

## แบบประเมินผลกระบวนการทำงานและบันทึกความรู้ (After Action Review : AAR)

<b>1. ชื่อองค์ความรู้</b>	การจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของการเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ		
<b>2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้</b>	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล		
<b>3. วันที่บันทึกความรู้</b>	วันที่ 10 กันยายน 2565	<b>4. บันทึกความรู้ครั้งที่</b>	1/2565
<b>5. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้</b>	<b>(ชื่อ-สกุล)</b>	<b>(ตำแหน่ง)</b>	<b>(สังกัด)</b>
	1. นางเนตรดาว บุรินทร์สุชาติ	พระระบบงานคอมพิวเตอร์ 9	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
	2. นายสุเมธ เพ็ชรนิล	ผอ.ก.ผน.ทส.	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
	3. นายมนูญ ทะนันชัย	พระระบบงานคอมพิวเตอร์ 5	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
<b>6. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เพื่อสรุปลงองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดทำ/ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของการเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ</li> <li>เพื่อนำข้อเสนอแนะ/ปัญหาอุปสรรคที่พบจากกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของการเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ ไปพิจารณา พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติ และใช้เป็นศูนย์กลางความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป</li> </ol>		
<b>7. อธิบายขั้นตอน / กระบวนการ / วิธีปฏิบัติ</b>	<p>จากภาพกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของการเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ การเคหะแห่งชาติได้ออกแบบในรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งประกอบด้วย Sipplier/ผู้ส่งมอบ/ผู้ส่งข้อมูลนำเข้า Input/ปัจจัยนำเข้า Process/ขั้นตอน Output/ผลผลิต Customer/ลูกค้า/ผู้รับมอบ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดตัวชี้วัดใน 2 ระดับ คือ ตัวชี้วัดในกระบวนการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในขั้นตอนย่อย โดยจะอยู่ด้านขวาของขั้นตอนย่อย และกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ ซึ่งจะอยู่ได้ภาพมี 1 ตัวชี้วัด สำหรับรายละเอียดขั้นตอนมี 14 ขั้นตอน ดังนี้</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 ผู้รับผิดชอบหลักของกระบวนการนี้ คือ คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ฯ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในช่วงเดือน ก.พ. จะมีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ ขึ้น</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 คณะทำงานฯ พิจารณาแผนการดำเนินงาน เพื่อกำหนดกรอบทิศทางดำเนินงานในการจัดทำแผน ช่วงเดือน มี.ค.</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และคณะทำงานฯ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และสถานภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ช่วงเดือน เม.ย.</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และคณะทำงานฯ วิเคราะห์สถานภาพภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ช่วงเดือน พ.ค.</p>		

ขั้นตอนที่ 5 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และคณะทำงานฯ ดำเนินการในกระบวนการให้ผู้มีส่วนได้เสียแสดงความ  
ความคิดเห็น เช่น การจัดประชุม/สัมมนา ช่วงเดือน มิ.ย.

ขั้นตอนที่ 6 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และคณะทำงานฯ ทบทวน/จัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย  
กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ช่วงเดือน มิ.ย.

ขั้นตอนที่ 7 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และคณะทำงานฯ จัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล)  
ของ กคช. และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือน ก.ค.

ขั้นตอนที่ 8 คณะทำงานฯ พิจารณานุมัติ (ร่าง) แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของ กคช. และแผนปฏิบัติ  
การด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือน ก.ค.

ขั้นตอนที่ 9 คณะกรรมการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ กคช. (ICT Committee) พิจารณานุมัติ (ร่าง)  
แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของ กคช. และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือน ก.ค.

ขั้นตอนที่ 10 คณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล (DT Board) พิจารณานุมัติ (ร่าง) แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการ  
ดิจิทัล) ของ กคช. และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือน ส.ค.

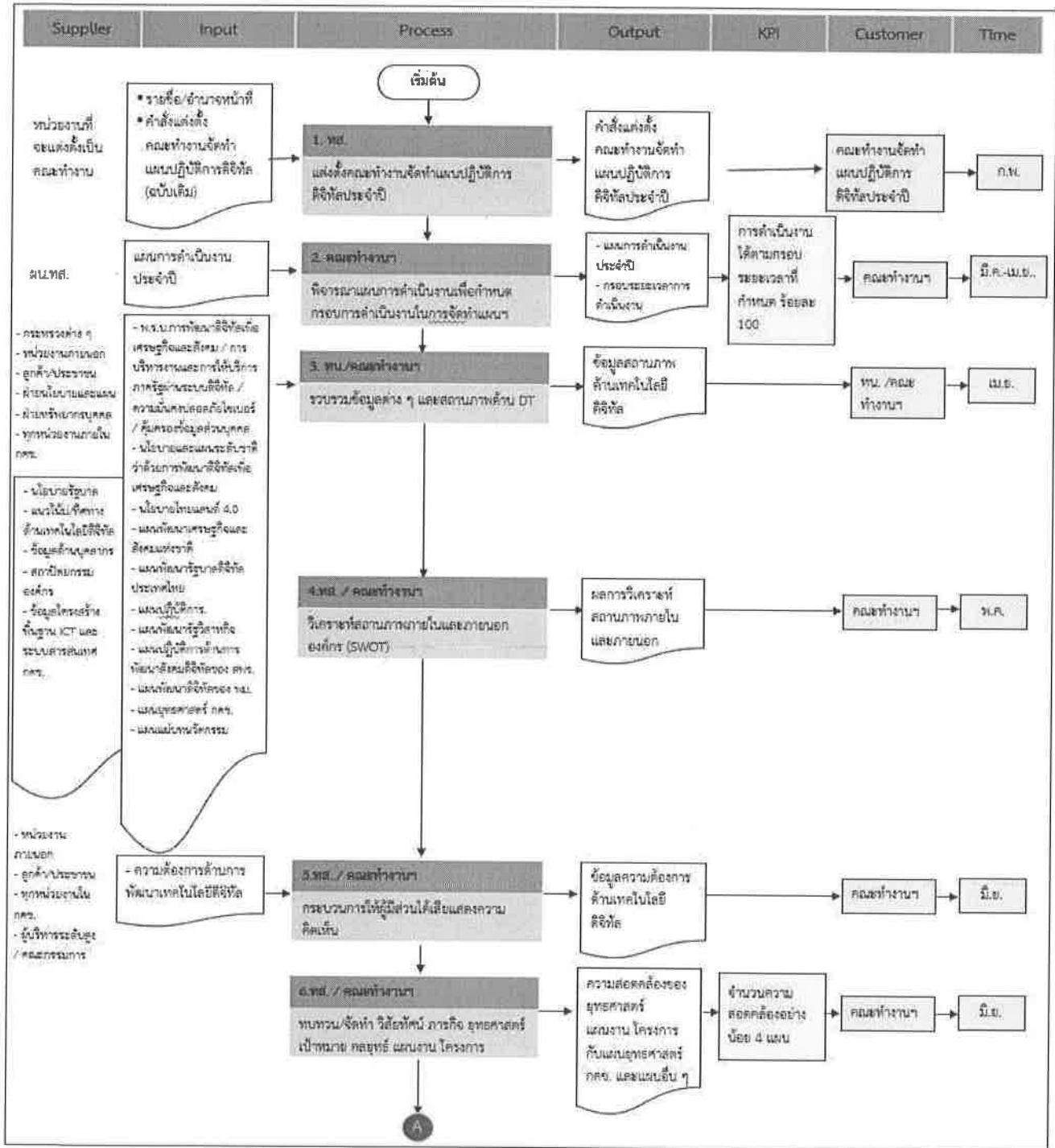
ขั้นตอนที่ 11 คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ (NHA Board) พิจารณานุมัติ (ร่าง) แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติ  
การดิจิทัล) ของ กคช. และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือน ส.ค.

ขั้นตอนที่ 12 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศจัดทำรูปแบบแผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของ กคช. และ  
แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือน ก.ย.

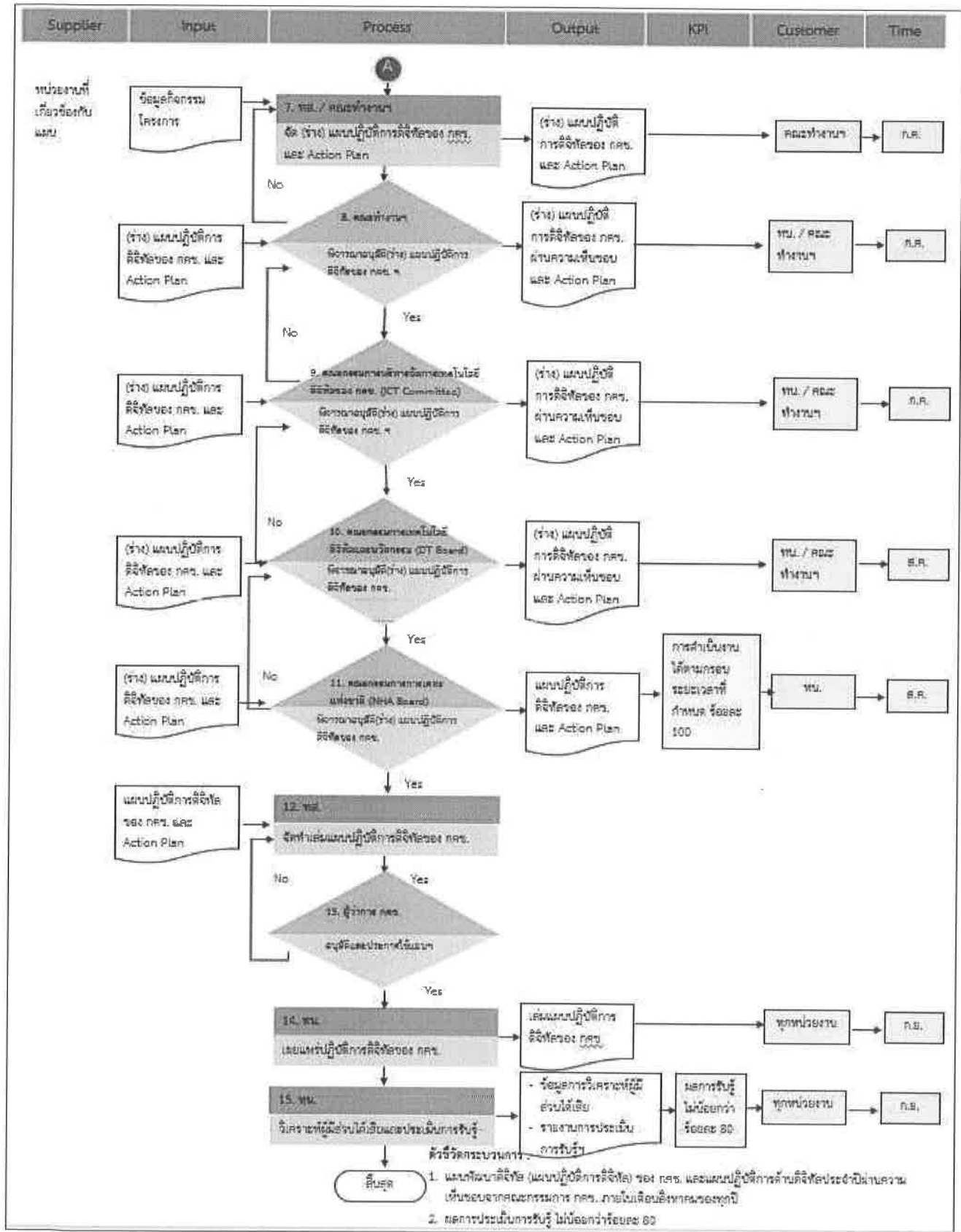
ขั้นตอนที่ 13 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขออนุมัติและประกาศใช้แผนฯ จากผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ ช่วงเดือน ก.ย.

ขั้นตอนที่ 14 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของ กคช. และแผนปฏิบัติ  
การด้านดิจิทัลประจำปีงบประมาณ ช่วงเดือน ก.ย.

### กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี



กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและแผนปฏิบัติการประจำปี (ต่อ)



<b>8. อุปสรรค/ข้อจำกัด ที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)</b>
<p>- สถานการณ์ COVID-19 ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work form home) ส่งผลให้มีความล่าช้าในการรวบรวมข้อมูล การประสานงาน ติดตามงาน และการนัดหมายจัดประชุม</p>
<b>9. วิธีการ / ขั้นตอน ที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแล้ว</b>
<p>1. มีการจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของ กคช. ให้เป็นระบบมากขึ้น และเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กคช. และนโยบายต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและธุรกิจ ทั้งในส่วนกระบวนการทำงาน การสร้างผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายในอนาคต</p> <p>2. ปรับปรุงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผน DT ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจนขึ้น โดยแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และเพิ่มตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในมิติด้านต่างๆ ที่ตอบโจทย์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ มิติโครงสร้างพื้นฐาน มิติการเปลี่ยนแปลงองค์กรและชุมชนด้วยดิจิทัล มิติความปลอดภัย มิติบริการดิจิทัลสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติการรู้เท่าทันดิจิทัลและนวัตกรรม</p> <p>3. เพิ่มการวางเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในมิติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับ Technology Process People</p> <p>4. ออกแบบ SIPOC โดยเพิ่มกระบวนการให้คณะกรรมการ กคช. พิจารณานุมัติแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ และกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลกระบวนการ คือ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กคช. ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล (DT Board) ภายในเดือนสิงหาคมของทุกปี</p> <p>5. ร่วมกับฝ่ายนโยบายและแผน (นผ.) จัดทำแบบฟอร์ม Checklist มาตรฐาน สำหรับแผนแม่บทระยะยาว 8 ด้าน ซึ่งฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศได้นำมาใช้ เพื่อให้แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของ กคช. มีมาตรฐาน และได้สอบทานแล้วครบถ้วนตามแบบฟอร์มดังกล่าว</p> <p>6. ทบทวน/จัดทำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ โดยจัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ</p> <p>7. เพิ่มกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียภายใน ผ่านการจัดประชุมในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล</p> <p>8. เพิ่ม Input ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ</p> <p>9. วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ และเผยแพร่แผนฯ รวมทั้งมีการประเมินการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>10. มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปี ผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของ กคช. (ICT Committee) และคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล (DT Board) เป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งรายงานคณะกรรมการ กคช. เป็นรายไตรมาส</p> <p>11. มีการจัดทำรายงานการประเมินประสิทธิผลของตัวชี้วัดกระบวนการ</p> <p>12. จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว</p> <p>13. เพิ่มการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำแผน DT เช่น ร่วมกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำ EA</p>

10. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของกระบวนการ และผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดกระบวนการ	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. ความครบถ้วนของการดำเนินงานตามกระบวนการ		
1.1 ความครบถ้วนของปัจจัยนำเข้า	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
1.2 ความครบถ้วนของกระบวนการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
1.3 ความครบถ้วนของผลผลิต	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
1.4 ความครบถ้วนของระยะเวลาที่แล้วเสร็จ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กคช. ได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (บอร์ด) ภายในเดือนสิงหาคมของทุกปี	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100  แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (บอร์ด) เมื่อวันที่ 9 ส.ค.64 และได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการการ กคช. เมื่อวันที่ 24 ส.ค. 64

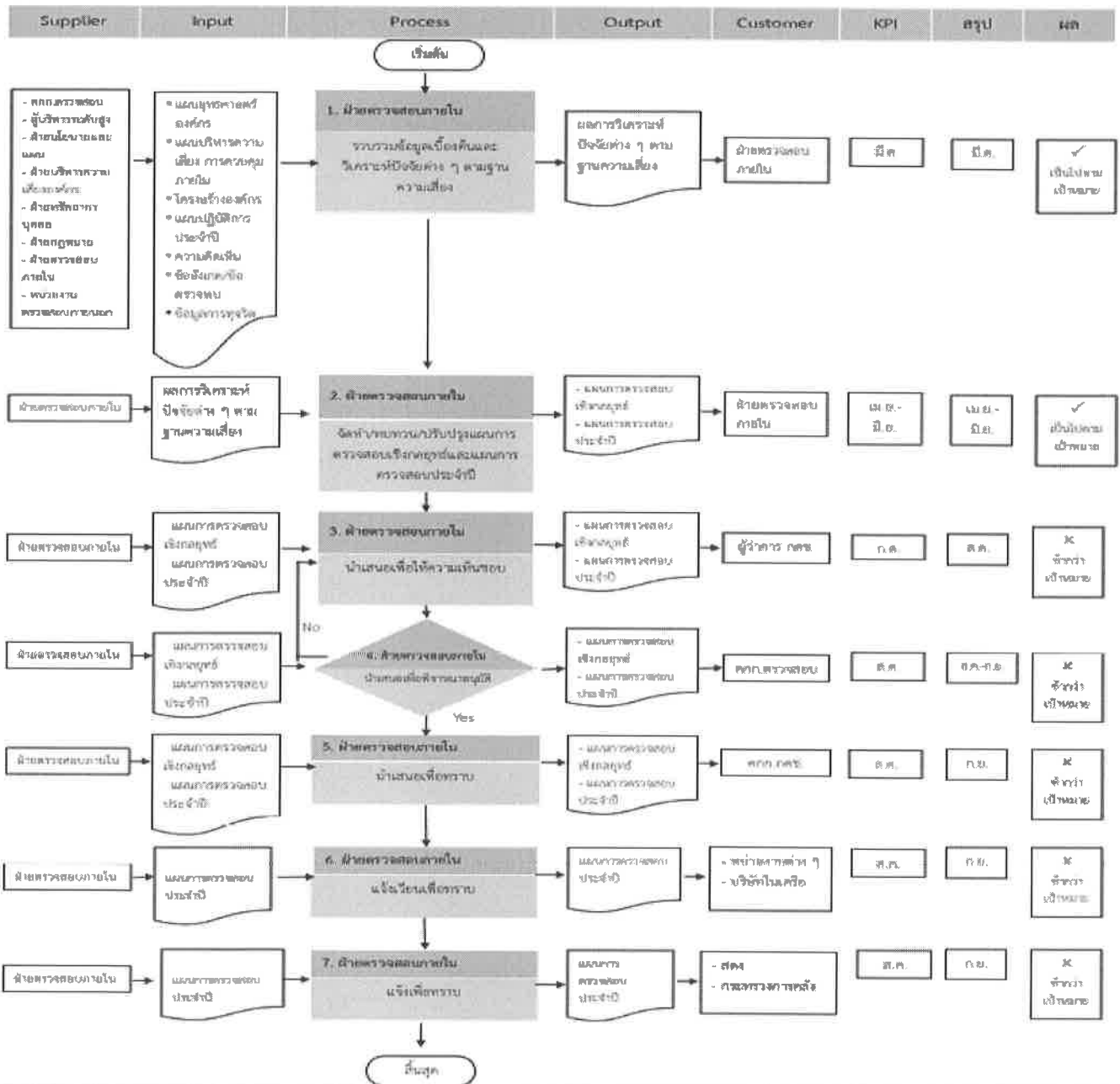
11. ประเด็นที่ได้เรียนรู้ จากการบันทึกความรู้เรื่องนี้ ข้อปฏิบัติในการทำงานครั้งต่อไป

1. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC/คู่มือปฏิบัติงาน) เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ และช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ควรมีการทบทวนกระบวนการทำงานทุกปี เพื่อนำข้อผิดพลาดไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. ควรมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล (SE-AM)
4. ควรศึกษาและนำมามาตรฐานหรือแนวทางที่ดีจากองค์กรหรือหน่วยงานชั้นนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของ กคช. และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปี
5. ควรส่งเสริมการสื่อสาร และประเมินการรับรู้และเข้าใจกระบวนการฯ เพื่อให้เห็นความสำคัญต่อแผน

## แบบประเมินผลกระบวนการทำงานและบันทึกความรู้ (After Action Review: AAR)

1. ชื่อองค์ความรู้	กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี								
2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการตรวจสอบภายใน								
3. วันที่บันทึกความรู้	9 กันยายน 2565								
4. บันทึกความรู้ครั้งที่	1/2565								
5. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. นางสาวงลักษณ์ บุญยัง</td> <td style="width: 50%;">พ.ตรวจสอบภายใน 7 ฝ่ายตรวจสอบภายใน</td> </tr> <tr> <td>2. นางสาวจุไร ตรีสารวัฒน์</td> <td>ผอก.พต. ฝ่ายตรวจสอบภายใน</td> </tr> <tr> <td>3. นางจินตนา พันธุ์มงคล</td> <td>รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบภายใน</td> </tr> <tr> <td>4. นางสาวธัญญา คำโท</td> <td>ผอ. ฝ่ายตรวจสอบภายใน</td> </tr> </table>	1. นางสาวงลักษณ์ บุญยัง	พ.ตรวจสอบภายใน 7 ฝ่ายตรวจสอบภายใน	2. นางสาวจุไร ตรีสารวัฒน์	ผอก.พต. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	3. นางจินตนา พันธุ์มงคล	รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	4. นางสาวธัญญา คำโท	ผอ. ฝ่ายตรวจสอบภายใน
1. นางสาวงลักษณ์ บุญยัง	พ.ตรวจสอบภายใน 7 ฝ่ายตรวจสอบภายใน								
2. นางสาวจุไร ตรีสารวัฒน์	ผอก.พต. ฝ่ายตรวจสอบภายใน								
3. นางจินตนา พันธุ์มงคล	รอง ผอ. ฝ่ายตรวจสอบภายใน								
4. นางสาวธัญญา คำโท	ผอ. ฝ่ายตรวจสอบภายใน								
<b>6. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)</b>									
<p>1. แผนแม่บทด้านการตรวจสอบภายใน ปีงบประมาณ 2563-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565) จัดทำขึ้นเพื่อใช้กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานของฝ่ายตรวจสอบภายใน ระหว่างปี 2563-2570 ประกอบด้วย แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ปีงบประมาณ 2563-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565) แผนการตรวจสอบประจำปี 2566 และแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2566</p> <p>2. แผนการตรวจสอบมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร ความเสี่ยงองค์กร มุ่งเน้นการตรวจสอบกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ครอบคลุมการดำเนินงานของทุกฝ่ายตามโครงสร้างองค์กร มีการจัดลำดับความสำคัญ เพื่อวางแผนการตรวจสอบให้เกิดประโยชน์แก่ฝ่ายบริหาร</p> <p>3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของระบบการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ SO1 ยกระดับระบบการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบการตรวจสอบภายใน และ SO2 ยกระดับผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในให้เป็นมืออาชีพ เพื่อปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบเป็นไปตามมาตรฐานสากลและเกณฑ์การประเมินผลองค์กร</p>									
<b>7. อธิบายขั้นตอน / กระบวนการ / วิธีปฏิบัติ</b>									
<p>จากภาพกระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี การเคหะแห่งชาติได้ออกแบบในรูปของ SIPOC Model ประกอบด้วย Supplier (ผู้ส่งมอบ/ผู้ส่งข้อมูลนำเข้า) Input (ปัจจัยนำเข้า) Process (ขั้นตอน) Output (ผลผลิต) Customer (ลูกค้า/ผู้รับมอบ) KPI (ตัวชี้วัดในกระบวนการย่อย) ผลงานของกระบวนการย่อย และสรุปผลการดำเนินงานของกระบวนการย่อย มีคณะทำงานด้านที่ 8 (Internal Audit: IA) เป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดตัวชี้วัดใน 2 ระดับ คือ ตัวชี้วัดในกระบวนการย่อย จะอยู่ด้านขวาของแต่ละกระบวนการย่อย และตัวชี้วัดของกระบวนการ จะอยู่ด้านล่างของ SIPOC มีรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รวบรวมข้อมูลข้อมูลเบื้องต้นและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ตามฐานความเสี่ยง ประมาณเดือนมีนาคม</li> <li>2. จัดทำ/ทบทวน/ปรับปรุงแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี ประมาณเดือนเมษายน ถึงเดือนพฤษภาคม</li> <li>3. นำเสนอผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ เพื่อให้ความเห็นชอบ ประมาณเดือนมิถุนายน</li> <li>4. นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบการเคหะแห่งชาติ เพื่อพิจารณาอนุมัติ ประมาณเดือนกรกฎาคม</li> </ol>									

กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี



ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี: จัดให้มีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ ก่อนเริ่มปีบัญชี (ภายในเดือนกันยายน)

- นำเสนอคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ เพื่อทราบ ประมาณเดือนกรกฎาคม
- จัดทำหนังสือแจ้งเวียนผู้บริหาร หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และบริษัทในเครือ เพื่อทราบ ประมาณเดือนกรกฎาคม
- จัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานภายนอก/หน่วยงานกำกับ คือ กระทรวงการคลัง และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน



## 8. อุปสรรค / ข้อจำกัดที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)

1. ข้อเสนอแนะตามประเด็นที่ กคช. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ จากผลประเมินตัวชี้วัด Core Business Enablers ด้านการตรวจสอบภายใน
2. อัตรากำลังของกองพัฒนาและสนับสนุนงานตรวจสอบยังไม่เพียงพอกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายงานด้านเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ และงานด้านการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ แผนการตรวจสอบประจำปี แผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัด แผนพัฒนาบุคลากร การรายงานผลของแผนต่าง ๆ
3. ปริมาณงานที่ต้องดำเนินการตามแผนการตรวจสอบ งานตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ และงานตามผู้บริหารสั่งการ ยังไม่สัมพันธ์กัน ส่งผลให้การพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบเกิดความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนการตรวจสอบประจำปี ทำให้ต้องมีการทบทวน ปรับปรุงแผนการตรวจสอบประจำปี

## 9. วิธีการ / ขั้นตอนที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแล้ว

1. มีการออกแบบและจัดทำกระบวนการ (SIPOC) กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี พร้อมจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ
2. จัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ จัดให้มีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ ก่อนเริ่มปีบัญชี (ภายในเดือนกันยายน)
3. การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 2566 มีการปรับปรุง ดังนี้
  - 3.1 กระบวนการบริหารงานก่อสร้าง ปรับงานตรวจสอบ จากเรื่องการก่อสร้างโครงการตามแผน เป็นการก่อสร้างโครงการเป็นไปตามแผน รวมทั้งระยะเวลาการก่อสร้างและคุณภาพงานก่อสร้าง และการปฏิบัติงานตามคู่มือ และกฎหมายที่กำหนด
  - 3.2 กระบวนการบริหารสินเชื่อและหนี้ ปรับงานตรวจสอบ จากเรื่องกระบวนการดำเนินคดีและติดตามหนี้ค้างชำระลูกหนี้รายใหญ่ เป็นกระบวนการติดตามการเร่งรัด การดำเนินคดีและบังคับคดีกับลูกหนี้เข้าซื้อ และติดตามหนี้ค้างชำระลูกหนี้รายใหญ่
  - 3.3 กระบวนการกำกับติดตามบริษัทในเครือ ปรับงานตรวจสอบ จากเรื่องไม่สามารถดำเนินการตามแผนธุรกิจของบริษัท จัดการทรัพย์สินและชุมชน จำกัด (CEMCO) ได้ตามเป้าหมาย เป็นเรื่องไม่สามารถดำเนินการตามแผนธุรกิจของบริษัทจัดการทรัพย์สินและชุมชน จำกัด (CEMCO)/บริษัท เคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ได้ตามเป้าหมาย
  - 3.4 กระบวนการบริหารสินทรัพย์ ปรับลดกลยุทธ์และการบริหารอาคารเช่า ปรับงานตรวจสอบจากเรื่องการบริหารอาคารเช่า เป็นการบริหารสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPA) เช่น งานก่อสร้างรอการพัฒนา (Sunk Cost) สินค้าคงเหลือ อาคารเช่า งานระหว่างก่อสร้าง และที่ดินเพื่อการพัฒนาในอนาคต เป็นต้น ปรับงานตรวจสอบจากเรื่องโครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย "บ้านเคหะสุขประชา" เป็นการบริหารจัดการทรัพย์สิน (จัดประโยชน์) ให้เกิดความคุ้มค่าและเป็นไปตามสัญญาเช่าจัดประโยชน์ และป้องกันไม่ให้นำทรัพย์สินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์

4. การทบทวนแผนการตรวจสอบประจำปี 2565 มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ครั้งที่ 1 ฉบับปรับปรุงเดือนมีนาคม 2565 มีการปรับปรุง 10 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการวางแผนและพัฒนาโครงการ กระบวนการบริหารงานก่อสร้าง กระบวนการบริหารชุมชน กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการบริหารการเงินและงบประมาณ กระบวนการบัญชี กระบวนการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการมอบหมาย/สั่งการ พร้อมทั้ง ปรับปรุงตามข้อสังเกตของคณะกรรมการตรวจสอบเพิ่มเติมในการประชุม ครั้งที่ 3/2565 วันที่ 21 เม.ย.65 และได้รับการอนุมัติในการประชุมครั้งที่ 3/2565 วันที่ 4 ก.ค.65 (มีการเลื่อนพิจารณา 2 ครั้ง)

4.2 ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงเดือนสิงหาคม 2565 มีการปรับปรุง 12 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการตลาดและขาย กระบวนการบริหารชุมชน กระบวนการบริหารสินเชื่อและหนี้ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการบริหารสินทรัพย์ กระบวนการบริหารการเงินและงบประมาณ กระบวนการบัญชี กระบวนการร่วมลงทุนบริษัทในเครือ และกระบวนการมอบหมาย/สั่งการ และได้รับการอนุมัติในการประชุมครั้งที่ 4/2565 วันที่ 8 ก.ย.65

5. จัดให้มีรายงานการประเมินคุณภาพของกระบวนการ เพื่อประเมินความครบถ้วนของปัจจัยนำเข้า ความครบถ้วนของกระบวนการ ความครบถ้วนของผลผลิต ความครบถ้วนของระยะเวลาที่แล้วเสร็จ และผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด

6. จัดให้มีการจัดทำแบบประเมินผลกระบวนการทำงานและบันทึกความรู้ (After Action Review : AAR) สำหรับกระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี เพื่อเป็นฐานองค์ความรู้ (KM) ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติ

10. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของกระบวนการ และผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดกระบวนการ	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. ความครบถ้วนของการดำเนินงานตามกระบวนการ		
1.1 ความครบถ้วนของปัจจัยนำเข้า	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
1.2 ความครบถ้วนของกระบวนการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
1.3 ความครบถ้วนของผลผลิต	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
1.4 ความครบถ้วนของระยะเวลาที่แล้วเสร็จ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 94.29
2. จัดให้มีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ ก่อนเริ่มปีบัญชี (ภายในเดือนกันยายน)	30 กันยายน 2565	8 กันยายน 2565

## 11. ประเด็นที่ได้เรียนรู้จากการบันทึกความรู้เรื่องนี้ ข้อปฏิบัติในการทำงานครั้งต่อไป

1. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแนวทาง กระบวนการ (SIPOC) คู่มือปฏิบัติงาน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการ เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน
2. ควรมีการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล (State Enterprise Assessment : SE-AM) รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินที่ได้จากการประเมินผล
3. ควรศึกษามาตรฐานและแนวทางที่ดีจากองค์กร หรือหน่วยงานชั้นนำที่เกี่ยวข้องกับด้านการตรวจสอบภายในมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี
4. ควรมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น

แบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)			
1. ชื่อองค์ความรู้	การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ		
2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการบริหารทุนมนุษย์		
3. วันที่บันทึกความรู้	วันที่ 15 กันยายน 2565	4. บันทึกความรู้ครั้งที่	1/2565
5. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	(ชื่อ-สกุล)	(ตำแหน่ง)	(สังกัด)
	1. นางสาวทอง ใหม่มยศ	รอง ผอ.ทบ.	ทบ.
	2. นางสาวสมหญิง อมรโยธิน	รอง ผอ.ทบ.	ทบ.
	3. นายศรัณย์ แพทย์โอสถ	ผอก.กบ.ทบ	กบ.ทบ.
	4. น.ส. รสธารินทร์ เขาวนประดิษฐ์	บุคลากรระดับ 7	กบ.ทบ.
	5. นางสาวกัศปัสร์ ตั้งเจริญถาวร	บุคลากรระดับ 6	กบ.ทบ.
6. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)			
1. เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปีบัญชี 2. เพื่อสรุปองค์ความรู้และข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์รายไตรมาส 3. เพื่อนำข้อเสนอแนะ/ปัญหาอุปสรรคที่พบจากกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ไปพิจารณาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นศูนย์กลางความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป			
7. อธิบายขั้นตอน / กระบวนการ / วิธีปฏิบัติ (**ของแต่ละบุคคล/ทีม**) (เป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างให้ทดลองปฏิบัติตาม หรือพัฒนาต่อยอด จะใช้วิธีเปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงก็ได้)			
1. ทบทวนกระบวนการจัดทำและบริหารจัดการแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ โดยนำข้อมูลของปีที่ผ่านมา มาทบทวนกระบวนการจัดทำและบริหารจัดการแผนแม่บท การบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานสถานะผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”</li> <li>- ข้อเสนอแนะจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร</li> <li>- ผลสอบถามความคิดเห็นเรื่องระบบบริหารทุนมนุษย์ (VOE)</li> <li>- ผลประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำและบริหารจัดการแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์</li> </ul> โดยจัดทำเป็นข้อมูลนำเสนอไปพร้อมกับบันทึกนำเสนอขอความเห็นชอบแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ นำเสนอร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์เพื่อขอความเห็นชอบ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระยะเวลาดำเนินการ : เดือนมกราคม ของทุกปี</li> </ul> 2. รับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 รับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและตัวแทนพนักงานของทุกหน่วยงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร</li> <li>2.2 สอบถามความคิดเห็นเรื่องระบบการบริหารทุนมนุษย์ (VOE) และประเมินการรับรู้และความเข้าใจในแผนแม่บท</li> </ul>			

การบริหารทุนมนุษย์ เพื่อประเมินประสิทธิภาพกระบวนการจากผู้บริหารและตัวแทนพนักงานในทุกระดับ

- 1) ทบทวนประเด็นคำถาม และนำไปจัดทำ Google ฟอร์ม
  - 2) จัดทำบันทึกขอความร่วมมือผู้บริหารและพนักงานตอบแบบสอบถามและแจ้งเวียน
  - 3) สรุปผลสอบถามความคิดเห็น และรายงานต่อ ผอ.ทบ./ทุกกองในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงงานในส่วนที่รับผิดชอบต่อไป
- ระยะเวลาดำเนินการ : เดือนกุมภาพันธ์ ของทุกปี

### 3. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าและเป็นแนวทางในการจัดทำและบริหารจัดการแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 20 ปี
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย 10 ปี
- โครงการที่การเคหะแห่งชาติมุ่งเน้นในปีหน้า เช่น โครงการบ้านเคหะสุขประชา (บ้านเช่าราคาประหยัด)
- หลักเกณฑ์ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
- แผนยุทธศาสตร์องค์กร
- ระบบงานและกระบวนการทำงาน
- โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลของการเคหะแห่งชาติ
- แผนงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร
- ทักษะที่สำคัญในการทำงานในศตวรรษที่ 21
- แนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารงาน เช่น แนวคิด Thailand 4.0
- แนวคิดใหม่ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แนวคิด Green HR
- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)
- ข้อเสนอแนะจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรและผลการสอบถามความคิดเห็นเรื่องระบบบริหารทุนมนุษย์ (VOE)

โดยจัดทำเป็นข้อมูลนำเสนอไปพร้อมกับบันทึกนำเสนอขอความเห็นชอบแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์  
ในขั้นตอนนำเสนอร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อขอความเห็นชอบ

- ระยะเวลาดำเนินการ : เดือน มีนาคม-เมษายน ของทุกปี

4. วิเคราะห์ SWOT/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)/ความท้าทายเชิงกลยุทธ์(SC) และกำหนดทิศทางนโยบายเป้าหมายด้านการบริหารทุนมนุษย์

4.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) จากข้อมูล

- ผลสอบถามความคิดเห็นเรื่องระบบบริหารทุนมนุษย์ (VOE)
- รายงานสถานะผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

- SWOT จากแผนยุทธศาสตร์องค์กร
- SWOT จากแผนงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร
- SWOT ของแต่ละฝ่ายจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

#### 4.2 กำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมายด้านการบริหารทุนมนุษย์

4.3 ฝ่ายนโยบายและแผน (นผ.) ให้จัดทำร่างแผนแม่บทระยะยาว (10 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี : โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (ตามแบบฟอร์มของ นผ.) นำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลสายงานให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอ. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

- ระยะเวลาดำเนินการ : เดือนมีนาคม-มิถุนายน ของทุกปี

#### - จุดควบคุม

1) สอบทานความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูล

2) ขั้นตอนการดำเนินการ จะต้องบูรณาการกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานที่สำคัญต่าง ๆ

ขององค์กร

- ความถี่ในการควบคุม : เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง

- ระดับการควบคุม ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ทบ.) (ผอ.ทบ. และ/หรือรอง ผอ.ทบ.) และ ผอก.กบ.ทบ. ควบคุมระยะเวลาในการดำเนินการและสอบทานความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูล

### 5. ทบทวนความเชื่อมโยงแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์กับยุทธศาสตร์องค์กร/แผนงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร และจัดทำร่างแผนแม่บทฯ

5.1 ทบทวนความเชื่อมโยงแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กรได้แก่ แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม (IM) ของฝ่ายนวัตกรรมและวิจัย, แผนปฏิบัติการดิจิทัล (DT) ของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล, แผนบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร, แผนลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของฝ่ายกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ฝ่ายบริหารงานขายและลูกค้าสัมพันธ์ และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันและจัดทำร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ โดยถ่ายทอด SWOT สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์องค์กร มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงการ/งาน และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดทำเป็นข้อมูลนำเสนอไปพร้อมกับบันทึกนำเสนอขอความเห็นชอบแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ นำเสนอร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์เพื่อขอความเห็นชอบ

- ระยะเวลาดำเนินการ : เดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม ของทุกปี

### 6. นำเสนอร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อขอความเห็นชอบ

6.1 นำเสนอร่างแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ ต่อผู้ว่าการ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

- ระยะเวลาดำเนินการ : เดือนกรกฎาคม-กันยายน ของทุกปี

#### - จุดควบคุม

1) สอบทานความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูล

2) จะต้องนำเสนอขอความเห็นชอบแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ภายหลังแผนยุทธศาสตร์องค์กร

ได้รับความเห็นชอบ

3) แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ จะต้องผ่านความเห็นชอบคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติภายในเดือนกรกฎาคม-กันยายน ของทุกปี

- ความถี่ในการควบคุม : ทุกครั้งที่มีการนำเสนอ

- ระดับการควบคุม ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ทบ.) (ผอ.ทบ. และ/หรือ รอง ผอ.ทบ.) และ ผอ.กบ.ทบ. ควบคุมระยะเวลาในการดำเนินการ และสอบทานความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูล

#### 7. สื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์

7.1 สื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงการ/งาน และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ทุกหน่วยงาน เพื่อชี้แจงให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับทราบเป็นกรอบและแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรในรูปแบบคู่มือเอกสารและข้อมูลสารสนเทศผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น ระบบ Intranet, Share drive, หนังสือแจ้งเวียน เป็นต้น

- ระยะเวลาดำเนินการ : เดือนตุลาคม ของทุกปี

#### 8. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

8.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์และฝ่ายทรัพยากรบุคคลติดตามประเมินผล พร้อมรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ว่าการ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติทราบ

- ระยะเวลาดำเนินการ : ดำเนินการเป็นรายไตรมาส

#### 9. ทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการประจำปี

9.1 ทบทวนและปรับแผนปฏิบัติการประจำปี และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลสายงานให้ความเห็นชอบก่อนส่งให้ฝ่ายนโยบายและแผน (นผ.) ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

- ระยะเวลาดำเนินการ : เดือนกรกฎาคม ของทุกปี

ตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ประจำปีบัญชี ได้แก่

• Output: จัดทำแผน และดำเนินการตามแผนแม่บทด้านด้านการบริหารทุนมนุษย์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ครบถ้วนร้อยละ 100

- Outcome: 1. คะแนนความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 3. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรใน กคช. ที่มีต่อบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

#### 8. อุปสรรค/ข้อจำกัด ที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)

1. สถานการณ์ COVID-19 ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) ส่งผลให้อาจมีความล่าช้าในการรวบรวมรายงานผลตามนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี

2. ข้อเสนอแนะตามประเด็นที่การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จากผลประเมินตัวชี้วัด Core Business Enabler ด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี ควรพัฒนาการถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่จะสามารถปฏิบัติได้ตามแผนอย่างครบถ้วนถูกต้อง ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีการบันทึกองค์ความรู้ในรูปแบบของแบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

## 9. วิธีการ / ขั้นตอน ที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแล้ว

1. นำนโยบายและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ HR มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนแม่บท HCM ก่อนที่จะเริ่มทบทวนแผนงาน เช่น 1) ควรปรับวิถีคิดของบุคลากรให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน 2) พิจารณาถึงความจำเป็นในการบรรจุทดแทนตำแหน่งบุคลากรที่เกษียณอายุ หากไม่มีการบรรจุตำแหน่งต่อ ซึ่งถือว่าการลดขนาดของบุคลากรในองค์กร 3) ในกรณีที่จำนวนบุคลากรลดลง ทำงานได้หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรพิจารณาเพิ่มเงินเดือนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 4) ตำแหน่งที่มีเงินเดือนสูง ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้าง เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรในอนาคต 5) การจัดการองค์ความรู้ ควรวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรที่จะเกษียณ เพื่อเตรียมการถ่ายทอดความรู้ สรรหาคนทดแทนให้ทันต่อการทำงาน จัดการความรู้ในตัวบุคคลเพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ 6) การรักษาบุคลากรรุ่นใหม่ ควรให้สวัสดิการที่เหมาะสม มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 7) ควรเพิ่มเครื่องมือ TOW Matrix สำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรต่อยอดจาก SWOT Analysis

2. ทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ในการทบทวนแผนแม่บท HCM ปี 2565 แตกต่างจากปี 2564 ดังนี้

### ปัจจัยภายนอก

- แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) 13 ด้าน
- แผนการจัดทำโครงการร่วมลงทุน พ.ศ. 2563-2570
- แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง พม. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)
- นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวง พม.
- แนวโน้มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- สังคมผู้สูงอายุในปัจจุบันและเศรษฐกิจในประเทศไทย
- HR TREND
- Employee Experience & Engagement
- การเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง เช่น คะแนนความผูกพัน, คะแนน enabler เป็นต้น

### ปัจจัยภายใน

- ปัจจัยยั่งยืน
- แผนงานที่สำคัญขององค์กร อีก 1 แผน ได้แก่ แผนแม่บท CSR (รวมเป็นทั้งสิ้น 9 แผน ได้แก่ แผน CG, CSR, RM, SM, CM, DT, KM, IM, IA)
- ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)
- ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (VOC)
- ผลการสำรวจความพึงพอใจและผูกพัน ปี 2562-2565
- จำนวนการพัฒนาและผลประเมินสมรรถนะในการทำงาน

3. สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ โดยนำมาวิเคราะห์และจัดกลุ่มประเด็นผ่านเครื่องมือ 7S, PESTEL, SWOT และเพิ่มเครื่องมือ TOW Matrix สำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรต่อยอดจาก SWOT

4. ยกระดับกระบวนการทบทวนแผนแม่บท HCM และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยบูรณาการกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/ปัจจัยนำเข้า/เนื้อหาของแผนแม่บทให้มีความ



เชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้น โดยพัฒนาและปรับปรุงเพิ่มเติม ดังนี้

- ปรับปรุง SWOT, SA, SC, วิสัยทัศน์ HCM, Strategic Positioning, วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์, แผนปฏิบัติการประจำปี HCM ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

- เพิ่มระดับความเชื่อมโยงในการถ่ายทอดกลยุทธ์ โดยกำหนดให้มีระดับ ยุทธศาสตร์ (Strategic) เพิ่มเติมจากปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นการถ่ายทอดตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ยุทธศาสตร์ (Strategic) กลยุทธ์ (Tactic) และนำสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

- เพิ่มยุทธศาสตร์/ปรับปรุงกลยุทธ์ HCM ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

- กำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุม Output/Outcome ให้เป็นเชิงรุกและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

- บูรณาการ SWOT, SA, SC, วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์, แผนปฏิบัติการประจำปี HCM กับแผนงาน 9 ด้าน (ตาม Enablers) โดยมีโครงการที่บูรณาการ 1) โครงการ Co-Creation (บูรณาการกับแผน ST) 2) โครงการ KM (บูรณาการกับแผน KM) 3) โครงการยกระดับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ฯ (บูรณาการกับแผน IM) 4) โครงการพัฒนา Growth Mindset (บูรณาการกับแผน ST) 5) โครงการพัฒนาดิจิทัล HRIS (บูรณาการกับแผน DT) 6) โครงการปรับปรุงกระบวนการ HR ให้สอดคล้องกับ PDPA (บูรณาการกับแผน DT) รวมทั้ง 7) มีการกำหนดโครงการเพื่อสนับสนุนการบริหารโครงการอสังหาริมทรัพย์และการให้บริการลูกค้า ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ในโครงการพัฒนาผู้บริหารยุคดิจิทัลสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

- จัดการรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อ ร่างวิสัยทัศน์ด้าน HR, ร่าง HRSO, ร่างยุทธศาสตร์, เป้าประสงค์/กลยุทธ์ HR, แผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ สัมภาษณ์เชิงลึก TopTeam/ผู้บริหารสายงานต่างๆ จัดประชุมผู้บริหาร/ตัวแทนของแผนงานที่สำคัญขององค์กร โดยนำประเด็นที่ได้มาทบทวนและปรับปรุง

#### 10. ประเด็นที่ได้เรียนรู้ จากการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปประเด็นสาระสำคัญ เพื่อแลกเปลี่ยน)

1. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ แนวทาง/กระบวนการ (SIPOC)/คู่มือปฏิบัติงาน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) นั้น ๆ เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ควรมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ประจำปีบัญชีเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจรวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินที่ได้จากการประเมินผล

3. ควรศึกษามาตรฐานและแนวทางที่ดีจากองค์กรหรือหน่วยงานชั้นนำที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปี

4. ควรสร้างการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำนโยบาย ทิศทาง วิสัยทัศน์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

แบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)			
1. ชื่อองค์ความรู้	การจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ		
2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม		
3. วันที่บันทึกความรู้	วันที่ 10 กันยายน 2565	4. บันทึกความรู้ครั้งที่	1/2565
5. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	(ชื่อ-สกุล)	(ตำแหน่ง)	(สังกัด)
	1. นายรุจน์ดี เกื้อกุลวงศ์	บุคลากรระดับ 7	พ.ท.ท.
6. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)			
<p>1. เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปีบัญชี</p> <p>2. เพื่อสรุปองค์ความรู้และข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รายไตรมาส</p> <p>3. เพื่อนำข้อเสนอแนะ/ปัญหาอุปสรรคที่พบจากกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ไปพิจารณาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นศูนย์กลางความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป</p>			
7. อธิบายขั้นตอน / กระบวนการ / วิธีปฏิบัติ (**ของแต่ละบุคคล/ทีม**)			
(เป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างให้ทดลองปฏิบัติตาม หรือพัฒนาต่อยอด จะใช้วิธีเปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงก็ได้)			
<p>1. ออกแบบและจัดทำกระบวนการ (SIPOC) กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปีบัญชี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการที่จัดทำโดยคณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมซึ่งมีส่วนร่วมจากหลายหน่วยงานโดยเป็นกระบวนการที่สำคัญ รองรับเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมซึ่งมีการพัฒนาปรับปรุงโดยการจัดทำกระบวนการ (SIPOC) จำนวน 8 ขั้นตอน (ตามภาพจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปีบัญชี)</p> <p>2. การจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปีบัญชี จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่</p> <p>Output:</p> <p>1) ความครบถ้วนของการดำเนินงานตามกระบวนการ ร้อยละ 100</p> <p>2) ระยะเวลาในการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และได้รับความเห็นชอบภายในเดือนกันยายน</p> <p>Outcome: ร้อยละความสำเร็จในการรายงาน คกก.กคช.เป็นรายไตรมาสและมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย ร้อยละ 100</p> <p>3. การจัดทำรายงานการประเมินประสิทธิผลของตัวชี้วัดในกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปีบัญชี</p> <p>4. การจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปีบัญชี</p>			
8. อุปสรรค/ข้อจำกัด ที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)			
<p>1. สถานการณ์ COVID-19 ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) ส่งผลให้อาจมีความล่าช้าในการรวบรวมรายงานผลตามนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</p> <p>2. ข้อเสนอแนะตามประเด็นที่การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จากผลประเมินตัวชี้วัด Core Business Enabler ด้านการจัดการความรู้ ควรพัฒนาการถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่จะสามารถปฏิบัติได้ตามแผนอย่างครบถ้วนถูกต้อง ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีการบันทึกองค์ความรู้ในรูปแบบของแบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน</p>			

**9. วิธีการ / ขั้นตอน ที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแล้ว**

- 1) มีการทบทวนปัจจัยนำเข้าในการทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ โดยเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ กับยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อสนับสนุนและขับเคลื่อนแผนงานโครงการที่สำคัญ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร
- 2) ปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ 2565
- 3) มีการออกแบบและจัดทำกระบวนการ (SIPOC) กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ
- 4) จัดทำตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่
  - 4.1) ระยะเวลาในการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และได้รับความเห็นชอบภายในเดือน กันยายน ของทุกปี
  - 4.2) ร้อยละความสำเร็จในการรายงานคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติเป็นรายไตรมาสและมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานด้านการจัดการความรู้

**10. ประเด็นที่ได้เรียนรู้ จากการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปประเด็นสาระสำคัญ เพื่อแลกเปลี่ยน)**

1. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานฯ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ แนวทาง/กระบวนการ (SIPOC)/คู่มือปฏิบัติงาน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) นั้น ๆ เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ควรมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปีบัญชีเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจรวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินที่ได้จากการประเมินผล
3. ควรศึกษามาตรฐานและแนวทางที่ดีจากองค์กรหรือหน่วยงานชั้นนำที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ประจำปี
4. ควรสร้างการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำนโยบาย ทิศทาง วิสัยทัศน์ ด้านการจัดการความรู้ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

**แบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)**

<b>1. ชื่อองค์ความรู้</b>	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
<b>2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้</b>	ด้านการบริหารทุนมนุษย์		
<b>3. วันที่บันทึกความรู้</b>	วันที่ 15 กันยายน 2565	<b>4. บันทึกความรู้ครั้งที่</b>	1/2565
<b>5. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้</b>	<b>(ชื่อ-สกุล)</b>	<b>(ตำแหน่ง)</b>	<b>(สังกัด)</b>
	1. นางแสงทอง ไหมยศ	รอง ผอ.ทบ.	ทบ.
	2. นางสาวสมหญิง อมรโยธิน	รอง ผอ.ทบ.	ทบ.
	3. นายศรัณย์ แพทย์โอสถ	ผอ.ก.บ.	กบ.ทบ.
	4. นายธนรรจิตร คลี่พันธ์	บุคลากร 7	กบ.ทบ.
<b>6. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปวัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้ และมูลเหตุจูงใจให้ปรับปรุง)</b>			
<p>1. เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีบัญชี</p> <p>2. เพื่อสรุปองค์ความรู้และข้อเสนอแนะในการรายงานผลการดำเนินงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>3. เพื่อนำข้อเสนอแนะ/ปัญหาอุปสรรคที่พบจากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพิจารณาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นศูนย์กลางความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป</p>			
<b>7. อธิบายขั้นตอน / กระบวนการ / วิธีปฏิบัติ</b>			
<p>1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ในทุกระดับตั้งแต่ระดับ ผว. ผู้บริหารระดับสูง ผอ.ฝ่าย ผอ.ก. และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งลูกจ้าง กคช. ครบทุกคน โดยมี<b>การทบทวนหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>รอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกลยุทธ์องค์กร ภาระงาน มาตรฐานงานของสายงาน และตำแหน่งงาน <b>โดยหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) ได้รับความเห็นชอบจาก กกก.กคช</b> และระดับผู้อำนวยการฝ่ายถึงผู้ปฏิบัติงาน ได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าการ</p> <p>2. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร (PA), ตัวชี้วัด ผว. (GPA), ตัวชี้วัดตามแผนงาน/โครงการประจำปี (IPA) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์องค์กร, ตัวชี้วัด Enablers ตามบันทึกข้อตกลงของ สคร. โดยถ่ายทอดตัวชี้วัด เป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับ ผว. 2) ระดับ ผู้บริหารระดับสูง (รพว./ผช.ผว.) 3) ระดับฝ่าย 4) ระดับกอง 5) ระดับปฏิบัติการ (รายบุคคล) ซึ่งกรอบการประเมินผลจะแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ KPI เพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน และ Competency เพื่อวัดระดับขีดความสามารถ ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ</p> <p>3. ประเมินผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรและทุกระดับ โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีการประเมินผลทุก 6 เดือน ทั้งในส่วนของ KPI และ Competency คือ ประเมินกลางปี (ต.ค.-มี.ค.) เพื่อรายงานติดตามความคืบหน้าของผลงานและประเมินสมรรถนะนำไปใช้ในการพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมาย ประเมินปลายปี (ต.ค.-ก.ย.) เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนเงินเดือน/ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง/ยกย่องชมเชย/ระบบการเรียนรู้และพัฒนา/ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น</p>			

4. นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การปรับอัตราเงินเดือนประจำปี ทั้งระดับหน่วยงานและรายบุคคล

- เชื่อมโยงผลประเมินระดับบุคคลกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีเมื่อมีผลการปฏิบัติงาน

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ให้นำคะแนนการประเมินผลทั้งด้านผลงานและสมรรถนะ เป็นปัจจัยในการคัดกรองและคุณสมบัติในระบบงาน HRIS ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ระบบ Succession Plan, การแต่งตั้งพนักงาน คือ

- Succession Plan กำหนดเกณฑ์การคัดกรองเตรียมความพร้อมเป็น Successor ต้องมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลงานและสมรรถนะ ร้อยละ 80 ขึ้นไป รวมทั้งนำผลประเมินมาเป็นปัจจัยในการให้คะแนนผู้เป็น Successor

- การแต่งตั้งพนักงานตามหลักเกณฑ์ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management System)

โดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านผลงาน (KPI) และสมรรถนะในการทำงาน (Competency) มาประกอบการพิจารณาแต่งตั้งเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

- ระบบการเรียนรู้และพัฒนา มีการนำผลประเมินช่องว่างสมรรถนะ ไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

- กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นการยกย่องชมเชย

ผลผลิต/ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดได้ตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome)

**ผลผลิต (Output) :** ผลประเมินความพึงพอใจกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ผลลัพธ์ (Outcome) :** มีการนำผลประเมินไปใช้เป็นส่วนหนึ่ง ของการเลื่อนเงินเดือน/ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง/ยกย่องชมเชย/ระบบการเรียนรู้และพัฒนา/ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

#### 8. อุปสรรค/ข้อจำกัด ที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)

1. สถานการณ์ COVID-19 ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) ส่งผลให้อาจมีความล่าช้าในการรวบรวมรายงานผลตามนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะตามประเด็นที่การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์จากผลประเมินตัวชี้วัด Core Business Enabler ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาการถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่จะสามารถปฏิบัติได้ตามแผนอย่างครบถ้วนถูกต้อง ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงมีการบันทึกองค์ความรู้ในรูปแบบของแบบบันทึกความรู้หลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

**9. วิธีการ / ขั้นตอน ที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแล้ว**

1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลรายบุคคลสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยให้มีการประเมินจากระดับหัวหน้างานเพิ่มขึ้น โดยจากเดิมมีการประเมินในมิติของคณะกรรมการ และพนักงานที่กำกับดูแล ซึ่งทำให้ในมิติของหัวหน้างาน มีผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีการทบทวนหลักเกณฑ์ ดังนี้

ปรับปรุงการประเมินผู้บริหารระดับสูงให้มียอดประกอบตัวชี้วัดแบ่งเป็น 3 หมวด ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานในภาพรวม (น้ำหนักรวม 30)

1.1 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลองค์กร (น้ำหนัก 15)

(รวมน้ำหนักจากเกณฑ์เดิม 1. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร (ภาพรวมองค์กร)

น้ำหนัก 10 และ 2. ผลการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enabler) น้ำหนัก 5

1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ (น้ำหนัก 15)

(รวมน้ำหนักจากเกณฑ์เดิม 1. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ (GPA) น้ำหนัก 10

และ 2. ค่า EP ส่วนกลางตามแนวคิด EVM น้ำหนัก 5)

2. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรและนโยบายผู้ว่าการ กคช. หรือที่ได้รับมอบหมาย (น้ำหนักรวม 40)

ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามนโยบายขับเคลื่อนองค์กร/นโยบายผู้ว่าการ/ตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย เช่น 1) ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร 2) แผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ 3) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงของฝ่าย/คณะ

4) การมอบหมายหน้าที่จากผู้ว่าการ (รวมน้ำหนักจากเกณฑ์เดิม 1. ผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร น้ำหนัก 20 และ 2. ผลการดำเนินงานของฝ่าย/คณะ ที่กำกับดูแล น้ำหนัก 20)

3. คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ ผู้ว่าการและพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักรวม 30)

3.1 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการต่อผู้บริหารระดับสูง น้ำหนัก 10

3.2 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของผู้ว่าการต่อผู้บริหารระดับสูง น้ำหนัก 10

3.3 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง น้ำหนัก 10

(เพิ่มการประเมินในส่วนของ ผว. และกำหนดน้ำหนัก 10)

การประเมินผลขององค์กร (Performance Appraisal : PA) ให้มีความเชื่อมโยงผลประเมินต่อกัน จึงกำหนดเกณฑ์การประเมินในการตั้งเป้าหมายรายบุคคล ตามตาราง ดังนี้

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง (รผจ. , ผขผจ.)	น้ำหนัก
<b>1. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานในภาพรวม (น้ำหนักรวม 30)</b>	
1.1 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลองค์กร	15
1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ	15
<b>2. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรและนโยบายผู้ว่าการ กคช. หรือที่ได้รับมอบหมาย (น้ำหนักรวม 40)</b>	
- ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามนโยบายขับเคลื่อนองค์กร/นโยบายผู้ว่าการ/ตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย	40
<b>3. คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ ผู้ว่าการและพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักรวม 30)</b>	
3.1 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการต่อผู้บริหารระดับสูง	10
3.2 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของผู้ว่าการต่อผู้บริหารระดับสูง	10
3.3 คุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง	10
<b>รวม</b>	<b>100</b>

2. การปรับสัดส่วนของการประเมินด้านสมรรถนะ มีการเพิ่มเติมระดับผู้ว่าการที่เป็นผู้ให้นโยบายในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานปรับปรุงสัดส่วนองค์ประกอบการประเมินด้านสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารระดับสูง สัดส่วนร้อยละ 20 แบ่งเป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ว่าการ ร้อยละ 10 และการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 10

3. เพิ่มเติมการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการประเมินผู้บริหารระดับสูงในด้านพฤติกรรมด้านค่านิยมขององค์กร (SOCIAL+IM)

ปรับปรุงแบบประเมินคุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง

1. เพิ่มแบบประเมินคุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของผู้ว่าการต่อผู้บริหารระดับสูง

2. ปรับปรุงแบบประเมินคุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ของพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูง ในระดับผู้ปฏิบัติงาน 5-7 ประเมินการรับรู้ โดยนำค่านิยมขององค์กร (SOCIAL+IM) มาประกอบเป็นข้อคำถาม

4. มีการทบทวนการหลักเกณฑ์โดยปรับหมวดหมู่ให้มีความสอดคล้องตั้งแต่ระดับผู้ว่าการจนถึงระดับผู้บริหารระดับฝ่าย ดังนี้ ปรับปรุงการประเมินระดับ ผอ.ฝ่ายถึงผู้ปฏิบัติงานให้มียุทธศาสตร์ประกอบตัวชี้วัดแบ่งเป็น 3 หมวด ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานในภาพรวม (น้ำหนักรวม 30)

1.1 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลองค์กร

(รวมจากเกณฑ์เดิม “ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร(ภาพรวมองค์กร)”)

1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ

(รวมจากเกณฑ์เดิม “ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ (GPA)”)

2. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรและนโยบายผู้ว่าการ หรือตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย /ผลดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enabler) /ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนงานประจำของฝ่าย/คณะ ตัวชี้วัดการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เช่น 1) ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร 2) ตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ 3) ผลดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enabler) หมวด 2 ของ IPA

4) ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนงานประจำของ ฝ่าย/คณะ 5) การมอบหมายหน้าที่จากผู้ว่าการ

(รวมจากเกณฑ์เดิม 1. ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) และ 2. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ และแผนงานประจำของ ฝ่าย/คณะ

3. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงของฝ่าย/คณะ IPA ที่สังกัด

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน (ผอ.ฝ่าย ถึงผู้ปฏิบัติงาน)	ตำแหน่ง				
	ผอ.ฝ่าย/ หน.คณะ/ ผอ.สนง.	รอง ผอ.	ผอ.	คส./ คจ.	ผู้ปฏิบัติงาน
<b>1. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานในภาพรวม (น้ำหนักรวม 30)</b>					
1.1 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลองค์กร	20	-	-	-	-
1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ	10	-	-	-	-
<b>2. ผลการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรและนโยบายผู้ว่าการ หรือตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย /ผลดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enabler) /ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนงานประจำของ ฝ่าย/คณะ</b>					
➢ <b>ตัวชี้วัดการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</b>	70	50		70	70
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลองค์กร					
- ตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงานของผู้ว่าการ					
- ผลดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enabler) หมวด 2 ของ IPA			50		
- ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและแผนงานประจำของ ฝ่าย/คณะ			20		
- การมอบหมายหน้าที่จากผู้ว่าการ					
<b>3. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงของฝ่าย/คณะ IPA ที่สังกัด</b>	-	50	30	30	30
		↑	↑	↑	↑
<b>รวม</b>	100	100	100	100	100

10. ประเด็นที่ได้เรียนรู้ จากการบันทึกความรู้เรื่องนี้ (สรุปประเด็นสาระสำคัญ เพื่อแลกเปลี่ยน)

1. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานฯ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ แนวทาง/กระบวนการ (SIPOC)/คู่มือปฏิบัติงาน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) นั้น ๆ เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ควรมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีบัญชีเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจรวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินที่ได้จากการประเมินผล
3. ควรศึกษามาตรฐานและแนวทางที่ดีจากองค์กรหรือหน่วยงานชั้นนำที่เกี่ยวข้องกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
4. ควรสร้างการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำนโยบาย ทิศทาง วิสัยทัศน์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร