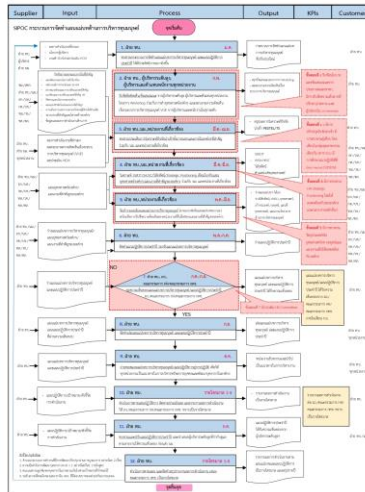


1. ชื่อองค์ความรู้	การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	
2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการบริหารทุนมนุษย์	
3. วันที่บันทึกความรู้	12 กันยายน 2566	
4. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	1. นางสาวทอง ไหมยศ	ผอ.ทบ.
	2. นางสาวสมหญิง อมรโยธิน	รอง ผอ.ทบ.
	3. นางสาวพรทิพย์ ดวงวัง	ผอก.กบ.ทบ.
	4. นายธนรรจิตร์ คลี่พันธ์	บุคลากร 7
	5. นางสาวภคปภัสร ตั้งเจริญถาวร	บุคลากร 6
5. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)		
<p>1. เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปีบัญชี</p> <p>2. เพื่อสรุปองค์ความรู้และข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์รายไตรมาส</p> <p>3. เพื่อนำข้อเสนอแนะ/ปัญหาอุปสรรคที่พบจากกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ไปพิจารณาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นศูนย์กลางความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป</p>		
6. รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการ (ก่อนปรับปรุง)		
ชื่อกระบวนการ	กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์	
วัตถุประสงค์ของกระบวนการ	เพื่อตอบสนองเกณฑ์ Enablers การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)	
7. แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ (ใช้ในปี 2566)		
<p>1) แยก SIPOC เป็น 12 กระบวนการย่อย แบ่งเป็นภาพรวม และตามข้อย่อย ของกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์</p> <p>2) นำนโยบายและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ HR และผู้บริหารมาเป็นแนวทางการจัดทำแผนแม่บท HCM</p> <p>3) ทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ เช่น แผนพัฒนาและนโยบายที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์การประเมินผล SE-AM สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ แนวคิดและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ HR ทิศทางและนโยบายขององค์กร แผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญฯ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบงานที่สำคัญและโครงสร้างองค์กร ข้อมูลและผลการดำเนินงานด้าน HR</p> <p>4) วิเคราะห์ SWOT/SA/SC/วิสัยทัศน์/Strategic Positioning เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร/แผนงานที่สำคัญขององค์กร</p> <p>5) บูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p>		
8. รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการ (หลังปรับปรุง)		
ตัวชี้วัดของกระบวนการประจำปี 2566	เป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการประจำปี 2566	ผลการดำเนินงานประจำปี 2566
1. ความครบถ้วนของการดำเนินงานตามกระบวนการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2. การจัดทำแผน และดำเนินการตามแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

ตัวชี้วัดของกระบวนการ ประจำปี 2566	เป้าหมายตัวชี้วัดของ กระบวนการ ประจำปี 2566	ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2566
3. จำนวนกระบวนการทำงานที่มีการพัฒนาปรับปรุง ผ่านการบูรณาการ อย่างน้อย 2 เรื่อง (Co-Creation)	2 เรื่อง	1. ระบบ E-Contract สนับสนุน งานจัดประชุม 2. Google Data Studio สนับสนุนงานสัญญาก่อสร้าง
4. ความคุ้มค่าในงานพัฒนาบุคลากร (ROI) > 1 อย่างน้อยปีละ 1 หลักสูตร	1 หลักสูตร	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการประยุกต์ใช้ความคิด สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์ Creative Property Development Bootcamp
5. คะแนนความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมเป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	ผลคะแนนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ผลคะแนนปี 2566 - 4.40 เพิ่มขึ้น 0.01 (ปี 2565 - 4.39)
6. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรใน กคช. ที่มีต่อบทบาทของฝ่าย ทรัพยากรบุคคล	ผลคะแนนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ผลคะแนนปี 2566 - 3.73 เพิ่มขึ้น 0.01 (ปี 2565 - 3.72)

9. Flowchart กระบวนการ ปี 2566



10. สิ่งที่ได้จากการดำเนินงานปี 2566

ประเด็น	รายละเอียดประเด็นที่มีการพัฒนาปรับปรุง
	<p>1) นำนโยบายและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ HR และผู้บริหารมาเป็นแนวทางการจัดทำแผนแม่บท HCM โดยการพัฒนาผู้บริหาร หรือบุคลากรที่พร้อมจะขึ้นเป็นผู้บริหาร ควรเพิ่มการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถ ทักษะ ทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงธุรกิจและการคิดวิเคราะห์แบบองค์รวม การปรับ Mindset และการปรับวิธีการวัดผลเชิงระบบโดยนำเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้และเพิ่มการเชื่อมโยงแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในทุกมิติ</p> <p>2) ประชุมคณะทำงานยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) เพื่อริเริ่มและกำหนดยุทธศาสตร์</p>

ศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ทิศทางองค์กรและแผนงานในแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์

3) สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ เช่น แผนพัฒนาและนโยบายที่เกี่ยวข้องหลักเกณฑ์การประเมินผล SE-AM สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ แนวคิดและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ HR ทิศทางและนโยบายขององค์กร แผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญๆ 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

4) วิเคราะห์และสรุปประเด็น SWOT HR โดยสอดคล้องกับ SWOT ขององค์กร ดังนี้

- S กคช. เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายรัฐบาล และมีพระราชบัญญัติรองรับในการพัฒนาที่อยู่อาศัย รวมถึงมีอำนาจหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
- W การวางกำลังคนไม่สอดคล้องกับงานและโครงสร้าง ควบคู่กับการเพิ่มทักษะการสื่อสารการตลาด การบริหารจัดการทรัพยากรพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
- O การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินภารกิจองค์กรทั้งในเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์
- T สถานการณ์โรคอุบัติใหม่ ภัยธรรมชาติ รวมทั้งแนวโน้มเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ระบุอุตสาหกรรม การก่อสร้างที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ลูกค้ำ และ กคช. และกฎหมาย ระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อ กคช.

5) วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Advantage (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Challenge (SC) ด้านการบริหารทุนมนุษย์

- HRSA1 มีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมและบูรณาการ
- HRSA2 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการที่อยู่อาศัยและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- HRSA3 มีความพร้อมในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย
- HRSC1 บริหารอัตรากำลังและโครงสร้างให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
- HRSC2 การพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ให้ทันกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อตอบสนองทุกช่วงวัย
- HRSC3 การปรับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- HRSC4 การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนด้านการบริหารจัดการที่อยู่อาศัย สำหรับผู้มีรายได้น้อย
- HRSC5 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการข้อมูลให้สนับสนุนและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารและพัฒนาบุคลากร

6) การวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์เชิงรุก

- การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร ยกระดับการปฏิบัติงาน
- พัฒนาระบบเส้นทางความก้าวหน้าอย่างบูรณาการ

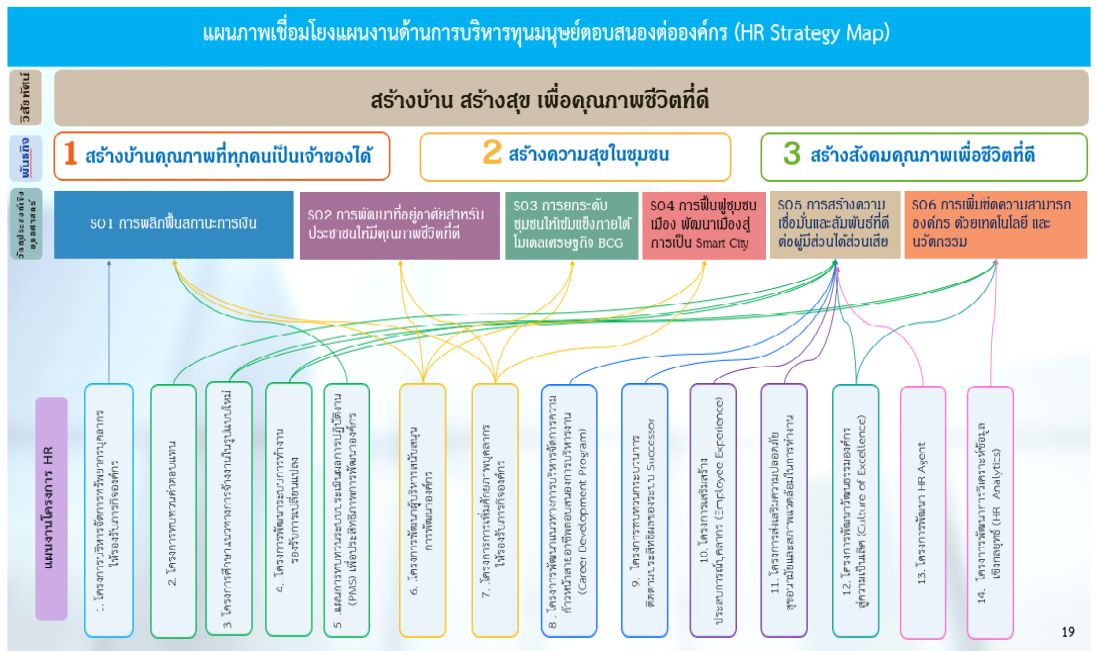
กลยุทธ์เชิงพัฒนา

- บริหารบุคลากรรองรับภารกิจองค์กร
- การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน

- สร้างประสบการณ์ที่ดี ยกระดับความผูกพันบุคลากร

- เสริมสร้างวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศ
- กลยุทธ์เชิงรับ
- พัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย
- 7) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2567-2570 เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร
 - 2567 พลิกฟื้นสถานะองค์กร Turning around
 - 2568 หลุดพ้นกับดักปัญหาขาดทุน Loosing from Trap
 - 2569-2570 เติบโตจากธุรกิจใหม่ Taking off
- 8) บูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และแผนงานที่เกี่ยวข้อง โดยรับฟังความคิดเห็นและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานตาม Business enablers กับแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ เช่น แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด แผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการแผนแม่บทด้านจัดการความรู้และด้านนวัตกรรม แผนแม่บทด้านบริหารความเสี่ยงและการบริหารการควบคุมภายใน แผนพัฒนาดิจิทัล และสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) เพื่อให้ข้อมูลสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 9) เชื่อมโยงแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ตอบสนองต่อองค์กร (HR Strategy Map)



<p>ปัญหา/อุปสรรค</p>	<p>1. การจัดทำเอกสารเล่มแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์มีมากขึ้น ตามเกณฑ์และระดับคะแนนด้าน HCM ที่สูงขึ้น</p> <p>2. การนำข้อมูลในส่วนต่างๆ มาวิเคราะห์และประกอบเป็นข้อมูลในด้านทุนมนุษย์มีเพิ่มมากขึ้น</p>
<p>สาเหตุของปัญหา/อุปสรรค</p>	<p>1. การหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อมาประกอบการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ต้องใช้เวลามากขึ้นจากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และข้อเสนอแนะจากหน่วยงานต่างๆ ตามที่ได้ไปบูรณาการร่วมกัน</p> <p>2. บุคลากรในหน่วยงานยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์</p>

11. สาเหตุหรือที่มาในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน (As-Is Process)

ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน IRDP

หลักเกณฑ์ Enablers หรือมาตรฐานหรือกรอบแนวทางที่เป็นที่ยอมรับ (เช่น มาตรฐาน ISO OECD COSO-ERM เป็นต้น)

ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก ลดระยะเวลา ลดค่าใช้จ่าย ลดการสูญเสีย และเพิ่มคุณภาพหรือมาตรฐานในการทำงาน
- การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ เป็นต้น
- นโยบายรัฐบาล กฎเกณฑ์และข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับดูแล นโยบายและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ กคช. รวมทั้งของผู้บริหาร
- แนวทางปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานชั้นนำหรือหน่วยงานคู่เทียบ
- อื่นๆ (โปรดระบุ) เช่น ข้อเสนอแนะจากการถามตอบในกลุ่ม LINE ของ SE-EM ของ สคร. หรือคำถาม-คำตอบในวัน Feedback Day
- ไม่เปลี่ยนแปลง

12. แนวทางการเรียนรู้/การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการในปีต่อไป (ปี 2567)

1. ปรับปรุง/เพิ่มมาตรฐาน เครื่องมือ/คู่มือ หลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลง
2. ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการในแต่ละ SIPOC ย่อย ที่สนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และจัดทำ AAR ให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป
3. ปรับปรุงตามตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีขององค์กรชั้นนำ
4. ปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะกรรมการ ผู้บริหาร หน่วยงานกำกับ แผนวิสาหกิจ แผนดำเนินงานของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลง
5. บูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และแผนงานที่สำคัญ อย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น
6. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องมือมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์ SWOT
7. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ การจัดทำแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) นั้นๆ เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
8. ข้อเสนอแนะตามประเด็นที่การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จากผลประเมินตัวชี้วัด Core Business Enabler ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาการถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่จะสามารถปฏิบัติได้ตามแผนอย่างครบถ้วนถูกต้อง ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีการบันทึกองค์ความรู้ในรูปแบบของแบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน



(นายธนรรจิตร์ คลีพันธ์)

บุคลากร 7 กองกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ผู้ประเมินและปรับปรุงกระบวนการเพื่อบันทึกความรู้

12 กันยายน 2566