



# ด่วนที่สุด

## บันทึกข้อความ

รพมปลัดฯ อำนวยการ  
เลขที่รับ... ๕๒๓  
วันที่ ๓ มี.ค. ๖๐

ส่วนราชการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนบริหารอัตรากำลัง โทร. ๒๖๑๒ ๒๖๖๒

ที่ ๑๗๗๗

วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

เรียน รองปลัดกระทรวงการคลัง

ด้วยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA หมวด ๕) ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องแสดงแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและครอบคลุมตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

สพค. พิจารณาแล้ว จึงเห็นควรกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ (เอกสารแนบ ๑) ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๓ พร้อมทั้งกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ เพื่อกำหนดรายละเอียดในการดำเนินการต่อไป (เอกสารแนบ ๒)

อนึ่ง เนื่องจากการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของ สพค. โดยปลัดกระทรวงการคลังได้มอบหมายและมอบอำนาจให้แก่รองปลัดกระทรวงการคลัง สั่งและปฏิบัติราชการแทนปลัดกระทรวงการคลัง ตามนัยคำสั่งกระทรวงการคลังที่ ๑๓๑๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๕๘ ข้อ ๓ แล้ว ดังนั้น รองปลัดกระทรวงการคลัง จึงมีอำนาจดำเนินการแทนปลัดกระทรวงการคลังในกรณีดังกล่าวได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์ทั้ง ๒ ฉบับ ดังกล่าวด้วย จะขอบคุณยิ่ง

นายอำนวยการ

*[Signature]*  
31 มี.ค. ๖๐  
(นายอำนวยการ ปริมวงค์)

รองปลัดกระทรวงการคลัง ปฏิบัติราชการแทน  
ปลัดกระทรวงการคลัง

*[Signature]*

(นายสันติ อัครวิเชียร)  
ผอ. สพค.

สพอ.  
*[Signature]*



*[Signature]*  
๑๐ เม.ย. ๒๕๖๐



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง  
พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔



## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๔
๑.๒ วัตถุประสงค์	๔
๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔
<b>บทที่ ๒ แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard</b>	๕
๒.๑ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล	๕
๒.๒ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)	๖
<b>บทที่ ๓ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่และโครงสร้าง</b>	๑๗
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	
๓.๑ วิสัยทัศน์	๑๗
๓.๒ พันธกิจ	๑๗
๓.๓ ค่านิยม	๑๗
๓.๔ นโยบายและทิศทางการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๑๘
๓.๕ กรอบอัตรากำลังในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๒๐
๓.๖ แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๒๑
<b>บทที่ ๔ การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>	๓๓
๔.๑ ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๓๓
๔.๒ ผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ ๙ Cells โดยสำนักงาน ก.พ.ร.	๓๔
๔.๓ ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยสำนักงาน ก.พ.	๓๕
๔.๔ ผลการสำรวจความคิดเห็นต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๓๖
๔.๕ ผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนางสาวรัตนา ศรีแสงทรัพย์ คณะวิทยาลัยรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต	๔๑
๔.๖ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) – จุดอ่อน (Weakness) ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๔๒
๔.๗ การวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้าน (Force Field Analysis) การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๔๒
<b>บทที่ ๕ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔</b>	๔๕
<b>ภาคผนวก</b>	๕๖

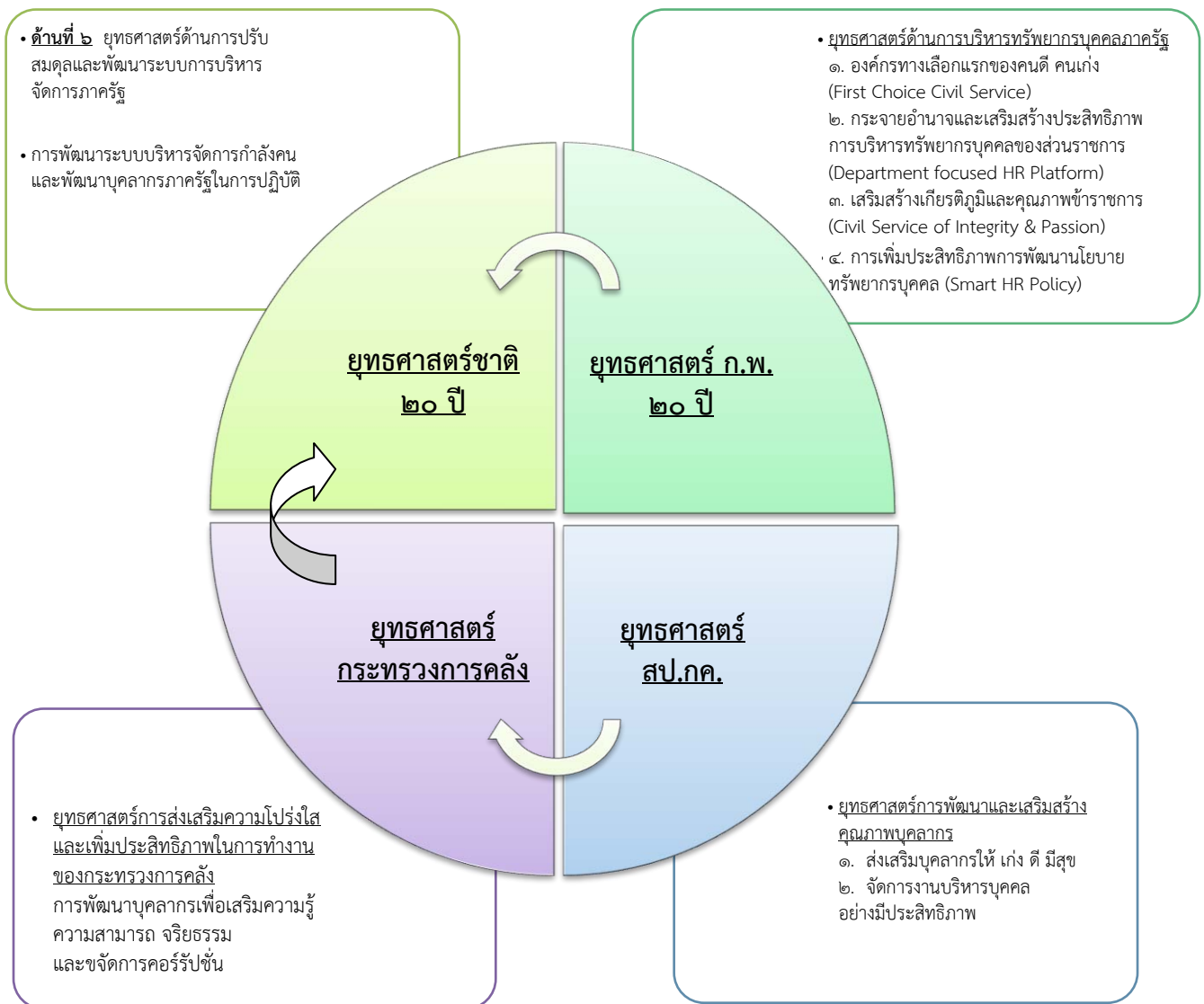
## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

เนื่องจากในปัจจุบันภาครัฐอยู่ภายใต้บริบทความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้แก่ ปัญหาการติดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ จึงมีเป้าหมายสูงสุดคือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามนัยแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ อีกทั้งจะต้องมีข้อมูล สำหรับนำไปใช้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตด้วย ทั้งนี้ นอกจากส่วนราชการจะต้องเสริมสร้างให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระบบที่ช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวให้แก่ผู้บริหารและองค์กร และเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ยังจะต้องเสริมสร้างให้เป็นระบบที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีอีกด้วย

ในการนี้ เพื่อเสริมความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘ ตามแนวทาง HR-Scorecard เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารองค์กรโดยรวม โดยใช้กรอบแนวคิดตามมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำบนพื้นฐานความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้



### ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ ๑ การเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ ๒ การบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่

กลยุทธ์ที่ ๓ การบริหารจัดการข้อมูลและการบูรณาการองค์ความรู้ในภาครัฐทั้งที่เป็น องค์ความรู้ในประเทศและต่างประเทศ

## ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ ๒๐ ปี

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

**กลยุทธ์ที่ ๑** การปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรทางเลือกแรกของ คนดี คนเก่ง (First Choice Civil Service)

๑. ระบบการสรรหาที่ส่งเสริมให้ส่วนราชการเป็นเจ้าภาพหลัก เพื่อให้ได้มาซึ่งคนดี คนเก่ง ที่เหมาะสมกับส่วนราชการ

๒. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการสรรหา และเลือกสรรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

**กลยุทธ์ที่ ๒** การกระจายอำนาจและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการ (Department focused HR Platform)

๑. ระบบจำแนกตำแหน่ง ที่รองรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คล่องตัว สนับสนุน การขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

๒. ระบบค่าตอบแทน ที่เพิ่มความสามารถของส่วนราชการในการดึงดูดและรักษา บุคลากรคุณภาพ

๓. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

๔. ระบบการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อนระดับ ที่คล่องตัว โปร่งใสและ เป็นธรรม

**กลยุทธ์ที่ ๓** การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ ( Civil Service of Integrity & Passion)

๑. ระบบทุนรัฐบาล ที่ดึงดูด รักษาคนเก่งคนดี สนับสนุนยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ และมีการบูรณาการระหว่างแหล่งทุนต่างๆ

๒. ระบบการพัฒนาข้าราชการ ที่ส่งเสริมการเตรียมกำลังคนและสนับสนุนการ ขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว

๓. ระบบการส่งเสริมจริยธรรม ที่สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการ

๔. ระบบมาตรฐานวินัย ที่มีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเป็นธรรม

**กลยุทธ์ที่ ๔** การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Smart HR Policy)

๑. ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนให้ทันสมัย สอดคล้องกับ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ระบบการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ที่มีประสิทธิภาพ

๓. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในระดับ ภูมิภาคและระดับโลก ที่ส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในเวทีโลก

## ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์ที่ ๙ การส่งเสริมความโปร่งใสและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง  
เป้าหมาย การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมความรู้ความสามารถ จริยธรรม และขีด  
การคอร์รัปชัน

กลยุทธ์ที่ ๒ การปรับโครงสร้างการดำเนินการของหน่วยงานในกระทรวงการคลัง  
เพื่อประสิทธิภาพ ความคล่องตัวและลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ ๓ การจัดคอร์รัปชันและเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ  
ดำเนินงานของภาครัฐ

## ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ส่งเสริมบุคลากรให้ เก่ง ดี มีสุข

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ จัดการงานบริหารบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง  
และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานปลัด-  
กระทรวงการคลัง

๓. เพื่อ กำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัด-  
กระทรวงการคลัง ให้มีความชัดเจน และสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

๔. เพื่อสร้างการ เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคล กับนโยบายระดับยุทธศาสตร์ และระดับ  
ปฏิบัติการให้เกิดความประสานสอดคล้องกัน

### ๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีแนวทางในการบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้รับการเสริมสร้างความ  
เข้มแข็ง จนเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partners) ในการบริหารราชการของส่วนราชการได้

๓. กรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง  
มีความชัดเจนและสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

๔. การบริหารทรัพยากรบุคคล นโยบายระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติ การ มีการเชื่อมโยง  
ประสานสอดคล้องกัน

## บทที่ ๒

### แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลัก HR Scorecard

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่องค์กรชั้นนำยุคใหม่ให้ความสำคัญ โดยมีที่มาจากแนวคิดด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ปรับเปลี่ยนมุมมองจากงานฝึกอบรมซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย (Training Expenses) มาเป็นการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Investment on Human Resource Development) ที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่าและมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนการพัฒนา เพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) เป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญแก่การกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินการขององค์กร ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นผู้เห็นนโยบายการพัฒนาระดับองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ที่อยู่หน้างานและบริหารผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรู้จักก่อนการพัฒนาทั้งระดับหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุด และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ยังจำเป็นต้องมีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับเครื่องมือการพัฒนาที่มีหลากหลายประเภท เพื่อให้สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย พร้อมทั้งต้องมีเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับและนำเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ ไปใช้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

#### ๒.๑ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากที่กล่าวไปข้างต้น ในยุคที่มีการแข่งขันกันด้วยทุนมนุษย์ จึงมีความท้าทายอย่างหนึ่ง ที่สำคัญคือ การที่จะบอกว่าองค์กรของเรามีทุนมนุษย์ที่ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าองค์กรอื่นหรือไม่ แม้วิธีการวัดและการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลจะยากกว่าการวัดผลทางด้านอื่นๆ แต่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แนวทางหนึ่งในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ “การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard”

**การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล** เป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (ซึ่งมิใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน) Brain E. Becker, Mark . Huselid และ Dave Ulrich



ได้เสนอแนวคิดเรื่อง “HR Scorecard” โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. ๑๙๙๒

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยในระบบราชการพลเรือนไทยจะใช้คำว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ ๔ ส่วน ดังนี้

๑. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

๒. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

๓. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด

๔. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

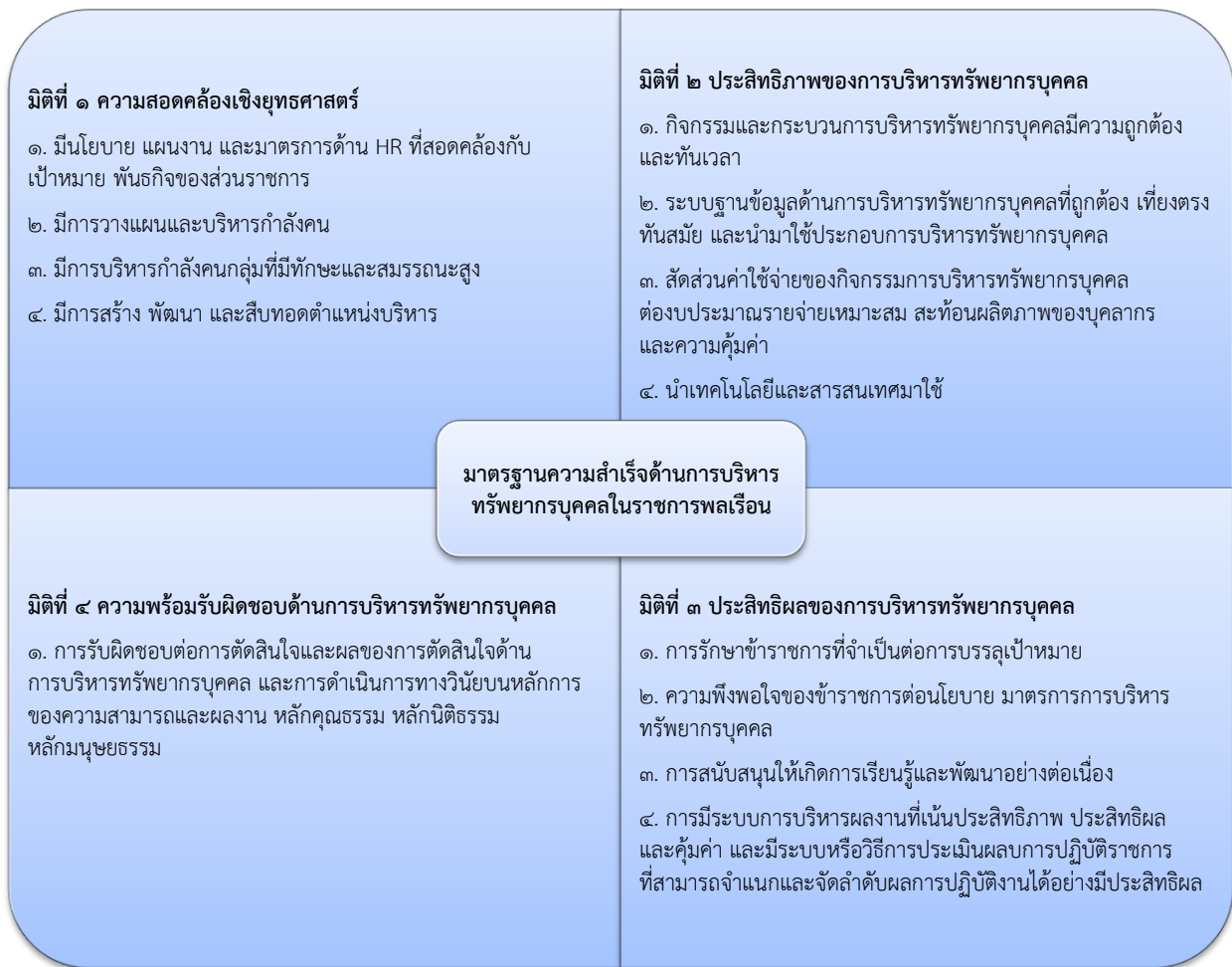
## **๒.๒. มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)**

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยส่วนราชการจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละระดับมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนี้

ระดับ	จุดเน้น	ผู้รับผิดชอบ	บทบาท
การบริหารนโยบาย	การบริหารและพัฒนา กำลังคน	องค์กรกลางบริหาร ทรัพยากรบุคคล (สำนักงาน ก.พ.)	กำหนดกรอบมาตรฐาน ความสำเร็จด้าน HRM (Human Resource Management) และ ติดตามประเมินผล
การบริหารยุทธศาสตร์	การบริหารทรัพยากร บุคคลเชิงกลยุทธ์	ส่วนราชการ	บริหารทรัพยากรบุคคล ในส่วนราชการให้ สอดคล้องกับกรอบ มาตรฐานความสำเร็จ ด้าน HRM
การปฏิบัติการ	งานปฏิบัติด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนราชการ	จัดทำแผน โครงการ และ มาตรการซึ่งสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ด้าน HRM

ตารางที่ ๑ ระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

**การบริหารนโยบาย** เป็นบทบาทของสำนักงาน ก.พ. โดยจะเป็นผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรภาครัฐ โดย อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ได้เห็นชอบข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. ในการกำหนด “มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” (HR Scorecard) ไว้เป็นแนวทาง ให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการ ดังนี้



แผนภาพ ๑ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

มาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุมีดังนี้

- ๑) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- ๒) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HM Program Efficiency)
- ๓) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)
- ๔) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

**๑) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

๑.๑) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๑.๒) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบัน และอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (Workforce Planning and Management)

๑.๓) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผูู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

๑.๔) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ข้าราชการและผูู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน (Continuity and Replacement Plan)

**๒) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency)** หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะ ดังนี้

๒.๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

๒.๒) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๒.๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

๒.๔) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

**๓) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผล ดังนี้

๓.๑) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผูู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

๓.๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผูู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๓.๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผูู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

๓.๔) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผูู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผูู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

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

๔.๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

๔.๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

**๕) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ( Quality of Work Life)** หมายถึง การที่ส่วนราชการ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้าใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

๕.๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

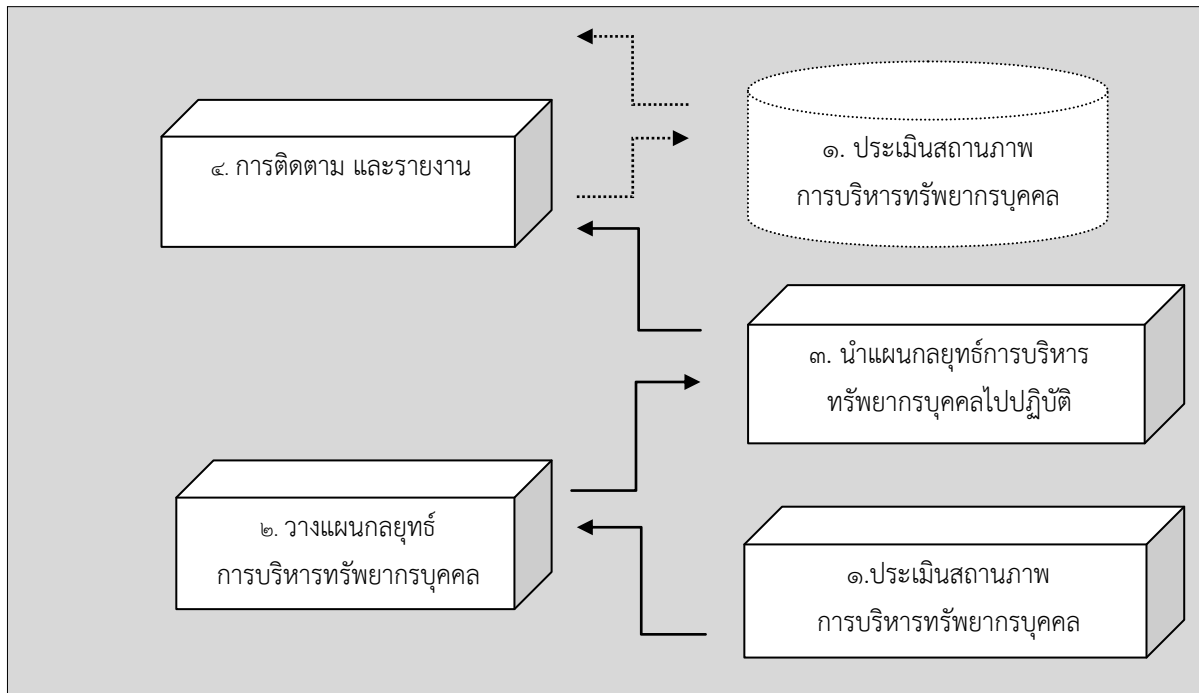
๕.๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติ และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ทั้งนี้ เพื่อให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

ส่วนราชการจึงมีบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมากับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้กำลังคนสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้ก้าวหน้าไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

### ๒.๓ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ



แผนภาพ ๒ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ

#### ๑) การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน โดยสามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอื่นๆ การศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด หรือการศึกษาจากการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของรอบปีที่ผ่านมา โดยสามารถนำข้อมูล ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ได้จากการรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของปีที่ผ่านมา มาประกอบการวิเคราะห์ด้วยก็ได้

#### ๒) การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

#### ๓) การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

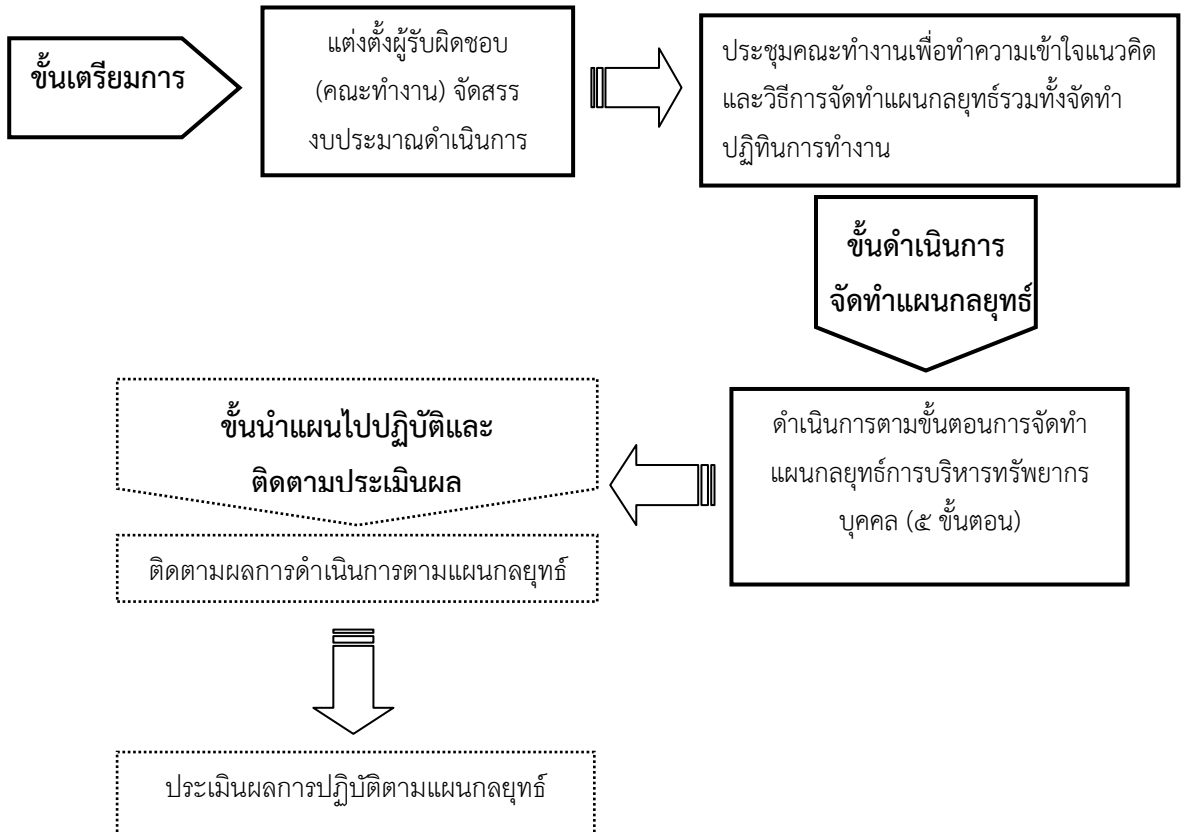
เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด และ

เงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ “การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธีดำเนินการและผลลัพธ์ที่ข้าราชการและส่วนราชการจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนผู้รับบริการด้วย”

**๔) การติดตามและการรายงาน**

เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการมั่นใจว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือหากมีปัญหาและอุปสรรคใดก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะๆ เช่น ทุก ๓ เดือน และเมื่อครบ ๑ ปี จะเป็นการประเมินผลและรายงานผลสำเร็จการดำเนินงานในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นของ “การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล” เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีถัดไป ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีการปรับปรุงที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เมื่อทุกส่วนราชการรายงานผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ สำนักงาน ก.พ. ก็จะสามารถกำหนดมาตรการ นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับราชการพลเรือนได้

**๒.๔ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**



แผนภาพที่ ๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

## ๑) การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและจัดสรรงบประมาณ

### ๑.๑) ผู้รับผิดชอบ

องค์ประกอบของคณะทำงานซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก (Line Managers) และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้รับผิดชอบ การพัฒนาระบบราชการขององค์กร (ก.พ.ร.) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ เป็นต้น เป็นคณะทำงาน โดยมีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่ได้รับ มอบหมายทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน คณะทำงานจะทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนที่กำหนด หรือปรับขั้นตอนการดำเนินงานตามความเหมาะสม

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จ เงื่อนไขสำคัญที่สุดคือ การมีส่วนร่วมและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการและผู้บริหารสายหลักขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายของส่วนราชการจึงควรเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่เริ่มต้น และร่วมรับทราบขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และพิจารณาให้ความเห็นชอบใน ประเด็นต่างๆ

### ๑.๒) งบประมาณดำเนินการ

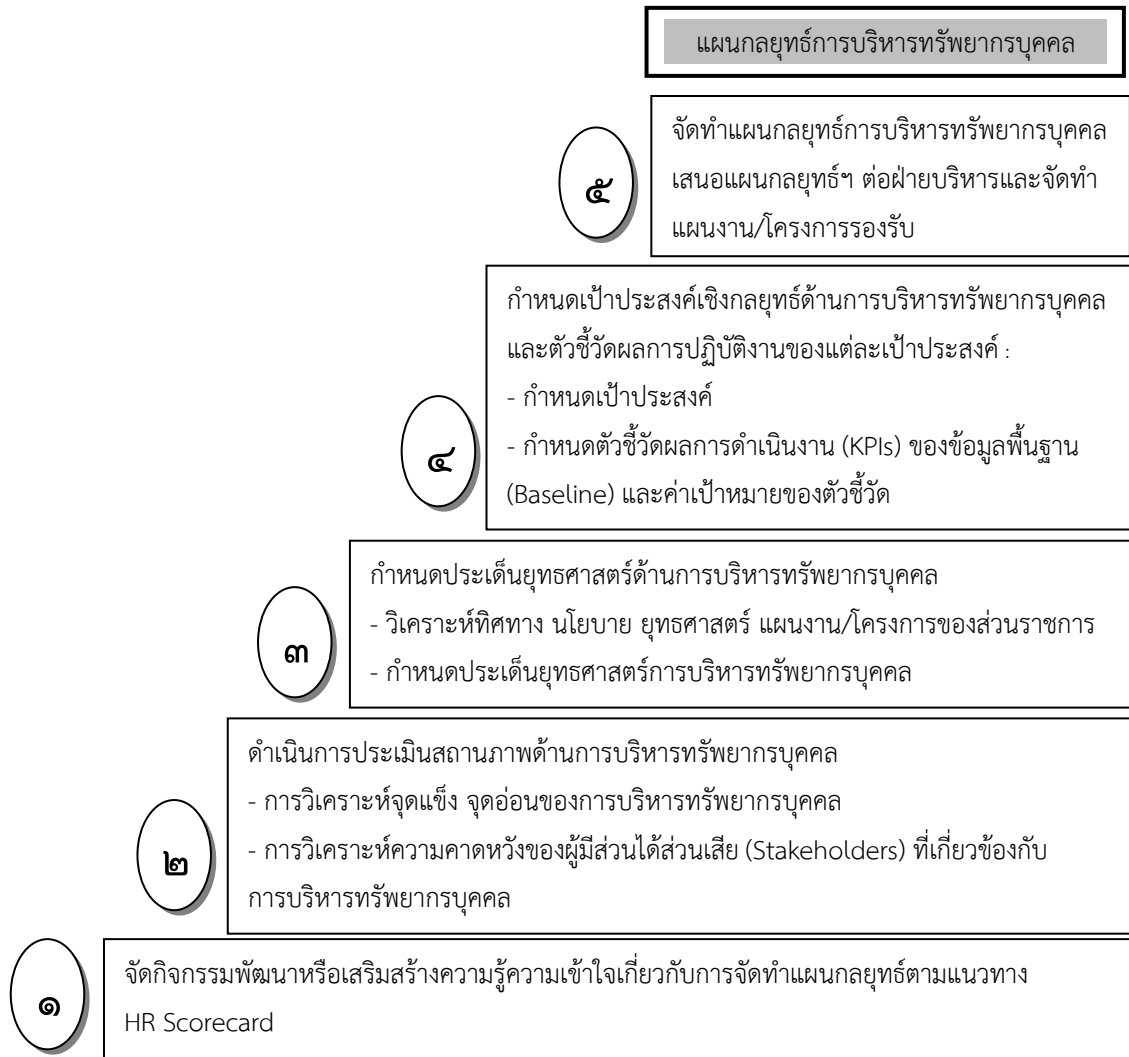
รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม/สัมมนา ซึ่งส่วนราชการ จำเป็นต้องตั้งงบประมาณล่วงหน้าไว้ก่อน

#### ๒) จัดประชุม/สัมมนาก่อนเริ่มกระบวนการ

ก่อนเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และติดตาม ประเมินผล ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานควรจัดให้มีการประชุม/สัมมนาคณะทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิตที่ต้องการ เช่น แผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้เทคนิค ประสบการณ์ร่วมกัน การทำงานเชิงรุก และร่วมกันจัดทำแผนและปฏิทินการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนสุดท้าย



### ๓) ขั้นตอนดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์



แผนภาพ ๔ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

**ขั้นตอนที่ ๑ การจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล**

เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

**ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล**

เพื่อทราบระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุน และผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประสบความสำเร็จ

### **ขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ**

เพื่อให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ โดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ ๒ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลพิจารณาร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การดำเนินการในขั้นตอนที่ ๓ ที่สำคัญ ได้แก่ การนำประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิค “การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis)” ซึ่งเป็นการหาส่วนต่าง “ระดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์” กับ “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน” ของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความแตกต่างในแต่ละประเด็นที่เรียกว่า “ส่วนต่าง” จากนั้นเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ฯ **ที่มีคะแนนส่วนต่างสูง** เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตาม หากยังเห็นว่า มีประเด็นอื่นที่แม้จะมีคะแนน “ส่วนต่าง” ต่ำ แต่เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรสรุปรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอให้ฝ่ายบริหารของส่วนราชการพิจารณาอีกครั้ง และหากฝ่ายบริหารเห็นสมควรให้แก้ไขเพิ่มเติมประเด็นยุทธศาสตร์ใด ก็ให้คณะทำงานนำข้อสังเกตของฝ่ายบริหารมาปรับปรุงแก้ไขประเด็นยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

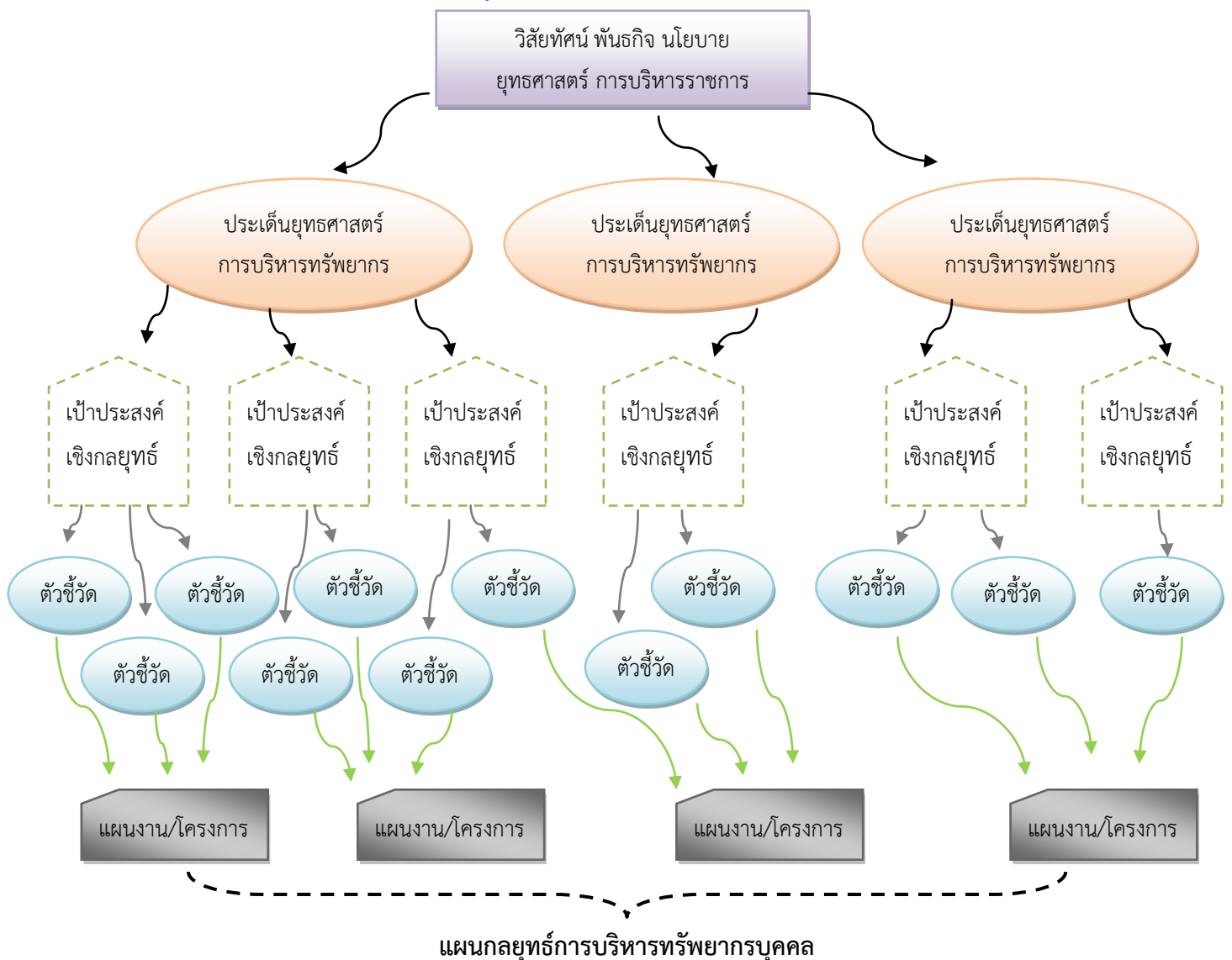
### **ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์**

เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๓ บรรลุผล ซึ่งต้องระบุได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว หรือที่เรียกว่า “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives) ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ (KPIs) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การกำหนดและระบุสิ่งบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ฯ นั้น ประสบความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงใด หรือ

วิธีการวัด/ประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้องกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และ น้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับแต่ละเป้าประสงค์ด้วย

**ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) การกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ**

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับสมบูรณ์ตาม HR Scorecard Template และ กำหนดแผนงาน/โครงการรองรับถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนที่ผู้บริหารส่วนราชการจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การนำผลผลิตที่ได้รับจากการทำงานของคณะทำงานฯ ในขั้นตอนที่ ๒-๔ มาเขียนรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม และกำหนดชื่อแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม



แผนภาพ ๕ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

## บทที่ ๓

# วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่และโครงสร้าง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

### ๓.๑ วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการบริหารงานของกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

### ๓.๒ พันธกิจ

๑. กำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง
๒. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง รวมทั้งการแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
  ๓. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมถึงการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
  ๔. ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
  ๕. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
  ๖. เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ
  ๗. เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของกระทรวง ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายและแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
  ๘. บูรณาการและขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมในกระทรวง

### ๓.๓ ค่านิยม

๑. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ของผู้บริหาร คือ

  - ใส่ใจการพัฒนาประสิทธิภาพ และโอกาสความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - ใส่ใจแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง
  - มอบหมายงานที่เป็นธรรม เหมาะสมกับทักษะความชำนาญ
  - เพิ่มการสอนงาน (Coaching) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ของบุคลากร คือ

  - รู้หน้าที่และทำงานอย่างรับผิดชอบ
  - ตรวจสอบงานให้ถูกต้องและส่งงานตรงเวลา
  - รับฟังปัญหาของผู้มาติดต่ออย่างสุภาพ และใส่ใจ

๒. ความเสียสละ (Sacrifice)

พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ของผู้บริหาร คือ

- ทำงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
- เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ของบุคลากร คือ

- ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า
- ใช้เวลาราชการให้เกิดประโยชน์เสมอ
- ทำงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

๓. ความสามัคคี (Harmony)

พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ของผู้บริหาร คือ

- ทำงานเป็นทีมโดยไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก
- ประสานข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดงานในองค์กรรวม

พฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ของบุคลากร คือ

- ยิ้มแย้มแจ่มใสกับเพื่อนร่วมงาน
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- เห็นความสำคัญของกิจกรรมกลุ่มและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

**๓.๔ นโยบายและทิศทางการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง**

**แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓**

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** : เสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

**เป้าประสงค์** : หน่วยงานในสังกัดสามารถดำเนินงานตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**ตัวชี้วัด** : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๑

<b>กลยุทธ์ที่ ๑.๑</b> : ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
<b>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์</b> : เพื่อให้หน่วยงานแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
<b>กลยุทธ์ที่ ๑.๒</b> : บูรณาการการดำเนินงานภายในองค์กร
<b>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์</b> : เพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ไม่ซ้ำซ้อน
<b>กลยุทธ์ที่ ๑.๓</b> : สร้างนวัตกรรมและบริหารการเปลี่ยนแปลง
<b>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์</b> : เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการบริหารองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

**เป้าประสงค์** : หน่วยงานในสังกัดดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและตามหลักธรรมาภิบาล

**ตัวชี้วัด** : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๒

<p>กลยุทธ์ที่ ๒.๑ : กำกับ ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : หน่วยงานในสังกัดดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>
<p>กลยุทธ์ที่ ๒.๒ : ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : เพื่อบริหารจัดการองค์กรอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ</p>
<p>กลยุทธ์ที่ ๒.๓ : เสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นหน่วยงานคุณธรรม</p>
<p>กลยุทธ์ที่ ๒.๔ : สื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุก</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : เพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์งานของกระทรวงสู่สาธารณชนอย่างถูกต้องและรวดเร็ว</p>
<p>กลยุทธ์ที่ ๒.๕ : พัฒนางค์ความรู้ภายในองค์กร</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : เพื่อสร้างองค์ความรู้ยู่คู่กระทรวงอย่างยั่งยืน</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร

เป้าประสงค์ : บุคลากรมีความรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

ตัวชี้วัด : ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน

<p>กลยุทธ์ที่ ๓.๑ : ส่งเสริมบุคลากรให้ เก่ง ดี มีสุข</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข</p>
<p>กลยุทธ์ที่ ๓.๒ : จัดการงานบริหารบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : เพื่อการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงการคลัง

เป้าประสงค์ : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความผิดพลาดที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงการคลังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

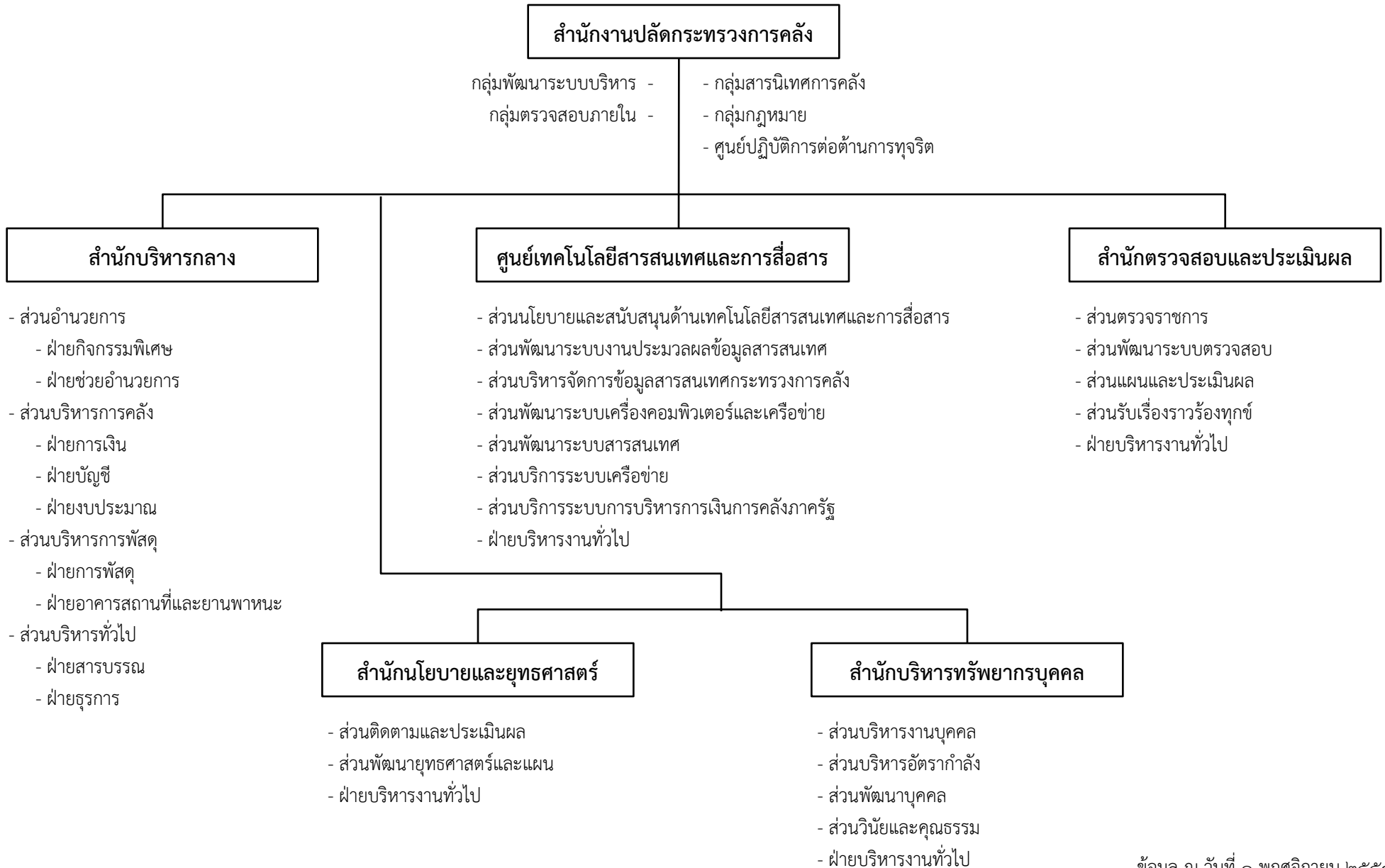
<p>กลยุทธ์ที่ ๔.๑ : พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</p>
<p>กลยุทธ์ที่ ๔.๒ : พัฒนาการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง</p> <p>เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ : เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังที่มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ</p>

๓.๕ กรอบอัตรากำลังในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	รวม	ข้าราชการ (ตำแหน่ง)	ลูกจ้างประจำ (อัตรา)	พนักงาน ราชการ (อัตรา)	ลูกจ้างชั่วคราว	
						เงิน งบประมาณ (คน)	เงินนอก งบประมาณ (คน)
๑	สำนักงานรัฐมนตรี	๕๙	๑๑	๗	๒๒	-	๑๙
๒	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๕๐๓	๒๓๔	๒๔	๗๒	-	๑๗๓
๓	ผู้บริหารระดับสูง	๑๗	๑๗	-	-	-	-
๔	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๑๕	๗	-	๒	-	๖
๕	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๑๖	๑๐	-	๔	-	๒
๖	กลุ่มกฎหมาย	๒๐	๙	-	๒	-	๙
๗	กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๒๖	๑๐	๑	๘	-	๗
๘	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	๑๕	๕	-	-	-	๑๐
๙	สำนักบริหารกลาง	๑๕๓	๕๑	๑๗	๒๗	-	๕๘
๑๐	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร	๗๘	๔๕	๒	๔	-	๒๗
๑๑	สำนักตรวจสอบและประเมินผล	๗๐	๒๓	๒	๑๓	-	๓๒
๑๒	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๒๔	๑๖	-	-	-	๘
๑๓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๖๙	๔๑	๒	๑๒	-	๑๔
	รวม	๕๖๒	๒๔๕	๓๑	๙๔	-	๑๙๒

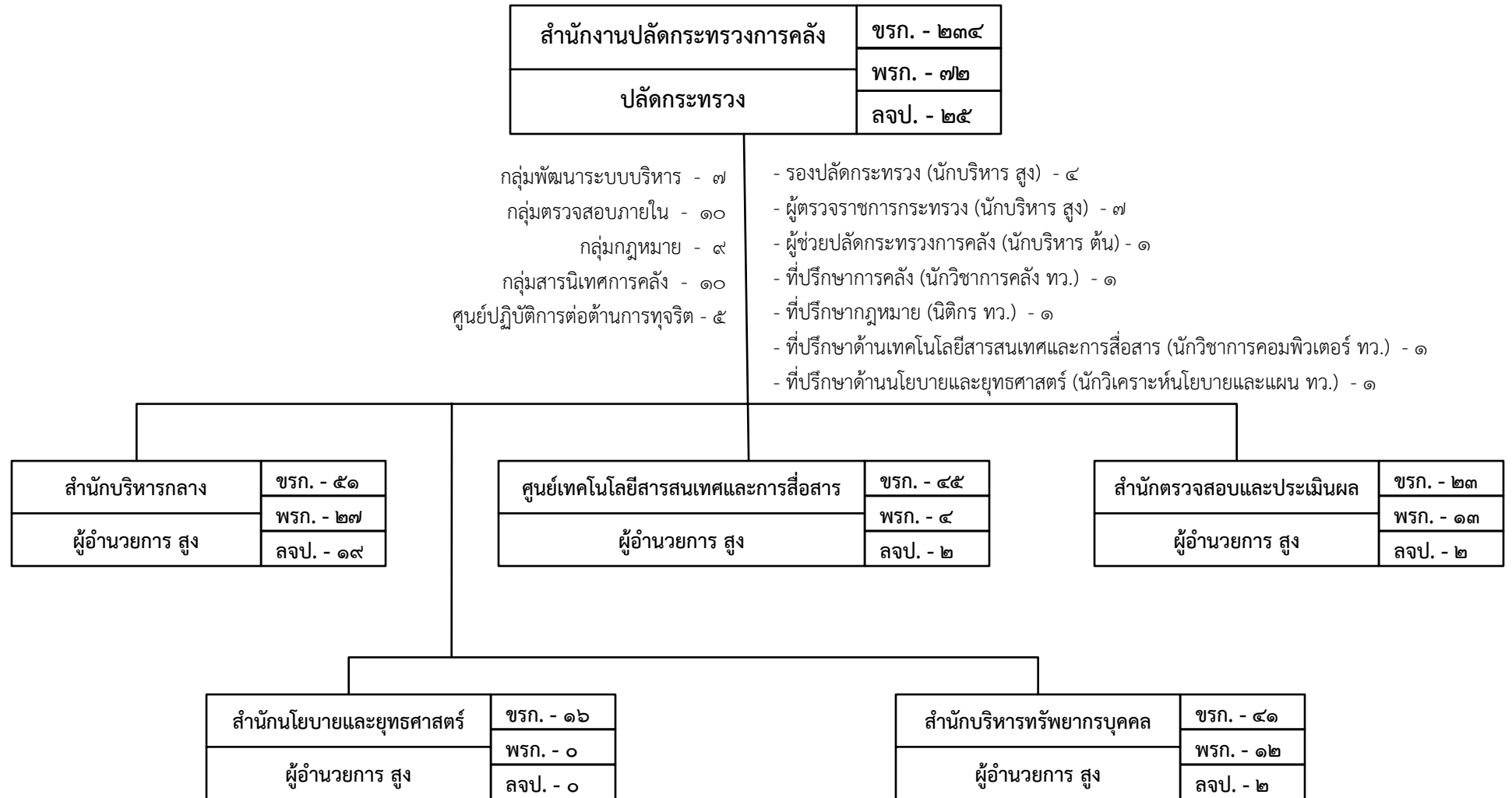
ข้อมูล ณ เดือนมกราคม ๒๕๖๐

๓.๖ แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง  
 แผนภูมิโครงสร้างการแบ่งงานภายในส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง





### ๓.๖ แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



ลูกจ้างชั่วคราว	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๑๗๓

แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ขรก. - ๗
	พรง. - ๒
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชช.)	ลจป. - ๐

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชพ.) - ๑

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ปก./ชก.) - ๕

ลูกจ้างชั่วคราว	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๖

ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

กลุ่มกฎหมาย	ขรก. - ๙
	พรก. - ๒
นิติกร (ชช.)	ลจป. - ๐

นิติกร (ปก/ชก) - ๗  
 เจ้าหน้าที่งานธุรการ (ปง/ชง) - ๑

ลูกจ้างชั่วคราว	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๙

ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

กลุ่มตรวจสอบภายใน	ขรก. - ๑๐
	พรก. - ๔
	ลจป. - ๐

ส่วนตรวจสอบภายในระดับกระทรวง

นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ชช.) - ๑

นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปก./ชก./ชพ.) - ๖

ส่วนตรวจสอบภายในระดับกรม

นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ชพ.) - ๑

นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปก./ชก./ชพ.) - ๑

เจ้าพนักงานธุรการ (ปง./ชง.) - ๑

ลูกจ้างชั่วคราว	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๒

ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	ขรก. - ๕
	พรก. - ๐
	ลจป. - ๐

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ซพ.) - ๒

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน( ปก./ชก.) - ๓

ลูกจ้างชั่วคราว	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๑๐

ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

## แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

กลุ่มสารนิเทศการคลัง	ขรก. - ๑๐
	พรก. - ๘
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชช.)	ลจป. - ๑

นักประชาสัมพันธ์ (ปก./ชก.) - ๗

เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา (ปง./ชง.) - ๑

เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (ปง./ชง.) - ๑

ลูกจ้างชั่วคราว	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๗

ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

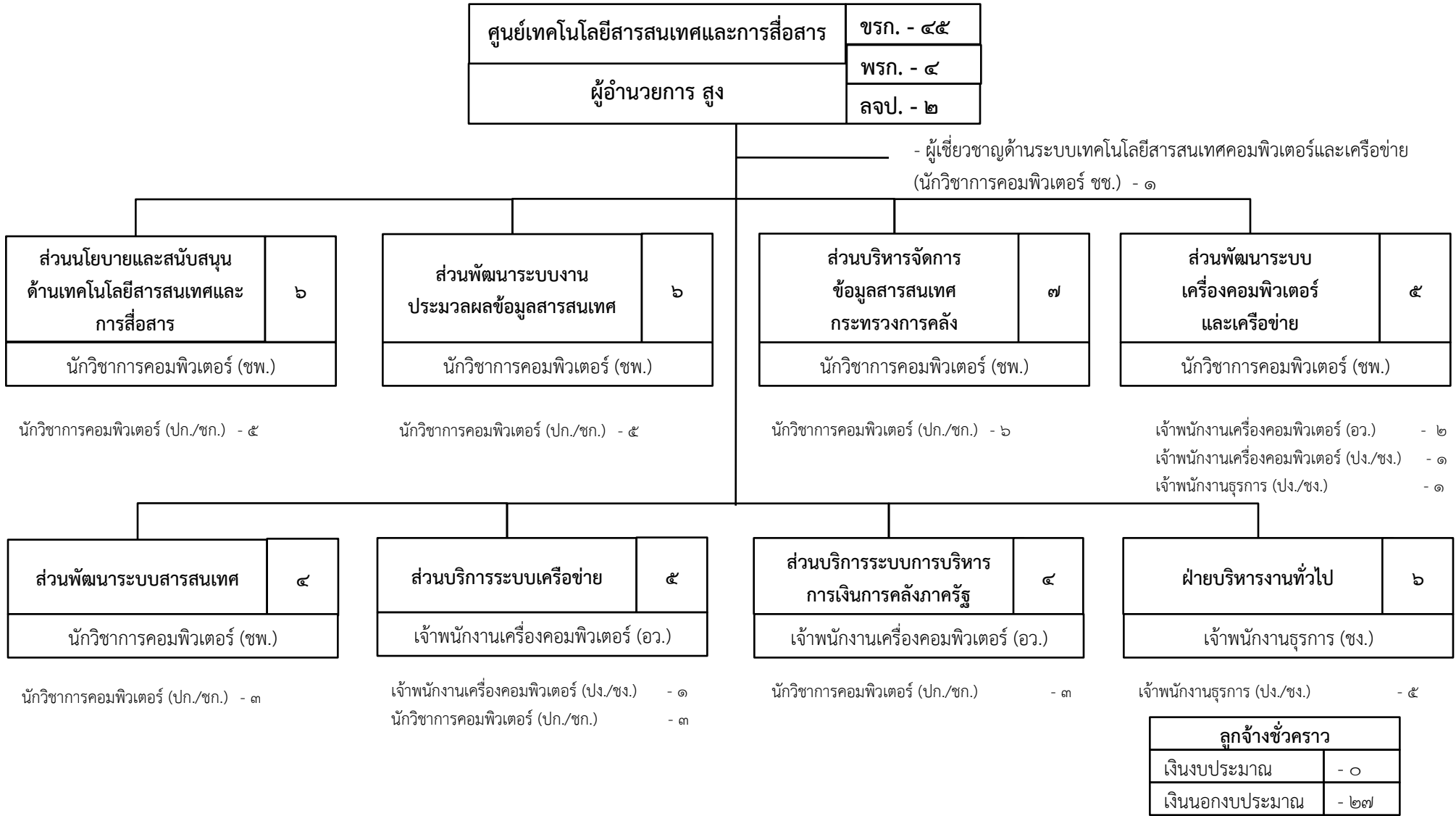
## แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



ลูกจ้างชั่วคราว	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๕๘

ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

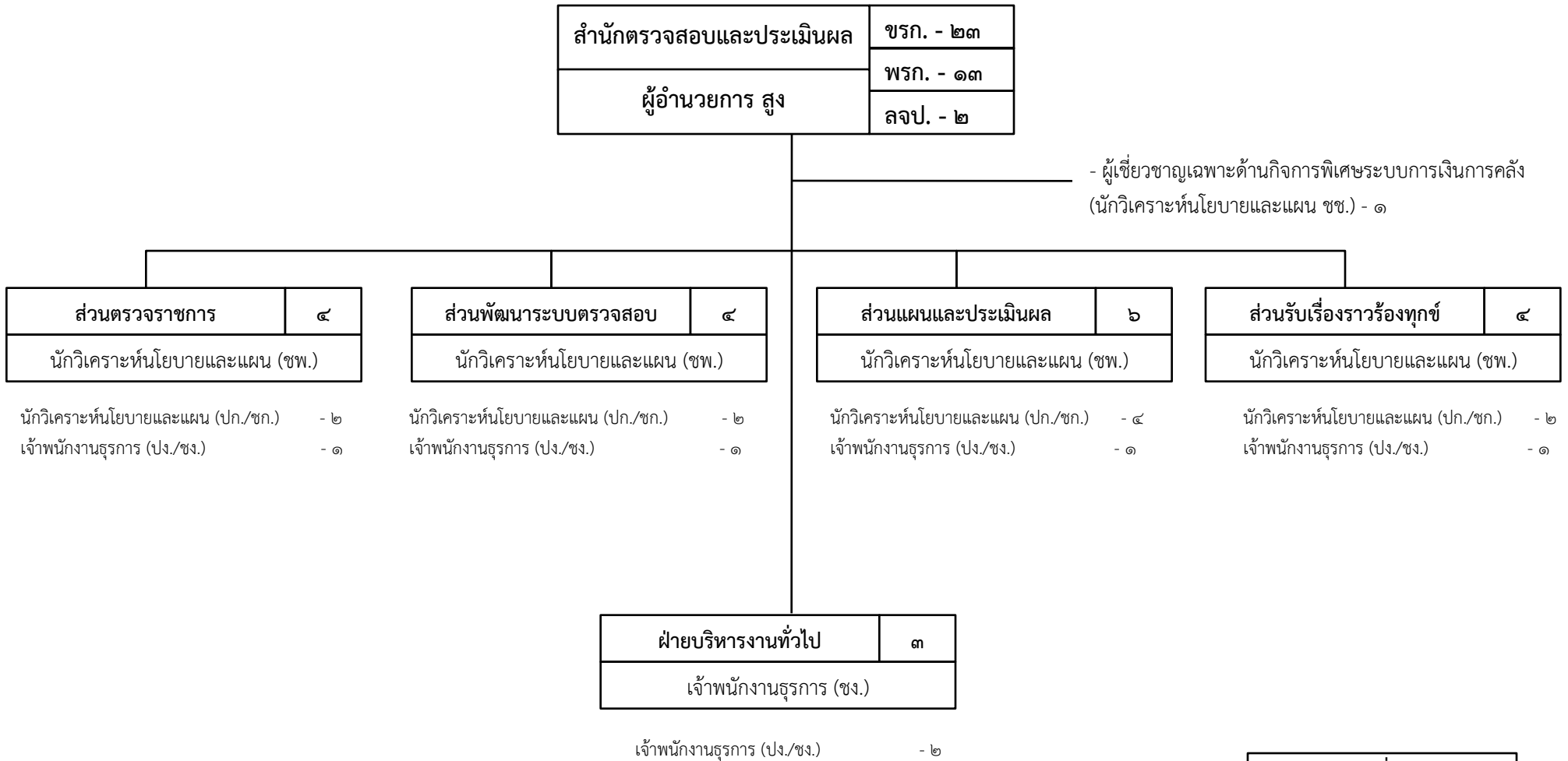
# แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



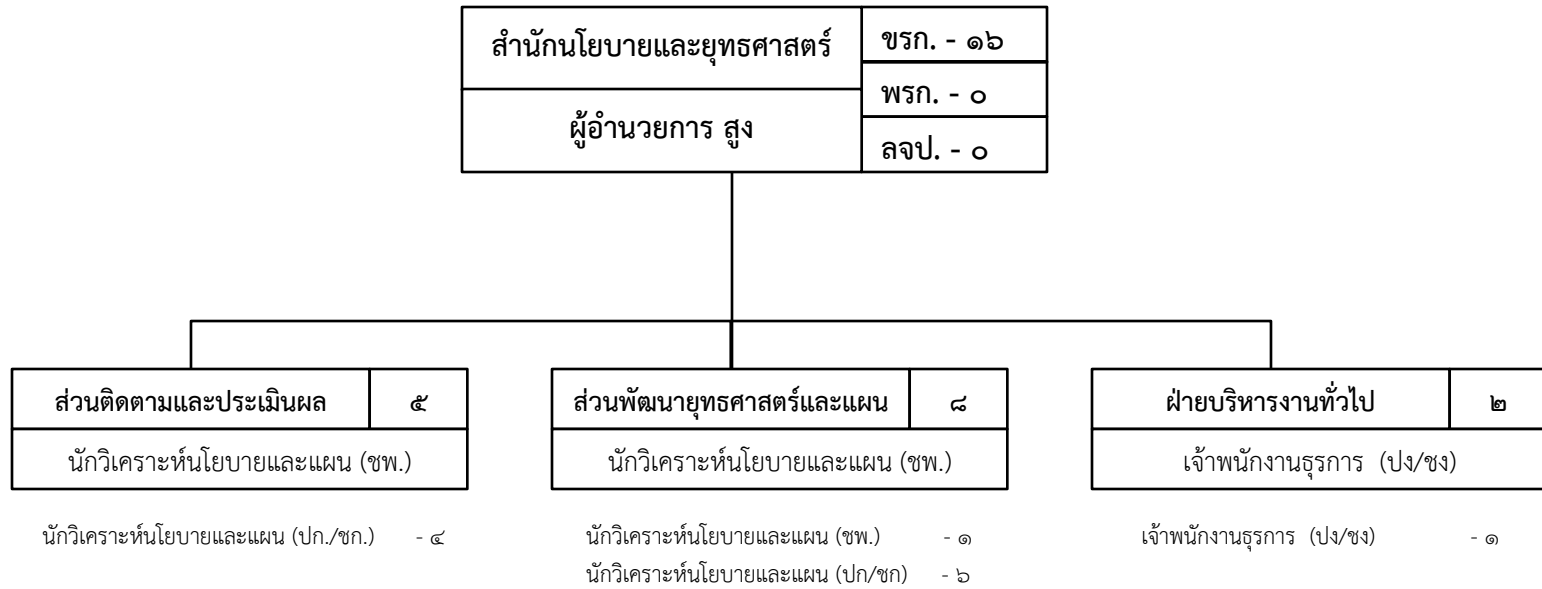
# แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



<b>ลูกจ้างชั่วคราว</b>	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๓๒

ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

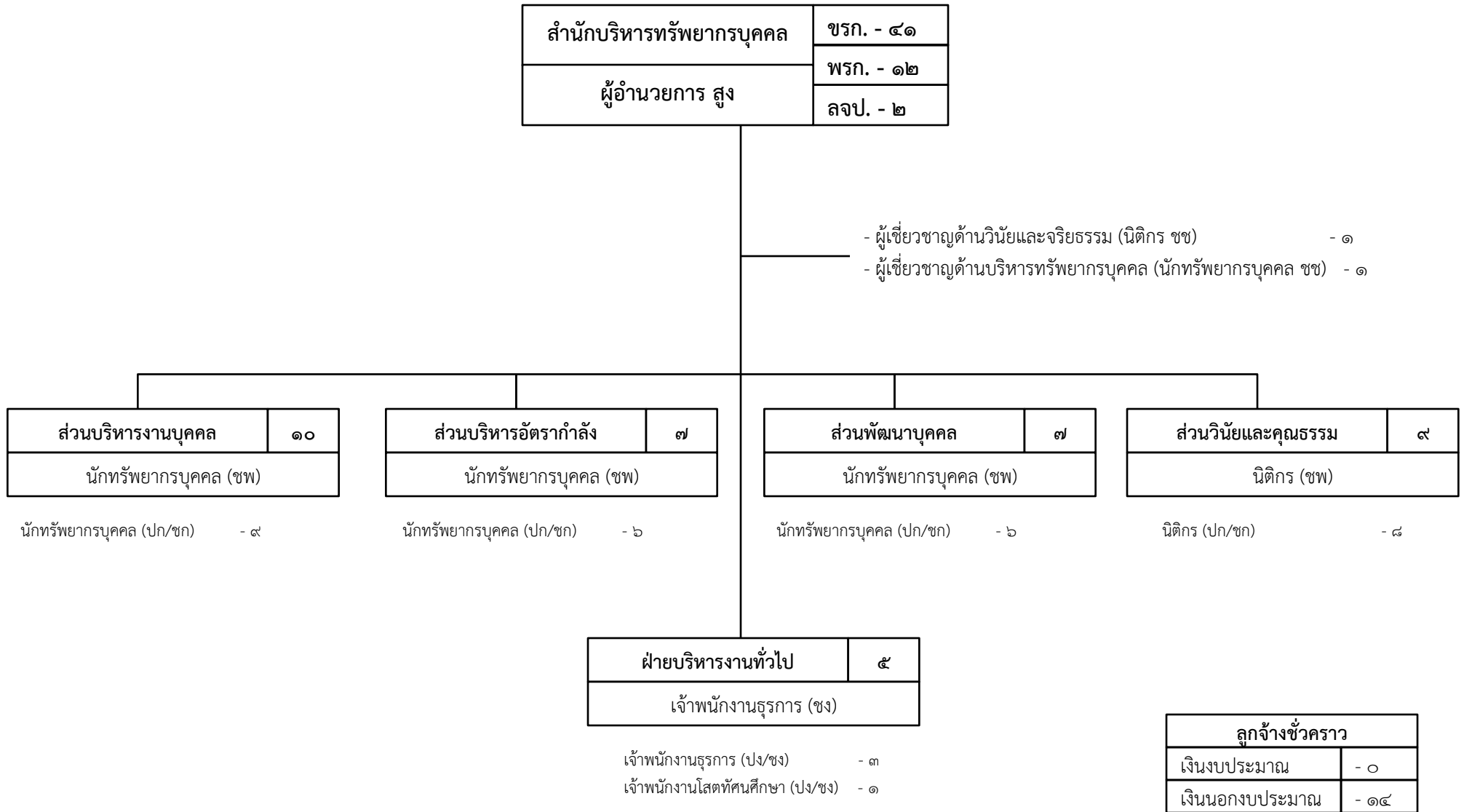
## แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



<b>ลูกจ้างชั่วคราว</b>	
เงินงบประมาณ	- ๐
เงินนอกงบประมาณ	- ๘

ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

# แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



ข้อมูล ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

## บทที่ ๔

### การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### ๔.๑ ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง การบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตควรจะสนับสนุนให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ๑) มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการ
- ๒) มีการปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับ Thailand ๔.๐ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๓) มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่สามารถพัฒนาคุณภาพโดยรวมของบุคลากร และเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหารในอนาคต เพื่อให้การบริหารราชการมีความต่อเนื่องไม่ขาดช่วง

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

- *การทบทวนโครงสร้าง อัตรากำลัง และกระบวนการ* เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับภารกิจและทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการในอนาคต
- *การเสริมสร้างสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร* โดยมุ่งเน้นการจัดหลักสูตรที่มีคุณภาพและมีความน่าสนใจ รวมทั้งควรพัฒนาหลักสูตรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ให้มีความเข้มข้นมากขึ้น โดยอาจจะขยายระยะเวลาของการดำเนินหลักสูตรออกเป็น ๒ เดือน เพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้เรียนรู้สิทธิและหน้าที่ที่ถูกต้อง รวมทั้งพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน และมีโอกาสที่จะรวมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานในอนาคต
- *การรักษาบุคลากรไว้* โดยส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากร เช่น มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน กำหนด Succession Plan เพื่อเตรียมรองรับการเกษียณอายุในอีก ๓-๔ ปีข้างหน้า บริหารอัตรากำลังเพื่อมิให้เกิดการขาดช่วงตำแหน่ง รวมทั้งควรสื่อสารให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถรักษาสิทธิและประโยชน์ที่พึงมีพึงได้ รวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ตนเองต่อไป
- *การพัฒนาบุคลากร* โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีลักษณะดังต่อไปนี้
  - มีแรงจูงใจในการทำงาน
  - มีทัศนคติการทำงานเชิงรุก (Proactive)
  - ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาโอกาสในการมีส่วนร่วมในภารกิจ/ยุทธศาสตร์/นโยบายต่าง ๆ
  - มีคุณธรรมและมีความพอเพียงในการดำรงชีวิต

## ๔.๒ ผลการวินิจฉัยองค์การด้วยเครื่องมือ ๙ Cells โดยสำนักงาน ก.พ.ร.

จากการวิเคราะห์องค์การด้วยเครื่องมือของสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า มีประเด็นที่สำนักงานปลัด-กระทรวงการคลังจะต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้

ประเด็นการวินิจฉัย	แนวทางการดำเนินการ
<b>การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal: IG)</b> - ส่วนราชการยังไม่มี ความชัดเจนในการกำหนด ตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ชัดเจนและ สนับสนุนต่อเป้าหมายระดับ หน่วยงาน	กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคลให้ครอบคลุม การกำหนดตัวชี้วัดที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
	ทบทวนรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) และความรับผิดชอบหลัก ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจงานในปัจจุบันและอนาคต
	จัดหลักสูตรพัฒนาหัวหน้างานหรือหลักสูตร HR for Non HR เพื่อให้ หัวหน้างานและผู้บริหารเข้าใจหลักการในการบริหารคน โดยมีความสามารถ ในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน
	พัฒนาหัวหน้างานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการกำหนดผลงานหรือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
	กำหนดสมรรถนะหัวหน้างานและผู้บริหารในเรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
<b>การออกแบบการทำงานระดับบุคคล (Individual Design)</b> - ส่วนราชการยังไม่มี ความชัดเจนในการออกแบบ การทำงานที่สนับสนุนให้บรรลุ เป้าหมายระดับบุคคล	จัดให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในแต่ละหน่วยงาน
	พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-skill Training)
	จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และประกาศ นโยบายเรื่องการเติบโตตามสายอาชีพอย่างชัดเจน
<b>การบริหารจัดการระดับบุคคล (Individual Management: IM)</b> - ส่วนราชการยังไม่มี ความชัดเจนในการบริหารจัดการ ระดับบุคคลที่สนับสนุนให้บรรลุ เป้าหมายการทำงานระดับบุคคล	จัดให้มีการบริหารสมรรถนะ (Competency Management) - จัดทำมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งข้าราชการ สป.กค. - ประเมินสมรรถนะบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current State Analysis) - ฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสมรรถนะ (Competency based training and development) หรือกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล(IDP) ตามหลักสมรรถนะ
	จัดให้มีการบริหารสายอาชีพ (Career Management) - กำหนด Career Path - จัดทำ Succession Plan - วางแผนพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง (On the job training, Job Rotation, Coaching, Mentoring, Special Assignment, Training, Scholarship, etc.)
	จัดทำแผนการสร้างความสุขและความผูกพันของบุคลากร โดยมีการติดตาม ผลการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง

## ๔.๓ ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยสำนักงาน ก.พ.

จากการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ๕ มิติ ผ่านระบบออนไลน์ โดยสำนักงาน ก.พ. พบว่ามีประเด็นที่ควรปรับปรุง ดังนี้

### มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

๑. ความเพียงพอของกำลังคนในหน่วยงาน
๒. ความสม่ำเสมอในการสำรวจจำนวนกำลังคน
๓. การสรรหา บรรจุ และ แต่งตั้งสอดคล้องกับความจำเป็นของส่วนราชการ
๔. การช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ โดยกลุ่มข้าราชการที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงที่ได้รับการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และพัฒนาตามแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ
๕. การคัดเลือกและพัฒนาข้าราชการที่ดี ทำให้ได้กลุ่มบุคคลที่มีทักษะและสมรรถนะสูง

### มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ
๒. การนำผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจมาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน
๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการสามารถจำแนก/แยกระดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน
๔. การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในส่วนราชการเชื่อมโยงกับระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

### มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. การสื่อสารให้ข้าราชการได้รับรู้ รับทราบ หลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ
๒. ความสามารถในการเข้าถึงช่องทางการอุทธรณ์และร้องทุกข์ โดยเชื่อมั่นว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง
๓. การตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การแต่งตั้ง การโอนย้าย การเลื่อนเงินเดือน และการพัฒนา เป็นต้น ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม ตามความสามารถ และผลงานอย่างแท้จริง
๔. ข้าราชการได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาคจากการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากส่วนราชการ เช่น การแต่งตั้ง การโอน การย้าย การเลื่อนเงินเดือน และการพัฒนา เป็นต้น

**๔.๔ ผลการสำรวจความคิดเห็นต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้าง  
ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงการคลัง**

จากการเก็บข้อมูลจากบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังที่เป็นผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ด้วยแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน และการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ผลปรากฏว่า บุคลากรมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**ด้านที่ ๑ ระดับความพอใจด้านลักษณะงาน**

ความพึงพอใจด้านลักษณะงาน	ระดับความพึงพอใจ
๑. การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๘.๙)
๒. ความสุขในการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ	พอใจปานกลางถึงมาก (ร้อยละ ๔๐.๒)
๓. ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๖.๗)
๔. การทำงานที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์มากขึ้น	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๓.๕)
๕. ระบบการจัดการความรู้ที่ดีและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๔.๖)

**ด้านที่ ๒ ระดับความพอใจในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า**

ความพึงพอใจด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า	ระดับความพึงพอใจ
๑. มีภารกิจและหน้าที่ที่มั่นคง	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๖.๒)
๒. การประเมินความรู้ ความสามารถ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ อยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้องเหมาะสม มีความยุติธรรม และสามารถเชื่อมั่นในเกณฑ์การประเมินได้	พอใจปานกลางถึงมาก (ร้อยละ ๓๙.๑)
๓. การประเมินประสิทธิภาพ ผลงาน ความสามารถ และความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงาน อยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง เหมาะสมมีความยุติธรรม และสามารถเชื่อมั่นในเกณฑ์การประเมินได้	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๒.๔)
๔. สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ / การผลิตผลงานทางวิชาการ / เอกสาร/งานวิจัย / สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมใหม่ๆ	พอใจมาก (ร้อยละ ๓๘.๐)

ความพึงพอใจด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า	ระดับความพึงพอใจ
๕. เปิดโอกาสให้พัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับ การฝึกอบรม/สัมมนาหรือกิจกรรมการจัดการความรู้	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๘.๙)
๖. การจัดการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอย่าง เหมาะสม	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๑.๓)

### ด้านที่ ๓ ระดับความพอใจในด้านเพื่อนร่วมงาน

ความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน	ระดับความพึงพอใจ
๑. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ และผลงาน	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๔.๖)
๒. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะระหว่างผู้ปฏิบัติงานและเพื่อน ร่วมงาน	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๕.๑)
๓. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสามารถและความพร้อมที่จะให้ คำปรึกษาปัญหาการทำงาน	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๖.๒)
๔. การยอมรับ นับถือในความรู้ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ภารกิจและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๕.๗)
๕. การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพ	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๑.๘)

### ด้านที่ ๔ ระดับความพอใจในด้านผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจด้านผู้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ
๑. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆอย่างชัดเจน	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๔.๖)
๒. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ หน่วยงาน	พอใจมาก (ร้อยละ ๓๙.๗)
๓. การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับบุคลากร และเมื่อประสบปัญหา ในการทำงานผู้ปฏิบัติงานสามารถปรึกษาหารือได้	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๐.๘)
๔. การให้ความเสมอภาคต่อบุคลากรภายในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากร	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๒.๔)
๕. การให้คำแนะนำ และสอนงานท่านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๐.๒)
๖. การถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	พอใจมาก (ร้อยละ ๓๙.๗)



ความพึงพอใจด้านผู้บังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ
๗. การ สนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๒.๙)

**ด้านที่ ๕ ระดับความพอใจในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ**

ความพึงพอใจด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความพึงพอใจ
๑. การกำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการอย่างเหมาะสมกับปริมาณงานหรือ ภารกิจที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๒.๖)
๒. ความพอใจกับเงินเดือนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสายอาชีพอื่นๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือนท่าน	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๔.๐)
๓. การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่หลากหลายและเหมาะสม	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๓.๕)
๔. การเบิกค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการต่างๆ อย่างสะดวกและรวดเร็ว	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๓.๕)
๕. การสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัล แก่บุคลากร/ทีมงาน ที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม หรือที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๒.๔)
๖. การนำผลการได้รับรางวัลต่างๆของบุคลากรไปประกอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมินอย่างเป็นรูปธรรม	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๕.๑)

**ด้านที่ ๖ ระดับความพอใจในด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก**

ความพึงพอใจด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความพึงพอใจ
๑. สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศมีความเหมาะสมและส่งเสริมให้ท่านทำงานสะดวก	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๙.๑)
๒. อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร ที่มีลักษณะทำให้เกิด ความกระตือรือร้นในการทำงาน	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๖.๗)
๓. การจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ห้อง ส้วม ที่เพียงพอกับความต้องการ	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๕.๙)
๔. การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวก ต่อการทำงาน	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๐.๒)
๕. มาตรการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๐.๘)
๖. วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะ นำมาใช้	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๕.๑)

ความพึงพอใจด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความพึงพอใจ
๗. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้ในสัปดาห์ความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเองได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๘.๔)
๘. มีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุดมุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๙.๗)

**ด้านที่ ๗ ระดับความพอใจในด้านความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร**

ความพึงพอใจด้านความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ
๑. การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กร	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๗.๓)
๒. การเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๖.๒)
๓. การสรุปบทเรียนและวางแผนที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๑.๓)
๔. ความคิดริเริ่มวิธีการต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๐.๒)
๕. การเต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จ ถึงแม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงานไปแล้ว หรือนำงานไปทำต่อที่บ้าน	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๔.๐)
๖. การ นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนางานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๕.๑)

**ด้านที่ ๘ ระดับความพอใจในด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร**

ความพึงพอใจด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความพึงพอใจ
๑. เมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้น บุคลากรในองค์กรมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย	พอใจมาก (ร้อยละ ๕๑.๑)
๒. ความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าทำงานที่องค์กรแห่งนี้	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๗.๓)
๓. ความภูมิใจเมื่อได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี	พอใจมาก (ร้อยละ ๕๓.๓)
๔. บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	พอใจมาก (ร้อยละ ๕๒.๗)
๕. บุคลากรในหน่วยงานมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึง	พอใจมาก

ความพึงพอใจด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความพึงพอใจ
ประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง	(ร้อยละ ๕๔.๙)

**ด้านที่ ๙ ระดับความพอใจในการดำรงสมาชิกภาพและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร**

ความพึงพอใจด้านการดำรงสมาชิกภาพและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ
๑. การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	พอใจมาก (ร้อยละ ๕๔.๓)
๒. การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๗.๓)
๓. การตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ	พอใจมาก (ร้อยละ ๓๙.๗)
๔. การไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า	พอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๓.๕)
๕. ความพึงพอใจของท่านต่อการทำงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	พอใจมาก (ร้อยละ ๔๘.๙)

ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

๑. การมอบหมาย/มอบอำนาจ

- ควรมีการมอบหมาย/มอบอำนาจในการปฏิบัติราชการแทน สำหรับกรณีการเสนอเรื่องที่ไม่ต้องใช้ดุลพินิจในการพิจารณา เช่น เรื่องแจ้งเวียน และ เรื่องเพื่อทราบ เป็นต้น เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ

๒. การแบ่งส่วนราชการภายใน

- ควรมีการจัดแบ่งส่วนราชการให้ เหมาะสม โดยจัดสายการบังคับบัญชาให้สั้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ

๓. การพัฒนาบุคลากร

- ควรพัฒนาบุคลากรให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยให้บุคลากรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และจัดให้มีการหมุนเวียนงานภายในส่วนราชการ รวมทั้งระหว่างส่วนราชการภายในสังกัดกระทรวงการคลัง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภารกิจในภาพรวมของกระทรวงภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

- ควรกำหนดแนวทางการพัฒนาด้านจิตใจของบุคลากรด้วย

๔. การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง

- ควรมีการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงอย่างรวดเร็วในทุกกรณี เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารราชการและการปฏิบัติราชการภายในหน่วยงานต้นสังกัด

#### ๕. การเลื่อนระดับตำแหน่ง

- ควรมีการแจ้งเตือนล่วงหน้าสำหรับผู้ถึงเกณฑ์ขอรับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ
- ควรมีการจัดสอบเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่ง หรือดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม

#### ๖. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- ควรมีมาตรการกำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำความตกลงตัวชี้วัดผลงานร่วมกัน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน แล้วจึงประเมินผลงานร่วมกัน ณ สิ้นรอบการประเมินของแต่ละปี เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

- การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ควรดำเนินการด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- ผู้ประเมินควรให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับการประเมิน เกี่ยวกับผลการประเมินและ

แนวทางในการพัฒนาผู้รับการประเมิน

#### ๗. เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- ควรเปิดโอกาสให้มีตัวแทนจากแต่ละสายงานเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงเกี่ยวกับการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรม

#### ๘. การสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- ควรมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบทิศทางและเป้าหมายอย่างชัดเจน
- ควรมีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับ

- ควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายของสายงานต่าง ๆ เช่น เครือข่ายนิติกร เครือข่ายเจ้าหน้าที่พัสดุ เครือข่ายนักทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

#### ๙. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- ควรจัดให้มีพื้นที่สำหรับล้างทำความสะอาดงานข้ามต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

### ๔.๕ ผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังต่อการปฏิบัติงาน และการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนางสาวรัตนา ศรีแสงทรัพย์

#### คณะวิทยาลักรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จำนวน ๑๘๗ คน ด้วยแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรโดยรวมมีความพึงพอใจในระดับดี และมีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ ดังนี้

๑) ควรมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและทันสมัยในเรื่องการบริหารและพัฒนาบุคลากร

๒) เจ้าหน้าที่ควรติดต่อร่วมมือกับบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

๓) ควรมีการเปิดรับฟังข้อคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานและให้บริการ

๔) สถานที่การให้บริการหรือติดต่อควรมีความสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย

๕) ควรมีการจัดอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร และเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

๖) ควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของบุคลากรตามระดับชั้นงาน และควรจัดสรรอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

#### ๔.๖ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) – จุดอ่อน (Weakness) ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
๑. เป็นศูนย์กลางในการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานในระดับนโยบาย เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๑. บุคลากรมีความถนัดงานประจำมากกว่าการทำงานเชิงรุก และยังขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
๒. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร และให้การสนับสนุนแนวทางการดำเนินงาน	๒. ขาดการประสานงานและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันภายในส่วนราชการ
๓. มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	๓. โครงสร้างตำแหน่งของบุคลากรบางส่วนยังไม่เหมาะสม
๔. ใกล้เคียงกับข้อมูลและมีระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงกับทุกหน่วยงานในสังกัด	๔. การบริหารอัตรากำลังและศักยภาพบุคลากรยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภารกิจได้อย่างเต็มที่
๕. มีโครงสร้างองค์กรรองรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น	๕. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ นโยบายการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานยังไม่ทั่วถึง
๖. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการทำงาน	๖. แผนงาน/โครงการ และเป้าหมายการปฏิบัติงานไม่ตอบสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เท่าที่ควร

#### ๔.๗ การวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้าน (Force Field Analysis) การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

##### ๔.๗.๑ ผลการวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้าน

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. กระแสสังคมเร่งรัดให้ภาคราชการมีการบริหารจัดการที่คุณภาพ มาตรฐาน เสมอภาค โปร่งใสและเป็นธรรม สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	๑. สถานการณ์ทางการเมืองมีผลต่อการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน
๒. องค์กรความรู้และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	๒. ปริมาณงานประจำและงานนอกเหนือภารกิจมีจำนวนมาก

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
๓. การบริหารจัดการภาครัฐสนับสนุนให้หน่วยงานนำความรู้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน	๓. บุคลากรไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง ติดยึดกับตำแหน่งและลักษณะงานเดิม ๆ
๔. นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุน และกำหนดทิศทางการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	๔. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการวางแผน ทำให้การจัดทำแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขาดความต่อเนื่อง

#### ๔.๗.๒ ผลการวิเคราะห์สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้านและสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม

สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
๑. ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งทิศทางและเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๑. ควรมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างช่องทางการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (เช่น หลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ) ในลักษณะที่หลากหลาย เข้าถึงได้ง่าย มีความน่าในใจ และมีการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ร่วมด้วย
๒. บูรณาการแผนต่าง ๆ ไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การดำเนินการที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด	๒. ทำให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้กลายเป็นงานประจำ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจากหลายฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อประโยชน์ในการของบประมาณตามแผนงาน/โครงการ และเพื่อผลักดันให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และความต้องการของส่วนราชการเท่าที่จะเป็นไปได้
๓. มีการประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมทั้งงบประมาณ	๓. บุคลากรควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ มีความเข้าใจกฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด และสามารถทำงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยและสะดวกใช้งาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง	๔. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านทาง Intranet และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความรวดเร็วในการดำเนินการ

สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน
๕. ควรเพิ่มวิธีการและช่องทางในการสื่อสารนโยบายและทิศทางการบริหารงานต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึงทุกระดับ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงของการดำเนินการ	๕. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จากผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้นำไปแปลงเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓ ดังจะกล่าวในบทต่อไป

## บทที่ ๕

### แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

#### สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในบทที่ ๔ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๔ เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังดังต่อไปนี้

#### วิสัยทัศน์

“เป็นศูนย์กลางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล”

#### พันธกิจ

๑. จัดทำแผนงานและดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
๒. ดำเนินการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัยและพัฒนาระบบคุณธรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
๓. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### เป้าประสงค์หลัก

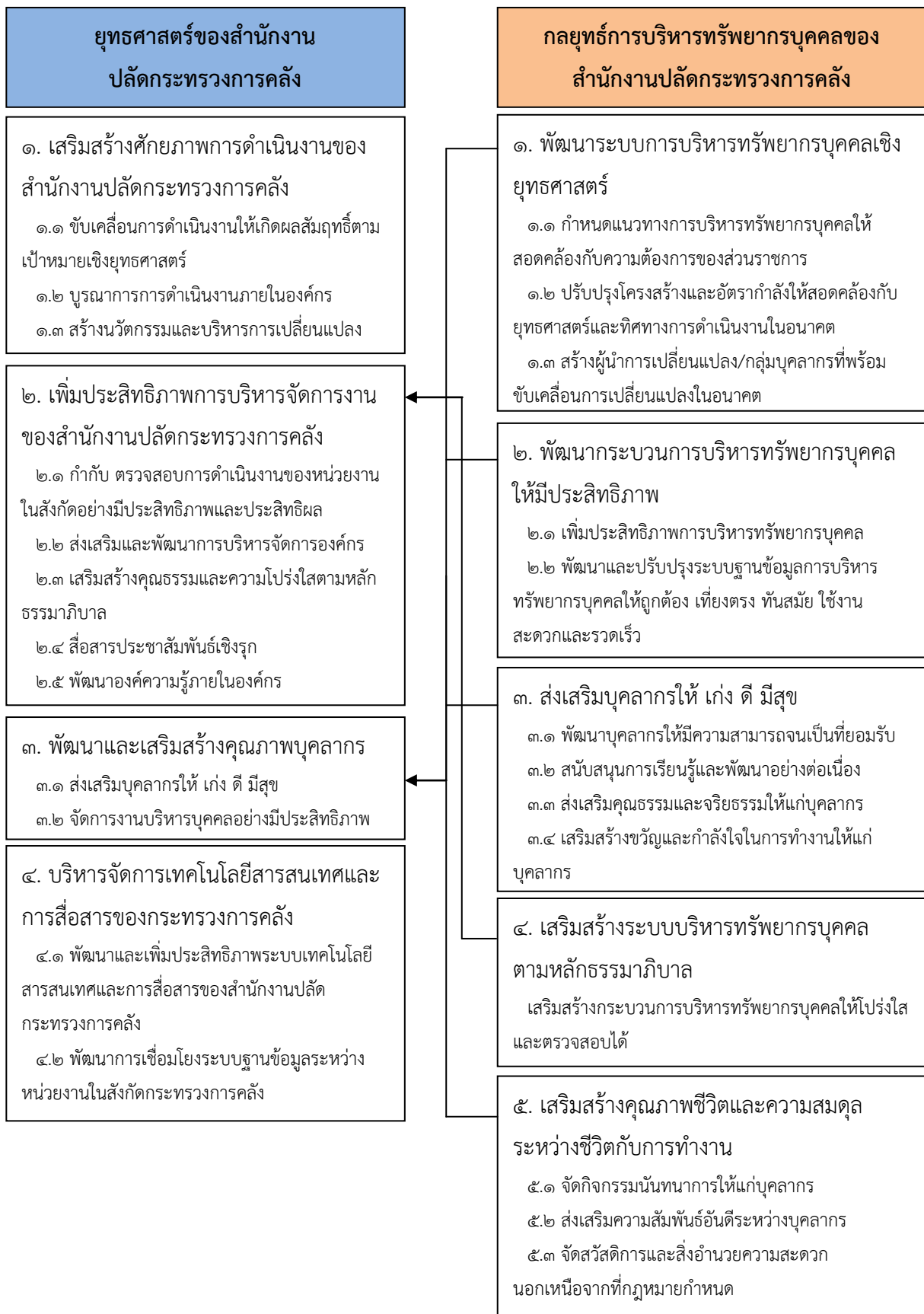
๑. สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีบุคลากรที่เก่ง ดี มีสุข
๒. การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

#### ยุทธศาสตร์

๑. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
๒. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
๓. ส่งเสริมบุคลากรให้ เก่ง ดี มีสุข
๔. เสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
๕. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน



ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



**แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔**

<p align="center"><b><u>วิสัยทัศน์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง</u></b></p> <p align="center">“เป็นศูนย์กลางการบริหารงานของกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล”</p>	<p align="center"><b><u>วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล</u></b></p> <p align="center">“เป็นศูนย์กลางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล”</p>
<p align="center"><b><u>พันธกิจสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. กำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง</li> <li>๒. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง รวมทั้งการแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ</li> <li>๓. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมถึงการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง</li> <li>๔. ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง</li> <li>๕. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง</li> <li>๖. เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ</li> <li>๗. เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศของกระทรวง ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายและแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง</li> <li>๘. บูรณาการและขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามทุจริตและการส่งเสริมคัมภีร์จริยธรรมในกระทรวง</li> </ol>	<p align="center"><b><u>พันธกิจสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. จัดทำแผนงานและดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง</li> <li>๒. ดำเนินการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัยและพัฒนาระบบคุณธรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง</li> <li>๓. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</li> </ol>

### ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

๑. เสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
๒. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
๓. พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร  
กลยุทธ์ ๓.๑ ส่งเสริมบุคลากรให้ เก่ง ดี มีสุข  
กลยุทธ์ ๓.๒ จัดการงานบริหารบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

### ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์  
กลยุทธ์ ๑.๑ กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ  
กลยุทธ์ ๑.๒ ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต  
กลยุทธ์ ๑.๓ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือกลุ่มบุคลากรที่พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
๒. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ  
กลยุทธ์ ๒.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล  
กลยุทธ์ ๒.๒ พัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย ใช้งานสะดวกและรวดเร็ว
๓. ส่งเสริมบุคลากรให้ เก่ง ดี มีสุข  
กลยุทธ์ ๓.๑ พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ  
กลยุทธ์ ๓.๒ สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
กลยุทธ์ ๓.๓ ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากร  
กลยุทธ์ ๓.๔ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร
๔. เสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล  
กลยุทธ์ ๔.๑ เสริมสร้างกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้โปร่งใสและตรวจสอบได้
๕. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน  
กลยุทธ์ ๕.๑ จัดกิจกรรมนันทนาการให้แก่บุคลากร  
กลยุทธ์ ๕.๒ ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร  
กลยุทธ์ ๕.๓ จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
					๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔
<b>มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์</b>									
<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์</b>									
กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ	จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (แผนHR Scorecard) รายปี	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี	มีแผนฯ และการนำไปปฏิบัติ	สบค. (สบอ.)					
ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานภายในให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน	จำนวนหน่วยงานใน สป.กค. ที่ได้รับการทบทวนโครงสร้างการแบ่งงานภายใน	ทุกหน่วยงาน	สบค. (สบอ.) กพร.					
		ร้อยละของหน่วยงานที่ได้รับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานภายในกรณีทบทวนแล้ว มีความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้าง)	ร้อยละ ๑๐๐	สบค. (สบอ.)					
	ทบทวนและจัดทำแผนอัตรากำลังทุก ๔ ปี	ระดับความสำเร็จในการจัดทำข้อเสนออัตรากำลังที่เหมาะสมของ ส่วนราชการ	มีแผนฯ และการนำไปปฏิบัติ	สบค. (สบอ.)					
	ทบทวนและปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD) ให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	ร้อยละของตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน	ร้อยละ ๑๐๐ (ครบทุกตำแหน่ง ภายในปี ๒๕๖๓)	สบค. (สบอ.)					

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
					๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔
	จัดทำมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งข้าราชการ สป.กค. และ สร.กค.	ระดับความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการ สป.กค. และ สร.	ประกาศใช้ และทำความเข้าใจ ให้แล้วเสร็จภายใน ปี ๒๕๖๒	สบค. (สบอ.)					
	พัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการให้รองรับ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับความรู้ และความเข้าใจหลักการและแนวทาง ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	ร้อยละ ๙๐	กพร.					
		ระดับความสำเร็จในการปรับปรุง หลักเกณฑ์/แนวทางการประเมินผล การปฏิบัติราชการรายบุคคลให้สนับสนุน ยุทธศาสตร์ขององค์กร	มีการ ปรับปรุง และ ประกาศใช้	สบค. (สบบ.)					
		ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำ หลักเกณฑ์/แนวทางการประเมินผล การปฏิบัติราชการรายบุคคลที่ปรับปรุง ใหม่ไปใช้ดำเนินการ	ร้อยละ ๙๐	ทุก หน่วยงาน					
สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ กลุ่มบุคลากรที่พร้อมขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	โครงการเสริมสร้างกลไกสามเหลี่ยม แห่งการเปลี่ยนแปลง (The Triangle of Change)	จำนวนบุคลากร สป.กค. และ สร.กค. ที่ ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ที่ พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	๕ คน	สนย.					

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
					๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล									
ยุทธศาสตร์ ๒ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ									
เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	ปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	จำนวนกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	ปีละอย่างน้อย ๑ กระบวนการงาน	สบค. ศทส.					
	พัฒนาผู้บริหารและหัวหน้างานให้เข้าใจหลักการบริหารคน (HR for Non HR)	ร้อยละของผู้อำนวยการระดับสำนักหรือเทียบเท่า และผู้อำนวยการระดับส่วนหรือเทียบเท่า ที่ได้รับการพัฒนาผ่านหลักสูตร HR for Non HR	ร้อยละ ๘๐ ที่เข้ารับการอบรม ทั้ง ๒ ครั้ง	สบค. (สบบ.)			ครั้งที่ ๑		ครั้งที่ ๒
	พัฒนาผู้บริหารและหัวหน้างานให้มีสมรรถนะในการบริหารผลการปฏิบัติราชการ(Performance Management)	ร้อยละของผู้อำนวยการระดับสำนักหรือเทียบเท่า และผู้อำนวยการระดับส่วนหรือเทียบเท่า ที่ผ่านหลักสูตรเฉพาะด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management)	ร้อยละ ๙๐	สบค. (สบบ.)					
พัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย ใช้งานสะดวก และรวดเร็ว	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลบุคคลโดยเจ้าของข้อมูล	ร้อยละของบุคลากรที่แจ้งขอแก้ไขข้อมูลบุคคล	ร้อยละ ๑	สบค. (สบบ.)					
	จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการสืบค้น	จำนวนกระบวนการงานใน สบค. ที่มีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	๕ กระบวนการงาน ในปีแรก หลังจากนั้นเพิ่มขึ้นปีละอย่างน้อย ๑ กระบวนการงาน	สบค.					

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
					๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล									
ยุทธศาสตร์ ๓ ส่งเสริมบุคลากรให้ เก่ง ดี มีสุข									
พัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถ จนเป็นที่ยอมรับ	จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อ เพิ่มทักษะและสมรรถนะของบุคลากร ตามความต้องการของตำแหน่ง	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลตามสมรรถนะ	ร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๖๔	ทุก หน่วยงาน ร่วมกับ สพค. (สพบ.)					
	โครงการอังกฤษ หมู หมู	ระดับความสำเร็จของการจัดทำ English Dictionary for Organization ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๑,๐๐๐ คำ ขึ้นไป	สพค. (สพบ.)					
		ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการ อังกฤษ หมู หมู	กำหนดตาม นโยบาย แต่ละปี	สพค. (สพบ.)					
	สนับสนุนการเพิ่มประสบการณ์ ในงานที่หลากหลายให้แก่บุคลากร	ระดับความสำเร็จในการกำหนด แนวทาง/หลักเกณฑ์การเพิ่ม ประสบการณ์ในงานที่หลากหลายให้แก่ ข้าราชการ สป.กค. และ สร.กค.	ประกาศใช้ แนวทาง/ หลักเกณฑ์ อย่างทั่วถึง	สพค. (สพบ.) (สพอ.)					
		ร้อยละของหน่วยงานที่นำแนวทาง/ หลักเกณฑ์การเพิ่มประสบการณ์ ในงานที่หลากหลายไปปฏิบัติ	ร้อยละ ๑๐๐	ทุก หน่วยงาน					

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
					๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔
สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	พัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ของ สป.กค. และ สร.	ร้อยละของบุคลากร สป.กค. และ สร. ที่เข้าถึงองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่	ร้อยละ ๘๕	กพร.					
		จำนวนช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ของ สป.กค.	๓ ช่องทาง	กพร.					
ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากร	โครงการ สป. สร. คุณธรรม	ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ สป. และ สร. คุณธรรม	มีแผนฯ และการประเมินผลรายปี	สบค. (สบบ.)					
	โครงการประชุมสัมมนาเสริมสร้างความซื่อสัตย์ สุจริต และปลูกฝังทัศนคติในการป้องกันและปราบปรามทุจริต แก่ชาววายุภักษ์ในการต่อต้านทุจริต และประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐	ร้อยละเฉลี่ยของระดับความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโครงการฯ	ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป	ศปท.					
เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	ร้อยละของหน่วยงานที่ได้รับ การปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	ร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๖๓	สบค. (สบอ.)					
เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อรองรับการเกษียณอายุในอนาคต	ร้อยละของตำแหน่งที่จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำเร็จ	ร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๖๓	สบค.					



กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
					๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔
เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	จัดทำแผนปฏิบัติการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนปฏิบัติการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร	มีแผนฯ และการนำไปปฏิบัติรายปี	สบค. สบก.					
<b>มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</b>									
<b>ยุทธศาสตร์ ๔ เสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล</b>									
เสริมสร้างกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้โปร่งใสและตรวจสอบได้	สื่อสารและเสริมสร้างความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างทั่วถึง	จำนวนช่องทางในการสื่อสารนโยบาย/หลักเกณฑ์/กิจกรรม/การดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	อย่างน้อย ๓ ช่องทาง	สบค.					
		ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ร้อยละ ๘๐	สบค.					
	พัฒนาระบบการรับฟังความคิดเห็นการจัดการข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวนช่องทางการรับฟังความคิดเห็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	อย่างน้อย ๑ ช่องทาง	สบค.					
		ร้อยละของข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพิจารณาและแจ้งผลภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด	ร้อยละ ๙๐	สบค.					
<b>มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b>									
<b>ยุทธศาสตร์ ๕ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b>									
จัดกิจกรรมนันทนาการให้แก่บุคลากร	โครงการ Work - Life Balance	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป	สบค. (สพบ.)					

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
					๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔
จัดกิจกรรมนันทนาการให้แก่บุคลากร	ส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกายของบุคลากร	จำนวนกิจกรรมที่สนับสนุนด้านการออกกำลังกายของบุคลากร	อย่างน้อย ๑ กิจกรรม	สบก.					
ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร	จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีภายใน สป.กค. และ สร.	จำนวนกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน	อย่างน้อย ๑ กิจกรรม	สบก. (สพบ.)					
จัดสภาพแวดล้อม สวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	จัด/ปรับปรุงสภาพแวดล้อม สวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	จำนวนสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่กำหนดเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด	เพิ่มเติมปีละ ๑ ประเภท	สบก.					
		จำนวนกิจกรรมที่สนับสนุนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม	อย่างน้อย ๑ กิจกรรม	สบก.					

ภาคผนวก

## ข้อมูลเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ชื่อผู้รับการสัมภาษณ์	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์	ผู้สัมภาษณ์
นายอำนาจ ปรีมนวงศ์	รองปลัดกระทรวงการคลัง	๒๐ มีนาคม ๒๕๖๐	นางสาวสิปปพรรณ โมสิกรัตน์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ประเด็นคำถาม	สรุปคำตอบ
๑. ส่วนราชการควรมีเป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์อะไรบ้างในอนาคต? และมีความท้าทายใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์นั้น?	<p>ส.ป.กค. และ สร.กค. ควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ในอนาคต</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ</li> <li>๒) มีการพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็ง ที่สามารถพัฒนาคุณภาพโดยรวมของบุคลากร และสามารถพัฒนาบุคลากรให้พร้อมก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหารได้ไม่ขาดช่วง</li> <li>๓) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับ Thailand ๔.๐ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้อำนวยความสะดวกให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</li> </ol> <p>อย่างไรก็ดี อุปสรรคที่สำคัญในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ข้างต้นมีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) โครงสร้างค่าตอบแทน</li> <li>๒) ความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร</li> </ol>
๒. บุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลตามข้อ ๑ ควรมีลักษณะอย่างไร?	<p>บุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) มีแรงจูงใจในการทำงาน</li> <li>๒) มีทัศนคติการทำงานเชิงรุก (Proactive)</li> <li>๓) ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในภารกิจ/ยุทธศาสตร์/นโยบายต่าง ๆ ของส่วนราชการ</li> <li>๔) มีคุณธรรมและมีความพอเพียงในการดำรงชีวิต</li> </ol>
๓. บุคลากรในปัจจุบัน มีจุดแข็ง/ข้อดีใดบ้างที่ต้องการให้รักษาไว้หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป?	ความซื่อสัตย์ สุจริต
๔. บุคลากรในปัจจุบัน มีจุดอ่อนอะไรบ้างที่ต้องการให้ปรับปรุงหรือแก้ไข?	การพัฒนาตนเอง และความสามัคคี

ประเด็นคำถาม	สรุปคำตอบ
<p>๕. แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์ในอนาคตควรเป็นเช่นไร?</p>	<p>การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในอนาคตควรมุ่งเน้นสิ่งต่อไปนี้</p> <p>๑) <i>โครงสร้าง อัตรากำลัง และกระบวนการ</i> ควรมีการทบทวนโครงสร้าง อัตรากำลัง และกระบวนการที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมกับภารกิจและทิศทางของส่วนราชการในอนาคต</p> <p>๒) <i>การเสริมสร้างสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากร</i> ควรมุ่งเน้นการจัดหลักสูตรคุณภาพที่น่าสนใจ เช่น การพัฒนาหลักสูตรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ให้มีความเข้มข้นยิ่งขึ้น โดยอาจจัดเป็นหลักสูตรระยะเวลา ๒ เดือน เพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้เรียนรู้สิทธิและหน้าที่ของตนเอง ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน รวมทั้งได้มีโอกาสในการรวมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่ายสำหรับการทำงานในอนาคต</p> <p>๓) <i>การรักษาบุคลากรไว้</i> ควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากร โดยจะต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน มี Succession Plan เพื่อเตรียมรองรับการเกษียณอายุใน ๓-๔ ปี ข้างหน้า มีการบริหารอัตรากำลังเพื่อมิให้เกิดการขาดช่วงตำแหน่ง และควรมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถรักษาสีทธิและประโยชน์ที่พึงได้ของตนเอง รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของตนเองได้</p>
<p>๖. มีสิ่งใดบ้างที่อยากให้อำนาจบริหารทรัพยากรบุคคล สป.กค. เร่งดำเนินการในระยะเวลา ๔-๕ ปีนี้ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมาย/ผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้?</p>	<p>อันดับแรก จะต้องเร่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งควรเริ่มดำเนินการได้ในทันที ส่วนกระบวนการพัฒนาด้านอื่น ๆ ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนั้น ควรจะเริ่มต้นดำเนินการและรักษาความต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้</p>

**รายงานผลการวิเคราะห์แบบสอบถามในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพัน  
ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร**

ด้วยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐาน ( FL) ฉบับที่ ๒ ให้กับส่วนราชการ ในช่วงเดือนมีนาคม - เมษายน ๒๕๖๐ ซึ่งพิจารณาจากกิจกรรมที่ต้องดำเนินการใน หมวด ๑ - ๖ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะทำงานหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้ออกแบบสอบถามในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผน HR Scorecard และแผนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในอนาคตต่องานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังต่อไป โดยกำหนดระยะเวลาการตอบแบบสอบถามระหว่างวันที่ **๑๓ - ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๐** โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ที่เป็นผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ซึ่งมีรายละเอียดกลุ่มตัวอย่างของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

หน่วยงาน	บุคลากรตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม
๑. สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๑๑
๒. สำนักบริหารกลาง	๔๘
๓. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๓๐
๔. สำนักตรวจสอบและประเมินผล	๙
๕. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๘
๖. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๓
๗. กลุ่มตรวจสอบภายใน	๕
๘. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๘
๙. กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๙
๑๐. กลุ่มกฎหมาย	๑๔
๑๑. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	๙
รวม	๑๘๔

สรุปผลที่ได้จากการประมวลผลแบบสอบถามดังกล่าวในภาพรวมแต่ละด้าน ทั้ง ๘ ด้าน และข้อเสนอแนะความเห็นเพิ่มเติม

ด้านที่ ๑ ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผาสุก ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านลักษณะงาน

ตารางที่ ๑ ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านลักษณะงาน

ด้านลักษณะงาน	ระดับความพอใจ				
	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
๑. การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	๑๖ (๘.๗๐)	๕๐ (๔๘.๕๐)	๖๙ (๓๗.๕๐)	๔ (๒.๒๐)	๕ (๒.๗๐)
๒. ความสุขในการปฏิบัติภารกิจ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ	๑๕ (๘.๒๐)	๗๔ (๔๐.๒๐)	๗๔ (๔๐.๒๐)	๑๕ (๘.๒๐)	๖ (๓.๓๐)
๓. ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ	๑๓ (๗.๑๐)	๘๖ (๔๖.๗๐)	๗๑ (๓๘.๖๐)	๑๐ (๕.๕๐)	๔ (๒.๒๐)
๔. การทำงานที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์มากขึ้น	๓๑ (๑๖.๘๐)	๘๐ (๔๓.๕๐)	๕๗ (๓๑.๐๐)	๑๓ (๗.๑๐)	๓ (๑.๖๐)
๕. ระบบการจัดการความรู้ที่ดี และส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	๑๘ (๙.๘๐)	๖๐ (๓๒.๖๐)	๘๒ (๔๔.๖๐)	๑๙ (๑๐.๓๐)	๕ (๒.๗๐)

จากตารางที่ ๑ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านลักษณะงาน มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจมากสำหรับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล (ร้อยละ ๔๘.๕๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๗.๕๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๘.๗๐)

๒. บุคลากรพอใจมากและปานกลางสำหรับความสุขในการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ (ร้อยละ ๔๐.๒๐) รองลงมาพอใจมากที่สุดและน้อย (ร้อยละ ๘.๒๐)

๓. บุคลากรพอใจมากสำหรับความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ (ร้อยละ ๔๖.๗๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๘.๖๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๗.๑๐)

๔. บุคลากรพอใจมากสำหรับการทำงานที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์มากขึ้นร้อยละ ๔๓.๕๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๑.๐๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๖.๘๐)

๕. บุคลากรพอใจปานกลางสำหรับระบบการจัดการความรู้ที่ดีและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ ๔๔.๖๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๒.๖๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๐.๓๐)

**ด้านที่ ๒** ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า

**ตารางที่ ๒** ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า

ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า	ระดับความพอใจ				
	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
๑. มีภารกิจและหน้าที่ที่มั่นคง	๓๖ (๑๙.๖๐)	<u>๘๕</u> (๔๖.๒๐)	๕๑ (๒๗.๗๐)	๖ (๓.๓๐)	๖ (๓.๓๐)
๒. การประเมินความรู้ความสามารถ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ อยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง เหมาะสม มีความยุติธรรม และสามารถเชื่อมั่นในเกณฑ์การประเมินได้	๑๗ (๙.๒๐)	<u>๗๒</u> (๓๙.๑๐)	<u>๗๒</u> (๓๙.๑๐)	๑๕ (๘.๒๐)	๘ (๔.๓๐)
๓. การประเมินประสิทธิภาพผลงาน ความสามารถ และความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงาน อยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง เหมาะสมมีความยุติธรรม และสามารถเชื่อมั่นในเกณฑ์การประเมินได้	๑๑ (๖.๐๐)	<u>๗๘</u> (๔๒.๔๐)	๖๙ (๓๗.๕๐)	๑๗ (๙.๒๐)	๙ (๔.๙๐)
๔. สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	๑๕ (๘.๑๐)	<u>๗๐</u> (๓๘.๐๐)	๖๘ (๓๗.๐๐)	๒๒ (๑๒.๐๐)	๙ (๔.๙๐)



ด้านความมั่นคงและ ความก้าวหน้า	ระดับความพอใจ				
	พอใจ มากที่สุด	พอใจ มาก	พอใจ ปานกลาง	พอใจ น้อย	พอใจ น้อยที่สุด
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ / การผลิตผลงานทาง วิชาการ / เอกสาร/งานวิจัย / สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมใหม่ๆ					
๕. เปิดโอกาสให้พัฒนาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการเข้ารับการฝึกอบรม/ สัมมนาหรือกิจกรรมการจัดการ ความรู้	๒๔ (๑๓.๐๐)	๕๐ (๔๘.๕๐)	๕๔ (๒๙.๓๐)	๑๒ (๖.๕๐)	๔ (๒.๒๐)
๖. การจัดการพัฒนาบุคลากรที่ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรอย่างเหมาะสม	๑๔ (๗.๖๐)	๗๖ (๔๑.๓๐)	๖๖ (๓๕.๕๐)	๒๓ (๑๒.๕๐)	๕ (๒.๗๐)

จากตารางที่ ๒ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านความมั่นคง  
และความก้าวหน้า มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการมีภารกิจและหน้าที่ที่มั่นคง (ร้อยละ ๔๖.๒๐) รองลงมาพอใจปานกลาง  
(ร้อยละ ๒๗.๗๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๙.๖๐)
๒. บุคลากรพอใจมากและปานกลางสำหรับการประเมินความรู้ ความสามารถ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ  
อยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง เหมาะสม มีความยุติธรรม และสามารถเชื่อมั่นในเกณฑ์การประเมินได้  
(ร้อยละ ๓๙.๑๐) รองลงมาพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๙.๒๐)
๓. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพ ผลงาน ความสามารถ และความดีความชอบของ  
บุคลากรในหน่วยงาน อยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง เหมาะสมมีความยุติธรรม และสามารถเชื่อมั่นใน  
เกณฑ์การประเมินได้ (ร้อยละ ๔๒.๔๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๗.๕๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ  
๙.๒๐)
๔. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้าน  
ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ / การผลิตผลงานทางวิชาการ / เอกสาร/งานวิจัย / สิ่งประดิษฐ์และ  
นวัตกรรมใหม่ๆ (ร้อยละ ๓๘.๐๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๗.๐๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ  
๑๒.๐๐)
๕. บุคลากรพอใจมากสำหรับการเปิดโอกาสให้พัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับ  
การฝึกอบรม/สัมมนาหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ (ร้อยละ ๔๘.๕๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ  
๒๙.๓๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๓.๐๐)

๖. บุคลากรพอใจปานกลางสำหรับการจัดการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอย่างเหมาะสม (ร้อยละ ๔๑.๓๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๕.๙๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๒.๕๐)

**ด้านที่ ๓** ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพัน  
ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านเพื่อนร่วมงาน

**ตารางที่ ๓** ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านเพื่อนร่วมงาน

ด้านเพื่อนร่วมงาน	ระดับความพอใจ				
	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
๑. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน	๓๓ (๑๗.๙๐)	<u>๘๒</u> (๔๔.๖๐)	๖๐ (๓๒.๖๐)	๕ (๒.๗๐)	๔ (๒.๒๐)
๒. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะระหว่างผู้ปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงาน	๓๐ (๑๖.๓๐)	<u>๘๓</u> (๔๕.๑๐)	๕๔ (๒๙.๓๐)	๑๔ (๗.๖๐)	๓ (๑.๖๐)
๓. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสามารถและความพร้อมที่จะให้คำปรึกษาปัญหาการทำงาน	๓๐ (๑๖.๓๐)	<u>๘๕</u> (๔๖.๒๐)	๕๕ (๒๙.๙๐)	๑๑ (๖.๐๐)	๓ (๑.๖๐)
๔. การยอมรับ นับถือในความรู้ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	๓๐ (๑๖.๓๐)	<u>๘๔</u> (๔๕.๗๐)	๕๕ (๒๙.๙๐)	๑๓ (๗.๑๐)	๒ (๑.๑๐)
๕. การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพ	๓๔ (๑๘.๕๐)	<u>๗๗</u> (๔๑.๘๐)	๕๖ (๓๐.๔๐)	๑๐ (๕.๕๐)	๗ (๓.๘๐)

จากตารางที่ ๓ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านเพื่อนร่วมงาน มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน (ร้อยละ ๔๔.๖๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๒.๖๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๗.๙๐)

๒. บุคลากรพอใจมากสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะระหว่างผู้ปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ ๔๕.๑๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๙.๓๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๖.๓๐)
๓. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสามารถและความพร้อมที่จะให้คำปรึกษาปัญหาการทำงาน (ร้อยละ ๔๖.๒๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๙.๙๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๖.๓๐)
๔. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการยอมรับ นับถือในความรู้ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ ๔๕.๗๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๙.๙๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๖.๓๐)
๕. บุคลากรพอใจมากสำหรับการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพ (ร้อยละ ๔๑.๘๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๐.๔๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๘.๕๐)

**ด้านที่ ๔** ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผาสุก ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านผู้บังคับบัญชา

**ตารางที่ ๔** ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านผู้บังคับบัญชา

ด้านผู้บังคับบัญชา	ระดับความพอใจ				
	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
๑. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆอย่างชัดเจน	๒๔ (๑๗.๙๐)	๗๗ (๔๔.๖๐)	๕๙ (๓๒.๖๐)	๒๐ (๒.๗๐)	๔ (๒.๒๐)
๒. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำหน่วยงาน	๒๐ (๑๐.๙๐)	๗๓ (๓๙.๗๐)	๖๘ (๓๗.๐๐)	๑๕ (๘.๒๐)	๘ (๔.๓๐)
๓. การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับบุคลากร และเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรึกษาหารือได้	๒๙ (๑๕.๘๐)	๗๕ (๔๐.๘๐)	๕๓ (๒๘.๘๐)	๑๘ (๙.๘๐)	๙ (๔.๙๐)
๔. การให้ความเสมอภาคต่อบุคลากรภายในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร	๒๓ (๑๒.๕๐)	๗๘ (๔๒.๔๐)	๕๖ (๓๐.๔๐)	๑๙ (๑๐.๓๐)	๘ (๔.๓๐)

ด้านผู้บังคับบัญชา	ระดับความพอใจ				
	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
๕. การให้คำแนะนำ และสอนงานท่านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	๒๕ (๑๓.๖๐)	๗๔ (๔๐.๒๐)	๖๒ (๓๓.๗๐)	๑๕ (๘.๒๐)	๘ (๔.๓๐)
๖. การถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	๒๖ (๑๔.๑๐)	๗๒ (๓๙.๑๐)	๖๐ (๓๒.๖๐)	๑๘ (๙.๘๐)	๘ (๔.๓๐)
๗. การสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	๒๑ (๑๑.๔๐)	๗๙ (๔๒.๙๐)	๕๘ (๓๑.๕๐)	๒๑ (๑๑.๔๐)	๕ (๒.๗๐)

จากตารางที่ ๔ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านผู้บังคับบัญชา มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆอย่างชัดเจน (ร้อยละ ๔๔.๖๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๒.๖๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๗.๙๐)
๒. บุคลากรพอใจมากสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำหน่วยงาน (ร้อยละ ๓๙.๗๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๗.๐๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๐.๙๐)
๓. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับบุคลากร และเมื่อประสบปัญหาในการทำงานผู้ปฏิบัติงานสามารถปรึกษาหารือได้ (ร้อยละ ๔๐.๘๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๘.๘๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๕.๘๐)
๔. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการให้ความเสมอภาคต่อบุคลากรภายในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร (ร้อยละ ๔๒.๔๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๐.๔๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๕.๘๐)
๕. บุคลากรพอใจมากสำหรับการให้คำแนะนำ และสอนงานท่านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน (ร้อยละ ๔๐.๒๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๓.๗๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๓.๖๐)
๖. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ ๓๙.๑๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๒.๖๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๔.๑๐)
๗. บุคลากรพอใจมากสำหรับการสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ ๔๒.๙๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๑.๕๐) พอใจมากที่สุดและน้อย (ร้อยละ ๑๑.๔๐)

ด้านที่ ๕ ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพัน  
ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตารางที่ ๕ ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้าน การเสริมสร้าง  
แรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความพอใจ				
	พอใจ มากที่สุด	พอใจ มาก	พอใจ ปานกลาง	พอใจ น้อย	พอใจ น้อยที่สุด
๑. การกำหนดค่าตอบแทน และ สวัสดิการอย่างเหมาะสมกับ ปริมาณงานหรือภารกิจที่ปฏิบัติ หน้าที่อยู่	๙ (๔.๙๐)	๕๖ (๓๐.๔๐)	๘๕ (๔๒.๖๐)	๒๕ (๑๓.๖๐)	๙ (๔.๙๐)
๒. ความพอใจกับเงินเดือนของ ท่านเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากร ในสายอาชีพอื่นๆ ที่มีวุฒิ การศึกษาเหมือนท่าน	๘ (๔.๓๐)	๕๗ (๓๑.๐๐)	๘๑ (๔๔.๐๐)	๒๖ (๑๔.๑๐)	๑๒ (๖.๕๐)
๓. การจัดสวัสดิการให้แก่ บุคลากรที่หลากหลายและ เหมาะสม	๙ (๔.๙๐)	๕๓ (๒๘.๘๐)	๘๐ (๔๓.๕๐)	๒๕ (๑๓.๖๐)	๑๗ (๙.๒๐)
๔. การเบิกค่ารักษาพยาบาลและ สวัสดิการต่างๆ อย่างสะดวกและ รวดเร็ว	๑๗ (๙.๒๐)	๘๐ (๔๓.๕๐)	๖๔ (๓๔.๘๐)	๑๔ (๗.๖๐)	๙ (๔.๙๐)
๕. การสนับสนุน ยกย่อง ให้ รางวัล แก่บุคลากร/ทีมงาน ที่มี การพัฒนาการเรียนรู้ สร้าง นวัตกรรม หรือที่มีผลการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	๑๓ (๗.๑๐)	๖๔ (๓๔.๘๐)	๗๘ (๔๒.๔๐)	๒๐ (๑๐.๙๐)	๙ (๔.๙๐)
๖. การนำผลการได้รับรางวัล ต่างๆของบุคลากรไป ประกอบการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการ ประเมินอย่างเป็นรูปธรรม	๙ (๔.๙๐)	๕๖ (๓๐.๔๐)	๘๓ (๔๕.๑๐)	๒๕ (๑๓.๖๐)	๑๑ (๖.๐๐)

จากตารางที่ ๕ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้าน  
การเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจปานกลางเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการอย่างเหมาะสมกับปริมาณงานหรือภารกิจที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ (ร้อยละ ๔๒.๖๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๐.๔๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๓.๖๐)
๒. บุคลากรพอใจปานกลางสำหรับความพอใจกับเงินเดือนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสายอาชีพอื่นๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือนท่าน (ร้อยละ ๔๔.๐๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๑.๐๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๔.๑๐)
๓. บุคลากรพอใจปานกลางเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่หลากหลายและเหมาะสม (ร้อยละ ๔๓.๕๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๒๘.๘๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๓.๖๐)
๔. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการเบิกค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการต่างๆ อย่างสะดวกและรวดเร็ว (ร้อยละ ๔๓.๕๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๔.๘๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๙.๒๐)
๕. บุคลากรพอใจปานกลางสำหรับการสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัล แก่บุคลากร/ทีมงาน ที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม หรือที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ ๔๒.๔๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๔.๘๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๐.๙๐)
๖. บุคลากรพอใจปานกลางเกี่ยวกับการนำผลการได้รับรางวัลต่างๆของบุคลากรไปประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมินอย่างเป็นรูปธรรม (ร้อยละ ๔๕.๑๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๐.๔๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๓.๖๐)

**ด้านที่ ๖** ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

**ตารางที่ ๖** ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้าน สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	ระดับความพอใจ				
	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
๑. สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ มีความเหมาะสมและส่งเสริมให้ท่านทำงานสะดวก	๑๖ (๘.๗๐)	๖๖ (๓๕.๙๐)	<u>๗๒</u> (๓๙.๑๐)	๑๗ (๙.๒๐)	๑๓ (๗.๑๐)
๒. อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กรที่มีลักษณะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	๙ (๔.๙๐)	๖๔ (๓๔.๘๐)	<u>๘๖</u> (๔๖.๗๐)	๑๗ (๙.๒๐)	๘ (๔.๓๐)

ด้านสถานที่และ สิ่งอำนวยความสะดวก	ระดับความพอใจ				
	พอใจ มากที่สุด	พอใจ มาก	พอใจ ปานกลาง	พอใจ น้อย	พอใจ น้อยที่สุด
๓. การจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ห้องส้วม ที่เพียงพอับความต้องการ	๑๓ (๗.๑๐)	๖๕ (๓๕.๓๐)	<u>๖๖</u> (๓๕.๙๐)	๒๖ (๑๔.๑๐)	๑๔ (๗.๖๐)
๔. การจัดสถานที่ในการทำงาน เป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อยสะดวกต่อการทำงาน	๑๖ (๘.๗๐)	๗๑ (๓๘.๖๐)	<u>๗๔</u> (๔๐.๒๐)	๑๘ (๙.๘๐)	๕ (๒.๗๐)
๕. มาตรการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน	๑๘ (๙.๘๐)	<u>๗๕</u> (๔๐.๘๐)	๖๖ (๓๕.๙๐)	๑๗ (๙.๒๐)	๘ (๔.๓๐)
๖. วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีจำนวนที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้	๒๒ (๑๒.๐๐)	<u>๘๓</u> (๔๕.๑๐)	๕๔ (๒๙.๓๐)	๒๑ (๑๑.๔๐)	๔ (๒.๒๐)
๗. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้ในสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเองได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว	๓๑ (๑๖.๘๐)	<u>๘๙</u> (๔๘.๔๐)	๕๒ (๒๘.๓๐)	๖ (๓.๓๐)	๖ (๓.๓๐)
๘. มีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้	๑๓ (๗.๑๐)	๔๗ (๒๕.๕๐)	<u>๗๓</u> (๓๙.๗๐)	๓๗ (๒๐.๑๐)	๑๔ (๗.๖๐)

จากตารางที่ ๖ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจปานกลางเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศมีความเหมาะสมและส่งเสริมให้ท่านทำงานสะดวก (ร้อยละ ๓๙.๑๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๕.๙๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๙.๒๐)
๒. บุคลากรพอใจปานกลางสำหรับอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต่างๆไปขององค์กร ที่มีลักษณะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน (ร้อยละ ๔๖.๗๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๕.๘๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๙.๒๐)

๓. บุคลากร**พอใจปานกลาง**เกี่ยวกับการจัดบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ห้องส้วม ที่เพียงพอกับความต้องการ (ร้อยละ ๓๕.๙๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๕.๓๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๔.๑๐)
๔. บุคลากร**พอใจปานกลาง**เกี่ยวกับการจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกต่อการทำงาน (ร้อยละ ๔๐.๒๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๓๘.๖๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๙.๘๐)
๕. บุคลากร**พอใจมาก**สำหรับมาตรการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน (ร้อยละ ๔๐.๘๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๕.๙๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๙.๘๐)
๖. บุคลากร**พอใจมาก**เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้ (ร้อยละ ๔๕.๑๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๙.๓๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๒.๐๐)
๗. บุคลากร**พอใจมาก**สำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้ในสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเองได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว (ร้อยละ ๔๘.๔๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๘.๓๐) พอใจมากที่สุดและน้อย (ร้อยละ ๑๖.๘๐)
๘. บุคลากร**พอใจปานกลาง**สำหรับการมีแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ (ร้อยละ ๓๙.๗๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๒๕.๕๐) พอใจน้อย (ร้อยละ ๒๐.๑๐)

**ด้านที่ ๗** ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผาสุก ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**ตารางที่ ๗** ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ด้านความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	ระดับความพอใจ				
	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
๑. การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กร	๒๔ (๑๓.๐๐)	๘๗ (๔๗.๓๐)	๖๐ (๓๒.๖๐)	๘ (๔.๓๐)	๕ (๒.๗๐)
๒. การเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด	๒๖ (๑๔.๑๐)	๘๕ (๔๖.๒๐)	๕๙ (๓๒.๑๐)	๑๐ (๕.๕๐)	๔ (๒.๒๐)



ด้านความพยายามทุ่มเท ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร	ระดับความพอใจ				
	พอใจ มากที่สุด	พอใจ มาก	พอใจ ปานกลาง	พอใจ น้อย	พอใจ น้อยที่สุด
๓. การสรุปทบทเรียนและวางแผน ที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	๑๗ (๙.๒๐)	๗๖ (๔๑.๓๐)	๗๔ (๔๐.๒๐)	๑๓ (๗.๑๐)	๔ (๒.๒๐)
๔. ความคิดริเริ่มวิธีการต่างๆ เพื่อ ใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดี ขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	๑๙ (๑๐.๓๐)	๗๔ (๔๐.๒๐)	๗๑ (๓๘.๖๐)	๑๕ (๘.๒๐)	๕ (๒.๗๐)
๕. การเต็มใจที่จะทำงานต่อให้ เสร็จ ถึงแม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงาน ไปแล้ว หรือนำงานไปทำต่อที่ บ้าน	๒๒ (๑๒.๐๐)	๘๑ (๔๕.๐๐)	๕๙ (๓๒.๑๐)	๑๗ (๙.๒๐)	๕ (๒.๗๐)
๖. การนำความรู้ที่ได้จากการ เรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งจากภายนอกและภายใน องค์กรมาใช้ในการพัฒนางาน และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	๑๗ (๙.๒๐)	๘๓ (๔๕.๑๐)	๗๑ (๓๘.๖๐)	๑๑ (๖.๐๐)	๒ (๑.๑๐)

จากตารางที่ ๗ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้าน  
ความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อบรรลุ  
วัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กร (ร้อยละ ๔๗.๓๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๒.๖๐) และ  
พอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๓.๐๐)
๒. บุคลากรพอใจมากสำหรับการเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด (ร้อยละ  
๔๖.๒๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๒.๑๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๔.๑๐)
๓. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการสรุปทบทเรียนและวางแผนที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (ร้อยละ  
๔๑.๓๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๔๐.๒๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๙.๒๐)
๔. บุคลากรพอใจมากสำหรับความคิดริเริ่มวิธีการต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่าง  
ต่อเนื่องตลอดเวลา (ร้อยละ ๔๐.๒๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๘.๖๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อย  
ละ ๑๐.๓๐)
๕. บุคลากรพอใจมากสำหรับการเต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จ ถึงแม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงานไปแล้ว หรือนำ  
งานไปทำต่อที่บ้าน (ร้อยละ ๔๕.๐๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๒.๑๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อย  
ละ ๑๒.๐๐)

๖. บุคลากรพอใจมากเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนางานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ ๔๕.๑๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๘.๖๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๙.๒๐)

**ด้านที่ ๘** ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพัน  
ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร

**ตารางที่ ๘** ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร

ด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความพอใจ				
	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด
๑. เมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้น บุคลากรในองค์กรมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย	๓๔ (๑๘.๕๐)	<u>๙๔</u> (๕๑.๑๐)	๔๗ (๒๕.๕๐)	๘ (๔.๓๐)	๑ (๐.๕๐)
๒. ความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าทำงานที่องค์กรแห่งนี้	๓๘ (๒๐.๗๐)	<u>๘๗</u> (๔๗.๓๐)	๕๐ (๒๗.๒๐)	๖ (๓.๓๐)	๓ (๑.๖๐)
๓. ความภูมิใจเมื่อได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี	๔๕ (๒๔.๕๐)	<u>๙๘</u> (๕๓.๓๐)	๓๖ (๑๙.๖๐)	๔ (๒.๒๐)	๑ (๐.๕๐)
๔. บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	๒๐ (๑๐.๙๐)	<u>๙๗</u> (๕๒.๗๐)	๕๖ (๓๐.๔๐)	๙ (๔.๙๐)	๒ (๑.๑๐)
๕. บุคลากรในหน่วยงานมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กรโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง	๒๐ (๑๐.๙๐)	<u>๑๐๑</u> (๕๔.๙๐)	๔๙ (๒๖.๖๐)	๑๑ (๖.๐๐)	๓ (๑.๖๐)

จากตารางที่ ๘ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจมากเมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้น บุคลากรในองค์กรมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย (ร้อยละ ๕๑.๑๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๕.๕๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๘.๕๐)

๒. บุคลากรพอใจมากสำหรับความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าทำงานที่องค์กรแห่งนี้ (ร้อยละ ๔๗.๓๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๗.๒๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๒๐.๗๐)
๓. บุคลากรพอใจมากสำหรับความภูมิใจเมื่อได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี (ร้อยละ ๕๓.๓๐) รองลงมาพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๒๔.๕๐) และพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๑๙.๖๐)
๔. บุคลากรพอใจมาก เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ ๕๒.๗๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๐.๔๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๐.๙๐)
๕. บุคลากรพอใจมาก เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง (ร้อยละ ๕๔.๙๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๖.๖๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๐.๙๐)

**ด้านที่ ๙** ระดับความพอใจในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความสนุกสนานความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประเด็น ด้านการดำรงสมาชิกภาพและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

**ตารางที่ ๙** ระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านการดำรงสมาชิกภาพและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ด้านการดำรงสมาชิกภาพ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	ระดับความพอใจ				
	พอใจ มากที่สุด	พอใจ มาก	พอใจ ปานกลาง	พอใจ น้อย	พอใจ น้อยที่สุด
๑. การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	๑๕ (๘.๒๐)	<u>๑๐๐</u> (๕๕.๓๐)	๕๓ (๒๘.๘๐)	๑๒ (๖.๕๐)	๔ (๒.๒๐)
๒. การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร	๑๙ (๑๐.๓๐)	<u>๘๗</u> (๔๗.๓๐)	๖๕ (๓๕.๓๐)	๑๑ (๖.๐๐)	๒ (๑.๑๐)
๓. การตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับ องค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ	๒๐ (๑๐.๙๐)	<u>๗๓</u> (๓๙.๗๐)	๖๗ (๓๖.๔๐)	๑๖ (๘.๗๐)	๘ (๔.๓๐)
๔. การไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่ องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่ง และเงินเดือนที่ดีกว่า	๗ (๓.๘๐)	๕๐ (๒๗.๒๐)	<u>๘๐</u> (๔๓.๕๐)	๒๘ (๑๕.๒๐)	๑๙ (๑๐.๓๐)
๕. ความพึงพอใจของท่านต่อการ ทำงานในสำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	๒๔ (๑๓.๐๐)	<u>๙๐</u> (๔๘.๙๐)	๖๑ (๓๓.๒๐)	๕ (๒.๗๐)	๔ (๒.๒๐)

จากตารางที่ ๙ พบว่าระดับความพอใจของบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังด้านการดำรงสมาชิกภาพและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีดังต่อไปนี้

๑. บุคลากรพอใจมาก สำหรับการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร อย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ ๕๔.๓๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๒๘.๘๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๘.๒๐)
๒. บุคลากรพอใจมากสำหรับการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (ร้อยละ ๔๗.๓๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๕.๓๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๐.๓๐)
๓. บุคลากรพอใจมากสำหรับการตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ (ร้อยละ ๓๙.๗๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๖.๔๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๐.๙๐)
๔. บุคลากรพอใจปานกลาง เกี่ยวกับการไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า (ร้อยละ ๔๓.๕๐) รองลงมาพอใจมาก (ร้อยละ ๒๗.๒๐) และพอใจน้อย (ร้อยละ ๑๕.๒๐)
๕. บุคลากรพอใจมาก สำหรับความพึงพอใจของท่านต่อการทำงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ร้อยละ ๔๘.๙๐) รองลงมาพอใจปานกลาง (ร้อยละ ๓๓.๒๐) และพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๑๓.๐๐)

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

๑. ขอให้มีการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรด้วยความจริงใจ
๒. บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีหลากหลาย องค์กรขาดกลยุทธ์ในการสื่อสาร ทำให้ทุกคนไม่รู้เป้าหมายขององค์กร ไม่รู้ทิศทางขององค์กร
๓. ปัจจุบันลูกจ้างชั่วคราวมีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้น กว่าข้าราชการและพนักงานราชการ ข้อดีคือได้ผู้ที่มีความรู้เรียนจบใหม่ แต่ข้อเสียคือ พอเริ่มชำนาญและปฏิบัติงานได้ดี ก็จะลาออกจากหน่วยงานไปทำงานที่อื่น
๔. การผลักดัน ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารระดับต้นและกลาง มีความสำคัญมากและควรมุ่งมั่น
๕. ควรนำผลการประเมินจากแบบสอบถามไปปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ในช่วงครึ่งปีหลังของปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ด้วย
๖. หน่วยงานต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาจิตใจทุกคนในองค์กร
๗. อยากให้มีการปรับอัตราเงินเดือน การขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี หรือการบรรจุลูกจ้างชั่วคราว เป็นพนักงานราชการ หรือมีสวัสดิการที่ใกล้เคียงกับข้าราชการ คงดีมาก ๆ ค่ะ เพราะตนเองเป็นคนหนึ่งที่รักหน่วยงานนี้ อยากอยู่ไปจนเกษียณอายุ
๘. เห็นควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละรอบการประเมินเลื่อนเงินเดือน ตามแนวทางปฏิบัติที่ ก.พ. ได้วางแนวทางไว้ คือให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงทำตัวชี้วัดกันไว้ ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน กล่าวคือ เดือนตุลาคม/เมษายน และพอใกล้สิ้นรอบการประเมินจึงให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามาประเมินคะแนนกัน
๙. เห็นควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงงานด้านการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้มีการจัดทำบัญชีของเจ้าหน้าที่ในสายงานต่างๆ ท่านใดอยู่ในเกณฑ์จะสามารถประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับได้ และให้มีการแจ้งเตือนในการประเมินเพื่อเลื่อนระดับ (อาทิเลื่อนระดับ ข้าราชการพิเศษ/เชี่ยวชาญ ให้มีการนำรายชื่อ

เจ้าหน้าที่ ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะสามารถรับการประเมินขึ้นมาประกาศ และจัดให้มีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง นั้นๆโดยอาจจะให้ กพ. จัดสอบ โดยใช้ข้อสอบสำหรับวิชาชีพนั้นๆ)

๑๐. เห็นควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงงานด้านการพัฒนาบุคคล ขอเสนอให้มีการนำ ว.๑๗ ประสพการณ์ที่หลากหลายของสายงาน (หนังสือเวียน ก.พ.) มาใช้บังคับ โดยจัดให้มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ และให้มีการเขียนตัวชี้วัดสำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆด้วย และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เจ้าหน้าที่เข้าสู่ตำแหน่งนั้นๆสามารถนำคู่มือที่ เจ้าหน้าที่คนก่อนทำไว้เพื่อประกอบการทำงานต่อไป

๑๑. เห็นควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงงานด้านสายงานการบังคับบัญชาขอเสนอให้มีการจัดสายงานบังคับบัญชาให้สั้นที่สุดโดยขอให้มีการมอบหมาย/มอบอำนาจให้ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป สามารถเซ็นหนังสือเพื่อนำเสนอต่อรองปลัดฯโดยตรงได้ รวมถึงให้มีการเซ็นหนังสือที่ไม่จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาเพื่อแจ้งไปยังหน่วยงานภายนอกได้

๑๒.เห็นควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงงานด้านอุปกรณ์it ขอเสนอให้เจ้าหน้าที่ทุกคนใช้คอมพิวเตอร์/อุปกรณ์ในระดับเดียวกัน มิใช่ในหน่วยเดียวกันมีกลุ่มหนึ่งใช้itใหม่ แต่อีกกลุ่มใช้อุปกรณ์เก่าโบราณหรือที่ตกยุคไปแล้ว เป็นต้น

๑๓.เห็นควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงงานด้านความจงรักภักดีกับองค์กร ขอเสนอให้มีการหารือแบบ ๓๖๐ องศา โดยขอให้ผู้บริหาร อาทิ ท่านปลัดกระทรวงการคลัง ผู้บริหารระดับสูง มาจับเขาคุยกันกับข้าราชการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถึงปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการงาน ฯลฯ

๑๔. ในเรื่องของการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง หรือเกษียณอายุ อยากให้มีความรวดเร็วกว่านี้เนื่องจากที่ผ่านมาใช้เวลาในการสรรหาเป็นระยะเวลาานานมาก มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เพราะเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญยิ่ง และในการประเมินความรู้ความสามารถ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ขอให้อยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง เหมาะสม มีความยุติธรรม เพื่อสร้างเชื่อมั่นในเกณฑ์การประเมินให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้

๑๕. เรื่องการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคคลเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง ในทุกกรณี อยากให้มีความรวดเร็วกว่านี้ เนื่องจากที่ผ่านมาใช้เวลาในการสรรหาเป็นเวลานานมาก ซึ่งในตำแหน่งที่มีความสำคัญอาจทำให้เกิดความเสียหายได้ และในการประเมินควรใช้ความยุติธรรมในการประเมินโดยดูจากความรู้ ความสามารถ เป็นหลัก

๑๖. การประเมินผลการปฏิบัติงานขอให้ความโปร่งใส เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และควรชี้แจงผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคล ให้รับทราบ และพูดคุยกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มากกว่าการลงนามรับทราบอย่างเดียว

๑๗. อยากให้ผู้บังคับบัญชาในสายงาน มีการรับฟัง, การแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความยุติธรรม

๑๘. การเชิญชวนให้ตอบแบบสอบถามเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างความผาสุกความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเมื่อได้รับข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามแล้วควรจะนำมาทำให้เกิดเป็นรูปธรรมก็จะเกิดประโยชน์ได้

๑๙. อยากให้เห็นความสำคัญของลูกจ้างชั่วคราวบ้าง

๒๐. อยากให้มีพื้นที่สำหรับล้างจานเพื่อความสะดวก และเป็นระเบียบเรียบร้อย

๒๑. คาดหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

๒๒. ควรมีการหมุนเวียนงานในตำแหน่งที่สามารถหมุนเวียนได้ ( Job Rotation) เพื่อให้ข้าราชการเรียนรู้งานในหลายๆด้านในทางลึกก่อนก้าวขึ้นเป็นระดับบริหาร ผู้บังคับบัญชา

๒๓. ควรขออนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงให้สามารถหมุนเวียน ข้าราชการบางตำแหน่ง เช่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นิติกร นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับกรมต่างๆในสังกัดกระทรวงการคลังตามความเหมาะสม เพื่อเรียนรู้งานในภาพรวมภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

๒๔. ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความรอบรู้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆในสังกัดกระทรวงการคลังได้

๒๕. เรื่องของทางเจริญก้าวหน้า ควรต้องให้มีตัวแทนของสายงานได้มีโอกาสเข้าร่วมรับทราบและแสดงความคิดเห็นเบื้องต้นบ้าง มิฉะนั้นผู้รับผิดชอบก็จะจัดตามวิธีการของตน ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมและไม่เป็นธรรมได้เพราะที่ผ่านมาจากทางเจริญก้าวหน้าเป็นการพิจารณาให้เฉพาะเจาะจงบุคคลเป็นส่วนใหญ่ มิได้คำนึงถึงสายงานอย่างแท้จริง

๒๖. รู้สึกว่าต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานของทางราชการ ที่มีการทำงานที่ช้ากว่าจะผ่านหลายขั้นตอน การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (อาจเพราะข้อจำกัดเรื่องระเบียบ) การทำงานที่ไม่ชัดเจนซึ่งอาจเกิดจากการถ่ายทอดระหว่างบนลงล่าง การยึดติดกับรูปแบบของเอกสารมากไปซึ่งบางครั้งก็ต้องมีงานเร่งด่วน การยึดติดกับวัฒนธรรมองค์กรเดิมๆซึ่งก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

๒๗.ขอฝากให้มีการแบ่งส่วนราชการ/จัดตั้งองค์กรรูปแบบใหม่ กล่าวคือ ให้มีชั้นการบังคับบัญชาที่สั้นที่สุดเพื่อสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

๒๘.ให้มีการมอบหมาย/มอบอำนาจ ในการปฏิบัติราชการแทน ทั้งนี้ เพื่อให้งานสำเร็จเสร็จสิ้นโดยเร็ว

๒๙.ให้มีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อสะดวกในการย้ายงาน โดยเมื่อมีเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นใหม่ ก็จะสามารถทำงานโดยศึกษาจากคู่มือในการปฏิบัติงานนั้นๆได้

๓๐.ให้มีการจัดตั้งเครือข่ายเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในด้านนั้นๆโดยเฉพาะ อาทิ เครือข่ายนักทรัพยากรบุคคล นักกฎหมาย เจ้าหน้าที่พัสดุฯฯ

.....

**ชื่อวิจัย :** การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดต่อการปฏิบัติงาน และ  
การให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

**ผู้วิจัย :** นางสาวรัตนา ศรีแสงทรัพย์

**คณะ :** วิทยาลัยรัฐกิจ

**อาจารย์ที่ปรึกษา :** ผศ.ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดต่อการปฏิบัติให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดต่อการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จำนวน 187 คนซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ สุ่มตามาเน่ (Yamane) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป spss สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบโดยการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่า (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญ (Least Significant Difference: LSD)

ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9 มีระยะเวลาการทำงาน สป.กค. เป็นระยะเวลา 1-10 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 ตำแหน่งเป็นข้าราชการระดับ ชำนาญการ/งาน/ชำนาญการพิเศษ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 สังกัดอยู่หน่วยงาน สบก. จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 ความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดต่อการปฏิบัติงาน และการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ภาพรวมความพึงพอใจ ของบุคลากรสำนักงานปลัดต่อการปฏิบัติงาน และการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.6683$ )

ผลเปรียบเทียบ การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดต่อการปฏิบัติงาน และการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลโดยจำแนกตามปัจจัยพบว่าในส่วน เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน สป.กค. และตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีความแตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แต่ในส่วนหน่วยงานที่ท่านสังกัด มีความแตกต่างกันจึงยอมรับสมมติฐาน

ข้อเสนอแนะความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานปลัดต่อการปฏิบัติงาน และการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมมีดังนี้ 1) การมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและทันสมัยในเรื่องการบริหารและพัฒนาบุคลากร 2) เจ้าหน้าที่ควรมีการติดต่อร่วมมือกับบุคลากรกับหน่วยงานต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ 3) ควรมีการเปิดรับฟังข้อคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานและให้บริการ เช่น กล้องรับความเห็น 4) ในการให้บริการ/ติดต่อ สถานที่ควรมีความสะดวกอย่างเหมาะสมและเข้าถึงได้ง่าย 5) ควรมีการจัดอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอให้ตรงความต้องการของบุคลากรและ สามารถสนับสนุนให้บุคลากร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 6) ควรมีการจัดสรรบุคลากรสำหรับตำแหน่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของบุคลากรตามระดับชั้นงาน และในการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานต่างๆ ให้มีความเหมาะสม อาทิ อัตรากำลังข้าราชการกับอัตรากำลังลูกจ้าง