



แผนยุทธศาสตร์
การบริหารทรัพยากรบุคคล
ระยะ 5 ปี (2569-2573) ประจำปี 2569

จัดทำโดย
ฝ่ายบริหารบุคคล
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

เสนอ
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

สารบัญ

๑. หลักการและเหตุผล.....	๕
๒. วัตถุประสงค์.....	๕
๓. ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	๕
๔. กรอบแนวคิด ทฤษฎี กระบวนการและเทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	๗
๔.๑ ศาสตร์ของพระราชาและยุทธศาสตร์.....	๗
๔.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ.....	๙
๔.๓ องค์การกับแผนยุทธศาสตร์.....	๑๑
๔.๔ กรอบแนวความคิดของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	๑๒
๔.๕ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	๑๙
๔.๖ ภาพรวมของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์.....	๒๑
๔.๗ ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์.....	๒๒
๕. การดำเนินงาน.....	๒๔
๕.๑ วางแผนและเตรียมการดำเนินงาน.....	๒๔
๕.๒ จัดทำระบบโปรแกรมช่วยในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์.....	๒๔
๕.๓ การศึกษารรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	๒๔
๕.๔ การประชุมเริ่มงาน (Kick off).....	๒๕
๕.๕ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓).....	๒๘
๕.๖ การประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อจัดทำสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด.....	๔๐
๕.๗ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อ (ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙- ๒๕๗๓).....	๔๖
๕.๘ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ให้กับผู้ปฏิบัติ.....	๕๑
๕.๙ การประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียด แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี ๒๕๖๙-๒๕๗๓).....	๕๒
๖. แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙- ๒๕๗๓).....	๖๒
๑. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์.....	๖๒
๑.๑ แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach).....	๖๔
๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	๖๕
๑.๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis).....	๖๕
๑.๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis).....	๖๖
๑.๒.๓ การวิเคราะห์คู่แข่งขององค์การตลาด.....	๖๖
๑.๒.๔ ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การตลาด.....	๖๗

๑.๓	ผลการวิเคราะห์ SWOT	๗๑
๑.๓.๑	น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดแข็ง	๗๑
๑.๓.๒	น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดอ่อน	๗๒
๑.๓.๓	น้ำหนักคะแนนของประเด็นโอกาส	๗๓
๑.๓.๔	น้ำหนักคะแนนของประเด็นอุปสรรค	๗๓
๑.๔	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC)	๗๔
๑.๔.๑	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านจุดแข็ง	๗๔
๑.๔.๒	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านจุดอ่อน	๗๔
๑.๔.๓	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านโอกาส	๗๕
๑.๔.๔	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านภัยคุกคาม	๗๕
๑.๕	การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	๗๕
๑.๖	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	๗๖
๑.๗	กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์	๗๗
๑.๘	กระบวนการปรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และสร้างรายได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	๗๗
๑.๙	กลยุทธ์ (Tactic)	๘๐
๒.	สรุปสาระสำคัญของ (ร่าง) แผนฯ	๘๑
๒.๑	วิสัยทัศน์	๘๑
๒.๒	พันธกิจ	๘๒
๒.๓	ประเด็นยุทธศาสตร์	๘๒
๒.๔	ค่านิยมหลัก	๘๒
๓.	กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	๘๔
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งบุคลากรเปี่ยมปัญญา และเปี่ยมความสุข	
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ เร่งรัดการบริหารทรัพยากรบุคคลฐานธรรมภิบาล	
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกเครื่องระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูง	

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑ การใช้ SWOT เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และจัดทำยุทธศาสตร์.....	๑๔
ตารางที่ ๒ การใช้เมทริกซ์ของ TOWS เป็นแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์.....	๑๔
ตารางที่ ๓ แนวยุทธศาสตร์ที่ควรบรรจุไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์.....	๑๕

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพที่ ๑ ตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์.....	๘
รูปภาพที่ ๒ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ให้มีและใช้ยุทธศาสตร์ชาติ.....	๑๐
รูปภาพที่ ๓ การเปรียบเทียบระหว่าง ❶ งานยุทธศาสตร์และ ❷ งานพื้นฐานหรืองานประจำ.....	๑๒
รูปภาพที่ ๔ องค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์.....	๑๒
รูปภาพที่ ๕ องค์การ ๙ ใน ๑๐ ล้มเหลวในการจัดยุทธศาสตร์ให้ได้ผล.....	๑๘
รูปภาพที่ ๖ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์.....	๑๙
รูปภาพที่ ๗ กรอบของขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	๒๐
รูปภาพที่ ๘ ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	๒๓
รูปภาพที่ ๙ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด.....	๓๒
รูปภาพที่ ๑๐ ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC.....	๓๔
รูปภาพที่ ๑๑ ผลการใช้เครื่องมือ POSE และ BOSS ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ และความริเริ่ม.....	๓๕
รูปภาพที่ ๑๒ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำนายขององค์การตลาด.....	๓๖
รูปภาพที่ ๑๓ สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด.....	๓๙
รูปภาพที่ ๑๔ ขั้นตอนตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์.....	๖๕
รูปภาพที่ ๑๕ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด.....	๗๖
รูปภาพที่ ๑๖ ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC.....	๗๘
รูปภาพที่ ๑๗ ผลการใช้เครื่องมือ POSE และ BOSS ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ และความริเริ่ม.....	๗๙
รูปภาพที่ ๑๘ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำนายของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	๘๐
รูปภาพที่ ๑๙ สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด.....	๘๓

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

๑. หลักการและเหตุผล

องค์การตลาด ได้รับการสถาปนาขึ้น เมื่อวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๖ โดย พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๖๖ ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และมี พัฒนาการตลอดมา ปัจจุบัน องค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยใช้งบประมาณจาก เงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดินแต่อย่างใด และนำเงินส่งเป็น รายได้แผ่นดิน ในอัตราร้อยละ ๕๐ ของกำไรสุทธิประจำปี

เพื่อให้องค์การดำเนินกิจการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากร บุคคลที่มีประสิทธิภาพ และมีทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูง โดยต้องมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคล (Strategic Human Resource Management) ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญ ที่จะสร้างความ สอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์องค์การตลาด และเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้องค์การตลาด สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีจุดมุ่งเน้นทิศทางที่ชัดเจนตามที่กำหนดในแผน ยุทธศาสตร์

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ให้มีความสอดคล้องตามสถานการณ์ สภาพปัญหาและประเด็นท้าทายต่าง ๆ มีความ เชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๒ เพื่อพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการตามแนว ทิศทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

๓. ขั้นตอนการดำเนินงาน

- ๓.๑ ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด เอกสารที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การตลาด เป็นต้น
- ๓.๒ ขั้นตอนที่ ๒ สร้างความเข้าใจแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม เช่น การสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มเชิงลึก เป็นต้น เพื่อจัดเตรียมประเด็น SWOT
- ๓.๓ ขั้นตอนที่ ๓ จัดกิจกรรมพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล

- ๑) ออกแบบและเสนอกระบวนการ วิธีการ เทคนิควิธี และเทมเพลต (Template) ต่าง ๆ ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- ๒) จัดทำซอฟต์แวร์ สนับสนุนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แบบออนไลน์ ที่สนับสนุนการ ใช้งาน Microsoft Excel (+VBA) ตามกระบวนการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์

- ๓) องค์การตลาดดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ออกแบบ และจัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ และตัวแบบการสังเคราะห์ข้อมูล
 - ๔) นำข้อมูลสำคัญทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์การตลาดรวบรวมมาไปใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์
 - ๕) จัดเก็บข้อมูลออนไลน์ สำหรับการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์
- ๓.๔ ขั้นตอนที่ ๔ ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๑) ประเด็น SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ๒) ลำดับความสำคัญของประเด็น SWOT(Priority)
 - ๓) น้ำหนักของประเด็น SWOT(Scale)
 - ๔) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC: Strategic Challenges)
 - ๕) ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (SP: Strategic Position)
 - ๖) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA: Strategic Advantage)
 - ๗) สมรรถนะองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ (CC: Core Competency)
 - ๘) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
 - ๙) การวิเคราะห์ประเด็น SWOT ด้วย ๗-S/๑๐-S Models
 - ๑๐) การวิเคราะห์ประเด็น SWOT ด้วย PESTEL/๕-Force Models
- ๓.๕ ขั้นตอนที่ ๕ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๑) การสรุปวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS: Internal Factor Analysis Summary)
 - ๒) การสรุปวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS: External Factor Analysis Summary)
 - ๓) การวิเคราะห์จัดการความท้าทายด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (POST: Philosophy of Sufficient Economy)
 - ๔) การวิเคราะห์จัดการความท้าทายด้วยหลักยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (BOSS: Blue Ocean Strategy Scheme)
 - ๕) การวิเคราะห์จัดการความท้าทายด้วยหลัก TOWS Matrix
 - ๖) การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดทำสาระเชิงยุทธศาสตร์
 - ๗) การกำหนดทิศทาง/เข็มมุ่งเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์
- ๓.๖ ขั้นตอนที่ ๖ กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์
- ๑) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ๒) การกำหนดพันธกิจ (Mission) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ๓) การกำหนดภารกิจหลัก (Key Result Areas) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ๔) การกำหนดค่านิยมร่วม (Core Values) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ๕) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย Balanced Scorecard ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ๖) การกำหนดตัวชี้วัด
- ๓.๗ ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลเสนอยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ
- ๑) การกำหนดกลยุทธ์

๒) การกำหนดโครงการ

๓) การออกแบบและกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๘ ดำเนินการประชุมระดมความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑) การประชุมเริ่มงาน (Kick Off)

๒) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะเวลา ๕ ปี ๒๕๖๘-๒๕๗๒)

๓) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง

๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๘-๒๕๗๒) ให้กับผู้ปฏิบัติ

๕) การประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียด

๔. กรอบแนวคิด ทฤษฎี กระบวนการและเทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๔.๑ ศาสตร์ของพระราชกฤษฎีกายุทธศาสตร์

ตลอดระยะเวลา ๗๐ ปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจด้วยพระวิริยอุตสาหะเพื่อวางรากฐานการพัฒนาที่มั่นคงให้กับประเทศ สิ่งที่เป็นประจักษ์ คือ พระปรีชาสามารถในการเป็นนักยุทธศาสตร์ที่สมบูรณ์แบบและล้ำยุคสมัย หัวใจสำคัญยุทธศาสตร์ คือ การชนะโดยไม่ต้องรบ หรือการดำเนินงานโดยที่สมดุลง่าย มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุยุทธศาสตร์สูงสุด ได้แก่ โครงการเศรษฐกิจพอเพียง(พอประมาณ/ มีเหตุผล/ มีภูมิคุ้มกัน มีความรู้ และคุณธรรม) เป็นไปตามหลัก “การทรงงาน” ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ตามองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ได้แก่ ๑. การรู้ตำแหน่งปัจจุบันขององค์การ ๒. การกำหนดตำแหน่งในอนาคตขององค์การ ๓. การกำหนดยุทธศาสตร์และวิธีการจากตำแหน่งปัจจุบันสู่ตำแหน่งในอนาคตขององค์การ และ ๔. การติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ ตามตัวแบบ ABCDE Model และตัวแบบ D^๕ Model ซึ่งสอดคล้องกันดังแสดงได้ดังนี้

หลักการทรงงานฯ	ตัวแบบ ABCDE Model	ตัวแบบ D ^๕ Model
ทำงานอย่างผู้รู้จริง-ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ	A - Assess	D - Discover
ระเบิดจากข้างใน	B - Baseline	D - Dream
แก้ปัญหาที่จุดเล็ก	C - Component	D - Design
ทำตามลำดับขั้น	D - Drive	D - Deploy
องค์กรรวมและภูมิสังคม	E - Evaluate	D - Document

หลักการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ อาศัยหลัก “การทรงงาน” ประกอบกับตัวแบบ “ABCDE” และตัวแบบ D^๕ Model เป็นแนวทางสำหรับการคิดและการดำเนินการ ในการตอบคำถามเชิงยุทธศาสตร์สี่ประการ ได้แก่

๑. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันขององค์การอยู่ที่ใด ค้นหาและตอบด้วยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การ “ทำงานอย่างผู้รู้จริง-ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ” การประเมิน คือ A – Assess และการค้นพบ คือ D - Discover

๒. อนาคตขององค์การจะไปที่ใด เป็นการกำหนดอนาคตขององค์การ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วม ด้วยการ “ระเบิดจากข้างใน” จากฐานปัจจุบัน คือ B – Baseline สู่ความใฝ่ฝันของ องค์การ คือ D - Dream

๓. องค์การจะไปสู่ออนาคตที่ใฝ่ฝันไว้ได้อย่างไร เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์และวิธีการ จากตำแหน่ง ปัจจุบันสู่ตำแหน่งในอนาคตขององค์การ ด้วยหลัก “แก้ปัญหาที่จุดเล็ก” การดำเนินการต้องเริ่มจากจุดเล็กและ รายละเอียดต่างๆ ที่มาจากการคิดการณ์ใหญ่ คือ การจัดทำองค์ประกอบยุทธศาสตร์ต่างๆ จากใหญ่ไปสู่เล็ก คือ จากกำหนดยุทธศาสตร์ในการนำพาพันธกิจ ไปสู่วิสัยทัศน์ ด้วยการจัดทำแผนงาน/ โครงการและกิจกรรม การดำเนินการ ซึ่งก็คือ การกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ (C – Component) ของแผนยุทธศาสตร์ คือ D - Design

๔. การดำเนินงานตามองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ สมควรทำให้เป็นไปตาม “ลำดับขั้นตอน” สอดคล้องกับหลักการทรงงานฯ ข้อที่ ๔ และสอดคล้องกับการออกแบบยุทธศาสตร์ที่มีการขับเคลื่อนตามลำดับ ขั้น คือ D – Drive ในขั้นตอนนี้ องค์การจะได้แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบโจทย์ขององค์การ คือ D - Deploy

๕. องค์การรู้ได้อย่างไรว่าถึงที่หมายแล้ว ซึ่งองค์การจะต้องติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงให้เกิด ความสำเร็จที่มีลักษณะเป็น “องค์กรรวม” และ “ภูมิสังคม” คือ การประเมินผล E- Evaluate และการบันทึก และจัดทำรายงาน D – Document ที่แสดงถึงความโปร่งใส ทำให้สามารถตรวจสอบได้ ที่นำไปสู่สำนักความ รับผิดชอบ

แนวทางหลักห้าประการข้างต้นสามารถแสดงในรูปภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ ๑ ตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์

การ “ทำงานอย่างผู้รู้จริง-ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ” การประเมิน คือ A – Assess และการค้นพบ คือ D - Discover เป็นกระบวนการตรวจสอบสภาพแวดล้อมโดยศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ^๑ ได้แก่ข้อมูลภูมิหลัง ซึ่งเป็นการศึกษาข้อเท็จจริงต่างๆ จากข้อมูลขององค์กรในเรื่องของการจัดตั้ง บทบาท ภารกิจ หน้าที่ และอาณัติ ทั้งที่ได้บัญญัติไว้ในกฎหมาย นโยบายของรัฐบาล หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินงานต่างๆ ในอดีต โดยปกติแล้วองค์กรจัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและสังคม การดำเนินการขององค์กรจึงมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชน ด้วยการดำเนินการที่อยู่บนพื้นฐานของ “ธรรม”^๒ หรือ หลักคุณธรรม^๓ ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานของรัฐ จะต้องตระหนักถึงเหตุผลของการจัดตั้งองค์กร หรือพันธกิจ (Mission) ให้ชัดเจนและมีการกำหนดพันธกิจให้ตอบสนองประชาชนและสังคม โดยมีการดำเนินการที่เป็นธรรม สร้างคุณานุการให้แก่ประเทศชาติ

นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังดังกล่าวไปแล้วข้างต้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต้องอาศัยการตรวจสอบข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกองค์กร^๔ เป็นการศึกษาวิเคราะห์สภาพกว้าง (Scenario Analysis) โดยการตรวจกราด (Scanning) ปัจจัยหลักใหญ่ๆ ที่เป็นปัจจัยใดบ้างที่มีความสำคัญที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ จากนั้นเชื่อมโยงให้ผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้นที่มีต่อองค์กร หรือเป็นการศึกษาแบบนอกเข้าไป (Outside In) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวินิจฉัยองค์กรว่ามีสมรรถนะ ที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดเด่น รวมทั้งจุดด้อย หรือจุดอ่อน ซึ่งช่วยให้องค์กรตระหนักถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ขององค์กรให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเป็นการศึกษาแบบภายในสู่ภายนอก (Inside Out)

๔.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนดำเนินการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งออกได้เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรจะได้แยกแยะและอภิปรายในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมสองส่วน คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมเฉพาะ สำหรับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General External Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพกว้างของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ตามตัวแบบ ISTEP (International, Society, Technology, Economy, and Politics) หรือ TEMPLES (T: Technology, E: Economy, M: Market, P: Politics, L: Law, E: Environment, S: Society) ตัวแบบที่ง่ายและครอบคลุมปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์กรภายนอกอีกตัวแบบหนึ่ง ได้แก่ STEEPI Model (S: Society, T: Technology, E: Economy, E: Environment, P: Politics, I: International) ซึ่งพออธิบายโดยสังเขป ดังนี้

S-Society เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และกระแสสังคมที่มีต่อองค์กร

^๑สอดคล้องกับหลักการทรงงานข้อที่ ๑ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

^๒ดังหลักการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานในวาระที่ขึ้นครองราชย์ที่ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขของมหาชนชาวสยาม”

^๓ตำราพิชัยสงครามของซุนวู ได้กำหนดให้หลักคุณธรรมของผู้นำ เป็นหนึ่งในห้าหลักการพื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์ (หลักการห้าประการได้แก่ หลักคุณธรรม หลักฟ้า (รัฐเขา) หลักดิน (รัฐเรา) หลักการใช้คนหรือแม่ทัพ และหลักระเบียบวินัย)

^๔ตามตำราพิชัยสงคราม เป็นการศึกษาหลักของฟ้า หรือ “รัฐเขา” ได้แก่ การศึกษาสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงฤดูกาล ฯลฯ ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจอิทธิพลของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

- T-Technology เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่กระทบองค์การ
- E-Economy เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์การ
- E-Environment เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ
- P-Politics เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อองค์การ
- I-International เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาในต่างประเทศที่มีผลต่อองค์การ

ในส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นการมุ่งเน้นองค์การธุรกิจ หรือเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industrial Environment) โดยใช้ตัวแบบห้าพลัง (Five-Force Model) ของ Michael E. Porter (Porter M. E., How Competitive Forces Shape Strategy, ๑๙๗๙ Reprint ๗๙๒๐๘) ได้แก่ พลังของคู่แข่ง (Competitor) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Customer) อำนาจการต่อรองของผู้จัดจำหน่าย (Supplier) สินค้าทดแทน (Substitution) และความยากง่ายของการเข้าตลาดของผู้แข่งขันรายใหม่ (New Entrance) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์การที่สำคัญสำหรับองค์การธุรกิจที่มีการแข่งขัน สำหรับองค์การภาครัฐมีก็มีแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมน้อยกว่า

ประเทศไทยอยู่ในแผนการปฏิรูปประเทศหลังการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองตามทางเดินประเทศที่เรียกว่า “Road Map” ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ (ดังแสดงในรูปภาพที่ ๒) ซึ่งเป็นแม่บทของการกำหนดอนาคตระยะยาวของประเทศ และทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว ภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สามารถใช้เป็นทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้อง บูรณาการและประสานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปภาพที่ ๒ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ให้มีและใช้ยุทธศาสตร์ชาติ

ข. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร มีวิธีการวิเคราะห์อยู่หลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ การวิเคราะห์ตามหน้าที่งาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) การวิเคราะห์ตามรูปแบบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ว่าการดำเนินงานขององค์กรในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันมีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง และประเด็นใดมีอิทธิพลมากกว่ากัน โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ตามรูปแบบ ๗-S Model ของ McKinsey เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ตามตัวแบบดังกล่าวมีดังนี้

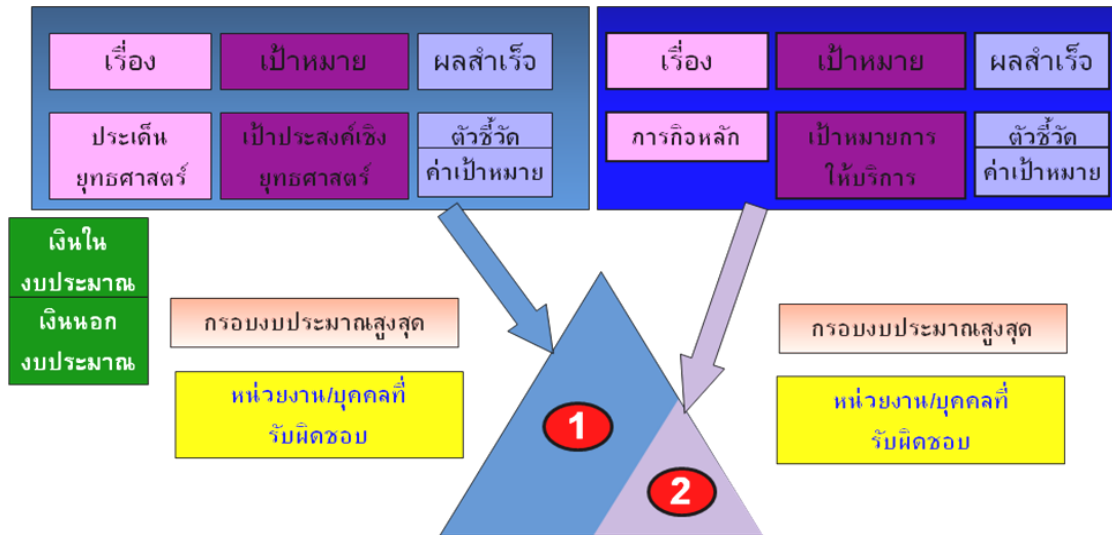
- Staff: บุคลากรขององค์กรมีจำนวนเพียงพอและการจัดลงตำแหน่งต่างๆ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- Style: รูปแบบการบริหารมีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร
- Skill: บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร
- Structure: องค์กรมีโครงสร้างการทำงาน หรือโครงสร้างขององค์กรในระดับต่างๆ เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- Strategy: องค์กรมีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือมียุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานไว้หรือไม่ อย่างไร
- System: ระบบการทำงานเป็นอย่างไร มีระเบียบแบบแผนชัดเจนหรือไม่ เพียงใด

Shared Value: บุคลากรและองค์กรมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นอกจากนี้ อาจจะใช้ปัจจัยอีก ๓-S เพิ่มเติมช่วยวิเคราะห์เพิ่มเติมได้แก่ Stang (สตางค์) หรือการเงินว่าสามารถบริหารการเงินและงบประมาณได้ดีเพียงใด Stanti (สถานที: Location) ว่าสถานที่ทำงานมีลักษณะที่จัดให้อำนวยต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด และ Sti (สติ) เพื่อตรวจสอบสติของบุคลากรว่ายังมีความรู้สึกสำนึกและมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานดีอยู่หรือไม่อย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวินิจฉัยสภาพขององค์กร ที่สามารถชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

๔.๓ องค์กรกับแผนยุทธศาสตร์

องค์กรมีการบริหารงานเพื่อตอบสนองงานพื้นฐาน และภารกิจยุทธศาสตร์ที่อาศัยการเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์กรแล้วกำหนดยุทธศาสตร์ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผล รวมทั้งมีการเรียนรู้ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมต่อไป รูปภาพข้างล่าง แสดงการเปรียบเทียบระหว่าง ①งานภารกิจยุทธศาสตร์และ ②งานภารกิจพื้นฐาน (งานประจำ) ในทางทฤษฎีแล้วปริมาณและความสำคัญของงานยุทธศาสตร์จะมากและสูงกว่างานพื้นฐาน (เช่น ใช้อัตราส่วนระหว่างงานยุทธศาสตร์และงานพื้นฐาน ประมาณ สองต่อหนึ่ง หรือร้อยละเจ็ดสิบต่อร้อยละสามสิบ เป็นต้น)



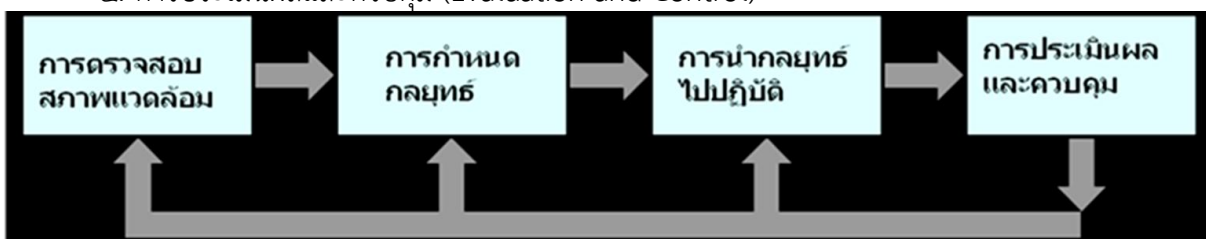
รูปภาพที่ ๓ การเปรียบเทียบระหว่าง ๑ งานยุทธศาสตร์และ ๒ งานพื้นฐานหรืองานประจำ

การกำหนดกรอบงบประมาณสูงสุดในงานทั้งสองประเภท องค์กรจะจัดสรรงบประมาณให้แก่งานยุทธศาสตร์มากกว่างานพื้นฐาน ตามอัตราส่วนที่กล่าวไปแล้ว ซึ่งหากงบประมาณมีจำกัด ก็ควรหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมจากแหล่งอื่นๆ นอกงบประมาณมาใช้ในงานยุทธศาสตร์ และมอบหมายหน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้รับไปปฏิบัติต่อไป

๔.๔ กรอบแนวความคิดของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ อาศัยแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ที่มีแนวความคิดเชิงระบบที่มีกระบวนการหลักอยู่สี่ประการ ดังแสดงตามข้างล่าง ได้แก่

๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
๒. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
๓. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
๔. การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control)



รูปภาพที่ ๔ องค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

๑) การทบทวนแผนและผลงานขององค์กร

ผู้บริหารขององค์กรจะต้องทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร โดยเทียบกับแผนที่วางไว้ ใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร โดยมีดัชนีชี้วัดผลงานสำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรทบทวนเป็นประจำ มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม องค์กรจะต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต หากมี

ผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมการเชิงรุก กระบวนการที่กำหนด เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรในการจัดการกับผลในทางลบที่เกิดขึ้นอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร

๒) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เป็นหัวใจของการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ อาจกล่าวได้ว่า องค์กรมีงานอยู่สองประเภทที่ต้องมีการวางแผน งานประเภทแรกเป็น “งานพื้นฐาน” ที่องค์กรดำเนินงานอยู่เป็นประจำ เพื่อตอบสนองอาณัติ (Mandate) ซึ่งเป็นเหตุผลในการจัดตั้งให้องค์การจากนโยบาย หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะสภาพแวดล้อมจะเป็นอย่างไร องค์กรก็ดำเนินการตามภารกิจพื้นฐานอยู่เป็นประจำ งานอีกประเภทหนึ่งเป็นงานพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กร หรือเรียกว่า “งานยุทธศาสตร์” ที่องค์กรจะต้องตรวจสอบ วิเคราะห์ และหาความรู้จากสภาพแวดล้อมต่างๆ และนำความรู้ที่ได้กำหนดเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ หรือ เรียกว่า “ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues or Themes)” แล้วนำไปปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการดังกล่าว อาจเรียกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO: Learning Organization) เนื่องจากองค์กรเรียนรู้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

๓) การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์กรโดยใช้หลักการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ ในเชิงกว้าง (Scenario Analysis) เพื่อตรวจสอบดูว่าสถานการณ์ใดบ้างที่เป็นโอกาส (Opportunities) และสถานการณ์ใดบ้างที่เป็นภัยอุปสรรค (Threats) ที่มีอิทธิพลกับการดำเนินงานขององค์กรหลังจากประเมินน้ำหนักประเด็นสวอตแล้ว ก็สามารถนำไปใช้ในการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ได้ต่อไป

๔) การประเมินตำแหน่งยุทธศาสตร์

การประเมินความสำคัญของประเด็นสวอต (SWOT) เป็นหนทางนำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและภัยอุปสรรค) โดยวิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก ก่อให้เกิดโอกาสและภัยอุปสรรคอย่างไรต่อองค์กร และในขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นจุดแข็งและที่เป็นจุดอ่อน

การวิเคราะห์และการประเมินปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกขององค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารได้มีข้อมูลและสารสนเทศเบื้องต้นสำหรับการนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งแยกการประเมินปัจจัยภายนอกและการประเมินปัจจัยภายใน ในการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์เหล่านี้ไปใช้ องค์กรสามารถนำคะแนนที่ได้มาจับคู่ เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้ดังนี้

ตารางที่ ๑ การใช้ SWOT เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และจัดทำยุทธศาสตร์

	ภายนอก		
ภายใน		โอกาสสูง	ภัยอุปสรรคสูง
จุดแข็งมาก		ขยายงาน	รอโอกาส
จุดอ่อนมาก		ปรับปรุง	ตั้งรับ/ถดถอย

การวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่แสดงให้เห็นถึงการเน้นปัจจัยภายนอก ได้แก่ การใช้ TOWS (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths) ซึ่งเป็นการปรับแนวการวิเคราะห์และการประเมินจาก SWOT บางทีก็รวมชื่อแล้วเรียกว่า “SWOT/TOWS” ซึ่งเป็นศิลปะในการกำหนดวิธีการ “ชนะ” ขององค์การ

ตารางที่ ๒ การใช้เมทริกซ์ของ TOWS เป็นแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์

	โอกาสจากภายนอก (O)	ภัยอุปสรรคจากภายนอก (T)
	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.
จุดแข็งจากภายใน (S)	SO: ยุทธศาสตร์ขยาย-ขยาย ("Maxi-Maxi" Strategy) ยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งในการ ซื้อหรือขยายโอกาส	ST: ยุทธศาสตร์ขยาย-ลด "Maxi-Mini" Strategy ยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งในการ ปกป้องหรือลดภัยอุปสรรค
จุดอ่อนจากภายใน (W)	WO: ยุทธศาสตร์ลด-ขยาย "Mini-Maxi" Strategy ยุทธศาสตร์ที่ลดจุดอ่อน ด้วย การหาและใช้ประโยชน์จาก โอกาส	WT: ยุทธศาสตร์ลด-ลด "Mini-Mini" Strategy ยุทธศาสตร์ที่ลดจุดอ่อน และ หลบเลี่ยงภัยอุปสรรค

ตำแหน่งสวอทที่ได้ เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน หรือเรียกว่า ตำแหน่งเส้นฐาน (Baseline) องค์การในห้วงเวลาที่วิเคราะห์ประเด็นสวอท ซึ่งเป็นสภาพปัจจุบันขององค์การ องค์การอาจตกอยู่ในตำแหน่งที่เสียเปรียบ กล่าวคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในมีปัจจัยจุดอ่อน (Weaknesses) และ/หรือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยอุปสรรค (Threats) มีน้ำหนักมาก ก็จะทำให้องค์การอยู่ในสภาพที่เสียเปรียบหรือ อยู่ในสภาพที่ขาดความพร้อมในการแข่งขัน หรือ แม้แต่การที่องค์การที่พบว่า มีปัจจัยเอื้อที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) สูง แต่ก็อาจไม่สูงพอสำหรับการแข่งขันที่ได้เปรียบ

๕) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues/Themes) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการองค์การ ซึ่งมีผลต่อความคงอยู่และความเจริญรุ่งเรืองขององค์การ เป็นประเด็น (Issues) หรือ หัวข้อสำคัญ (Themes) ที่องค์การต้องสนใจเป็นพิเศษ ทำให้องค์การสามารถแยกแยะภารกิจพื้นฐาน หรือ งานประจำ จากภารกิจเชิงยุทธศาสตร์หรืองานยุทธศาสตร์ ในขณะที่ภารกิจพื้นฐานเป็นงานที่ดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอ แต่งานยุทธศาสตร์ต้องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องเผชิญอย่างเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์สวอทที่แสดงถึงประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง และนำไปใช้ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หรือ สาระสำคัญทางยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) โดยปกติแล้ว เป็นการ “ขจัดจุดอ่อน” และ “พลิกวิกฤติ (ภัยอุปสรรค) เป็นโอกาส” และ “การใช้จุดแข็งไปซ้อนโอกาส” ในการนำประเด็นจุดอ่อนที่มีน้ำหนักสูง หรือมีความร้ายแรงในลำดับต้นๆ มาพิจารณาแก้ไข หรือ หาทาง “ขจัดจุดอ่อน” ให้หมดไปโดยเร็วที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องบริหารจัดการให้ได้ เช่น หากองค์กรมีจุดอ่อนในการบริหารงาน ก็สามารถอาศัยความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือ สร้างความร่วมมือหรือหาพันธมิตรทางการบริหารจากองค์กรที่สามารถอุดจุดอ่อนขององค์กรของเราได้ สำหรับการพลิกวิกฤตินั้นมีความยากลำบากมากเนื่องจากวิกฤติหรือภัยอุปสรรคเกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่นอกเหนือการควบคุม อย่างไรก็ตาม ในวิกฤติมักจะซ่อนโอกาสไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารที่เป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ นอกจากนี้ องค์กรมีความจำเป็นในการนำสิ่งที่ตนเป็นจุดแข็งของตนเองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และไขว่คว้าสิ่งที่เป็นโอกาสมาใช้ประโยชน์ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้นให้เป็น ผลงานหลัก ซึ่งอาจเรียกว่า KRA (Key Result Area) หรือ อาจจัดเป็นหน่วยธุรกิจยุทธศาสตร์ หรือ SBU (Strategic Business Unit) ซึ่งมีภารกิจลูกค้ำ หรือพื้นที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

จากตำแหน่งสวอทที่ท้าย องค์กรสามารถกำหนดแนวยุทธศาสตร์ได้ตามตารางข้างล่างนี้ ซึ่งแสดงถึงแนวยุทธศาสตร์ที่ควรบรรจุไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรสามารถนำไปพัฒนาเพื่อจัดทำเป้าประสงค์ แผนที่ยุทธศาสตร์และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องต่อไป

ตารางที่ ๓ แนวยุทธศาสตร์ที่ควรบรรจุไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์

โอกาส	ภัยคุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	ยุทธศาสตร์ที่ควรบรรจุในพันธกิจ
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้ยุทธศาสตร์ในเชิงรุก (Aggressive) โดยการขยายตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อ “รุก” ดังนั้นในภารกิจควรสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กร
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน สำหรับไปคว้าโอกาส ดังนั้นในภารกิจควรสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กร
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้ยุทธศาสตร์การป้องกันตัว (Defensive) โดยใช้จุดแข็งมาใช้สู้กับภัยอุปสรรค เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการคว้าโอกาสอื่น
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้ยุทธศาสตร์การประคองตัวหรือถอย (Retrenchment) ซึ่งในภาวะเช่นนี้ ย่อมเป็นการยากที่จะกำหนดเป็นภารกิจที่พอทำได้ อาจเป็นการมองหาทางแยกตัวไปทำกิจการอย่างอื่นจะเหมาะสมกว่า

การใช้ตารางข้างต้น เป็นแนวทางช่วยให้สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามการวิเคราะห์สวอท ซึ่งเป็นเครื่องมือสร้างประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดรายละเอียดและสาระสำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ เป้าประสงค์ (Goal) ตัวชี้วัด (Indicator) ค่าเป้าหมายรายปี (Target) และยุทธศาสตร์ (Strategy) หลังจากนั้นจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติโดยการกำหนดโครงการและงบประมาณ ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่สมบูรณ์ต่อไป

๖) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดองค์ประกอบ (Components) ของแผนยุทธศาสตร์ ให้มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ พันธกิจ (Mission) คือ กรอบ ขอบเขต การดำเนินงาน หรือเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ปรัชญา (Philosophy)/ ค่านิยม (Values) หรือ เป้าประสงค์สูงสุด (Goals) คือ สิ่งที่คุณ้องการยึดถือ เป็นหลักและกรอบการดำเนินงาน เป้าประสงค์ (Objectives) คือ ความสำเร็จที่องค์การจะต้องมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หรือเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (CSF: Critical Success Factors) ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators) สิ่งที่ต้องบอกถึงการบรรลุเป้าประสงค์ เป้าหมาย (Targets) คือ ค่าเป้าหมายหรือระดับความสำเร็จของดัชนีชี้วัดผลงานหลักที่จะต้องไปให้ถึง คือ ความคิดริเริ่ม/โครงการ (Initiatives) คือ การกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละดัชนีชี้วัดผลงานหลัก สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์หรือปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ อาศัยเครื่องมือการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Kaplan & Norton, ๑๙๙๒) และการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) (Kaplan & Norton, Strategy Maps, ๒๐๐๒)

๗) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลัก

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความใฝ่ฝันของผู้บริหารให้องค์การเป็นหรืออยู่ในสภาพที่ต้องการในอนาคตที่มีระยะยาว (เช่น ระยะเวลาเกินสามปีขึ้นไป) ผู้บริหารขององค์การจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ^๕ รวมทั้งยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมองถึงพื้นฐานองค์การหรือพื้นฐานของธุรกรรมที่ทำอยู่ ซึ่งมีศักยภาพการวิเคราะห์ SWOT ประกอบ (โดยการมีส่วนร่วมของคณะผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) แล้วมองไปข้างหน้าว่า หวังผลอะไร มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด การกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งการกำหนดพันธกิจที่ดีจะช่วยให้้องค์การสามารถเข้าใจองค์การได้อย่างชัดเจนว่า “เรา (องค์การ) คือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน” (Who Are We, What We Do, and Where We’re Headed)

๘) การจัดทำยุทธศาสตร์

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องอาศัยผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์/พันธกิจที่ได้กำหนดไว้ชัดเจนเป็นที่ยอมรับแล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ได้แก่ ตัวแบบคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) และแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, ๑๙๙๒) และการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) (Kaplan & Norton, Strategy Maps, ๒๐๐๒) ในทางปฏิบัติ องค์การอาจจัดประชุมระดมความคิดในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลัก (อาจรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกด้วย) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- ก. นำผลการวิเคราะห์ SWOT กำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์เส้นฐาน (Baseline Position) ที่น้ำหนักความเสียเปรียบ ($W^*T < S^*O$) หรือผลคุณของน้ำหนักรวมของจุดอ่อน (W) และน้ำหนักรวมของภัยอุปสรรค (T) น้อยกว่าผลคุณของน้ำหนักรวมของจุดแข็ง (S) และน้ำหนักรวมของโอกาส (O) ให้ปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบโดยที่ ($S^*O > W^*T$) ตามที่กล่าวไว้แล้วตอนต้น
- ข. กำหนดประเด็นหรือหัวข้อสำคัญจากประเด็นสวอทที่มีน้ำหนักผลกระทบขององค์การสูง
- ค. สอบทานและปรับปรุงวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การให้ตรงและชัดเจนมากขึ้น โดยอาศัยผลการวิเคราะห์สวอทประกอบ

^๕พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ให้ข้อคิดว่า “ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง” สิบปนนท์ เกตุทัต ให้ข้อคิดว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม

ง. ใช้มุมมองตามหลักคะแนนสมดุล ๔ ด้านเป็นกรอบ คือ

- มุมมองด้านประสิทธิผลตามภารกิจ (การเงิน)
- มุมมองด้านคุณภาพการบริการ (ลูกค้า)
- มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (กระบวนการภายใน)
- มุมมองด้านการพัฒนาองค์การ (การเรียนรู้และเติบโต)

การกำหนดเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์นั้น จะต้องเกิดจากความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ อย่างจริงจัง และจะต้องเข้าใจความต้องการที่แท้จริง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สุดท้ายคือ มีความกล้าที่จะเดินหน้าให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การกำหนดยุทธศาสตร์ควรดำเนินการโดยใช้วิธีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) (Kaplan & Norton, Strategy Maps, ๒๐๐๒) ที่มีความเชื่อมโยงในลักษณะแผนที่ที่แสดงเส้นทางของความสัมพันธ์ในเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง ๔ มุมมองตามตัวแบบบัตรคะแนนสมดุล

๙) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก

วัตถุประสงค์ของการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหลักในระดับองค์การ ก็เพื่อกำหนดว่าจะใช้อะไรเป็นดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) หรือ KPI ในการดำเนินยุทธศาสตร์ตามเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ทำให้องค์การสามารถบ่งบอกลักษณะของการรุกไปข้างหน้าขององค์การว่ามีความตั้งใจจริง ความท้าทายในความกล้าที่จะเดินไปข้างหน้าเพื่อเพิ่มผลประกอบการ ใช้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และสามารถนำผลที่วัดได้นามาปรับยุทธศาสตร์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

๑๐) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลาโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ แต่อย่างน้อยในแผนปฏิบัติการควรมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

- ชื่อแผนงาน ซึ่งก็คือชื่อของยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์นั่นเอง
- วัตถุประสงค์ และ/หรือเป้าหมาย ของแผนงานนั้น ซึ่งจะสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success Indicators) และเป็นมาตรการที่สามารถใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงานได้
- ชื่อโครงการ งาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในแผนงานนั้น
- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ กิจกรรมนั้นๆ ที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้
- เงื่อนไขซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน - หลังในการดำเนินการ
- ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ
- งบประมาณ และปัจจัยนำเข้า (Inputs) ต่างๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

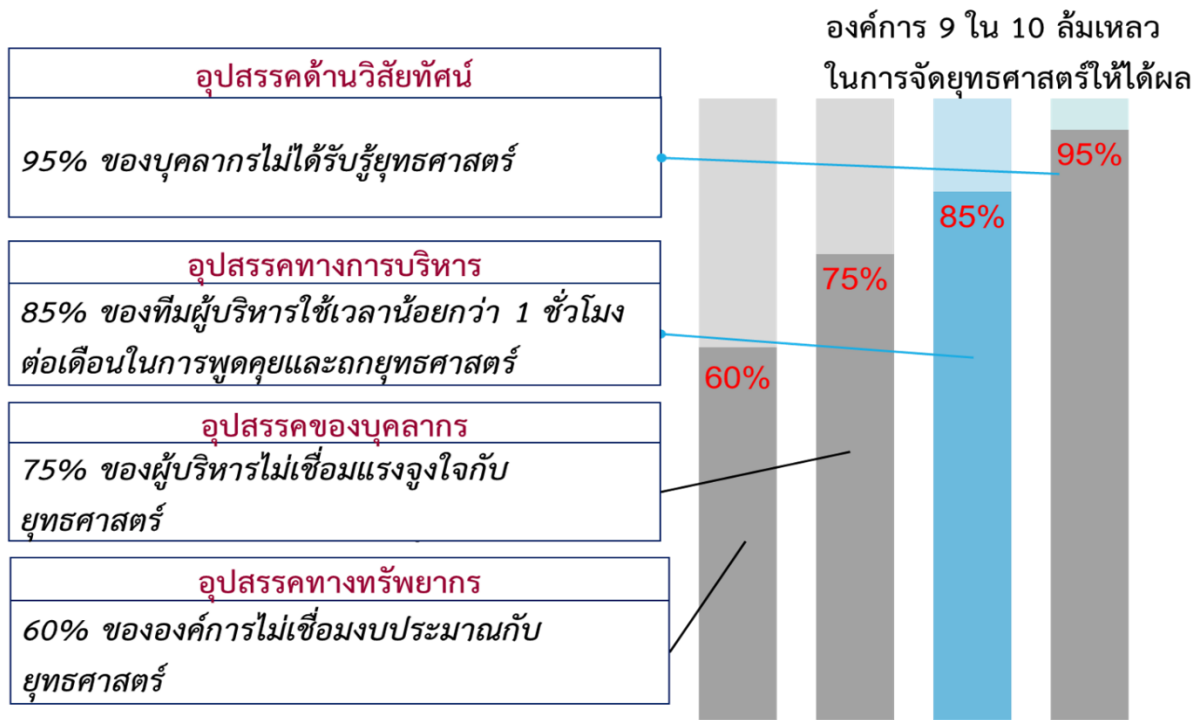
๑๑) การติดตาม กำกับและประเมินผล

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการบริหาร หรือที่เรียกว่า “การจัดการที่มุ่งเน้นผลงาน” หรือ RBM (Results-Based Management) เป็นการเน้นให้เกิดผลลัพธ์ หรือผลพวงเป็นที่ตั้ง ผลพวง

เป็นพวงรวมของผลสามประเภทได้แก่ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) ในการติดตาม กำกับและประเมินผลใช้หลักการตามที่กล่าวไปแล้วในตอนต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความประหยัด

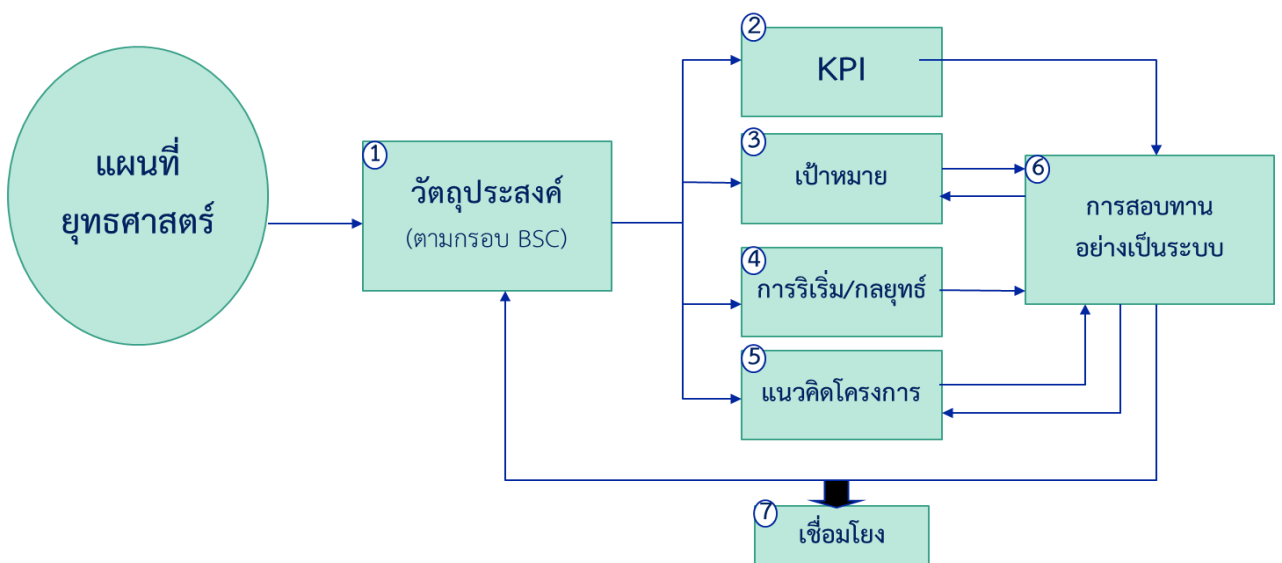
๑๒) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

องค์การ ๙ ใน ๑๐ ล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (ดังแสดงในรูปภาพที่ ๕) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จึงจำเป็นต้องขจัดสาเหตุของความล้มเหลว โดยใช้กรอบกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ผลสัมฤทธิ์ (ดังแสดงในรูปภาพที่ ๖)



รูปภาพที่ ๕ องค์การ ๙ ใน ๑๐ ล้มเหลวในการจัดยุทธศาสตร์ให้ได้ผล

ที่มา : ปรับปรุงจาก Kaplan & Norton. "Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action." HBR. ๑๙๙๑.



รูปภาพที่ ๖ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ปรับปรุงจาก “Implementing Strategic Intent: The Power of an Effective Business Management Process”, Alan Meeking, Business Strategy Review, Vol. ๕ No. ๔.

๑๓) การถ่ายทอดความรู้ตามแนวทาง ๔.๐

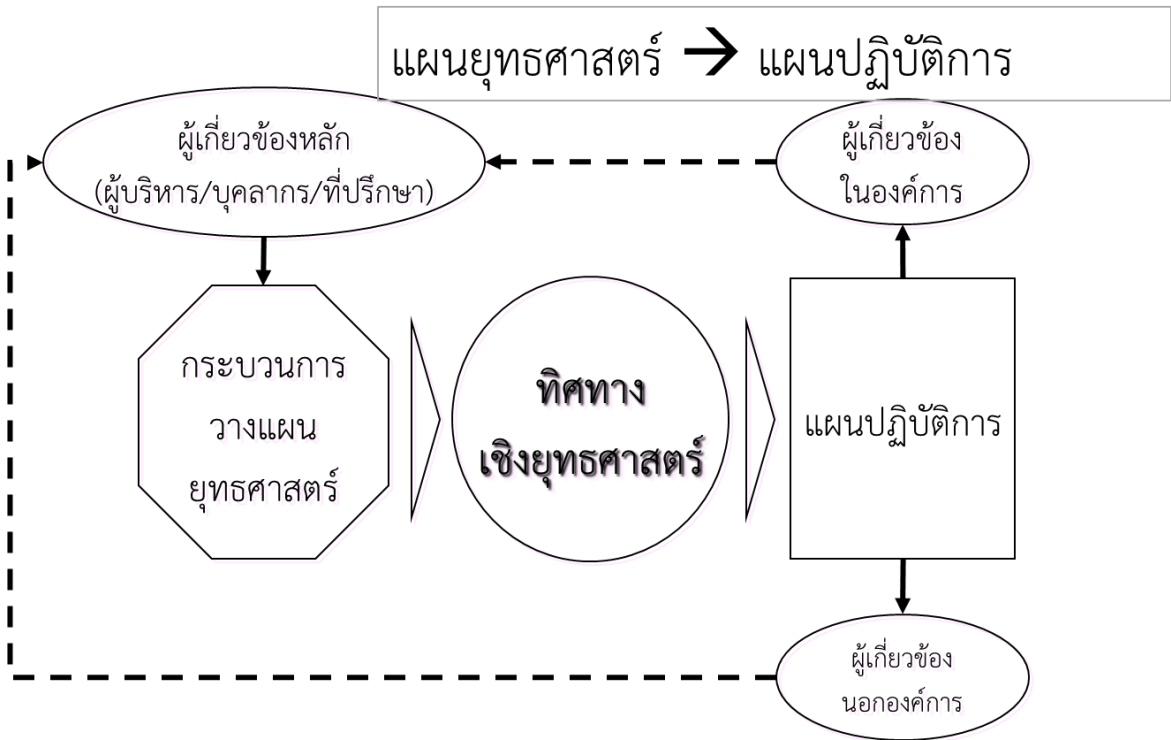
การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การตลาด ให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและเห็นความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ให้มีความรู้ความเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด ในเชิงปฏิบัติ ทั้งการบรรยาย ฝึกปฏิบัติ และใช้วิธีการฝึกการดำเนินการตามแนวทาง ๔.๐ โดยการใช้เทคโนโลยีสังคมออนไลน์ เช่น Line Applications, Smart Phone และ Google Doc เป็นต้น ซึ่งอาศัยเป็นช่องทางในการสื่อสารและเผยแพร่ทิศทางการดำเนินงานขององค์การตลาด แก่พนักงานขององค์การตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทฯ มีวิทยากรบรรยายให้ความรู้/จัดอบรมเชิงปฏิบัติการได้ตามหลักและวิธีการข้างต้น

๑๔) การพัฒนาโปรแกรมการสนับสนุนการจัดทำและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

นอกจากการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาดให้พนักงานขององค์การตลาดมีความเข้มแข็งในการจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว บริษัทฯ มีการออกแบบและจัดทำโปรแกรม MS Excel และ VBA เพื่อให้องค์การตลาด สามารถใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Computer-Assisted Strategic Planning) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จได้ตามยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ

๔.๕ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ตามหลักวิชาอาศัยเทคนิควิธีเชิงวิทยาการเชิงยุทธศาสตร์ ตามตัวแบบหลักการทำงานของพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๙) ตัวแบบ ABCDE และ ตัวแบบ ๕-D อีกทั้งต้องอาศัยศิลปะของผู้จัดทำด้วย เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทางปัญญา ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบ และต้องอาศัยจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดอนาคตขององค์การให้มีลักษณะ “มองกว้างคิดไกล ดำเนินการแบบติดดิน” (Think Globally, Act Locally) การมองกว้างคิดไกลเป็นจุดเด่นของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากการกำหนดอนาคตในระยะยาวขององค์การในสภาวะความไม่แน่นอนอนาคตของอนาคต นักยุทธศาสตร์จะต้องสามารถตัดสินใจกำหนดหนทางเดินในระยะยาวขององค์การ และการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และเรียนรู้สถานการณ์อยู่ตลอดเวลาเพื่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน ตามกรอบของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการดังภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ ๗ กรอบของขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์ จะต้องมีการเตรียมการต่าง ๆ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ การวางแผนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วน การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ผลสัมฤทธิ์ โดยเริ่มจากการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย บุคลากรระดับรองหัวหน้าหน่วยงานเป็นหัวหน้าคณะทำงาน มีผู้นำภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน และสมควรมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมด้วย เพื่อพิจารณากร่างยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และนำเสนอต่อที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของหน่วยงาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อมีการเตรียมความพร้อมตามแนวทางข้างต้นแล้ว ก็สามารถเริ่มกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ตามตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ (Assessing the Situation) ที่อาศัยการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ศึกษาข้อมูลแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น รายงานผลการดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการตรวจประเมินผลองค์กร เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาประเด็นเชิงยุทธศาสตร์สี่ด้าน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม หรือ SWOT นอกจากนี้ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อหาประเด็น SWOT การสำรวจด้วยแบบสอบถามเพื่อหานักประเมิน SWOT และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐเอกชน และประชาชน ในกรณีของแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ควรประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน-รัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรภาคเอกชนและประชาชน เพื่อระดมความคิดเห็นและวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูลปัญหา ความต้องการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่แสดงถึงโอกาส ข้อจำกัด จุดอ่อน จุดแข็ง ในการพัฒนาจังหวัด โดยใช้หลักการ SWOT สำหรับกรณีของหน่วยงานทั่วไป ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญเข้าร่วมประชุม และครั้งสุดท้ายควรเชิญผู้แทนภาคประชาสังคมและเอกชนเข้าร่วมประชุมด้วย

๔.๖ ภาพรวมของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์ตามตัวแบบที่กล่าวไว้แล้วตั้งแต่ต้น มีขั้นตอน ดังนี้

(๑) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การในอนาคต และการรวบรวมจุดเด่นและจุดด้อยขององค์การ ความคาดหวัง ความต้องการของรับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๒) การกำหนดประเด็น ปัจจัย และการท้าทาย

การวิเคราะห์ ประเมิน และสังเคราะห์สถานการณ์ที่มีความสำคัญสูง ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยในการวิเคราะห์ ประเมิน และสังเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วย SWOT การประเมินและสรุปด้วย SFAS และเสนอกยุทธ์ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และยุทธศาสตร์นานาชาติ สยาม การสังเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดต่อไป

(๓) การสอบทานพันธกิจ

จากผลการสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถนำมาพิจารณาทบทวนพันธกิจ หรือ จุดหมายขั้นพื้นฐานขององค์การ (Mission or fundamental purpose of the organization) ได้แก่ การให้เหตุผลความจำเป็นของการคงอยู่ของเรา (Why do we exist?) กล่าวคือ องค์การของเราจำเป็นต้องคงอยู่ ด้วยเหตุผลใด

(๔) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคตขององค์การ

การเรียนรู้ผลการสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถนำมาพิจารณาสร้างภาพอนาคตขององค์การ โดยใช้แนวคิดที่ว่า “หากเราสามารถสร้างองค์การในพื้นที่เราต้องการมากที่สุด ให้มีผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจได้ ภาพนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ใน ๕ ปีข้างหน้า หรือในระยะเวลาที่ยาวนานกว่านั้น

การทำทนายสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่ออนาคตขององค์การ และจะส่งผลให้องค์การเกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์การและนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ต้องอาศัยการมุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญยิ่งยวดก่อน ได้แก่ ทิศทางในการดำเนินการในอนาคตที่มีจุดเน้นที่ชัดเจนในการทุ่มเทสรรพกำลังไปให้เกิดผลที่ต้องการ

(๕) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การกำหนดผลที่ต้องการในอนาคตจะต้องมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนรองรับ เพื่อแสดงความเป็นรูปธรรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เห็นและมีความเข้าใจตรงกัน โดยให้มีลักษณะสมดุลและมีสมุดคະแนน ตามวิธีการของบัตรคะแนนสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) ที่มีวัตถุประสงค์ในมิติประสิทธิผล คุณภาพบริการ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การ และมีการวัดวัตถุประสงค์ด้วยตัวชี้วัดผลงาน หรือ KPI (Key Performance Indicator) การตั้งค่าเป้าหมาย การริเริ่มหรือกลยุทธ์การดำเนินการให้ได้เป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

(๖) การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ผลที่ต้องการในอนาคตจะเกิดขึ้นได้ จะต้องอาศัยการดำเนินงานในลักษณะของการแยกย่อยออกมาเป็นระบบของงานและกิจกรรมที่บุคคลสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยอาศัยเครื่องมือของการบริหารโครงการ

(๗) การเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์อาศัยการเรียนรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวขององค์การ และการดำเนินการขององค์การเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการติดตามผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ จะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับตัวและปรับปรุงต่อไป

(๘) องค์ประกอบสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

โดยทั่วไปแล้ว การจัดทำยุทธศาสตร์ก็เพื่อให้ได้องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

พันธกิจ ----->

“ตลอดชีวิตขององค์การ”

วิสัยทัศน์ ----->

“๕ - ๑๐ - ๒๐ ปี หรือมากกว่า”

ยุทธศาสตร์ ----->

“๓ - ๕ ปี หรือมากกว่า”

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ----->

“๑ - ๕ ปี ”

กลยุทธ์/แผนงาน ----->

“๑ -๕ ปี ”

โครงการ ----->

“๑ ปี ”

พันธกิจ:

การเขียนกว้าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของ “เรา” เราทำเพื่อใคร ความโดดเด่นของ “เรา” และ “ทำไม” เราต้องดำเนินการดังกล่าว เช่น พันธกิจของตำรวจ คือ การให้บริการ และการปกป้องประชาชน เช่น พันธกิจของทหาร คือ การเตรียมกำลัง และการใช้กำลังปกป้องประเทศ

เช่น พันธกิจของ Disney’s Land คือ To Make People Happy.

วิสัยทัศน์:

การสื่อถึงลักษณะองค์การในอนาคตที่จำเป็นจะต้องเป็น เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ขององค์การที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม วิสัยทัศน์จะทำให้เห็นทิศทางและความ “ใฝ่สูง” ของวัตถุประสงค์ขององค์การ

ยุทธศาสตร์:

การเขียนกว้าง ๆ เกี่ยวกับบรรทัดฐาน หรือวิธีการที่มีจุดมุ่งเน้นที่ให้องค์การดำเนินการให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจ เพื่อให้ได้ผลงานที่มุ่งหวังในอีก ๓-๕ ปีข้างหน้า ผลลัพธ์หรือผลงานจะมีลักษณะกว้างและเป็นนามธรรม

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย:

การระบุถึงความสำเร็จ หรือ ปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดความเป็นรูปธรรมด้วยการระบุการวัดผลที่มีลักษณะเป็นวัตถุประสงค์ และสามารถวัดได้ให้อยู่ในรูปของดัชนีชี้วัดผลงาน หรือ KPI (Key Performance Indicator) ที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายที่ชัดเจนในเชิงปริมาณตามช่วงเวลาเป็นรายปี รายไตรมาส หรือ รายเดือน รวมทั้งการจัดให้มีข้อเสนอที่เป็นความคิดริเริ่มในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดด้วย

กลยุทธ์/แผนงาน:

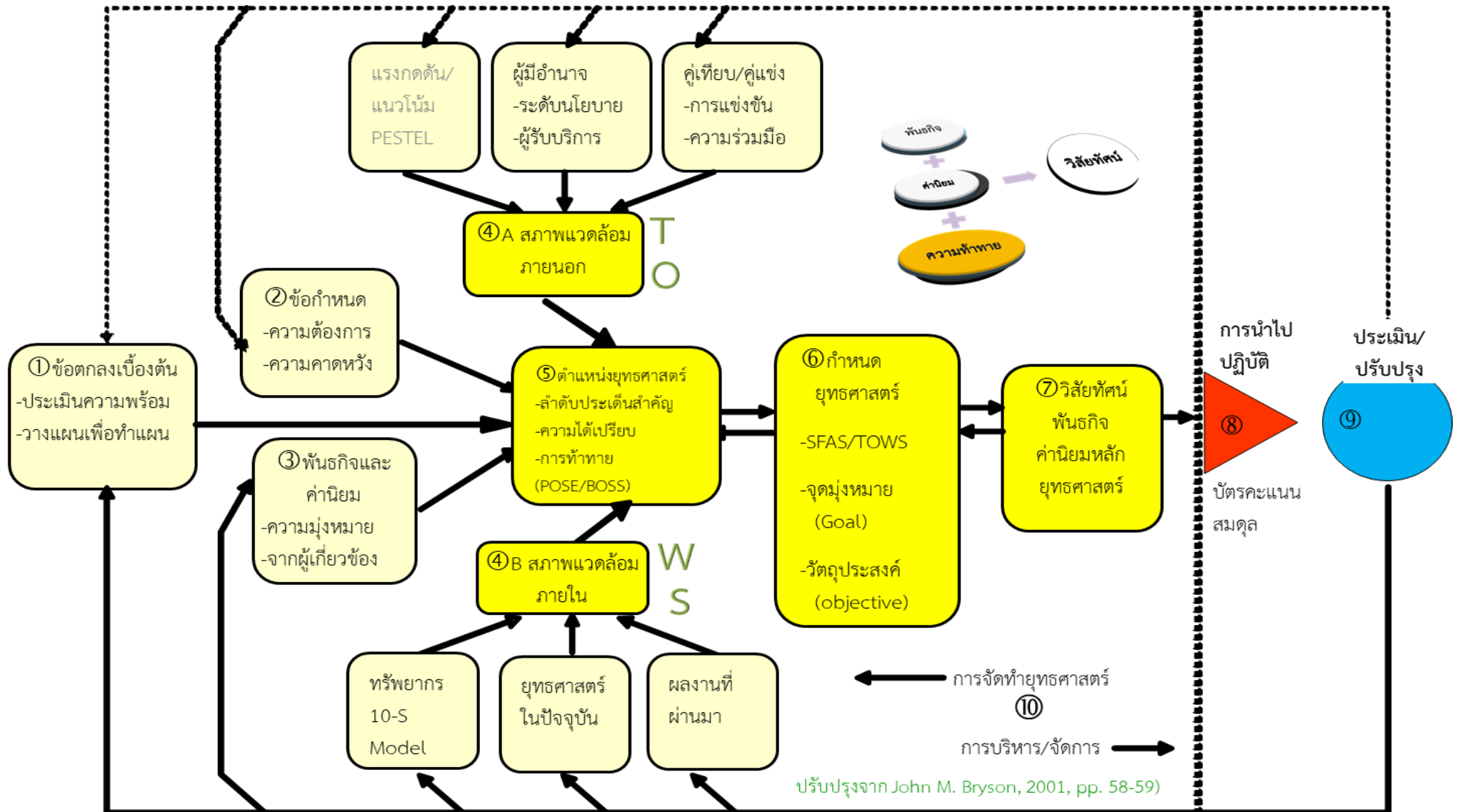
กลวิธีที่ได้จากความริเริ่ม ซึ่งเป็นแนวทางพัฒนางานขององค์การให้ได้ผลตามค่าเป้าหมายของดัชนีชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

โครงการ:

กลุ่มของระบบกิจกรรมที่สัมพันธ์กันที่ตอบสนองเป้าหมาย ดำเนินการภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่จำกัด โดยมีผู้รับผิดชอบงานของโครงการ ซึ่งมักจะมีระยะเวลาในการดำเนินการหนึ่งปี

๔.๗ ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ อาศัยกระบวนการข้างต้น ที่มีลักษณะเป็นระบบเชื่อมโยงกันอย่างเป็นกระบวนการ โดยมีขั้นตอนตามที่แสดงในรูปที่ ๘



รูปภาพที่ ๘ ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๕. การดำเนินงาน

๕.๑ วางแผนและเตรียมการดำเนินงาน

จัดประชุมคณะที่ปรึกษาและกำหนดกิจกรรมการดำเนินโครงการในรายละเอียด เพื่อออกแบบการดำเนินงานโครงการ “การวางแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)”

๕.๒ จัดทำระบบโปรแกรมช่วยในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์

บริษัทที่ปรึกษา ออกแบบและจัดทำโปรแกรม (Computer-Assisted Planning Software) เพื่อช่วยในการจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๘-๒๕๗๒) ที่ใช้งานง่าย (User friendly) โดยใช้โปรแกรม MS Excel รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรขององค์การตลาด และได้ออกแบบสอบถามทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ ใช้ในการรวบรวมข้อมูลภาคสนามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามออนไลน์ สามารถดูได้ที่ :

https://docs.google.com/forms/d/e/๑FAIpQLScKJqxFe๒Hx๖kF๑tLJwPolYbXnnjacn_kxK-rCM๓-tBUaTAhw/viewform

๕.๓ การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด นโยบายในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนฯ

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง อาทิ

- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การตลาด
- แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด
- รายงานผลการดำเนินงาน รายงานประจำปี ประจำปีไตรมาส
- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด
- ข้อบังคับองค์การตลาดฯ
- ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรองค์การตลาด
- แบบคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
- แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ผลการศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อด.ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ เพื่อนำไปประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ต่อไป

๕.๔ การประชุมเริ่มงาน (Kick off)

อต. ได้จัดการประชุมเริ่มงาน (Kick off) โครงการการทำแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
 องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) โดยมีการระดมความคิดเห็นจากที่ประชุมฯ เพื่อจัดทำ
 ประเด็น SWOT และมีการทำ online workshop สรุปประเด็น SWOT ที่ได้ ดังนี้

ที่	SWOT	ประเด็น
๑	S	องค์การตลาดมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (มีคะแนนการประเมินเพิ่มจาก ๑.๙๙ ในปีบัญชี ๒๕๕๙ เป็น ๒.๙๗ ในปีบัญชี ๒๕๖๓)
๒	S	องค์การตลาดมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๕ ซึ่งเป็นแผนระยะยาวในอดีต เป็นผลให้มีพัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาอย่างต่อเนื่อง
๓	S	โครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบันขององค์การตลาดส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว (ช่วงอายุ ๓๐-๕๐ ปี ร้อยละ ๗๑.๐๙) มีพลังผลักดันให้สามารถพัฒนาให้เป็นเลิศได้ใน ๕-๑๐ ข้างหน้า เนื่องจากมีอายุงานอีกยาวนาน
๔	S	ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกมีความมั่นคงในงาน พึงพอใจในสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
๕	S	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร รักองค์กร มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีความภาคภูมิใจในองค์กร
๖	S	องค์การตลาดมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (มีคะแนนการประเมินเพิ่มจาก ๑.๙๙ ในปีบัญชี ๒๕๕๙ เป็น ๒.๙๗ ในปีบัญชี ๒๕๖๓) มีแผนดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีละมากกว่า ๑๐ โครงการในการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคคลอย่างเข้มข้น (เช่น โครงการที่เลี้ยงฯ ระหว่างบุคลากรของการไฟฟ้านครหลวงและองค์การตลาด โครงการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร โครงการ G&KM Day เป็นต้น
๗	S	โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี
๘	S	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การตลาดมีความพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร
๙	S	องค์การตลาดมีบุคลากรที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งเก่งงานและเก่งคน มีการริเริ่ม (Initiative) ที่สามารถบริหารงานเชิงรุกให้ประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว ถึงแม้จะมีจำนวนบุคลากรเหล่านี้ไม่มาก แต่ก็สามารถสร้างแบบอย่าง (Model) และขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรอื่นให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น และเจริญรอยตามได้
๑๐	W	โครงสร้างขององค์การตลาดยังไม่นิ่ง ไม่ลงตัว เดิมมีกอง แผนก แต่ปัจจุบันเป็นฝ่าย/สำนักงาน (ทดลองใช้) โครงสร้างไม่ยุติธรรมนัก ทำให้การเติบโตตามสายงาน (Career Path) ยังไม่ดี พนักงาน ลูกจ้าง โยกย้ายสับไปสับมาทำให้ยากต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากร
๑๑	W	ผู้บริหารบางส่วนใส่ใจพนักงานน้อย พยายามอยู่ใน Comfort Zone (ทำงานตามสบาย) ไม่กล้ายุ่งกลัวร้องเรียน บุคลากรบางคนเข้ามาในระบบอุปถัมภ์ การทำงานไม่เป็นไปตามวุฒิการศึกษาหรือทำงานไม่ตรงตามสาขา
๑๒	W	บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์และไม่กระตือรือร้นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งตั้งกำแพงปกป้องตนเอง ลักษณะเข้าขามเย็นขาม

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

๑๓	W	ระบบการวัดและประเมินผลบุคลากรยังมีประสิทธิภาพน้อยเกี่ยวกับเกณฑ์การวัด ระบบข้อมูลแยกแยะรายบุคคลไม่สามารถแยกแยะผลงานรายบุคคลได้ ทำให้ขาดความยุติธรรมและความเชื่อถือ
๑๔	W	กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team Work) ยังมีผลสำเร็จได้เพียงประมาณ ๒๐% วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งพอ
๑๕	W	องค์การตลาดยังมีจุดอ่อนด้านการสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสื่อสารแผนสู่บุคลากรรายบุคคล การสื่อสารกระบวนการทำงานและเป้าหมายรายบุคคล เป็นต้น ควรมีโครงการเพื่อให้พนักงานมีการสื่อสารกันและกันที่ดีขึ้น
๑๖	W	ระบบการสอนงานและติดตามงาน (Coaching Monitoring & Feedback) ยังมีข้อบกพร่องอยู่ทั้งระบบ การสอนแนะนำงาน และทักษะการสอนงาน
๑๗	W	บุคลากรบางส่วนไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากเป็นที่פקคน เปลี่ยนแปลงหัวหน้าบ่อยและโอนย้ายสลับไปมาไม่สามารถสร้าง Career Path ที่ต้องการได้
๑๘	W	แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลระยะ ๕ ปีที่ผ่านมา เนื้อหาสาระสำคัญยังไม่ครบถ้วนและแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชา จัดทำไว้เพียงเพื่อส่งหน่วยเหนือ
๑๙	W	บุคลากรขององค์การตลาดมีทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการประกอบภารกิจหลักด้านการตลาดยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้าน Digital ยังไม่เข้มแข็งพอ
๒๐	O	มีหน่วยงานภายนอก ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ที่เป็นลูกค้าสำคัญในการรับบริการข้าวสารอาหารดิบส่งเรือนจำ ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การตลาด ระดับ ๑๐๐ ล้านบาท หรือ ๑,๐๐๐ ล้านบาท ในแต่ละปี เป็นโอกาสให้เร่งสร้างและพัฒนาบุคลากรในด้านนี้ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น
๒๑	O	กระแสนโยบายและยุทธศาสตร์รัฐบาล เช่น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๗๐) รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ล้วนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น หากศึกษารายละเอียดให้ดี สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับเหนือได้
๒๒	O	ปัจจุบันประเทศไทยมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบ Digital Transformation เข้ามามีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทุกภาคส่วน ที่สามารถสร้างระบบการทำงานของบุคคลในระบบ Digital ได้เป็นอย่างดี
๒๓	O	กระแสของ Modern Trade และ E-Commerce ช่วยให้องค์การตลาดสามารถพัฒนาบุคลากรให้เข้ากับกระแสนี้ได้
๒๔	O	คณะกรรมการองค์การตลาด และคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ ขององค์การตลาด มีองค์ประกอบจากบุคคลภายนอกองค์การตลาด ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง เป็นโอกาสให้องค์การตลาดสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ ได้
๒๕	T	ระบบเส้นสายจากผู้มีอิทธิพลภายนอกองค์การตลาด เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด
๒๖	T	ระบบ Digital และ Social Media เป็นยาขมสำหรับบุคลากรุ่นอายุ (Generation) เก่า (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป)
๒๗	T	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ บางครั้งมีเรื่องร้องเรียนมาจากภายนอก บุคลากรกลัวเรื่องร้องเรียน ทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหาติดขัด
๒๘	T	แนวโน้มของโลกไปในทางเศรษฐกิจออนไลน์และเศรษฐกิจฐานเรียนรู้ ทำให้มีความจำเป็นในการใช้บุคลากรที่มีทักษะสูง ซึ่งองค์การตลาดขาดแคลนในสถานการณ์ปัจจุบัน

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

๒๙	T	วิกฤตโรคระบาดจาก Covid-๑๙ เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การตลาด
๓๐	T	กฎระเบียบภาครัฐมีความเข้มงวด ทำให้การประกอบภารกิจขององค์การตลาดไม่คล่องตัวเหมือนภาคเอกชน
๓๑	O	ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
๓๒	O	สถานการณ์โรคระบาดโควิด-๑๙ ในปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ ทำให้บุคลากรขององค์การตลาดปรับตัว และพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้ดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี และเป็นโอกาสให้ อต. สามารถพัฒนาบุคลากรให้มี Digital Literacy เพิ่มมากขึ้น
๓๓	O	รูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรของ อต. ในระดับที่สูงขึ้น
๓๔	T	คนใน (Generation) X, Y, Z เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทำให้องค์กรต้องปรับวิธีการบริหาร จัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
๓๕	T	เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ของคนลดน้อยลง
๓๖	S	การเบิกจ่ายเงินเดือนตรงเวลา
๓๗	S	การจัดงานตามวันสำคัญ ทำได้ดี
๓๘	S	ระบบใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลได้ดี
๓๙	S	การดูแลอย่างดี เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของพนักงาน และการให้สวัสดิการ
๔๐	S	การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดี
๔๑	S	การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี เป็นผลดีต่อบุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานให้แก่องค์การตลาด
๔๒	S	องค์การตลาดจัดให้มีการขยายโครงสร้างภายในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น
๔๓	W	การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ยังมีความล่าช้า
๔๔	W	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับสวัสดิการพนักงานไม่เป็นปัจจุบัน ในขณะที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีการปรับเปลี่ยนแล้ว
๔๕	W	การวัดผลต่างๆ ยังมีปัญหาในความชัดเจน รวดเร็ว โปร่งใส เช่นการให้ขึ้นต่างๆ
๔๖	W	โครงสร้าง การเลื่อนระดับพนักงาน การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง การแต่งตั้งโยกย้าย รวมทั้งรับบุคคลเข้าทำงาน ควรมีความยุติธรรม
๔๗	W	องค์การตลาดควรเน้นแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) ที่คำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการณ์แข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต
๔๘	W	องค์การตลาดควรสร้างบรรยากาศและหาแนวทางกระตุ้นให้บุคลากรขวัญกำลังใจรักตำแหน่งที่ทำอยู่ การรักษานักงานเก่งและดีไว้ให้ได้ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ปรับปรุงทัศนคติของบุคคลในองค์กรให้ช่วยกันทำให้องค์กรก้าวหน้า
๔๙	W	องค์การตลาดควรปรับปรุงฝ่ายบุคคล ในการบริหารจัดการงาน การบริหารบุคคลภายในฝ่ายให้ปฏิบัติงาน รวดเร็วขึ้น ด้วยความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การกำกับดูแลพนักงานในฝ่าย ให้รู้หน้าที่ของตนเอง การประสานงานกันในฝ่ายบุคคลและการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ
๕๐	S	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเป็นคนดี มีมนุษยสัมพันธ์
๕๑	O	ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้มากขึ้น
๕๒	W	องค์การตลาดยังมีการจัดบุคลากรบางคนไม่ตรงกับสายงาน

๕๓	T	สถานการณ์ภายนอกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วกว่าการที่บุคลากรบางส่วนที่ไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
----	---	--

๕.๕ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)

อต. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ในการประชุมได้มีการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารและบุคลากรของ อต. โดยสรุปได้ (ร่าง) สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ร่างที่ ๑ ดังนี้ (รายละเอียดดังภาคผนวก ง)

๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การศึกษาวเคราะห์สถานการณ์ขององค์การเพื่อทราบถึงสถานภาพขององค์การตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต ทั้งสถานการณ์ภายในองค์การที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน และสถานการณ์ภายนอกองค์การที่เป็นโอกาส และภัยคุกคามขององค์การตลาด โดยใช้เทคนิควิธีวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) อาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหลักการ ๗-S Model ของ McKinsey , VRIO (Value, Rareness, Imitation, Organization) และอาศัยข้อมูลจากแหล่งมุลหุติยภูมิ ได้แก่ แผนต่าง ๆ รายงานผลการประเมินองค์การ PMQA เป็นต้น ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) อาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามหลักการ PESTEL Model ซึ่งสรุปได้ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การตลาด รวม ๕๕ ประเด็น ดังนี้

ที่	ประเด็น	SWOT
๑	๐๑องค์การตลาดมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๕ ซึ่งเป็นแผนระยะยาวในอดีต เป็นผลให้มีพัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง	S
๒	๐๒โครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบันขององค์การตลาดส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว (ช่วงอายุ ๓๐-๕๐ ปี ร้อยละ ๗๑.๐๙) มีพลังผลักดันให้สามารถพัฒนาให้เป็นเลิศได้ใน ๕-๑๐ ข้างหน้า เนื่องจากมีอายุงานอีกยาวนาน	S
๓	๐๓ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกมีความมั่นคงในงาน พึงพอใจในสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	S
๔	๐๔พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ รักองค์การ มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีความภาคภูมิใจในองค์การ	S
๕	๐๕องค์การตลาดมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (มีคะแนนการประเมินเพิ่มจาก ๑.๙๙ ในปีบัญชี ๒๕๕๙ เป็น ๒.๙๗ ในปีบัญชี ๒๕๖๓) มีแผนดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีละมากกว่า ๑๐ โครงการในการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคคลอย่างเข้มข้น (เช่น โครงการที่เลี้ยงฯ ระหว่างบุคลากรของการไฟฟ้านครหลวงและองค์การตลาด โครงการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร โครงการ G&KM Day เป็นต้น	S
๖	๐๖โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี	S
๗	๐๗ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การตลาดมีความพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร	S
๘	๐๘องค์การตลาดมีบุคลากรที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งเก่งงานและเก่งคน มีการริเริ่ม (Initiative) ที่สามารถบริหารงานเชิงรุกให้ประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว ถึงแม้จะมีจำนวนบุคลากรเหล่านี้ไม่มาก แต่ก็สามารถสร้างแบบอย่าง (Model) และขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรอื่นให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น และเจริญรอยตามได้	S

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

๙	๐๙โครงสร้างขององค์กรตลาดยังไม่นิ่ง ไม่ลงตัว เดิมมีกอง แผนก แต่ปัจจุบันเป็นฝ่าย/สำนักงาน (ทดลองใช้) โครงสร้างไม่ยุติธรรมนัก ทำให้การเติบโตตามสายงาน (Career Path) ยังไม่ดี พนักงาน ลูกจ้าง โยกย้ายสับไปสับ มาทำให้ยากต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากร	W
๑๐	๑๐ผู้บริหารบางส่วนใส่ใจพนักงานน้อย พยายามอยู่ใน Comfort Zone (ทำงานตามสบาย) ไม่กล้ายุ่งกลัวร้องเรียน บุคลากรบางคนเข้ามาในระบบอุปถัมภ์ การทำงานไม่เป็นไปตามวุฒิการศึกษาหรือทำงานไม่ตรงตามสาขา	W
๑๑	๑๑บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์และไม่กระตือรือร้นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งตั้ง กำแพงปกป้องตนเอง ลักษณะเข้าขามเย็นขาม	W
๑๒	๑๒ระบบการวัดและประเมินผลบุคลากรยังมีประสิทธิภาพน้อยเกี่ยวกับเกณฑ์การวัด แม้ว่าจะมีพจนานุกรม สมรรถนะ (Competency) แต่ก็ยังไม่สามารถถ่ายทอด KPI สู่รายบุคคลได้ รวมทั้งระบบข้อมูลแยกแยะ รายบุคคลไม่สามารถแยกแยะผลงานรายบุคคลได้ ทำให้ขาดความยุติธรรมและความเชื่อถือ	W
๑๓	๑๓กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team Work) ยังไม่ผลสำเร็จได้เพียงประมาณ ๒๐% หัวหน้าไม่มีการกระจายงาน ออกไป ทำให้แต่ละฝ่ายขาดคุณสมบัติการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งพอ	W
๑๔	๑๔องค์กรตลาดยังมีจุดอ่อนด้านการสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสื่อสารแผนสู่บุคลากรรายบุคคล การ สื่อสารกระบวนการทำงานและเป้าหมายรายบุคคล เป็นต้น ควรมีโครงการเพื่อให้พนักงานมีการสื่อสารกันและกัน ที่ดีขึ้น	W
๑๕	๑๕ระบบการสอนงานและติดตามงาน (Coaching Monitoring & Feedback) ยังมีข้อบกพร่องอยู่ที่ระบบการ สอนแนะนำงาน และทักษะการสอนงาน	W
๑๖	๑๖บุคลากรบางส่วนไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากเป็นที่פקคน เปลี่ยนแปลงหัวหน้าบ่อยและโอนย้ายสลับไปมา ไม่ สามารถสร้าง Career Path ที่ต้องการได้	W
๑๗	๑๗แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลระยะ ๕ ปีที่ผ่านมา เนื้อหาสาระสำคัญยังไม่ครบถ้วนและแปลงสู่ การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชา จัดทำไว้เพียงเพื่อส่งหน่วยเหนือ	W
๑๘	๑๘บุคลากรขององค์กรตลาดมีทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการประกอบภารกิจหลักด้านการตลาดยังมีน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้าน Digital ยังไม่เข้มแข็งพอ	W
๑๙	๑๙มีหน่วยงานภายนอก ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ที่เป็นลูกค้าสำคัญในการรับบริการข้าวสารอาหารดิบส่งเรือนจำ ซึ่ง เป็นรายได้หลักขององค์กรตลาด ระดับ ๑๐๐ ล้านบาท หรือ ๑,๐๐๐ ล้านบาท ในแต่ละปี เป็นโอกาสให้เร่งสร้าง และพัฒนาบุคลากรในด้านนี้ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น	O
๒๐	๒๐กระแสนโยบายและยุทธศาสตร์รัฐบาล เช่น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๗๐) รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ล้วนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งสิ้น หากศึกษารายละเอียดให้ดี สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายและ แผนระดับเหนือได้	O
๒๑	๒๑ปัจจุบันประเทศไทยมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบ Digital Transformation เข้ามามีผลกระทบต่อ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทุกภาคส่วน ที่สามารถสร้างระบบการทำงานของบุคคลในระบบ Digital ได้เป็นอย่างดี	O
๒๒	๒๒กระแสของ Modern Trade และ E-Commerce ช่วยให้องค์กรตลาดสามารถพัฒนาบุคลากรให้เข้ากับ กระแสดังกล่าวได้	O
๒๓	๒๓คณะกรรมการองค์กรตลาด และคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ ขององค์กรตลาด มีองค์ประกอบจาก บุคคลภายนอกองค์กรตลาด ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง เป็นโอกาสให้องค์กรตลาดสามารถบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ ได้	O
๒๔	๒๔ระบบเส้นสายจากผู้มีอิทธิพลภายนอกองค์กรตลาด เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์กรตลาด	T

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

๒๕	๒๕ระบบ Digital และ Social Media เป็นขุมทรัพย์สำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ (Generation) เก๋า (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป)	T
๒๖	๒๖องค์การตลาดเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ บางครั้งมีเรื่องร้องเรียนมาจากภายนอก บุคลากรกลัวเรื่องร้องเรียน ทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหาติดขัด	T
๒๗	๒๗แนวโน้มของโลกไปในทางเศรษฐกิจออนไลน์และเศรษฐกิจฐานเรียนรู้ ทำให้มีความจำเป็นในการใช้บุคลากรที่มีทักษะสูง ซึ่งองค์การตลาดขาดแคลนในสถานการณ์ปัจจุบัน	T
๒๘	๒๘วิกฤตโรคระบาดจาก Covid-๑๙ เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การตลาด	T
๒๙	๒๙กฎระเบียบภาครัฐมีความเข้มงวด ทำให้การประกอบภารกิจขององค์การตลาดไม่คล่องตัวเหมือนภาคเอกชน	T
๓๐	๓๐ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	O
๓๑	๓๑สถานการณ์โรคระบาดโควิด-๑๙ ในปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ ทำให้บุคลากรขององค์การตลาดปรับตัว และพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้ดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี และเป็นโอกาสให้ อต. สามารถพัฒนาบุคลากรให้มี Digital Literacy เพิ่มมากขึ้น	O
๓๒	๓๒รูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรของ อต. ในระดับที่สูงขึ้น	O
๓๓	๓๓คนในรุ่นอายุ (Generation) X, Y, Z เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทำให้้องค์การต้องปรับวิธีการบริหาร จัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	T
๓๔	๓๔เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ของคนลดน้อยลง	T
๓๕	๓๕การเบิกจ่ายเงินเดือนตรงเวลา	S
๓๖	๓๖การจัดงานตามวันสำคัญ ทำได้ดี	S
๓๗	๓๗ระบบใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลได้ดี	S
๓๘	๓๘การดูแลอย่างดี เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของพนักงาน และการให้สวัสดิการ	S
๓๙	๓๙การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดี	S
๔๐	๔๐การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี เป็นผลดีต่อบุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานให้แก่องค์การตลาด	S
๔๑	๔๑องค์การตลาดจัดให้มีการขยายโครงสร้างภายในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น	S
๔๒	๔๒การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ยังมีความล่าช้า	W
๔๓	๔๓ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับสวัสดิการพนักงานไม่เป็นปัจจุบัน ในขณะที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีการปรับเปลี่ยนแล้ว	W
๔๔	๔๔การวัดผลต่างๆ ยังมีปัญหาในความชัดเจน รวดเร็ว โปร่งใส เช่นการให้ขึ้นต่างๆ	W
๔๕	๔๕โครงสร้าง การเลื่อนระดับพนักงาน การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง การแต่งตั้งโยกย้าย รวมทั้งรับบุคคลเข้าทำงานควรมีความยุติธรรม	W
๔๖	๔๖องค์การตลาดควรเน้นแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) ที่คำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการณ์แข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต	W
๔๗	๔๗องค์การตลาดควรสร้างบรรยากาศและหาแนวทางกระตุ้นให้บุคลากรขวัญกำลังใจรักตำแหน่งที่ทำอยู่ การรักษานักงานเก่งและดีไว้ให้ได้ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ปรับปรุงทัศนคติของบุคคลในองค์กร ให้ช่วยกันทำให้องค์การก้าวหน้า	W

๔๘	๔๘องค์การตลาดควรปรับปรุงฝ่ายบุคคล ในการบริหารจัดการงาน การบริหารบุคคลภายในฝ่ายให้ปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ด้วยความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การกำกับดูแลพนักงานในฝ่าย ให้อำนาจหน้าที่ของตนเอง การประสานงานกันในฝ่ายบุคคลและการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ	W
๔๙	๔๙เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเป็นคณดี มีมนุษยสัมพันธ์	S
๕๐	๕๐ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้มากขึ้น	O
๕๑	๕๑องค์การตลาดยังมีการจัดบุคลากรบางคนไม่ตรงกับสายงาน	W
๕๒	๕๒สถานการณ์ภายนอกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วกว่าการที่บุคลากรบางส่วนที่ไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	T
๕๓	๕๓ในปีปัจจุบัน องค์การตลาดได้รับคะแนน ITA เพิ่มขึ้นจากอดีต ๖๐-๗๐ คะแนน เป็น ๙๐ คะแนน มีการส่งคนเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม	S
๕๔	๕๔บุคลากรและพนักงานแต่ละฝ่ายขององค์การตลาด มีทักษะในการทำงานได้ดี มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ เช่น ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น	S
๕๕	๕๕การบริหารงานบุคคลขององค์การตลาดมีข้อจำกัดค่อนข้างมาก เช่น มีการทำงานที่ไม่เป็นระบบตามแผนที่วางไว้ พนักงานไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่ออบรมมาแล้วไม่ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อคนใหม่มาทำแทนไม่ได้ ต่างคนต่างไปไม่สามารถขยับ KM ได้เลย	W

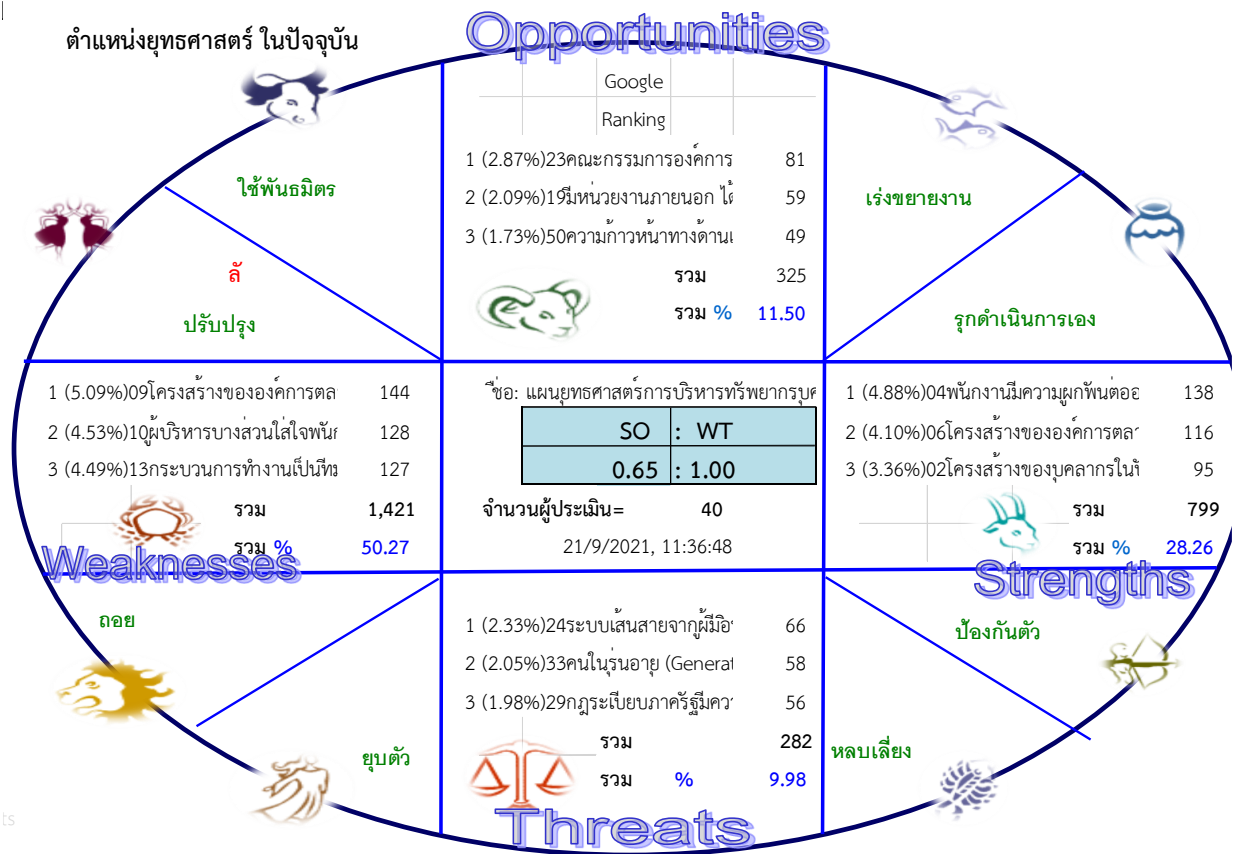
๒) ผลการวิเคราะห์ SWOT และ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจงานขององค์การตลาด ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในทุกๆ ประเด็น นำมาให้น้ำหนักความสำคัญว่าประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาดจำนวน ๔๐ ท่าน เป็นผู้ประเมิน ซึ่งผลการประเมินสามารถนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือ SP (Strategic Position) ขององค์การตลาด ดังนี้

- ประเด็นจุดอ่อน มีน้ำหนักคะแนนรวมสูงสุด เป็นลำดับแรก จำนวน ๑,๔๒๑ คะแนน หรือร้อยละ ๕๐.๒๗ ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นจุดแข็ง มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๒ จำนวน ๗๙๙ คะแนน หรือร้อยละ ๒๘.๒๖ ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นโอกาส มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๓ จำนวน ๓๒๕ คะแนน หรือร้อยละ ๑๑.๕๐ ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นภัยคุกคาม มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๔ จำนวน ๒๘๒ คะแนน หรือร้อยละ ๙.๙๘ ของคะแนนทั้งหมด

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด ตกอยู่ในตำแหน่ง “ปรับปรุง” โดยมีสัดส่วน SO:WT = ๐.๖๕ : ๑.๐๐ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๙ เพื่อปรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในอนาคต อาศัย “ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC” จึงต้องกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ด้วยการ “กำจัดจุดอ่อน” และการ “พลิกอุปสรรคเป็นโอกาส” หรือ “พลิกวิกฤต” ทำให้สามารถสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุก และสร้างความได้เปรียบต่อไป

**แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะเวลา ๕ ปี
 (๒๕๖๙-๒๕๗๓)**



รูปภาพที่ ๙ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด
 (ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด จำนวน ๔๐ คน)

๓) กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์

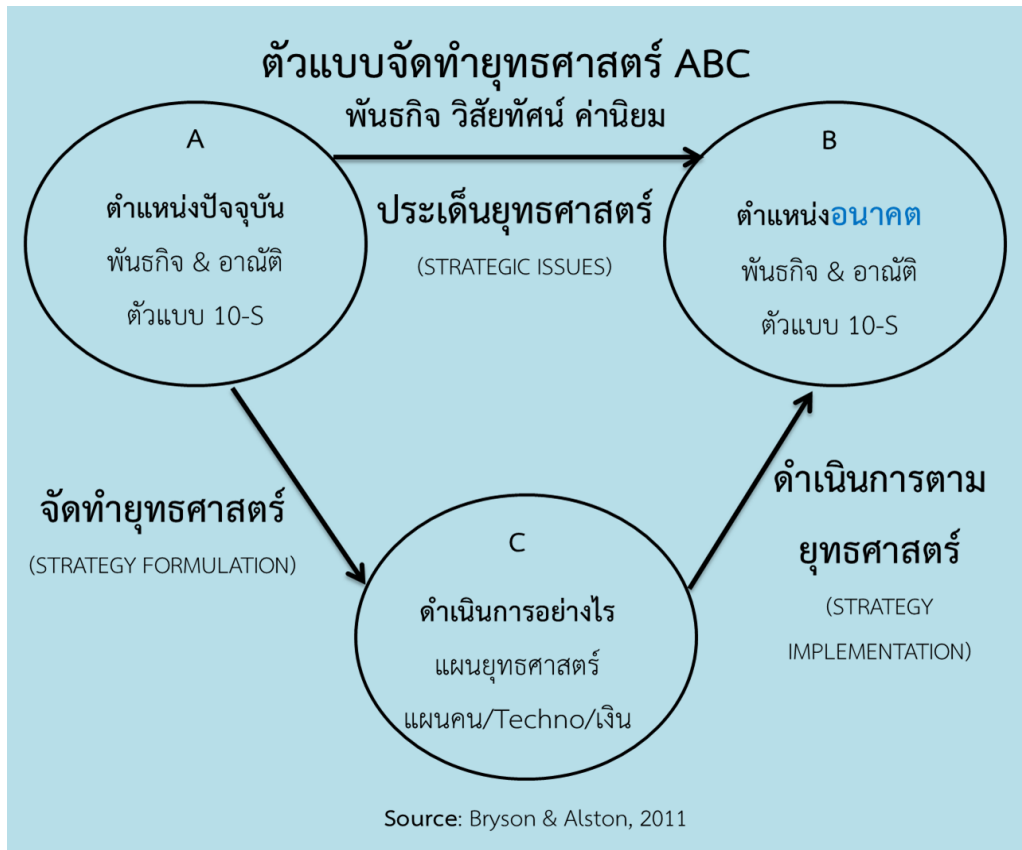
ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด จำนวน ๔๐ คน ได้นำผลการสำรวจ ทั้งสองประการไปใช้ในการระดมสมอง และพิจารณานำสมรรถนะหลัก หรือ CC (Core Competency) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ VRIO (Value – Rareness – Imitation – Organization) ในการวิเคราะห์ทรัพยากรสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด ดังนี้

ประเด็น/ทรัพยากร	Value	Rareness	Imitation	Organization	Core Competency
พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร รัก องค์กร มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มี ความภาคภูมิใจในองค์กร	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก
โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการ ดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบ ครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า งานได้อย่างดี	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก
โครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบันของ องค์การตลาดส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว (ช่วงอายุ ๓๐-๕๐ ปี ร้อยละ ๗๑.๐๙) มี พลังผลักดันให้สามารถพัฒนาให้เป็นเลิศ ได้ใน ๕-๑๐ ข้างหน้า เนื่องจากมีอายุ งานอีกยาวนาน	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก

ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด จำนวน ๔๐ คน ได้นำ CC ไป
 ดำเนินการจัดการ SC ด้วย POSE/BOSS และสามารถปรับ/ปรับปรุง/ยกระดับ SP และ SA ให้มีความได้เปรียบเชิง
 ยุทธศาสตร์ ที่มีความพร้อมสูงในการไปสู่อนาคตระยะยาว ด้วยความมั่นใจ

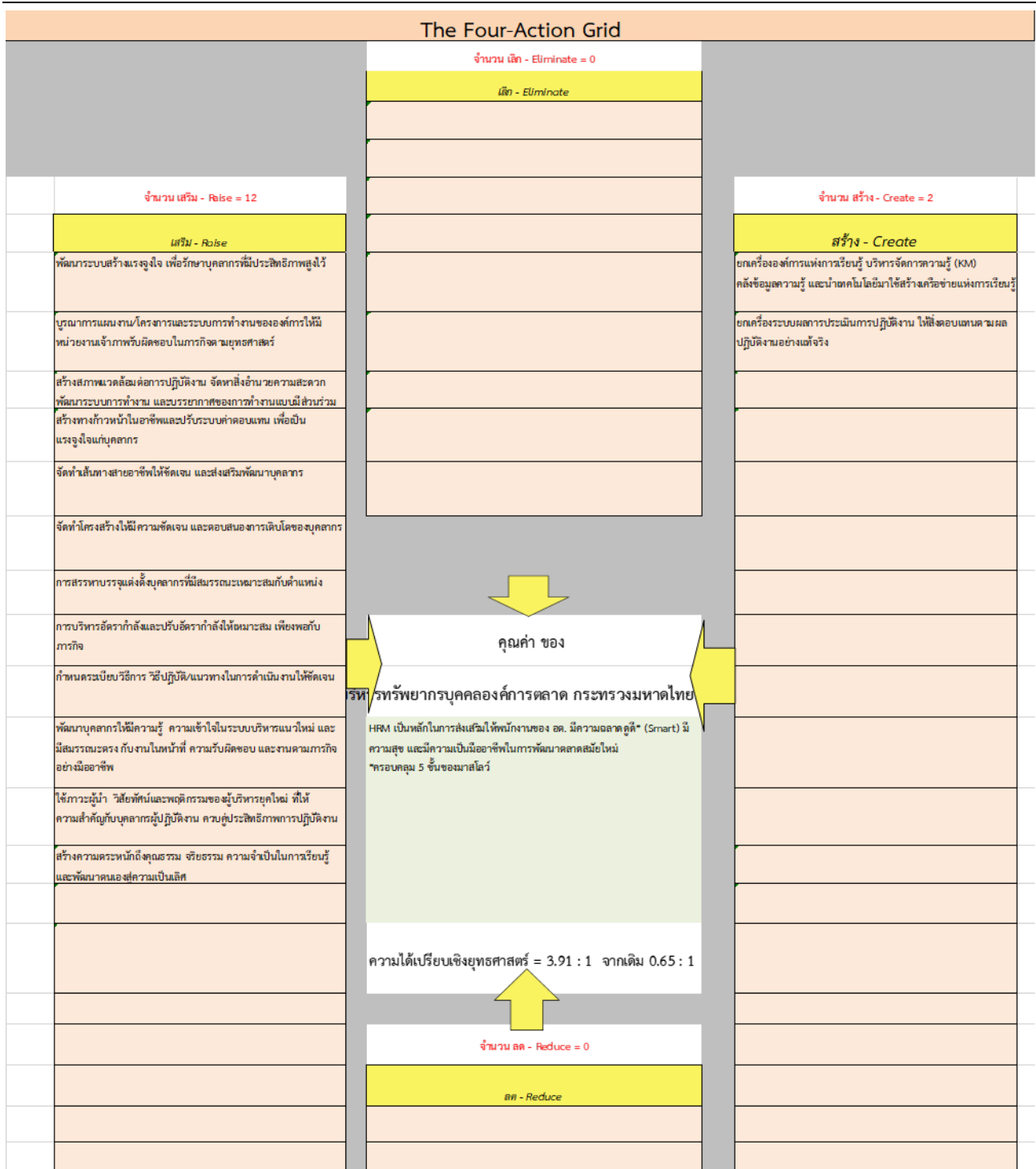
๔) กระบวนการปรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และสร้างรายได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไป
 ใช้ในการระดมสมอง และพิจารณานำสมรรถนะหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบ
 จัดทำยุทธศาสตร์ ABC ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๑๐ และใช้เครื่องมือ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ POSE
 (Philosophy Of Sufficient Economy) และ “ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม” หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy
 Scheme) ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ (Tactics) และความริเริ่ม (Initiatives) ต่าง ๆ เพื่อมุ่งจัดการความท้าทายต่าง ๆ
 รวมทั้งปัญหา หรือ pain points ต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอนวัตกรรมที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงอย่างยกระดับ ดังแสดง
 ได้ในรูปภาพที่ ๑๑ และพลิกโฉมองค์การ ซึ่งสามารถปรับสัดส่วน SO:WT = ๐.๖๕ : ๑.๐๐ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๙
 ไปเป็น SO:WT = ๓.๙๑ : ๑.๐๐ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๑๒



รูปภาพที่ ๑๐ ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙



รูปภาพที่ ๑๑ ผลการใช้เครื่องมือ POSE และ BOSS ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ และความริเริ่ม

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ทำทนายสู่ออนาคต



รูปภาพที่ ๑๒ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำทนายขององค์การตลาด

๕) กลยุทธ์ (Tactic)

จากการใช้เครื่องมือ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ POSE (Philosophy Of Sufficient Economy) และ “ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม” หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ (Tactics) และความริเริ่ม (Initiatives) ต่าง ๆ เพื่อมุ่งจัดการความท้าทายต่าง ๆ สามารถสรุปกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา หรือ pain points ต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยกระดับ ของงานการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด ได้ดังนี้

๑. ยกเครื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
๒. ยกเครื่องระบบผลการประเมินการปฏิบัติงาน ให้สิ่งตอบแทนตามผลปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
๓. พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
๔. บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์การให้มีหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบในภารกิจตามยุทธศาสตร์
๕. สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุขและงานบรรลุผลตามเป้าหมาย
๖. สร้างทางก้าวหน้าในอาชีพและปรับระบบค่าตอบแทน เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร
๗. จัดทำเส้นทางสายอาชีพให้ชัดเจน และส่งเสริมพัฒนาบุคลากร
๘. จัดทำโครงสร้างให้มีความชัดเจน และตอบสนองการเติบโตของบุคลากร

๙. การสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง
๑๐. การบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสม เพียงพอกับภารกิจ
๑๑. กำหนดระเบียบวิธีการ วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน
๑๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารแนวใหม่ และมีสมรรถนะตรง กับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
๑๓. ใช้ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
๑๔. สร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

๖) สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ที่ประชุมได้มีการระดมความคิดเห็นและได้ให้ข้อเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก และกลยุทธ์การดำเนินงาน ที่สะท้อนอัตลักษณ์ และบริบทของตนเอง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

๖.๑ วิสัยทัศน์

HLM เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงานของ อต. มีความฉลาดดูดี (Smart) มีความสุขและ
ความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่และการค้าสมัยใหม่

คำอธิบายวิสัยทัศน์

๑. หลักในการส่งเสริม หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าของ (HLM) ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ อต.
๒. ความฉลาดดูดี (Smart) หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง ในระบบนิเวศอัจฉริยะหลังปกติใหม่ (New normal intelligence) ได้แก่ บุคลากรสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีในการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
๓. ความสุข หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่ทำให้เกิดองค์การเปี่ยมสุข เช่น มีลักษณะองค์การ Happy ๘
๔. ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่ทำให้บุคลากรของ อต. มีความเชี่ยวชาญ และมีคุณธรรม จริยธรรม
๕. การพัฒนาตลาดสมัยใหม่ หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่สอดคล้องการตลาดสมัยใหม่ ได้แก่ ตลาด Go Green Plus หรือ ตลาดดิจิทัล

๖.๒ พันธกิจ

สร้างบุคลากรที่ทรงคุณค่า มีความสุข (ความมั่นคง มีความก้าวหน้า) ในการขับเคลื่อนองค์การ
ตลาดให้สามารถส่งมอบผลงานระดับสูง

โดยมีภารกิจหลัก (Key Result Area) คือ

๑. ส่งเสริมระบบคุณธรรมในการสรรหาแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง
๒. สร้างระบบคนเก่งและคนดี ใช้ประโยชน์และรักษาคนเหล่านี้ไว้กับองค์การ
๓. การดูแลระบบเกษียณอายุ

ประเด็นยุทธศาสตร์

๑. มุ่งบุคลากรเปี่ยมปัญญา และเปี่ยมความสุข
๒. เร่งรัดการบริหารทรัพยากรบุคคลฐานธรรมภิบาล
๓. ยกเครื่องระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูง

ค่านิยมหลัก

H^mLM^m :

Honesty – ซื่อตรงในการทำงาน

Happiness – มีความสุข

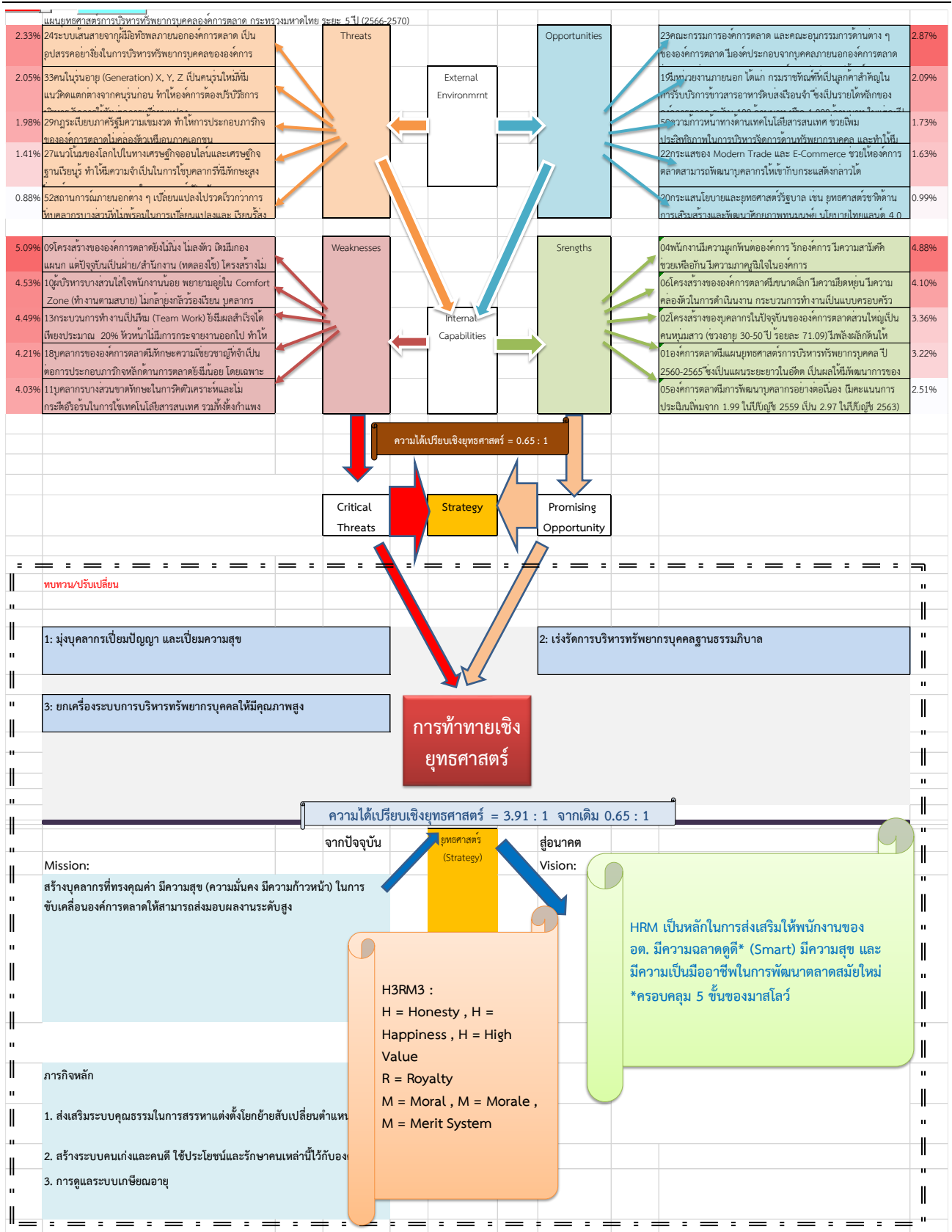
High Value – มุ่งคุณค่าสูง

Moral – มีคุณธรรม คุณงามความดี

Morale – มีขวัญกำลังใจสูง

Merit System – มุ่งเน้นระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙



๕.๖ การประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อจัดทำสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด

ผู้บริหารและพนักงาน ได้ดำเนินการสอบถามและทบทวนสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) และร่วมกันจัดทำรายละเอียดเพื่อ
ถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ ซึ่งการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อยู่บนพื้นฐานของแผนยุทธศาสตร์ที่แสดง
จุดมุ่งหมายทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic objective) เป็น
รูปธรรมที่สามารถวัดได้อย่างเป็นวัตถุ และมีตัวชี้วัดที่มีกลยุทธ์ขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจใช้
วิธีการเขียนจุดมุ่งหมายในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) บนพื้นฐานของบัตรคะแนนสมดุล (Balanced
Scorecard – BSC) ซึ่งมี ๔ มิติ คือ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ คุณภาพบริการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการ
พัฒนาองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามมิติของ BSC คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy
map) กรอบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดขึ้นนี้ เป็นแผนระยะ ๕ ปี มีการกำหนดค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ในระยะ
๕ ปี ซึ่งต้องมีรายละเอียดเป็นรายปี ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งบุคลากรเปี่ยมปัญญา และเปี่ยมความสุข

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
๑. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง (High Competency)	พนักงานที่เข้าร่วมอบรมผ่านเกณฑ์ประเมินผลตามที่กำหนด และผ่านการประเมินช่องว่างสมรรถนะ(Gap Competency)	ร้อยละ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	ยกระดับการพัฒนาบริหารจัดการ ร่อง ค การ ให้ มี ประ ส ทิ ธิ ภาพ และ มี ภาพ ลั ก ษ ณ์ ที่ ดี การบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมเพียงพอกับภารกิจ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงานและมีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ	๑. โครงการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะสูงของพนักงานองค์การตลาด
	ร้อยละค่าเฉลี่ยการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรหลังการหมุนเวียนและโยกย้ายงาน	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕		
	จำนวนการจัดทำแผนฝึกอบรมระยะสั้น-ระยะยาวในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละส่วนงาน	จำนวน/ แผนงาน	๑	-	-	-	-		๓. โครงการการจัดทำแผนฝึกอบรม (Training Road map) ระยะสั้น - ระยะยาวในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละส่วนงาน
	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฝึกอบรมระยะสั้น-ระยะยาว	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕		
๒. การพัฒนาสายอาชีพอย่างเป็นระบบ	จำนวนแผนบริหารจัดการคนเก่ง และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ครอบคลุมทุกสายงานที่มีหลักเกณฑ์ การประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส	จำนวน/ แผนงาน	๑	-	-	-	-	๔. โครงการ การจัดทำแผนบริหารเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) และจัดการคนเก่ง (Talent Management)	
	ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	ร้อยละ	-	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕		
	ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕		

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
๓. สร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรและจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (Quality of Work Life)	จำนวนแผนความปลอดภัยและอาชีวอนามัยระยะสั้น-ระยะยาวที่สอดคล้องกับสถานะและบริบทขององค์กร	จำนวน/ แผนงาน	๑	-	-	-	-	สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานอย่างมีความสุขและปลอดภัย	๕. โครงการ การจัดทำแผนความปลอดภัยและอาชีวอนามัยระยะสั้น-ระยะยาว
	จำนวนของการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานต่อปี	จำนวน/ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง		
๔. สร้างองค์กรคุณธรรม	ผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน	คะแนน	๙๒	๙๓.๕	๙๕	๙๕.๕	๙๗.๕	สร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ	๖.โครงการ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
	ผลการประเมินองค์กรคุณธรรมของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในองค์การตลาด	ระดับ	๑	๑	๑	๑	๑		๗.โครงการ การประเมินองค์กรคุณธรรม
๕. สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ยั่งยืน	จำนวนเรื่องร้องเรียนการประพฤติมิชอบของบุคลากร	จำนวน/ เรื่อง	๐	๐	๐	๐	๐	๘. โครงการ การเสริมสร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรมธรรมาภิบาลที่ดี	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ เร่งรัดการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานธรรมภิบาล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
๑. โครงสร้างการบริหาร อัตรากำลังและระบบ ประเมินผลการปฏิบัติ งานมีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จในการทบทวน ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และ ภารกิจองค์กรในปัจจุบัน	ร้อยละ	๑๐๐	-	-	-	-	จัดทำโครงสร้างให้มีความ ชัดเจนและตอบสนองการ เติบโตของบุคลากร	๑. โครงการปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภารกิจองค์กรในปัจจุบัน
	จำนวนความสำเร็จของการจัดทำ แผนสืบทอดตำแหน่งระยะสั้น- ระยะยาว ที่ส่งเสริมการพัฒนา ระบบการสรรหา คัดเลือก บุคลากรให้ตรงกับสมรรถนะที่ องค์กรต้องการ	จำนวน/ แผน	๑	-	-	-	-	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหาร แนวทางใหม่ และมีสมรรถนะ ตรง กับงานในหน้าที่ความ รับผิดชอบ และงานตาม ภารกิจอย่างมืออาชีพ	๒. โครงการ การจัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่งระยะสั้น -ระยะยาว (Succession Plan) ที่ส่งเสริมการ พัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือก บุคลากรให้ตรงกับสมรรถนะที่ องค์กรต้องการ
	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนสืบทอด ตำแหน่งระยะสั้นระยะยาว	ร้อยละ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐		
	จำนวนความสำเร็จของการจัดทำ แผนการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ มีเกณฑ์ที่ชัดเจน	จำนวน/ แผน	๑	-	-	-	-	ยกเครื่องระบบผลการ ประเมินการปฏิบัติงาน ให้สิ่ง ตอบแทนตามผลปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง	๓. โครงการการพัฒนาระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและ ผลตอบแทนที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน ส่งเสริมให้มีการบังคับใช้อย่างเป็น ธรรม (Performance Appraisal : PA)
	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามระบบประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเป็น ธรรม	ร้อยละ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐		
	ผลการประเมิน Enabler หัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์	คะแนน	๒.๐	๒.๑	๒.๒	๒.๓	๒.๔	บูรณาการแผนงาน/โครงการ และระบบการทำงานของ องค์กรให้มีประสิทธิภาพ	๔. โครงการ พัฒนาระบบการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมิน รัฐวิสาหกิจ

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
								เป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน รัฐวิสาหกิจ	
	จำนวนกิจกรรมการอบรม ศึกษาดูงานด้านการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	จำนวน	๑	๑	๑	๑	๑	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๕. โครงการ การอบรม ศึกษาดูงาน ด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน ภายนอก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกเครื่องระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
๑. ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล พร้อมทั้งระบบการจัดเก็บข้อมูลมีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล	ร้อยละ	๖๐	๗๐	๘๐	๙๐	๑๐๐	ยกเครื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการ ความรู้ KM คลังข้อมูล ความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	๑. โครงการ พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล
๒. ส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีและระบบการจัดการความรู้	ร้อยละคะแนนประเมินความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และนวัตกรรม	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๙	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารแนวทางใหม่ และมี	๒. โครงการการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๓. พัฒนาการดำเนินงาน การให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนงานที่มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ระบบ	๒	๒	๒	๒	๓	สมรรถนะตรง กับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ	๓.โครงการ การพัฒนา ปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

๕.๗ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาต กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)

อต. ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อ (ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาต กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ในการประชุมมีผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลากหลายหน่วยงานซึ่งครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้องของ อต. และที่ประชุมได้มีการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางในร่างแผนฯ ที่นำเสนอ โดยรายละเอียดแสดงดังภาคผนวก ฉ และที่ประชุมได้มีการสอบถามความเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อร่างแผนฯ ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเห็นต่อ (ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาต กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) มีดังนี้

ส่วนที่ ๑ ความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาต กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)

- ๑) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาฯ รับรู้/มีความเข้าใจ “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาต กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) และเห็นด้วย ๑๐๐%



- ๒) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาฯ เห็นด้วย ๑๐๐% กับข้อความในวิสัยทัศน์ ใน “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาต กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)



- ๓) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาฯ เห็นด้วย ๑๐๐% กับข้อความในพันธกิจ ใน “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาต กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)



๔) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา เห็นด้วย ๑๐๐% กับข้อความในค่านิยมหลัก ใน “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)



๕) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา เห็นด้วย ๑๐๐% กับข้อความในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ใน “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)



๖) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา เห็นด้วย ๑๐๐% กับข้อความในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ใน “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)



๗) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา เห็นด้วย ๑๐๐% กับข้อความในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ใน “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)



๘) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา เห็นด้วย ๑๐๐% กับข้อเสนอโครงการสำคัญ ใน “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)

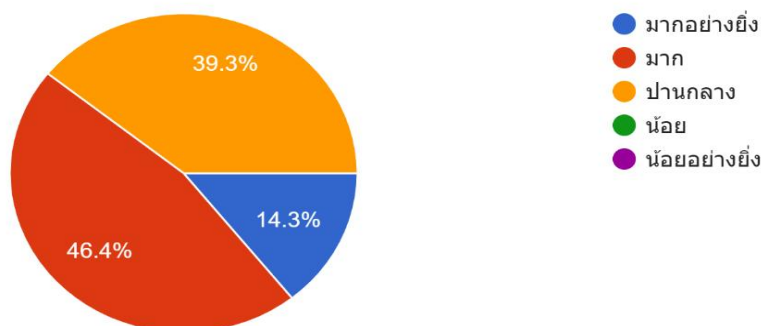


๙) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา เห็นด้วย ๑๐๐% กับภาพรวมของ “(ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ว่ามีความเหมาะสมดีแล้ว



๑๐) ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาฯ มีความเข้าใจ (ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) อยู่ในระดับมาก

ความเห็น	ความถี่	ร้อยละ
มากอย่างยิ่ง	๔	๑๔.๒๙%
มาก	๑๓	๔๖.๔๓%
ปานกลาง	๑๑	๓๙.๒๙%
น้อย	๐	๐.๐๐%
น้อยอย่างยิ่ง	๐	๐.๐๐%
รวม	๒๘	๑๐๐.๐๐%



ความเห็นเพิ่มเติม

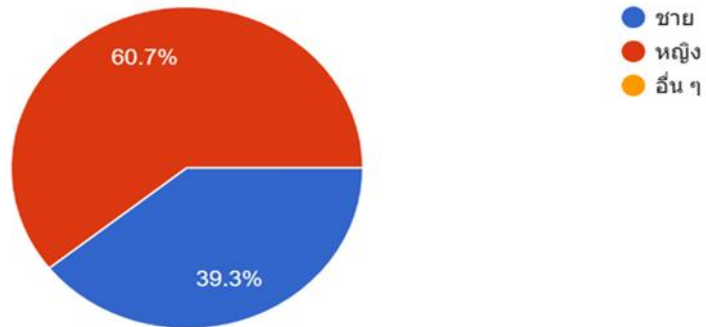
- เห็นด้วยกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อมีทิศทางที่ชัดเจน
- หาก อด. มีทิศทางการพัฒนาไปสู่การเป็นตลาดดิจิทัลในอนาคตแล้ว อด. ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการใช้เครื่องมือต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นตลาดดิจิทัล คือ คุณภาพของสินค้าที่ต้องมีมาตรฐานตรงตามที่ลูกค้าคาดหวัง รวมถึงการขนส่งที่สะดวกรวดเร็ว ซึ่ง อด. จะต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ ในคราวประชุม Vision meeting ของผู้บริหาร อด. คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า อด. จำเป็นต้องสร้างความแตกต่างกับตลาดเอกชนและสามารถเป็น Best Practice ให้กับตลาดอื่นๆ ได้ โดยเฉพาะบทบาทในการแก้ปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ รวมถึงการดำเนินการตามนโยบาย BCG ของทางรัฐบาลด้วย

ส่วนที่ ๒ ส่วนข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑) เพศ

เพศ

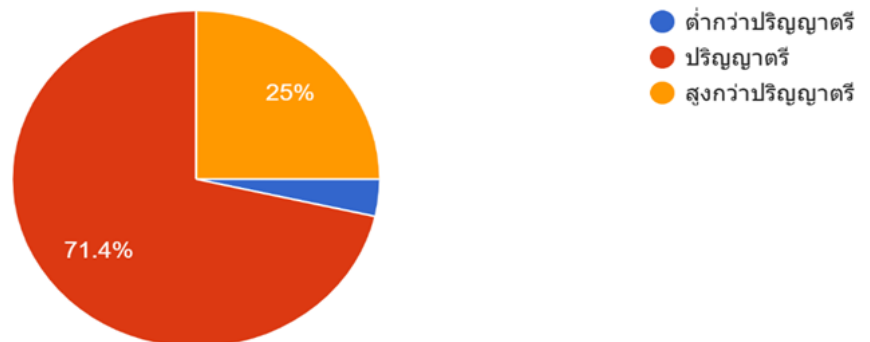
คำตอบ 28 ข้อ



๒) ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา

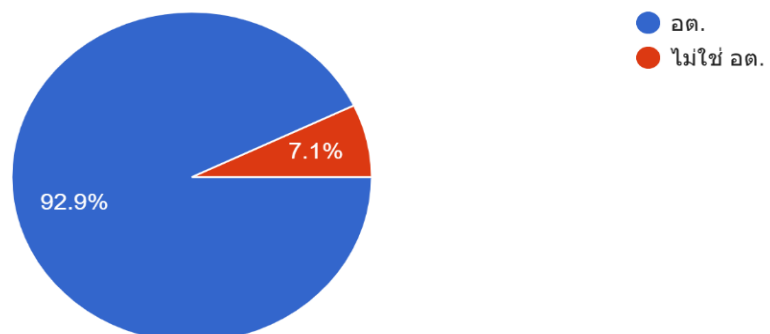
คำตอบ 28 ข้อ



๓) หน่วยงาน

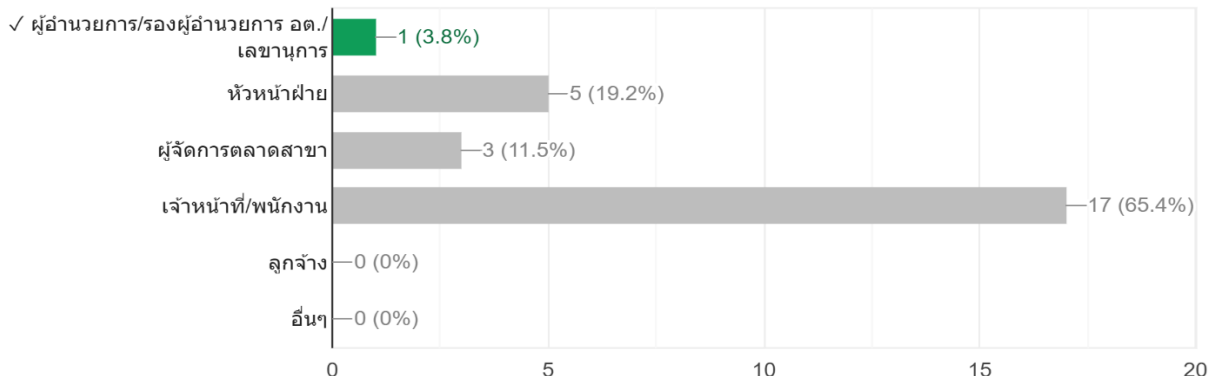
หน่วยงาน

คำตอบ 28 ข้อ



หากท่านสังกัด อด. โปรดระบุตำแหน่งใน อด.

1 / ค่าตอบถูกต้อง 26 รายการ



๕.๘ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ให้กับผู้ปฏิบัติ

อด. ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ให้กับผู้ปฏิบัติ โดยที่ประชุมได้มีการระดมความคิดเห็นและเสนอโครงการเรือธง (flagship projects) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งบุคลากรเปี่ยมปัญญา และเปี่ยมความสุข

ที่	กลยุทธ์	โครงการ
๑	พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง (High Competency) มีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาทักษะสมรรถนะ และขีดความสามารถ ในระดับสูง สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันต่อ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	๑. โครงการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะสูงของ พนักงานองค์การตลาด
๒	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการทำงาน และมี สมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจ อย่างมืออาชีพ	๒. โครงการ การจัดทำแผนฝึกอบรม (Training Road Map) ระยะสั้น-ระยะยาว ในการ พัฒนาสมรรถนะแต่ละส่วนงาน ๓. โครงการ การจัดทำแผนบริหารเส้นทาง ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) และจัดการคนเก่ง (Talent Management)
๓.	สร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ	๕.โครงการ การประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA)

๒) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ เร่งรัดการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานธรรมาภิบาล

ที่	กลยุทธ์	โครงการ
๑	จัดทำโครงสร้างให้มีความชัดเจนและตอบสนองการเติบโตของบุคลากร	๑. โครงการจ้างที่ปรึกษาปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภารกิจ องค์กรในปัจจุบัน
๒	ยกเครื่องระบบผลการประเมินการปฏิบัติงาน ให้สิ่งตอบแทนตามผลปฏิบัติงานอย่างแท้จริง	๒. โครงการ การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน ส่งเสริมให้มีการบังคับใช้อย่างเป็นธรรม (Performance Appraisal : PA)

๓) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกเครื่องระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูง

ที่	กลยุทธ์	โครงการ
๑	ยกเครื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ KM คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	๑. โครงการ พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล

๕.๙ การประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียด แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)

ที่ปรึกษา ร่วมกับทีมงานของ อต. ได้การประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียด (ร่าง) แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๘-๒๕๗๒) โครงการเรือธง (flagship projects) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และที่ประชุมได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม โดยรายละเอียดของโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์แต่ละโครงการ มีดังนี้

๑. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งบุคลากรเปี่ยมปัญญา และเปี่ยมความสุข

๑.๑ โครงการส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะสมรรถนะที่ตรงกับงาน

๑.๑.๑ แผนพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)

Narative Summary (NS) สรุปสาระสำคัญ	Objectively Veritable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคติที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	รองผอ. อต.	(HLM) เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงาน อต. มีความฉลาด (Smart) มีความสุขและมีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่
หน่วยงานและบุคลากรด้าน HR มีความเข้มแข็ง	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคคล ระดับ ๑		
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	เลขานุการ อต.	- โครงการด้าน HR ทุกโครงการต้องสำเร็จ
บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารแนวใหม่ และมีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ	จำนวนบุคลากรมีความเข้าใจในระบบบริหารแนวใหม่จำนวน ๗๑ คน		
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

บุคลากรที่มีสมรรถนะหลัก(Core Competency)	จำนวนบุคลากรที่มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ๗๑ คน	- คณะทำงาน Core Competency - ฝ่ายบริหารบุคคล	- โครงการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ต้องสำเร็จด้วย
กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	- คณะทำงาน Core Competency - ฝ่ายบริหารบุคคล	ที่ปรึกษาไม่ทำงาน
๑.วางแผนโครงการ ๒.จัดทำ TOR จ้างที่ปรึกษา ๓.ดำเนินการตามสัญญา ๔.บริหารสัญญา ๕.ถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ ๖.ประเมินผลโครงการ ๗.ปรับปรุงเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในปีต่อไป	- ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๓๕ วัน - ใช้เวลา ๑๒๐ วัน - ใช้เวลา ๑๒๐ วัน - จำนวน ๘๗ คน - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน		
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๘	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	อัตราเงินเพื่อไม่เกินร้อยละ ๒
จำนวนเงินงบประมาณ	๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท	- ฝ่ายบริหารบุคคล	

๑.๑.๒ แผนพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)

Narative Summary (NS) สรุปสาระสำคัญ	Objectively Veritable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคติที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	รองผอ. อต.	(HLM) เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงาน อต. มีความฉลาด (Smart) มีความสุขและมีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่
หน่วยงานและบุคลากรด้าน HR มีความเข้มแข็ง	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคคล ระดับ ๑		
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	เลขานุการ อต.	- โครงการด้าน HR ทุกโครงการต้องสำเร็จ
บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารแนวใหม่ และมีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ	จำนวนบุคลากรมีความเข้าใจในระบบบริหารแนวใหม่จำนวน ๗๑ คน		
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	- คณะทำงาน Functional Competency - ฝ่ายบริหารบุคคล	- โครงการ Core Competency และโครงการสร้างความรู้อื่น ๆ ต้องสำเร็จด้วย
บุคลากรที่มีสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)	จำนวน ๑๗ ตำแหน่ง		

กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		
๑.วางแผนโครงการ ๒.จัดทำ TOR จ้างที่ ปรึกษา ๓.ดำเนินกาตามสัญญา ๔.บริหารสัญญา ๕.ถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ ๖.ประเมินผลโครงการ ๗.ปรับปรุงเสนอแนะ แนวทางการดำเนินงาน ในปีต่อไป	- ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๑๒๐ วัน - ใช้เวลา ๑๒๐ วัน - จำนวน ๑๗ ตำแหน่ง - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน	- คณะทำงาน Functional Competency - ฝ่ายบริหารบุคคล	ที่ปรึกษาไม่ทำงาน
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๘	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ - ฝ่ายบัญชี	อัตราเงินเพื่อไม่เกินร้อยละ ๒
จำนวนเงินงบประมาณ	๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท		

๑.๑.๓ แผนการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (Co-working Space)

Narative Summary (NS) สรุปสาระสำคัญ	Objectively Veritable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคติที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	รองผอ. อด.	(HLM) เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงาน อด. มีความฉลาด (Smart) มีความสุขและมีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่
บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	บุคลากรมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ ๑๐		
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	เลขานุการ อด.	โครงการสร้างความสุขอื่นๆ ต้องสำเร็จ
สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่ดีมีสิ่งอำนวยความสะดวก ระบบการทำงานและบรรยากาศการทำงานมีส่วนร่วม เป็นทีมทำงานมีความสุขและงานบรรลุตามเป้าหมาย	บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจำนวน ๕๐ คน		
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	โครงการสร้างความสุขอื่นๆ ต้องสำเร็จ	โครงการสร้างสภาพแวดล้อมอื่นๆ ต้องสำเร็จ
มี Co-working Space	จำนวน ๓ จุด		
กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะเวลา ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

๑.วางแผนและเตรียม โครงการ ๒.สำรวจพื้นที่เพื่อจัดทำ Co-working Space ๓.ปรับปรุงพื้นที่ให้เป็น Co-working Space ๔.ประเมินความพึง พอใจของผู้อยู่ในพื้นที่ Co-working Space ๕.ปรับปรุงแก้ไข	ใช้เวลา ๑๕ วัน ใช้เวลา ๓๐ วัน ๓ จุด ใช้เวลา ๖๐ วัน ๓ จุด ใช้เวลา ๓๐ วัน ใช้เวลา ๑๕ วัน	- คณะทำงาน Co-working Space - ฝ่ายจัดหาและพัสดุ	- ไม่มีอุปสรรคต่อโครงสร้าง ของพื้นที่
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๘	ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ	อัตราเงินเพื่อไม่เกินร้อยละ ๒
จำนวนเงินงบประมาณ	๓๐๐,๐๐๐ บาท		

๑.๑.๔ แผนจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรายตำแหน่ง

Narative Summary (NS) สรุปสาระสำคัญ	Objectively Veritable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคติที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	รองผอ. อต.	(HLM) เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงาน อต. มีความฉลาด (Smart) มีความสุขและมีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่
มีเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ชัดเจน	ร้อยละของบุคลากรที่มีผลงานตอบสนองยุทธศาสตร์ อต. สูงขึ้นตามความก้าวหน้าในสายอาชีพร้อยละ ๕๐		
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	เลขานุการ อต.	โครงการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของสายอาชีพอื่น ๆ (โครงการ PA) สำเร็จ
มีเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพและปรับระบบค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร	จำนวนบุคลากรได้รับแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ๔๐ คน		
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	- คณะทำงานจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ - ฝ่ายบริหารบุคคล	โครงการปรับระบบค่าตอบแทน และโครงการ PA สำเร็จ
เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรายตำแหน่ง	จำนวน ๕ ตำแหน่ง		
กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

๑.จัดทำรายละเอียด โครงการ ๒.คัดเลือกตำแหน่ง สำคัญที่จะทำเส้นทาง ความก้าวหน้า ๓.ศึกษาวิเคราะห์และ รวบรวมข้อมูล ประกอบการจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้า และศึกษาค่าเทียบ ๔.จัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าใน ตำแหน่ง ๕.สำรวจและประเมิน ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ๖.สรุปผลและ ประชาสัมพันธ์	- ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ๕ ตำแหน่ง - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน	- คณะทำงานจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ - ฝ่ายบริหารบุคคล	หน่วยงานภายนอกให้ความ ร่วมมือ
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๘	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	อัตราเงินเพื่อไม่เกินร้อยละ
จำนวนเงินงบประมาณ	๑๐๐,๐๐๐ บาท	- ฝ่ายการเงิน	๒

๑.๑.๕ แผนการสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของบุคลากร

Narative Summary (NS) สรุป สาระสำคัญ	Objectively Veritable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคติที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	รองผอ. อต.	(HLM) เป็นหลักในการ ส่งเสริมให้พนักงาน อต. มี ความฉลาด (Smart) มี ความสุขและมีความเป็นมือ อาชีพในการพัฒนาตลาด สมัยใหม่
บุคลากรมีคุณธรรมและ จริยธรรมสูง	ระดับความสำเร็จของการสร้าง บุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรมสูง ระดับ ๓		
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	เลขานุการ อต.	- โครงการสร้างจริยธรรม และคุณธรรมอื่น ๆ ต้อง สำเร็จ
บุคลากรมีความ ตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็น ในการเรียนรู้ และ พัฒนาตนเองสู่ความ เป็นเลิศ	จำนวนบุคลากรที่มีความตระหนัก ๖๗ คน		
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ - ฝ่ายบริหารบุคคล	- โครงการสร้างจริยธรรม และคุณธรรมอื่น ๆ ต้อง สำเร็จ
บุคลากรมีความโปร่งใส ในการดำเนินงาน	จำนวน ๕๐ คน		

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		
๑. เตรียมรายละเอียด โครงการ	- ใช้เวลา ๑๕ วัน		
๒. เตรียมกลุ่มเป้าหมาย	- ใช้เวลา ๑๕ วัน		
๓. แจกแจงรายละเอียด งานที่รับผิดชอบ	- ใช้เวลา ๓๐ วัน ๕๐ คน		
๔. จัดทำแผนการ ทำงานรายบุคคล	- จำนวน ๕๐ คน	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	- นโยบายหน่วยเหนือไม่ เปลี่ยนแปลง (เช่น มติ คณะกรรมการ อด.)
๕. ติดตาม ความก้าวหน้าทุกระยะ ๑๕ วัน โดยใช้ระบบ Digital	- จำนวน ๕๐ คน	- ฝ่ายบริหารบุคคล	
๖. รายงานผลการ ดำเนินงานรายบุคคล	- ใช้เวลา ๑๕ วัน		
๗. ประเมินผลโครงการ และข้อเสนอแนะ			
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๘	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	อัตราเงินเพื่อไม่เก็นร้อยละ
จำนวนเงินงบประมาณ	๒๐๐,๐๐๐ บาท	- ฝ่ายการเงิน	๒

๒. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ เร่งรัดการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานธรรมภิบาล

๒.๑ โครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน ส่งเสริมให้มีการ
 บังคับใช้อย่างเป็นธรรม (Performance Appraisal : PA)

๒.๑.๑ แผนการจัดทำข้อตกลงผลงาน (PA - Performance Agreement)

Narative Summary (NS) สรุปสาระสำคัญ	Objectively Veritable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคติที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		(HLM) เป็นหลักในการ ส่งเสริมให้พนักงาน อด. มี ความฉลาด (Smart) มี ความสุขและมีความเป็นมือ อาชีพในการพัฒนาตลาด สมัยใหม่
มีระบบการบริหารผล การปฏิบัติงานและ บูรณาการ	ความสำเร็จของการบริหารผลการ ปฏิบัติงานแบบบูรณาการระดับ ๑	รองผอ. อด.	
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		
ระบบผลการประเมิน การปฏิบัติงานได้รับการ ยกเครื่อง	จำนวนโครงการที่ดำเนินการยกเครื่อง ๓ โครงการ	เลขานุการ อด.	โครงการยกเครื่องอื่นๆ ประสบผลสำเร็จ
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		
บุคลากรทั้งองค์การมี ข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA)	จำนวนข้อตกลง ๖๕ คู่	- คณะทำงานจัดทำ PA - ฝ่ายบริหารบุคคล	โครงการยกเครื่องอื่นๆ ประสบผลสำเร็จ

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		
๑. วางแผนโครงการ ๒. จัดทำ TOR จ้างที่ ปรึกษา ๓. ดำเนินการตาม สัญญา ๔. บริหารสัญญา ๕. ลงนามข้อตกลงเป็น รายคู่ ๖. ประเมินผลข้อตกลง ๗. สรุปผลและ ข้อเสนอแนะ	- ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕๐ วัน - จำนวน ๘๐ คู่ - ใช้เวลา ๖๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน	- คณะทำงานจัดทำ PA - ฝ่ายบริหารบุคคล	ที่ปรึกษาไม่ทำงาน
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๗	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ - ฝ่ายการเงิน	อัตราเงินเพื่อไม่เกินร้อยละ ๒
จำนวนเงินงบประมาณ	๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท		

๒.๒ โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภารกิจองค์กรในปัจจุบัน

๒.๑.๒ แผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และอัตรากำลัง

Narative Summary (NS) สรุปสาระสำคัญ	Objectively Veritable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคติที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		(HLM) เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงาน อด. มีความฉลาด (Smart) มีความสุขและมีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่
มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและบูรณาการ	ความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการระดับ ๑	รองผอ. อด.	
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		โครงการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรในระบบ Digital ประสบผลสำเร็จ
โครงสร้างมีความชัดเจนและตอบสนองการเจริญเติบโตของบุคลากร	การจัดอัตรากำลังมีความเหมาะสม (put the right man into the right job at the right time.)	เลขานุการ อด.	
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	- คณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างองค์การ - ฝ่ายบริหารบุคคล	หน่วยเหนือให้การสนับสนุน
โครงสร้างขององค์การอัตรากำลังรูปแบบใหม่	บุคลากรมีความพึงพอใจกับโครงสร้างและอัตรากำลังรูปแบบใหม่จำนวน ๘๐ คน		
กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		ที่ปรึกษาไม่ทำงาน

๑.เตรียมโครงการ ๒.จัดทำ TOR จ้างที่ ปรึกษาปรับปรุง โครงการ ๓.ดำเนินการจ้างและ ดำเนินกิจกรรมการ ปรับปรุงโครงสร้างและ อัตรากำลัง ๔.เสนอขออนุมัติ โครงสร้างใหม่ ๕.จัดอัตรากำลังลง โครงสร้างใหม่ ๖.ติดตามประเมินผล โครงการ ๗.สรุปผลโครงการและ ข้อเสนอแนะ	- ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๑๕๐ วัน - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๖๐ วัน - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน	- คณะทำงานปรับปรุงโครงสร้าง องค์การ - ฝ่ายบริหารบุคคล	
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๗	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	อัตราเงินเพื่อไม่เกินร้อยละ ๒
จำนวนเงินงบประมาณ	๒,๐๐,๐๐๐ บาท		

๓. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกเครื่องระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูง

๓.๑ โครงการ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม

๓.๑.๑ แผนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบ Digital

Narrative Summary (NS) สรุปสาระสำคัญ	Objectively Verifiable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคติที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	รองผอ. อต.	(HLM) เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงาน อต. มีความฉลาด (Smart) มีความสุขและมีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่
มีระบบบริหารจัดการข้อมูลและความรู้ที่ดี	ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบข้อมูลและความรู้ที่ดีระดับ ๓		
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	เลขานุการ อต.	โครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต้องสำเร็จ
องค์การแห่งการเรียนรู้และบริหารจัดการความรู้ KM คลังข้อมูลความรู้ที่ได้รับการยกเครื่องและนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	จำนวนคน (ทั้งในและนอก อต.) ที่มีความรู้จากการจัดการความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ๕๐๐ คน		
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		ระบบ Internet ต้องเสถียร

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

บุคลากรที่ได้รับความรู้จากการจัดการความรู้ในระบบ Digital	จำนวน ๕๐ คน	- คณะทำงาน KM - ฝ่ายบริหารบุคคล	
กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		
๑.เตรียมโครงการ ๒.คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ ๓.มอบหมายการศึกษา KM ในระบบ Digital ๔.ค้นหาและประมวลข้อมูลความรู้ตามประเด็น KM ๕.สรุปประเมินความรู้การนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะ ๖.ประเมินผลโครงการ	- ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน - ใช้เวลา ๑๕ วัน	- คณะทำงาน KM - ฝ่ายบริหารบุคคล	ระบบ Internet ต้องเสถียร
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๘	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ - ฝ่ายการเงิน	อัตราเงินเพื่อไม่เกินร้อยละ ๒
จำนวนเงินงบประมาณ	๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท		

๓.๑.๒ แผนการเสริมสร้างความรู้ นวัตกรรม ทักษะด้านเทคโนโลยี

Narative Summary (NS) สรุปสาระสำคัญ	Objectively Veritable Indicator (OVI) ตัวชี้วัด	Means Of Veritiation (MOV) แหล่งข้อมูล	Important assumption (IA) ฐานคิดที่สำคัญ
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		(HLM) เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงาน อด. มีความฉลาด (Smart) มีความสุขและมีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่
การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการรับฟังความคิดเห็น ระดับ ๑	รองผอ. อด.	
ผลลัพธ์ (Outcome)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		
มีการยกเครื่ององค์การแห่งการเรียนรู้บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้และนำเทคโนโลยีโครงสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	จำนวนเครือข่ายที่ได้รับการยกเครื่อง ๕ เครือข่าย	เลขานุการ อด.	- โครงการรับฟังความคิดเห็น Online ต้องสำเร็จ - โครงการผู้นำพบผู้ปฏิบัติต้องสำเร็จ
ผลผลิต (Output)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		
บุคลากรได้รับการเสริมสร้างความรู้การออกแบบนวัตกรรมและทักษะด้านเทคโนโลยี	จำนวน ๑๐ คน	- คณะทำงานเสริมสร้าง - ฝ่ายสารสนเทศ	เครือข่ายให้ความร่วมมือ
กิจกรรม (Activity)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๙		ผู้เชี่ยวชาญไม่ทำงาน

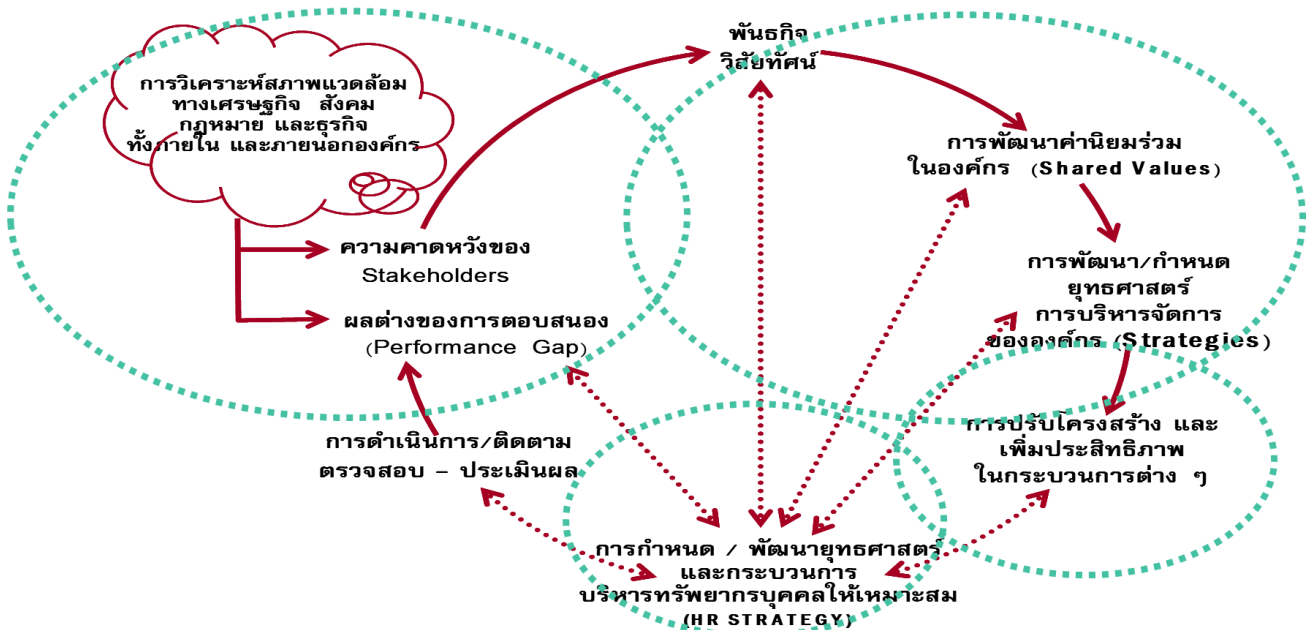
รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

๑.ออกแบบโครงการ ๒.คัดเลือกบุคคลเข้าร่วมโครงการ ๓.จัดทำ TOR จ้างผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ๔.ดำเนินการตามสัญญาจ้าง ๕.ประเมินผลความสำเร็จของผู้เข้าร่วมโครงการ ๖.ดำเนินกิจกรรมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ ๗.ขยายผลในปีต่อไปกับเครือข่าย	- ใช้เวลา ๑๕ วัน - จำนวน ๑๐ คน - ใช้เวลา ๓๐ วัน - ใช้เวลา ๑๕๐ วัน - จำนวน ๑๐ คน - จำนวน ๔ กิจกรรม - จำนวน ๕ เครือข่าย	- คณะทำงานเสริมสร้างความรู้ นวัตกรรมทักษะด้านเทคโนโลยี - ฝ่ายสารสนเทศ	
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๘	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	อัตราเงินเพื่อไม่เกินร้อยละ ๒
จำนวนเงินงบประมาณ	๑,๕๐,๐๐๐ บาท	- ฝ่ายการเงิน	

๖. แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)

๑. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย อาศัยกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อยู่บนพื้นฐานของกรอบการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Framework) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒-๑๓ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แผนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ ซึ่งสรุปเป็นแผนงานสำคัญ ๒๓ แผนงาน นโยบายรัฐบาล Thailand ๔.๐ และ แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มาใช้เป็นทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด ที่มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของ อต. และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



โดยใช้กรอบ HR Scorecard ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด
ดังนี้



การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด ตามสมการ ดังนี้

$$\square + \square = \square$$

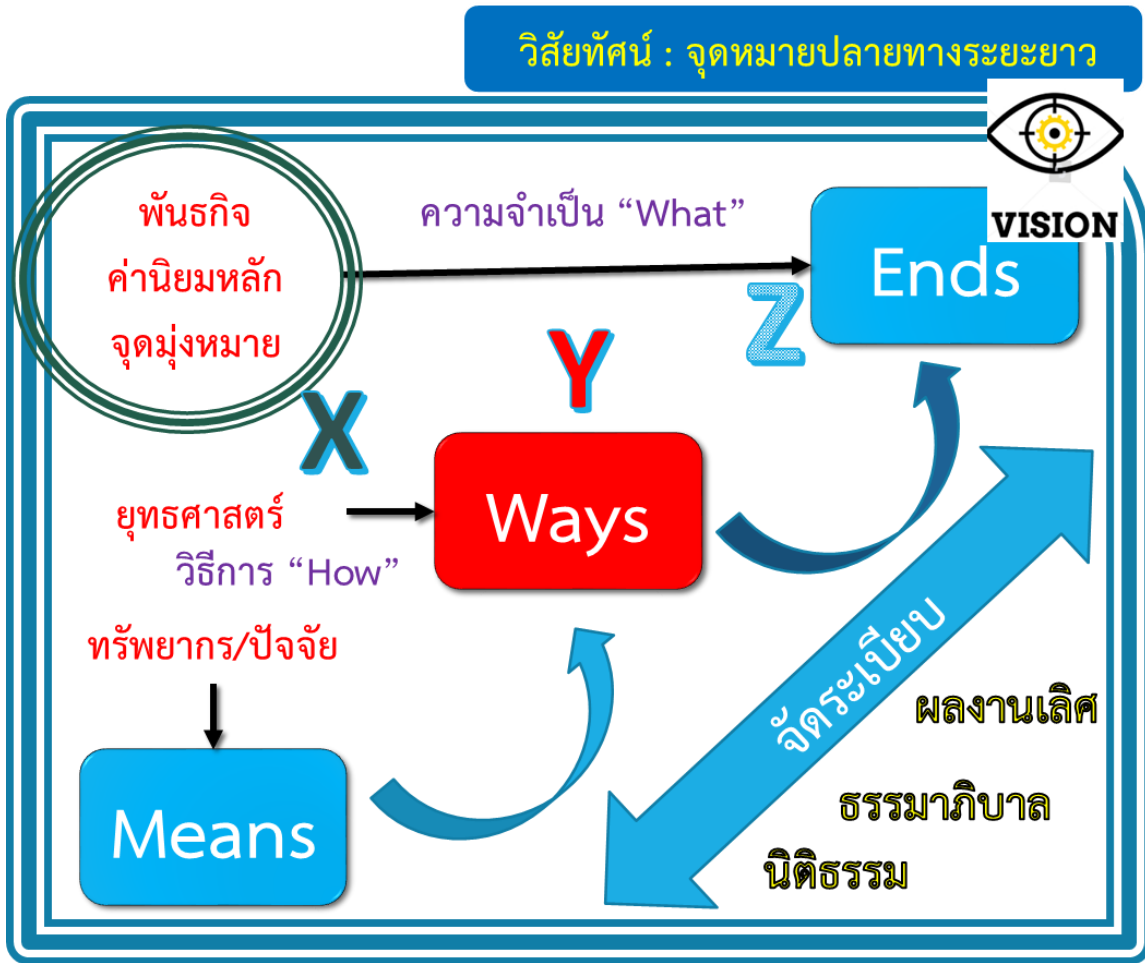
โดยที่

X = ของเดิมมีอะไร ได้แก่ งาน Routine ตามอาณัติ ภารกิจ และพันธกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด

Y = จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและรุนแรง การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด จำเป็นต้องจัดให้มีงานยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่มุ่งตอบสนองความท้าทาย นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ ฯลฯ

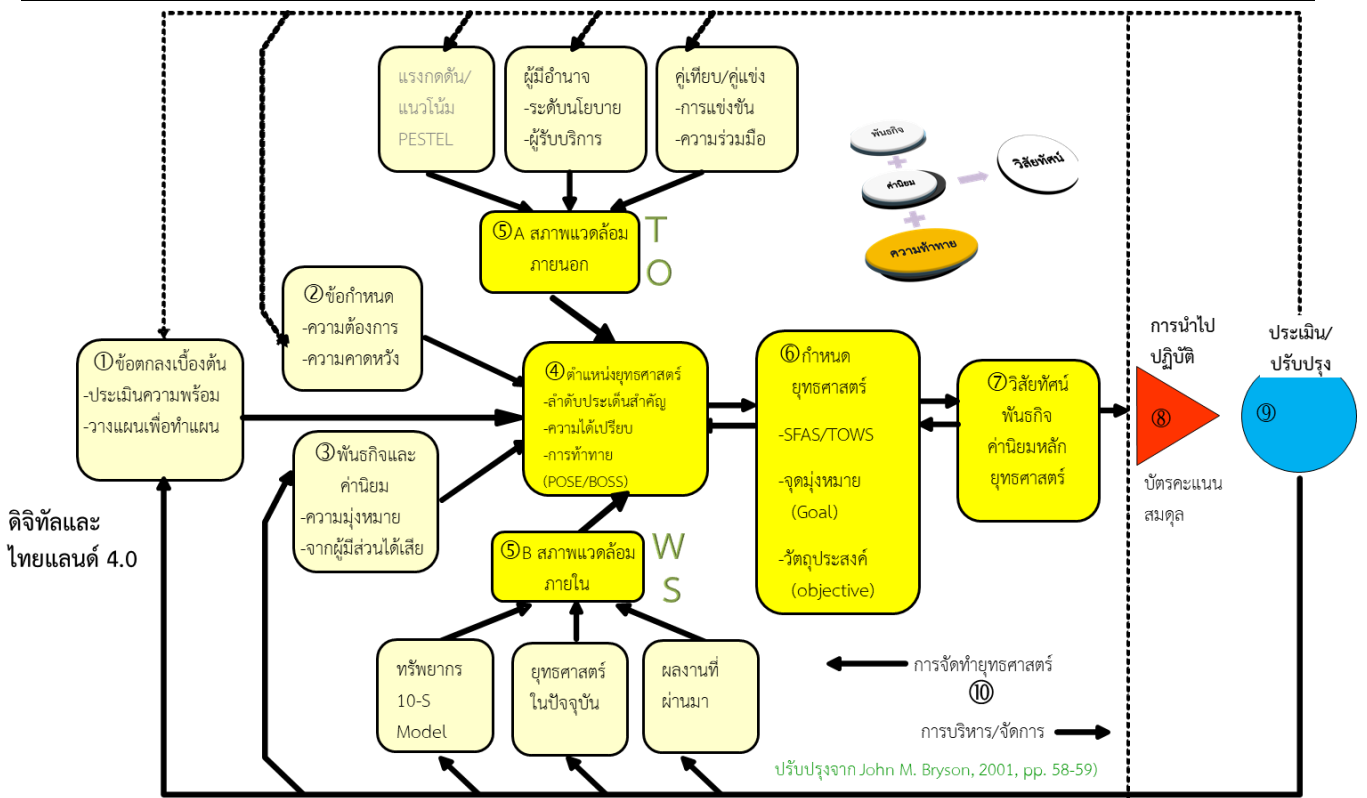
Z = สิ่งหรือผลที่อยากจะได้ ได้แก่ เป้าประสงค์ตามวิสัยทัศน์ (Vision Target)

ซึ่งแสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามรูปภาพดังต่อไปนี้



๑.๑ แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach)

เพื่อให้ได้องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ตามกรอบเชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น อาศัยการทบทวนและจัดทำแผน
 แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ ซึ่งมีขั้นตอนตามกระบวนการ
 จัดทำยุทธศาสตร์ ดังแสดงตามรูปภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ ๑๔ ขั้นตอนตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

“การจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด” ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสองด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองจากในสู่ออก (Inside Out) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองจากนอกสู่ใน (Outside In) ซึ่งเป็นการทบทวนแผนแบบ ๔.๐ ด้วยนวัตกรรมที่อาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ และช่วยสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ให้ได้องค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ ดังมีรายละเอียดโดยย่อดังนี้

๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรเพื่อทราบถึงสภาพขององค์กรตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต ทั้งสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน และสถานการณ์ภายนอกองค์กรที่เป็นโอกาส และภัยคุกคามขององค์กรตลาดฯ โดยใช้เทคนิควิธีวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

๑.๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์องค์กร เพื่อค้นหาสมรรถนะและศักยภาพขององค์กร เป็นการระบุจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหลักการ ๗-S Model ของ McKinsey , VRIO (Value, Rareness, Imitation, Organization) และอาศัยข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ แผนต่าง ๆ รายงานผลการประเมินองค์กร เป็นต้น ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

- Structure (โครงสร้าง) การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด มีโครงสร้างการทำงาน หรือโครงสร้างการจัดองค์กรในระดับต่างๆ เหมาะสมดีหรือไม่
- Strategy (กลยุทธ์) การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด มีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานไว้หรือไม่
- System (ระบบ) ระบบการทำงานเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอะไรบ้าง

- Skill (ความชำนาญ) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่
- Staff (บุคลากร) บุคลากร มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และมีจำนวนเพียงพอหรือไม่
- Style (รูปแบบ) รูปแบบการบริหารเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพหรือไม่
- Shared Value (ค่านิยมร่วม) บุคลากรและองค์การมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งหรืออ่อนแอ

๑.๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์องค์การสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการระบุสถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การตลาดฯ โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามหลักการ PESTEL Model ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ได้ดังนี้

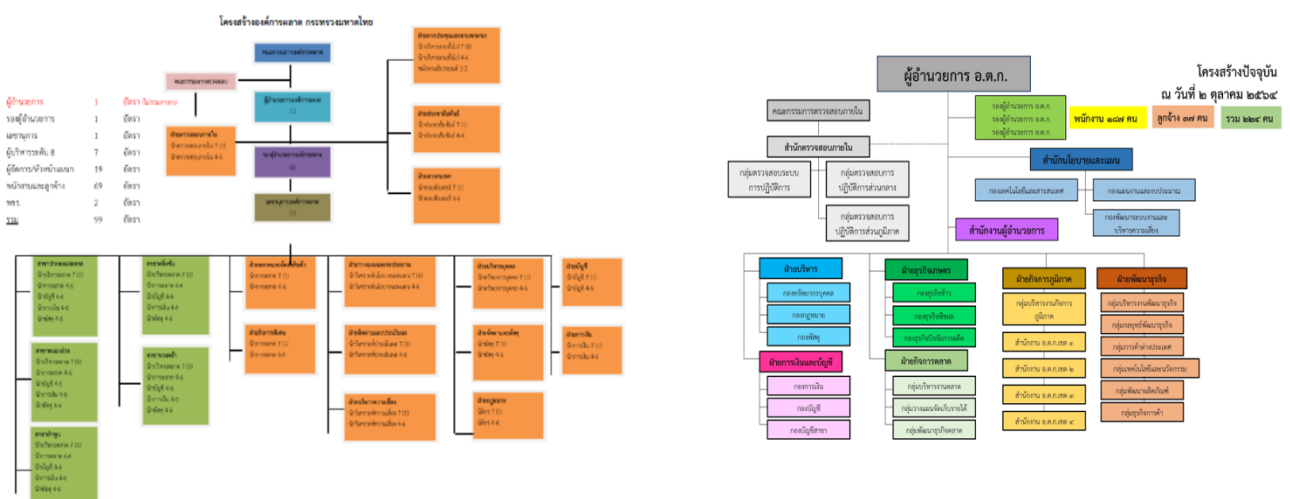
- P-Politics เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด
- E-Economics เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด
- S-Social เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และกระแสสังคมที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด
- T-Technology เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด
- E-Environment เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด
- L-Legal เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

๑.๒.๓ การวิเคราะห์คู่แข่งขององค์การตลาด

คู่แข่งที่ใช้ในการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญของ อต. ได้แก่ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) ซึ่งมีลักษณะภาพรวมที่มีความคล้ายกันมากที่สุดในบรรดาระดับรัฐวิสาหกิจของประเทศไทย ดังนี้

อต. “เป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

อ.ต.ก. “เป็นองค์กรนวัตกรรมแห่งการสร้างสรรค์ธุรกิจการค้าและบริการ”



โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียด	วิธีการ	เครื่องมือ	ผล
1. การวางแผน(เราอยู่ที่ใด)	1. การกำหนดหัวข้อของการเทียบสมรรถนะ (competency)	1. วิเคราะห์ SWOT	1. แบบการวิเคราะห์ SWOT	ระดับคุณภาพของ อด.
	2. การกำหนดองค์การเปรียบเทียบ			
	3. การกำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	2. Data Center		
2. การวิเคราะห์ (ใครดีที่สุด)	4. การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่าง อด.กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินธุรกิจคล้ายกัน	1. เปรียบเคียงในอินเทอร์เน็ต	1. แบบเทียบเคียง 2. ปฏิทินประเมินทบทวน	1. อันดับของรัฐวิสาหกิจ 2. กำหนดการประเมินทบทวนการเทียบเคียง
	5. การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	2. หาเจ้าภาพ 3. จัดทำปฏิทินประเมินทบทวน		
3. การบูรณาการ (เขาทำอย่างไร)	6. การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และสร้างการยอมรับ	1. ค้นหาปัจจัยสำเร็จ 2. ค้นหาเงื่อนไขความสำเร็จ	1. กระบวนการ KM 2. Site Visit	1. ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จ 2. Best Practice
	7. การตั้งเป้าหมาย	3. ค้นหา Best Practice		
4. การปฏิบัติ (เราสามารถทำอย่างไรให้ดีกว่า)	8. การจัดทำแผนดำเนินการ	1. ความคาดหวังของ อด.	1. ออกแบบ 2. รายงาน 3. การถอดบทเรียน	1. บทเรียน 2. Best Practice
	9. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้			
	10. การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือคู่เปรียบเทียบ			

ทั้งสองแห่งมีทิศทางและลักษณะการดำเนินการคล้ายกัน ทั้งนี้ อด. ยังพิจารณาเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่ได้รับผลการประเมินที่ดีประกอบด้วย และนำไปใช้ในการกำหนดประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด ดังที่จะได้กล่าวต่อไป

๑.๒.๔ ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จะได้ผลสี่ด้าน แบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในสองด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกสองด้าน ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) หรือเรียกว่า SWOT ซึ่งสามารถนำมากำหนดประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด สรุปประเด็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

ประเด็นจุดแข็ง (Strengths : S)

ประกอบด้วย ประเด็นจุดแข็ง ๑๘ ประเด็น ดังนี้

- ๑) ๐๑องค์การตลาดมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ ซึ่งเป็นแผนระยะยาวในอดีต เป็นผลให้พัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาอย่างต่อเนื่อง
- ๒) ๐๒โครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบันขององค์การตลาดส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว (ช่วงอายุ ๓๐-๕๐ ปี ร้อยละ ๗๑.๐๙) มีพลังผลักดันให้สามารถพัฒนาให้เป็นเลิศได้ใน ๕-๑๐ ข้างหน้า เนื่องจากมีอายุงานอีกยาวนาน

- ๓) ๐๓ ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกมีความมั่นคงในงาน พึงพอใจในสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ๔) ๐๔ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร รักองค์กร มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีความภาคภูมิใจในองค์กร
- ๕) ๐๕ องค์กรตลาดมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (มีคะแนนการประเมินเพิ่มจาก ๑.๙๙ ในปีบัญชี ๒๕๕๙ เป็น ๒.๙๗ ในปีบัญชี ๒๕๖๓) มีแผนดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีละมากกว่า ๑๐ โครงการในการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคคลอย่างเข้มข้น (เช่น โครงการพี่เลี้ยงฯ ระหว่างบุคลากรของการไฟฟ้านครหลวงและองค์กรตลาด โครงการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร โครงการ G&KM Day เป็นต้น)
- ๖) ๐๖ โครงสร้างขององค์กรตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี
- ๗) ๐๗ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรตลาดมีความพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร
- ๘) ๐๘ องค์กรตลาดมีบุคลากรที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งเก่งงานและเก่งคน มีการริเริ่ม (Initiative) ที่สามารถบริหารงานเชิงรุกให้ประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว ถึงแม้จะมีจำนวนบุคลากรเหล่านี้ไม่มาก แต่ก็สามารถสร้างแบบอย่าง (Model) และขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรอื่นให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น และเจริญรอยตามได้
- ๙) ๓๕ การเบิกจ่ายเงินเดือนตรงเวลา
- ๑๐) ๓๖ การจัดงานตามวันสำคัญ ทำได้ดี
- ๑๑) ๓๗ ระบบใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลได้ดี
- ๑๒) ๓๘ การดูแลอย่างดี เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของพนักงาน และการให้สวัสดิการ
- ๑๓) ๓๙ การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดี
- ๑๔) ๔๐ การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี เป็นผลดีต่อบุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรตลาด
- ๑๕) ๔๑ องค์กรตลาดจัดให้มีการขยายโครงสร้างภายในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น
- ๑๖) ๔๒ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเป็นคนดี มีมนุษยสัมพันธ์
- ๑๗) ๕๓ ในปีปัจจุบัน องค์กรตลาดได้รับคะแนน ITA เพิ่มขึ้นจากอดีตจาก ๗๗.๓๗ คะแนน เป็น ๙๗.๕๒ คะแนน มีการส่งคนเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม
- ๑๘) ๕๔ บุคลากรและพนักงานแต่ละฝ่ายขององค์กรตลาด มีทักษะในการทำงานได้ดี มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ เช่น ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ประเด็นจุดอ่อน (Weakness : W)

ประกอบด้วย ประเด็นจุดอ่อน ๑๙ ประเด็น ดังนี้

- ๑) ๐๙ โครงสร้างขององค์กรตลาดยังไม่นิ่ง ไม่ลงตัว เดิมมีกอง แผนก แต่ปัจจุบันเป็นฝ่าย/สำนักงาน (ทดลองใช้) โครงสร้างไม่ยุติธรรมนัก ทำให้การเติบโตตามสายงาน (Career Path) ยังไม่ดี พนักงาน ลูกจ้าง โยกย้ายสับไปสับมาทำให้ยากต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากร
- ๒) ๑๐ ผู้บริหารบางส่วนใส่ใจพนักงานน้อย พยายามอยู่ใน Comfort Zone (ทำงานตามสบาย) ไม่กล้ายุ่ง กลัวร้องเรียน บุคลากรบางคนเข้ามาในระบบอุปถัมภ์ การทำงานไม่เป็นไปตามวุฒิการศึกษาหรือทำงานไม่ตรงตามสาขา

- ๓) ๑๑บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์และไม่กระตือรือร้นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งตั้งกำแพงปกป้องตนเอง ลักษณะเข้าขามเย็นขาม
- ๔) ๑๒ระบบการวัดและประเมินผลบุคลากรยังมีประสิทธิภาพน้อยเกี่ยวกับเกณฑ์การวัด แม้ว่าจะมีพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency) แต่ก็ยังไม่สามารถถ่ายทอด KPI สู่รายบุคคลได้ รวมทั้งระบบข้อมูลแยกแยะรายบุคคลไม่สามารถแยกแยะผลงานรายบุคคลได้ ทำให้ขาดความยุติธรรมและความเชื่อถือ
- ๕) ๑๓กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team Work) ยังมีผลสำเร็จได้เพียงประมาณ ๒๐% หัวหน้าไม่มีการกระจายงานออกไป ทำให้แต่ละฝ่ายขาดคุณสมบัติการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การยังไม่เข้มแข็งพอ
- ๖) ๑๔องค์การตลาดยังมีจุดอ่อนด้านการสื่อสารภายในองค์การ เช่น การสื่อสารแผนสู่บุคลากรรายบุคคล การสื่อสารกระบวนการทำงานและเป้าหมายรายบุคคล เป็นต้น ควรมีโครงการเพื่อให้พนักงานมีการสื่อสารกันและกันที่ดีขึ้น
- ๗) ๑๕ระบบการสอนงานและติดตามงาน (Coaching Monitoring & Feedback) ยังมีข้อบกพร่องอยู่ทั้งระบบการสอนและงาน และทักษะการสอนงาน
- ๘) ๑๖บุคลากรบางส่วนไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากเป็นที่พักคน เปลี่ยนแปลงหัวหน้าบ่อยและโอนย้ายสลับไปมา ไม่สามารถสร้าง Career Path ที่ต้องการได้
- ๙) ๑๗แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลระยะ ๕ ปีที่ผ่านมา เนื้อหาสาระสำคัญยังไม่ครบถ้วน และแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชา จัดทำไว้เพียงเพื่อส่งหน่วยเหนือ
- ๑๐) ๑๘บุคลากรขององค์การตลาดมีทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการประกอบภารกิจหลักด้านการตลาดยังมีน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้าน Digital ยังไม่เข้มแข็งพอ
- ๑๑) ๑๙การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ยังมีความล่าช้า
- ๑๒) ๒๐ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับสวัสดิการพนักงานไม่เป็นปัจจุบัน ในขณะที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีการปรับเปลี่ยนแล้ว
- ๑๓) ๒๑การวัดผลต่างๆ ยังมีปัญหาในความชัดเจน รวดเร็ว โปร่งใส เช่นการให้ขึ้นต่างๆ
- ๑๔) ๒๒โครงสร้าง การเลื่อนระดับพนักงาน การวิเคราะห์อัตรากำลัง การแต่งตั้งโยกย้าย รวมทั้งรับบุคคลเข้าทำงานควรมีความยุติธรรม
- ๑๕) ๒๓องค์การตลาดควรเน้นแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) ที่คำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ๑๖) ๒๔องค์การตลาดควรสร้างบรรยากาศและหาแนวทางกระตุ้นให้บุคลากรขวนขวายกำลังใจรักตำแหน่งที่ทำอยู่ การรักษาพนักงานเก่งและดีไว้ให้ได้ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ ปรับปรุงทัศนคติของบุคคลในองค์การ ให้ช่วยกันทำให้องค์การก้าวหน้า
- ๑๗) ๒๕องค์การตลาดควรปรับปรุงฝ่ายบุคคล ในการบริหารจัดการงาน การบริหารบุคคลภายในฝ่ายให้ปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ด้วยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การกำกับดูแลพนักงานในฝ่าย ให้รู้หน้าที่ของตนเอง การประสานงานกันภายในฝ่ายบุคคลและการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ
- ๑๘) ๒๖องค์การตลาดยังมีการจัดบุคลากรบางคนไม่ตรงกับสายงาน
- ๑๙) ๒๗การบริหารงานบุคคลขององค์การตลาดมีข้อจำกัดค่อนข้างมาก เช่น มีการทำงานที่ไม่เป็นระบบตามแผนที่วางไว้ พนักงานไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่ออบรมมาแล้วไม่ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อคนใหม่มาทำแทนไม่ได้ ต่างคนต่างไปไม่สามารถขยับ KM ได้เลย

ประเด็นโอกาส (Opportunities : O)

ประกอบด้วย ประเด็นโอกาส ๙ ประเด็น ดังนี้

- ๑) ๑๘ มีหน่วยงานภายนอก ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ที่เป็นลูกค้าสำคัญในการรับบริการข้าวสารอาหารดิบส่งเรือนจำ ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การตลาด ระดับ ๑๐๐ ล้านบาท หรือ ๑,๐๐๐ ล้านบาท ในแต่ละปี เป็นโอกาสให้เร่งสร้างและพัฒนากุศลกรในด้านนี้ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น
- ๒) ๒๐ กระแสนโยบายและยุทธศาสตร์รัฐบาล เช่น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๗๐) รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ล้วนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น หากศึกษารายละเอียดให้ดี สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับเหนือได้
- ๓) ๒๑ ปัจจุบันประเทศไทยมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบ Digital Transformation เข้ามามีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทุกภาคส่วน ที่สามารถสร้างระบบการทำงานของบุคคลในระบบ Digital ได้เป็นอย่างดี
- ๔) ๒๒ กระแสของ Modern Trade และ E-Commerce ช่วยให้องค์การตลาดสามารถพัฒนากุศลกรให้เข้ากับกระแสดังกล่าวได้
- ๕) ๒๓ คณะกรรมการองค์การตลาด และคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ ขององค์การตลาด มีองค์ประกอบจากบุคคลภายนอกองค์การตลาด ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง เป็นโอกาสให้องค์การตลาดสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ ได้
- ๖) ๓๐ ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๗) ๓๑ สถานการณ์โรคระบาดโควิด-๑๙ ในปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ ทำให้บุคลากรขององค์การตลาดปรับตัวและพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้ดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี และเป็นโอกาสให้ อด. สามารถพัฒนากุศลกรให้มี Digital Literacy เพิ่มมากขึ้น
- ๘) ๓๒ รูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ เป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรของ อด. ในระดับที่สูงขึ้น
- ๙) ๕๐ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้มากขึ้น

ประเด็นอุปสรรค (Threats : T)

ประกอบด้วย ประเด็นอุปสรรค ๔ ประเด็น ดังนี้

- ๑) ๒๔ ระบบเส้นสายจากผู้มีอิทธิพลภายนอกองค์การตลาด เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด
- ๒) ๒๕ ระบบ Digital และ Social Media เป็นยาขมสำหรับบุคลากรรุ่นอายุ (Generation) เก๋า (อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป)
- ๓) ๒๖ องค์การตลาดเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ บางครั้งมีเรื่องร้องเรียนมาจากภายนอก บุคลากรกลัวเรื่องร้องเรียน ทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหาติดขัด
- ๔) ๒๗ แนวโน้มของโลกไปในทางเศรษฐกิจออนไลน์และเศรษฐกิจฐานเรียนรู้ ทำให้มีความจำเป็นในการใช้บุคลากรที่มีทักษะสูง ซึ่งองค์การตลาดขาดแคลนในสถานการณ์ปัจจุบัน

- ๕) ๒๘วิกฤตโรคระบาดจาก Covid-๑๙ เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การตลาด
- ๖) ๒๘กฎระเบียบภาครัฐมีความเข้มงวด ทำให้การประกอบภารกิจขององค์การตลาดไม่คล่องตัวเหมือนภาคเอกชน
- ๗) ๓๓คนในรุ่นอายุ (Generation) X, Y, Z เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทำให้องค์การต้องปรับวิธีการบริหาร จัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ๘) ๓๔เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ของคนลดน้อยลง
- ๙) ๕๒สถานการณ์ภายนอกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วกว่าการที่บุคลากรบางส่วนที่ไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงและ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

๑.๓ ผลการวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร องค์การตลาด ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในทุกๆ ประเด็น นำมาให้น้ำหนักความสำคัญว่าประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาดฯ จำนวน ๔๐ ท่าน เป็นผู้ประเมิน ซึ่งผลการประเมินได้ดังนี้

๑.๓.๑ น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดแข็ง

ประเด็นจุดแข็ง ๑๐ ประเด็นแรกที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับที่	น้ำหนักผลกระทบ	ประเด็นจุดแข็ง
๑	๔.๘๘%	๐๔พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร รักองค์กร มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีความภาคภูมิใจในองค์กร
๒	๔.๑๐%	๐๖โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครบวงจร สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี
๓	๓.๓๖%	๐๒โครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบันขององค์การตลาดส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว (ช่วงอายุ ๓๐-๕๐ ปี ร้อยละ ๗๑.๐๙) มีพลังผลักดันให้สามารถพัฒนาให้เป็นเลิศได้ใน ๕-๑๐ ข้างหน้า เนื่องจากมีอายุงานอีกยาวนาน
๔	๓.๒๒%	๐๑องค์การตลาดมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๕ ซึ่งเป็นแผนระยะยาวในอดีต เป็นผลให้มีพัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาอย่างต่อเนื่อง
๕	๒.๕๑%	๐๕องค์การตลาดมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (มีคะแนนการประเมินเพิ่มจาก ๑.๙๙ ในปีบัญชี ๒๕๕๙ เป็น ๒.๙๗ ในปีบัญชี ๒๕๖๓) มีแผนดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีละมากกว่า ๑๐ โครงการในการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคคลอย่างเข้มข้น (เช่น โครงการพี่เลี้ยงฯ ระหว่างบุคลากรของการไฟฟ้านครหลวงและองค์การตลาด โครงการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร โครงการ G&KM Day เป็นต้น)
๖	๒.๔๑%	๐๓ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกมีความมั่นคงในงาน พึงพอใจในสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
๗	๒.๒๓%	๐๒องค์การตลาดมีบุคลากรที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งเก่งงานและเก่งคน มีการริเริ่ม (Initiative) ที่สามารถบริหารงานเชิงรุกให้ประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว ถึงแม้จะมีจำนวนบุคลากรเหล่านี้ไม่มาก แต่ก็สามารถสร้างแบบอย่าง (Model) และขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรอื่นให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น และเจริญรอยตามได้
๘	๑.๘๗%	๐๗ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การตลาดมีความพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร
๙	๑.๑๗%	๓๘การดูแลอย่างดี เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของพนักงาน และการให้สวัสดิการ
๑๐	๐.๘๕%	๓๕การเบิกจ่ายเงินเดือนตรงเวลา

๑.๓.๒ **น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดอ่อน**

ประเด็นจุดอ่อน ๑๐ ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	ประเด็นจุดอ่อน
๑	๕.๐๙%	๐๙โครงสร้างขององค์การตลาดยังไม่นิ่ง ไม่ลงตัว เดิมมีกอง แผนก แต่ปัจจุบันเป็นฝ่าย/สำนักงาน (ทดลองใช้) โครงสร้างไม่ยุติธรรมนัก ทำให้การเติบโตตามสายงาน (Career Path) ยังไม่ดี พนักงาน ลูกจ้างโยกย้ายสับไปสับมาทำให้ยากต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากร
๒	๔.๕๓%	๑๐ผู้บริหารบางส่วนใส่ใจพนักงานน้อย พยายามอยู่ใน Comfort Zone (ทำงานตามสบาย) ไม่กล้ายุ่งกลัวร้องเรียน บุคลากรบางคนเข้ามาในระบบอุปถัมภ์ การทำงานไม่เป็นไปตามวุฒิการศึกษาหรือทำงานไม่ตรงตามสาขา
๓	๔.๔๙%	๑๓กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team Work) ยังมีผลสำเร็จได้เพียงประมาณ ๒๐% หัวหน้าไม่มีการกระจายงานออกไป ทำให้แต่ละฝ่ายขาดคุณสมบัติการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การยังไม่เข้มแข็งพอ
๔	๔.๒๑%	๑๘บุคลากรขององค์การตลาดมีทักษะความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการประกอบภารกิจหลักด้านการตลาดยังมีน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้าน Digital ยังไม่เข้มแข็งพอ
๕	๔.๐๓%	๑๑บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์และไม่กระตือรือร้นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งตั้งกำแพงปกป้องตนเอง ลักษณะเข้าขามเย็นขาม
๖	๓.๖๔%	๔๗องค์การตลาดควรสร้างบรรยากาศและหาแนวทางกระตุ้นให้บุคลากรขวัญกำลังใจรักตำแหน่งที่ทำอยู่ การรักษาพนักงานเก่งและดีไว้ให้ได้ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ปรับปรุงทัศนคติของบุคคลในองค์กร ให้ช่วยกันทำให้องค์การก้าวหน้า
๗	๓.๑๕%	๑๔องค์การตลาดยังมีจุดอ่อนด้านการสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสื่อสารแผนสู่บุคลากรรายบุคคล การสื่อสารกระบวนการทำงานและเป้าหมายรายบุคคล เป็นต้น ควรมีโครงการเพื่อให้พนักงานมีการสื่อสารกันและกันที่ดีขึ้น
๘	๓.๐๔%	๑๖บุคลากรบางส่วนไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากเป็นที่פקคน เปลี่ยนแปลงหัวหน้าบ่อยและโอนย้ายสลับไปมา ไม่สามารถสร้าง Career Path ที่ต้องการได้
๙	๒.๖๙%	๑๒ระบบการวัดและประเมินผลบุคลากรยังมีประสิทธิภาพน้อยเกี่ยวกับเกณฑ์การวัด แม้ว่าจะมีพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency) แต่ก็ยังไม่สามารถถ่ายทอด KPI สู่รายบุคคลได้ รวมทั้งระบบข้อมูลแยกแยะรายบุคคลไม่สามารถแยกแยะผลงานรายบุคคลได้ ทำให้ขาดความยุติธรรมและความเชื่อถือ
๑๐	๒.๐๙%	๕๕การบริหารงานบุคคลขององค์การตลาดมีข้อจำกัดค่อนข้างมาก เช่น มีการทำงานที่ไม่เป็นระบบตามแผนที่วางไว้ พนักงานไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่ออบรมมาแล้วไม่ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อคนใหม่มาทำแทนไม่ได้ ต่างคนต่างไปไม่สามารถขยับ KM ได้เลย

๑.๓.๓ **น้ำหนักคะแนนของประเด็นโอกาส**

ประเด็นโอกาส ๘ ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	ประเด็นโอกาส
๑	๒.๘๗%	๒๓คณะกรรมการองค์การตลาด และคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ ขององค์การตลาด มีองค์ประกอบจากบุคคลภายนอกองค์การตลาด ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง เป็นโอกาสให้องค์การตลาดสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ ได้
๒	๒.๐๙%	๑๙มีหน่วยงานภายนอก ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ที่เป็นลูกค้าสำคัญในการรับบริการข้าวสารอาหารดิบส่งเรือนจำ ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การตลาด ระดับ ๑๐๐ ล้านบาท หรือ ๑,๐๐๐ ล้านบาท ในแต่ละปี เป็นโอกาสให้เร่งสร้างและพัฒนาบุคลากรในด้านนี้ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น
๓	๑.๗๓%	๕๐ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูล ข้าวสารได้มากขึ้น
๔	๑.๖๓%	๒๒กระแสของ Modern Trade และ E-Commerce ช่วยให้องค์การตลาดสามารถพัฒนาบุคลากรให้เข้ากับกระแสดังกล่าวได้
๕	๐.๙๙%	๒๐กระแสนโยบายและยุทธศาสตร์รัฐบาล เช่น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๗๐) รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ล้วนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น หากศึกษารายละเอียดให้ดี สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับเหนือได้
๖	๐.๘๘%	๒๑ปัจจุบันประเทศไทยมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบ Digital Transformation เข้ามามีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทุกภาคส่วน ที่สามารถสร้างระบบการทำงานของบุคคลในระบบ Digital ได้เป็นอย่างดี
๗	๐.๘๑%	๓๑สถานการณ์โรคระบาดโควิด-๑๙ ในปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ ทำให้บุคลากรขององค์การตลาดปรับตัว และพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้ดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี และเป็นโอกาสให้สามารถพัฒนาบุคลากรให้มี Digital Literacy เพิ่มมากขึ้น
๘	๐.๕๐%	๓๐ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๓.๔ **น้ำหนักคะแนนของประเด็นอุปสรรค**

ประเด็นจุดอุปสรรค ๙ ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนนสูงสุด โดยเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

ลำดับที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	ประเด็นอุปสรรค
๑	๑.๒๒%	๔๕มีองค์การตลาดอื่นภายในจังหวัดที่มีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเป็นตัวเลือกให้แก่ผู้ประกอบการในการตัดสินใจ
๒	๒.๓๓%	๒๔ระบบเส้นสายจากผู้มีอิทธิพลภายนอกองค์การตลาด เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด
๓	๒.๐๕%	๓๓คนในรุ่นอายุ (Generation) X, Y, Z เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทำให้องค์การต้องปรับวิธีการบริหาร จัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
๔	๑.๙๘%	๒๙กฎระเบียบภาครัฐมีความเข้มงวด ทำให้การประกอบภารกิจขององค์การตลาดไม่คล่องตัวเหมือนภาคเอกชน
๕	๑.๔๑%	๒๗แนวโน้มของโลกไปในทางเศรษฐกิจออนไลน์และเศรษฐกิจฐานเรียนรู้ ทำให้มีความจำเป็นในการใช้บุคลากรที่มีทักษะสูง ซึ่งองค์การตลาดขาดแคลนในสถานการณ์ปัจจุบัน

ลำดับ ที่	น้ำหนัก ผลกระทบ	ประเด็นอุปสรรค
๖	๐.๘๘%	๕๒สถานการณ์ภายนอกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วกว่าการที่บุคลากรบางส่วนที่ไม่พร้อมในการ เปลี่ยนแปลงและ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
๗	๐.๕๐%	๒๖องค์การตลาดเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ บางครั้งมีเรื่องร้องเรียนมาจากภายนอก บุคลากรกลัวเรื่องร้องเรียน ทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหาติดขัด
๘	๐.๓๙%	๓๔เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ของคนลดน้อยลง
๙	๐.๓๒%	๒๘วิกฤตโรคระบาดจาก Covid-๑๙ เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การตลาด

๑.๔ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC)

ผลการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาดฯ มีประเด็นความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC – Strategic Challenges) ที่มีลำดับความสำคัญสูง รวม ๔ ด้าน ดังนี้

๑.๔.๑ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านจุดแข็ง

ลำดับ ที่	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านจุดแข็ง	น้ำหนัก ผลกระทบ
๑	๐๔พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ รักองค์การ มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีความภาคภูมิใจใน องค์การ	๔.๘๘%
๒	๐๖โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและ หัวหน้างานได้อย่างดี	๔.๑๐%
๓	๐๒โครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบันขององค์การตลาดส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว (ช่วงอายุ ๓๐-๕๐ ปี ร้อยละ ๗๑.๐๙) มีพลังผลักดันให้สามารถพัฒนาให้เป็นเลิศได้ใน ๕-๑๐ ข้างหน้า เนื่องจากมีอายุงานอีก ยาวนาน	๓.๓๖%

๑.๔.๒ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านจุดอ่อน

ลำดับ ที่	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านจุดอ่อน	น้ำหนัก ผลกระทบ
๑	๐๙โครงสร้างขององค์การตลาดยังไม่นิ่ง ไม่ลงตัว เดิมมีกอง แผนก แต่ปัจจุบันเป็นฝ่าย/สำนักงาน (ทดลองใช้) โครงสร้างไม่ยุติธรรมนัก ทำให้การเติบโตตามสายงาน (Career Path) ยังไม่ดี พนักงาน ลูกจ้าง โยกย้ายสับไปสับมาทำให้ยากต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากร	๕.๐๙%
๒	๑๐ผู้บริหารบางส่วนใส่ใจพนักงานน้อย พยายามอยู่ใน Comfort Zone (ทำงานตามสบาย) ไม่กล้ายุ่ง กลัวร้องเรียน บุคลากรบางคนเข้ามาในระบบอุปถัมภ์ การทำงานไม่เป็นไปตามวุฒิการศึกษาหรือทำงาน ไม่ตรงตามสาขา	๔.๕๓%
๓	๑๓กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team Work) ยังมีผลสำเร็จได้เพียงประมาณ ๒๐% หัวหน้าไม่มีการ กระจายงานออกไป ทำให้แต่ละฝ่ายขาดคุณสมบัติการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การยังไม่เข้มแข็งพอ	๔.๔๙%

๑.๔.๓ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านโอกาส

ลำดับ ที่	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านโอกาส	น้ำหนัก ผลกระทบ
๑	๒๓ คณะกรรมการองค์การตลาด และคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ ขององค์การตลาด มีองค์ประกอบจากบุคคลภายนอกองค์การตลาด ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง เป็นโอกาสให้องค์การตลาดสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ ได้	๒.๘๗%
๒	๑๙ มีหน่วยงานภายนอก ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ที่เป็นลูกค้าสำคัญในการให้บริการข้าวสารอาหารดิบส่งเรือนจำ ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การตลาด ระดับ ๑๐๐ ล้านบาท หรือ ๑,๐๐๐ ล้านบาท ในแต่ละปี เป็นโอกาสให้เร่งสร้างและพัฒนาบุคลากรในด้านนี้ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น	๒.๐๙%
๓	๕๐ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูล ข้าวสารได้มากขึ้น	๑.๗๓%

๑.๔.๔ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านภัยคุกคาม

ลำดับ ที่	ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ด้านคุกคาม	น้ำหนัก ผลกระทบ
๑	๒๔ ระบบเส้นสายจากผู้มีอิทธิพลภายนอกองค์การตลาด เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด	๒.๓๓%
๒	๓๓ คนในรุ่นอายุ (Generation) X, Y, Z เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทำให้องค์การต้องปรับวิธีการบริหาร จัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	๒.๐๕%
๓	๒๙ กฎระเบียบภาครัฐมีความเข้มงวด ทำให้การประกอบภารกิจขององค์การตลาดไม่คล่องตัวเหมือนภาคเอกชน	๑.๙๘%

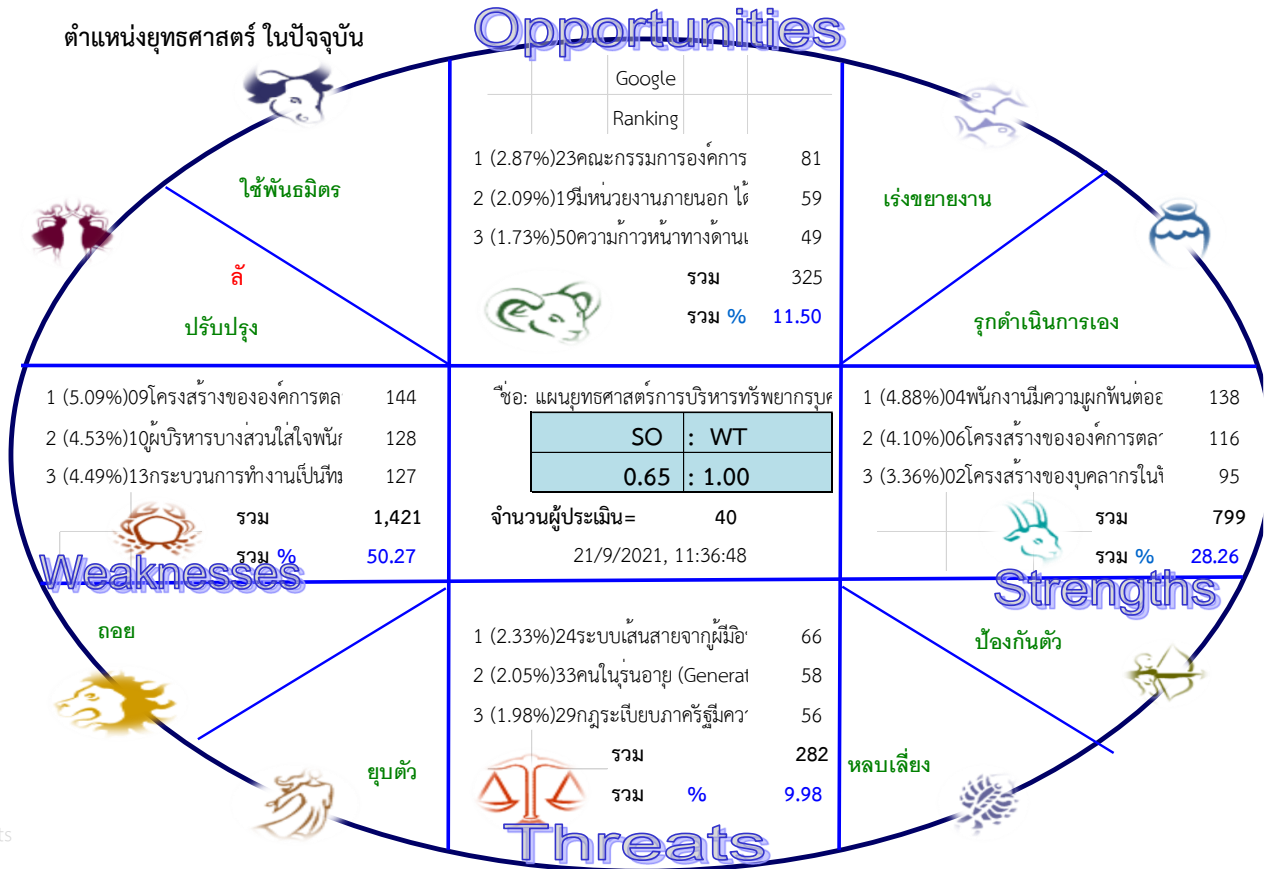
๑.๕ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

องค์การตลาดฯ ได้นำประเด็น SWOT ข้างต้นไปดำเนินการวิเคราะห์และประเมินในกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาดฯ จำนวน ๔๐ คน โดยได้น้ำหนักคะแนนในแต่ละประเด็น จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือ SP (Strategic Position) ของการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด ดังนี้

- ประเด็นจุดอ่อน มีน้ำหนักคะแนนรวมสูงสุด เป็นลำดับแรก จำนวน ๑,๔๒๑ คะแนน หรือร้อยละ ๕๐.๒๗ ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นจุดแข็ง มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๒ จำนวน ๗๙๙ คะแนน หรือร้อยละ ๒๘.๒๖ ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นโอกาส มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๓ จำนวน ๓๒๕ คะแนน หรือร้อยละ ๑๑.๕๐ ของคะแนนทั้งหมด
- ประเด็นภัยคุกคาม มีน้ำหนักคะแนนรวมรองลงมาเป็นลำดับที่ ๔ จำนวน ๒๘๒ คะแนน หรือร้อยละ ๙.๙๘ ของคะแนนทั้งหมด

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาดฯ ตกอยู่ในตำแหน่ง “ปรับปรุง” โดยมีสัดส่วน SO:WT = ๐.๖๕ : ๑.๐๐ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๑๕ เพื่อปรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในอนาคต อาศัย “ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC” ดังแสดงในรูปภาพที่ ๑๖ จึงต้องกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ด้วยการ “กำจัดจุดอ่อน” และการ “พลิกอุปสรรคเป็นโอกาส” หรือ “พลิกวิกฤต” ทำให้สามารถสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุก และสร้างความได้เปรียบต่อไป

แผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓)



รูปภาพที่ ๑๕ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรตลาด
 (ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรตลาดฯ จำนวน ๔๐ คน)

๑.๖ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจแบบกลุ่มเชิงลึก (Focus group) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรตลาดฯ จำนวน ๔๐ คน ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA – Strategic advantage) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรตลาดฯ โดยมีสัดส่วน SO:WT = ๐.๖๕ : ๑.๐๐ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๑๕ ซึ่งจะได้ดำเนินการปรับปรุง และจัดการความท้าทายต่าง ๆ เพื่อยกระดับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

๑.๗ กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์

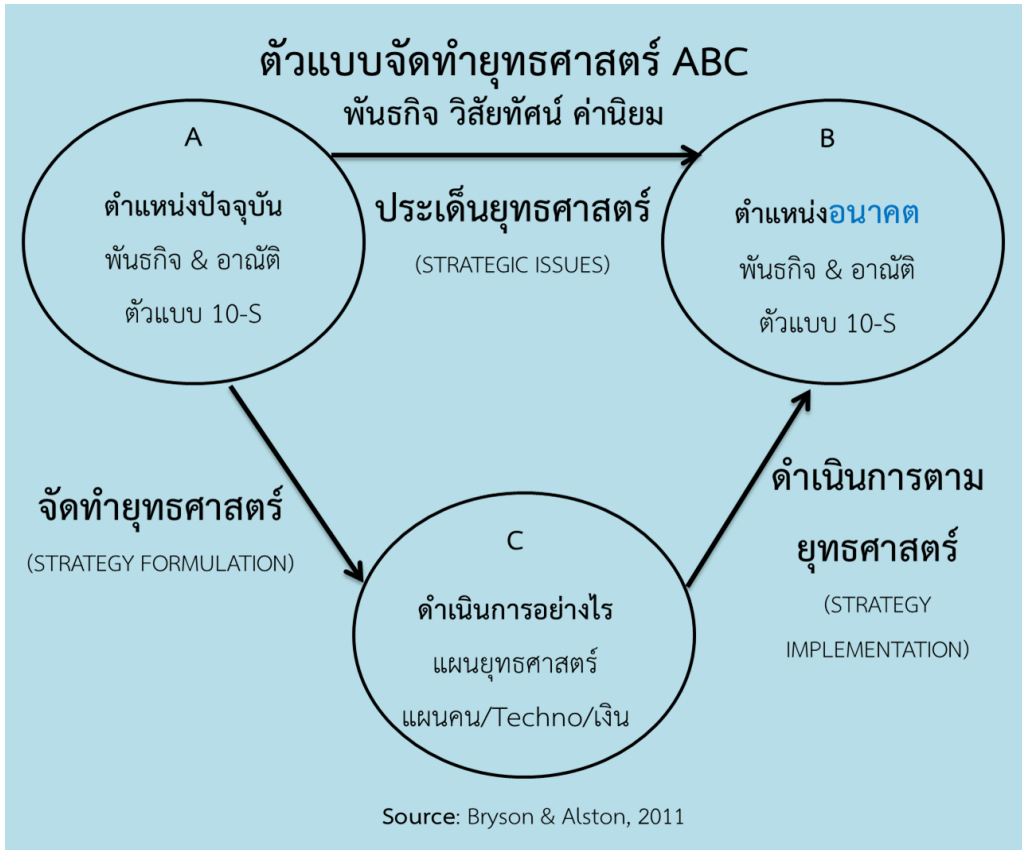
ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาดฯ จำนวน ๔๐ คน ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการระดมสมอง และพิจารณานำสมรรถนะหลัก หรือ CC (Core Competency) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ VRIO (Value – Rareness – Imitation – Organization) ในการวิเคราะห์ทรัพยากรสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด ดังนี้

ประเด็น/ทรัพยากร	Value	Rareness	Imitation	Organization	Core Competency
พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ รักองค์การ มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีความภาคภูมิใจในองค์การ	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก
โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก
โครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบันขององค์การตลาดส่วนใหญ่เป็นคนหนุ่มสาว (ช่วงอายุ ๓๐-๕๐ ปี ร้อยละ ๗๑.๐๙) มีพลังผลักดันให้สามารถพัฒนาให้เป็นเลิศได้ใน ๕-๑๐ ข้างหน้า เนื่องจากมีอายุงานอีกยาวนาน	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก

ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาดฯ จำนวน ๔๐ คน ได้นำ CC ไปดำเนินการจัดการ SC ด้วย POSE/BOSS และสามารถปรับ/ปรับปรุง/ยกระดับ SP และ SA ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีความพร้อมสูงในการไปสู่อนาคตระยะยาว ด้วยความมั่นใจ

๑.๘ กระบวนการปรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และสร้างรายได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาดฯ ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการระดมสมอง และพิจารณานำสมรรถนะหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ ABC ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๑๖ และใช้เครื่องมือ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ POSE (Philosophy Of Sufficient Economy) และ “ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม” หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ (Tactics) และความริเริ่ม (Initiatives) ต่าง ๆ เพื่อมุ่งจัดการความท้าทายต่าง ๆ รวมทั้งปัญหา หรือ pain points ต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยกระดับ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๑๗ และพลิกโฉมองค์การ ซึ่งสามารถปรับสัดส่วน SO:WT = ๐.๖๕ : ๑.๐๐ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๑๕ ไปเป็น SO:WT = ๓.๙๑ : ๑.๐๐ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ ๑๘



รูปภาพที่ ๑๖ ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ทำหายนาคต



รูปภาพที่ ๑๘ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำหายนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด

๑.๙ กลยุทธ์ (Tactic)

จากการใช้เครื่องมือ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ POSE (Philosophy Of Sufficient Economy) และ “ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม” หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ (Tactics) และความริเริ่ม (Initiatives) ต่าง ๆ เพื่อมุ่งจัดการความท้าทายต่าง ๆ สามารถสรุปกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา หรือ pain points ต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยกระดับ ของงานการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด ได้ดังนี้

๑. ยกเครื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
๒. ยกเครื่องระบบผลการประเมินการปฏิบัติงาน ให้สิ่งตอบแทนตามผลปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
๓. พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
๔. บูรณาการแผนงาน/โครงการและระบบการทำงานขององค์การให้มีหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบในภารกิจตามยุทธศาสตร์
๕. สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุขและงานบรรลุผลตามเป้าหมาย
๖. สร้างทางก้าวหน้าในอาชีพและปรับระบบค่าตอบแทน เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร

๗. จัดทำเส้นทางสายอาชีพให้ชัดเจน และส่งเสริมพัฒนาบุคลากร
๘. จัดทำโครงสร้างให้มีความชัดเจน และตอบสนองการเติบโตของบุคลากร
๙. การสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง
๑๐. การบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสม เพียงพอกับภารกิจ
๑๑. กำหนดระเบียบวิธีการ วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน
๑๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหารแนวใหม่ และมีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
๑๓. ใช้ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
๑๔. สร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

๒. สรุปสาระสำคัญของ (ร่าง) แผนฯ

ที่ประชุมได้มีการระดมความคิดเห็นและได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การดำเนินงาน และแนวคิดโครงการ ที่สะท้อนอัตลักษณ์ และบริบทของการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด สรุปได้ดังนี้

๒.๑ วิสัยทัศน์

(HLM) เป็นหลักในการส่งเสริมให้พนักงานของ อต. มีความ (Smart) ดี มีความสุข และมีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตลาดสมัยใหม่และการค้าสมัยใหม่

คำอธิบายวิสัยทัศน์

๑. หลักในการส่งเสริม หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าของ HLM ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ อต.
๒. ความฉลาดดูดี (Smart) หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง ในระบบนิเวศอัจฉริยะหลังปกติใหม่ (New normal intelligence) ได้แก่ บุคลากรสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีในการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
๓. ความสุข หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่ทำให้เกิดองค์การเปี่ยมสุข เช่น มีลักษณะองค์การ Happy ๘
๔. ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่ทำให้บุคลากรของ อต. มีความเชี่ยวชาญ และมีคุณธรรม จริยธรรม
๕. การพัฒนาตลาดสมัยใหม่ หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HLM) ได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบที่สอดคล้องการตลาดสมัยใหม่ ได้แก่ ตลาดต้นแบบ

๒.๒ พันธกิจ

สร้างบุคลากรที่ทรงคุณค่า มีความสุข (ความมั่นคง มีความก้าวหน้า) ในการขับเคลื่อนองค์การ
ตลาดให้สามารถส่งมอบผลงานระดับสูง

โดยมีภารกิจหลัก (Key Result Area) คือ

๑. ส่งเสริมระบบคุณธรรมในการสรรหาแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง
๒. สร้างระบบคนเก่งและคนดี ใช้ประโยชน์และรักษาคนเหล่านี้ไว้กับองค์การ
๓. การดูแลระบบเกษียณอายุ

๒.๓ ประเด็นยุทธศาสตร์

๑. มุ่งบุคลากรเปี่ยมปัญญา และเปี่ยมความสุข
๒. เร่งรัดการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานธรรมภิบาล
๓. ยกเครื่องระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูง

๒.๔ ค่านิยมหลัก

H^mLM^m :

Honesty – ซื่อตรงในการทำงาน

Happiness – มีความสุข

High Value – มุ่งคุณค่าสูง

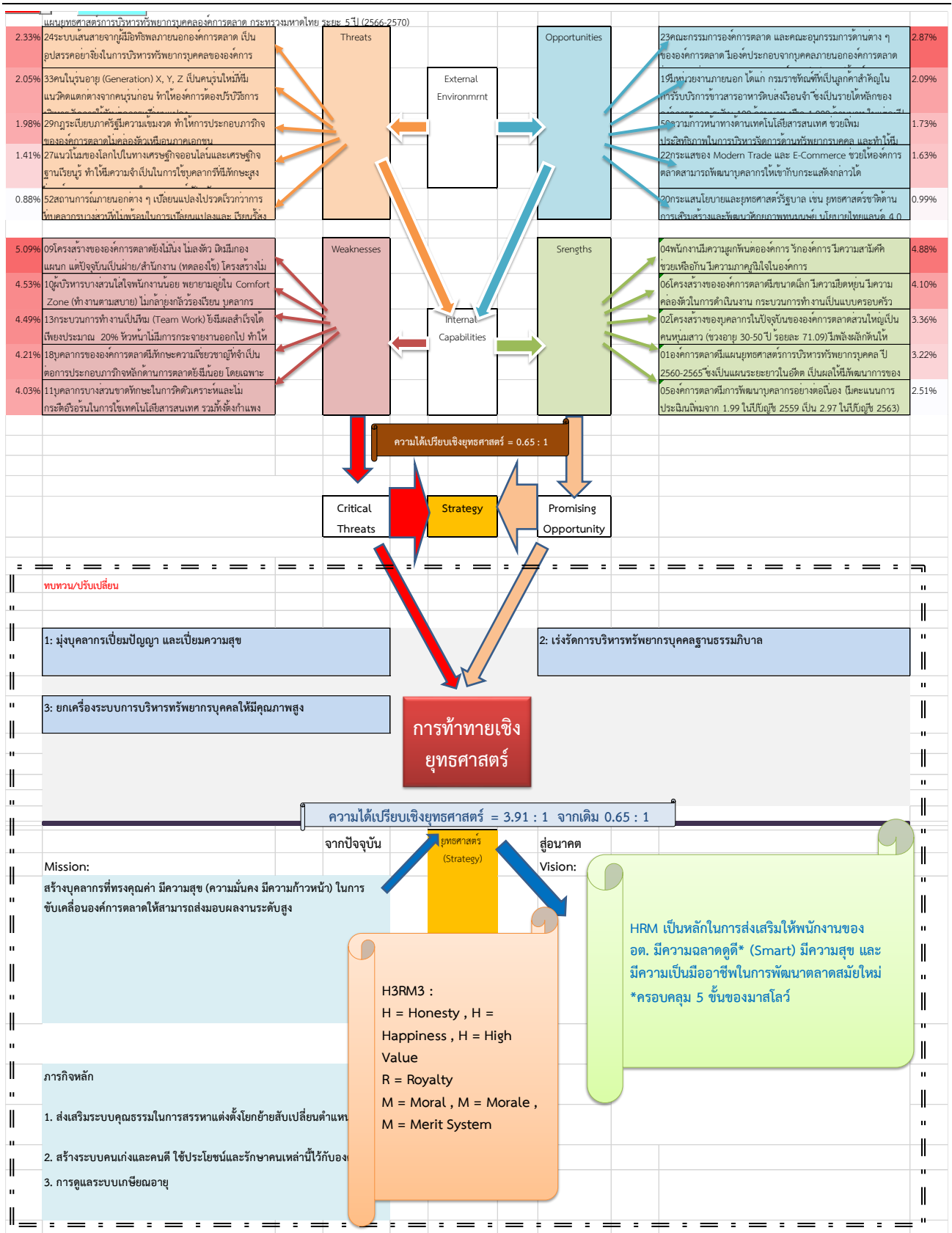
L- Loyalty – ความจงรักภักดี

Moral – มีคุณธรรม คุณงามความดี

Morale – มีขวัญกำลังใจสูง

Merit System – มุ่งเน้นระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙



๓.กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อยู่บนพื้นฐานของแผนยุทธศาสตร์ที่แสดงจุดมุ่งหมายทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective) เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ อย่างเป็นวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดที่มีกลยุทธ์ขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจใช้วิธีการเขียนจุดมุ่งหมายในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) บนพื้นฐานของบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งมี ๔ มิติ คือ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ คุณภาพบริการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามมิติของ BSC คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) กรอบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดขึ้นนี้ เป็นแผนระยะ ๕ ปี มีการกำหนดค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ในระยะ ๕ ปี ซึ่งต้องมีรายละเอียดเป็นรายปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งบุคลากรเปี่ยมปัญญา และเปี่ยมความสุข

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ		
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓				
๑. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง (High Competency)	พนักงานที่เข้าร่วมอบรมผ่านเกณฑ์ประเมินผลตามที่กำหนด และผ่านการประเมินช่องว่างสมรรถนะ(Gap Competency)	ร้อยละ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	ยกระดับการพัฒนาบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีภาพลักษณ์ที่ดี	๑. โครงการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะสูงของพนักงานองค์การตลาด		
	ร้อยละค่าเฉลี่ยคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังการหมุนเวียนและโยกย้ายงาน	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕			การบริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมเพียงพอกับภารกิจ	๒. โครงการ ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการหมุนเวียนและโยกย้ายงาน
	จำนวนการจัดทำแผนฝึกอบรมระยะสั้น-ระยะยาวในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละส่วนงาน	จำนวน/ แผนงาน	๑	-	-	-	-			พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงาน และมีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ	๓. โครงการ การจัดทำแผนฝึกอบรม (Training Road Map) ระยะสั้น-ระยะยาวในการ พัฒนาสมรรถนะแต่ละส่วนงาน
	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฝึกอบรมระยะสั้น-ระยะยาว	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕				
๒. การพัฒนาสายอาชีพอย่างเป็นระบบ	จำนวนแผนบริหารจัดการคนเก่ง และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ครอบคลุมทุกสายงานที่มีหลักเกณฑ์ การประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส	จำนวน/ แผนงาน	๑	-	-	-	-		๔. โครงการ การจัดทำแผนบริหารเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) และจัดการคนเก่ง (Talent Management)		
	ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	ร้อยละ	-	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕				
	ร้อยละความสำเร็จของผลการ	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕				

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
	ดำเนินงานตามแผน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
๓. สร้างคุณภาพชีวิตของ บุคลากรในองค์กรและจัด ให้มีสภาพแวดล้อมในการ ทำงานที่ปลอดภัย (Quality of Work Life)	จำนวนแผนความปลอดภัยและ อาชีวอนามัยระยะสั้น-ระยะยาว ที่สอดคล้องกับสภาวะและ บริบทขององค์กร	จำนวน/ แผนงาน	๑	-	-	-	-	สร้างสภาพแวดล้อมต่อการ ปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบ การทำงาน และบรรยากาศ ของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานอย่างมี ความสุขและปลอดภัย	๕.โครงการ การจัดทำแผนความ ปลอดภัยและอาชีวอนามัยระยะสั้น- ระยะยาว
	จำนวนของการเกิดอุบัติเหตุใน การทำงานต่อปี	จำนวน/ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง	ไม่เกิน ๑ ครั้ง		
๔. สร้างองค์กรคุณธรรม	ผลคะแนนการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสใน การดำเนินงานของหน่วยงาน	คะแนน	๙๒	๙๓.๕	๙๕	๙๕.๕	๙๗.๕	สร้างความตระหนักถึง คุณธรรม จริยธรรม ความ จำเป็นในการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ	๖.โครงการ การประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
	ผลการประเมินองค์กรคุณธรรม ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจใน องค์การตลาด	ระดับ	๑	๑	๑	๑	๑		๗.โครงการ การประเมินองค์กร คุณธรรม
๕. สร้างค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ ยั่งยืน	จำนวนเรื่องร้องเรียนการ ประพฤติมิชอบของบุคลากร	จำนวน/ เรื่อง	๐	๐	๐	๐	๐	๘. โครงการ การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ เร่งรัดการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานธรรมภิบาล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
๑. โครงสร้างการบริหาร อัตรากำลังและระบบ ประเมินผลการปฏิบัติ งานมีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จในการทบทวน ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และ ภารกิจองค์กรในปัจจุบัน	ร้อยละ	๑๐๐	-	-	-	-	จัดทำโครงสร้างให้มีความ ชัดเจนและตอบสนองการ เติบโตของบุคลากร	๑. โครงการปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภารกิจองค์กรในปัจจุบัน
	จำนวนความสำเร็จของการจัดทำ แผนสืบทอดตำแหน่งระยะสั้น- ระยะยาว ที่ส่งเสริมการพัฒนา ระบบการสรรหา คัดเลือก บุคลากรให้ตรงกับสมรรถนะที่ องค์กรต้องการ	จำนวน/ แผน	๑	-	-	-	-	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหาร แนวทางใหม่ และมีสมรรถนะ ตรง กับงานในหน้าที่ความ รับผิดชอบ และงานตาม ภารกิจอย่างมืออาชีพ	๒. โครงการ การจัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่งระยะสั้น -ระยะยาว (Succession Plan) ที่ส่งเสริมการ พัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือก บุคลากรให้ตรงกับสมรรถนะที่ องค์กรต้องการ
	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนสืบทอด ตำแหน่งระยะสั้นระยะยาว	ร้อยละ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐		
	จำนวนความสำเร็จของการจัดทำ แผนการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ มีเกณฑ์ที่ชัดเจน	จำนวน/ แผน	๑	-	-	-	-	ยกเครื่องระบบผลการ ประเมินการปฏิบัติงาน ให้สิ่ง ตอบแทนตามผลปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง	๓. โครงการการพัฒนาระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและ ผลตอบแทนที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน ส่งเสริมให้มีการบังคับใช้อย่างเป็น ธรรม (Performance Appraisal : PA)
	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามระบบประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเป็น ธรรม	ร้อยละ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐		
	ผลการประเมิน Enabler หัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์	คะแนน	๒.๐	๒.๑	๒.๒	๒.๓	๒.๔	บูรณาการแผนงาน/โครงการ และระบบการทำงานของ องค์กรให้มีประสิทธิภาพ	๔. โครงการ พัฒนาระบบการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมิน รัฐวิสาหกิจ

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
 ระยะ ๕ ปี (๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประจำปี ๒๕๖๙

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
								เป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน รัฐวิสาหกิจ	
	จำนวนกิจกรรมการอบรม ศึกษาดูงานด้านการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	จำนวน	๑	๑	๑	๑	๑	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๕. โครงการ การอบรม ศึกษาดูงาน ด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงาน ภายนอก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกเครื่องระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพสูง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ/แผนงานสำคัญ
			๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓		
๑. ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล พร้อมทั้งระบบการจัดเก็บข้อมูลมีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคล	ร้อยละ	๖๐	๗๐	๘๐	๙๐	๑๐๐	ยกเครื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการ ความรู้ KM คลังข้อมูล ความรู้ และนำเทคโนโลยี มาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้	๑. โครงการ พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล
๒. ส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยี และระบบการจัดการความรู้	ร้อยละคะแนนประเมินความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	ร้อยละ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๙	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบบริหาร แนวทางใหม่ และมี	๒. โครงการการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๓. พัฒนาการทำงาน การให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนงานที่มีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ระบบ	๒	๒	๒	๒	๓	สมรรถนะตรง กับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ	๓.โครงการ การพัฒนา ปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล