุ่มงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อเสนอโครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	พ.ศ. ที่เกี่ยวข้อง					น้ำหนัก	ผู้รับผิดชอบ
					๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕		
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ต่อยอดการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่แก่บุคลากรในสำนักงาน											
<u>กลยุทธ์ที่ ๕.๑</u> จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเสริมสุขระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานราชการอย่างสม่ำเสมอ	มีแผนในการสร้างสุขและคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรของสำนักงาน กสม. อย่างเป็นรูปธรรมและมีทิศทางวัดผลได้	การส่งเสริมความสมดุลของการใช้ชีวิตราชการผ่านการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต (Work-Life Balance)	โครงการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕	๕๐๐,๐๐๐ บาท			↔			๒.๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
			โครงการขับเคลื่อนตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (ปี ๖๔ และ ๖๕)	๒๐๐,๐๐๐ บาท ต่อปี (๒ ปี)				↔	↔	๒.๕%	
	อย่างสม่ำเสมอ เกิดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเสริมสุขระหว่างผู้บริหารและข้าราชการ/พนักงานราชการ	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่ (ข้ามหน่วยงาน/ทั้งองค์กร)	โครงการสัมมนาประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท ต่อปี (ไปจัดสัมมนาต่างจังหวัด ๓ วัน)	↔	↔	↔	↔	↔	๒.๕%	กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
			โครงการจัดทำข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	๓๐๐,๐๐๐ บาท			↔			๒.๕%	

โดยมีรายละเอียดของแต่ละโครงการดังนี้

รายละเอียดโครงการศึกษาออกแบบโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีผลการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนโครงสร้างส่วนราชการ ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ ระบบและกระบวนการทำงาน และกรอบอัตรากำลังในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประกอบการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ปรับปรุงระบบ และกระบวนการทำงาน และวางกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕)
- เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีโครงสร้างส่วนราชการ บทบาท ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ มีระบบและกระบวนการทำงาน ตลอดจนมีกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ที่เหมาะสม สอดรับกับบทบาท ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ แผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕ ตลอดจนกฎหมาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ผลผลิต

ผลการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนโครงสร้างส่วนราชการ บทบาท ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ มีระบบและกระบวนการทำงาน ตลอดจนมีกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่ชัดเจน จำนวน ๒๐ เล่ม พร้อม CD จำนวน ๓ แผ่น

๓. ผลลัพธ์

โครงสร้างส่วนราชการ บทบาท ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ มีระบบและกระบวนการทำงาน ตลอดจนมีกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- วางแผนการทำงาน ระยะเวลาและผลผลิตของโครงการ รวมถึงจัดทำแนวทาง กระบวนการ หรือวิธีดำเนินการตามขอบเขตของโครงการ

- ศึกษา วิเคราะห์ บทบาท ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตามแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕ ตลอดจนกฎหมายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
    - ศึกษา วิเคราะห์ หน้าที่และอำนาจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ/พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เป็นต้น
    - ศึกษา วิเคราะห์ บทบาท ภารกิจและแผนงานสำคัญที่ต้องดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕ ปริมาณงานและคุณภาพงาน
    - ศึกษา วิเคราะห์ สภาพปัญหาและข้อจำกัดที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕
    - สัมภาษณ์ผู้บริหาร (เลขาธิการฯ/รองเลขาธิการฯ/ที่ปรึกษาสำนักงานฯ/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน/ผู้อำนวยการกลุ่มงาน) เพื่อทราบถึงสภาพปัญหา ตลอดจนภารกิจในปัจจุบันและอนาคตของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- ศึกษา วิเคราะห์และทบทวน ระบบและกระบวนการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาและแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ให้เหมาะสม โดยจำแนกระบบและกระบวนการทำงานตามภารกิจ ดังนี้
    - งานตามกฎหมาย แผนยุทธศาสตร์ เช่น การรับเรื่องร้องเรียน การไกล่เกลี่ย การตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน การจัดทำข้อเสนอแนะ การตรวจสอบและติดตามผล การส่งเสริมความตระหนักและการเคารพสิทธิมนุษยชน การเยียวยาผู้เสียหาย การรายงานผลการประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน เป็นต้น
    - งานสนับสนุนทางวิชาการ และงานสนับสนุนทางการบริหารจัดการ เช่น ระบบบริหารการประชุม ระบบบริหารจัดการเอกสาร ระบบบริหารการเงินการคลัง ระบบการบริหารพัสดุ ระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล ระบบบริหารงานงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารจัดการเว็บไซต์ ระบบบริหารจัดการห้องสมุดและหอจดหมายเหตุ เป็นต้น
- ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนโครงสร้างส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในปัจจุบัน
- เปรียบเทียบโครงสร้างส่วนราชการกับองค์กรด้านสิทธิมนุษยชนในต่างประเทศ โดยเปรียบเทียบโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติกับองค์กรด้านสิทธิมนุษยชนในต่างประเทศ ที่มีบทบาท ภารกิจและอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกัน

- ศึกษา วิเคราะห์ กรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) จากข้อมูลทุติยภูมิ (ไม่รวมการเก็บข้อมูลกระบวนงาน/เวลาทำงาน)) เพื่อรองรับบทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอผลการศึกษา ตลอดจนรับฟังสภาพปัญหา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้างส่วนราชการ ระบบและกระบวนการทำงาน และกรอบอัตรากำลัง จากกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จำนวน ๑ ครั้ง ไม่เกิน ๒๐๐ ราย
- จัดทำรายงานผลการศึกษาออกแบบโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และการจัดกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) โดยมีรายละเอียด ดังนี้
    - ผลการศึกษา วิเคราะห์ บทบาท ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ แผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕ ตลอดจนกฎหมายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
    - ผลการศึกษา วิเคราะห์และทบทวน ระบบและกระบวนการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พร้อมทั้งแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน
    - ผลการศึกษาโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
    - ผลการศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างส่วนราชการกับองค์กรด้านสิทธิมนุษยชนในต่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจแนวทางในการแบ่งส่วนราชการและกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการให้เหมาะสม
    - ผลการวิเคราะห์ปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ข้อเสนอในการแบ่งส่วนราชการภายใน พร้อมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการใหม่
    - ผลการศึกษา วิเคราะห์ กรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการในปัจจุบันและวางแผนอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอรายงานผลการศึกษาออกแบบโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และการจัดกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (เลขาธิการฯ/รองเลขาธิการฯ/ที่ปรึกษาสำนักงานฯ/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน/ผู้อำนวยการกลุ่มงาน) จำนวน ๑ ครั้ง

- วิเคราะห์และปรับปรุงผลการศึกษาออกแบบโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ตามผลการดำเนินการประชุมสัมมนากับผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- จัดประชุมเพื่อนำเสนอรายงานผลการศึกษาออกแบบโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ต่อผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (เลขาธิการ ฯ/รองเลขาธิการฯ/ที่ปรึกษาสำนักงานฯ/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้ตรวจการสิทธิมนุษยชน/ผู้อำนวยการกลุ่มงาน)
- สรุปผลและจัดทำเอกสารผลศึกษาวิเคราะห์ ทบทวนโครงสร้างส่วนราชการ บทบาท ภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ มีระบบและกระบวนการทำงาน ตลอดจนมีกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- จัดทำรายงานผลการศึกษาออกแบบโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และกรอบอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ในระยะ ๕ ปี ข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ฉบับสมบูรณ์ พร้อมทั้งบัญชีการเกลี่ยกรอบอัตราข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๘๐ วัน

๖. งบประมาณ (๗๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๕ ปี	๖๕,๐๐๐	๖	๓๙๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๒	๑๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๑๓๐,๐๐๐
				รวม	**๗๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการศึกษาอัตรากำลังตามภารกิจในกฎหมาย

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้สำนักงาน กสม. มีการเตรียมการและวางแผนวิธีการสรรหาข้าราชการใหม่ เพื่อทดแทนอัตราว่างดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒. ผลผลิต

สร้างวิธีการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อที่สามารถดึงดูดให้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาสมัครเข้ารับราชการกับสำนักงาน กสม. โดยสามารถรับสมัครบุคลากรเพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างได้ภายใน ๓ เดือนหลังจากที่มีตำแหน่งว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุราชการหรือมีตำแหน่งว่างจากการกำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่

การดำเนินการให้อิงแนวทางการสรรหาตามหลักการรับข้าราชการโดยแบ่งเป็น ๓ ลักษณะดังนี้

- ข้าราชการใหม่จากการสรรหาของสำนักงาน กสม.
- ข้าราชการจากนักเรียนทุน (กลุ่มที่มี potential จะเป็น Talent)
- ข้าราชการที่รับโอนมาจากส่วนราชการอื่น

๓. ผลลัพธ์

- สามารถจัดสรรกำลังคนที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงได้เต็มกรอบอย่างรวดเร็ว และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สำนักงาน กสม.
- มีกระบวนการสรรหาที่หลากหลายและเป็นนวัตกรรมเชิงรุกของสำนักงาน กสม.

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ดำเนินการสรรหาตามแนวทางที่ปกติที่สำนักงาน กสม. กำหนด
- เชื่อมโยงกับสำนักงาน ก.พ. ในการจัดหา หรือโอนย้ายคนมาลงในตำแหน่งที่ขาดหายไป
- สรุปผลการดำเนินการในรอบ ๖ เดือนและ ๑ ปีพร้อมตรวจสอบผลการสรรหามีความก้าวหน้าเพียงใด
- รายงานความสำเร็จหรืออุปสรรคแก่ผู้บริหารเพื่อตัดสินใจในเชิงนโยบายต่อไป
- พิจารณาแนวทางในการสรรหาแนวรุกตามข้อเสนอดังนี้

- ✓ การไปเปิดบูธในสถานศึกษา (Job Fairs at Educational Institutions or University) โดยเลือกมหาวิทยาลัยเป้าหมายที่สำนักงาน กสม. ต้องการรับข้าราชการ เพื่อให้เหมาะที่จะลงทุนในการจัดบูธ และไปติดต่อมหาวิทยาลัย เพื่อนัดหมายเวลา สถานที่ แต่ควรเป็นเวลาและสถานที่ซึ่งสามารถดึงดูดความสนใจของนักศึกษาได้ นอกจากนั้นการเตรียมแผ่นพับเพื่อประชาสัมพันธ์สำนักงาน กสม. ที่อธิบายภารกิจและผลกระทบต่อประเทศนั้นก็เป็นสิ่งสำคัญมาก
- ✓ ประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในศูนย์ราชการทราบว่ามีตำแหน่งว่าง และขอให้ข้าราชการในสำนักงาน กสม. แนะนำเพื่อนข้าราชการในสังกัดหน่วยราชการอื่น ๆ ที่สนใจทำงานร่วมกับสำนักงาน กสม. (วิธีนี้จะทำให้ได้บุคคลที่มีความสามารถและสนใจทำงานกับองค์กรนั้นจริง ๆ (Hay, ๒๕๕๒)) ทั้งนี้ควรมีหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของตำแหน่งว่างที่ชัดเจน (เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในงาน สมรรถนะที่ต้องการ ฯลฯ) เพื่อให้การดำเนินการรับสมัครผ่านการแนะนำของข้าราชการนั้นมีประสิทธิภาพ (โดยการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งนั้นอาจมีการประกาศหรือมีการลงใน intranet ของสำนักงาน กสม. รวมถึงเป็นการป้องกันปัญหาเรื่องระบบอุปถัมภ์หรือการเล่นพรรคพวก
- ✓ ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น internet Facebook หนังสือพิมพ์ ทีวี วิทยุ หรือ website ของสำนักงาน กสม. หรือ website เชื่อมโยงของภาคีเครือข่าย เพื่อขยายแนวทางให้ผู้ที่สนใจเข้าทำงานกับสำนักงาน กสม. ได้เพิ่มโอกาสเข้าถึงมากขึ้น
- ✓ พิจารณาแนวทางในการให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาที่สนใจงานด้านสิทธิมนุษยชน ให้ไปเรียนในสถาบันที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนมีความทันสมัยและเป็นสากล รวมถึงเป็นการสร้างเครือข่ายนักสิทธิมนุษยชนระดับนานาชาติ

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจ้างบริษัท Recruiter ที่มีความสามารถก็ได้

๖. งบประมาณ (๘๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
๑) ค่าออกบูธในสถานศึกษา (ประมาณ ๕ ราย ๆ ละ ๗๐,๐๐๐ บาท) รวมค่าอุปกรณ์ แผ่นพับในบูธ แผ่นป้ายโฆษณา ฯลฯ	๓๕๐,๐๐๐
๒) ค่าประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ (ประมาณ ๕ ช่องทาง ๆ ละ ๕๐,๐๐๐ บาท)	๒๕๐,๐๐๐
๓) ค่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อเขียนหลักเกณฑ์และปรับปรุงแนวทางในการให้ทุนการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน	๒๐๐,๐๐๐
รวม	**๘๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงสร้างจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications)

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้พนักงานในสำนักงาน กสม. มีความรู้ ความเข้าใจ และจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications) ได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้เกิดการทบทวนแบบบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน (Job Specifications) ตามโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่ให้ถูกต้อง และเป็นแนวทางเดียวกัน
- เพื่อให้เกิดแบบบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน ของสำนักงาน กสม.

๒. ผลผลิต

ทุกตำแหน่งในสำนักงาน กสม. มีแบบบรรยายลักษณะงานและและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงาน ที่ถูกต้อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่

๓. ผลลัพธ์

ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลสามารถใช้แบบบรรยายลักษณะงานและและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงานในการมอบหมายงาน และสรรหา/บรรจุ/แต่งตั้งบุคคลมาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ศึกษาหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานตามโครงสร้างและอัตรากำลังใหม่ รวมถึงยุทธศาสตร์ในอนาคตของสำนักงาน กสม.
- ร่างแบบบรรยายลักษณะงานและและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงานของทุกตำแหน่งงานในสำนักงาน กสม.
- บรรยาย/อธิบายแนวทางการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน และตัวชี้วัดในบรรยายลักษณะงานตามหลักวิชาการให้แก่ผู้บริหารและตัวแทนเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน เพื่อให้สามารถตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องเหมาะสมของตัวอย่างแบบบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงานของแต่ละงานในแต่ละหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ปรับปรุงแก้ไขแบบบรรยายลักษณะงานให้มีความถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เกิดการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งที่มีความสอดคล้องกับภารกิจและโครงสร้างของสำนักงาน กสม. อีกทั้งยังสอดรับกับโครงสร้างตำแหน่งในปัจจุบัน

- จัดส่งบรรยายลักษณะงานและและมาตรฐานเฉพาะประจำตำแหน่งงานของทุกตำแหน่ง
- ให้ผู้บริหารลงนามไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๘๐ วัน

๖. งบประมาณ (๕๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๖	๓๐๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๒	๑๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๒๐,๐๐๐
				รวม	**๕๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการประเมินความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล (ปี ๖๓ กับ๖๕)

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อประเมินระบบและกลไกการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของสำนักงาน กสม.
- เพื่อประเมินความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กสม. เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้
- เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงกลไกการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานการณ์และความจำเป็นตามบริบทของสำนักงาน กสม. มากขึ้น
- เพื่อให้มีเครื่องมือและระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการขับเคลื่อนยุทธศาสตรทรัพยากรบุคคลขององค์กร

๒. ผลผลิต

รายงานสรุปผลความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการให้สามารถบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

๓. ผลลัพธ์

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลสามารถวัดความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงพัฒนาในองค์กรและทรัพยากรบุคคลมีความพึงพอใจสูงสุด

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ศึกษาแผนงานยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ เพื่อให้เข้าในเกณฑ์ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้
- เสนอเครื่องมือและแนวทางที่ใช้ในการประเมินผลตัวชี้วัด
- จัดทำรายละเอียดของแผนการดำเนินการจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นต่อการประเมินผล เช่น ผลการดำเนินการที่ผ่านมา รายงานการประชุมและงบประมาณที่ใช้จริงในแต่ละโครงการ
- จัดทำกรอบงานการติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation Framework) ที่แสดงแนวทาง วิธีการวัดผล แหล่งข้อมูล และผู้รับผิดชอบ

- จัดทำเกณฑ์และดำเนินการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และพนักงานในเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์สำคัญตามแนวทาง
- สรุปผลการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบในการดำเนินการประเมินผลโครงการทั้งหมดตามแผนที่กำหนดไว้
- เสนอความก้าวหน้าของการประเมินและประเด็นปัญหาที่พบ เช่น กระบวนการทำงาน
- จัดทำผลการประเมินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล
- จัดทำข้อเสนอแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร
- สรุปผลโครงการฯ และนำเสนอข้อเสนอแนะปรับปรุงต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๒๐ วัน

๖. งบประมาณ (๔๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๔	๒๐๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๒	๑๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๒๐,๐๐๐
				รวม	**๔๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อกำหนดแนวทางในการกำหนดระดับชั้นงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความชัดเจนในการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรในประเภทต่าง ๆ ทุกตำแหน่งในสำนักงาน กสม. ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละงานภายใต้หน่วยงานซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน
- เพื่อให้สำนักงาน กสม. มีเกณฑ์ กระบวนการ และแบบประเมินในการคัดสรรเจ้าหน้าให้เลื่อนระดับในแต่ละประเภทตำแหน่ง
- เพื่อให้สำนักงาน กสม. มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามทางเดินสายอาชีพอย่างเป็นระบบ
- เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กสม.

๒. ผลผลิต

- มีระบบการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Planning System) ที่เชื่อมโยงกับระบบงานต่าง ๆ
- มีการสร้างเกณฑ์และกระบวนการในการคัดสรรให้เลื่อนระดับในตำแหน่งประเภทต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการโอน ย้าย ข้ามสายงานแต่ละประเภทของทุกสายงานในสำนักงาน กสม.
- มี Training Roadmap ตามทางเดินสายอาชีพที่ชัดเจนของกลุ่มงานต่าง ๆ ทั้งในและระหว่างหน่วยงานระดับสำนัก/กอง
- มีดำเนินการที่กำหนดในมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร (Organization Development)

๓. ผลลัพธ์

- พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนระดับและสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส
- ผู้บริหารสามารถคัดสรรและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถให้เติบโตในสำนักงาน กสม. ได้อย่างยั่งยืน

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- กำหนดรายละเอียดแผนงาน/โครงการ

- ศึกษามาตรฐานกำหนดตำแหน่งและระดับชั้นงานเพื่อให้สามารถออกแบบทางเดินก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม
- ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และนำเสนอหลักเกณฑ์และแนวทางในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงาน กสม. อันประกอบด้วย
  - ✓ ผังเส้นทางสายอาชีพ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (Career Path and Development Roadmap)
  - ✓ หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง/ระดับงาน (Promotion / Job Level Change Criteria)
  - ✓ หลักเกณฑ์ในการหมุนเวียนงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์ตามความหลากหลายของงาน
- เสนอแนวทางในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในแต่ละความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- จัดสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน กสม. ก่อนนำไปประกาศใช้จริง
- จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๒๐ วัน

๖. งบประมาณ (๔๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๔	๒๐๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๒	๑๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๒๐,๐๐๐
				รวม	**๔๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดทำระบบสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ในการเตรียมการรองรับและหาผู้สืบทอดในตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning) ของสำนักงาน กสม. อันจะทำให้องค์กรสามารถต่อยอดและดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- เพื่อศึกษากรณีศึกษาระบบสืบทอดตำแหน่งที่ประสบความสำเร็จในภาครัฐและเอกชนไทย
- เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดทำระบบสืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสม

๒. ผลผลิต

- จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นผู้นำและการบริหารการจัดการเพื่อให้พร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต่อเนื่องจากข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันที่จะมีการสูญเสียในอนาคต

๓. ผลลัพธ์

- มีแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงาน กสม.

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ศึกษายุทธศาสตร์ของสำนักงาน กสม. เพื่อประกอบการกำหนดตำแหน่งหลักที่จะวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง
- ศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ในการเตรียมการรองรับและหาผู้สืบทอดในตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning) ของสำนักงาน กสม. อันจะทำให้องค์กรสามารถต่อยอดและดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ศึกษากรณีศึกษาระบบสืบทอดตำแหน่งที่ประสบความสำเร็จในภาครัฐและเอกชนไทย เช่น สำนักงาน ก.พ. รัฐวิสาหกิจ และ ปูนซีเมนต์ไทย ฯลฯ

- สรุปบทเรียนและกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดทำระบบสืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสม
- จัดทำแฟ้มคุณสมบัติของข้าราชการที่มีศักยภาพพร้อมที่จะสืบทอดตำแหน่ง (Successor Profile) ในสำนักงาน กสม. รวมถึงแนวทางในสรรหาผู้สืบทอดตามแฟ้มคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งที่กำหนดไว้
- จัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรม (Training Roadmap) อย่างน้อยในสมรรถนะที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือการบริหารจัดการตามสมรรถนะประจำผู้บริหาร เช่น สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและให้อำนาจแก่ผู้อื่น
- สรุปผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดทำระบบสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) รวมถึงแนวทางในการติดตามความสำเร็จ
- จัดสัมมนาเพื่อเสนอผลการศึกษาแก่ผู้บริหารและตัวแทนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน กสม. เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นประกอบการดำเนินการ
- สรุปผลการรับฟังความคิดเห็นและจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๙๐ วัน

๖. งบประมาณ (๓๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๓	๑๕๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๑	๙๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๓๐,๐๐๐
๓. ค่าสำรวจและจัดเก็บข้อมูล Best Practice	เหมาจ่าย				๓๐,๐๐๐
				รวม	**๓๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการสำรวจความพึงพอใจ/ความผูกพันในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติประจำปี

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Engagement Survey) ของสำนักงาน กสม. และสรุปประมวลผลเชิงสถิติ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
- เพื่อวิเคราะห์ และระบุวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งในภาพรวมองค์กร จำแนกความผูกพันตามกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ และจำแนกความผูกพันตามสายงาน
- เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่สำนักงาน กสม. โดยเปรียบเทียบกับ Benchmark ขององค์กรอื่น ๆ
- เพื่อวิเคราะห์ และระบุวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมองค์กร จำแนกความพึงพอใจของพนักงานตามกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ตามสายงาน
- เพื่อสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในภาพรวมองค์กร จำแนกความผูกพันตามกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ โดยเปรียบเทียบกับ Benchmark ขององค์กรอื่น ๆ
- เพื่อสร้างและยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน กสม. โดยการจัดทำแผนพัฒนาความผูกพันและความพึงพอใจระยะสั้น (๖ เดือน) และระยะยาว (> ๖เดือน)

๒. ผลผลิต

- รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความผูกพันในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติประจำปี และข้อเสนอในการสร้างและยกระดับความพึงพอใจ/ความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

๓. ผลลัพธ์

- เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจและความผูกพัน อันนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงาน กสม.

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ศึกษาและเสนอแผนการดำเนินงานขั้นต้น (Inception) ประกอบด้วย ขั้นตอน กระบวนการในการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของสำนักงาน กสม. วิธีการ การออกแบบสำรวจ/แบบสอบถาม แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา ผลการดำเนินงานที่คาดว่าจะได้รับตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุดโครงการให้ครอบคลุมผลการสำรวจทั้งหมดที่ระบุในวัตถุประสงค์และขอบเขตของงาน

- ศึกษา วิเคราะห์ และระบุวิธีการในการกำหนดปัจจัยความผูกพันองค์กรให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มพนักงาน และครอบคลุมถึงทุกปัจจัย
- จัดการสำรวจปัจจัยความผูกพัน โดยทบทวนปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ทั้งในภาพรวม จำแนกความผูกพันตามกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่
- นำแบบสำรวจปัจจัยความผูกพันที่ได้รับไปจัดการลงรหัสข้อมูล และสรุปประมวลผลเชิงสถิติ เพื่อจัดทำรายงานสรุปผลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้งในภาพรวม จำแนกความผูกพันตามกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ โดยเปรียบเทียบกับ Benchmark ขององค์กรอื่น ๆ
- ออกแบบสำรวจความผูกพันและวัดระดับความผูกพันตามปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันพนักงานทั้งในภาพรวม จำแนกความผูกพันตามกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน และจำแนกความผูกพันตามสายงาน
- สรุปประมวลผลเชิงสถิติ เพื่อเปรียบเทียบความความพึงพอใจและระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ทั้งในภาพรวมองค์กร และจำแนกความพึงพอใจตามกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ และจำแนกความพึงพอใจตามสายงาน และเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการสำรวจในปีที่ผ่านมา (หากมี) รวมถึงเปรียบเทียบกับ Benchmark ขององค์กรอื่น ๆ
- สรุปผลการศึกษา วิเคราะห์ วิธีการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของสำนักงาน กสม. โดยสรุปผลการสำรวจจำแนก ดังนี้

✓ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

- ภาพรวมองค์กร
- จำแนกความผูกพันตามกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน
- จำแนกความผูกพันตามสายงาน
- เปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานแต่ละกลุ่มกับปัจจัยที่กำหนด
- เปรียบเทียบกับผลการดำเนินการสำรวจในปีที่ผ่านมา

✓ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร

- ภาพรวมองค์กร
- จำแนกความพึงพอใจตามกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน
- จำแนกความพึงพอใจตามสายงาน
- เปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานแต่ละกลุ่มกับปัจจัยที่กำหนด
- เปรียบเทียบกับผลการดำเนินการสำรวจในปีที่ผ่านมา

- สรุปความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงาน พร้อมประเด็นปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งสรุปและวิเคราะห์ผลการสำรวจฯ ที่ได้ ทั้งข้อดี ข้อเสีย ปัจจัยที่ประสบความสำเร็จ และปัจจัยที่ไม่ประสบผลสำเร็จ และอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาต่อไป ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและการดำเนินการในปีต่อไป
- จัดทำแผนกลยุทธ์การสร้างและยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย

- ✓ จัดทำแผนกลยุทธ์รวมถึงแผนงานระยะสั้น (๖ เดือน) และระยะยาว (> ๖เดือน) (Short & Long term action plan) ในการสร้างและยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร
- ✓ เสนอแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการประเมินความผูกพันองค์กรของบุคลากรและความพึงพอใจของบุคลากรของ กนอ.

- สรุปผลและนำเสนอแก่คณะผู้บริหาร

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๖๐ วัน

๖. งบประมาณ (๑๐๐,๐๐๐ บาท ต่อปี)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
ที่ปรึกษาโครงการ	โท	> ๕ ปี	๔๐,๐๐๐	๒	๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๒๐,๐๐๐
				รวม	**๑๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีเพื่อการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีทรัพยากรบุคคล เช่น Big Data Analytics มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลมหาศาล
- เพื่อจัดทำโปรแกรมด้านทรัพยากรบุคคลที่มีข้อมูลทันสมัย และง่ายต่อการปฏิบัติงานตามแนวทาง Thailand ๔.๐
- เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒. ผลผลิต

- มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่มีข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

๓. ผลลัพธ์

- มีระบบฐานข้อมูลบุคคลที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารของสำนักงาน กสม.

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และกระบวนงาน รูปแบบรายงานที่เกี่ยวข้องกับระบบงานบุคลากรของสำนักงาน กสม. ทั้งที่อยู่เดิมและที่จะพัฒนาขึ้นใหม่
- ศึกษาออกแบบ จัดทำฐานข้อมูล และพัฒนาระบบงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายของสำนักงาน กสม.
- พัฒนาระบบงาน ประกอบด้วยตรวจสอบข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วน และสรุปผลข้อมูลโดยเฉพาะข้าราชการใหม่
- พัฒนาระบบโดยมีข้อมูลดังนี้
    - ระบบข้อมูลตำแหน่ง ข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อหน่วยงาน โครงสร้างหน่วยงาน
    - ระบบข้อมูลบุคคล เช่น ข้อมูลทั่วไปของบุคคล ประวัติการดำรงตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประวัติการรับเงินเดือน ประวัติการรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ประวัติการลา ประวัติการรับเงินเพิ่มพิเศษ ประวัติทายาท ประวัติการสมรส ภาพถ่าย ประวัติการช่วยปฏิบัติราชการ/รักษาการในตำแหน่ง/ รักษาราชการแทน ประวัติความดีความชอบ ฯลฯ

- ระบบบรรจุ แต่งตั้ง และโยกย้าย บันทึกข้อมูลเพื่อจัดทำคำสั่งบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับ ย้ายและการพ้นจากราชการ
- ระบบสรรหาบุคคล ข้อมูลการรับสมัครสอบ ข้อมูลใบสมัคร การคัดเลือก และผลการคัดเลือก
- ระบบเลื่อนเงินเดือน การบันทึกและประมวลผลการการเลื่อนเงินเดือน ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ
- ระบบงานวินัย ข้อมูลการดำเนินการทางวินัยการตั้งกรรมการสอบสวน การบันทึกผลการดำเนินการ
- ระบบฝึกอบรม ข้อมูลการจัดทำโครงการฝึกอบรม/สัมมนาและ ทุนการศึกษา และบันทึกประวัติการฝึกอบรม
- ระบบเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ป ระมวลผลเพื่อจัดทำ รายงานประกอบการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และการบันทึกการ รับ-ส่งคืนเครื่องราชฯ /ลำดับ ฯลฯ
- ระบบยื่นคำร้องขอย้าย การดำเนินการย้ายข้าราชการ ตั้งแต่การรับคำร้องขอย้าย การพิจารณาร้องขอย้ายของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ การทำคำรับรองรายบุคคลและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการตามหลักสมรรถนะ
- ระบบสารสนเทศข้อมูลบุคคลเพื่อการพัฒนา เช่นการนำผลจากการประเมินสมรรถนะมาประมวลผลเพื่อหา Competency Gap จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) การติดตามและประเมินผลโครงการ และผลการการ ฝึกอบรม
- ระบบสารสนเทศสำหรับการบริหาร (MIS) การให้บริการข้อมูลกับระบบงานอื่น ๆ ในรูปแบบ Web service และการจัดทำรายงานสำหรับผู้บริหาร เช่น รายงานภาพรวมอัตรากำลัง รายงานสำหรับประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น รายงานการเรียงลำดับอาวุโส รายชื่อบุคลากรรายหน่วยงาน รายชื่อ ผู้มีคุณสมบัติที่กำหนด เป็นต้น

- จัดหาสิทธิในการใช้ซอฟต์แวร์ (Software License)
- บริหารจัดการระบบฐานข้อมูล (Database Management System) และเครื่องแม่ข่าย
- จัดทำระบบสำรองสำหรับใช้ในการฝึกอบรม และสำหรับการทดสอบระบบ
- จัดทำคู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และคู่มือการดูแลระบบ
- จัดการฝึกอบรมการใช้งานกับเจ้าหน้าที่

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๘๐ วัน

๖. งบประมาณ (๑,๙๔๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
ที่ปรึกษาโครงการ	โท	> ๕ ปี	๔๐,๐๐๐	๒	๘๐,๐๐๐
โปรแกรมเมอร์	โท	> ๕ ปี	๔๐,๐๐๐	๒	๘๐,๐๐๐
๒. ค่าบริหารจัดการ	เหมาจ่าย				๔๐,๐๐๐
๓. ลิขสิทธิ์ซอฟแวร์ระบบบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ๓.๑ MA Oracle Database Standard Edition ๒ Processors License ๓.๒ MA SOA Suite for Oracle Middleware ๔ Proccessors License ๓.๓ MA Oracle WebLogic Suite ๔ Proccessors License	๑๒ เดือน ๆ ละ ๑๔๕,๐๐๐ บาท*				๑,๗๔๐,๐๐๐
				รวม	**๑,๙๔๐,๐๐๐**

*อ้างอิงจากราคากลางงานจ้างบำรุงรักษาระบบบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

รายละเอียดโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอค่าตอบแทนที่เหมาะสม (โครงสร้างเงินเดือน เงินจูงใจและสวัสดิการ)

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อศึกษาวิเคราะห์บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน เงินจูงใจ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของสำนักงาน กสม.
- เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์กับองค์กรอื่น ๆ ในภาครัฐและเอกชน
- เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของสำนักงาน กสม. (หากมี)

๒. ผลผลิต

- รายงานศึกษาและจัดทำข้อเสนอค่าตอบแทนที่เหมาะสม (โครงสร้างเงินเดือน เงินจูงใจและสวัสดิการ) ของสำนักงาน กสม.

๓. ผลลัพธ์

- พนักงานมีความผูกพันและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- คณะที่ปรึกษาศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ด้านการบริหารงานบุคคล โครงสร้างองค์กร ลักษณะงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการศึกษาเอกสารทุติยภูมิต่าง ๆ
- คณะที่ปรึกษาศึกษาวิเคราะห์บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของสำนักงา กสม. พร้อมข้อเสนอแนะเบื้องต้น
- คณะที่ปรึกษาร่วมกับคณะทำงานในการออกแบบสำรวจบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์กับในส่วนอื่น เพิ่มเติมเพื่อให้การเปรียบเทียบได้ภาพที่ชัดเจนที่สุด
    - รัฐวิสาหกิจประเภทอื่น ๆ อย่างน้อย ๒ แห่ง
    - องค์กรมหาชน/องค์กรอิสระอย่างน้อย ๒ แห่งและ
    - องค์กรในตลาดภาคเอกชน จากการซื้อข้อมูลบริษัทสำรวจค่าจ้างที่ได้รับการยอมรับมาตรฐาน
- จากข้อมูลที่เก็บได้ คณะที่ปรึกษาศึกษา วิเคราะห์และเปรียบเทียบบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ขององค์กรต่าง ๆ เทียบกับการจ่ายในสำนักงาน กสม.

- คณะที่ปรึกษาประเมินค่างานของตำแหน่งงานทั้งหมดตามหลักการ Benchmarking เพื่อให้สามารถจัดทำรายงานเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนของสำนักงาน กสม. กับองค์กรอื่น ๆ ในระดับเดียวกันอย่างน้อยดังนี้
    - เงินเดือนค่าจ้าง
    - ค่าล่วงเวลา/ค่าทำงานในวันหยุด
    - ค่าประสบอันตราย เช่น ค่าเจ็บป่วย ค่าสูญหาย ค่าสูญเสียสมรรถภาพ ค่าทุพพลภาพ
    - ค่ารักษาพยาบาล
    - ค่าทำศพ
    - ค่าการคลอดบุตร
    - สวัสดิการอื่น ๆ ตามระเบียบคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- คณะที่ปรึกษาจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการกับคณะทำงานเพื่อแสดงผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์และร่วมกับผู้บริหารในการระดมสมองเกี่ยวกับการจ่ายการตอบแทนที่มีความเป็นธรรม จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น และสอดคล้องกับเป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร
- คณะที่ปรึกษาจัดทำการวิเคราะห์งบประมาณที่ต้องใช้ (Budget Impact Analysis) จากระบบใหม่นี้ พร้อมการคำนวณผลได้ผลเสีย (Cost- Benefit Analysis) ที่เกิดขึ้น
- คณะที่ปรึกษานำเสนอผลทั้งหมดทั้งเรื่องแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ งบประมาณและผลได้ผลเสีย แก่คณะผู้บริหารเพื่อปรับแก้ข้อเสนอดังกล่าวให้เหมาะสมและตัดสินใจอนุมัติ
- คณะที่ปรึกษาจัดทำแผนการนำระบบไปปรับใช้โดยประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้
- คณะที่ปรึกษาจัดทำร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ และส่งมอบให้แก่คณะทำงานเพื่อตรวจทานและให้ข้อเสนอแนะ
- จากผลการดำเนินการทั้งหมด คณะที่ปรึกษาจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๖๐ วัน

๖. งบประมาณ (๑๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
ที่ปรึกษาโครงการ	โท	> ๕ ปี	๔๐,๐๐๐	๒	๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๒๐,๐๐๐
				รวม	**๑๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กสม.
- เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน กสม. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕ ที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน
- เพื่อกำหนดตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสำนักงาน กสม. อันจะเป็นการช่วยติดตามความคืบหน้า และประเมินความสำเร็จในการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม
- เพื่อจัดเตรียมแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ประจำปีล่วงหน้าเพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาข้าราชการที่กำหนดขึ้น
- เพื่อให้ข้าราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการกำหนดแผนการพัฒนาของแต่ละสายอาชีพที่ตอบสนองความต้องการตามสถานการณ์และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในภาครัฐและเอกชน

๒. ผลผลิต

- รายงานข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕ อันประกอบด้วย
    - ผลการวิเคราะห์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมประมง
    - แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ
    - ตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕
    - แผนปฏิบัติงานประจำปี (แผนรายปี) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕
    - ผลการฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ปฏิบัติงาน

๓. ผลลัพธ์

- เจ้าหน้าที่มีศักยภาพสูงขึ้น สามารถทำงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดทำแนวคิดและขั้นตอนการดำเนินงานในภาพรวม
- จัดประชุมชี้แจงแผนการดำเนินการให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับทราบ ๑ ครั้ง

- วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันและทิศทางในอนาคตของสำนักงาน กสม. รวมถึงรวบรวมแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของข้าราชการแต่ละสำนัก/กองมาประกอบในการวิเคราะห์และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน กสม.
- จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน กสม. (Develop HRD Strategy)
- จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ (Road Map) พร้อมประชาวิจารณ์และนำเสนอชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สรุปผลการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕
- ชี้แจงและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- จัดทำรายงานข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕ อันประกอบด้วย
    - ผลการวิเคราะห์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กสม.
    - แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ
    - ตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕
    - แผนปฏิบัติงานประจำปี (แผนรายปี) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕
- นำเสนอรายงานข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕ ต่อผู้บริหารและ กสม.

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๙๐ วัน

๖. งบประมาณ (๕๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๓	๑๕๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๒	๑๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๗๐,๐๐๐
๓. ค่าสำรวจและจัดเก็บข้อมูล Best Practice	เหมาจ่าย				๑๐๐,๐๐๐
				รวม	**๕๐๐,๐๐๐**

โครงการพัฒนาข้าราชการตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อดำเนินการฝึกอบรมความรู้ ทักษะและสมรรถนะหลักให้กับเจ้าหน้าที่ของ สำนักงาน กสม. ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี (แผนรายปี) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕
- เพื่อดำเนินการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการทำงานและการดำเนินชีวิตให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน กสม.

๒. ผลผลิต

- รายงานผลการฝึกอบรม (แต่ละหลักสูตร) ที่แสดงข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้
  (๑) จำนวนและรายชื่อผู้เข้าอบรมในแต่ละรายวิชา
  (๒) ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรม
  (๓) ภาพนิ่งตลอดกิจกรรมฝึกอบรม
- รายงานการประเมินและสรุปผลการดำเนินพัฒนาที่แสดงข้อมูลอย่างน้อย (แต่ละหลักสูตร) ดังนี้
  (๑) ผลการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมอบรม
  (๒) ผลการประเมินการดำเนินโครงการในภาพรวม
  (๓) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกัน

๓. ผลลัพธ์

- เจ้าหน้าที่มีศักยภาพสูงขึ้น สามารถทำงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ดำเนินการประเมินสมรรถนะโดยทำการจัดการสัมมนาเพื่อชี้แจงแนวทางการประเมินสมรรถนะและดำเนินการประเมินเพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap)
- สรุปผลการประเมิน (Competency Gap) และแผนการพัฒนาของข้าราชการผู้รับการประเมิน (Individual Development Plans (IDPs))
- นำเสนอแผนการพัฒนาและแนวทางทั้งหมดแก่ผู้บริหารอนุมัติในหลักการ
- เตรียมความพร้อมในเชิงทรัพยากร งบประมาณและการจัดหาวิทยากรในแต่ละหลักสูตร
- ดำเนินการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ฯ และแผนพัฒนาข้าราชการแต่ละราย (IDPs) เช่น การจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน การจัดการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) การผลิตสื่ออบรมที่ข้าราชการสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เช่น CD-ROM หรือการอนุญาตให้ข้าราชการได้ลาศึกษาต่อด้วยการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

- ใช้ระบบการสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ประกอบการพัฒนา
- จัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ
- ประเมินและสรุปผลการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ตามแนวทางของ Don Kirkpatrick (๒๐๐๗) ใน ๒ ระดับ คือ ระดับที่ ๑ ระดับการตอบรับของผู้รับการพัฒนา (Reaction) (กระทำโดยการแจกแบบสอบถามและให้ผู้รับการฝึกอบรมทำการประเมิน) และระดับที่ ๒ การประเมินการพัฒนาในระดับการเรียนรู้ (Learning) (กระทำโดยการ Pre-post Test และการมอบหมายงานโครงการ รวมถึงการประเมินโดยวิทยากร)
- สรุปผลการดำเนินโครงการ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการเสนอคณะทำงานและผู้บริหารสำนักงาน กสม.

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๘๐ วัน

๖. งบประมาณ (๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท ต่อปี)

ที่	รายละเอียด	รายจ่าย	จำนวนเงิน (บาท)
๑	**ค่าที่พักผู้เข้าอบรม**		
	ค่าที่พักเดี่ยว	วันละ ๑,๒๐๐ บาท X ๔ คืน	๙๖,๐๐๐
	ค่าที่พักคู่	วันละ ๑,๕๐๐ บาท X ๔ คืน	๖๐๐,๐๐๐
๒	**ค่าวิทยากร/เจ้าหน้าที่**		
	ค่าวิทยากร	๑๕,๐๐๐ บาทต่อคนต่อวัน จำนวน ๑๐ คน	๑๕๐,๐๐๐
	ค่าที่พักวิทยากร	วันละ ๑,๒๐๐ บาท X ๑๐ ราย	๑๒,๐๐๐
	ค่าที่พักเจ้าหน้าที่	วันละ ๑,๕๐๐ บาท X ๔ คืน	๑๒,๐๐๐
๓	**ค่าเดินทาง**		
	ค่าเดินทางไป-กลับ	๕๐ คน ๆ ละ ๒๐๐๐ บาท	๑๐๐,๐๐๐
	ค่าเช่าพาหนะรับส่งวิทยากร	รถตู้ จำนวน ๒ คัน รวมค่าน้ำมัน	๑๖,๐๐๐
๔	**ค่าอาหารผู้เข้าอบรม**		
	วันที่ ๑-๔	๒๐๐ คน คนละ ๑,๕๐๐ บาท/วันทั้งสิ้น ๔ วัน	๑,๒๐๐,๐๐๐
๕	**ค่าอาหารวิทยากร/เจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่บริษัท**		
	วันที่ ๑-๓ (๒๐ คน)	๒๐ คน คนละ ๓๐๐ บาท/วัน ทั้งสิ้น ๔ วัน	๒๔,๐๐๐

ที่	รายละเอียด	รายจ่าย	จำนวนเงิน (บาท)
๖	**ค่าอาหารในสำนักงาน กสม.**	๒๐๐ คน คนละ ๕๐๐ บาท/วัน ทั้งสิ้น ๕ วัน	๕๐๐,๐๐๐
๗	**ค่าเอกสาร และเครื่องเขียนอุปกรณ์ประกอบการอบรม**	๒๐๐ ชุด ๆ ละ ๑,๐๐๐ บาท	๒๐๐,๐๐๐
๘	**เบ็ดเตล็ด เช่น ของรางวัล ของชำร่วยวิทยากร**	เหมาจ่าย	๙๐,๐๐๐
		รวม	**๓,๐๐๐,๐๐๐**

โครงการฝึกอบรมนักบริหารระดับต้นและระดับกลาง

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อดำเนินการฝึกอบรมความรู้ ทักษะและสมรรถนะหลักให้กับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ของ สำนักงาน กสม. ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี (แผนรายปี) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕

๒. ผลผลิต

- รายงานผลการฝึกอบรม (แต่ละหลักสูตร) ที่แสดงข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้
  (๑) จำนวนและรายชื่อผู้เข้าอบรมในแต่ละรายวิชา
  (๒) ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรม
  (๓) ภาพนิ่งตลอดกิจกรรมฝึกอบรม
- รายงานการประเมินและสรุปผลการดำเนินพัฒนาที่แสดงข้อมูลอย่างน้อย (แต่ละหลักสูตร) ดังนี้
  (๑) ผลการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมอบรม
  (๒) ผลการประเมินการดำเนินโครงการในภาพรวม
  (๓) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกัน

๓. ผลลัพธ์

- ผู้บริหารมีศักยภาพสูงขึ้น สามารถทำงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ดำเนินการประเมินศักยภาพผู้บริหารและสรุปผลการประเมิน (Competency Gap)
- นำเสนอแผนการพัฒนาและแนวทางทั้งหมดแก่ผู้บริหารอนุมัติในหลักการ
- เตรียมความพร้อมในเชิงทรัพยากร งบประมาณและการจัดหาวิทยากรในแต่ละหลักสูตร
- จัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ
- ประเมินและสรุปผลการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ตามแนวทางของ Don Kirkpatrick (๒๐๐๗) ใน ๒ ระดับ คือ ระดับที่ ๑ ระดับการตอบรับของผู้รับการพัฒนา (Reaction) (กระทำโดยการแจกแบบสอบถามและให้ผู้รับการฝึกอบรมทำการประเมิน) และระดับที่ ๒ การประเมินการพัฒนาในระดับการเรียนรู้ (Learning) (กระทำโดยการ Pre-post Test และการมอบหมายงานโครงการ รวมถึงการประเมินโดยวิทยากร)
- สรุปผลการดำเนินโครงการ และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการเสนอคณะทำงานและผู้บริหารสำนักงาน กสม.

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๘๐ วัน

๖. งบประมาณ (๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ต่อปี)

ที่	รายละเอียด	รายจ่าย	จำนวนเงิน (บาท)
๑	**ค่าที่พักผู้เข้าอบรม**		
	ค่าที่พักเดี่ยว	ห้องละ ๑,๒๐๐ บาท จำนวน ๒๕ ห้อง ทั้งสิ้น ๔ คืน	๑๒๐,๐๐๐
๒	**ค่าวิทยากร/เจ้าหน้าที่**		
	ค่าวิทยากร	๑๕,๐๐๐ บาทต่อคน จำนวน ๑๐ คน	๑๕๐,๐๐๐
	ค่าที่พักวิทยากร	ห้องละ ๑,๒๐๐ บาท จำนวน ๑๐ ห้อง	๑๒,๐๐๐
	ค่าที่พักเจ้าหน้าที่	ห้องละ ๑,๒๐๐ บาท จำนวน ๑๐ ห้อง	๑๒,๐๐๐
๓	**ค่าเดินทาง**		
	ค่าเดินทางไป-กลับ	๕๐ คน ๆ ละ ๗,๐๐๐ บาท	๓๕๐,๐๐๐
๔	**ค่าอาหารผู้เข้าอบรม**		
	วันที่ ๑-๔	วันละ ๑,๐๐๐ บาท จำนวน ๔ วัน ทั้งสิ้น ๕๐ ราย	๒๐๐,๐๐๐
๕	**ค่าอาหารวิทยากร/เจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่บริษัท**		
	วันที่ ๑-๓	วันละ ๑,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ วัน ทั้งสิ้น ๔ ราย	๑๒,๐๐๐
	วันที่ ๔	วันละ ๕๐๐ บาท จำนวน ๑ วัน ทั้งสิ้น ๔ ราย	๒,๐๐๐
๖	**ค่าอาหารในสำนักงาน กสม.**	วันละ ๓๐๐ บาท จำนวน ๕ วัน ทั้งสิ้น ๕๐ ราย	๗๕,๐๐๐
๗	**ค่าเอกสาร และเครื่องเขียนอุปกรณ์ประกอบการอบรม**	จำนวน ๕๐ ชุด ๆ ละ ๑,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๐
๘	**เบ็ดเตล็ด เช่น ของรางวัล ของชำร่วยวิทยากร**	เหมาจ่าย	๑๗,๐๐๐
		รวม	**๑,๐๐๐,๐๐๐**

โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร
เพื่อขับเคลื่อนก้าวสู่ Digital Government Transformation

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของหน่วยงานต่าง ๆ มีความเข้าใจแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำแนวทางฯ ดังกล่าวไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสม
- เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐
- เพื่อนำเสนอตัวอย่างหลักสูตรและการประเมิน รวมทั้งหน่วยงานผู้จัดการพัฒนา เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐที่สนใจได้เลือกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในสังกัด

๒. ผลผลิต

ผู้บริหารได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

๓. ผลลัพธ์

รองรับนโยบายรัฐบาลและยุค Digital Economy

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ดำเนินการฝึกอบรมอย่างน้อยตามหัวข้อดังนี้
  - หัวข้อ “Digital Talks: ข้าราชการยุคดิจิทัล”
  - หัวข้อ “รู้จักทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ”
  - หัวข้อ “รู้ทันไซเบอร์ (Cyber)”
  - หัวข้อ “ทดสอบทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตามมาตรฐาน ICDL”
  - หัวข้อ “แนะนำการวิเคราะห์ผลการทดสอบ Digital Literacy”
  - หัวข้อ “การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันในยุค Thailand ๔.๐”
  - หัวข้อ “การใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต”
  - หัวข้อ “การใช้ Big Data เพื่อการตัดสินใจ”
  - หัวข้อ “การบริหารโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Project Management)”

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๙๐ วัน

๖. งบประมาณ (๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท)

ที่	รายละเอียด	รายจ่าย	จำนวนเงิน (บาท)
๑	**ค่าที่พักผู้เข้าอบรม**		
	ค่าที่พักเดี่ยว (วันละ ๑,๒๐๐ บาท X ๔ คืน)	วันละ ๑,๒๐๐ บาท จำนวน ๒๕ ห้อง ทั้งสิ้น ๔ คืน	๑๒๐,๐๐๐
๒	**ค่าวิทยากร/เจ้าหน้าที่**		
	ค่าวิทยากร	๑๕,๐๐๐ บาทต่อคนต่อวัน จำนวน ๑๐ คน	๑๕๐,๐๐๐
	ค่าที่พักวิทยากร	วันละ ๑,๒๐๐ บาท ทั้งสิ้น ๑๐ ห้อง	๑๒,๐๐๐
	ค่าที่พักเจ้าหน้าที่	วันละ ๑,๕๐๐ บาท ทั้งสิ้น ๒ ห้อง จำนวน ๔ คืน	๑๒,๐๐๐
๓	**ค่าเดินทาง**		
	ค่าเดินทางไป-กลับ	๕๐ คน ๆ ละ ๗,๐๐๐ บาท	๓๕๐,๐๐๐
๔	**ค่าอาหารผู้เข้าอบรม**		
	วันที่ ๑-๔	วันละ ๑,๐๐๐ บาท จำนวน ๔ วัน ทั้งสิ้น ๕๐ ราย	๒๐๐,๐๐๐
๕	**ค่าอาหารวิทยากร/เจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่บริษัท**		
	วันที่ ๑-๓	วันละ ๗๕๐ บาท จำนวน ๔ วัน ทั้งสิ้น ๔ คน	๑๒,๐๐๐
	วันที่ ๔ (๕๐๐ บาท X ๔ คน)	วันละ ๕๐๐ บาท จำนวน ๑ วัน ทั้งสิ้น ๔ คน	๒,๐๐๐
๖	**ค่าอาหารในสำนักงาน กสม.**	วันละ ๓๐๐ บาท จำนวน ๕ วัน ทั้งสิ้น ๕๐ คน	๗๕,๐๐๐
๗	**ค่าเอกสาร และเครื่องเขียนอุปกรณ์ประกอบการอบรม**	๕๐ ชุด ๆ ละ ๑,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๐
๘	**เบ็ดเตล็ด เช่น ของรางวัล ของชำร่วยวิทยากร**	เหมาจ่าย	๑๗,๐๐๐
		รวม	**๑,๐๐๐,๐๐๐**

โครงการทบทวนและเสริมสร้างค่านิยมของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อสำรวจ และทบทวนความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนพิจารณาปัจจัย หรือ สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงาน กสม.
- เพื่อกำหนดค่านิยมให้ข้าราชการยึดถือไว้เป็นเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงมีการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
- เพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กรของสำนักงาน กสม. ให้เกิดเป็นพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและถ่ายทอดไปสู่ข้าราชการยุคใหม่ที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำหรือ ผู้บริหารของสำนักงาน กสม. ในอนาคต
- เพื่อสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้ข้าราชการยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

๒. ผลผลิต

- เกิด “ค่านิยมหลัก” หรือ Core Value เป็นหลักการพฤติกรรมชี้นำให้องค์กร และบุคลากรปฏิบัติตาม ค่านิยมหลักขององค์กรจะสะท้อน และเสริมสร้างวัฒนธรรม ที่พึงประสงค์ ตลอดจนเป็นแนวทางชี้นำและสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน เพื่ออช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจด้วยวิธีการที่เหมาะสม

๓. ผลลัพธ์

พนักงานและผู้บริหารของสำนักงาน กสม. มีแนวทางที่ชี้นำการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- วางแผนโครงการ
- เชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่อง “การกำหนดค่านิยมขององค์กร” รวมถึงมีการฝึกปฏิบัติตามแนวทางการกำหนดค่านิยมมให้กับสำนักงาน กสม.
- ดำเนินการจัดสัมมนาให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน กสม. มาร่วมกันกำหนดค่านิยมองค์กร (ทั้งนี้อาจมีการสุ่มแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมพนักงานทุกราย)
- สรุปผลการกำหนดค่านิยมองค์กรและนำเสนอ กสม. เพื่อกำหนดเป็นค่านิยมที่เหมาะสม
- จัดทำแผนการขับเคลื่อนค่านิยมของสำนักงาน กสม. ซึ่งควรประกอบด้วยกิจกรรม ระยะเวลา หน่วยงานที่รับผิดชอบ และงบประมาณที่ใช้

- สรุปแผนการแผนการขับเคลื่อนค่านิยมของสำนักงาน กสม. เสนอคณะผู้บริหารและ กสม.

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๙๐ วัน

๖. งบประมาณ (๕๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๓	๑๕๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๒	๑๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๗๐,๐๐๐
๓. ค่าสำรวจและจัดเก็บข้อมูล Best Practice	เหมาจ่าย				๑๐๐,๐๐๐
				รวม	**๕๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศา

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้สำนักงาน กสม. มีแนวทางในการประเมินผู้บริหารและบุคลากรแบบ ๓๖๐ องศา
- เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประเมินที่มีมาตรฐานแบบ ๓๖๐ องศา
- เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินอันนำไปสู่การพัฒนาเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน กสม. ต่อไป
- เพื่อรองรับยุค Digital Economy

๒. ผลผลิต

- แนวทางการประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศา
- แบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งในระบบสารสนเทศ
- รายงานวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะของข้าราชการสำนักงาน กสม.

๓. ผลลัพธ์

- สำนักงานมีแนวทางการประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศาที่เป็นธรรมและสร้างความยุติธรรมให้กับเจ้าหน้าที่อันจะนำไปสู่ Performance Driven Organization ในอนาคต
- สามารถนำไปประกอบในระบบทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ เช่น ระบบการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ทบทวนระบบทรัพยากรบุคคล และการประเมินสมรรถนะที่ผ่านมาของสำนักงาน กสม.
- ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการดำเนินการตามขอบเขต และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานของโครงการ
- วิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือ หรือแนวทางการประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศาโดยการจัดทำ Focus Group ข้าราชการในสำนักงาน กสม.
- จัดทำระบบสารสนเทศ /โปรแกรมเพื่อประกอบการประเมินสมรรถนะแบบ ๓๖๐ องศา
- นำร่องการประเมินสมรรถนะกับข้าราชการในสำนักงาน กสม.

- วิเคราะห์ นำเสนอผลและแนวทางการพัฒนา เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) โดยการจัดทำ Focus Group ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับ
- จัดทำร่างข้อเสนอแนวทางในการประเมินและพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน กสม. ระยะ ๕ ปี

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๘๐ วัน

๖. งบประมาณ (๙๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๖	๓๐๐,๐๐๐
โปรแกรมเมอร์ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๐,๐๐๐	๖	๔๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๗๐,๐๐๐
๓. ค่าสำรวจและจัดเก็บข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะ	เหมาจ่าย				๕๐,๐๐๐
				รวม	**๙๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการฝึกอบรมเพื่อทบทวน KPIs ประจำปี

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้สำนักงาน กสม. มีการดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดรับกับแผนที่กลยุทธ์และภารกิจตามลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง
- เพื่อให้ผู้บริหารและข้าราชการได้รับทราบและเรียนรู้ถึงแนวคิด หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นแก่การบริหารจัดการงานบุคคลแก่คณะทำงานจากสำนักงาน กสม. ให้สามารถนำระบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- เพื่อให้เจ้าหน้าที่และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดประจำตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถนำระบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาระบบงานบุคคลอื่น ๆ ของสำนักงาน กสม. ต่อไป

๒. ผลผลิต

- มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน
- มีการสร้างเกณฑ์และกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีอย่างเป็นธรรมและนำไปใช้ได้จริง
- เจ้าหน้าที่มีความรู้และสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

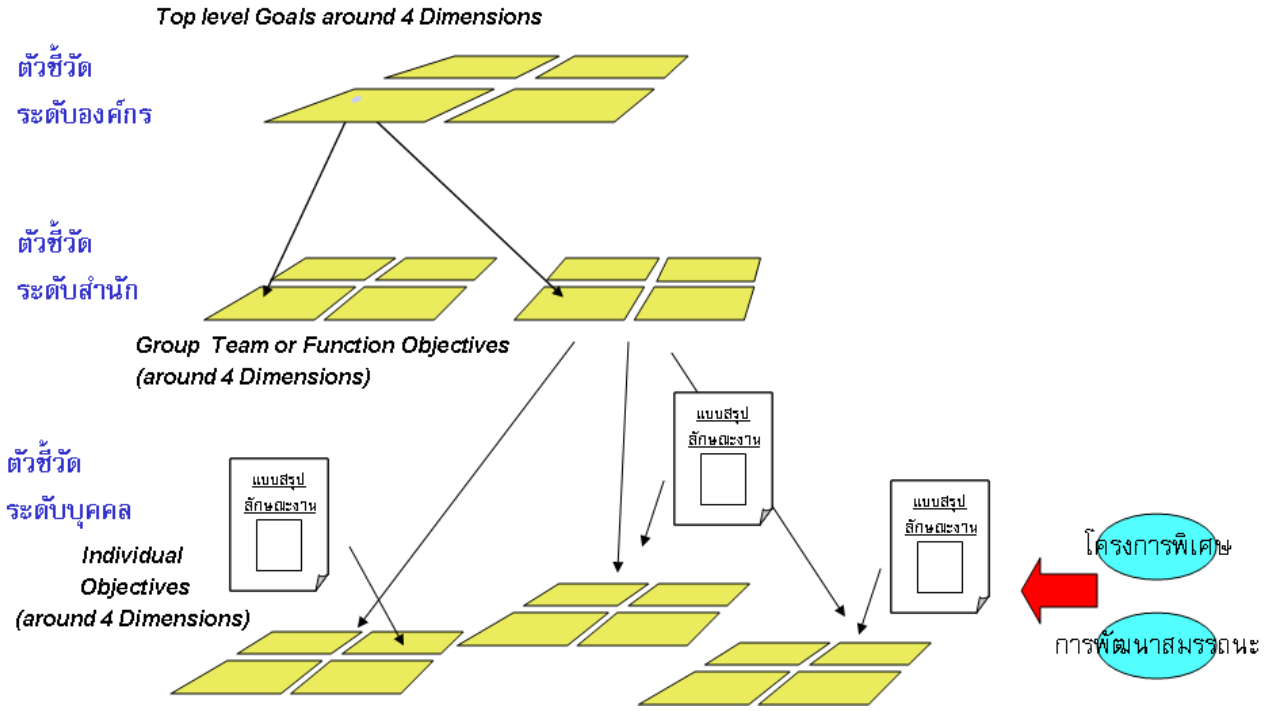
๓. ผลลัพธ์

- เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากผลงานสะท้อนความสำเร็จที่ท้าทาย

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่ผ่านมาของสำนักงาน กสม.
- ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาของสำนักงาน กสม.
- จัดทำข้อเสนอหลักเกณฑ์ วิธีการ กลไกและเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายที่ครอบคลุมงานตามที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือแผนปฏิบัติราชการ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงาน กสม. หรือตำแหน่งงานตามแบบบรรยายลักษณะงาน และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ทั้งนี้ประเภทของตัวชี้วัดอาจมีทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลาและเชิงค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติราชการของตำแหน่งงานต่าง ๆ



- จัดสัมมนาเพื่อบรรยายและฝึกปฏิบัติในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล เงื่อนไขความสำเร็จของผลงาน มาตรฐานผลงาน และผลงานพื้นฐานที่ผู้รับการประเมินต้องทำให้สำเร็จ รวมถึงจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน กสม. โดยต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และคะแนนการประเมินในแต่ละตัวชี้วัด
- รับฟังความคิดเห็นของข้าราชการในสำนักงาน กสม. เพื่อนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบ ๖ เดือน และ ๑ ปีที่เหมาะสม
- สรุปผลที่เกิดขึ้นจากการนำร่อง ปัญหาอุปสรรค และปรับปรุงข้อเสนอหลักเกณฑ์ วิธีการ กลไก และเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน กสม. ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๘๐ วัน

๖. งบประมาณ (๕๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
ค่าวิทยากร	๒๐,๐๐๐
ค่าสัมมนา	๓๐,๐๐๐
รวม	**๕๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace

พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสำนักงาน กสม.
- เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน
- เพื่อกำหนดตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการสำนักงาน กสม. อันจะเป็นการช่วยติดตามความคืบหน้า และประเมินความสำเร็จในการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม
- เพื่อจัดเตรียมแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ประจำปีล่วงหน้าเพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพชีวิตที่กำหนดขึ้น
- เพื่อให้ข้าราชการและพนักงานราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งตอบสนองความต้องการตามสถานการณ์ต่าง ๆ ของบุคลากรส่วนใหญ่

๒. ผลผลิต

- รายงานข้อเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ รวมถึงแผนประจำปี

๓. ผลลัพธ์

- ข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงาน กสม. มีความสุขและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งร่างกาย จิตใจ และปัญญา

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดทำแนวคิดและขั้นตอนการดำเนินงานในภาพรวม
- จัดประชุมชี้แจงแผนการดำเนินการให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับทราบ ๑ ครั้ง
- วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันและทิศทางในอนาคตของสำนักงาน กสม. รวมถึงรวบรวมความต้องการตาม ๘ มิติคือ
    - ปัจจัยที่ ๑ สุขภาพดี (Happy Body)
    - ปัจจัยที่ ๒ รู้จักผ่อนคลาย (Relax)
    - ปัจจัยที่ ๓ คุณธรรม (Happy Soul)
    - ปัจจัยที่ ๔ การรู้จักใช้เงินเป็น (Happy Money)

- ปัจจัยที่ ๕ ครอบครัวดี (Happy Family)
- ปัจจัยที่ ๖ การมีน้ำใจ (Happy Heart)
- ปัจจัยที่ ๗ การใฝ่หาความรู้ (Happy Brain)
- ปัจจัยที่ ๘ สังคมดี (Happy Society)

- จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕
- จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ (Road Map) พร้อมประชาวิจารณ์และนำเสนอชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สรุปผลการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕
- ชี้แจงและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- จัดทำรายงานข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ อันประกอบด้วย
  - ผลการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตและการดำเนินการที่ผ่านมาของสำนักงาน กสม.
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ รวมถึงแผนประจำปี
  - แผนปฏิบัติงานประจำปี (แผนรายปี) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักคุณภาพชีวิตของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕
- นำเสนอรายงานข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ รวมถึงแผนประจำปี เสนอต่อผู้บริหารและ กสม.

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๙๐ วัน

๖. งบประมาณ (๕๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๓	๑๕๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๒	๑๘๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๗๐,๐๐๐
๓. ค่าสำรวจและจัดเก็บข้อมูล Best Practice	เหมาจ่าย				๑๐๐,๐๐๐
				รวม	**๕๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการขับเคลื่อนตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจ ทราบแนวคิดและหลักการในการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)
- เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)
- เพื่อขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ อันจะสร้างงสร้างความผูกพันในองค์กรของข้าราชการและพนักงานราชากร

๒. ผลผลิต

- เกิดการขับเคลื่อน และสร้างความตะหนักรู้ถึงการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลัก Happy Workplace พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

๓. ผลลัพธ์

- สามารถสร้างความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจและบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความผาสุกและการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- ศึกษาแนวทางในการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน
- ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน (มิติกายภาพ มิติการบริหารงาน มิติการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติส่วนบุคคล มิติสังคม และมิติเศรษฐกิจ)
- สรุปผลการสำรวจและนำเสนอแผนการสร้างความผาสุก และกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ต่าง ๆ
- เตรียมทรัพยากร และกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่อย่างน้อย ๑ โครงการ/กิจกรรม ในแต่ละมิติ
    - ปัจจัยที่ ๑ สุขภาพดี (Happy Body)
    - ปัจจัยที่ ๒ รู้จักผ่อนคลาย (Relax)
    - ปัจจัยที่ ๓ คุณธรรม (Happy Soul)
    - ปัจจัยที่ ๔ การรู้จักใช้เงินเป็น (Happy Money)
    - ปัจจัยที่ ๕ ครอบครัวดี (Happy Family)
    - ปัจจัยที่ ๖ การมีน้ำใจ (Happy Heart)

- ปัจจัยที่ ๗ การใฝ่หาความรู้ (Happy Brain)
- ปัจจัยที่ ๘ สังคมดี (Happy Society)

- ดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่เสนอไว้ในแต่ละรอบปี
- ติดตามประเมินผลความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม
- สรุปผลโครงการ/กิจกรรมแก่ผู้บริหารของสำนักงาน กสม.

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑๘๐ วัน

๖. งบประมาณ (๒๐๐,๐๐๐ บาท)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
วิทยากร	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๓	๑๕๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๕๐,๐๐๐
				รวม	**๒๐๐,๐๐๐**

โครงการสัมมนาประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีนั้น
- เพื่อสร้างความสามัคคีและกลมเกลี่ยวกันระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ในองค์กร
- เพื่อถ่ายทอดและสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของสำนักงาน กสม. และความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงสู่แนวทางการปฏิบัติจริงให้ประสบความสำเร็จ
- เพื่อระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี พ.ศ. ....
- เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๒. ผลผลิต

- บุคลากรทั้งหมดในสำนักงาน กสม. ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมนี้
- บุคลากรทั้งหมดในสำนักงาน กสม. ที่รับทราบวิสัยทัศน์ และมีความเข้าใจมากขึ้นต่อแผนยุทธศาสตร์ประจำปีนั้น ๆ
- เกิดการถอดบทเรียนจากการดำเนินงานในปีงบประมาณที่ผ่านมา และสรุปข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานตามแนวทางปรัชญาขององค์กร

๓. ผลลัพธ์

- เกิดความพึงพอใจและเกิดความรู้ในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของสำนักงาน กสม.

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- วางแผนและประสานงานเพื่อนัดหมายร่วมกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่
- ได้ข้อสรุปและแนวทางการจัดกิจกรรมประจำปี เพื่อหาวิทยากร (หากมี) สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- ประสานงานและนัดหมายพนักงานทุกราย
- ดำเนินการจัดสัมมนาประจำปี
- ประเมินความสำเร็จของการจัดกิจกรรมประจำปี

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๒-๓ วัน

๖. งบประมาณ (๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท)

ที่	รายละเอียด	รายจ่าย	จำนวนเงิน (บาท)
๑	**ค่าที่พักผู้เข้าอบรม**		
	ค่าที่พักเดี่ยว	วันละ ๑,๒๐๐ บาท จำนวน ๒๐ ห้อง ทั้งสิ้น ๒ คืน	๔๘,๐๐๐
	ค่าที่พักคู่	วันละ ๑,๕๐๐ บาท จำนวน ๑๐๐ ห้อง ทั้งสิ้น ๒ คืน	๓๐๐,๐๐๐
๒	**ค่าวิทยากร/เจ้าหน้าที่**		
	ค่าวิทยากร (๕,๐๐๐ ต่อคนต่อวัน จำนวน ๔ คน)	๕,๐๐๐ บาทต่อคน จำนวน ๔ คน ทั้งสิ้น ๔ วัน	๘๐,๐๐๐
๓	**ค่าเดินทาง**		
	ค่าเดินทางไป-กลับ	๕๐ คน ๆ ละ ๔๐๐๐ บาท	๒๐๐,๐๐๐
	ค่าเช่าพาหนะรับส่งวิทยากร (รถตู้ จำนวน ๒ คัน รวมค่าน้ำมัน)	๒ วัน ๆ ละ ๕,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐
๔	**ค่าอาหารผู้เข้าอบรม**		
	วันที่ ๑-๓	๓ วัน ๆ ละ ๑,๒๐๐ บาท ประมาณ ๒๐๐ ราย	๗๒๐,๐๐๐
๗	**ค่าเอกสาร และเครื่องเขียนอุปกรณ์ประกอบการอบรม**	๒๐๐ ชุด ๆ ละ ๕๐๐ บาท	๑๐๐,๐๐๐
๘	**เบ็ดเตล็ด เช่น ของรางวัล ของชำร่วยวิทยากร**	เหมาจ่าย	๔๒,๐๐๐
		รวม	**๑,๕๐๐,๐๐๐**

รายละเอียดโครงการจัดทำข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรในสำนักงาน กสม.
- เพื่อกำหนดข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน
- เพื่อกำหนดตัวชี้วัดตามข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการสำนักงาน กสม. อันจะเป็นการช่วยติดตามความคืบหน้า และประเมินความสำเร็จในการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม
- เพื่อให้ข้าราชการและพนักงานราชการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการกำหนดข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินซึ่งตอบสนองความต้องการตามสถานการณ์ต่าง ๆ ของบุคลากรส่วนใหญ่

๒. ผลผลิต

- รายงานข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น เงินฉุกเฉินกรณีลงไปปฏิบัติงานใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ แนวทางการรักษาความปลอดภัยของสำนักงาน

๓. ผลลัพธ์

- ข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงาน กสม. มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

๔. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินงานโดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดทำแนวคิดและขั้นตอนการดำเนินงานในภาพรวม
- จัดประชุมชี้แจงแผนการดำเนินการให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับทราบ ๑ ครั้ง
- วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันและทิศทางการบริหารความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- จัดทำข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ (Road Map) พร้อมประชาวิจารณ์และนำเสนอชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สรุปผลการข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- ชี้แจงและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- จัดทำรายงานข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

- ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินการด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินที่ผ่านมาของสำนักงาน กสม.
- ตัวชี้วัดความสำเร็จตามข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- แผนปฏิบัติงานประจำปี (แผนรายปี) เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลการทั้งหมดในสำนักงาน กสม.
- เป้าหมายและแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

- นำเสนอรายงานข้อเสนอเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงแผนประจำปี เสนอต่อผู้บริหารและ กสม.

๕. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๙๐ วัน

๖. งบประมาณ (๓๐๐,๐๐๐ บาท/ต่อปี)

รายการ	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	Man-Month	จำนวนเดือน	จำนวนเงิน (บาท)
๑. ค่าตอบแทนบุคลากร					
หัวหน้าโครงการ	โท	> ๑๐ ปี	๕๐,๐๐๐	๓	๑๕๐,๐๐๐
ที่ปรึกษาโครงการ (๒ ราย)	โท	> ๕ ปี	๔๕,๐๐๐	๑	๙๐,๐๐๐
๒. ค่าจัดประชุมและอื่น ๆ	เหมาจ่าย				๓๐,๐๐๐
๓. ค่าสำรวจและจัดเก็บข้อมูล Best Practice	เหมาจ่าย				๓๐,๐๐๐
				รวม	**๓๐๐,๐๐๐**