

**แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 4 ปี
(พ.ศ.2554 - 2557)**

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สำนักงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๗

ที่มา : หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะปรับเปลี่ยนระบบบริหารข้าราชการจากเดิมที่เป่าหมายการพัฒนาเน้นที่ข้าราชการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบรู้ รู้ลึก และสามารถเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กรและสู่เป้าหมายสุดท้ายที่ประชาชนและผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลตามหลักสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างให้ข้าราชการมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิตและมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ และประโยชน์สุขของประชาชน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ใน ๔ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ : มิติด้านประสิทธิผล

มิติที่ ๒ : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ ๓ : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติที่ ๔ : มิติด้านการพัฒนาองค์กร

มิติด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ เป็นเกณฑ์การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) แบ่งการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานสากลเป็น ๗ หมวด ในหมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้จังหวัดจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการจังหวัด ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามแผนที่กำหนด

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๔ ปี (พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๕๗) เพื่อเป็นเครื่องมือที่จังหวัดใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ตามมาตรฐานความสำเร็จที่ สำนักงาน ก.พ.กำหนด ๕ มิติ

มิติที่ ๑ : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ ๒ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๓ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๔ : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ ๕ : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

บทที่ ๑

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

จังหวัดพระนครศรีอยุธยากำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดไว้ว่า “พระนครศรีอยุธยาเป็นนครแห่งการท่องเที่ยวมรดกโลกทางวัฒนธรรม แหล่งอาหารที่มีคุณภาพ เป็นศูนย์กลางการค้าการลงทุนและอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสะอาด เมืองน่าอยู่ ประชาชนอยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน” โดยกำหนดเป้าประสงค์ของจังหวัดไว้ ดังนี้

๑. อนุรักษ์มรดกโลกทางวัฒนธรรมควบคู่กับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจใหม่
๒. พัฒนาคนให้เก่ง ดี และมีความสุข
๓. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจในระดับอำเภอ

โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : เพิ่มมูลค่าด้านการท่องเที่ยวจากการอนุรักษ์มรดกโลกทางวัฒนธรรม	: สร้างรายได้จากการท่องเที่ยว
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาให้เป็นเมืองที่ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	: พัฒนาให้เป็นเมืองที่ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ	: มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : พัฒนาแหล่งสินค้าเกษตรและอาหารที่มีคุณภาพปลอดภัยและแข่งขันได้	: การผลิตสินค้าเกษตรและอาหารที่มีคุณภาพปลอดภัยและแข่งขันได้
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : ส่งเสริมพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการค้าการลงทุนและอุตสาหกรรม	: เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจในระดับสากล

เพื่อให้จังหวัดพระนครศรีอยุธยาสามารถดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ สมรรถนะในการช่วยขับเคลื่อนและผลักดัน ดังนั้น จังหวัดจึงได้ทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๔ ปี (พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๕๕) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์จังหวัด โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาสมรรถนะ และการจัดองค์กรภาครัฐ เพื่อสนับสนุนงานด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้สัมฤทธิ์ผล

คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการส่วนภูมิภาคจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดอ่อน จุดแข็ง สิ่งที่คาดหวัง รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดบรรลุและสัมฤทธิ์ผล โดยกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

“บุคลากรทุกระดับเป็นคนดีและมีมืออาชีพ”

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard มาเป็นเครื่องมือช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งในการปฏิบัติภารกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ส่วนราชการต้องบริหารให้บรรลุผลมีดังนี้

มิติที่ ๑ : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

- (ก) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- (ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคน และมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว
- (ค) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ได้มาเพื่อพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)
- (ง) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ รวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ ๒ : ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- (ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
- (ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ได้จริง
- (ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)
- (ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ ๓ : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- (ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)
- (ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
- (ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด
- (ง) การมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ ๔ : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

- (ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- (ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ ๕ : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- (ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- (ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด
- (ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัดกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด

๑. การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อทราบ จุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

๒. การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการและจังหวัด นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนด กลยุทธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

๓. การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธีดำเนินการ และผลลัพธ์ที่ข้าราชการและส่วนราชการและจังหวัดจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนผู้รับบริการด้วย

๔. การติดตามและการรายงาน

เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดมั่นใจว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือหากมีปัญหาลุप्तรรคใด ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะๆ เช่น ทุกเดือน ทุก ๓ เดือน เป็นต้น เมื่อครบ ๑ ปี จะเป็นการประเมินผลและรายงานผลสำเร็จการดำเนินงานในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนรวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานต่อผู้บริหาร การติดตามประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะครบถ้วนสมบูรณ์ได้ ต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญอีกประการ คือ หลักฐาน ข้อเท็จจริง ของการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ ประกอบการติดตามประเมินผล ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการและจังหวัดเองในการเรียนรู้จากบทเรียนต่างๆ (Lessons Learnt) ว่ามีวิธีการ กระบวนการดำเนินงานอย่างไร ควรแก้ไข ป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไรจึงทำให้ประสบความสำเร็จ หรือมีแบบอย่างความสำเร็จที่ดี (Best Practice) ไต่บ้างที่นำมาปรับใช้ได้

บทที่ ๒

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ จัดกิจกรรมพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง HR Scorecard

ขั้นตอนที่ ๒ ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

ขั้นตอนที่ ๕ จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอแผนกลยุทธ์ฯ ต่อฝ่ายบริหารและจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ ๑ : จัดกิจกรรมพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง HR Scorecard

จังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ SP๓ เพื่อทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard เมื่อวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้องรับรอง ชั้น ๑ ศาลากลางจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเนื้อหาการประชุมมีประเด็นที่สำคัญคือ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์จังหวัด โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาสมรรถนะ และการจัดองค์กรภาครัฐเพื่อสนับสนุนงานด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้สัมฤทธิ์ผล โดยมีคณะทำงานพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคลของส่วนราชการประจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๒๙ คน เข้าร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ ๒ : ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

คณะทำงาน PMQA Team หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน ๑-๓ ปีข้างหน้า	สิ่งที่ต้องดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เป้าหมายสูงสุด หรือผลสัมฤทธิ์บรรลุ
ด้านงาน กระบวนการงาน	
๑. จังหวัดสามารถบูรณาการงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่าและครอบคลุม ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค	(๑) ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคมอบหมายให้ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนฯ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และ ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมกับร่วมติดตามและประเมินผลตามแผนดังกล่าว

เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน ๑-๓ ปีข้างหน้า	สิ่งที่ต้องดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เป้าหมายสูงสุด หรือผลสัมฤทธิ์บรรลุ
<p>๒. ลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง และรักษา ระยะเวลามาตรฐานในการให้บริหารได้ทุกงาน บริหารและมีลักษณะเป็น One Stop Service</p>	<p>(๒) ลดเวลามาตรฐานแต่ละส่วนให้สั้นลง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำ Flow Chart งานบริการและเผยแพร่คู่มือผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Website จังหวัดและส่วนราชการ บ้ายภายในสำนักงาน หมายเลข Hot line การให้ บริหาร โดยมีการจัดเก็บข้อมูลความพึงพอใจในการ รับบริการของผู้รับบริการ เพิ่มหรือปรับงานบริหาร แบบ One Stop Service</p>
ด้านบุคลากร	
<p>๓. บุคลากรทุกระดับมีความเป็นมืออาชีพ ใส่ใจ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน</p>	<p>(๓) ทบทวนและจัดทำมีแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง กับแผนพัฒนาจังหวัด ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสู่ ตำแหน่งนักบริหารและผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ</p>
<p>๔. มีเครือข่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ แข็งแรง</p>	<p>(๔) เพิ่มทักษะและเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในจังหวัดและส่วน ราชการ (๕) เสริมสร้างความรู้ให้เป็นคนดีและเก่ง</p>
<p>๕. บุคลากรทุกระดับรักองค์กร และร่วมกันสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดี</p>	<p>(๖) เสริมสร้างความรู้คู่คุณธรรม และสนับสนุนให้ บุคลากรมีจิตอาสา Service Mind (๗) พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เช่น เพิ่มค่าตอบแทนเพื่อ รักษากุศลการที่มีสมรรถนะสูงไว้ และเป็นขวัญ กำลังใจสำหรับบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงานในพื้นที่</p>
ด้านทรัพยากร	
<p>๖. มีฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของจังหวัดที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน</p>	<p>(๘) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ครอบคลุมทุก ส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีศูนย์กลางข้อมูล มีการเชื่อมโยง Web Site ของ จังหวัดกับทุกหน่วยงาน ● พัฒนาระบบเครือข่าย Internet ระหว่าง หน่วยงานของจังหวัด ● นำระบบ GIS PIS และ MIS มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน ● พัฒนาบุคลากรรองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน ๑-๓ ปีข้างหน้า	สิ่งที่ต้องดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เป้าหมายสูงสุด หรือผลสัมฤทธิ์บรรลุ
๗. ทรัพยากรของจังหวัดเพียงพอ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ และเกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่า เช่น ห้องประชุม สื่อโสตทัศนูปกรณ์	(๙) วางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัด ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีการบูรณาการทุกภาคส่วนในการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๘. สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในสถานที่ทำงานเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	(๑๐) สนับสนุนการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและสร้างสรรค์บรรยากาศในสถานที่ทำงาน
ด้านลูกค้า/ ผู้รับบริการ	
๙. ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์กร	(๑๑) พัฒนางานบริการให้ตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย ได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส เป็นระบบ และตรวจสอบได้

อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง หรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่ และอยากจะทำให้รักษาไว้ต่อไป หรือมุ่งเน้นให้ดียิ่งๆ ขึ้น	การบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งอย่างไร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ
๑. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง เช่น เป็นวิทยากรให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ	(๑) มอบหมายงานที่เหมาะสมต่อการใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละท่านในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (๒) สนับสนุนให้บุคลากรในพื้นที่นำการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
๒. ทุกส่วนราชการสามารถให้บริการที่ดีและมีคุณภาพตามมาตรฐาน	(๓) มีการปรับปรุงพัฒนาทุกงานบริการ สามารถให้บริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มีความต่อเนื่อง
๓. มีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสม	(๔) การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพ
๔. จังหวัดมีนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล	(๕) มอบหมายให้ส่วนราชการประจำจังหวัดมีแผนงาน/โครงการรองรับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ทั้ง ๔ ด้าน
๕. มีระบบการพัฒนาบุคลากรตามภารกิจอย่างต่อเนื่อง เช่น ด้าน IT การบริหารภาครัฐแนวใหม่ การอบรมนักบริหารทุกระดับ	(๖) สร้างแนวทางการก้าวหน้าในตำแหน่ง ให้กับบุคลากรภายในจังหวัด

อะไรบ้างที่เป็นสิ่งท้าทาย หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรประสบผลสำเร็จเป้าหมายสูงสุดที่คาดหวัง	การบริหารทรัพยากรบุคคลจะจัดการสิ่งท้าทายหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ
๑. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ	(๑) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกันในแต่ละระดับ
๒. บุคลากรไม่ตรงกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน	(๒) พัฒนาให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งที่ได้ปฏิบัติงาน (เฉพาะทาง)
	(๓) พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานทุกด้าน
๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับผลงาน	(๔) ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบและยุติธรรม
	(๕) มีจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้
	(๖) ส่งเสริมให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความผูกพันในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล ค่ายกองอำนวยการชมเชย ประกาศเกียรติคุณ กับผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่ดีในหน่วยงาน
๔. โครงสร้างขององค์กรไม่สอดคล้องกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน	(๗) มีการจัดทำฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล
	(๘) วางแผนบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจ
๕. บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น งานบริหารราชการแนวใหม่ ความรู้ทักษะในด้าน HR เป็นต้น	(๙) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้มีขีดความสามารถหรือสมรรถนะเพิ่มขึ้น
	(๑๐) จัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือมีอาชีพมาเป็นที่ปรึกษา
	(๑๑) มีการจ้างบุคลากรภายนอกมาปฏิบัติเฉพาะด้าน เช่น การจ้างเหมาทำงาน
๖. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรที่มีการโยกย้ายและดำรงตำแหน่งที่อื่น	(๑๒) จัดทำแนวทาง/ มาตรการรองรับภาวะขาดแคลนบุคลากรที่มีการโยกย้าย
๗. จังหวัดต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	(๑๓) มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ โดยมีการจัดการความรู้ต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบ
๘. สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อากาศที่ห่างไกลและขาดสิ่งอำนวยความสะดวก	(๑๔) มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน ให้เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

อะไรบ้างที่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำให้ช่วงที่ผ่านมา หรือท่านคาดหวังให้ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สนับสนุน	ควรบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร จึงจะทำให้ ความคาดหวังเป็นจริงได้
๑. ฐานข้อมูลบุคลากรในระบบ PPIS ยังไม่เป็นปัจจุบัน	(๑) จัดอบรมเพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้กับงานใน หน้าที่รวมถึงหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบฐานข้อมูลฯ ให้เป็นปัจจุบัน
๒. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานของ ส่วนราชการที่มาปฏิบัติงานตามคำสั่งของจังหวัด เช่น เกณฑ์จัดสรรเงินเดือน, เงินรางวัลอย่างยุติธรรม	(๒) สร้างเกณฑ์การจัดสรรและประกาศให้บุคลากร รับทราบและแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหาร ควรกำกับ ดูแลการเลื่อนเงินเดือน/ จัดสรรเงิน รางวัลให้เป็นไปอย่างยุติธรรม
๓. ขาดการมอบหมายหน้าที่การงานอย่างชัดเจน สมดุล	(๓) การมอบหมายงานควรเป็นสายลักษณะอักษร มีการวิเคราะห์งานที่ตรงตามความสามารถของ เจ้าหน้าที่แต่ละคน มีการสื่อสารระหว่าง เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน มีการประชุมชี้แจงอย่างต่อเนื่อง และมีการวางแผนอัตรากำลังคนให้ เหมาะสมกับภารกิจ, มีการช่วยเหลือสามารถ ทดแทนกันได้
๔. วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรา กำลัง ให้เหมาะสมเพียงพอกับภารกิจ	(๔) วางระบบฐานข้อมูลบุคลากรของจังหวัดให้เป็น ปัจจุบัน
๕. จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน	(๕) จัดเตรียมสวัสดิการที่เหมาะสมในวิถีชีวิตการ ทำงาน
๖. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	(๖) จัดอบรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ
๗. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน	(๗) มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ให้กับบุคลากร สามารถทำงานแทนกันได้
๘. สร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ให้กับ บุคลากรภายในองค์กร	(๘) ปกป้องคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรมให้กับ บุคลากรภายในองค์กร
๙. กำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติในการดำเนินงาน กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ให้ชัดเจน	(๙) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนในการ ขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัด
๑๐. สร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน	(๑๐) เสริมสร้างกิจกรรมดูแลรักษาสถานที่ของ หน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ๕ ส อย่าง ทั่วถึง

ขั้นตอนที่ ๓ : กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ นำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ ๒ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร ข้อมูลความหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาพิจารณาร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัด แล้วกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจังหวัด

จังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดอ่อน จุดแข็ง สิ่งที่คาดหวัง รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดประสบความสำเร็จ และได้กำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๗ ได้ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์เดิม (ปี ๒๕๕๓)	ประเด็นยุทธศาสตร์ใหม่
๑. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ สร้างขวัญกำลังใจ และระบบแรงจูงใจแก่บุคลากร	๑. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒. พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั่วจังหวัด	๒. บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์กร
๓. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	๓. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมืออาชีพ
๔. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ	๔. เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง
	๕. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่การปฏิบัติงาน
	๖. สร้างทางก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการ
	๗. ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่
	๘. พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั่วจังหวัด
	๙. วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลัง
	๑๐. สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
	๑๑. กำหนดระเบียบ วิธีการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน
	๑๒. สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการทำงานอย่างมีความสุข
	๑๓. ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดให้ครอบคลุมทุกมิติ
	๑๔. สร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเอง

ที่ประชุมได้จัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) คือการหาส่วนต่างระหว่างระดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับสถานการณ์ปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความแตกต่างในแต่ละประเด็น ดังนี้

No	ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความสำคัญ/ ความจำเป็น ต่อเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ										สถานภาพปัจจุบัน					ส่วนต่าง	
		AVG๑										Total						AVG๒
		๑	๒	๓	๔	๕	Total	๑	๒	๓	๔	๕	Total					
๑	พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๐	๕	๐	๑๙	๕	๒๙	๓.๘๒๗๖	๑	๗	๑๕	๕	๒๙	๒.๙๓๑๐	๐.๘๙๖๖			
๒	บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์การ	๐	๐	๑	๒๑	๗	๒๙	๔.๒๐๖๙	๐	๔	๑๘	๗	๒๙	๓.๑๐๓๔	๑.๑๐๓๔			
๓	พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมืออาชีพ	๐	๐	๐	๑๓	๑๖	๒๙	๔.๕๕๑๗	๐	๒๑	๘	๐	๒๙	๒.๒๗๕๙	๒.๒๗๕๙			
๔	เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	๐	๐	๓	๑๑	๑๕	๒๙	๔.๔๑๓๘	๑๒	๑๓	๔	๐	๒๙	๑.๗๒๑๑	๒.๖๘๙๗			
๕	ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่การปฏิบัติงาน	๐	๐	๔	๑๘	๗	๒๙	๔.๑๐๓๔	๐	๑	๑๘	๖	๒๙	๓.๔๔๘๓	๐.๖๕๕๒			
๖	สร้างทางก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการ	๐	๐	๕	๒๑	๓	๒๙	๓.๙๓๑๐	๐	๙	๒๐	๐	๒๙	๒.๖๘๙๗	๑.๒๔๑๔			
๗	ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่	๐	๐	๐	๗	๒๒	๒๙	๔.๗๕๘๖	๐	๐	๑๓	๑๒	๒๙	๓.๖๘๙๗	๑.๐๖๙๐			
๘	พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั่วจังหวัด	๐	๐	๑๒	๙	๘	๒๙	๓.๘๖๒๐	๐	๒	๒๗	๐	๒๙	๒.๙๓๑๐	๐.๙๓๑๐			
๙	วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตราากำลัง	๐	๐	๐	๑๕	๑๔	๒๙	๔.๔๘๒๖	๐	๔	๒๑	๔	๒๙	๓.๐๐๐๐	๑.๔๘๒๖			
๑๐	สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง	๐	๐	๐	๑๖	๑๓	๒๙	๔.๔๔๘๓	๐	๒๐	๙	๐	๒๙	๒.๓๑๐๓	๒.๑๓๗๙			
๑๑	กำหนดระเบียบ วิธีการ วิทยุปฏิบัติ/แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน	๐	๐	๐	๑๓	๑๖	๒๙	๔.๕๕๑๗	๐	๐	๑๔	๑๐	๒๙	๓.๖๘๙๗	๐.๘๖๒๑			

No	ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความสำคัญ/ ความจำเป็น ต่อเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ					สถานภาพปัจจุบัน					ส่วนต่าง				
		AVG๑					AVG๒									
		๑	๒	๓	๔	๕	Total	๑	๒	๓	๔		๕	Total	AVG๒	
๑๒	สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของ การทำงานอย่างมีความสุข	๐	๐	๑	๙	๑๙	๒๙	๔.๖๒๐๗	๐	๐	๘	๑๘	๓	๒๙	๓.๘๒๗๖	๐.๗๙๓๑
๑๓	ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาจังหวัดให้ครอบคลุมทุกมิติ	๐	๐	๐	๒๒	๗	๒๙	๔.๒๔๑๔	๐	๑	๒๕	๓	๐	๒๙	๓.๐๖๙๐	๑.๑๗๒๔
๑๔	สร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพตนเอง	๐	๐	๐	๒๔	๕	๒๙	๔.๑๗๒๔	๐	๓	๒๔	๒	๐	๒๙	๒.๙๖๕๕	๑.๒๐๖๙

หมายเหตุ

ด้านความสำคัญ/ ความจำเป็นต่อเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

คะแนน ๑ เท่ากับ ไม่มีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ

คะแนน ๒ เท่ากับ มีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จน้อย (ถึงไม่ทำส่วนราชการก็ยังคงสามารถบรรลุเป้าประสงค์ส่วนใหญ่ได้)

คะแนน ๓ เท่ากับ มีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จปานกลาง (ถึงไม่ทำส่วนราชการก็ยังคงสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้บางส่วน)

คะแนน ๔ เท่ากับ มีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างมาก (ถ้าไม่ทำส่วนราชการจะไม่บรรลุเป้าประสงค์ส่วนใหญ่ที่ตั้งไว้)

คะแนน ๕ เท่ากับ มีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างยิ่ง (ถ้าไม่ทำส่วนราชการจะไม่บรรลุเป้าประสงค์)

ด้านสถานภาพปัจจุบัน

คะแนน ๑ เท่ากับ ยังขาดระบบหรือมาตรการในการจัดการ

คะแนน ๒ เท่ากับ มีระบบหรือมาตรการแต่ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างเห็นผล

คะแนน ๓ เท่ากับ มีระบบหรือมาตรการและสามารถบริหารจัดการได้ดีปานกลาง

คะแนน ๔ เท่ากับ มีระบบหรือมาตรการและสามารถบริหารจัดการได้อย่างดี

คะแนน ๕ เท่ากับ มีระบบหรือมาตรการและสามารถบริหารจัดการได้อย่างดีมาก

No	ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ความสำคัญ/ ความจำเป็น	สถานภาพ ปัจจุบัน	ส่วนต่าง	ลำดับ
		AVG๑	AVG๒		
๑	พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๘๒๗๖	๒.๙๓๑๐	๐.๘๙๖๖	๑๑
๒	บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์การ	๔.๒๐๖๙	๓.๑๐๓๔	๑.๑๐๓๔	๘
๓	พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมืออาชีพ	๔.๕๕๑๗	๒.๒๗๕๙	๒.๒๗๕๙	๒
๔	เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	๔.๔๑๓๘	๑.๗๒๔๑	๒.๖๘๙๗	๑
๕	ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่การปฏิบัติงาน	๔.๑๐๓๔	๓.๔๔๘๓	๐.๖๕๕๒	๑๔
๖	สร้างทางก้าวหน้าในสายงานและอาชีพข้าราชการ	๓.๙๓๑๐	๒.๖๘๙๗	๑.๒๔๑๔	๕
๗	ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่	๔.๗๕๘๖	๓.๖๘๙๗	๑.๐๖๙๐	๙
๘	พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั่วจังหวัด	๓.๘๖๒๐	๒.๙๓๑๐	๐.๙๓๑๐	๑๐
๙	วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลัง	๔.๔๘๒๖	๓.๐๐๐๐	๑.๔๘๒๖	๔
๑๐	สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง	๔.๔๔๘๓	๒.๓๑๐๓	๒.๑๓๗๙	๓
๑๑	กำหนดระเบียบ วิธีการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน	๔.๕๕๑๗	๓.๖๘๙๗	๐.๘๖๒๐	๑๒
๑๒	สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการทำงานอย่างมีความสุข	๔.๖๒๐๗	๓.๘๒๗๖	๐.๗๙๓๑	๑๓
๑๓	ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดให้ครอบคลุมทุกมิติ	๔.๒๔๑๔	๓.๐๖๙๐	๑.๑๗๒๔	๗
๑๔	สร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร	๔.๑๗๒๔	๒.๙๖๕๕	๑.๒๐๖๙	๖

สรุปผลการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ที่ปรึกษาร่วมกับจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดอ่อน จุดแข็ง สิ่งที่น่าห่วง รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดประสบความสำเร็จ และได้ลำดับความสำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยที่ประชุมได้เปรียบเทียบ ความสำคัญ/ ความจำเป็นต่อเป้าหมาย พันธกิจของจังหวัด (แผนพัฒนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๗) และ สถานภาพปัจจุบัน ที่ได้มีการดำเนินงานในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ ดังนี้

๑. เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง
๒. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมืออาชีพ
๓. สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง
๔. วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลัง
๕. สร้างทางก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการ
๖. สร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร
๗. ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดให้ครอบคลุมทุกมิติ
๘. บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์กร
๙. ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่
๑๐. พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั่วจังหวัด
๑๑. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๑๒. กำหนดระเบียบ วิธีการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน
๑๓. สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการทำงานอย่างมีความสุข
๑๔. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่การปฏิบัติงาน

ความสอดคล้อง (Alignment) ของประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความสอดคล้อง (Alignment) กับประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด คือเชื่อมโยงให้เห็นความสำคัญของการมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับพันธกิจของจังหวัด ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๑. เพิ่มมูลค่าด้านการท่องเที่ยวจากทางวัฒนธรรม ๒. พัฒนาให้เป็นเมืองที่ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ๓. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ๔. พัฒนาแหล่งสินค้าเกษตรและอาหารที่มีคุณภาพปลอดภัยและแข่งขันได้ ๕. ส่งเสริมพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการค้าการลงทุน และอุตสาหกรรม	๑. เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ๒. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมืออาชีพ ๓. สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง ๔. วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลัง ๕. สร้างทางก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการ ๖. สร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ๗. ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดให้ครอบคลุมทุกมิติ ๘. บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
	๙. ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่ ๑๐. พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั่ว จังหวัด ๑๑. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๑๒. กำหนดระเบียบ วิธีการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงาน ให้ชัดเจน ๑๓. สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการทำงานอย่างมี ความสุข ๑๔. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่การปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๔ : กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๓ บรรลุผล กล่าวคือ ต้องระบุได้ว่า งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยเรียกสิ่งที่กำหนดเพื่อให้เกิดการดำเนินการบรรลุผลนี้ว่า “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives)

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การกำหนด ระบุ สิ่งซึ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ฯ นั้น ประสบความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงไร หรือมีวิธีการวัด/ประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้องกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดด้วย

เมื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้แล้ว ต้องนำไปเปรียบเทียบกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มิติ ว่าสอดคล้องกับมิติใด โดยเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ควรจะมีคุณสมบัติในแต่ละมิติ

ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละเป้าประสงค์ พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย และน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับแต่ละเป้าประสงค์ด้วย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑

เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ :

มีแผนสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยที่สมรรถนะและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น

แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญ	๑. บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงขาดความก้าวหน้า
๒. บุคลากรบางกลุ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ	๒. บุคลากรไม่ผูกพันกับองค์กร
	๓. ส่วนกลางขาดความเป็นธรรม
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. ต้นสังกัดของกรม/กระทรวงต้องสนับสนุนและสร้างระบบแรงจูงใจให้เพิ่มมากขึ้น	๑. พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและรักองค์กร
๒. ผู้บังคับบัญชาต้องสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน	๒. ต้นสังกัดของกรม/กระทรวงควรมีการพัฒนากระบวนการสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒	
พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมืออาชีพ	
เป้าประสงค์ :	
บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสพการณ์ในการปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ และงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารราชการแนวใหม่ในทิศทางเดียวกัน สามารถบูรณาการการปฏิบัติงาน และปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามสายงานอย่างมืออาชีพ	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. จังหวัดให้ความสำคัญในการพัฒนา บุคลากร	๑. งบประมาณไม่เพียงพอและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
๒. โครงการรองรับการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	๒. หน่วยงานจัดส่งบุคลากรเข้าอบรมไม่ตรงตามสายงาน - บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารราชการแนวใหม่ - บุคลากรยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม
๓. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน	
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. มีระบบพี่เลี้ยง “พี่สอนน้อง”	๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
๒. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนงบประมาณ	๒. จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมให้ตรงกับสาขาที่ปฏิบัติงาน
๓. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	๓. สร้างความเข้าใจในกิจกรรมเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง
๔. เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่ต้องการ	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓	
สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง	
เป้าประสงค์ : บุคลากรมีสมรรถนะเหมาะสมตรงกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. มีระเบียบ กฎเกณฑ์และกรอบในการทำงานที่มีมาตรฐาน	๑. สภาพที่เปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันทำให้กฎระเบียบที่มีอยู่เดิมไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน
๒. ระบบการศึกษาสามารถผลิตบุคลากรต่างๆ ออกสู่ตลาดได้เป็นจำนวนมาก	๒. คุณภาพผู้จบการศึกษาไม่สอดคล้องหรือไม่ตรงกับตำแหน่งงาน
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. ปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง	๑. กฎ ระเบียบ ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นและสะดวกต่อการแก้ไข
๒. สถานศึกษาและส่วนราชการควรมีการบูรณาการเป้าประสงค์ระหว่างกัน เช่น องค์กรความรู้, ความเชี่ยวชาญ สมรรถนะ และความต้องการของส่วนราชการ	๒. รมรณรงค์ให้สถานศึกษาเห็นความสำคัญในการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	
วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลัง	
เป้าประสงค์ : มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้อัตรากำลังเหมาะสมกับงาน	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. มีการปรับปรุงอัตรากำลังอย่างต่อเนื่อง	๑. นโยบายในการปรับลดอัตรากำลังของภาครัฐ
๒. มีนโยบายในการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ	๒. ค่าตอบแทนให้เหมาะสมตามภาวะเศรษฐกิจ
๓. มีการวางระบบความก้าวหน้าในอัตรากำลัง	๓. ปริมาณเกินมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
๔. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. การปรับอัตรากำลังจะต้องมีการวางแผนระยะยาว	๑. รัฐต้องปรับนโยบายในการลดอัตรากำลัง
๒. จัดทำเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงาน	๒. ปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน
๓. มีการกำหนดความก้าวหน้าได้หลายทาง	
๔. ความโปร่งใสในการให้รางวัลและยุติธรรม	
๕. มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕	
สร้างทางก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการ	
เป้าประสงค์ :	
บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการตามความสามารถ	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. ความมั่นคงในอาชีพรับราชการ	๑. ได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงตำแหน่งหน้าที่
๒. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ไปอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ	๒. ค่าตอบแทนในระบบราชการไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพทำให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. ต้องการวัสดุ/อุปกรณ์ที่ทันสมัย สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และรวดเร็ว	๑. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
๒. มีระบบบริหารค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรมกว่าปัจจุบัน	๒. พิจารณาผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลการประเมินเพื่อเลื่อนค่าตอบแทน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖	
สร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร	
เป้าประสงค์ :	
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. บุคลากรมีความรู้เฉพาะด้าน	๑. บุคลากรต่างคนต่างทำงานของตนเอง
๒. มี IT ที่มีประสิทธิภาพ	๒. อัตรากำลังน้อย
	๓. ไม่สามารถใช้ IT อย่างคุ้มค่า
	๔. งบประมาณน้อย
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละคนไว้ในที่เดียว	๑. ประชุมบุคลากรร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้
๒. เชื่อมโยงระบบ IT ให้ทั่วถึง	๒. เพิ่มอัตรากำลัง
	๓. อบรมการใช้ IT
	๔. เพิ่มงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗	
ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดให้ครอบคลุมทุกมิติ	
เป้าประสงค์ :	
บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่ตอบสนองต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	

แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุน	๑. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. หน่วยงานภายในองค์กรให้ความสำคัญ	๒. ขาดคู่มือการวางแผน
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนงบประมาณ	๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
๒. เสริมทักษะความรู้ด้านการวางแผนและจัดทำคู่มือ	๒. สรรหาบุคลากรที่มีทักษะความสามารถเรื่องยุทธศาสตร์และการวางแผน
๓. ส่งเสริมการศึกษาดูงาน	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๘

บูรณาการแผนงาน/โครงการ และระบบการทำงานขององค์กร

เป้าประสงค์ :

ทุกหน่วยงานสามารถบูรณาการความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. จังหวัดมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับแผนงาน/โครงการ ของหน่วยงานภายในจังหวัด	๑. มีงบประมาณจำนวนจำกัดไม่สามารถจัดสรรได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุม
๒. หน่วยงานภายในจังหวัดให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ	๒. มีระยะเวลาในการจัดทำแผนงาน/โครงการมีความเร่งด่วนทำให้ไม่ตรงตามความต้องการของประชาชน
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/แผนงาน	๑. ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ ภาคเอกชนในการขอรับการสนับสนุนงบประมาณในแผนงาน/โครงการที่ยังไม่ได้รับการพิจารณาแต่มีความสำคัญ
๒. แต่ละหน่วยงานควรมีการจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อรองรับการขอรับการสนับสนุนงบประมาณตามช่วงเวลา (๓ ปี/ ๕ ปี) และตรงตามความประสงค์ของประชาชน	๒. โครงการที่สำคัญเกินขีดความสามารถของจังหวัดขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลาง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๙

ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่

เป้าประสงค์ :

บุคลากรต้นแบบนำองค์กรสู่ความสำเร็จและมีภาวะผู้นำที่ดี

แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. เงินรางวัลของผู้บริหารจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	๑. ขาดงบประมาณสนับสนุน
๒. มีการพัฒนาผู้บริหารโดยการส่งเข้าอบรมในระดับสูงขึ้น	๒. การเมืองแทรกแซงในการพิจารณาตำแหน่งผู้บริหาร
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. ส่งเสริมให้มีการพิจารณาคัดเลือกผู้นำระดับประเทศ	๑. ให้ความสำคัญสนับสนุนงบประมาณ
๒. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรมในการคัดเลือกผู้บริหารให้เข้ารับการอบรม	๒. แต่งตั้งบุคคลภายนอกองค์กรเข้าร่วมพิจารณาการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๐

พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั่วจังหวัด

เป้าประสงค์ :

มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจุบันและใช้เชื่อมโยงกับจังหวัดได้ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนเทคโนโลยี	๑. งบประมาณมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ
๒. บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้าน IT มีความรู้ด้านเทคโนโลยี	๒. บุคลากรในองค์กรส่วนมากขาดความรู้ด้าน IT
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้าน IT
๒. บุคลากรด้าน IT ที่มีองค์ความรู้ สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้	๒. ส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปอบรมด้าน IT
	๓. จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร
	๔. สรรหาบุคลากรด้าน IT มาปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๑	
พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
เป้าประสงค์ :	
มีรูปแบบและวิธีการที่เป็นมาตรฐานในการประเมินผลให้มีความชัดเจนและครอบคลุม	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญ	๑. ระบบการประเมินผลไม่ยุติธรรมล่าช้า ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และนโยบาย
๒. บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบสามารถถ่ายทอดให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง	
๓. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลอย่างชัดเจน	
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. จัดประชุม อบรม/สัมมนา เพิ่มความรู้แก่บุคลากรในองค์กรโดยการเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาเป็นผู้บรรยาย	๑. จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยมีการมอบรางวัลในแต่ละกิจกรรม
๒. มีการติดตามประเมินผลโดยจัดระยะความถี่ให้เหมาะสม	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๒	
กำหนดระเบียบ วิธีการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน	
เป้าประสงค์ :	
บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพตามระเบียบ วิธีการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงาน	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	๑. คู่มือบางเรื่องซับซ้อนเข้าใจยาก
๒. การบริหารงานภาครัฐให้การสนับสนุนการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน	๒. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. มีการพัฒนาปรับปรุงคู่มือในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	๑. จัดทำปรับปรุงคู่มือให้กระชับและเข้าใจง่าย
๒. ส่วนราชการให้ความสำคัญและดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐ	๒. สร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเห็นความสำคัญการดำเนินการดังกล่าวว่าจะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๓	
สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการทำงานอย่างมีความสุข	
เป้าประสงค์ :	
บุคลากรมีความผูกพัน รักในองค์กร ดูแลให้ความร่วมมือในการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุข	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. นโยบายจังหวัดสนับสนุน	๑. งบประมาณจำกัด
๒. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนับสนุน	๒. สถานที่คับแคบ
๓. เจ้าหน้าที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี	๓. ผู้รับบริการที่มาติดต่อไม่ให้ความร่วมมือ
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. มีกิจกรรม ๕ ส. และมีโครงการ Big Cleaning Day ในวันสำคัญ เช่น วันเฉลิมพระชนมพรรษา วันก่อตั้งกรมฯ เป็นต้น	๑. ติดป้ายประชาสัมพันธ์
๒. จัดจ้างผู้รับเหมาบริการทำความสะอาดรอบอาคาร ทั้งภายในและภายนอก	๒. ให้คำชมเชยกับผู้รับผิดชอบ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๔	
ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่การปฏิบัติงาน	
เป้าประสงค์ :	
บุคลากรทุกระดับสามารถปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	
แรงเสริม/สิ่งที่มีอยู่	แรงต้าน/อุปสรรค
๑. จริยธรรมองค์กร	๑. ความขัดแย้งทางความคิด
๒. กฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ	๒. ขาดการเรียนรู้อย่างครบถ้วน
๓. มีระบบควบคุมภายใน	๓. การไม่ปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่
๔. มีมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริต	๔. อิทธิพล ภายในและภายนอกองค์กร
สิ่งที่ดีที่มีอยู่และสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม	สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน/อุปสรรค
๑. คุณธรรมประจำใจทุกคนมีอยู่แล้ว	๑. มีการจัดประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
๒. การปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่มีอยู่	๒. จัดการอบรมพัฒนาขีดความสามารถ
๓. กำหนดกระบวนการควบคุมให้เป็นระเบียบโดยจัดเป็นข้อๆ	๓. มีระบบควบคุมดูแลโดยหัวหน้าหรือมีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ
๔. มีระบบตรวจสอบภายใน-ภายนอก (สดง.)	๔. มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
๑. เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	มีแผนสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยที่สมรรถนะและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อระบบการสร้างแรงจูงใจ
๒. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมืออาชีพ	บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ และงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารราชการแนวใหม่ในทิศทางเดียวกัน สามารถบูรณาการการปฏิบัติงานและปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามสายงานอย่างมืออาชีพ	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการบรรลุภารกิจของแต่ละหน่วยงาน
๓. สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง	บุคลากรมีสมรรถนะเหมาะสมตรงกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสรรหาบรรจุและแต่งตั้งมีทักษะ ความรู้และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
๔. วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลัง	มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้อัตรากำลังเหมาะสมกับงาน	ระดับความสำเร็จของหน่วยงานที่มีการวางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมและเพียงพอกับภารกิจองค์กร
๕. สร้างทางก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการ	บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการตามความสามารถ	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะในแต่ละรอบ
๖. สร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
๗. ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดให้ครอบคลุมทุกมิติ	บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่ตอบสนองต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด
๘. บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์กร	ทุกหน่วยงานสามารถบูรณาการความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้าร่วมดำเนินงานแผนงาน/โครงการที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
๙. ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่	บุคลากรต้นแบบนำองค์กรสู่ความสำเร็จและมีภาวะผู้นำที่ดี	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่
๑๐. พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั่วจังหวัด	มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจุบันและใช้เชื่อมโยงกับจังหวัดได้ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	จำนวนครั้งการนำข้อมูลจากฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลไปใช้ประโยชน์ได้
๑๑. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	มีรูปแบบและวิธีการที่เป็นมาตรฐานในการประเมินผลให้มีความชัดเจนและครอบคลุม	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๑๒. กำหนดระเบียบ วิธีการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพตามระเบียบวิธีการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงาน	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน
๑๓. สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานอย่างมีความสุข	บุคลากรมีความผูกพัน รักในองค์กรดูแลให้ความร่วมมือในการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุข	ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อกิจกรรมเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข
๑๔. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่การปฏิบัติงาน	บุคลากรทุกระดับสามารถปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม

ขั้นตอนที่ ๕ : จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอแผนกลยุทธ์ฯ ต่อฝ่ายบริหาร และจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับสมบูรณ์ตาม HR Scorecard Template และการกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนที่ผู้บริหารส่วนราชการและจังหวัดจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินงานในขั้นตอนนี้คือการนำผลผลิตที่ได้รับจากการทำงานของคณะทำงานฯ ในขั้นตอนที่ ๒-๔ มาเขียนรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม และกำหนดชื่อแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นธรรม ดังนี้

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	
วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
<p>“บุคลากรทุกระดับเป็นคนดีและเป็นมืออาชีพ”</p> <p>พันธกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน / โครงการ ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร สร้างระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีโอกาสในการเติบโตอย่างเท่าเทียม ติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ 	<ol style="list-style-type: none"> เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างมืออาชีพ สรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง วางแผนการบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลัง สร้างทางก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการ สร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดให้ครอบคลุมทุกมิติ บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์กร ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่ พัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังคนให้เชื่อมโยงกันทั้งจังหวัด พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดระเบียบ วิธีการ วัตถุประสงค์/ แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการทำงานอย่างมีความสุข ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่การปฏิบัติงาน

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย						น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ
				๑	๒	๓	๔	๕	ตัวชี้วัด	เป้าประสงค์	เป้า	มิติ	
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	๑. บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่ตอบสนองต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑) ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด	-	๑	๒	๓	๔	๕	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐	จ. พระนครศรีอยุธยา
				๒	๓	๔	๕	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐		
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. มีแผนสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยที่สมรรถนะและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น	๑) ร้อยละของบุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อระบบการสร้างแรงจูงใจ	-	๔๐	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๑๐๐	๑๐๐	๒๐	๓๐	จ. พระนครศรีอยุธยา
				๕๐	๕๕	๖๐	๖๕	๗๐	๑๐๐	๑๐๐	๒๐		
	๒. บุคลากรมีสมรรถนะเหมาะสมตรงกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด	๒) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับใบการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งมีทักษะความรู้และพหุติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	-	๕๐	๕๕	๖๐	๖๕	๗๐	๑๐๐	๑๐๐	๒๐		

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย						น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ
				๑	๒	๓	๔	๕	ตัวชี้วัด	เป้าประสงค์	มิติ		
	๓. บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารราชการแนวใหม่ในทิศทางเดียวกัน สามารถบูรณาการการปฏิบัติงาน และปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามสายงานอย่างมืออาชีพ	๓) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการบรรลุภารกิจของแต่ละหน่วยงาน	-	๕๐	๕๕	๖๐	๖๕	๗๐	๑๐๐	๒๐			
				๑๐	๒๐	๓๐	๔๐	๕๐	๑๐๐	๒๐			
	๔. มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจุบันและใช้เชื่อมโยงกับจังหวัดได้ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๔) จำนวนครั้งการนำข้อมูลจากฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลไปใช้ประโยชน์ได้	-	๑๐	๒๐	๓๐	๔๐	๕๐	๑๐๐	๒๐			

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ	
				๑	๒	๓	๔	๕	ตัวชี้วัด	เป้าประสงค์	มิติ		
มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๕. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ระเบียบ วิชาการ วิชาชีพ/ แนวทางในการดำเนินงาน	๕) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อขั้นตอนการปฏิบัติงาน	-	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๑๐๐	๒๐			
	๑. บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานและอาชีพรับราชการตามความสามารถ	๑) ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะในแต่ละรอบ	-	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	๑๐๐	๒๕		๓๐	จ. พระนครศรีอยุธยา
	๒. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	๒) ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร	-	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๒๕			
	๓. ทุกหน่วยงานสามารถบูรณาการความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	๓) ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่เข้าร่วมดำเนินงาน/โครงการที่สำคัญ	-	๑	๒	๓	๔	๕	๑๐๐	๒๕			

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย						น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ
				๑	๒	๓	๔	๕	ตัวชี้วัด	เป้าประสงค์	มิติ		
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับ ผิด้านการ บริหาร ทรัพยากรบุคคล	๔. บุคลากรต้นแบบนำ องค์กรสู่ความสำเร็จและมี ภาวะผู้นำที่ดี	๔) ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อผู้ผ่าน การอบรมหลักสูตร ผู้บริหารยุคใหม่	-	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๑๐๐	๑๐๐	๒๕		
	๑. มีระบบการจัดการที่มี ประสิทธิภาพเพื่อให้ อัตรากำลังเหมาะสมกับ งาน	๑) ระดับความสำเร็จของ หน่วยงานที่มีการวาง แผนการบริหาร อัตรากำลังและปรับ อัตรากำลังให้เหมาะสม และเพียงพอกับภารกิจ องค์กร	-	๑	๒	๓	๔	๕	๑๐๐	๑๐๐	๓๐	๑๕	จ. พระนครศรี อยุธยา
	๒. มีรูปแบบและวิธีการที่ เป็นมาตรฐานในการ ประเมินผลให้มีความ ชัดเจนและครอบคลุม	๒) ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรใน หน่วยงานต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ	-	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๐	๑๐๐	๓๐		
	๓. บุคลากรทุกระดับ สามารถปฏิบัติตามที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	๓) ร้อยละของบุคลากรที่ เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรมและจริยธรรม	-	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๑๐๐	๑๐๐	๔๐		

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ข้อมูลพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ผู้รับผิดชอบ
				๑	๒	๓	๔	๕	ตัวชี้วัด	เป้าประสงค์	มิติ	
มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิต และความสมดุล ระหว่างชีวิตกับ การทำงาน	๑. บุคลากรมีความผูกพัน รักในองค์กร ดูแลให้ ความร่วมมือในการสร้าง สภาพแวดล้อมและ บรรยากาศในการทำงาน ให้มีความสุข	๑) ร้อยละของบุคลากรที่มี ความพึงพอใจต่อ กิจกรรมเสริมสร้างการ ทำงานอย่างมีความ ผูกพัน	-	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๑๐๐	๑๐๐	๑๕	จ. พระนครศรี อยุธยา

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๗

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติที่ ๑ ความสอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์	๑. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่ตอบสนอง ต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามยุทธศาสตร์ของ องค์กร	๑) ระดับความสำเร็จของการ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรใน แต่ละปีงบประมาณให้ สอดคล้องกับแผนพัฒนา จังหวัด	๑) โครงการทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๑. มีแผนสร้างแรงจูงใจเพื่อ รักษาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ โดยที่ สมรรถนะและ ประสิทธิภาพในการ ทำงานของบุคลากรเพิ่ม สูงขึ้น	๑) ร้อยละของบุคลากรที่มีความ พึงพอใจต่อระบบการสร้าง แรงจูงใจ	๑) โครงการพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อ สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ ราชการ	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
	๒. บุคลากรมีสมรรถนะ เหมาะสมตรงกับตำแหน่ง งาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพผลและ ประสิทธิภาพสูงสุด	๒) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับ การสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง มีทักษะ ความรู้และ พฤติกรรมที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน	๒) โครงการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ราชการ ลูกจ้างชั่วคราวที่มี competency เหมาะสมกับตำแหน่ง งาน	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
	๓. บุคลากรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานได้ตาม	๓) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับ การพัฒนาสมรรถนะที่ เหมาะสมต่อการบรรลุภารกิจ	๓) โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภาครัฐให้มีความเป็นมืออาชีพ	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
	วัตถุประสงค์ของภารกิจ และงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการบริหาร ราชการแนวใหม่ใน ทิศทางเดียวกัน สามารถ บูรณาการการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามที่ได้ตรง ตามสายงานอย่างมืออาชีพ	ของแต่ละหน่วยงาน			
	๔. มีระบบฐานข้อมูล ทรัพยากรบุคคลที่เป็น ปัจจุบันและใช้เชื่อมโยง กับจังหวัดได้ และมี ประสิทธิภาพมากขึ้น	๔) จำนวนครั้งการนำข้อมูลจาก ฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลไป ใช้ประโยชน์ได้	๔) โครงการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล Data ware Hard ware Soft ware People ware	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
	๕. บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มี ประสิทธิภาพตามระเบียบ ราชการ วิธีปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงาน	๕) ร้อยละความพึงพอใจของ ผู้รับบริการต่อขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	๕) โครงการอบรมระเบียบ วิธีการ วิธี ปฏิบัติ/ แนวทางในการดำเนินงานอย่าง มีประสิทธิภาพ	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๑. บุคลากรมีความก้าวหน้า ในสายงานและอาชีพรับ ราชการตามความสามารถ	๑) ร้อยละของบุคลากรที่ผ่าน การประเมินสมรรถนะในแต่ละ รอบ	๑) โครงการติดตามและประเมินผล สมรรถนะรายบุคคลรอบ ๖ เดือน	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
	๒. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ สร้างเครือข่ายแห่งการ เรียนรู้	๒) ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วม กิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ขององค์กร	๒) โครงการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ขององค์กร	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
	๓. ทุกหน่วยงานสามารถ บูรณาการความร่วมมือใน การใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	๓) ร้อยละความพึงพอใจของ บุคลากรที่เข้าร่วมดำเนินงาน แผนงาน/โครงการที่สำคัญ	๓) โครงการเสริมสร้างเครือข่ายร่วมใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ สูงสุด	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
	๔. บุคลากรต้นแบบนำ องค์กรสู่ความสำเร็จและมี ภาวะผู้นำที่ดี	๔) ร้อยละความพึงพอใจของ บุคลากรต่อผู้ผ่านการอบรม หลักสูตรผู้บริหารยุคใหม่	๔) โครงการพัฒนาและเพิ่มขีด ความสามารถผู้บริหารยุคใหม่		
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับ ผิด้านการ บริหารทรัพยากร บุคคล	๑. มีระบบการจัดการที่มี ประสิทธิภาพเพื่อให้ อัตรากำลังเหมาะสมกับ งาน	๑) ระดับความพึงพอใจของ หน่วยงานที่มีการวางแผนการ บริหารอัตรากำลังและปรับ อัตรากำลังให้เหมาะสมและ เพียงพอกับภารกิจองค์กร	๑) โครงการสำรวจทรัพยากรบุคคล บริหาร และปรับอัตรากำลังอย่างมี ประสิทธิภาพ	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (KPIs)	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและ ความสมดุล ระหว่างชีวิตกับ การทำงาน	๒. มีรูปแบบและวิธีการที่เป็น มาตรฐานในการ ประเมินผลให้มีความ ชัดเจนและครอบคลุม	๒) ร้อยละความพึงพอใจของ บุคลากรในหน่วยงานต่อ ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ	๒) โครงการพัฒนาระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
	๓. บุคลากรทุกระดับสามารถ ปฏิบัติราชการตามหลัก ธรรมาภิบาลที่ดี	๓) ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วม กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและ จริยธรรม	๓) โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ข้าราชการ โดยการอบรมปฏิบัติธรรม โรงเรียนผู้นำที่ดี ผู้ตามที่ดี	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
	๑. บุคลากรมีความผูกพัน รักในองค์กร ดูแลให้ความ ร่วมมือในการสร้าง สภาพแวดล้อมและ บรรยากาศในการทำงาน ให้มีความสุข	๑) ร้อยละของบุคลากรที่มีความ พึงพอใจต่อกิจกรรม เสริมสร้างการทำงานอย่างมี ความผูกพัน	๑) โครงการปรับสภาพแวดล้อมและ เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน
			๒) โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐ	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ทุก ๖ เดือน