

## บทสรุปผู้บริหาร

ชื่อเรื่อง	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. 2559 – 2562
โดย	- คณะกรรมการกำกับดูแลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล - คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ปี	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

---

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 8(3) และ (7) ประกอบกับระเบียบสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นเอกสารที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ที่ใช้ในแต่ละแผนงาน และผู้รับผิดชอบแผนงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562 เป็นการดำเนินการตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ นร 1012/ว 3 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2553 และกรมบัญชีกลางได้ทำบันทึกข้อตกลงกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ถือเป็น การดำเนินการต่อยอดจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558 ซึ่งกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามแผนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 เพื่อสร้างมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในสังกัด เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และขั้นตอนการพัฒนา ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรร่วมกับกรมบัญชีกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้คณะกรรมการกำกับดูแลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และจากผลการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2554 – 2558 โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
2. ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรปฏิวัติภาคการเกษตรไทย พ.ศ. 2557 - 2560 และแผนปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร 4 ปี พ.ศ. 2559 – 2562

ข

3. ความครอบคลุมของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้าน และได้นำผลการศึกษาไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- |                        |   |
|------------------------|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 | การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง   |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 | การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร              |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 | การพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น                                |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 | การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณพนักงานและผู้บริหาร                     |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 | การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร |

ทั้งนี้ นับได้ว่าแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ 2559 – 2562 ได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอนของระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และได้รับการพัฒนาโดยเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยของความสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร เพื่อเป้าหมายหลักในการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

-----

ค

## คำนำ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562 จัดทำขึ้นตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และขั้นตอนในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรกับกรมบัญชีกลาง และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมุ่งเน้นถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรปฏิวัติภาคการเกษตรไทย พ.ศ. 2557 - 2560 และแผนปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร 4 ปี พ.ศ. 2559 - 2562 และความครอบคลุมของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้าน

ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในสังกัดเองโดยตรง จึงเห็นสมควรเผยแพร่แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรทุกหน่วยงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้ทราบ และร่วมมือในการการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรมตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ขอขอบคุณคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสนับสนุนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจนสำเร็จไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายวัชรพันธุ์ จันทรวงศ์)

เลขาธิการสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
บทนำ	1
การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	5
ทิศทาง/นโยบาย/ยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	5
สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	13
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	14
<b>ปีงบประมาณ 2559 – 2562</b>	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b> การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาพนักงาน	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก.	หนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ นร 1012/ว 3 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2553
ภาคผนวก ข.	บันทึกข้อตกลงของกรมบัญชีกลางกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
ภาคผนวก ค.	คำสั่งสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ที่ 599/2557 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2557 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2559 – 2562
ภาคผนวก ง.	แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ภาคผนวก จ.	สรุปผลการสำรวจประเด็นปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปี 2559 - 2560

## สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 1	แผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	11
ตารางที่ 2	กรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558)	11
ตารางที่ 3	ภาพรวมอัตรากำลังในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2558	12
ตารางที่ 4	สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	17
ตารางที่ 5	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เปรียบเทียบกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	21
ตารางที่ 6	การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	21
ตารางที่ 7	การบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562	22
ตารางที่ 8	สรุปจำนวนตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและ พัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562	22
ตารางที่ 9	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562	27
ตารางที่ 10	แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562	37
ตารางที่ 11	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ	48
ตารางที่ 12	แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562	51

## ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้วยกรมบัญชีกลางได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามบันทึกข้อตกลงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – พ.ศ. 2562 ในตัวชี้วัดที่ 4.6 การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจัดทำแผนกลยุทธ์ศาสตร์ด้านการบริการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ประกอบกับระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553 สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจึงกำหนดแนวทางดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำเป็นเอกสารที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณที่ใช้ในแต่ละแผนงาน และผู้รับผิดชอบแผนงานซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
2. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี
3. ประมวลผลสถิติเกี่ยวกับตำแหน่ง งบประมาณด้านบุคลากร ขนาดกำลังคน โครงสร้างกำลังคน การพัฒนา การรักษาวินัย จรรยา และการร้องทุกข์ของพนักงานและลูกจ้าง ณ วันสิ้นปีงบประมาณ
4. สสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของพนักงาน ในประเด็นที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามที่คณะกรรมการบริหารกำหนด โดยสำรวจในปีงบประมาณที่ลงท้ายด้วยเลขคู่

การดำเนินการข้างต้น สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแนวทางในการบริหารและการพัฒนาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) สูง บุคลากรของส่วนราชการจึงถือเป็นทุนมนุษย์ ซึ่งสำคัญต่อการสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน ดังนั้น บทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาสิ่งจูงใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจ จึงนับเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง

การบริหารทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ในภาคราชการ ก.พ. เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการติดตามประเมินผล สำหรับระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรในส่วนราชการให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องจัดทำแผน โครงการ และมาตรการ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
2. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนา

เกษตรกร

## กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงาน ก.พ. กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์และเป็นแนวทางในการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการทำให้กรมบัญชีกลางนำมาเป็นกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

**มิติที่ 1** ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ได้แก่

- นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายภารกิจของหน่วยงาน
- มีการวางแผนและบริหารกำลังคน
- มีการบริหารกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะสูง
- มีการสร้าง พัฒนา และสืบทอดตำแหน่งบริหาร

**มิติที่ 2** ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Operation Efficiency)

ได้แก่

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา
- มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย
- ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสะท้อนผลิิตภาพกำลังคนและความคุ้มค่า
- มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

**มิติที่ 3** ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Effectiveness) ได้แก่

- การรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและภารกิจของส่วนราชการ
- ความพึงพอใจของพนักงานและบุคลากรต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- มีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติซึ่งมีความเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

- มติที่ 4** ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Accountability) ได้แก่
- การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการดำเนินการทางวินัย บนหลักของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักมนุษยธรรม
  - ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและพร้อมให้มีการตรวจสอบ
- มติที่ 5** คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) ได้แก่
- ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน
  - การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมาย
  - ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างพนักงานผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

### ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562 เป็นไปตามแนวทางที่กรมบัญชีกลางกำหนดและนโยบายของคณะกรรมการบริหาร รายละเอียดตาม **ภาคผนวก ก** คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดประเด็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จของเป้าประสงค์ แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณที่ใช้ในแต่ละแผนงาน และผู้รับผิดชอบแผนงาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงาน ประกอบกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562 เป็นการดำเนินการต่อยอดจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. 2554 – 2558 ซึ่งกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และจากผลการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2554 – 2558 โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
2. ความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. 2554 – 2558 และพ.ศ. 2559 – 2562 และแผนปฏิบัติงาน 4 ปี
3. ความครอบคลุมของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านควบคู่กับการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง HR Scorecard



- ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่
- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ขั้นตอนที่ 3** การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่
- การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของหน่วยงาน
  - กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ขั้นตอนที่ 4** การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์ ได้แก่
- กำหนดเป้าประสงค์
  - กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด
- ขั้นตอนที่ 5** การจัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเสนอแผนกลยุทธ์ต่อฝ่ายบริหารและจัดทำแผนงาน/โครงการรับรอง

**การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ปีงบประมาณ 2559 – 2562**

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการ อาทิ ความชัดเจนของเป้าหมายและทิศทางขององค์กรการรับรู้และการมีส่วนร่วมของทุกคน ในองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น อันจะส่งผลให้การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับร่วมกันทุกคนในองค์กร

**ทิศทาง / นโยบาย / ยุทธศาสตร์ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร**

**วิสัยทัศน์(Vision)** เกษตรกรเป็นเจ้าของผลผลิต โดยทำเกษตรแบบครบวงจร สามารถจัดการปัญหาหนี้สินบนพื้นฐาน ความเข้มแข็งขององค์กรเกษตรกร

**พันธกิจ(Mission)**

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาของ เกษตรกร
2. ส่งเสริม สนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรของเกษตรกร
3. พัฒนาความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม เพื่อสร้างความ เข้มแข็งให้แก่องค์กรเกษตรกร
4. พัฒนาศักยภาพในการพึ่งพาตนเอง และเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร

**ค่านิยมองค์กร**

1. มีจิตมุ่งบริการ (Service Mind)
2. งานสัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพ (Q+R+O)
3. ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (Moral Courage)

**หน้าที่ความรับผิดชอบ**

1. ให้การสนับสนุน ปรึกษาหารือ และแนะนำแก่เกษตรกรหรือองค์กรเกษตรกรเกี่ยวกับการ ดำเนินการตามแผนหรือโครงการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรตามความจำเป็น หรือตามที่เกษตรกร หรือองค์กรเกษตรกร ร้องขอ
2. ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนหรือโครงการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรที่ได้รับการ สนับสนุนจากกองทุน และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหาร แล้วแต่กรณี
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาหนี้ของเกษตรกรตามพระราชบัญญัติ, และระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้อง
4. ประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรได้ทราบถึงนโยบาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติ
5. จัดทำงบดุลและรายงานการรับจ่ายเงิน และรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

## ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** ส่งเสริมสนับสนุน และสร้างโอกาสเพื่อให้เกษตรกรเป็นเจ้าของที่ดินทำกิน และเข้าถึงปัจจัยการผลิต ด้วยการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรให้มียั่งยืน

### เป้าประสงค์

1. เพื่อยกระดับและปรับเปลี่ยนวิธีการประกอบอาชีพเกษตรกรของเกษตรกรให้เกิดความเข้มแข็ง
2. เพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรเข้าถึงปัจจัยการผลิตในการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
3. เพื่อให้เกษตรกรมีที่ดินทำการเกษตรเป็นของตนเอง

### ผลลัพธ์

1. องค์กรเกษตรกรหรือเครือข่ายที่ได้รับการอนุมัติสนับสนุนแผน สามารถจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตบนพื้นฐานการจัดการทรัพยากร ภูมิปัญญา และการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นขององค์กร
2. องค์กรเกษตรกรหรือเครือข่ายที่ได้รับการอนุมัติสนับสนุนแผน สามารถจัดทำแผนองค์กร และนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติงานพัฒนาองค์กรเกษตรกร
3. องค์กรสามารถจัดตั้งศูนย์รวบรวมผลผลิตอย่างน้อยจังหวัดละ 1 แห่ง
4. เกษตรกรสมาชิกองค์กรเกษตรกรเข้าถึงปัจจัยการผลิต นำไปสู่การเป็นเจ้าของที่ดินทำกินในอนาคต

### กลยุทธ์

1. ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรเกษตรกร ในการทำการเกษตรแบบครบวงจร (ผลิต รวบรวม แปรรูป การตลาด) เพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อเกษตรกร
2. ส่งเสริมให้เกษตรกรสมาชิกองค์กรเกษตรกรเป็นเจ้าของที่ดินทำกินและเข้าถึงปัจจัยการผลิตในการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพ
3. เร่งรัดการเสนอแผนโครงการแบบบูรณาการ โดยใช้ภาคีความร่วมมือ พร้อมเสนอแผนการแก้ไขปัญหาหนี้สินด้วยแผนและโครงการฟื้นฟูฯ เพื่อให้เกิดการอนุมัติโดยเร็ว
4. สนับสนุนให้องค์กรเกษตรกรกู้ยืมโดยตรงจากสถาบันการเงินและให้กองทุนฟื้นฟูฯ รับภาระดอกเบี้ยส่วนต่างตามมาตรา 8 โดยการเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีตามมาตรา 15 (1) แห่งพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
5. ส่งเสริมการร่วมทุนระหว่างองค์กรเกษตรกรกับกองทุนฟื้นฟูฯ หรือเครือข่ายความร่วมมือให้เป็นไปตามมาตรา 6 และมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** สนับสนุนให้เกิดกระบวนการแก้ไขปัญหาหนี้สินแก่เกษตรกรโดยองค์กรเกษตรกร

### **เป้าประสงค์**

เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาหนี้ของเกษตรกรอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

### **ผลลัพธ์**

1. มีกระบวนการแก้ไขปัญหาหนี้ของเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนหนี้ทั้งหมดภายในระยะเวลา 1 ปี โดยการสนับสนุนของรัฐบาลและสถาบันการเงินอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน
2. สามารถแก้ไขปัญหาหนี้สินในโครงการส่งเสริมของรัฐอย่างรวดเร็ว โดยการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี
3. องค์กรเกษตรกรเป็นศูนย์กลางรับผิดชอบในการกำกับ ดูแล และแก้ไขปัญหาหนี้สินแก่เกษตรกร
4. เกษตรกรสามารถชำระหนี้ด้วยผลผลิตหรือเงินรายได้จากการผลิต และองค์กรเกษตรกรเป็นผู้รวบรวมก่อนนำส่งให้เจ้าหนี้ต่อไป
5. สามารถลด ปลดหนี้ให้กับเกษตรกรที่เป็นหนี้กองทุนซึ่งเสียชีวิต พิกار ทูพพลภาพ โดยให้เป็นไปตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 262 และฉบับที่ 186
6. ลด ปลดหนี้ให้กับเกษตรกรสมาชิกที่ได้รับการจัดการหนี้ให้เป็นธรรม

### **กลยุทธ์**

1. จัดการหนี้ทั้งระบบทุกราย ทุกบัญชี ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และมติที่เกี่ยวข้อง โดยรัฐบาลสนับสนุนตามมาตรา 6 และมาตรา 15 (1) และเกษตรกรผ่อนชำระตามสัญญาต่อกองทุนฟื้นฟู
2. องค์กรเกษตรกรเป็นศูนย์กลางในการร่วมแก้ไขปัญหาหนี้แก่เกษตรกรสมาชิก
3. เร่งรัดการลด ปลดหนี้ให้กับเกษตรกรสมาชิก

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** : พัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งขององค์กรเกษตรกร บุคลากรกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และบุคลากรในองค์กรเกษตรกรสมาชิก

### เป้าประสงค์

เพื่อให้บุคลากรกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรและบุคลากรในองค์กรเกษตรกรสมาชิกได้รับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเท่าทันสถานการณ์โลก

### ผลลัพธ์

1. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ สถาบันฝึกอบรมของเกษตรกร และจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรกองทุนฟื้นฟูฯ ทุกระดับภูมิภาคละ 1 แห่ง
2. องค์กรมีระเบียบ ข้อบังคับที่มาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
3. ผู้นำองค์กรเกษตรกรทำหน้าที่ได้อย่างหลากหลายและมีประสิทธิภาพ สามารถประสานงาน
4. กรรมการองค์กรเกษตรกรได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
5. ผู้นำองค์กรเกษตรกร คณะกรรมการและพนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดีต่อกองทุนฟื้นฟูฯ และสามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
6. สร้างหลักประกันให้กับอาชีพเกษตรกรและความมั่นคงในชีวิตให้กับเกษตรกร
7. จัดทำระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดระเบียบสวัสดิการแก่เกษตรกร

### กลยุทธ์

1. สนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ของเกษตรกร เพื่อยกระดับศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ผู้นำองค์กรเกษตรกรและเกษตรกรสมาชิกอย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรเพื่อยกระดับศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้นำองค์กรเกษตรกรและเกษตรกรสมาชิกอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการเพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ
4. เร่งรัด จัดทำให้มีระบบสวัสดิการแก่เกษตรกรสมาชิกกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ตามกฎหมายมาตรา 5 (4) แห่งพระราชบัญญัติกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ปฏิรูประบบบริหารจัดการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

### เป้าประสงค์

เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อการบริการทุกระดับ และปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

### ผลลัพธ์

1. จัดทำ ปรับปรุง แก้ไข กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด ที่ไม่สอดคล้องกับการบริหารงาน และสามารถนำมาประกาศใช้ให้เสร็จภายใน 1 ปี
2. จัดหาและจัดสร้างสำนักงาน สำนักกิจการสาขาภูมิภาค และสำนักงานสาขาจังหวัดเป็นของตนเองครบทุกภูมิภาคครอบคลุมทุกจังหวัด
3. บรรจุแต่งตั้งพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งตามโครงสร้างได้ครบถ้วนทุกจังหวัด
4. กระจายอำนาจให้บุคลากรของกองทุนฟื้นฟูฯ ทั้งในระดับจังหวัด กลุ่มจังหวัดและระดับภูมิภาคสามารถปฏิบัติงานสนับสนุนการแก้ปัญหาหนี้ การฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรแก่องค์กรและเกษตรกรภายในปี 2557
5. กำหนดหน้าที่และเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรกองทุนฟื้นฟูฯ รับผิดชอบอย่างชัดเจน
6. สร้างระบบและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร การคัดสรรบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง การเลื่อนขั้น โยกย้ายและการพิจารณาลงโทษ อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมตามกฎหมายและระเบียบ
7. สร้างระบบและหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อขวัญกำลังใจ การลงโทษ และให้โอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมตามกฎหมายและระเบียบ
8. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ สถาบันฝึกอบรมและจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรกองทุนฟื้นฟูฯ กรรมการ กรรมการจัดการหนี้ฯ อนุกรรมการ และพนักงานภูมิภาคละ 1 แห่ง
9. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรตามที่คณะกรรมการบริหารกำหนด
10. กรรมการสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
11. มีระบบวิทยาการสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี เพื่อใช้จัดทำระบบฐานข้อมูลองค์กรเกษตรกร ทั้งด้านการฟื้นฟูและการแก้ปัญหาหนี้อย่างบูรณาการที่ทันสมัยถูกต้อง ทุกพื้นที่สาขาทั่วประเทศ

**กลยุทธ์**

1. จัดทำ ปรับปรุง แก้ไข กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม และกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กองทุนฟื้นฟู หรือเครือข่ายความร่วมมือสามารถร่วมทุนกับองค์กรเกษตรกร
2. พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตาม ยุทธศาสตร์/แผนงาน
3. สร้างระบบการประเมินบุคลากรแบบธรรมาภิบาล ทั้งการคัดสรร การเข้าสู่ตำแหน่ง เลื่อน/ โยกย้าย และการลงโทษโดยการให้ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน
4. พัฒนาศักยภาพในการบริหารงานสร้างจิตสำนึก ให้โอกาส และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการบริการ อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ
5. พัฒนาระบบวิทยาการสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อตอบสนองภารกิจอย่างทั่วถึงและมี ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 แผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ 2554 - 2558 (ผลงานย้อนหลัง)

แผนงาน/โครงการ	หน่วยนับ	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
อบรมและสัมมนาโครงการต่างๆ	8 โครงการ	-	2,083,805	-	-	-
โครงการต่างๆ	110 โครงการ	-	-	45,234,515.28	-	-
โครงการสนับสนุนต่างๆ	203 โครงการ	-	-	-	15,998,382.74	-
โครงการอบรมสัมมนาต่างๆ	33 โครงการ	-	-	-	-	5,409,108.90

ตารางที่ 2 กรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2557)

งบประมาณรายจ่าย	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
1.งบบุคลากร	195,841,840	75,378,843	181,942,090	218,731,768
2.งบดำเนินงาน	999,149,183	36,074,630	122,011,671.79	102,711,881.71
3.งบลงทุน	170,414,900	500,000	5,646,400	5,000,000
4.งบอุดหนุน	-	-	-	-
5.งบจ่ายอื่นๆ	-	-	30,564,000	18,063,750
<b>รวม</b>	<b>1,365,405,923</b>	<b>111,953,473</b>	<b>340,164,161.79</b>	<b>344,507,399.71</b>



ตารางที่ 3 ภาพรวมอัตรากำลังในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2557

บุคลากรของสำนักงานกองทุน ฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	จำนวนอัตรากำลัง (ตำแหน่ง/อัตรากำลัง)				หมายเหตุ
	2554	2555	2556	2557	
เลขาธิการ	0	0	0	1	
รองเลขาธิการ	1	2	2	2	
ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการสำนักกิจการสาขา	1	5	5	5	
รองผู้อำนวยการสำนัก	0	2	2	2	
หัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงานสาขา	22	68	67	83	
พนักงานอาวุโส	78	126	123	122	
พนักงานทั่วไป	180	80	78	87	
พนักงานบริการ	5	5	5	5	
ลูกจ้างชั่วคราว	557	615	561	365	
<b>รวม</b>	<b>844</b>	<b>903</b>	<b>843</b>	<b>672</b>	

ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2557

จากข้อมูลข้างต้น ในส่วนของแผนงาน/โครงการและงบประมาณของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร สามารถวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานและงบประมาณที่เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ปรากฏว่า มีการปรับเพิ่มลดอัตรากำลังอยู่ใน 3 ระดับ ดังนี้

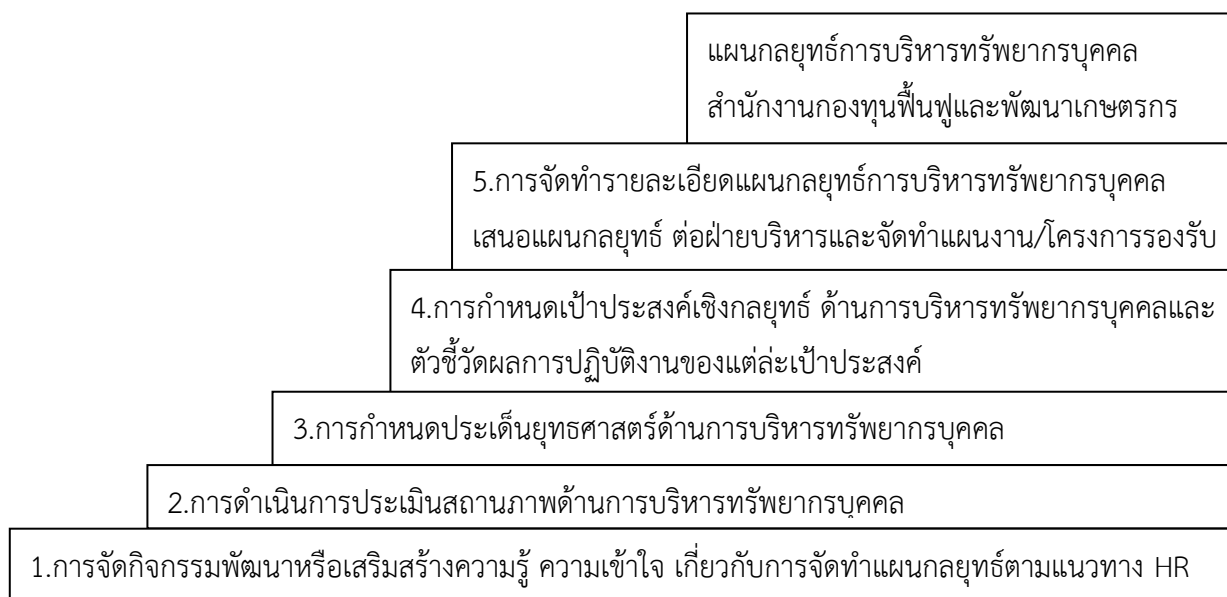
1. ระดับคงที่ ได้แก่ พนักงานในระดับรองเลขาธิการ ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก และพนักงานบริการ
2. ระดับที่ปรับขึ้น ได้แก่ พนักงานในระดับหัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงานสาขา และพนักงานอาวุโส เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอาวุโสเป็นหัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงานสาขา และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วไปเป็นพนักงานอาวุโส
3. ระดับที่ปรับลดลง ได้แก่ พนักงานทั่วไป และลูกจ้างชั่วคราว เนื่องจากพนักงานทั่วไปบางส่วนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นพนักงานอาวุโส ซึ่งไม่สามารถเรียกบรรจุเพิ่มได้เนื่องจากอัตรากำลังที่มีอยู่เต็มโครงสร้าง 329 อัตรา สำหรับลูกจ้างชั่วคราวลดลงเนื่องจากการลดปริมาณการจ้างลูกจ้างโครงการปรับโครงสร้างหนี้เหลือ 161 อัตรา

ดังนั้น การลดปริมาณอัตรากำลังของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรในแต่ละปีเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเกิดความคุ้มค่า ซึ่งเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะบุคลากรในองค์กร ให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

## สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางที่กรมบัญชีกลาง/สำนักงาน ก.พ. และตามมาตรฐานทั่วไป กำหนดระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

### แผนภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรได้มีคำสั่งที่ 599/2557 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2557 แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณพ.ศ. 2559-2562 ประกอบด้วยการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดกิจกรรมพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามแนวทาง HR Scorecard**

คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ศึกษาร่วมกันพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในคราวประชุม ครั้งที่ 1/2557 วันที่ 29 ตุลาคม 2557 รายละเอียดตามภาคผนวก

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการประเมินสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล นำเสนอสรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และจากการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2555 – 2558 ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร สามารถสรุปสภาพปัญหาได้ดังนี้

1. ระยะเวลาการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2555 – 2558 ไม่สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. 2553 – 2558
2. การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2555 – 2558 ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน
3. การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2555 – 2558 เน้นกำหนดแนวการแก้ไขปัญหาที่จำเป็นและเร่งด่วน ตามสภาวะการณ์ อาทิ การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้าง การปรับปรุงระบบ การประเมินบุคคล ฯลฯ
4. การไม่ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2555 – 2558 อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร
5. การติดตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามระเบียบคณะกรรมการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2554 ในช่วงเปลี่ยนผ่านล่าช้าและไม่ชัดเจนเท่าที่ควร
6. ระยะเวลาเริ่มต้นแผนงาน/โครงการผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ยังไม่เข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำ HR Scorecard
7. การสื่อสารทำความเข้าใจรวมถึงการสร้างตระหนักในความสำคัญประโยชน์และผลลัพธ์ที่เน้นจากแผนกลยุทธ์ HR ต่อบุคลากรภายในองค์กรไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง
8. การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายไม่ชัดเจน
9. การปรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบการประเมินหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทำได้ยาก

คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2559 – 2562 ได้จัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและข้อเสนอแนะต่างๆ ทั้งนี้เพื่อนำมาประกอบการประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร อันจะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปี 2559-2562 ต่อไป การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและข้อเสนอแนะต่างๆ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาในประเด็น “การดำเนินการในประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล” ว่ามีความเห็นเป็นอย่างไร ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจะเรียงตามระดับความเห็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังต่อไปนี้

### ด้านที่ 1 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นต่างๆ 8 ประเด็น ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหา/ควรรีบแก้ไข โดยเรียงจากลำดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้

1. แนวทางและระบบในการคัดสรรบุคลากรทุกระดับ
2. โครงสร้างการบริหารองค์กร
3. การสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร
4. การสร้างระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ครบถ้วน ทันสมัย (ครอบคลุมในการปฏิบัติงาน อำนาจความสะดวก เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน)
5. การสร้างความเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้ สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการลงโทษทางวินัย
6. คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)
7. การวางระบบความเติบโตในสายอาชีพเพื่อให้เห็นแนวทางความก้าวหน้า
8. การประสานงานและสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน ระหว่างสำนักแต่ละสำนัก / สำนักส่วนกลาง / สำนักกิจการสาขาภูมิภาค / สำนักงานสาขาจังหวัด

### ด้านที่ 2 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นต่างๆ 2 ประเด็น ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความเห็นดังนี้

- 1) ประเด็นที่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหา/ควรรีบแก้ไขโดยเร็ว คือ การสร้างระบบประเมินผลงาน มีมาตรฐานสากลโดยคำนึงถึงความโปร่งใสเป็นธรรม
- 2) ประเด็นที่ต้องรีบดำเนินการปรับปรุงโดยเร็ว คือ การพัฒนาบุคลากรและรักษาบุคลากรอย่างชัดเจนต่อเนื่องและครอบคลุมงานที่ปฏิบัติตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน

### ด้านที่ 3 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในประเด็นต่างๆ 2 ประเด็น ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความเห็นดังนี้

- 1) ประเด็นที่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหา/ควรรีบแก้ไขโดยเร็ว คือ สวัสดิการของบุคลากรในสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
- 2) ประเด็นที่พอใช้ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศการทำงาน

สรุปความเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสำรวจประเด็นปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปี 2559 – 2562

ผลการวิเคราะห์ประเด็นสรุปความเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสำรวจประเด็นปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ประจำปี 2559 - 2562 สรุปเป็นด้านต่างๆ ได้ดังนี้

### 1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เรียงประเด็นตามความถี่ ได้ดังนี้

- 1.1 ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสำนักงานและมาตรฐานงานในแต่ละตำแหน่ง ให้เป็นรูปธรรม เพราะลูกจ้างไม่มีความแน่นอนในการทำงาน
- 1.2 ควรจัดบุคลากร/งบประมาณ ให้เหมาะสมกับระดับจังหวัด
- 1.3 การจัดทำหลักเกณฑ์ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลควรสร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะพนักงานระดับล่าง
- 1.4 ควรมีแผนแม่บทงานทรัพยากรบุคคล และมีหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ที่ชัดเจน
- 1.5 ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน
- 1.6 ควรมีเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ (career path)
- 1.7 ระบบงานสารสนเทศยังไม่รองรับการทำงาน

### 2. ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร เรียงประเด็นตามความถี่ ได้ดังนี้

- 2.1 พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานในด้านคุณธรรม จริยธรรม
- 2.2 ทำแผนจัดอบรมพนักงานในด้านหน้าที่การปฏิบัติ
- 2.3 ควรมีองค์คณะบุคคลที่เหมาะสมทั้งเชิงวิชาการและการบริหาร
- 2.4 ระดับผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้าส่วน/หัวหน้าสำนักงานสาขา ต้องมีวาระในการโยกย้ายสับเปลี่ยนเรื่อยๆ ไม่ควรอยู่กับที่นานเกิน 4 ปี เพื่อให้การตรวจสอบเกิดขึ้นและหมุนเวียนบุคลากรที่มีความสามารถให้ทำประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
- 2.5 การสนับสนุนให้คนทำงานที่มีความสามารถทำงานให้เป็นไปตามความสามารถ
- 2.6 คัดเลือกบุคคลดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2.7 ควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานลูกจ้าง
- 2.8 ควรให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในแต่ละระดับอย่างสม่ำเสมอ
- 2.9 ควรมีหลักเกณฑ์ในการรักษาคนเก่ง คนดี
- 2.10 ควรแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง
- 2.11 ควรมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2.12 ควรมีหลักสูตรพัฒนาการทำงาน สร้างจิตสำนึกที่ดี
- 2.13 ควรมีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- 2.14 ควรมีระบบควบคุมภายในที่ชัดเจน

### 3. ด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เรียงประเด็นตามความถี่ ได้ดังนี้

- 3.1 การพิจารณาความดีความชอบประจำปีควรคำนึงถึงผลงานสะสมของปีก่อนๆ ด้วย
- 3.2 การประเมินผลการทำงานของบุคลากร ควรทำประกาศหลักเกณฑ์การพิจารณาผลการทำงาน ประกาศให้ทราบโดยทั่วกันเพื่อความเป็นธรรม
- 3.3 การพิจารณาลงโทษบุคลากรควรมีระบบที่ชัดเจน เป็นธรรม

#### 4. ด้านการจัดสวัสดิการ เรียงประเด็นตามความถี่ ได้ดังนี้

4.1 ควรหารือกับกรมบัญชีกลางให้สามารถจ่ายตรงกับทางโรงพยาบาลได้

4.2 ควรแจ้งเรื่องสวัสดิการให้พนักงานทราบตั้งแต่ได้รับบรรจุ ว่ามีเรื่องอะไรบ้าง บางเรื่องต้องรอ

ให้ผ่านประเมินหรือไม่

ตารางที่ 4 สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นปัญหา /อุปสรรค	เป้าประสงค์ / ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบ
1. ระยะเวลาการดำเนินการตามแผน HR พ.ศ. 2554 – 2557 ไม่สอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. 2555 - 2558		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับแผนกลยุทธ์ HR</li> <li>- งบประมาณ</li> <li>- นโยบายบริหารฯ</li> </ul>
2. การกำหนดแผนกลยุทธ์ HR พ.ศ. 2554 – 2557 ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านพัฒนาระบบบริหารกำลังคน <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางระบบเข้าสู่ตำแหน่ง</li> <li>- พัฒนาปรับปรุงการประเมินฯ</li> <li>- ทบทวนโครงสร้างตำแหน่ง</li> <li>- เสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ</li> <li>- กำหนดแผนการนำสมรรถนะมาใช้ให้ชัดเจนและผลักดันให้เป็นไปตามแผน</li> <li>- ทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ใน HR</li> <li>- วางระบบการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง</li> </ul> </li> <li>2. ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง <ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อมโยงสมรรถนะฐานข้อมูลมาตรฐานตำแหน่งกับสมรรถนะฐานข้อมูลบุคคล เพื่อการวางแผนพัฒนาพนักงาน</li> </ul> </li> <li>3. ด้านสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่ระบุอื่นๆ กำหนด</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีแผนกลยุทธ์ด้านวินัยและระบบคุณธรรม</li> <li>- ไม่มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ</li> </ul>

	<p>4. ด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่</p> <p><b>การพัฒนาระบบบริหาร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบ HR ให้มีความเข้มแข็ง</li> </ul> <p>การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรได้รับการพัฒนา (อบรม / ศึกษาดูงานอย่างทั่วถึง)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาทักษะในการเป็นผู้บริหาร (เฉพาะตำแหน่งบริหารหรือเตรียมขึ้นเป็นผู้บริหาร)</li> <li>- พัฒนาผู้บริหารระหว่างการดำรงตำแหน่ง</li> </ul>	
<p>3. การกำหนดแผนกลยุทธ์ HR พ.ศ. 2554-2558 เน้นกำหนดแผนการแก้ปัญหาจำเป็นเร่งด่วนตามสถานการณ์</p>	<p><u>ด้านการพัฒนาระบบบริหาร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบ HR ให้มีความเข้มแข็ง</li> <li>- วางแผนพัฒนาโครงสร้างให้ชัดเจนขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนให้ต่อเนื่อง</li> <li>- เสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ</li> </ul>	
<p>4. การไม่ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ HR พ.ศ. 2554-2558 อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร</p>	=	<p>ทำให้ไม่มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ครอบคลุมและครบถ้วน ตามแผนงาน/โครงการเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>
<p>5. ภารกิจงานด้านอื่นๆ ของคณะทำงานทำให้การประชุมไม่ต่อเนื่องมีผลกระทบต่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ HR ที่ต้องอาศัยความร่วมมือหลายฝ่ายและส่งผลกระทบต่อติดตามประเมินผลรายเดือนและไตรมาสซึ่งอาจไม่เป็นไปตามที่กำหนด</p>	<p>3.3 เชื่อมโยงสมรรถนะฐานข้อมูลสมรรถนะกับฐานข้อมูลบุคคลเพื่อวางแผนพัฒนาพนักงาน</p> <p>3.3.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสมรรถนะ</p>	<p>การบูรณาการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแผนเป็นไปได้ยาก</p>
<p>6. การติดตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติด้าน HR ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2554 ในช่วงเปลี่ยนผ่านล่าช้าและไม่ชัดเจนเท่าที่ควร</p>	<p>1.1 วางระบบเข้าสู่ตำแหน่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนสายงานที่มีการจัดทำระบบการเข้าสู่ตำแหน่ง</li> </ul> <p>1.2 พัฒนา / ปรับการประเมินให้เอื้อต่อการวางแผนอัตรากำลัง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงตามการประเมินบุคคลและผลงานให้เอื้อต่อการวางแผนอัตรากำลังคน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับแผนกลยุทธ์ HR</li> <li>- การขยายระยะเวลาการดำเนินการสะสมไปไว้ในปีสุดท้ายของแผน</li> </ul>

8. การสื่อสารทำความเข้าใจรวมถึงการสร้างความตระหนักในความสำคัญประโยชน์และผลลัพธ์ที่เน้นจากแผนกลยุทธ์ HR ต่อบุคลากรภายในองค์กร ไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง	-	การดำเนินการตามตัวชี้วัดสร้างภาระต่อผู้เกี่ยวข้องส่งผลให้การขับเคลื่อนและการสนับสนุนมีไม่มากเท่าที่ควร
9. การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายไม่ชัดเจน	2.1 เชื่อมโยงฐานข้อมูลสมรรถนะกับฐานข้อมูลบุคคลเพื่อการวางแผนพัฒนาพนักงาน - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสมรรถนะ	ปรับแก้ตัวชี้วัดจนเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์เดิมหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
10. การปรับแผนกลยุทธ์ HR ให้เป็นไปตามกรอบการประเมินหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทำได้ยาก	3.1 จัดสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่กฎหมาย/ระเบียบฯ กำหนดไว้ - ระดับความสำเร็จในการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม	ขั้นตอนการดำเนินการยุ่งยากซับซ้อน

#### ข้อเสนอแนะ

1. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2559 – 2562 ต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ย้อนหลัง 3 ปี/ปัจจุบันและอนาคตไปอีก 3 ปี
2. การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2559 – 2562 ต้องครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน
3. การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2559 – 2562 ต้องเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะผลักดันและสนับสนุน ให้การดำเนินการถึงกิจกรรมตามเป้าหมาย
5. การสื่อสารทำความเข้าใจที่มุ่งเน้นให้พนักงานในสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้เข้าใจเป้าหมายของแผนและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนฯ
6. การสร้างเครือข่ายผู้รับผิดชอบเรื่อง HR ในหน่วยงานย่อยของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ



### ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่ประชุมคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในการประชุมครั้งที่ 1/2557 วันที่ 29 ตุลาคม 2557 การประชุมครั้งที่ 2/2557 วันที่ 13 พฤศจิกายน 2557 การประชุมครั้งที่ 3/2557 วันที่ 25 พฤศจิกายน 2557 การประชุมครั้งที่ 4/2557 วันที่ 17 ธันวาคม 2557 ได้ร่วมกันพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการดำเนินการในครั้งที่ 2 มาพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเริ่มดำเนินการตั้งแต่กระบวนการสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือน การฝึกอบรม การกำหนดตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การจัดสวัสดิการ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต การให้พ้นจากงาน และการจ่ายค่าชดเชย/ทดแทน (ถ้ามี) เมื่อออกจากงานไปแล้ว และนำมาพิจารณาร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนบริหารงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เพื่อวิเคราะห์และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีความชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างและแผนพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่พนักงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

**ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผล  
การปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์**

จากประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประเด็น ในขั้นตอนที่ 3 ที่ประชุมคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2557 วันที่ 29 ตุลาคม 2557 การประชุมครั้งที่ 2/2557 วันที่ 13 พฤศจิกายน 2557 และการประชุมครั้งที่ 3/2557 วันที่ 25 พฤศจิกายน 2557 การประชุมครั้งที่ 4/2557 วันที่ 17 ธันวาคม 2557 การประชุมครั้งที่ 1/2558 วันที่ 14 มกราคม 2558 ได้ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์และเลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์มาเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 กลยุทธ์ และเมื่อนำเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาเปรียบเทียบกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ตามตาราง ดังนี้

**ตารางที่ 5** เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เปรียบเทียบกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
	มิติที่ 1	มิติที่ 2	มิติที่ 3	มิติที่ 4	มิติที่ 5
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	√				
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2		√			
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3			√		√
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4				√	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5					√

(อธิบายตาราง) ที่ประชุมคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2559-2562

**ตารางที่ 6** การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามกรอบมาตรฐาน  
ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติ	จำนวนเป้าประสงค์เชิง กลยุทธ์ (CSFs)	จำนวนตัวชี้วัด (KPIs)	น้ำหนักของตัวชี้วัด (ร้อยละ)
มิติที่ 1	1	2	15
มิติที่ 2	2	4	20
มิติที่ 3	3	3	20
มิติที่ 4	2	3	20
มิติที่ 5	3	4	25
<b>รวม</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 7 การบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนา  
เกษตรกรปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562

มติ	ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ			หมายเหตุ
		พ.ศ. 2559	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2561	
มติที่ 1	1 (ข้อ 1.1.1)	√			ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปี 2559
	2 (ข้อ 1.1.2)		√		ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปี 2560
มติที่ 2	3 (ข้อ 2.1.1)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 3 ดำเนินการต่อเนื่อง 3 ปี
	4 (ข้อ 2.1.2)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 4 ดำเนินการทุกปี
	5 (ข้อ 2.1.3)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 5 ดำเนินการต่อเนื่อง 3 ปี
	6 (ข้อ 2.2.1)			√	ตัวชี้วัดที่ 6 ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปี 2561
มติที่ 3	7 (ข้อ 3.1.1)		√		ตัวชี้วัดที่ 7 ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปี 2560
	8 (ข้อ 3.2.1)		√		ตัวชี้วัดที่ 8 ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปี 2560
	9 (ข้อ 3.3.1)			√	ตัวชี้วัดที่ 9 ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปี 2561
	10(ข้อ 3.4.1)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 10 ดำเนินการทุกปี
	11(ข้อ 3.4.2)		√		ตัวชี้วัดที่ 11 ดำเนินการปีเว้นปี
	12(ข้อ 3.5.1)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 12 ดำเนินการทุกปี
มติที่ 4	13(ข้อ 4.1.1)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 13 ดำเนินการทุกปี
	14(ข้อ 4.2.1)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 14 ดำเนินการทุกปี
	15(ข้อ 4.2.2)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 15 ดำเนินการทุกปี
มติที่ 5	16(ข้อ 5.1.1)	√	√	√	ตัวชี้วัดที่ 16 ดำเนินการทุกปี
รวม		10	13	11	

ตารางที่ 8 สรุปจำนวนตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟู  
และพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562

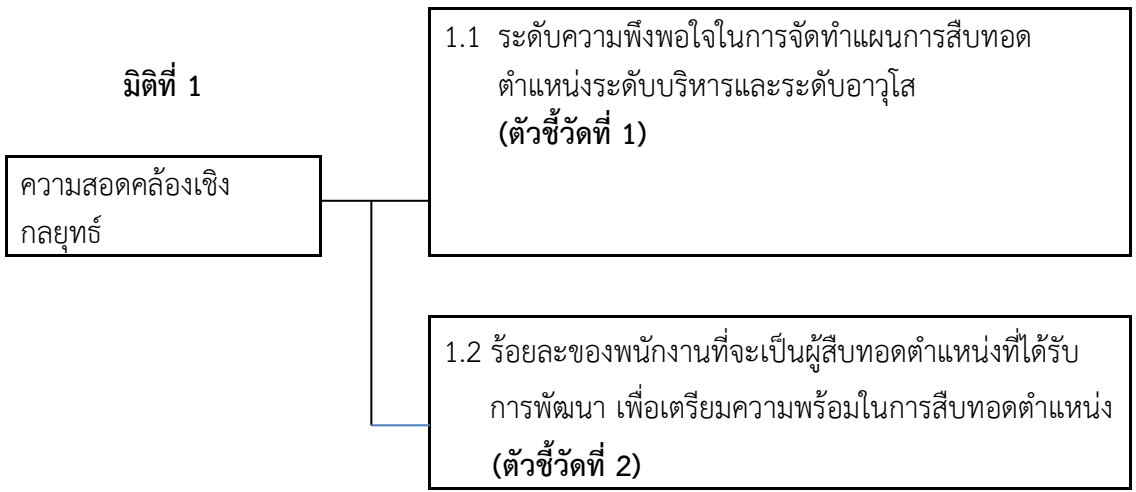
การดำเนินการ	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ		
	พ.ศ. 2559	พ.ศ. 2560	พ.ศ.2561
1. ดำเนินการแล้วเสร็จภายในปีที่กำหนด	1	3	2
2. ดำเนินการต่อเนื่อง 3 ปี	2	2	2
3. ดำเนินการทุกปี	7	8	7
รวม	10	13	11

หมายเหตุ ตัวชี้วัดที่ 11 (ข้อ 3.4.2) ดำเนินการปีเว้นปี

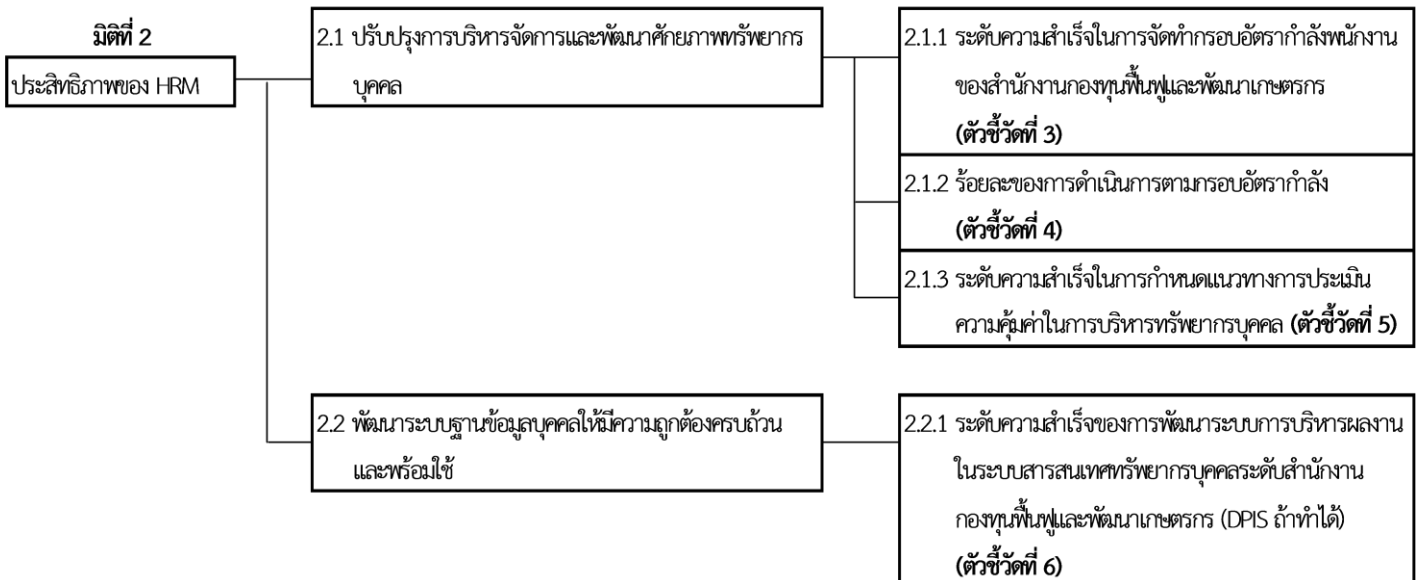
**ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล / เสนอแผนกลยุทธ์ต่อฝ่ายบริหารและจัดทำแผนงาน / โครงการรองรับ**

คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล นำผลการดำเนินการทั้ง 5 ขั้นตอนจัดทำแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562 เสนอเลขาธิการสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ในฐานะประธานคณะกรรมการกำกับดูแลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ และคณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ตามขั้นตอนพร้อมทั้งเผยแพร่ไปยังทุกหน่วยงานในสังกัดเพื่อทราบทั่วกันและรายงานกรมบัญชีกลาง เพื่อทราบและใช้ประเมินฯ ตามตัวชี้วัดที่ 4.6 ต่อไป

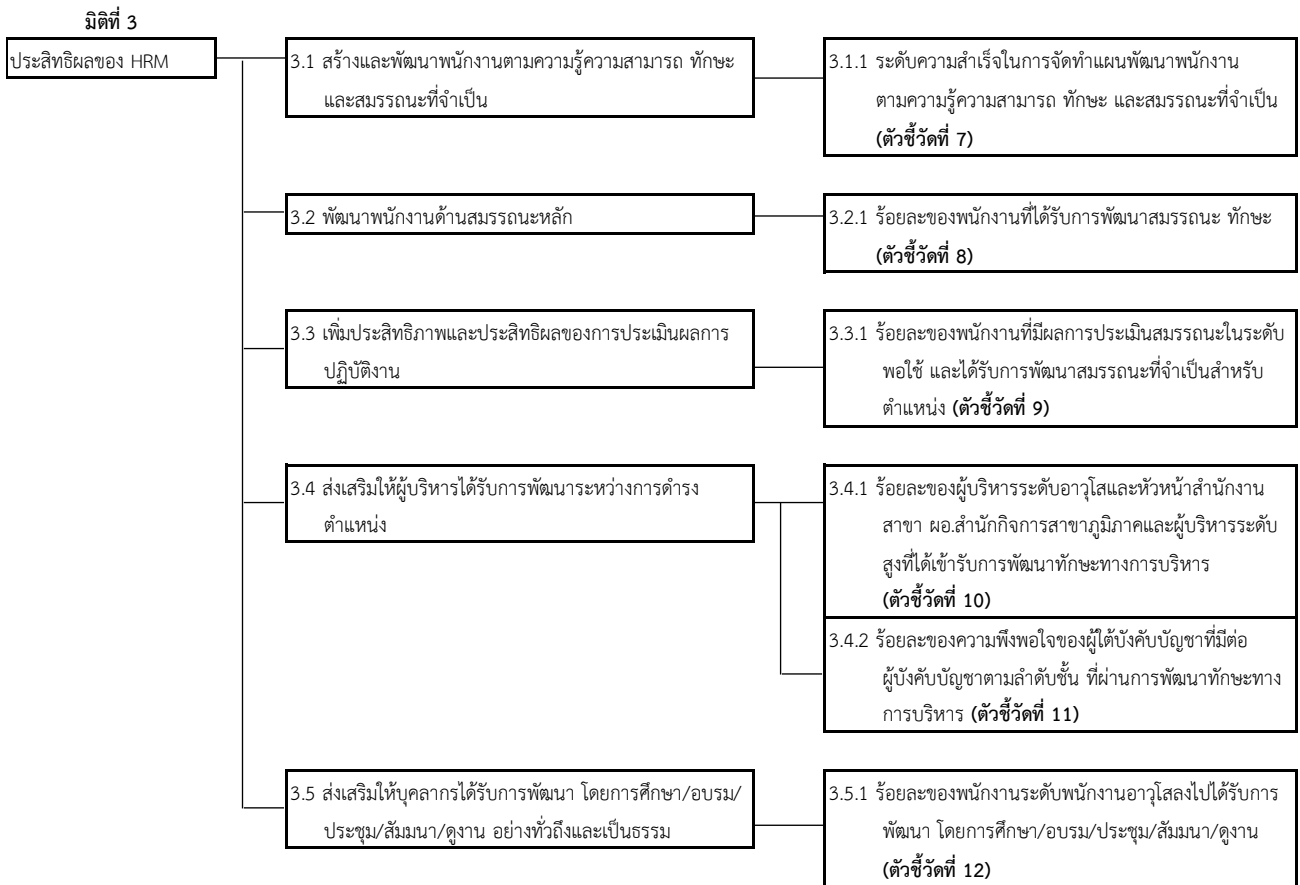
**แผนภาพที่ 2** แผนภาพแสดงสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ



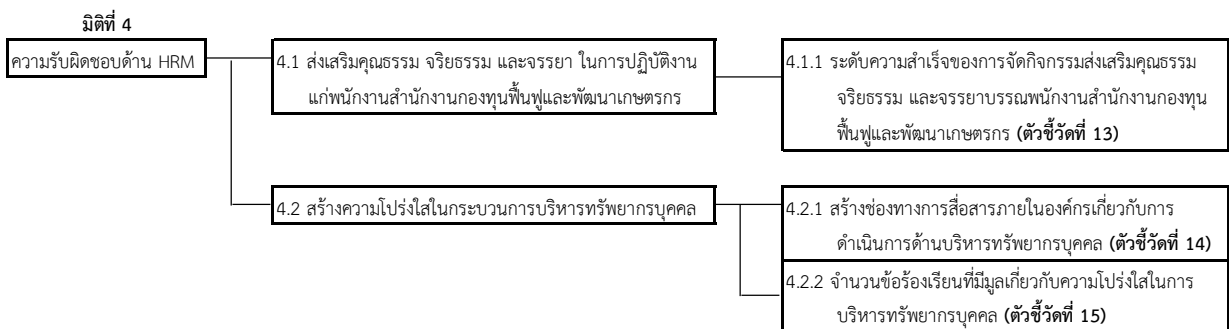
**มิตินี้ 2**



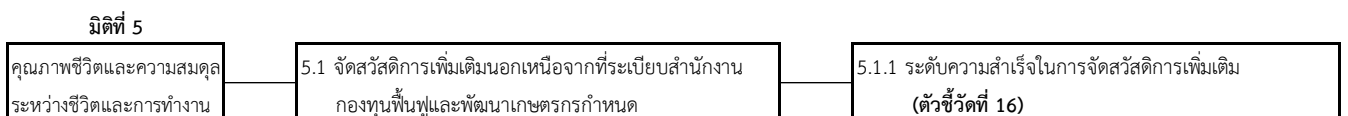
**มิติที่ 3**



**มิติที่ 4**



**มิติที่ 5**



## 2.การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหาร

### ทรัพยากรบุคคลขององค์กร



- 2.1 ปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล
  - 2.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างพนักงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ตัวชี้วัดที่ 3)
  - 2.1.2 ร้อยละของการดำเนินการตามกรอบอัตราค่าจ้าง (ตัวชี้วัดที่ 4)
  - 2.1.3 ระดับความสำเร็จในการกำหนดแนวทางประเมินความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 5)
- 2.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้มีความถูกต้องครบถ้วนและพร้อมใช้
  - 2.2.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารผลงานในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (DPS ใช้งานได้) (ตัวชี้วัดที่ 6)



- 3.1 สร้างและพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น
  - 3.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น (ตัวชี้วัดที่ 7)
- 3.2 พัฒนาศักยภาพด้านสมรรถนะหลัก
  - 3.2.1 ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะทักษะ (ตัวชี้วัดที่ 8)
- 3.3 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.3.1 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการประเมินสมรรถนะในระดับพอใช้ และได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (ตัวชี้วัดที่ 9)
- 3.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา
  - 3.4.1 ร้อยละของผู้บริหารระดับอาวุโสและหัวหน้าสำนักงานสาขา ต่อสำนักงานกิจการสหกรณ์และผู้บริหารระดับสูงที่ได้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพการบริหาร (ตัวชี้วัดที่ 10)
  - 3.4.2 ร้อยละของความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพการบริหาร (ตัวชี้วัดที่ 11)
- 3.5 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา โดยการศึกษา/อบรม/ประชุม/สัมมนา/ดูงาน อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
  - 3.5.1 ร้อยละของพนักงานระดับพนักงานอาวุโสขึ้นไปได้รับการพัฒนา โดยการศึกษา/อบรม/ประชุม/สัมมนา/ดูงาน (ตัวชี้วัดที่ 12)

### 3.การพัฒนาบุคคลทั่วไปทั้งองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น

## 1.การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง



- 1.1 ระดับความพึงพอใจในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารและระดับอาวุโส (ตัวชี้วัดที่ 1)
- 1.2 ร้อยละของพนักงานที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง (ตัวชี้วัดที่ 2)



- 5.1 จัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ระเบียบสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรกำหนด
  - 5.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม (ตัวชี้วัดที่ 16)

## 5.การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร



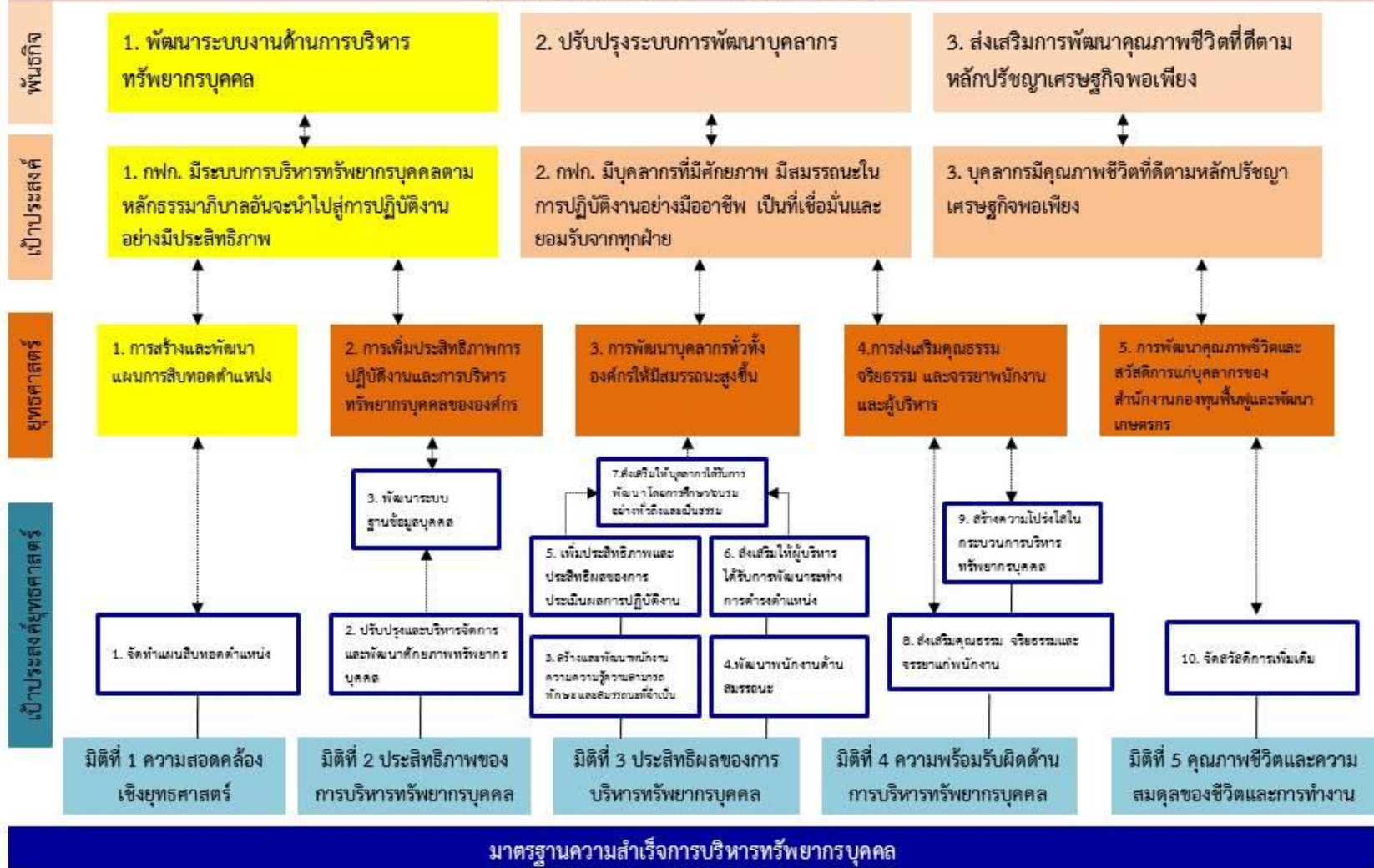
## 4.การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณพนักงาน

- 4.1 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา ในการปฏิบัติงานแก่พนักงานสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร
  - 4.1.1 ระดับความสำเร็จของการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณพนักงานสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ตัวชี้วัดที่ 13)
- 4.2 สร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 4.2.1 สร้างช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 14)
  - 4.2.2 จำนวนข้อร้องเรียนที่มีผลเกี่ยวกับความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 15)

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562

(ร่าง) แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พ.ศ. 2559-2562

วิสัยทัศน์ บริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มขีดสมรรถนะของตนเอง มีคุณธรรม มีศักยภาพอย่างมืออาชีพ มีคุณภาพชีวิตที่ดีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



## ตารางที่ 9

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 - 2562

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์
<p>เกษตรกรเป็นเจ้าของของผลผลิต โดยทำการเกษตรกรแบบครบวงจร สามารถจัดการปัญหาหนี้สินบนพื้นฐานความเข้มแข็งขององค์กรเกษตรกร</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร</p>
<p><b>พันธกิจ</b></p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น</p>
<p>1. ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร</p> <p>2. ส่งเสริม สนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรกรมของเกษตรกร</p> <p>3. พัฒนาความรู้ในด้านการเกษตรกรรม หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกร</p> <p>4. พัฒนาศักยภาพในการพึ่งพาตนเอง และเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างเกษตรกร</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาพนักงา</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร</p>























## ตารางที่ 10

## แบบฟอร์มรายการแผนงาน / โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1				
พันธกิจ	การสร้างและแผนการสืบทอดตำแหน่ง				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน / โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1.1 สร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง	1.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับหัวหน้าสาขาจังหวัดขึ้นไป (ตัวชี้วัดที่ 1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างตำแหน่งขอบเขตของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบภารกิจ และทิศทางองค์กร</li> <li>แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง</li> <li>จัดทำร่างแผนการสืบทอดตำแหน่ง</li> <li>นำเสนอคณะกรรมการบริหาร พิจารณออนุมัติแผนการสืบทอดตำแหน่ง</li> <li>เผยแพร่แผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทราบทั่วกัน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สำนักอำนวยการ</li> <li>ส่วนทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	

มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน /โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติที่ 1 ความสอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์ (ต่อ)		1.1.2 ร้อยละของบุคลากรที่ จะเป็นผู้สืบทอด ตำแหน่งที่ได้รับการ พัฒนาเพื่อเตรียม ความพร้อมในการสืบทอด ตำแหน่ง (ตัวชี้วัดที่ 2)	1. กำหนดหลักสูตรการ พัฒนากลุ่มผู้สืบทอด ตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็นใน แผนพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดให้ กลุ่มเป้าหมายตามความรู้ ความสามารถทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็น 2. ดำเนินการพัฒนาผู้สื บทอดตำแหน่ง 3. ติดตามผลการพัฒนา พนักงานตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่กำหนด	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล	

## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล	2.1 ปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล	2.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำกรอบอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ตัวชี้วัดที่ 3)	1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลัง 2. กำหนดองค์ประกอบการพิจารณา 3. นำเสนอคณะกรรมการบริหารฯ พิจารณากำหนดองค์ประกอบการพิจารณา เพื่อจัดทำร่างกรอบอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร 4. นำเสนอคณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร พิจารณานุมัติกรอบอัตรากำลัง 5. เผยแพร่กรอบอัตรากำลังบุคลากรเพื่อทราบโดยทั่วกัน	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล	
		2.1.2 ร้อยละของการดำเนินการตามกรอบอัตรากำลัง (ตัวชี้วัดที่ 4)	1. ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการตามกรอบอัตรากำลัง 2. ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามกรอบอัตรากำลังรอบ 6 เดือน	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล	

## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล (ต่อ)			3. ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามกรอบอัตรากำลังรอบ 1 ปี		
		2.1.3 ระดับความสำเร็จในการกำหนดแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 5)	1. ทบทวนกระบวนการขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร 2. ประชุมพิจารณากำหนดแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคลแยกตามโครงสร้างกลุ่มงานภายใน 3. กำหนดแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล 4. เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 5. วางระบบการติดตามผล	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล	

## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล (ต่อ)	2.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และพร้อมใช้งาน	2.2.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารผลงานในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (DPIS) (ตัวชี้วัดที่ 6)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากรในระบบ DPIS ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย และพร้อมใช้งาน</li> <li>2. ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารผลงานในระบบ DPIS</li> <li>3. การนำระบบการบริหารผลงานในระบบ DPIS ไปใช้งานจริง</li> <li>4. สำนวจความคิดเห็นในการใช้งานระบบการบริหารผลงานในระบบ DPIS</li> <li>5. ปรับปรุงระบบการบริหารผลงานในระบบ DPIS</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักอำนวยการ</li> <li>- ส่วนทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	

## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1 สร้างและพัฒนาแผนพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น	3.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานตามความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น (ตัวชี้วัดที่ 7)	1. ศึกษาวิเคราะห์ SWOT 2. จัดทำร่างแผนพัฒนาพนักงาน 3. นำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น 4. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารแผนพัฒนาพนักงานตามความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น 5. เผยแพร่แผนพัฒนาพนักงานเพื่อทราบโดยทั่วกัน	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม	
	3.2 พัฒนาพนักงานด้านสมรรถนะหลัก	3.2.1 ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลัก (ตัวชี้วัดที่ 8)	1. รวบรวมข้อมูลพนักงานโดยแบ่งที่มีกลุ่มเป้าหมายตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (สมรรถนะหลัก) 2. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักแก่กลุ่มเป้าหมายที่แบ่งตามผลการประเมินผล การปฏิบัติงาน	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม	

## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติ 3 ประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (ต่อ)			3. ติดตามผลการพัฒนาพนักงานตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด		
	3.3 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.3.1 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการประเมินสมรรถนะในระดับพอใช้และได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (ตัวชี้วัดที่ 9)	1. สนับสนุนให้พนักงานที่มีผลการประเมินสมรรถนะในระดับพอใช้ได้รับการพัฒนาตาม (ตัวชี้วัดที่ 8) 2. ติดตามผลการพัฒนาจากผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินของปีถัดไป	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม	
	3.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาระหว่างการดำรงตำแหน่ง	3.4.1 ร้อยละของพนักงานระดับหัวหน้าสำนักงานสาขาขึ้นไปที่ได้เข้ารับการพัฒนากิจกรรมการบริหาร (ตัวชี้วัดที่ 10)	1. สนับสนุนพนักงานได้เข้ารับการพัฒนากิจกรรมการบริหารในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงานภายนอกตามความเหมาะสม 2. ติดตามผลการพัฒนาพนักงานตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม	
		3.4.2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาระดับกลางและระดับสูง (ระดับหัวหน้าสำนักงานสาขาขึ้นไป) ที่ผ่านการพัฒนากิจกรรมการบริหาร (ตัวชี้วัดที่ 11)	สำรวจความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่ผ่านการพัฒนากิจกรรมการบริหารโดยหน่วยงานภายนอก	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม	



## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
<b>มิติ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล</b> (ต่อ)	3.5 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการศึกษา/อบรม/ประชุมสัมมนา/ดูงาน อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	3.5.1 ร้อยละของพนักงานระดับอาวุโสลงมาได้รับการพัฒนาโดยการศึกษา/อบรม/ประชุมสัมมนา/ดูงาน (ตัวชี้วัดที่ 12)	1. กำหนดแผนการศึกษา/ดูงาน/อบรม/สัมมนา สำหรับพนักงานระดับอาวุโสลงมา 2. สนับสนุนพนักงานกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการพัฒนาโดยการศึกษา/ดูงาน 3. ติดตามผลการพัฒนาพนักงานตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม	

## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
<b>มิติ 4 ความพร้อมรับผลิตอบ</b> <b>ด้านการบริหารทรัพยากร</b> <b>บุคคล</b>	4.1 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาในการปฏิบัติงาน แก่พนักงานของสำนักงาน กองทุนฟื้นฟูและพัฒนา เกษตรกร	4.1.1 ระดับความสำเร็จของการ จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาของ พนักงานสำนักงานกองทุน ฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ตัวชี้วัดที่ 13)	1. ประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานของ พนักงานก่อนเข้าร่วมกิจกรรม 2. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จรรยา และวินัยแก่พนักงาน 3. ประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานของ พนักงานหลังการเข้าร่วม กิจกรรมพร้อมรายงานสรุปผล การประเมิน 4. เสนอแนะแนวทางการพัฒนา ด้านคุณธรรม จริยธรรม ต่อสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและ พัฒนาเกษตรกร 5. ปรับปรุงกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรมและจริยธรรมของ พนักงาน ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์และโอกาสที่จะเอื้อ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมอย่าง จริงจัง	- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม	

## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
<b>มิติ 4 ความพร้อมรับผิดชอบ</b> <b>ด้านการบริหารทรัพยากร</b> <b>บุคคล</b> (ต่อ)	4.2 สร้างความโปร่งใสในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.2.1 สร้างช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 14)	ปรับปรุงข้อมูลในเว็บไซต์ของส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางการสื่อสารทำความเข้าใจภายในองค์กร  1. ด้านภาพรวมของส่วนทรัพยากรบุคคล 2. ด้านพัฒนาระบบงานและบริหารกำลังคน 3. ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4. ด้านสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ 5. ด้านวินัยและระบบคุณธรรม	- สำนักอำนาจการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล	
		4.2.2 จำนวนข้อเรียกร้องที่มีมูลเกี่ยวกับความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 15)	1. เก็บรวบรวมข้อเรียกร้องเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านเว็บไซต์ของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล  2. พิจารณาข้อมูลของเรื่องที่ร้องเรียนว่ามีมูลหรือไม่มูล  3. ดำเนินการทางวินัย	- สำนักอำนาจการ - สำนักกฎหมาย - ส่วนทรัพยากรบุคคล	

## (ร่าง) แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2				
พันธกิจ	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล				
มิติ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
มิติ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	5.1 จัดสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่กฎหมายและระเบียบกำหนด	5.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดสวัสดิการเพิ่มเติม (ตัวชี้วัดที่ 16)	1. สำรวจปัจจัยที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2. จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3. มีแผนงาน/โครงการจัดสวัสดิการ 4. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการจัดสวัสดิการ 5. ประเมินผลความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการ	- สำนักอำนวยการ - สำนักบริหาร - ส่วนทรัพยากรบุคคล - คณะกรรมการสวัสดิการ	

(ร่าง) ตารางที่ 11 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1. การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง	1.1 สร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง	1.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง (ระดับหัวหน้าสำนักงานสาขาจังหวัดขึ้นไป) (ตัวชี้วัดที่ 1)
			1.1.2 ร้อยละของบุคลากรที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง
2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	2. การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร	2.1 ปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล	2.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำกรอบอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ตัวชี้วัดที่ 3)
			2.1.2 ร้อยละของการดำเนินการตามกรอบอัตรากำลัง (ตัวชี้วัดที่ 4)
			2.1.3 ระดับความสำเร็จในการกำหนดแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 5)
		2.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้มีความถูกต้องครบถ้วน และพร้อมใช้	2.2.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารผลงานในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล ระดับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (DPIS) (ตัวชี้วัดที่ 6)
3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3. การพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ให้มีสมรรถนะสูงขึ้น	3.1 สร้างและพัฒนาแผนพัฒนาพนักงานตามความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น	3.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานตามความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น (ตัวชี้วัดที่ 7)

## (ร่าง) ตารางที่ 11 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
3 ประสิทธิผลของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (ต่อ)		3.2 พัฒนาพนักงานด้าน สมรรถนะหลัก	3.2.1 ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการ พัฒนาสมรรถนะ (ตัวชี้วัดที่ 7)
		3.3 เพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการ ประเมินผลการปฏิบัติ งาน	3.3.1 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการ ประเมินสมรรถนะในระดับพอใช้ และได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่ จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (ตัวชี้วัดที่ 9)
		3.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับ การพัฒนากระหว่างการ ดำรงตำแหน่ง	3.4.1 ร้อยละของผู้บริหารระดับหัวหน้า สำนักงานสาขาจังหวัดขึ้นไปที่ได้ เข้ารับการพัฒนาทักษะทางการ บริหาร (ตัวชี้วัดที่ 10)
			3.4.2 ร้อยละของความพึงพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับ บัญชาระดับสูง (ระดับหัวหน้า สำนักงานสาขาจังหวัดขึ้นไป) ที่ผ่านการพัฒนาทักษะทางการ บริหาร (ตัวชี้วัดที่ 11)
3.5 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับ การพัฒนา โดยการ ศึกษา/อบรม/ประชุม/ สัมมนา/ดูงาน อย่างทั่ว ถึงและเป็นธรรม	3.5.1 ร้อยละของพนักงานระดับอาวุโส ลงไปได้รับการพัฒนา โดยการ ศึกษา/อบรม/ประชุม/สัมมนา/ ดูงาน (ตัวชี้วัดที่ 12)		
4 ความพร้อมรับผิดด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	4. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา พนักงาน	4.1 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาใน การปฏิบัติงานแก่ พนักงานของสำนักงาน กองทุนฟื้นฟูและพัฒนา เกษตรกร	4.1.1 ระดับความสำเร็จของการจัด กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาพนักงาน ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและ พัฒนาเกษตรกร (ตัวชี้วัดที่ 13)

## (ร่าง) ตารางที่ 11 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
4 ความพร้อมรับผิดด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล (ต่อ)		4.2 สร้างความโปร่งใสใน กระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	4.2.1 สร้างช่องทางการสื่อสารภายใน องค์กร เกี่ยวกับการดำเนินการ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 14)
			4.2.2 จำนวนข้อร้องเรียนที่มีมูล เกี่ยวกับความโปร่งใสในการ บริหารทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 15)
5 คุณภาพชีวิตและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน	5. การพัฒนาคุณภาพชีวิต และสวัสดิการแก่บุคลากร สำนักงานกองทุนฟื้นฟู และพัฒนาเกษตรกร	5.1 จัดสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่ กฎหมายและระเบียบ กำหนด	5.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัด สวัสดิการเพิ่มเติม (ตัวชี้วัดที่ 16)

## ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ปีงบประมาณ 2559 - 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					การดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
					ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	2559	2560	2561	2562		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างและพัฒนา แผนการสืบทอด ตำแหน่ง	1. การจัดทำแผนการ สืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหาร	1.1 สร้างและพัฒนา แผนการสืบทอด ตำแหน่ง (มิติที่ 1)	1.1.1 ระดับความ สำเร็จในการจัด ทำแผนการสื บทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับ กลางและระดับ สูง (หัวหน้า สำนักงานสาขา ขึ้นไป (ตัวชี้วัดที่ 1)	ไม่มี	1	2	3	4	5	√					- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล
	2. การพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความ พร้อมในการสื บทอดตำแหน่ง ผู้บริหาร		1.1.2 ร้อยละของ บุคลากรที่จะ เป็นผู้สืบทอด ตำแหน่งที่ได้รับ การพัฒนาเพื่อ เตรียมความ พร้อมในการสื บทอดตำแหน่ง (ตัวชี้วัดที่ 2)	ไม่มี	60	70	80	90	100	√	√				- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล



ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ปีงบประมาณ 2559 - 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					การดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
					ต่ำกว่าเป้าหมาย	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	2559	2560	2561	2562	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานและ บริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กร	3. การจัดทำกรอบ อัตรากำลังพนักงาน และลูกจ้างและจ้าง เหมาบริการ	2.1 ปรับปรุงการบริหาร จัดการและพัฒนา ศักยภาพทรัพยากร บุคคล (มิติที่ 2)	2.1.1 ระดับความ สำเร็จในการ จัดกรอบอัตร ากำลังบุคลากร ของสำนักงาน กองทุนฟื้นฟู และพัฒนา เกษตรกร (ตัวชี้วัดที่ 3)	ไม่มี	1	2	3	4	5	√	√	√		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล
	4. การดำเนินการตาม กรอบอัตรากำลัง พนักงานอย่างมี ประสิทธิภาพ		2.1.2 ร้อยละของการ ดำเนินการตาม กรอบอัตร ากำลัง (ตัวชี้วัดที่ 4)	ไม่มี	5	10	15	20	25	√	√	√		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล

## ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ปีงบประมาณ 2559 - 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					การดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
					ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	2559	2560	2561	2562	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานและ บริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กร (ต่อ)	5. กรอบแนวทางการ ประเมิน		2.1.3 ระดับความสำเร็จในการ กำหนดแนวทางการประเมิน ความคุ้มค่าในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 5)	ไม่มี	1	2	3	4	5	✓	✓	✓		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล
	6. พัฒนาระบบการบริหารผลงานในระบบสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคลระดับสำนักงาน กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (DPIS)	2.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้มีความถูกต้องครบถ้วนและพร้อมใช้งาน (มิติที่ 2)	2.2.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารผลงานในระบบสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคลระดับสำนักงาน กองทุนฟื้นฟูและพัฒนา เกษตรกร (DPIS) (ตัวชี้วัดที่ 6)	ไม่มี	1	2	3	4	5			✓		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ปีงบประมาณ 2559 - 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					การดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
					ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	2559	2560	2561	2562	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทั่ว ทั้งองค์กร	7. แผนพัฒนา พนักงานตาม ความรู้ ความ สามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ จำเป็น	3.1 สร้างและพัฒนา แผนพัฒนาพนักงาน ตามความรู้ ความ สามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ จำเป็น (มิติที่ 3)	3.1.1 ระดับความ สำเร็จในการจัด ทำแผนพัฒนา พนักงานตาม ความรู้ ความ สามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็น (ตัวชี้วัดที่ 7)	ไม่มี	1	2	3	4	5		√			- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม
	8. การพัฒนาพนักงาน ด้านสมรรถนะหลัก	3.2 พัฒนาพนักงานด้าน สมรรถนะหลัก (มิติที่ 3)	3.2.1 ร้อยละของ พนักงานได้ รับการพัฒนา สมรรถนะหลัก (ตัวชี้วัดที่ 8)	ไม่มี	60	70	80	90	100		√	√		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม

ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ปีงบประมาณ 2559 - 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					การดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
					ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	2559	2560	2561	2562	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทั่ว ทั้งองค์กร (ต่อ)	9. การเพิ่มประสิทธิ ภาพและประสิทธิ ผลของการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	3.3 เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (มิติที่ 3)	3.3.1 ร้อยละของ พนักงานที่มีผล การประเมิน สมรรถนะใน ระดับพอใช้และ ได้รับการพัฒนา สมรรถนะที่ จำเป็นสำหรับ ตำแหน่ง (ตัวชี้วัดที่ 9)	ไม่มี	60	70	80	90	100		√	√		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม
	10. การพัฒนาผู้ บริหารระหว่าง การดำรงตำแหน่ง	3.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ได้รับการพัฒนา ระหว่างการดำรง ตำแหน่ง (มิติที่ 3)	3.4.1 ร้อยละของผู้ บริหารระดับ กลางและระดับ สูง (ระดับ หัวหน้าสำนัก งานสาขาขึ้นไป) ที่ได้รับการ พัฒนาทักษะ ทางการบริหาร (ตัวชี้วัดที่ 10)	ไม่มี	0	5	10	15	20	√	√	√		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม

ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ปีงบประมาณ 2559 - 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					การดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
					ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	2559	2560	2561	2562	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทั่ว ทั้งองค์กร (ต่อ)	11. โครงการติดตาม ผลการพัฒนา ทักษะผู้บริหาร		3.4.2 ร้อยละความพึง พอใจของผู้ได้ บังคับบัญชาที่มี ต่อผู้บริหาร ระดับกลางและ ระดับสูง (ระดับ หัวหน้าสาขา ขึ้นไป) ที่ผ่าน การพัฒนาทักษะ ทางการบริหาร (ตัวชี้วัดที่ 11)	ไม่มี	60	65	70	75	80	√	√	√		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม
	12. โครงการศึกษาดู งานเพื่อการ พัฒนา	3.5 ส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการพัฒนา โดยการศึกษา/ อบรม/ประชุม/ สัมมนา/ดูงาน อย่าง ทั่วถึงและเป็นธรรม	3.5.1 ร้อยละของ พนักงานระดับ อาวุโสลงมาได้ รับการพัฒนา โดยการศึกษา/ อบรม/ประชุม/ สัมมนา/ดูงาน (ตัวชี้วัดที่ 12)	ไม่มี	0	10	20	30	40	√	√	√		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม

ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ปีงบประมาณ 2559 - 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					การดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
					ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	2559	2560	2561	2562	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา แก่บุคลากรของ สำนักงานกองทุนฟื้นฟู และพัฒนาเกษตรกร	13. กิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาพนักงาน	4.1 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาในการ ปฏิบัติงานแก่ พนักงานของสำนัก งานกองทุนฟื้นฟู และพัฒนาเกษตรกร (มิติที่ 4)	4.1.1 ระดับความ สำเร็จของการ จัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาพนักงาน ของสำนักงาน กองทุนฟื้นฟู และพัฒนา เกษตรกร (ตัวชี้วัดที่ 13)	ไม่มี	1	2	3	4	5	√	√	√		- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม
	14. สร้างช่องทางการ สื่อสารภายใน องค์กรด้านการ บริหารทรัพยากร บุคคล	4.2 สร้างความโปร่งใส ในกระบวนการ บริหารทรัพยากร บุคคล (มิติที่ 4)	4.2.1 สร้างช่องทาง การสื่อสารภายใน องค์กรเกี่ยวกับ การดำเนินการ บริหาร ทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 14)	ไม่มี	1	2	3	4	5	√	√			- สำนักอำนวยการ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - ส่วนฝึกอบรม

ตารางที่ 12 แนวทางการบริหารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ปีงบประมาณ 2559 - 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าพื้นฐาน	ระดับเป้าหมาย					การดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
					ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ต่ำกว่าเป้าหมาย	ตรงตามเป้าหมาย	เหนือกว่าเป้าหมาย	ยอดเยี่ยม	2559	2560	2561	2562		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา แก่บุคลากรของ สำนักงานกองทุนฟื้นฟู และพัฒนาเกษตรกร (ต่อ)	15. ความโปร่งใสใน การบริหาร ทรัพยากรบุคคล		4.2.2 จำนวนข้อร้อง เรียนที่มีมูลเกี่ยว กับความโปร่งใส ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (ตัวชี้วัดที่ 15)	ไม่มี	< 4	< 3	< 2	< 1	0		√	√			- สำนักอำนวยการ - สำนักกฎหมาย - ส่วนทรัพยากรบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาคุณภาพชีวิต และสวัสดิการแก่ บุคลากรของสำนักงาน กองทุนฟื้นฟูและพัฒนา เกษตรกร	16. การจัดสวัสดิการ เพิ่มเติม	5.1 จัดสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่ กฎหมายและ ระเบียบฯ กำหนด (มิติที่ 5)	5.1.1 ระดับความ สำเร็จในการจัด สวัสดิการ เพิ่มเติม (ตัวชี้วัดที่ 16)	ไม่มี	1	2	3	4	5	√	√	√			- สำนักอำนวยการ - สำนักบริหาร - ส่วนทรัพยากรบุคคล - คณะกรรมการสวัสดิการ

