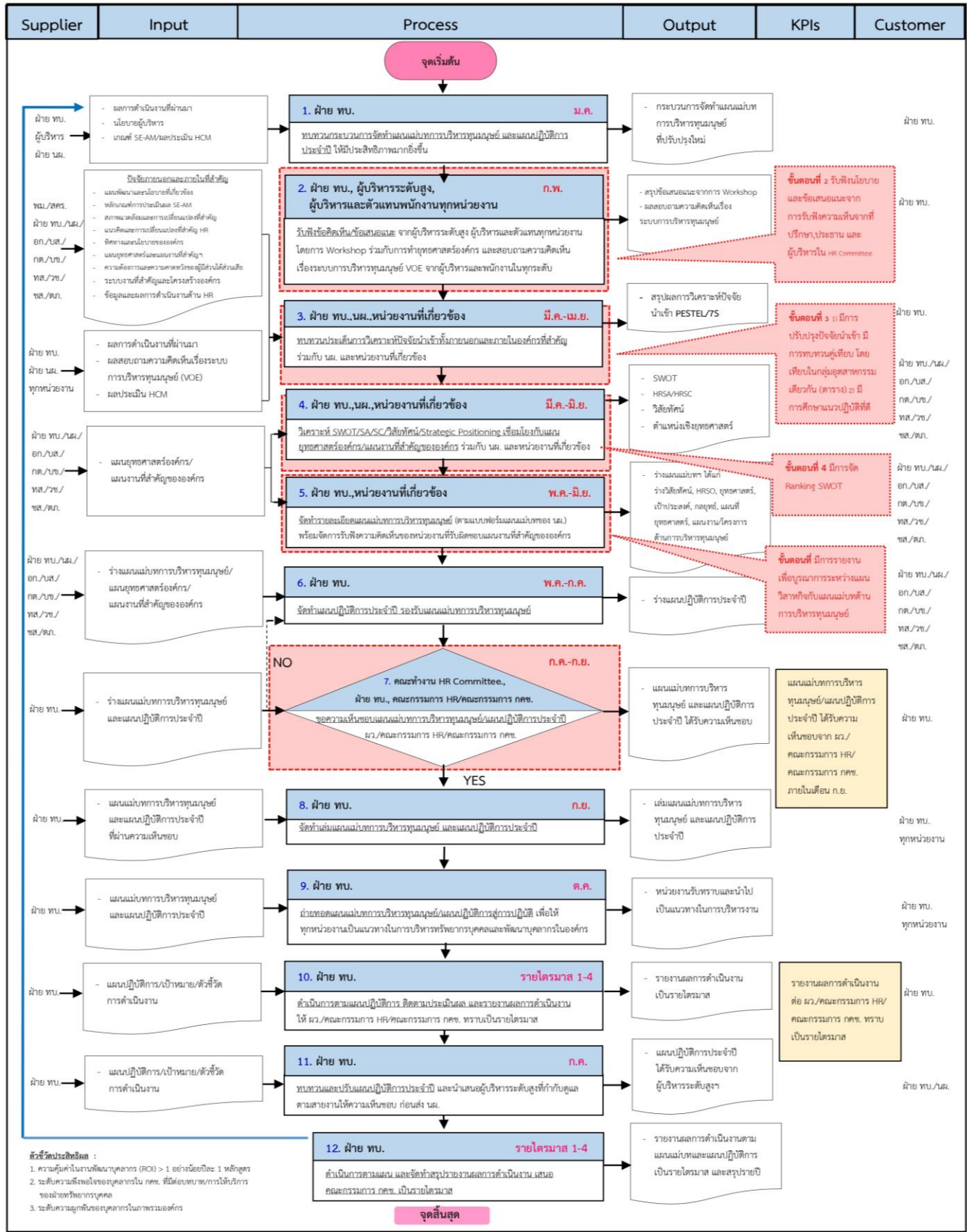


แบบฟอร์มการพัฒนาปรับปรุงและบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR)

๑. ชื่อองค์ความรู้	การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ		
๒. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการบริหารทุนมนุษย์		
๓. วันที่บันทึกความรู้	๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗		
๔. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	๑. นางสาวสมหญิง อมรโยธิน	รอง ผอ.ทบ.	
	๒. นางสาวพรทิพย์ ดวงวัง	ผอ.ก.บ.ทบ.	
	๓. นายธนรรจิตร์ คลี่พันธ์	บุคลากร ๗	
	๔. นางสาวกัศปัสร์ ตั้งเจริญถาวร	บุคลากร ๖	
๕. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)			
๑. เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปีบัญชี			
๒. เพื่อสรุปองค์ความรู้และข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์รายไตรมาส			
๓. เพื่อนำข้อเสนอแนะ/ปัญหาอุปสรรคที่พบจากกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ไปพิจารณาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			
๔. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นศูนย์กลางความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป			
๖. รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการ (ก่อนปรับปรุง)			
ชื่อกระบวนการ	กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์		
วัตถุประสงค์ของกระบวนการ	เพื่อตอบสนองเกณฑ์ Enablers การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)		
๗. แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ (ใช้ในปี ๒๕๖๗)			
๑) แยก SIPOC เป็น ๑๒ กระบวนการย่อย แบ่งเป็นภาพรวม และตามข้อย่อย ของกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์			
๒) นำนโยบายและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ HR และผู้บริหารมาเป็นแนวทางการจัดทำแผนแม่บท HCM			
๓) ทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ เช่น แผนพัฒนาและนโยบายที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์การประเมินผล SE-AM สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ แนวคิดและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ HR ทิศทางและนโยบายขององค์กร แผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญฯ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบงานที่สำคัญและโครงสร้างองค์กร ข้อมูลและผลการดำเนินงานด้าน HR			
๔) วิเคราะห์ SWOT/SA/SC/วิสัยทัศน์/Strategic Positioning เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร/แผนงานที่สำคัญขององค์กร			
๕) บูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน			
๘. รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการ (หลังปรับปรุง)			
ตัวชี้วัดของกระบวนการประจำปี ๒๕๖๗	เป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการประจำปี ๒๕๖๗	ผลการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๗	
๑. ความครบถ้วนของการดำเนินงานตามกระบวนการ	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	
๒. ความคุ้มค่าในงานพัฒนาบุคลากร (ROI) > ๑ อย่างน้อยปีละ ๑ หลักสูตร	๑ หลักสูตร	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยและการบริหารจัดการทรัพย์สินของการเคหะแห่งชาติ”	
๓. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรใน กคช. ที่มีต่อบทบาท/การให้บริการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผลคะแนนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ผลคะแนนปี ๒๕๖๗ = ๓.๗๙ เพิ่มขึ้น ๐.๐๖ (ปี ๒๕๖๖ = ๓.๗๓)	
๔. ระดับความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมองค์กร	ผลคะแนนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ผลคะแนนปี ๒๕๖๗ = ๔.๔๑ เพิ่มขึ้น ๐.๐๑ (๒๕๖๖ = ๔.๔๐)	

๙. Flowchart กระบวนการ ปี ๒๕๖๗



**ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ :**

1. ความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร (ROI) > 1 อย่างน้อยปีละ 1 หลักจุด
2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรใน กศ. ที่มีบทบาท/การให้บริการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. ระดับความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมองค์กร

๑๐. สิ่งที่ได้จากการดำเนินงานปี ๒๕๖๗	
ประเด็น	รายละเอียดประเด็นที่มีการพัฒนาปรับปรุง
	<p>๑) นำนโยบายและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ HR /ผว./ผู้บริหารระดับสูง มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนแม่บท HCM โดยการพัฒนาผู้บริหาร หรือบุคลากรที่พร้อมจะขึ้นเป็นผู้บริหาร ควรเพิ่มการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถ ทักษะ การคิดวิเคราะห์เชิงธุรกิจและการคิดวิเคราะห์แบบองค์รวม การปรับ Mindset และการปรับวิธีการวัดผลเชิงระบบโดยนำเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้และเพิ่มการเชื่อมโยงแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในทุกมิติ</p> <p>๒) ประชุมผู้บริหารระดับสูง (Executive meeting) (ผู้ร่วมประชุมตำแหน่งเดียวกับในคณะทำงานยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee)) เพื่อริเริ่มและกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ชัดเจนและแผนงานในแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์</p> <p>๓) สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ เช่น แผนพัฒนาและนโยบายที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์การประเมินผล SE-AM สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ แนวคิดและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ HR ทิศทางและนโยบายขององค์กร แผนวิสาหกิจและแผนงานที่สำคัญ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบงานที่สำคัญและโครงสร้างองค์กร ข้อมูลและผลการดำเนินงานด้าน HR โดยนำมาวิเคราะห์และจัดกลุ่มประเด็นผ่านเครื่องมือ 7S (Structure Staff Strategy Style System Skill Shared value) และ PESTEL (Political Economic Social Technological Environmental Legal) โดยประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์จัดทำตาราง Work sheet เพื่อสรุปประเด็นที่ได้จากข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก</p> <p>๔) วิเคราะห์และสรุปประเด็น SWOT HR โดยสอดคล้องกับ SWOT ขององค์กรดังนี้</p> <p>S1 กคช. เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายรัฐบาล และมีพระราชบัญญัติรองรับการพัฒนา ปรับปรุง ที่อยู่อาศัยและชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตผู้อยู่อาศัย รวมถึงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน</p> <p>S2 สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนของ กคช. อย่างต่อเนื่องและพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ โดยมีหน่วยงาน สคส./สจจ. และนักพัฒนาชุมชนที่มีศักยภาพที่ดูแลพื้นที่ทั่วประเทศผ่านกระบวนการความร่วมมือกับภาครัฐ และเอกชน</p> <p>W1 กระบวนการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทำให้ล่าช้าส่งผลกระทบต่อด้านการเงิน และการบริหารชุมชน ตลอดจนภาพลักษณ์องค์กร</p> <p>W2 การวางกำลังคนไม่เพียงพอกับงาน ควบคู่กับการเพิ่มทักษะการสื่อสารการตลาด การบริหารจัดการทรัพยากรพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม</p> <p>O1 นโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญเรื่องการออกแบบที่อยู่อาศัยตามหลัก Universal Design และ Eco-Friendly Design สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์</p> <p>O2 การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชนและภาคีเครือข่าย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการกิจองค์กร ทั้งในด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย การพัฒนาชุมชนการจัดประโยชน์ในทรัพย์สินการบริหารจัดการองค์กร</p> <p>T1 สถานการณ์โรคอุบัติใหม่ ภัยธรรมชาติ ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว รวมทั้งระบบอุตสาหกรรมก่อสร้างที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ลูกค้า ผู้รับจ้าง และ กคช.</p> <p>T2 กฎหมาย ระเบียบ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อ กคช. และการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น PDPA กฎหมายสมรสเท่าเทียม เป็นต้น</p> <p>๕) วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Advantage (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Challenge (SC) ด้านการบริหารทุนมนุษย์</p> <p>HRSA1 องค์กรให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตผ่านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเพิ่มทักษะที่หลากหลาย</p> <p>HRSA2 มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>HRSA3 มีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมการบริหารจัดการบุคลากรทั้งระบบ</p> <p>HRSC1 การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์</p> <p>HRSC2 การบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง</p> <p>HRSC3 ส่งเสริมสวัสดิการที่รองรับบุคลากรทุกช่วงวัยเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>HRSC4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติงาน</p>

๖) การวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์เชิงรุก

พัฒนาการบริหารทุนมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงพัฒนา

ยกระดับประสิทธิภาพการพัฒนาศูนย์บุคลากรและผู้นำ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน

สร้างประสบการณ์ที่ดี ยกระดับความผูกพันบุคลากร

เสริมสร้างวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์เชิงรับ

บูรณาการข้อมูลเพื่อบริหารทุนมนุษย์ยุคดิจิทัล

๗) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐ เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

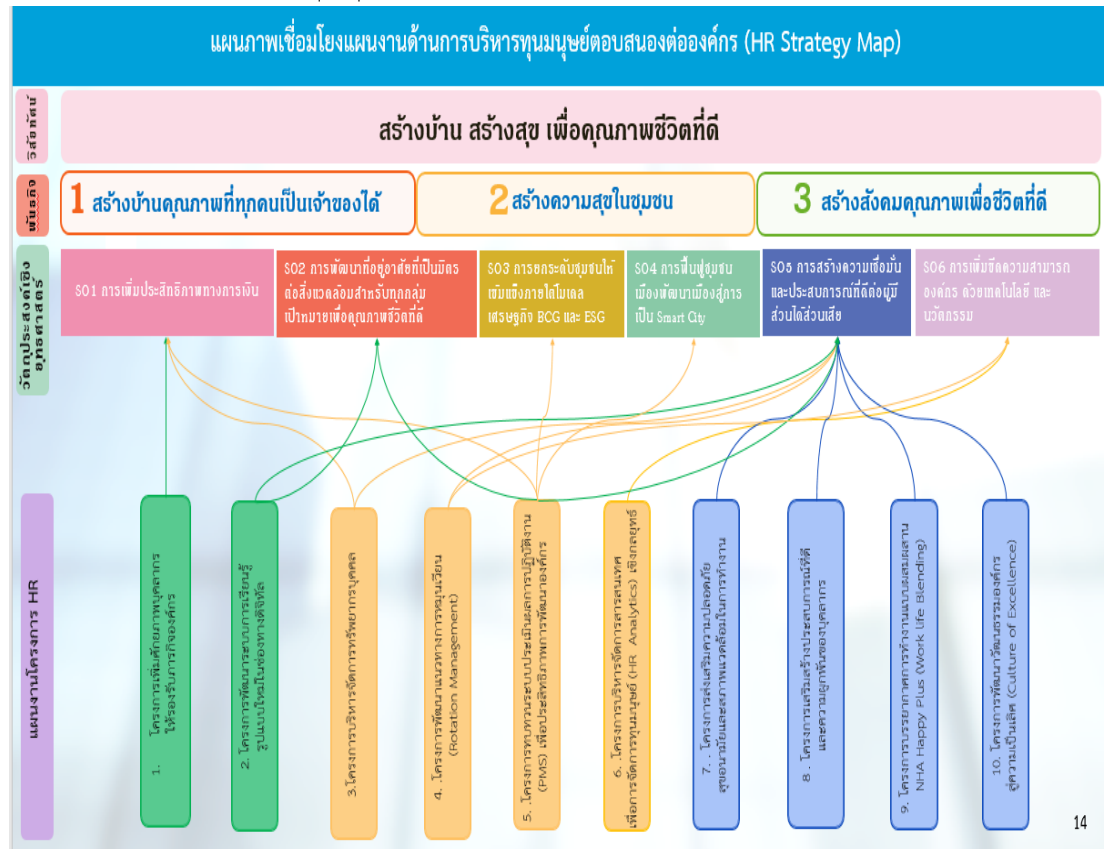
๒๕๖๗ เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Efficiency Increasing)

๒๕๖๘ เริ่มก้าวไรจากการดำเนินงานปกติควบคู่กับการปรับภาพลักษณ์องค์กรและสร้างฐานลูกค้าใหม่ (Restarting & Rebranding)

๒๕๖๙-๒๕๗๐ เติบโตจากธุรกิจใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green & Growth)

๘) บูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง โดยรับฟังความคิดเห็นและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานตาม Business enablers กับแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ เช่น แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนแม่บทด้านจัดการความรู้และด้านนวัตกรรม และสอบถามความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ กคช.ปี 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2567) เพื่อให้ข้อมูลสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๙) เชื่อมโยงแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ตอบสนองต่อองค์กร (HR Strategy Map)



ปัญหา/อุปสรรค

- การจัดทำเอกสารเล่มแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์มีมากขึ้น ตามเกณฑ์และระดับคะแนนด้าน HCM ที่สูงขึ้น
- การนำข้อมูลในส่วนต่างๆ มาวิเคราะห์และประกอบเป็นข้อมูลในด้านทุนมนุษย์มีเพิ่มมากขึ้น

สาเหตุของปัญหา/อุปสรรค

- การหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อมาประกอบการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นจากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ผู้ว่าการ ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง (Executive meeting) หรือคณะทำงานยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) และข้อเสนอแนะจากหน่วยงานต่างๆ ตามที่ได้ไปบูรณาการร่วมกัน
- บุคลากรในหน่วยงานยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์

๑๑. สาเหตุหรือที่มาในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน (As-Is Process)

- ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน IRDP
- หลักเกณฑ์ Enablers หรือมาตรฐานหรือกรอบแนวทางที่เป็นที่ยอมรับ (เช่น มาตรฐาน ISO OECD COSO-ERM เป็นต้น)
- ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ลดขั้นตอนที่ยุงยาก, ลดระยะเวลา, ลดค่าใช้จ่าย, ลดการสูญเสีย, และเพิ่มคุณภาพหรือมาตรฐานในการทำงาน
- การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ เป็นต้น
- นโยบายรัฐบาล กฎเกณฑ์และข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับดูแล นโยบายและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมทั้งของผู้บริหาร
- แนวทางปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานชั้นนำหรือหน่วยงานคู่เทียบ
- อื่นๆ (โปรดระบุ) เช่น ข้อเสนอแนะจากการถามตอบในกลุ่ม LINE ของ SE-EM ของ สคร. หรือคำถาม-คำตอบในวัน Feedback Day
- ไม่เปลี่ยนแปลง

๑๒. แนวทางการเรียนรู้/การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการในปีต่อไป (ปี ๒๕๖๗)

๑. ปรับปรุง/เพิ่มมาตรฐาน เครื่องมือ/คู่มือ หลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลง
๒. ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการในแต่ละ SIPOC ย่อย ที่สนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และจัดทำ AAR ให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป
๓. ปรับปรุงตามตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีขององค์กรชั้นนำ
๔. ปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะกรรมการ ผู้บริหาร หน่วยงานกำกับ แผนวิสาหกิจ แผนดำเนินงานของหน่วยงาน ที่มีการเปลี่ยนแปลง
๕. บูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และแผนงานที่สำคัญ อย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น
๖. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องมือมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์ SWOT
๗. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ การจัดทำแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) นั้น เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
๘. ข้อเสนอแนะตามประเด็นที่การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จากผลประเมินตัวชี้วัด Core Business Enabler ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาการถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่จะสามารถปฏิบัติได้ตามแผนอย่างครบถ้วนถูกต้อง ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีการบันทึกองค์ความรู้ในรูปแบบของแบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ธนรรจิตร์ คลีพันธ์

(นายธนรรจิตร์ คลีพันธ์)

บุคลากร ๗ กบ.ทบ.

ผู้ประเมินและปรับปรุงกระบวนการเพื่อบันทึกความรู้

๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๗