



สำนักงานประกันสังคม



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน
ประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562

ตามโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562
และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559

จัดทำโดย

สำนักงานประกันสังคมร่วมกับศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทสรุปผู้บริหาร

เนื่องด้วยแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (2558 -2562) ฉบับใหม่ ได้มุ่งเน้นต่อการเปลี่ยนแปลงสำนักงานประกันสังคมไปสู่เชิงรุก ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสำนักงานประกันสังคมอย่างก้าวกระโดด รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่เกิดขึ้นในปี 2558 ซึ่งภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านบริการด้านสิทธิประโยชน์ ด้านการบริหารการกองทุน ด้าน IT ด้านบุคคล เป็นต้น โดยสำนักงานประกันสังคมได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” เน้นไปที่การให้ความสำคัญของบุคลากรภายในของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นผู้ให้บริการ ประสานงาน เชื่อมโยง งานด้านต่างๆ แก่ผู้มีส่วนได้เสีย และเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการให้เป็นไปด้วยความต่อเนื่อง เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร อีกทั้งจะต้องสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดแผนการที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กร ที่เป็นแหล่งรวมของคนดีและคนเก่ง โดยร่วมกันผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและมีความยั่งยืน มีการดำเนินการวางแผนเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างครบถ้วน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ สามารถเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างลงได้ทันการณ์ มีอัตราการตอบรับงานที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนในทุกสายงานและตำแหน่งงาน เน้นการให้ความสำคัญไปยังการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ผ่านการฝึกอบรม ในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อผลักดันบุคลากรกลุ่มนี้ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในองค์กรได้ ลดอัตราการลาออก จึงจำเป็นจะต้องอาศัยการสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความสุขในการทำงานร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ ควบคู่ไปกับการสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานด้านงานบุคคล โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังให้ความสำคัญกับพนักงานของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว ให้มีสถานะการทำงานที่มั่นคง ผ่านการผลักดัน การเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จากลูกจ้างชั่วคราวไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการและมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถ

ดังนั้น จากปัจจัยข้างต้นรวมทั้งการสิ้นสุดวาระของแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2556 - 2560 และแผนปฏิบัติการประจำปี จึงได้มีการดำเนินการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก รวมถึงการจัดประชาพิจารณ์เพื่อนำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 ให้สอดคล้องกับ

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (2558 -2562) ฉบับใหม่ รวมทั้งบัญญัติกฎหมาย สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกันตน และประชาชน

สาระสำคัญในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม นำไปสู่การบรรลุผลได้ตาม เป้าหมาย ซึ่งได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมของแผนยุทธศาสตร์ฯ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (พ.ศ. 2559 - 2562)
พัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้อง กับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต และเป็นองค์กรที่ดึงดูดและได้รับความสนใจจากคนเก่ง และสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่งให้อยู่ร่วมกัน ในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด สู่องค์กรที่ยั่งยืน
พันธกิจ
1. เป็นองค์กรที่เป็นแหล่งรวมของคนดี และคนเก่ง 2. วางแผนเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างครบถ้วน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร เชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ 3. สามารถเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างลงได้ทันการณ์ มีอัตราการตอบรับงานที่มีความเหมาะสม เพียงพอกับความต้องการบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม 4. มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนในทุกสายงาน และตำแหน่งงาน 5. ให้ความสำคัญในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) 6. ฝึกอบรมในการสร้างภาวะผู้นำเพื่อผลักดันบุคลากรกลุ่มนี้ ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ ในองค์กรได้ 7. ลดอัตราการลาออก และสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความสุข ในการทำงานร่วมกัน สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ 8. สร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานด้านงานบุคคล โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้พร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 9. ให้ความสำคัญกับพนักงานของสำนักงานประกันสังคมทุกระดับ ให้มีสถานะการทำงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้าและมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน และความสามารถ

ค่านิยมร่วม

“ก้าวข้ามสู่การพัฒนา ทุณมนุษย์ อย่างเป็นรูปธรรม
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ”

เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดขึ้น จึงได้มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดมาตรการ
ขับเคลื่อนและโครงการ ดังนี้



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลก
ในปัจจุบันและอนาคตของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 – 2563) ตามโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม
ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

จากการดำเนินงานจัดทำยุทธศาสตร์* ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ของสำนักงาน
ประกันสังคม (พ.ศ. 2559 - 2562) สามารถจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการในรูปแบบของมาตรการขับเคลื่อน และ
โครงการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ได้ทั้งหมด จำนวน 7 มาตรการขับเคลื่อน โดยมีรายชื่อของโครงการเพื่อรองรับ
ยุทธศาสตร์ฯ จำนวนทั้งหมด 7 โครงการ

สรุปยุทธศาสตร์-ตัวชี้วัดและมาตรการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ฯ

เป้าประสงค์		
เป็นองค์กรที่ดึงดูดและได้รับความสนใจจากคนเก่ง และสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่งให้อยู่ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน		
ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	มาตรการขับเคลื่อน 7 มาตรการ
1. การสรรหาและพัฒนา ศักยภาพของพนักงาน ในองค์กรเชิงกลยุทธ์	- ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) - อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) - การลงทุนในด้านการฝึกอบรม (Training Investment Factor)	- สร้างแบรนด์สำนักงานประกันสังคมผ่านบุคลากร จนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด - สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม
2. การสร้างภาวะผู้นำ และ รักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)	- การลงทุนในด้านการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor) - ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรม (Training ROI) - อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) - อัตราการลาออกของพนักงานที่มี ศักยภาพสูง (High Potential Attrition)	สร้างความต่อเนื่องแก่ตำแหน่งงานที่สำคัญ ขององค์กร
3. การสร้างองค์กรที่น่าอยู่	- คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score) - อัตราการลาออก (Attrition Rate)	- สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ - พัฒนาระบบการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง - พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ
4. การสร้างโครงสร้าง พื้นฐานของงานบุคคล ให้เข้มแข็ง	สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	สร้าง HR มืออาชีพ

มาตรการขับเคลื่อน-โครงการ รองรับยุทธศาสตร์ฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์	มาตรการขับเคลื่อน	โครงการสนับสนุนมาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการ สรรหาและพัฒนาศักยภาพ ของพนักงานในองค์กร เชิงกลยุทธ์	1. สร้างแบรนด์สำนักงาน ประกันสังคม ผ่านบุคลากร จนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ ประจักษ์ชัด	1. โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์ โมเดลต้นแบบของบุคลากรสำนักงาน ประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษา หรือสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ
	2. สร้างการบริหารค่าตอบแทน ที่มีความเหมาะสม	2. โครงการทบทวนอัตราเงินเดือนเริ่มต้น สำหรับบัณฑิตจบใหม่ และทบทวน อัตราเงินเดือนของพนักงานเก่า
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการ สร้างภาวะผู้นำ และรักษา พนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)	2. สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำ ในองค์กร	3. โครงการวางแผนการสืบทอด และ ทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการ สร้างองค์กรที่น่าอยู่	4. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	4. โครงการสร้างการบริหารองค์ความรู้ ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management)
	5. พัฒนาระบบการกำหนด บุคลากรที่มีศักยภาพสูง	5. โครงการพัฒนาระบบการประเมิน ผลงานและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff)
	6. พัฒนาเส้นทางการเติบโต ทางอาชีพ	6. โครงการออกแบบเส้นทางการเติบโต ก้าวหน้า (Career Path) ให้กับ กลุ่มวิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Position)
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการ สร้างโครงสร้างพื้นฐานของ งานบุคคลให้เข้มแข็ง	7. สร้าง HR มืออาชีพ	7. โครงการพัฒนาระบบงานด้าน HR

จากมาตรการขับเคลื่อน และโครงการที่รองรับต่อมาตรการทั้ง 7 โครงการได้กำหนดกรอบเวลาการดำเนินงานในเบื้องต้น พร้อมผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการของแต่ละโครงการ ดังแสดงให้เห็นในตารางต่อไปนี้

ผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ 7 โครงการ

โครงการ	2559	2560	2561	2562	สิ่งที่ได้รับ
ประชาสัมพันธ์โมเดลต้นแบบของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษา หรือสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ	E-Recruitment Phase II				E-recruitment - เชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาในภูมิภาค (ร่วมในการพัฒนา การเรียน การสอน หรือรายวิชาในการสร้างความเข้าใจต่องานด้านประกันสังคม) - เชื่อมโยงกับแหล่งงานชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ - รองรับการเข้าและออกของบุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
ทบทวนอัตราเงินเดือนเริ่มต้นสำหรับบัณฑิตจบใหม่ และทบทวนอัตราเงินเดือนของพนักงานเก่า		ระบบเงินเดือน และระบบสัญญาจ้างใหม่			ระบบเงินเดือน และระบบสัญญาจ้างใหม่ - รองรับความหลากหลายของการจ้างและตำแหน่งงานตามวิชาชีพ ตามความรับผิดชอบ ความซับซ้อน และค่างาน (Multi) - สามารถปรับเงินประจำปี/ใบัดที่สะท้อนผลงานและจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร
วางแผนการสืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร		รายชื่อผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานสำคัญ			ได้รายชื่อผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานสำคัญที่อยู่ระหว่างกระบวนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลแบบใหม่ที่สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางขององค์กร - เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพระดับบุคคล (Individual Development Plan) ให้กับผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญของประกันสังคม - ทบทวนเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กร
สร้างการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management)		SSO GURU & Build-in KM			- SSO GURU - รายชื่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอก องค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในแต่ละด้าน - Build in KM ในกระบวนการทำงาน - มีการสะสมองค์ความรู้ในแต่ละกระบวนการทำงานระหว่างปฏิบัติงานและ - มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการวิธีการทำงาน

โครงการ	2559	2560	2561	2562	สิ่งที่จะได้รับ
พัฒนาระบบการประเมินผลงานและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff)		High Potential Staff			High Potential Staff ที่ผ่านระบบประเมินแบบใหม่ - ได้รายชื่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff) - ได้แผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
ออกแบบเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มวิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position)		Career Path ของ Strategic Position ตาม Competency, Job Family และ Job Function			- ได้ Career Path ของตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ครบทุกตำแหน่งงาน Competency , Job Family และ Job Function แบบใหม่
พัฒนาระบบงานด้าน HR		หน่วยงาน HR รูปแบบใหม่ที่ทันสมัย, ตอบสนองอย่างรวดเร็ว และเป็นมิตร			หน่วยงาน HR รูปแบบใหม่ที่รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย และมีการให้บริการด้านงานบุคคลแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับที่ล้าหน้า รวดเร็ว เป็นมิตร (เชิงรุก, สอดรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ทัน, ล้ำสมัย, รวดเร็ว, เข้าถึงง่าย, เปิดเผย/เปิดกว้าง และเป็นธรรม)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าจากแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 ดังกล่าว สิ่งที่ทำให้สำนักงานประกันสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเห็นเป็นรูปธรรมเมื่อดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ได้แก่

1. E-Recruitment (Phase II)

- เชื่อมโยงกับสถานศึกษาในภูมิภาค (ร่วมในการพัฒนาการเรียน การสอน หรือรายวิชาในการสร้างความเข้าใจต่องานด้านประกันสังคม)
- เชื่อมโยงกับแหล่งงานชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ
- รองรับการเข้าและออกของบุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. ระบบเงินเดือนและระบบสัญญาจ้างแบบใหม่

- รองรับความหลากหลายของการจ้าง และตำแหน่งงานตามวิชาชีพ ตามความรับผิดชอบ ความซับซ้อน และค่างาน (Multi)
- สามารถปรับเงินประจำปี/โบนัสที่สะท้อนผลงาน และจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร

3. ได้รายชื่อผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานสำคัญที่อยู่ระหว่างกระบวนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลแบบใหม่ที่สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางขององค์กร

- เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพระดับบุคคล (Individual Development Plan) ให้กับผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญของประกันสังคม

- ทบทวนเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กร

4. **SSO GURU** รายชื่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในแต่ละด้าน

- Build in KM ในกระบวนการทำงาน
- มีการสะสมองค์ความรู้ในแต่ละกระบวนการทำงานระหว่างการปฏิบัติงาน และ
- มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ/วิธีการทำงาน

5. **High Potential Staff** ที่ผ่านระบบประเมินแบบใหม่

- ได้รายชื่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff)
- ได้แผนการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

6. ได้ Career Path ของตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ครบทุกตำแหน่งบน Competency, Job Family และ Job Function แบบใหม่

7. **หน่วยงาน HR** รูปแบบใหม่ที่รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย และมีการให้บริการด้านงานบุคคลแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับที่ล้ำหน้า รวดเร็ว เป็นมิตร (เชิงรุก, สอดรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ทัน, ล้ำสมัย, รวดเร็ว, เข้าถึงง่าย, เปิดเผย/เปิดกว้าง และเป็นธรรม

สารบัญ สารบัญเนื้อหา

บทนำ	ก-1
บทที่ 1 : สภาพแวดล้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1-1
1.1 การเปลี่ยนแปลงบริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวที่ส่งผลกระทบจากภายนอกองค์กร	1-1
1.2 ประเด็นความท้าทายของสำนักงานประกันสังคมในช่วง พ.ศ. 2558 - 2562	1-2
1.3 สภาพแวดล้อมทางด้านจุดแข็งจุดอ่อนของสำนักงานประกันสังคม	1-3
1.4 สรุปปัญหา ข้อจำกัด และประเด็นท้าทายที่เผชิญอยู่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1-4
บทที่ 2 : สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2-1
2.1 สรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลัก	2-1
2.2. สรุปสาระสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2-4
2.3 กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	2-5
บทที่ 3 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3-1
3.1 วิสัยทัศน์ และพันธกิจ	3-5
3.2 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด	3-7
3.3 กรอบแนวคิดการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลลัพธ์ตามแผนยุทธศาสตร์	3-12
บทที่ 4 : การบริหารและการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ	4-1
4.1 กลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559	4-1
4.2 กรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559	4-2

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	2-1
ตารางที่ 2.2	ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลัก	2-2
ตารางที่ 2.3	สาระสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2-4
ตารางที่ 2.4	กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	2-5
ตารางที่ 3.1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ	3-5
ตารางที่ 3.2	สรุปยุทธศาสตร์-ตัวชี้วัด และมาตรการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ฯ	3-7
ตารางที่ 3.3	มาตรการขับเคลื่อน-โครงการ รองรับยุทธศาสตร์ฯ	3-8
ตารางที่ 3.4	สิ่งที่ได้รับจากโครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	3-9
ตารางที่ 3.5	ผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ 7 โครงการ	3-10

สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 2.1	แผนผังแสดงความเชื่อมโยงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	2-9
รูปที่ 3.1	แผนภาพ HR Transformation	3-2
รูปที่ 3.2	ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม	3-6
รูปที่ 3.3	ขั้นตอนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3-6
รูปที่ 3.4	HR Conceptual Framework	3-12
รูปที่ 4.1	กรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานประกันสังคม	4-3

สารบัญญากาศผนวก

- ภาคผนวก ก สรุปแบบประเมินออนไลน์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานประกันสังคม
(สำหรับพนักงานประกันสังคม)
- ภาคผนวก ข ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม ตามโครงการจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562
และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559 (เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2559)
- ภาคผนวก ค ข้อเสนอของที่ปรึกษาในการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม
(เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2559)
- ภาคผนวก ง ผลการประชุมคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม
และการประชุมประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

สำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม ตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นแผนแม่บทในการนำไปสู่การปฏิบัติ พ.ศ. 2556 - 2560 (Transforming HR Strategic Plan to HR Action Plan) โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา พัฒนา บริหาร และรักษาบุคลากร ให้มีคุณภาพเป็นมืออาชีพ สามารถส่งเสริมให้สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ที่มุ่งสร้างหลักประกันสังคมของประเทศและภูมิภาคได้อย่างสมดุล มั่นคง ยั่งยืน และมีธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์ ดังนี้ เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อการวางแผนกำลังคน การสรรหา พัฒนา บริหาร และรักษาบุคลากร ให้มีคุณภาพเป็นมืออาชีพ และเป้าประสงค์ที่ 2 ทรัพยากรบุคคลสามารถส่งเสริมให้สำนักงานประกันสังคม เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านประกันสังคมของประเทศและภูมิภาคอาเซียน

ปัจจุบันสำนักงานประกันสังคมได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) โดยได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” เน้นไปที่การให้ความสำคัญของบุคลากรภายในของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นผู้ให้บริการ ประสานงาน เชื่อมโยงงาน ด้านต่างๆ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการให้เป็นไปด้วยความต่อเนื่อง เชื่อมโยง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร อีกทั้งจะต้องสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดแผนการที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กร ที่เป็นแหล่งรวมของคนดีและคนเก่งโดยร่วมกันผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและมีความยั่งยืน มีการดำเนินการวางแผน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างครบถ้วน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็น การสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ สามารถเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างลงได้ทันการณ์ มีอัตราการตอบรับงานที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนในทุกสายงานและตำแหน่งงาน เน้นการให้ความสำคัญไปยังการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ผ่านการฝึกอบรมในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อผลักดันบุคลากรกลุ่มนี้ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในองค์กรได้ ลดอัตราการลาออก จึงจำเป็นจะต้องอาศัยการสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความสุขในการทำงานร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ ควบคู่ไปกับการสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานด้านงานบุคคล โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังให้ความสำคัญกับพนักงานของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว ให้มีสถานะการทำงานที่มั่นคง ผ่านการผลักดัน การเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จากลูกจ้างชั่วคราวไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการและมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถ

2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2556 - 2560 และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ผ่านมา

2.2 เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559 ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ขอบเขตรายละเอียดการดำเนินงาน

3.1 จัดทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) นำเสนอคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม เพื่อพิจารณาและกำกับการดำเนินโครงการฯ

3.2 รวบรวม ติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2556 - 2560 และแผนปฏิบัติการประจำปี

3.3 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนและคาดการณ์สภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคมในอนาคต อาทิเช่น นโยบายระดับกระทรวง ระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและนวัตกรรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การเป็นประชาคมอาเซียน เป็นต้น รวมทั้งแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.4 ยกร่างรายงานประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2556 - 2560 ฉบับสมบูรณ์ โดยครอบคลุมเนื้อหาอย่างน้อย ประกอบด้วย การประเมินผลความสำเร็จ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ

3.5 ยกร่างแผนยุทธศาสตร์ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมอย่างน้อย ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หน่วยงานที่รับผิดชอบ ขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ เป้าหมายที่ท้าทายและตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ที่มีคุณภาพและความสามารถไปติดตามและประเมินผลได้จริง

(2) เนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ อย่างน้อยครอบคลุมประเด็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้

- ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเชิงกลยุทธ์
- ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)
- ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่
- ด้านการสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง
- ด้านการผลักดันการเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จากลูกจ้างชั่วคราวไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการ และมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถ

(3) การบริหารการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ

- กลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559
- กรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี

4. รูปแบบการดำเนินงาน

การดำเนินงานดังกล่าวให้มีการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล และการวิเคราะห์ในรูปแบบต่างๆ ที่มีความหลากหลาย อาทิเช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอกในด้านโอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) หรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์อื่นที่เป็นที่ยอมรับ โดยอย่างน้อยให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อจัดเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานของสำนักงานประกันสังคมทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค

(2) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประกันสังคมที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอกในด้านโอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) และกำหนดทิศทาง อย่างน้อย 60 คน

(3) ประชุมร่วมกับคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคมหรือคณะทำงาน เพื่อยกร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562

(4) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประกันสังคมที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อยกร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 โดยจัดประชุมฯ จำนวน 1 ครั้ง อย่างน้อย 250 คน

(5) นำเสนอผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2556 - 2560 และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมา และร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 ต่อคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม เพื่อพิจารณาก่อนจัดประชุมการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562

(6) จัดประชุมการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 โดยผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย (เป็นอย่างน้อย) ผู้แทนจากคณะกรรมการประกันสังคมและคณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน ผู้บริหารกระทรวงแรงงาน ผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม ผู้แทนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 150 คน

(7) ดำเนินการปรับปรุง แก้ไข ทบทวนร่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 ให้สอดคล้องเหมาะสม ตามข้อเสนอจากการประชุมการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม

(8) จัดทำรายงานการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2556 – 2560 และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมาฉบับสมบูรณ์ จัดส่งให้สำนักงานประกันสังคมตามกำหนดเวลาในสัญญาจ้าง

(9) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559 ฉบับสมบูรณ์ จัดส่งให้สำนักงานประกันสังคมตามกำหนดในสัญญาจ้าง

5. ระยะเวลาดำเนินงานโครงการ

เริ่มปฏิบัติงานนับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง และจะต้องปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 210 วัน นับจากวันลงนามในสัญญาจ้าง

6. แผนการดำเนินงาน

แผนดำเนินการ : ระยะเวลาสัญญา 210 วัน (+34 วัน)							
กิจกรรมหลัก	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)							
1.1 Questionnaire บุคลากรประกันสังคม							
1.2 สัมภาษณ์ ผู้บริหาร							
1.3 Executive interview for future (ภายใน-ภายนอก)							
2) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)							
2.1 Workshop ให้โจทย์ ผอ.ในการกำหนดอนาคต							
2.2 Workshop ให้โจทย์บุคลากร เรื่อง Gap							
3) ประชุมร่วมกับคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ประกันสังคมหรือคณะทำงาน							
4) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)							
4.1 เวียนผล Workshop และ Strategic issue พร้อมรับการประเมิน							
4.2 นำเสนอคณะกรรมการ พร้อมรับฟังความคิดเห็น							
5) นำเสนอผลการประเมินการดำเนินงาน							
5.1 Lit review การบริหารจัดการองค์กรในอนาคต โมเดล HR ขององค์กร เอกชน SSO และ Non-SSO ใน ตปท.							
6) จัดประชุมการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
7) ดำเนินการปรับปรุง แก้ไข ทบทวนร่างยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562							
7.1 Strategic issue (outsource/กรอง/ล้างระบบ/etc)							
8) จัดทำรายงานการประเมินผลการดำเนินงาน							
9) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 และแผนปฏิบัติ การประจำปี พ.ศ. 2559 ฉบับสมบูรณ์							

บทที่ 1

สภาพแวดล้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1 การเปลี่ยนแปลงบริบท สถานะ และทิศทางการปรับตัวที่ส่งผลกระทบจากภายนอกองค์กร

1.1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย และบริบทต่อการพัฒนาประเทศ

ทิศทางอันเนื่องมาจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย และบริบทต่อการพัฒนาประเทศ ที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมในระยะ 5 ปีถัดไป จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบได้แก่นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ และนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานด้านการประกันสังคมทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ เพื่อนำมาศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม โดยแผนยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญ ประกอบด้วย

1) **ระดับสากล** อาทิ แผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียน ซึ่งเป็นกรอบความตกลงร่วมในการร่วมมือแบบบูรณาการทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ระหว่างประเทศสมาชิกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ประเทศสมาชิกมีความแข็งแกร่งและภูมิทัศน์ทางที่ดี มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี มีความปลอดภัย สามารถค้าขายได้อย่างสะดวกมากขึ้น และภายใต้เสาหลักของการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการคุ้มครองและสวัสดิการทางสังคม โดยเฉพาะประเด็นการจัดความยากจน การสร้างตาข่ายความปลอดภัยทางสังคม รวมถึงการเข้าถึงการดูแลสุขภาพและส่งเสริมการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการสำหรับสตรี ผู้สูงอายุ และคนพิการ ตลอดจนการคุ้มครองและส่งเสริมสิทธิแรงงานโยกย้ายถิ่นด้วย

2) **ระดับประเทศ** อาทิ นโยบายของรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) แผนพัฒนากำลังคนในระดับประเทศ และแผนประชากรในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกช่วงวัย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาสบนความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม โดยเฉพาะการยกระดับคุณภาพของระบบการคุ้มครองทางสังคมให้ครอบคลุมทุกคนอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น การกำหนดนโยบายและมาตรการทางกฎหมายและทางสังคมในการจัดหลักประกันที่มั่นคงแก่แรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ รวมถึงการจัดบริการทางสังคมให้กับแรงงานข้ามชาติอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมตามหลักสากล

3) ระดับปฏิบัติ อาทิ แผนแม่บทด้านแรงงาน แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ มีเป้าหมายในการเสริมสร้างความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับกำลังแรงงาน โดยกำหนดแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนากลไกการคุ้มครองแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบให้ได้รับสิทธิตามกฎหมายและมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนาระบบประกันสังคมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงาน รวมถึงการส่งเสริม พัฒนาและคุ้มครองแรงงานนอกระบบอย่างยั่งยืน เป็นต้น

1.2 ประเด็นความท้าทายของสำนักงานประกันสังคมในช่วง พ.ศ. 2558 - 2562

ภายนอก

- การปฏิรูปช่องทางการให้บริการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการที่หลากหลาย และช่องทางนั้นมีความสอดคล้องกับความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม
- มีการนำระบบบริการทางการแพทย์มาเปรียบเทียบกับระหว่างสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติกับสำนักงานประกันสังคม และข้าราชการซึ่งบริบทคนละอย่าง
- งบประมาณรัฐบาลเริ่มมีปัญหา ทำให้การจ่ายเงินสมทบของรัฐบาลไม่ครบจะมีปัญหาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
- รูปแบบการจ่ายค่าบริการทางการแพทย์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้บริการ (โรงพยาบาล) ทำให้การจ่ายเงินค่าบริการทางการแพทย์แก่หน่วยบริการซับซ้อนขึ้น และต้องมีระบบการตรวจสอบหลังการจ่ายที่มีมาตรการให้สถานพยาบาลยอมรับผลตรวจ
- รูปแบบการคุ้มครองและสิทธิประโยชน์ระหว่างผู้ประกันตนภาคบังคับและสมัครใจยังมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดข้อเรียกร้องให้ปรับปรุงเหมือนกัน
- การจ่ายประโยชน์ทดแทนและค่าบริการทางการแพทย์แบบ E-Claim เป็นความท้าทายที่ระบบ IT ต้องเร่งดำเนินงานให้สอดคล้อง
- แนวโน้มการดำเนินงานด้านการดูแลสุขภาพแวดล้อม ตอบสนองดูแลสังคม (CSR)

ภายใน

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน
- การสร้าง Trust ให้ผู้ประกันตนเกิดความเชื่อถือนในองค์กรซึ่งควรต้องเริ่มจาก Top Management ที่มี ethics เพียงพอ และ Top Management เน้นให้คนในองค์กรมี Ethics
- ปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมโดยเฉพาะด้านการเงินและการบัญชี ขาดแคลนตำแหน่งระดับสูงเพื่อกำกับดูแลงานที่เพียงพอเพราะงานประกันสังคมเกี่ยวข้องกับเงินจำนวนมากที่มีการรับจ่ายในแต่ละวัน
- การเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรที่เก่งดี และมีความรู้รอบด้านเข้ามาเป็นบุคลากรขององค์กร

- เสนอให้มีหน่วยงานลูกที่เป็นหน่วยงานในกำกับของสำนักงานประกันสังคม สนับสนุนงานของ สำนักงานประกันสังคม เช่น หน่วยงานทำหน้าที่เร่งรัดหนี้สิน บันทึกข้อมูล ตรวจบัญชี ควบคุมคุณภาพบริการทางการแพทย์ มีอาชีพ เป็นต้น

- การเสนอปรับฐานค่าจ้างขั้นต่ำและเพดานค่าจ้างสูงสุด มีอุปสรรคในการดำเนินการ เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย

- การถ่ายทอดความรู้ เทคนิค วิธีการสอนงาน ขาดความต่อเนื่องส่งผลให้การจัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานไม่มีเสถียรภาพเท่าที่ควร

1.3 สภาพแวดล้อมทางด้านจุดแข็งจุดอ่อนของสำนักงานประกันสังคม

จุดแข็ง

- บุคลากรของสำนักงานประกันสังคมเป็นผู้ทุ่มเท มุ่งผลสัมฤทธิ์ ร่วมแรง ลงแรง เพื่อความสำเร็จอย่างจริงจัง

- มีระบบงบประมาณ ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากร ระบบการลงทุนที่มีใช้ส่วนที่เป็นระบบของรัฐ ทำให้สำนักงานประกันสังคมมีความคล่องตัว อิสระ ยืดหยุ่นสูงมากในการปรับปรุง เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง ในระบบดังกล่าว

- กองทุนมีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศ และได้รับการยกย่องอย่างมาก ในฐานะกองทุนของภาครัฐที่มีผลประโยชน์ที่ดีต่อผู้ถือครองโดยตลอด

- มีการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจนเกิดความอ่อนแอในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคม ทำให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความอ่อนแอ

- กฎหมายและพรบ. ที่รองรับการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน ผ่านรูปแบบและกลไกการบริหารองค์กรแบบไตรภาคี ซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย

จุดอ่อน

- บุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีความอ่อนไหวต่อภาวะการเป็นผู้นำอย่างยิ่ง

- องค์กรเสียโอกาสในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจนเกิดความอ่อนแอในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานประกันสังคม ทำให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความอ่อนแอ

- การบริหารงานและการบริหารองค์กรในรูปคณะกรรมการจำนวนหลายชุด ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการบริหาร ทิศทางการพัฒนาไม่ชัดเจน ขาดการประสานกันระหว่างคณะกรรมการ จนยากที่จะรักษาความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรได้

- ขาดบุคลากรมีอาชีพเฉพาะทางหลายด้าน เช่น คณิตศาสตร์ประกันภัย IT จัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

- การบริหารบุคคลที่ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า ทำลายขวัญกำลังใจการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ที่ไม่ได้พิจารณาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ
- ความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่มี ไม่สอดคล้อง มีแต่ความกดดัน
- การบริหารงานบุคคลแต่งตั้งโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถปล่อยตำแหน่งว่าง ทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง ขาดการติดตามงาน งานค้างสะสมมาก
- สร้างบุคลากรทดแทนผู้เกษียณอายุที่มีความรู้ความสามารถไม่ทันกาล
- การพัฒนาเจ้าหน้าที่พัฒนาเฉพาะเรื่องไม่ได้พัฒนาเป็นระบบ
- บุคลากรขาดการพัฒนาในการพัฒนางานประจำไปข้างหน้า (บุคลากรทำแต่งงานประจำ)
- มีจำนวนข้าราชการน้อยกว่าเจ้าหน้าที่พนักงานทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลมีปัญหา

1.4 สรุปปัญหา ข้อจำกัด และประเด็นท้าทายที่เผชิญอยู่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยภายใน

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกยังขาดประสิทธิภาพทั้งเชิงการคัดกรองคุณภาพ พนักงาน (Identify Staff Capabilities) และระยะเวลาในสรรหาพนักงาน เพื่อดำรงตำแหน่งงานว่าง (Vacant Positions filled) ตลอดจนขาดการคาดการณ์อัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning) เพื่อตอบโจทย์ความต้องการทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Capability Development) และการเตรียมความพร้อม (Succession Plan)

ขาดการพัฒนาภาวะผู้นำและการเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญ (Succession Plan) ในอนาคตยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ขาดการวางแผน พัฒนา และประเมินผลที่เป็นมาตรฐานสากล

3. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง

องค์กรมีอัตราการลาออกสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมของระบบการประเมินผลงาน (Performance Management) ค่าตอบแทนตามผลการทำงาน (Performance Based Pay) และขาดความชัดเจนในเส้นทางการเติบโตก้าวหน้าในองค์กร (Career Pathway)

4. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นหนึ่งเดียว เกิดความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียม เลื่อมล้ำ และไม่เป็นธรรมในหมู่พนักงานและข้าราชการ

5. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น และไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

6. ระบบและโครงสร้างพื้นฐานงานบุคคล

ระบบและโครงสร้างพื้นฐานงานบุคคลที่ขาดการเชื่อมต่อข้อมูล และไม่สามารถวิเคราะห์ประมวลผลและติดตามรายงานความเคลื่อนไหวของพนักงานและองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

ปัจจัยภายนอก

7. โอกาสของการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

โอกาสการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลต่อตลาดแรงงาน โดยเร่งการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ รวมไปถึงการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่สูงและรุนแรงมากขึ้น

8. ความต้องการและ / หรือ ความคาดหวังในการให้บริการที่มากขึ้น และหลากหลายของผู้ประกันตน

9. การขยายตัว และการแข่งขันสูงในตลาดแรงงาน

การแข่งขันกันสูงในตลาดแรงงานที่ต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ประสิทธิภาพ และความชำนาญการ

10. ลักษณะความต้องการของกลุ่มแรงงานในอนาคต

ความต้องการของกลุ่มแรงงานในอนาคต (Gen Y หรือ Millennial) ที่มีพฤติกรรม และความคาดหวังในชีวิตการทำงาน รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อหัวหน้างาน/ผู้ว่าจ้างที่แตกต่างจากเดิมอย่างมาก

11. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อพฤติกรรม การรับรู้ เรียนรู้ และพัฒนาของกลุ่มแรงงานในอนาคต

บทที่ 2

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 มีความสอดคล้อง และสามารถตอบสนองต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดทิศทาง (Direction) เป้าหมายหลัก (Goal) ของสำนักงานประกันสังคมในระยะ 5 ปีข้างหน้า เป็นความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานในสำนักงานประกันสังคมที่จะต้องร่วมมือกันดำเนินการตามยุทธศาสตร์ฯ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรร่วมกัน ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ คือ ประโยชน์สุขของประชาชนกลุ่มเป้าหมายทั้งผู้ประกันตน สถานประกอบการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงสร้างความมั่นคง และยั่งยืนให้แก่สำนักงานประกันสังคม และการประกันสังคมของประเทศไทย

ดังนั้น จึงแสดงให้เห็นการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ที่มีความต้องการการสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 สรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลัก

ตารางที่ 2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

วิสัยทัศน์ (พ.ศ. 2558 - 2562)
“ก้าวสู่องค์กรประกันสังคมชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน”
พันธกิจ
ภารกิจหลัก ปรากฏตามกฎกระทรวง “การบริหารการประกันสังคมและเงินทดแทน โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีหลักประกันการดำรงชีวิตที่มั่นคง”

ค่านิยม (Core Value)	
<i>CHANGES</i>	
<i>Creative</i>	สร้างสรรค์
<i>Helpful</i>	เป็นห่วงเป็นใย มีใจบริการ
<i>Accountability</i>	สำนึกรับผิดชอบ
<i>Notable Leadership</i>	เป็นผู้นำที่โดดเด่นเป็นผู้นำ
<i>Go forward into the Digital World</i>	ก้าวทันโลก และการเปลี่ยนแปลงสู่โลกยุคดิจิทัล
<i>Expert & Ethics</i>	เป็นมืออาชีพ ซื่อสัตย์สุจริตและมีจริยธรรม
<i>sacrifice</i>	ทุ่มเทและเสียสละ

ตารางที่ 2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ และคำหลัก

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับการให้บริการสู่สากลในการสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม ควบคู่กับสร้างการรับรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการประกันสังคมบนรากฐานของความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ	“เหนือความคาดหมาย มีความล้ำสมัย เป็นสากล พร้อมสร้างความเป็นธรรม อย่างสมเหตุสมผลที่ทุกภาคส่วนร่วมเป็นเจ้าของ” O Beyond Expectation, Realistic & Reasonable O New Generation Perception O Innovative for Ownership
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การมุ่งพัฒนา สิทธิประโยชน์ ประโยชน์ทดแทน ให้มีความเป็นสากล รองรับการก้าวสู่การประกันสังคม นานาชาติบนบรรทัดฐานของการพัฒนาระบบเงินสมทบและระบบการลงทุนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถรองรับกับพัฒนาการได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพและเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง	“พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สู่การประกันสังคมนานาชาติ ได้อย่างมั่นคง มีเสถียรภาพและเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่น” O Balance , Alert & Alarm O Internationalization & Totalization O Classify and Realistic & Reasonable Response O Security & Stability Fund

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรื้อปรับและยกระดับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ : IT และการบริหารสารสนเทศ : MIT ของสำนักงาน ประกันสังคมสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการ บริการที่ล้ำสมัย	“รื้อปรับและยกระดับสู่องค์กรที่มีการดำเนินการ และการบริการที่ล้ำสมัย” (Modernization) O Self-service ,Reliable O User-friendly : Access-Easy-Quick response
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็น รูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบัน และอนาคต	“ก้าวข้ามสู่การพัฒนา ทุนมนุษย์ อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ” (HR Transformation) O Strategic Partner - HR Hybrid - HR Intelligence O Human Capital Capabilities; Leadership
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (HPO) ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล	“ประสิทธิภาพสูง ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล” (High Performance Organization) O Efficiency, Flexible, Innovative O Good governance
ประเด็นยุทธศาสตร์ ASEAN : ระบบประกันสังคมไทย ร่วมเป็นส่วนสำคัญของการ วางรากฐานระบบประกันสังคมอาเซียนได้อย่างโดดเด่น	“ร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อความเป็นผู้นำอย่างโดดเด่น” O Initiative – Committee – Sponsor – Co host – Host – Speaker – Participant – Publicity

2.2 สรุปสาระสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 2.3 สาระสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	คำหลักของประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้ อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลก ในปัจจุบันและอนาคต	“ก้าวข้ามสู่การพัฒนา ทุนมนุษย์ อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ” (HR Transformation) ○ Strategic Partner - HR Hybrid - HR Intelligence ○ Human Capital Capabilities; Leadership
เจตนารมณ์ หลักการ และความสำคัญ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ เน้นไปที่การให้ความสำคัญของบุคลากรภายในของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นผู้ให้บริการ ประสานงาน เชื่อมโยงงานด้านต่างๆ แก่ผู้มีส่วนได้เสีย และเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการดังกล่าว เป็นไปด้วยความต่อเนื่อง เชื่อมโยง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งองค์กร อีกทั้งจะต้องสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดแผนการที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กรที่เป็นแหล่งรวมของคนดี และคนเก่ง โดยร่วมกันผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด และมีความยั่งยืน ทั้งนี้ การดำเนินการได้วางแผนเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างครบถ้วน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา พัฒนา และรักษามูลค่าที่ดีและเก่งไว้ โดยสามารถเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างลงได้ทันการณ์ มีอัตราการตอบรับงานที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนในทุกสายงาน และตำแหน่งงาน เน้นการให้ความสำคัญไปยัง การพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ผ่านการฝึกอบรมในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อผลักดันบุคลากรกลุ่มนี้ ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในองค์กรได้ ลดอัตราการลาออกซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความสุขในการทำงานร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างองค์กรให้ เป็นองค์กรที่น่าอยู่ ควบคู่ไปกับการสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานด้านงานบุคคล โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับพนักงานของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว ให้มีสถานะการทำงานที่มั่นคง ผ่านการผลักดัน การเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จาก ลูกจ้างชั่วคราว ไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการ และมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถ	

เป้าประสงค์ (Goals)
เป็นองค์กรที่ ดึงดูด และ ได้รับความสนใจ จาก คนเก่ง และสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่งให้อยู่ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด สู่องค์กรที่ยั่งยืน
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเชิงกลยุทธ์ 1. ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) (Mj) 2. อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) 3. การลงทุนในด้านการฝึกอบรม (Training Investment Factor) (Mj) ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) 4. การลงทุนในด้านการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor) 5. ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรม (Training ROI) 6. อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) (Mj) 7. อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Attrition) (Mj) ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่ 8. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score) 9. อัตราการลาออก (Attrition Rate)

2.3 กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

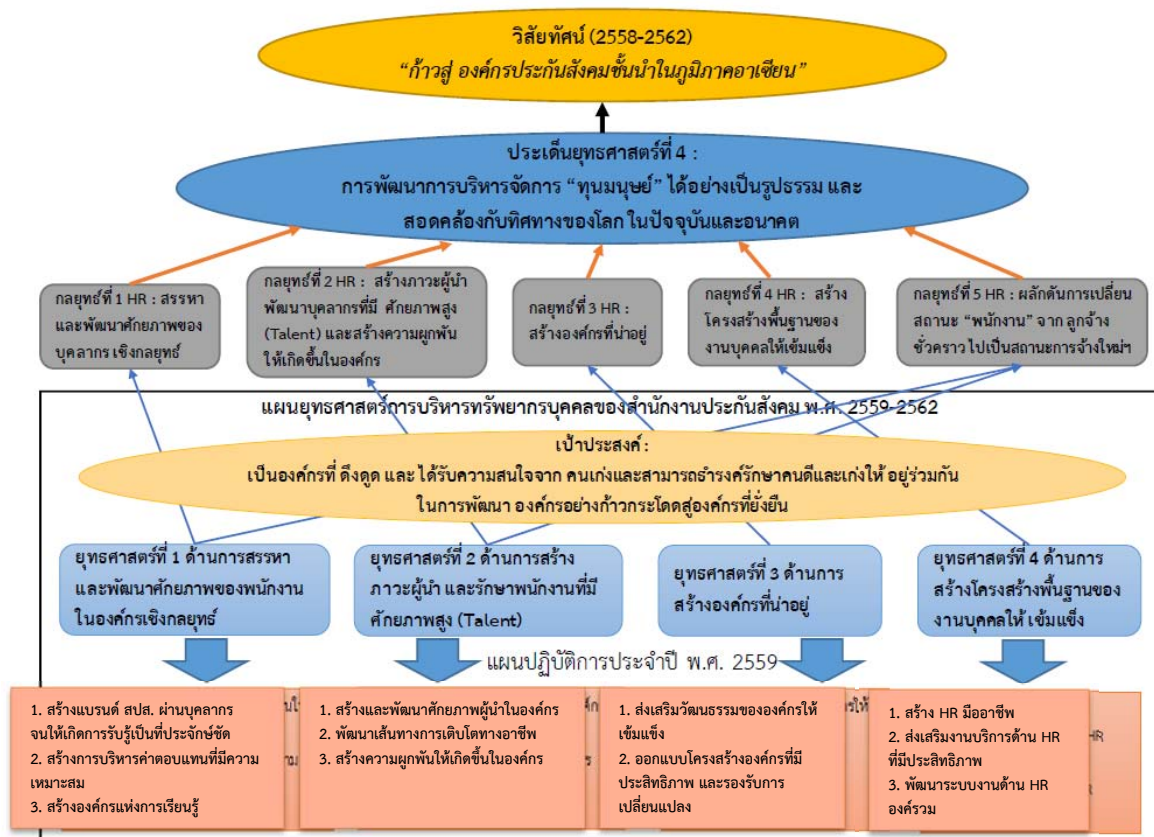
ตารางที่ 2.4 กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

กลยุทธ์ที่ 1 HR : สรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เชิงกลยุทธ์	
มาตรการที่ 1.1	สร้างแบรนด์สำนักงานประกันสังคมผ่านบุคลากรจนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด • พัฒนาการประชาสัมพันธ์โมเดลต้นแบบของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษาหรือสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ และดึงดูดคนเก่งและมีความสามารถ ศักยภาพสูง เข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือกได้มากพอและเติมเต็มได้ทันตามความต้องการ • พัฒนาเครื่องมือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นแบบดิจิทัล เพื่อลดระยะเวลาในการสรรหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือก รวมถึงกระชับกระบวนการในการทำงาน โดยผ่าน Social media, Smart Phone Application, Game online และ chat โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนรับทราบ ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 HR : สรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เชิงกลยุทธ์	
มาตรการที่ 1.2	สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม • ทบทวนอัตราเงินเดือนของบุคลากรทั้งที่เป็น ○ บุคลากรเริ่มต้นสำหรับบัณฑิตจบใหม่ ○ ทบทวนอัตราเงินเดือนของบุคลากรเก่า (Mid-career offering) โดยพิจารณาจากอัตราเฉลี่ยของกระบอกเงินเดือนในสายวิชาชีพเดียวกัน
มาตรการที่ 1.3	• สร้างวิทยากรภายในองค์กร โดยเน้นที่ผู้นำองค์กร ผู้ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์สูง • สร้างการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management) • สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของสำนักงานประกันสังคมในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้
กลยุทธ์ที่ 2 HR : สร้างภาวะผู้นำ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร	
มาตรการที่ 2.1	สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กร • วางแผนการสืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงเตรียมสร้างและพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) ให้เป็นศูนย์กลางทรัพยากรบุคคลขององค์กร • ออกแบบเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนสมภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต • มุ่งรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff) และสนับสนุนผู้บริหารให้สร้างความผูกพันกับบุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ อาทิ รับประทานอาหารร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ
มาตรการที่ 2.2	พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ • ออกแบบและทบทวนสมรรถนะ (Competency) เส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) และคุณลักษณะของงาน (Job Qualification) • ออกแบบเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และกลุ่มวิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) • สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียนงาน และการพัฒนาตัวเองในสายงานที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียง

กลยุทธ์ที่ 2 HR : สร้างภาวะผู้นำ พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร	
มาตรการที่ 2.3	สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร - สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Employee Engagement) - ประเมินระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร ทั้งระดับผู้บริหาร และบุคลากรโดยบริษัทชั้นนำ และนำผลมาของประเด็นสำคัญ (Key Driver) มากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ Engagement อย่างเหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 3 HR : สร้างองค์กรที่น่าอยู่	
มาตรการที่ 3.1	ส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็ง - สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการปลูกฝัง การติดตามผล และการรับรู้พฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์กร - สนับสนุนการสื่อสารพฤติกรรมของค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กรจากการฝึกอบรม และการสอนงาน (Coaching) - สร้างสถานที่ทำงานให้เกิดความสุข และสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร รวมถึงสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี
มาตรการที่ 3.2	ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลง - ทบทวน และพิจารณาโครงสร้างของงาน (Job Structure) และกำหนดตระกูลงาน (Job Family) และกลุ่มงาน (Job Function) ที่มีสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ (Competency) ที่คล้ายกัน - ออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และอัตรากำลัง (Capacity) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร - จัดตั้งทีมงาน เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Management Team) ให้รองรับกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานประกันสังคม

กลยุทธ์ที่ 4 HR : สร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง	
มาตรการที่ 4.1	สร้าง HR มืออาชีพ - พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงาน (Job Assignment) และการหมุนเปลี่ยนงาน (Job rotation) ภายในสายงาน หรือสายวิชาชีพเดียวกัน - สร้างเครือข่ายงานบุคคล (HR Network) ระหว่างหน่วยงาน หรือ หน่วยงานธุรกิจอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย และทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง
มาตรการที่ 4.2	ส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ - กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีการดำเนินงานด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร - พัฒนากระบวนการ การให้บริการงานด้านบุคคลที่รวดเร็ว ถูกต้อง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร
มาตรการที่ 4.3	พัฒนาระบบงานด้าน HR องค์กรรวม - พัฒนาระบบงานด้าน HR ให้เชื่อมต่อกันอย่างเป็นระบบ (Streamline) ทั้งข้อมูล (Data) และเครื่องมือ (Tools) ต่างๆ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประมวลผล และติดตามรายงานความเคลื่อนไหวของบุคลากรและองค์กรได้อย่างอัจฉริยะ - พัฒนาระบบการวิเคราะห์ผลข้อมูล (Data Analytic) ที่สามารถใช้คาดการณ์ความต้องการ หรือทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
กลยุทธ์ที่ 5 HR : ผลักดันการเปลี่ยนสถานะ “พนักงาน” จากลูกจ้างชั่วคราวไปเป็นสถานะการจ้างใหม่ที่สามารถมีความรับผิดชอบในเชิงการบริหารจัดการและมีความก้าวหน้า โดยมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถ	



รูปที่ 2.1 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

จากรูปที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าจากยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 มีความสอดคล้อง เชื่อมโยง และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562) ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กร ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต โดยแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่ช่วยขับเคลื่อนใน 4 ด้านได้แก่ 1.การสรรหาและพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2.การสร้างภาวะผู้นำ และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) 3.การสร้างองค์กรที่น่าอยู่ และ 4.การสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารบุคคลของสำนักงานประกันสังคมไปพร้อมๆ กันในระยะ 5 ปีต่อจากนี้ ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านที่สำคัญของสำนักงานประกันสังคม

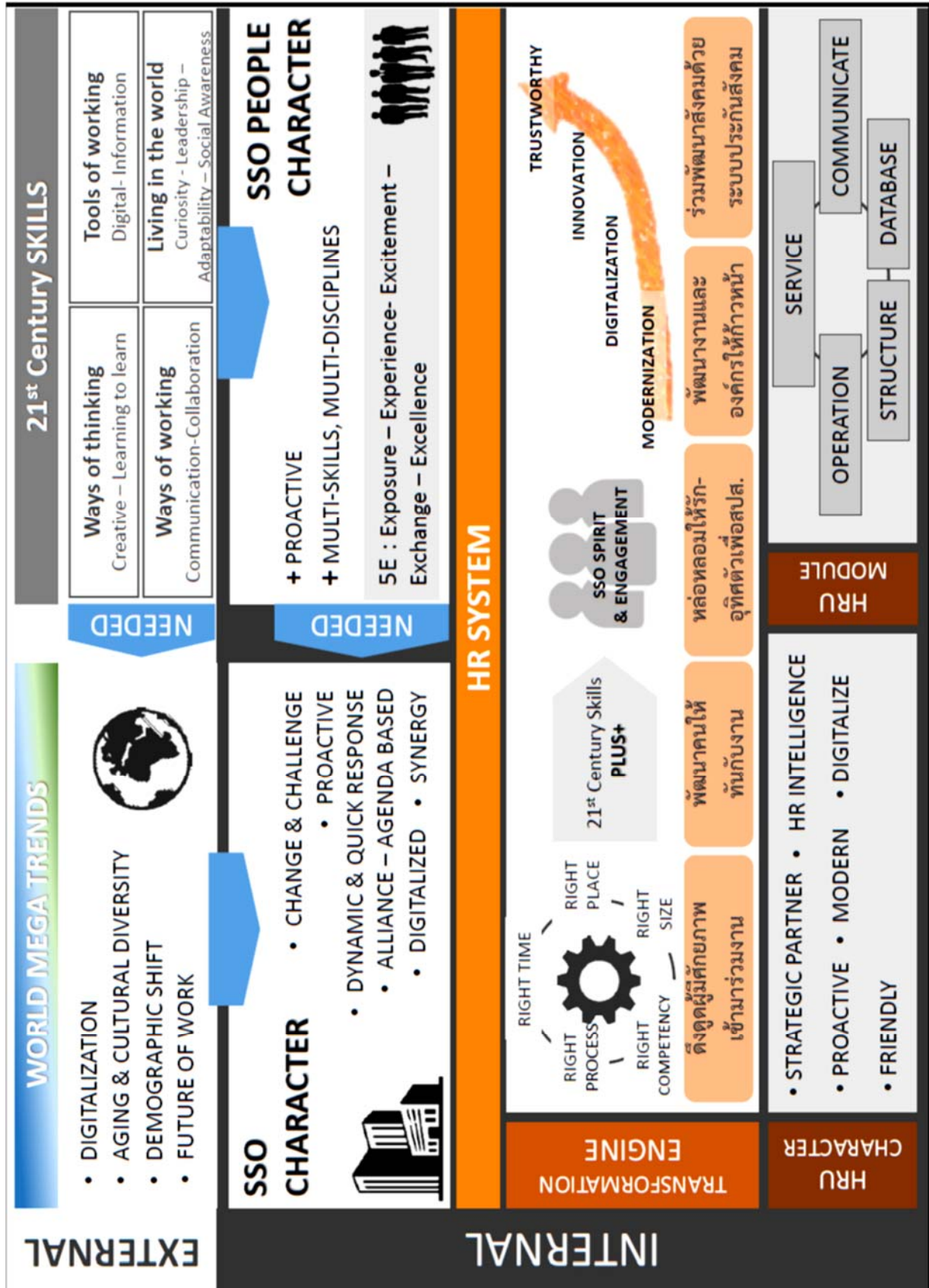
บทที่ 3

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 ฉบับนี้ ได้สังเคราะห์จาก

- แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562)
- การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
- การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานของหน่วยงาน
- การจัดทำแบบสำรวจประเมินความคิดเห็นพนักงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การวิเคราะห์ผลจากแบบสำรวจประเมินความคิดเห็นพนักงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นของของพนักงานรุ่นใหม่
- การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (กองบริหารทรัพยากรบุคคลและ กองฝึกอบรม)
- การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานสำนักงานประกันสังคม
- การประมวลผลข้อมูล/สารสนเทศ ข้อมูลข้อเท็จจริง ภาวะแวดล้อม บริบท และข้อมูลแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากภายในและภายนอก ทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต
- การประมวลผลความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม
- การประชุมคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม
- การประชาสัมพันธ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ข้างต้นได้รวบรวมเพื่อนำมาวิเคราะห์ และประมวลผลเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคมในฉบับใหม่ ดังรายละเอียดตามภาคผนวก โดยทั้งนี้ได้มีการวิเคราะห์ร่วมกับ กรอบแนวคิดในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคมให้สอดคล้องกับบริบทภายนอกที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



รูปที่ 3.1 แผนภาพ HR Transformation

แผนภาพ HR Transformation นี้ แสดงถึงแนวคิดในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม ให้สอดคล้องกับบริบทภายนอกที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ทั้งลักษณะของสังคม และคุณลักษณะของบุคลากร กระแสหลักของโลกอนาคต (World Mega Trends) ตัวอย่างได้แก่ สังคมดิจิทัล ข้อมูลต่างๆ จะถูกเปลี่ยนให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเกือบทั้งหมด สังคมผู้สูงอายุ เนื่องจากระบบสาธารณสุขดีขึ้น แต่ทารกเกิดใหม่น้อยลงทำให้มีผู้สูงอายุเป็นสัดส่วนที่มากขึ้นในสังคม นอกจากนี้ โลกจะหมุนไวขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีต่างๆ วิธีการทำงานจะเปลี่ยนรูปแบบไป มีการย้ายถิ่นฐานเพื่อทำงานข้ามชาติมากขึ้น ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในที่ทำงานรวมถึงในสังคมภายนอก งานในอนาคตก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน งานที่ต้องทำซ้ำๆ งานที่ไม่ใช้ทักษะเฉพาะ หรือใช้ทักษะเฉพาะเพียงเล็กน้อยจะถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์ มีเพียงงาน ที่ต้องใช้การวิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ เจรจาต่อรอง หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เป็นต้น ที่ยังคงใช้มนุษย์ในการทำงาน ลักษณะของสังคมในโลกอนาคตเช่นนี้ บุคลากรที่จะทำงาน จึงจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษตาม “ทักษะของคนทำงานในศตวรรษที่ 21” (21st century skills) ในสี่ด้านหลัก ได้แก่ 1.ด้านวิจิตคิดค้นในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สนุกและกล้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ 2.วิธีการทำงาน จะต้องมีความสามารถด้านการสื่อสาร การติดต่อประสานงานกับผู้ร่วมงานหลากหลายประเภท หลากหลายวัฒนธรรม 3.ด้านเครื่องมือการทำงาน คนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ด้านการใช้เครื่องมือทางดิจิทัลในการทำงาน ในด้านการวิเคราะห์ สืบค้นข้อมูล และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 4.ด้านทักษะในการใช้ชีวิตจะต้องมีความสงสัยใคร่รู้ มีความเป็นผู้นำ ความคิดประยุกต์สร้างสรรค์ต่อยอด มีความสามารถในการปรับตัว และความตระหนักรู้ทางสังคม จึงจะเป็นลักษณะบุคลากรที่พึงประสงค์ ที่สามารถสอดรับทำงานในสังคมอนาคตได้อย่างเหมาะสม

ลักษณะของสังคมและคนในศตวรรษที่ 21 นั้น ได้ถูกนำมาพิจารณาเพื่อสร้างลักษณะเฉพาะของสำนักงานประกันสังคมและชาวประกันสังคมในอนาคต สำนักงานประกันสังคมในอนาคตนั้น จะต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ องค์กรจึงจะต้องวางไวต่อการตอบสนอง และปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย มีการทำงานเชิงรุก โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีให้เกิดประโยชน์ มีพันธมิตร (Alliance) เพื่อร่วมทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และสามารถทำงานได้อย่าง Synergy หมายถึง ทำงานสอดประสานกันโดยได้ประสิทธิผลมากกว่าเดิม โดยใช้จุดเด่นของตนและของพันธมิตรให้เป็นประโยชน์

เมื่อลักษณะขององค์กรประกันสังคมในอนาคต เป็นดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว องค์กรจึงต้องสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานดังกล่าว ลักษณะของคนทำงานสำนักงานประกันสังคมในอนาคตนั้น จึงจะต้องมีลักษณะดังทักษะหลัก 4 ทักษะที่ได้กล่าวถึงใน “ทักษะของคนทำงานในศตวรรษที่ 21” (21st century skills) และเพิ่มเติมทักษะที่ต้องเป็นจุดเด่นเฉพาะของคนประกันสังคม ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเชิงรุกได้เป็นอย่างดี มีทักษะที่หลากหลายภายในตัวเอง (Multi-skills) ทำงานได้ภายใต้ลักษณะงานหลายรูปแบบ

หลายสาขา (Multi-disciplinary) ซึ่งทั้งหมดจะถือเป็นทักษะ “21st Century skills PLUS” และในอนาคต วิธีการพัฒนาพนักงานจะถูกเปลี่ยนรูปแบบไปเช่นกัน โดยใช้หลัก 5E ได้แก่ 1.Exposure คือการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนรู้ได้ออกไปพบเจอบริบทใหม่ สิ่งแวดล้อมใหม่ สถานการณ์ใหม่ ผู้เรียนรู้อย่อมจะได้ประสบการณ์ใหม่ 2.Experience ได้ความรู้ใหม่ เกิดความตื่นตัวให้เรียนรู้ตลอดเวลา 3.Excitement และได้มีการแลกเปลี่ยนทั้งประสบการณ์และความรู้กับผู้คนหลากหลาย 4.Exchange ซึ่งจะนำไปสู่ผู้เรียนที่มีคุณภาพเยี่ยม 5.Excellence

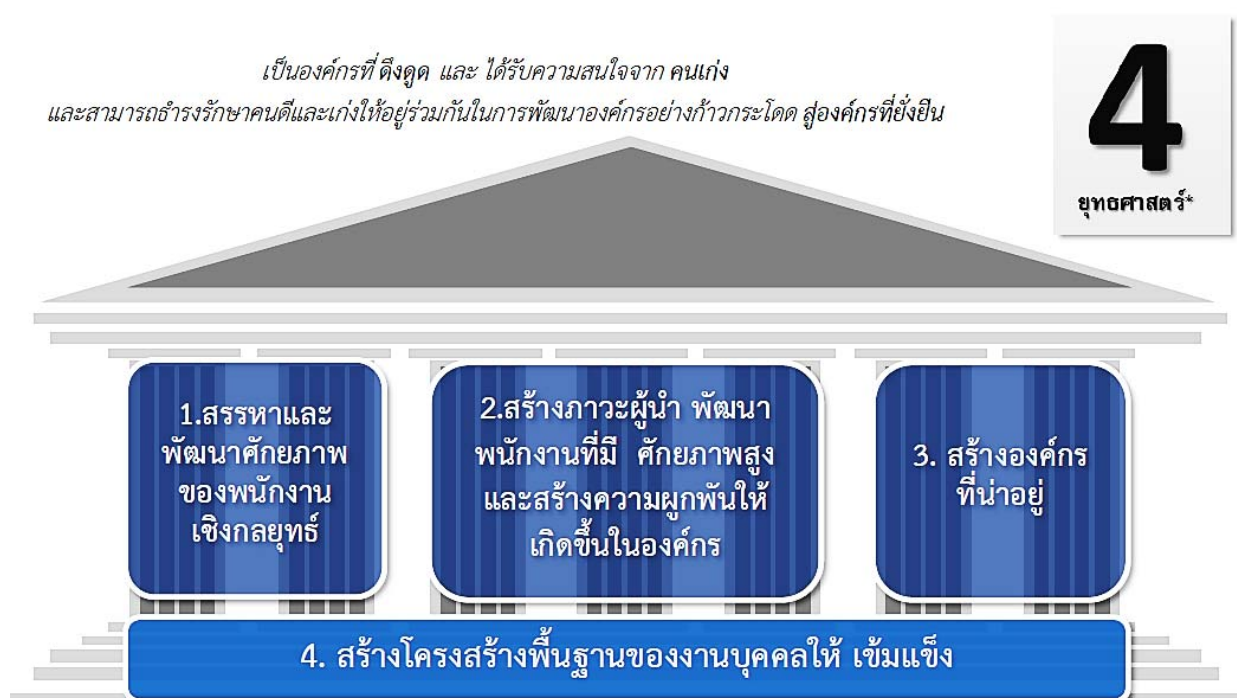
จากลักษณะเฉพาะของสำนักงานประกันสังคม และบุคลากรประกันสังคมอันพึงประสงค์ในอนาคตนั้น ย่อมต้องมีระบบทรัพยากรบุคคลที่แข็งแกร่งจึงจะสามารถสร้างบุคคลและองค์กรเช่นนั้นได้ ดังนั้นระบบทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ จะต้องมีการ Transformation Engine เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการคัดสรรบุคลากร จะต้องมีการคัดเลือกผู้มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับสำนักงานประกันสังคม และจัดสรรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับกำลังความสามารถ (ถูกคน ถูกเรื่อง ถูกที่ ถูกเวลา ถูกขั้นตอน) พัฒนาคนให้ทันกับงาน โดยเสริมให้มีคุณลักษณะของคนทำงานในศตวรรษที่ 21 และเพิ่มเติมคุณลักษณะเฉพาะของชาวประกันสังคม (21st Century skills PLUS) หล่อหลอมให้รักและอุทิศตัวเพื่อสร้างประโยชน์ต่อสำนักงานประกันสังคม ร่วมพัฒนางานและองค์กรให้ก้าวหน้า มีความทันสมัย เป็นดิจิทัล สรรค์สร้างนวัตกรรม และร่วมพัฒนาระบบประกันสังคมให้เป็นที่พึงของสังคมอย่างแท้จริง ในการสร้างกลไกขับเคลื่อนดังกล่าวนี้ ลักษณะของระบบทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคมเอง ย่อมต้องสอดคล้องและเอื้อต่อการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้ได้ตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการทำงานเชิงรุก มีความทันสมัย ใช้ระบบดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผน ประเมิน และร่วมวางกลยุทธ์องค์กรกับผู้บริหารระดับสูง (Strategic Partner) โดยมี HR มีอาชีพ อีกทั้งต้องมีการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงาน โดยในการจะดำเนินกิจกรรมในรูปแบบนี้ได้ นั้น จะต้องมีการมีโมเดลหลักที่เปลี่ยนไป ได้แก่ 1.Structure โครงสร้างการทำงาน จะต้องถูกเปลี่ยนภายในช่วงเวลา 4 ปีจากนี้ 2.Database วิธีการเก็บข้อมูลและรูปแบบการประมวลผลจะต้องเปลี่ยนไป 3.เปลี่ยนกระบวนการทำงาน 4.Communicate ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ใกล้ชิด และเป็นมิตรกับบุคลากรประกันสังคมและหน่วยอื่นๆ เป็นที่พึ่งของคนประกันสังคม และเป็นที่พักพิงให้ผู้บริหารได้ โดยทั้งหมดจะนำไปสู่ 5.Service การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการให้บริการ

ดังนั้นจากกรอบแนวคิดดังกล่าวร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้ดำเนินการสรุปออกมาเป็นแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562 โดยมีรายละเอียดสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ตารางที่ 3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ (พ.ศ. 2559 - 2562)	
พัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ ทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคตและเป็นองค์กรที่ดึงดูด และได้รับความสนใจ จากคนเก่งและสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่งให้อยู่ร่วมกัน ในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด สู้องค์กรที่ยั่งยืน	
พันธกิจ	
1. เป็นองค์กรที่เป็นแหล่งรวมของคนดีและคนเก่ง 2. วางแผนเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างครบถ้วน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร เชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ 3. สามารถเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างลงได้ทันการณ์ มีอัตราการตอบรับงานที่มีความเหมาะสม เพียงพอกับความต้องการบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม 4. มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนในทุกสายงาน และตำแหน่งงาน 5. ให้ความสำคัญในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) 6. ฝึกอบรมในการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อผลักดันบุคลากรกลุ่มนี้ ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ ในองค์กรได้ 7. ลดอัตราการลาออก และสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีความสุขในการทำงานร่วมกัน สร้างองค์กรให้ เป็นองค์กรที่น่าอยู่ 8. สร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานด้านงานบุคคล โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 9. ให้ความสำคัญกับพนักงานของสำนักงานประกันสังคมทุกระดับ ให้มีสถานะการทำงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้า และมีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน และความสามารถ	
ค่านิยมร่วม	
“ก้าวข้ามสู่การพัฒนา ทุนมนุษย์ อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ”	



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคตของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 – 2562) ตามโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 – 2562)

รูปที่ 3.2 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคตของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 – 2563) ตามโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

รูปที่ 3.3 ขั้นตอนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

3.2 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

จากการดำเนินงานจัดทำยุทธศาสตร์ฯ* ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 - 2562) สามารถจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ในรูปแบบของมาตรการขับเคลื่อน และโครงการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ฯ ได้ทั้งหมด จำนวน 7 มาตรการขับเคลื่อน โดยมีรายชื่อของโครงการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ฯ จำนวนทั้งหมด 7 โครงการ

ตารางที่ 3.2 สรุปยุทธศาสตร์-ตัวชี้วัด และมาตรการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ฯ

เป้าประสงค์		
เป็นองค์กรที่ ดึงดูด และได้รับความสนใจจากคนเก่งและสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่งให้อยู่ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน		
ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	มาตรการขับเคลื่อน 7 มาตรการ
1. การสรรหาและพัฒนา ศักยภาพของพนักงานใน องค์กรเชิงกลยุทธ์	1. ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) 2. อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) 3. การลงทุนในด้านการฝึกอบรม (Training Investment Factor)	1. สร้างแบรนด์สำนักงานประกันสังคมผ่าน บุคลากรจนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด 2. สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม
2. การสร้างภาวะผู้นำ และ รักษาพนักงานที่มีศักยภาพ สูง (Talent)	1. การลงทุนในด้านการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor) 2. ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการฝึกอบรม (Training ROI) 3. อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) 4. อัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพ สูง (High Potential Attrition)	3. สร้างความต่อเนื่องแก่ตำแหน่งงานที่สำคัญ ขององค์กร
3. การสร้างองค์กรที่น่าอยู่	1. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score) 2. อัตราการลาออก (Attrition Rate)	4. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5. พัฒนาระบบการกำหนดบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง 6. พัฒนาเส้นทางเติบโตทางอาชีพ
4. การสร้างโครงสร้าง พื้นฐานของงานบุคคลให้ เข้มแข็ง	1. สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	7. สร้าง HR มืออาชีพ

ตารางที่ 3.3 มาตรการขับเคลื่อน-โครงการ รองรับยุทธศาสตร์ฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์	มาตรการขับเคลื่อน	โครงการสนับสนุนมาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรเชิงกลยุทธ์	1. สร้างแบรนด์สำนักงานประกันสังคมผ่านบุคลากรจนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด	1. โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์โมเดลต้นแบบของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษาหรือ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ
	2. สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม	2. โครงการทบทวนอัตราเงินเดือนเริ่มต้นสำหรับบัณฑิตจบใหม่ และทบทวนอัตราเงินเดือนของพนักงานเก่า
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)	3. สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กร	3. โครงการวางแผนการสืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่	4. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	4. โครงการสร้างการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management)
	5. พัฒนาระบบการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	5. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลงาน และการรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (High Potential Staff)
	6. พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ	6. โครงการออกแบบเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มวิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position)
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง	7. สร้าง HR มืออาชีพ	7. โครงการพัฒนาระบบงานด้าน HR

ตารางที่ 3.4 สิ่งที่ได้รับจากโครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

1. ด้านการสรรหา	2. ด้านการพัฒนาผู้นำ	3. ด้านองค์กรน่าอยู่	4. ด้านศักยภาพของ ทีม HR
1.E-Recruitment (Phase II) - เชื่อมโยงกับสถานศึกษาในภูมิภาค (ร่วมในการพัฒนาการเรียน การสอน หรือ รายวิชา ในการสร้างความเข้าใจต่องานด้านประกันสังคม) - เชื่อมโยงกับแหล่งงานชั้นนำทั้งใน และต่างประเทศ - รองรับการเข้าและออกของบุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2. ระบบเงินเดือน และระบบสัญญาจ้างแบบใหม่ - รองรับความหลากหลายของการจ้าง และตำแหน่งงานตามวิชาชีพ ตามความรับผิดชอบ ความซับซ้อน และค่างาน (Multi) - สามารถปรับเงินประจำปี/โบนัส ที่สะท้อนผลงาน และจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร	3. ได้รายชื่อผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานสำคัญที่อยู่ระหว่างกระบวนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลแบบใหม่ที่สอดคล้อง และทัน ต่อ การเปลี่ยนแปลงตามทิศทางขององค์กร - เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพระดับ บุ ค ค ล (Individual Development Plan) ให้กับผู้สืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญของประกันสังคม - ทบทวนเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กร	4. SSO GURU - รายชื่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในแต่ละด้าน - Build in KM ในกระบวนการทำงาน - มีการระดมองค์ความรู้ในแต่ละกระบวนการทำงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน และ - มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ/วิธีการทำงาน 5. High Potential Staff ที่ผ่านระบบประเมินแบบใหม่ - ได้รายชื่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff) - ได้แผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 6. ได้ Career Path ของตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ครบทุกตำแหน่งบน Competency, Job Family และ Job Function แบบใหม่	7. หน่วยงาน HR รูปแบบใหม่ ที่รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย และมีการให้บริการด้านงานบุคคลแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับที่ล้ำหน้า รวดเร็ว เป็นมิตร (เชิงรุก, สอดรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ทัน, ล้ำสมัย, รวดเร็ว, เข้าถึงง่าย, เปิดเผย/เปิดกว้าง และเป็นธรรม

จากรายชื่อโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว ได้ผ่านการพิจารณาทบทวนจากการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประกันสังคมทั่วประเทศ ซึ่งจากเดิมที่ปรึกษาได้นำเสนอมาตรการการขับเคลื่อน จำนวน 11 มาตรการ และ 16 โครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ (รายละเอียดตามภาคผนวก ค.) หลังจากได้มีการประชุมทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม ได้พิจารณาปรับลดรายละเอียดตามมาตรการขับเคลื่อน เหลือ 7 มาตรการ และ 7 โครงการที่สนับสนุนในแต่ละยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดดังกล่าว เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ทั้งนี้ ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม และการประชุมประชาพิจารณ์รับความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานประกันสังคมด้วยแล้ว โดยที่ปรึกษาได้มีการกำหนดกรอบเวลาการดำเนินงานในเบื้องต้น พร้อมผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการของแต่ละโครงการ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

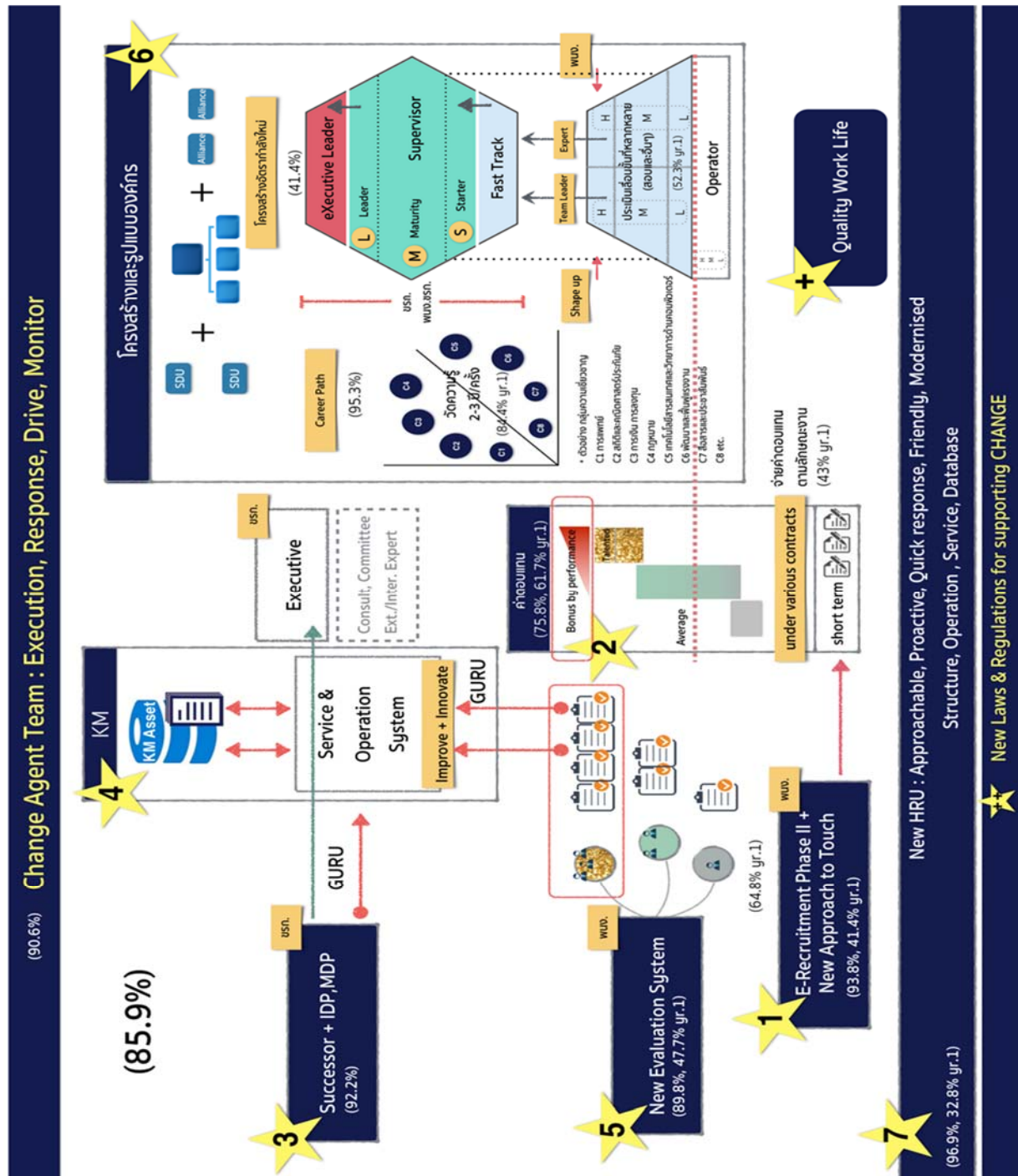
ตารางที่ 3.5 ผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ 7 โครงการ

โครงการ	2559	2560	2561	2562	สิ่งที่จะได้รับ
ประชาสัมพันธ์โมเดลต้นแบบของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษา หรือสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ	E-Recruitment Phase II				E-recruitment - เชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาในภูมิภาค (ร่วมในการพัฒนา การเรียน การสอน หรือรายวิชาในการสร้างความเข้าใจต่อทางด้านประกันสังคม) - เชื่อมโยงกับแหล่งงานชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ - รองรับการเข้าและออกของบุคลากรที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
ทบทวนอัตราเงินเดือนเริ่มต้นสำหรับบัณฑิตจบใหม่ และทบทวนอัตราเงินเดือนของพนักงานเก่า			ระบบเงินเดือน และระบบสัญญาจ้างแบบใหม่		ระบบเงินเดือน และระบบสัญญาจ้างใหม่ - รองรับความหลากหลายของการจ้างและตำแหน่งงานตามวิชาชีพ ตามความรับผิดชอบ ความซับซ้อน และค่างาน (Multi) - สามารถปรับเงินประจำปี/ใบัดที่สะท้อนผลงานและจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร
วางแผนการสืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร		รายชื่อผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานสำคัญ			ได้รายชื่อผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานสำคัญที่อยู่ระหว่างกระบวนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลแบบใหม่ที่สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางขององค์กร - เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพระดับบุคคล (Individual Development Plan) ให้กับผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญของประกันสังคม - ทบทวนเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กร

โครงการ	2559	2560	2561	2562	สิ่งที่ได้รับ
สร้างการบริหารองค์ความรู้ ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management)		SSO GURU & Build-in KM			- SSO GURU - รายชื่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอก องค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในแต่ละด้าน - Build in KM ในกระบวนการทำงาน - มีการสะสมองค์ความรู้ในแต่ละกระบวนการทำงานระหว่าง การปฏิบัติงานและ - มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการวิธีการทำงาน
พัฒนาระบบการประเมินผล งานและการรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (High Potential Staff)		High Potential Staff			High Potential Staff ที่ผ่านระบบประเมินแบบใหม่ ได้รายชื่อบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff) - ได้แผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
ออกแบบเส้นทางการเติบโต ก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มวิชาชีพที่เป็น ตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position)		Career Path ของ Strategic Position ตาม Competency, Job Family และ Job Function			- ได้ Career Path ของตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ครบทุกตำแหน่งงาน Competency , Job Family และ Job Function แบบใหม่
พัฒนาระบบงานด้าน HR		หน่วยงาน HR รูปแบบใหม่ที่ทันสมัย, ตอบสนองอย่าง รวดเร็ว และเป็นมิตร			หน่วยงาน HR รูปแบบใหม่ที่ได้รับผิดชอบด้านการบริหารและ พัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย และมีการให้บริการ ด้านงานบุคคลแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับที่ล้ำหน้า รวดเร็ว เป็นมิตร (เชิงรุก, สอดรับการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรได้ทัน, ล้ำสมัย, รวดเร็ว, เข้าถึงง่าย, เปิดเผย/เปิด กว้าง และเป็นธรรม)

3.3 กรอบแนวคิดการดำเนินงานเพื่อบ่มงู่ผลลัพธ์ตามแผนยุทธศาสตร์

เพื่อให้เห็นแนวคิดของการบรรลุผลลัพธ์ได้ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 -2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559 จึงได้จัดทำแผนภาพของกรอบแนวคิดการดำเนินงานเพื่อบ่มงู่ผลลัพธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ ได้ดังแสดงในรูปต่อไปนี้



รูปที่ 3.4 HR Conceptual Framework

จาก กรอบแนวคิดการดำเนินงานเพื่อบ่มงูผลลัพท์ตามแผนยุทธศาสตร์ ข้างต้น แสดงให้เห็นภาพรวมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559 เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ครั้งนี้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ คือ สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์กรที่ดึงดูด และได้รับความสนใจจากคนเก่ง และสามารถธำรงรักษาคนดี และคนเก่งให้อยู่ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน อีกทั้งตอบสนองต่อ 4 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

1. สรรหาและพัฒนาศักยภาพของพนักงานเชิงกลยุทธ์
2. สร้างภาวะผู้นำพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. สร้างองค์กรที่น่าอยู่
4. สร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้เข้มแข็ง

จากแผนภาพสามารถแบ่งโดยสังเขปได้เป็น 7 โครงการหลัก ดังนี้

1. โครงการสรรหาบุคลากร (E-Recruitment Phase II + New Approach to Touch)
2. โครงการทบทวนอัตราเงินเดือน (Performance-Based Pay System)
3. โครงการผู้สืบทอดแผนงาน (Successor + IDP,MDP) เฉพาะข้าราชการเท่านั้น
4. โครงการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management)
5. โครงการจัดทำระบบประเมินบุคลากรใหม่ (New Evaluation System)
6. โครงการออกแบบโครงสร้างและรูปแบบองค์กร เส้นทางเติบโตก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง และกลุ่มวิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position)
7. โครงการปรับโครงสร้างหน่วยทรัพยากรบุคคล (New HRU)

หากพิจารณาจากความเร่งด่วนในการดำเนินงานจากที่ประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความเห็นของผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สำนักงานประกันสังคมทั่วประเทศ จะเห็นได้ว่า โครงการแรกที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ **โครงการที่ 5** โครงการจัดทำระบบประเมินบุคลากรใหม่ (New Evaluation System) กล่าวคือ จะต้องจัดทำระบบประเมินใหม่ที่สามารถจำแนกคนออกให้ได้ เนื่องจากการประเมินพนักงานประกันสังคมไม่จำเป็นต้องอิงกฎเกณฑ์ตามราชการ อย่างแรกต้องแยกพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talented) ออกมาให้ได้ก่อน โดยตามแผนภาพได้แบ่งไว้เป็น 3 ประเภท จำแนกตามสี (3G-Gold, Green and Gray) สีทองแสดงพนักงานที่มีศักยภาพสูง สีเขียวแสดงพนักงานที่มีศักยภาพปานกลาง ส่วนสีเทาแสดงพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพ ขณะนี้องค์กรไม่ทราบได้เลยว่าคนทั้งสามกลุ่มนี้เป็นใคร อย่างไรก็ตามจะเป็นหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญในการทำระบบประเมินเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การจำแนกประเภท เห็นได้ว่าถ้าองค์กรไม่สามารถแยกแยะพนักงานออกมาได้ชัดเจน

จะไม่สามารถดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดๆ ต่อไปได้ การประเมินไม่ได้ใช้เพียงระบบที่สำนักงานประกันสังคมใช้ประเมินอยู่ขณะนี้ เช่น ระบบประเมิน 360 องศา หรือระบบที่นายประเมินลูกน้อง เท่านั้น แต่ผู้บริหารต้องกำหนดคุณลักษณะของพนักงานอันพึงประสงค์ เหมาะสมและมีความพร้อมในการทำงานกับองค์กรด้วย ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนว่าการประเมินเพื่อให้แยกคนออก ไม่ใช่เพื่อกำจัดคน แต่ถือเป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนาคนด้วย คนที่ถูกประเมินว่าเป็นสีเทาในองค์กรนั้นสามารถตีความได้ว่าไม่ใช่คนนั้นผิดคนเดียว สีเทานั้นอาจเป็นความผิดของ 3 คนที่ต้องแสดงความรับผิดชอบร่วมกัน ได้แก่ ผู้ที่ถูกประเมิน หัวหน้า และตัวองค์กรเอง ด้วยเหตุนี้องค์กรจะแสดงความรับผิดชอบ เปิดโอกาส และผลักดันคนเหล่านี้อย่างไร กระบวนการนี้ต้องเรียนรู้ด้วยกันก่อน จึงเห็นสมควรให้บุคคลภายนอกเป็นผู้จัดทำระบบการประเมิน เริ่มจากการเตรียมตัวให้ผู้ถูกประเมินเปลี่ยนแปลงตัวเองก่อน (Transition) ระหว่างที่เกิดการพัฒนาหากอยู่เกินเกณฑ์ค่าเฉลี่ย (Average) จะมีการปรับเปลี่ยนการจ่ายโบนัส นำไปสู่**โครงการที่ 2** โครงการทบทวนอัตราเงินเดือน (Performance-Based Pay System) ระบบโบนัสต้องเปลี่ยนเป็นไปตามความสามารถของแต่ละคน ไม่ได้แจกจ่ายให้เท่ากันเพราะจะถือเป็นตัวผลักดันในการพัฒนาตัวเองด้วยเช่นกัน

เมื่อมีการประเมินบุคลากรเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีช่องทางในการเติบโตก้าวหน้าด้วยจะนำไปสู่**โครงการที่ 6** โครงการออกแบบโครงสร้างและรูปแบบองค์กร เส้นทางในการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง และกลุ่มวิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) โครงการนี้จะแบ่งเป็นสองกรณี กล่าวคือ ในกรณีเป็นพนักงานประกันสังคม ถ้าผู้ใดได้รับการประเมินมากกว่าค่าเฉลี่ยจะมีช่องทางการเติบโตเป็น 2 เส้นทาง ได้แก่ กลุ่มผู้นำทีม (Team Leader ไม่ใช่ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน) ถือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการดูแลและปกครองพนักงานประกันสังคมผู้ในตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน (Operator) และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Expert) ถือเป็นผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการ ทำให้เห็นว่าพนักงานประกันสังคมมีเส้นทางในการเติบโตก้าวหน้า ด้วยเหตุนี้องค์กรจะมีลักษณะแบนมากขึ้น ในทางกลับกันองค์กรอาจจะพัฒนาข้าราชการที่จะมาดูแลพนักงานประกันสังคมไม่ทัน เป็นเหตุให้มีการกำหนดเส้นทางเร่งด่วน (Fast Track) ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะข้าราชการกับบุคคลทั่วไปเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงพนักงานประกันสังคมที่มีศักยภาพและพึงประสงค์เข้าสู่ระบบราชการก็สามารถออกจากความเป็นพนักงานและเข้ามาสมัครเข้าระบบ Fast Track เตรียมเป็นข้าราชการต่อไปได้ ในกรณีเป็นข้าราชการเส้นทางในการเติบโต แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. S-Starter เป็นหัวหน้างานระดับต้น
2. M-Maturity เป็นหัวหน้างานระดับกลาง
3. L-Leader เป็นหัวหน้างานระดับสูง
4. XL- Executive Leader เป็นผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนี้เพื่อให้ได้คนที่มีความพร้อมในการทำงานจึงควรมีการวัดความรู้ความสามารถที่หลากหลาย นอกเหนือจากการข้อสอบเพียงอย่างเดียว เป็นการวัดความรู้ 2-3 ปีต่อครั้ง โดยใช้คนประเมินจากภายนอก (3rd party) ลักษณะการประเมินจะใช้ความถนัดของบุคคลนั้นๆ มาเป็นตัวตั้งในการประเมิน เห็นได้ชัดว่าการประเมินลักษณะนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อรู้จัก พัฒนา และมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความถนัดของผู้ถูกประเมินสำหรับข้าราชการนั้นจะเข้าสู่**โครงการที่ 3** คือ การวางแผนการสืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Successor + IDP,MDP) ไม่ได้ทำทุกคน เฉพาะคนที่อยู่ในบัญชีรายชื่อที่ได้รับการคัดสรรมาแล้วว่าเหมาะสมเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไป เพื่อบริหารงานและดูแลกลุ่มพนักงานประกันสังคม กระบวนการนี้เป็น การพัฒนาศักยภาพระดับบุคคล (Individual Development Plan) ให้กับผู้สืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญของประกันสังคม รวมทั้งเป็นการทบทวนเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Plan) ให้กับผู้นำในองค์กร จะเป็นที่รับรู้โดยทั่วกันตั้งแต่แรกว่าใครจะได้เข้าสู่ระดับบริหารตั้งแต่ต้น ทั้งนี้คนที่เป็นผู้สืบทอด (Successor) จะต้องพิสูจน์ตัวเองในการทำให้องค์กรได้รับการพัฒนา และร่วมมือกับพนักงานที่มี ศักยภาพสูง (Gold) เพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อได้รายชื่อกลุ่มข้าราชการที่เป็นผู้สืบทอดและทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญแล้วจะเข้าสู่**โครงการที่ 4** โครงการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง โครงการนี้คัดสรรบุคลากรมาเป็น SSO GURU ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในแต่ละด้าน นอกจากนี้ยังฝัง กระบวนการสะสมองค์ความรู้เข้าไปในแต่ละกระบวนการทำงานระหว่างปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการและวิธีทำงานไปในทางที่ดีขึ้น สำหรับกระบวนการสรรหาบุคลากร เข้าสู่**โครงการที่ 1** โครงการสรรหาบุคลากร (E-Recruitment Phase II + New Approach to Touch) เพื่อให้บุคลากรที่รับเข้ามาทำงานไม่แยกย้าย ไปที่อื่นขณะรอบรรจุ จึงเสนอการทำสัญญาจ้างชั่วคราว แต่อย่างไรก็ตามต้องผ่านระบบการคัดสรรเป็นพิเศษมาแล้ว วิธีคัดสรรบุคลากรแบบใหม่คือเชื่อมโยงกับสถานศึกษาในภูมิภาค โดยเข้าร่วมในการพัฒนาการเรียน การสอน หรือ รายวิชาในการสร้างความเข้าใจต่องานประกันสังคม และสร้างเครือข่ายกับภาคเอกชนเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล พอเข้าสู่การบรรจุเรียบร้อยแล้วถึงยกเลิกสัญญา หน่วยงานจะมีสัญญาหลากหลายแบบส่งผลให้มีการประเมินและ จ่ายค่าตอบแทนหลากหลายแบบเช่นกัน นอกจากนี้ระบบการสรรหาบุคลากร (Recruitment System) ต้องรวดเร็ว ตอบสนองกับการเข้า-ออกของพนักงานประกันสังคมในอนาคตด้วยเช่นกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการคือ การปรับเปลี่ยนหน่วยงานทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่ ตาม**โครงการที่ 7** โครงการปรับโครงสร้างหน่วยทรัพยากรบุคคล (New HRU) ให้เป็นหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่ ที่รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ที่ทันสมัย และมีการให้บริการด้านงานบุคคลแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับที่ล้ำหน้า รวดเร็ว เป็นมิตร (เชิงรุก สอดรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ล้ำสมัย รวดเร็ว เปิดเผย เปิดกว้าง และเป็นธรรม)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขณะนี้มี 2 โครงการที่จำเป็นต้องเร่งดำเนินการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

- โครงการที่ 3 - โครงการผู้สืบทอดแผนงาน (Successor + IDP,MDP) เฉพาะข้าราชการเท่านั้น
- โครงการที่ 5 - โครงการจัดทำระบบประเมินบุคลากรใหม่ (New Evaluation System) เฉพาะพนักงานประกันสังคมเท่านั้น

สุดท้ายนี้องค์ประกอบ 3 ส่วนที่ขาดไม่ได้สำหรับการทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคมฉบับนี้ คือ

1. จัดตั้งทีมงานเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Agent Team)
2. ปรับเปลี่ยนหน่วยงานพัฒนาบุคลากรใหม่ (กองบริหารทรัพยากรบุคคลและกองฝึกอบรม)
3. ยกระเบียบพนักงานเพื่อนำไปสู่การร่างระเบียบพนักงานใหม่

บทที่ 4

การบริหารและการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ

4.1 กลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม

พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559

เพื่อให้สามารถกำกับ ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทางผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางเพื่อใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าว ดังนี้

1. จัดตั้งคณะทำงานและแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากร สำนักงานประกันสังคม ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนจากหน่วยงานทุกหน่วยงานของประกันสังคม โดยมีหน้าที่ในการ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของประกันสังคม รวมทั้งกำกับ ดูแล ติดตาม และทบทวน การนำนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ของประกันสังคมไปปฏิบัติ

2. จัดตั้งโครงสร้าง คณะทำงานพิเศษ ซึ่งเป็นพนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร บุคคลของประกันสังคม โดยให้ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง โดยมีหน้าที่ในการศึกษาและนำเสนอ นโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน้าที่วางโครงสร้างการทำงานและกระบวนการในการดำเนินโครงการ ปรับปรุงงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและสร้าง ความสอดคล้องกันของทุกโครงการ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากร แก้ปัญหาและตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ เพื่อผลักดัน ให้โครงการต่างๆ ภายใต้อำนาจโครงการฯ ดำเนินการได้สำเร็จ

3. กำหนดตัวแทนหรือผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละโครงการฯ พร้อมทั้งกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงานประจำปี โดยผู้รับผิดชอบควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานประกันสังคม และเจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม

4. จัดทำรายงานประเมินผลแผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อรายงานสถานการณ์ปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ (คณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากร คณะทำงานการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ข้าราชการ ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร) เพื่อติดตาม ความก้าวหน้าและความเป็นไปได้ของผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/ ทราบถึงปัญหาและ อุปสรรคที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงต่อไปเพื่อพัฒนา



กลไกขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม

1. จัดตั้งคณะทำงานและแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากร	2. จัดตั้งโครงสร้าง คณะทำงานพิเศษ	3. กำหนดตัวแทนหรือผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละโครงการฯ	4. จัดทำรายงานประเมินผลแผนปฏิบัติการ
- ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนจากหน่วยงานทุกหน่วยงานของประกันสังคม - มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของประกันสังคม - กำกับดูแล ติดตาม และทบทวนการนำนโยบายและ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ของประกันสังคมไปปฏิบัติ	- ประกอบด้วยพนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของประกันสังคม โดยให้ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง - มีหน้าที่ในการศึกษาและนำเสนอ นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน้าที่ วางโครงสร้างการทำงานและกระบวนการในการโครงการปรับปรุงงานด้านการบริการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม - ติดตามความคืบหน้า รวมทั้งจัดสรรทรัพยากร แก้ปัญหา และตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ เพื่อผลักดันให้โครงการต่าง ๆ ภายใตโครงการฯ ดำเนินการได้สำเร็จ	- ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานประกันสังคม และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง - กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงานประจำปีของผู้รับผิดชอบ	- ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อรายงานสถานการณ์ปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ - ประเมินและติดตามความก้าวหน้าและความเป็นไปได้ของผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/ ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงต่อไปเพื่อพัฒนา

4.2 กรอบแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559

1. คณะทำงานพิเศษ และผู้รับผิดชอบหลักของกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ต้องรายงานผลการดำเนินงานตามแบบรายงานผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล รายไตรมาสมายังคณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากร สำนักงานประกันสังคม ในรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน พร้อมกับระบุปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

2. คณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากร ประเมินผลการดำเนินการ และตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดความคืบหน้าของโครงการโดยอาศัยผลการดำเนินงานของโครงการ

3. คณะทำงานพิเศษ จัดทำรายงานกำกับติดตามและประเมินผล สรุปเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาปรับปรุงและวางแผนการใช้งบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปี งบประมาณถัดไป ทั้งนี้ สำหรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากร คณะทำงานพิเศษจะต้องนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโครงการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ภาคผนวก

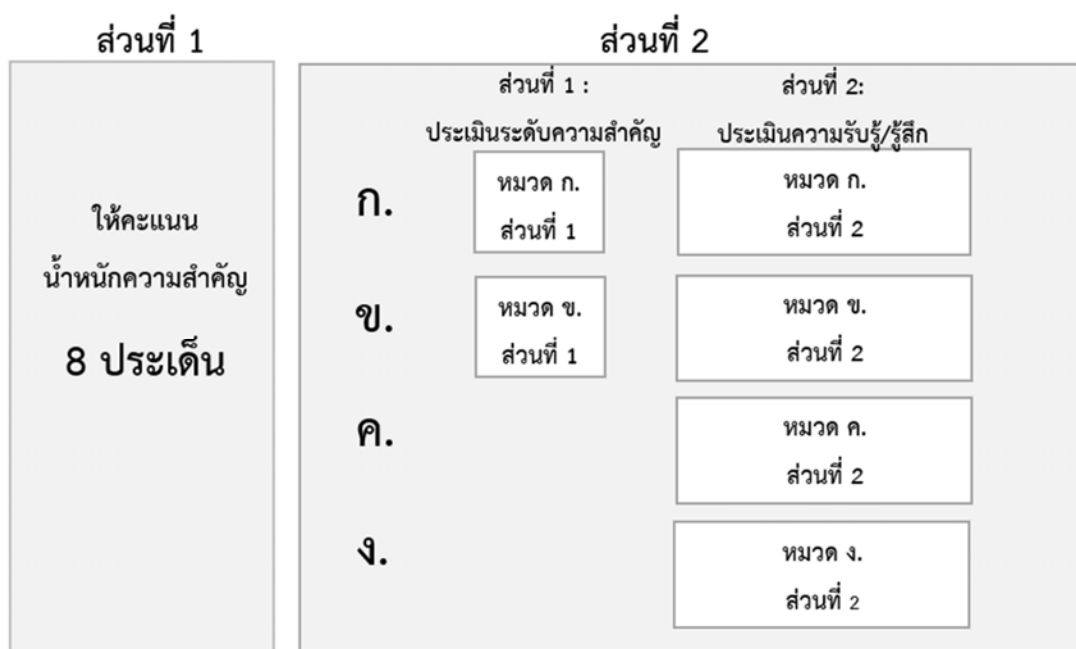
ภาคผนวก ก

สรุปแบบประเมินออนไลน์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานประกันสังคม
(สำหรับพนักงานประกันสังคม)

สรุปแบบประเมินออนไลน์ระบบทรัพยากรบุคคล สำนักงานประกันสังคม (สำหรับพนักงานประกันสังคม)

ผลการประเมินระบบทรัพยากรบุคคล

รูปแบบการประเมิน จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ในส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามระดับความสำคัญ ของ ประเด็นต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กร ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการรับรู้และความรู้สึกของพนักงานในการทำงานที่ สำนักงานประกันสังคม แบ่งออกเป็น 4 หมวดหลัก ได้แก่ หมวด ก. หมวด ข. หมวด ค. และหมวด ง. แต่ละหมวด จะมีเนื้อหาแตกต่างกันไป โดยภายในหมวด ก. และหมวด ข. ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย ส่วนย่อยที่ 1 ระดับ ความสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน และส่วนย่อยที่ 2 เป็นการให้คะแนนความรับรู้ และความรู้สึกต่อ แต่ละประเด็นคำถาม โดยแบบประเมินทั้งหมดสามารถอธิบายได้ด้วยรูปที่ 3-1



รูปที่ 1 แผนภาพแบบประเมินระบบทรัพยากรบุคคล

ในส่วนที่ 1 ผู้ทำแบบประเมินจะต้องให้คะแนนระดับความสำคัญของทั้ง 8 ประเด็นที่คิดว่ามีผลต่อองค์กร โดยคะแนนของทุกประเด็นรวมกันแล้วจะต้องได้ 100 คะแนน โดยประเด็นทั้ง 8 ดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 รายการประเด็นในแบบสอบถามระดับความสำคัญของประเด็นที่มีผลต่อองค์กร

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามระดับความสำคัญของประเด็นต่างๆที่มีผลต่อองค์กร

ประเด็นที่	รายละเอียด
1	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์
2	โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน
3	โอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
4	การรับรู้บทบาทหน้าที่ของตน
5	ภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน
6	การบริหารผลงานและการปฏิบัติงาน
7	ความสมดุลชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว, สิ่งแวดล้อมที่ทำงาน
8	ความผูกพันกับองค์กร

ผลการประเมินในส่วนที่ 1 เรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลการประเมินส่วนที่ 1

ประเด็นที่	รายละเอียด	น้ำหนักเฉลี่ย
1	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	15.48
8	ความผูกพันกับองค์กร	13.90
4	การรับรู้บทบาทหน้าที่ของตน	13.22
3	โอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	12.05
2	โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน	11.64
7	ความสมดุลชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว, สิ่งแวดล้อมที่ทำงาน	11.28
6	การบริหารผลงานและการปฏิบัติงาน	11.24
5	ภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน	11.20

ตารางที่ 3 ผลประเมินความรู้ ความรู้สึก ของพนักงานรวมทุกหมวด

ประเด็น	คำถาม	คะแนน
สวัสดิการ ค่าตอบแทน	ท่านให้คะแนนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของประกันสังคมเท่าไร	3.00
	ท่านได้รับการชมเชยและให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำได้ทุ่มเทในระดับใด	3.03
	ประกันสังคมให้ค่าตอบแทนแก่ท่านเหมาะสมแค่ไหน	3.19
ความก้าวหน้า ในอาชีพ	ประกันสังคมได้จัดให้มีช่องทางวิธีการ และคำแนะนำ เกี่ยวกับการเติบโตในการทำงานที่ดีในระดับใด	2.73
	ท่านมองเห็นโอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่ดีในระดับใด	2.80
	ประกันสังคมเปิดโอกาสให้ทำได้หมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อการเติบโตในระดับใด	2.86
	คนดีและคนเก่งมีโอกาสเติบโตที่นี้แค่ไหน	2.87
การเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง	ประกันสังคมให้โอกาสพัฒนาตัวเองด้วยวิธีการที่หลากหลายในระดับใด	2.96
	ประกันสังคมให้โอกาสท่านได้แลกเปลี่ยนกับคนเก่งๆในระดับใด	3.08
	แผนพัฒนาบุคลากรได้สะท้อนให้ตัวท่านรู้ว่าต้องพัฒนาตัวเองในด้านไหนบ้างในระดับใด	3.08
	ประกันสังคมให้โอกาสการพัฒนาตัวเองเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานในระดับใด	3.15
	ประกันสังคมเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในระดับใด	3.15
	ประกันสังคมเปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาความรู้ความสามารถในระดับใด	3.18
การรับรู้ บทบาทหน้าที่	ท่านเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างงานของท่านแบบยุทธศาสตร์ในระดับใด	3.34
	ท่านเข้าใจเป้าหมายวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของท่านในระดับใด	3.62
	ที่ผ่านมาท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ของท่านในระดับใด	3.90
	ท่านแน่ใจมากน้อยเพียงใดว่าตนเองทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง	4.02
ภาวะความ เป็นผู้นำของ หัวหน้างาน	หัวหน้าของท่านใส่ใจความเป็นอยู่ของท่านมากน้อยแค่ไหน	3.24
	หัวหน้าของท่านปฏิบัติต่อท่านเสมือนเป็นบุคคลที่มีคุณค่า	3.36
	ถ้าให้คะแนนหัวหน้า ในเรื่องของการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรในระดับใด	3.39

ประเด็น	คำถาม	คะแนน
	หัวหน้าของท่านได้ทำให้เกิดความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนมากน้อยแค่ไหน	3.43
	ท่านให้คะแนนความสามารถของหัวหน้าในการจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้การประสานงานระหว่างฝ่ายเป็นไปด้วยดีในระดับใด	3.43
การบริหารผล ปฏิบัติงาน	ภายหลังการประเมินผลปฏิบัติงาน ประกันสังคมได้พัฒนาท่านเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปได้ในระดับใด	3.23
	ผลการประเมินการปฏิบัติงานของท่านครั้งล่าสุดมีความเหมาะสมและสะท้อนข้อเท็จจริงในระดับใด	3.28
	ประกันสังคมให้การสนับสนุนด้านการเรียนรู้กับการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังในระดับใด	3.29
	ท่านได้รับทราบและความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการทำงานของท่านกับองค์กรในระดับใด	3.38
ความสมดุลใน ชีวิตการ ทำงาน และ สภาพแวดล้อม ที่ทำงาน	ท่านคิดว่าความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของท่านเหมาะสมในระดับใด	3.32
	ตารางงานของท่านยืดหยุ่นพอที่ท่านสามารถปรับตารางงานเพื่อจัดการกับเรื่องส่วนตัวในระดับใด	3.36
	ปริมาณงานของท่านในปัจจุบัน เหมาะสมในระดับใด	3.43
	ท่านมีความสุขและสนุกกับการทำงานในแต่ละวันมากน้อยเพียงใด	3.54
	งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถและประสบการณ์ของท่านในระดับใด	3.62
	ท่านรู้สึกว่าคุณ มีเพื่อนร่วมงานที่ดีและพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากน้อยเพียงใด	3.80
	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานและความสำเร็จของงานที่ทำมากน้อยเพียงใด	3.94

ประเด็น	คำถาม	คะแนน
ความผูกพัน องค์กร	ประกันสังคมสร้างแรงจูงใจให้ท่านทำงานเพื่อสร้างสรรค์ความสำเร็จมากกว่าการทำงานตามหน้าที่	3.55
	ทำไมสิ่งเลวที่จะแนะนำให้เพื่อนมาสมัครงานที่นี่ (ไม่เลว = 5 ถ้ามีความเลว คะแนนจะลดลงตามลำดับ)	3.59
	เมื่อมีโอกาสท่านจะบอกผู้อื่นถึงสิ่งดีเกี่ยวกับการทำงานที่นี่	3.77
	ท่านคิดหนักและลำบากใจอย่างมากหากจะต้องลาออกจากที่นี่	3.77
	ท่านไม่คิดจะลาออกจากที่นี่เพื่อไปทำงานที่อื่น (ไม่คิดเลย = 5)	4.02

ดังนั้นจะพบว่า พนักงานมีคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุดในประเด็นความก้าวหน้าในอาชีพ โดยข้อที่มีคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ประกันสังคมได้จัดให้มีช่องทาง วิธีการ และคำแนะนำ เกี่ยวกับการเติบโตในการทำงานที่นี่ได้ดีในระดับใด โดยจะเห็นได้ว่าข้อที่คะแนนความพึงพอใจน้อยนั้น สะท้อนให้เห็นว่า สำหรับพนักงานประกันสังคมนั้น องค์กรไม่ได้เปิดช่องทางให้เติบโต และให้ความช่วยเหลือเพื่อเติบโตมากนัก นอกจากประเด็นเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ได้แก่ ประเด็นสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และการสนับสนุนจากประกันสังคมเพื่อพัฒนาตนเอง สำหรับประเด็นที่พนักงานประกันสังคมค่อนข้างพึงพอใจอยู่แล้วมากที่สุดนั้น คือด้านความผูกพันกับองค์กร พนักงานรู้สึกผูกพัน ไม่อยากลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่น

ภาคผนวก ข

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม
ตามโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 – 2562
และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2559
(เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2559)

การประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม ตามโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๒

และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร

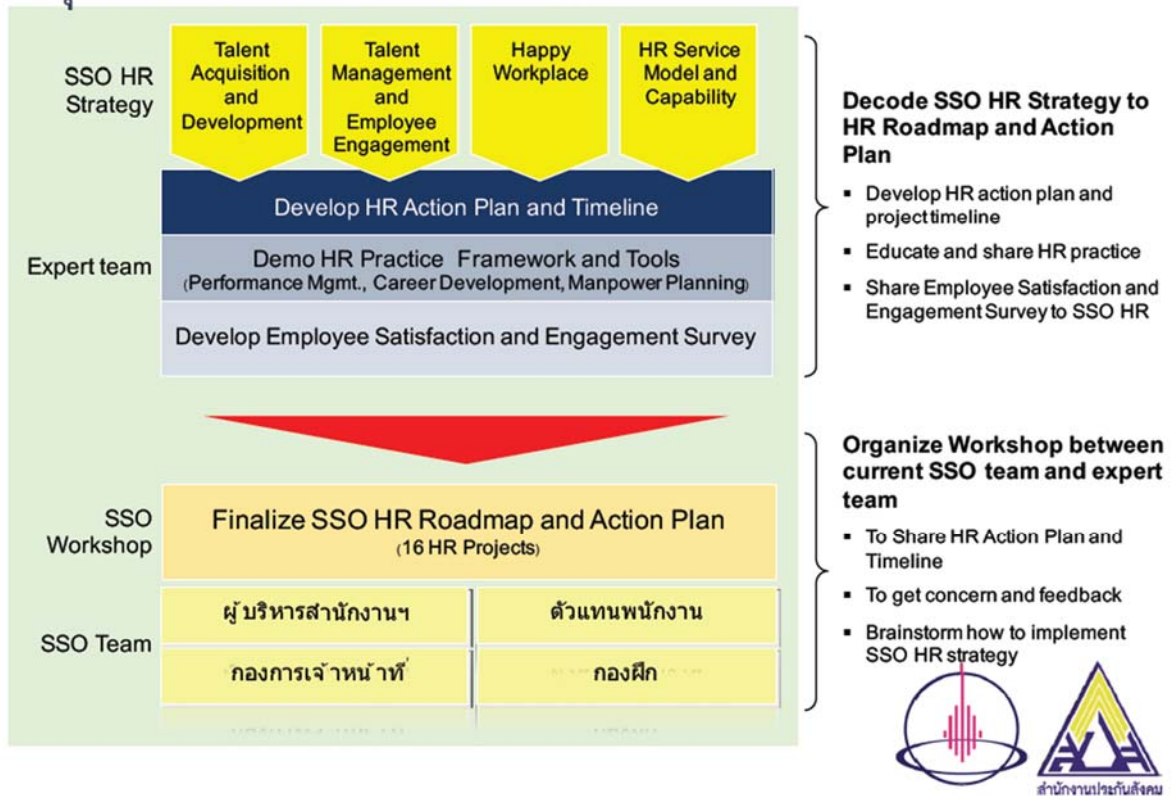
การระดมความเห็นในการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ 1.สรุปลำดับความสำคัญในการดำเนินการ 2.ปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินการสำเร็จ (Key Success) และ 3.ปัจจัยไม่ส่งเสริมการดำเนินการ (Failure)

1. สรุปลำดับความสำคัญในการดำเนินการ

จากการระดมความเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด 15 กลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มจัดลำดับความสำคัญของร่างโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ 16 โครงการ ดังรูปที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ระดับความสำคัญของโครงการ (แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ มากและปานกลาง) และระดับความซับซ้อนในการดำเนินการ (แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ น้อย ปานกลาง และ มาก) ดังนั้น การจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินโครงการสามารถแบ่งได้เป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. ระดับความสำคัญมาก ระดับความซับซ้อนน้อย
2. ระดับความสำคัญมาก ระดับความซับซ้อนปานกลาง
3. ระดับความสำคัญมาก ระดับความซับซ้อนมาก
4. ระดับความสำคัญปานกลาง ระดับความซับซ้อนน้อย
5. ระดับความสำคัญปานกลาง ระดับความซับซ้อนปานกลาง
6. ระดับความสำคัญปานกลาง ระดับความซับซ้อนมาก

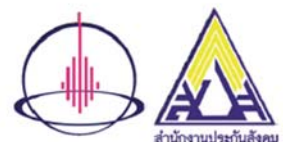
สรุปกรอบขั้นตอนการดำเนินการ



ขั้นตอนการพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อรองรับประเด็นยุทธศาสตร์



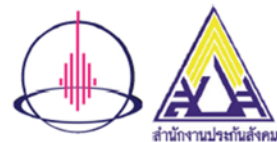
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ“ทุนมนุษย์” ได้เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต ของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 – 2562) ตามโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)



มาตรการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์* 11 แผนงาน

- | | |
|---|---|
| 1. สร้างแบรนด์ สปส. ผ่านบุคลากรจนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด | 7. ส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็ง |
| 2. สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม | 8. ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและรองรับการเปลี่ยนแปลง |
| 3. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 9. สร้าง HR มืออาชีพ |
| 4. สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กร | 10. ส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ |
| 5. พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ | 11. พัฒนาระบบงานด้าน HR องค์กรรวม |
| 6. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร | |

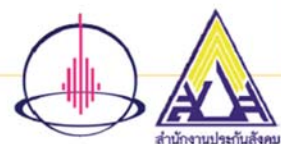
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต ของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 – 2562) ตามโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)



ร่าง โครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์* 16 โครงการ

- | | |
|--|---|
| 1. ประชาสัมพันธ์โมเดลต้นแบบของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษา หรือ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ | 9. ประเมินระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร |
| 2. ทบทวนอัตราเงินเดือนเริ่มต้นสำหรับบัณฑิตจบใหม่ และ ทบทวนอัตราเงินเดือนของพนักงานเก่า | 10. สร้างวัฒนธรรมองค์กรและสนับสนุนการสื่อสารพฤติกรรมของค่านิยมหลัก |
| 3. สร้างการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management) | 11. ทบทวน และพิจารณาโครงสร้างของงาน (Job Structure) และกำหนดตระกูลงาน (Job Family) และกลุ่มงาน (Job Function) |
| 4. วางแผนการสืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร | 12. จัดตั้งทีมงาน เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Management Team) |
| 5. ออกแบบเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กร | 13. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR |
| 6. พัฒนาระบบการประเมินผลงานและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff) | 14. ทบทวนนโยบาย หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีการดำเนินงาน หรือกระบวนการ ด้านบุคลากร |
| 7. ออกแบบและทบทวนสมรรถนะ (Competency) เส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) และคุณลักษณะของงาน (Job Qualification) | 15. พัฒนาระบบงานด้าน HR |
| 8. ออกแบบเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มวิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) | 16. พัฒนาระบบการวิเคราะห์ผลข้อมูล (Data Analytic) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต ของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 – 2562) ตามโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)



สรุปลำดับความสำคัญในการดำเนินการ

ระดับความสำคัญ ของโครงการ	มาก	1. โครงการที่ 5 : โครงการออกแบบเส้นทาง การพัฒนาภาวะผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำใน องค์กร 2. โครงการที่ 12 : โครงการจัดตั้งทีมงานเพื่อ บริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Management Team) 3. โครงการที่ 13 : โครงการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ไตรมาส 3-4 ปี 2559	1. โครงการที่ 3 : โครงการสร้างการบริหารองค์ ความรู้ขององค์กรให้ แข็งแรง (Knowledge Management) 2. โครงการที่ 4 : โครงการวางแผนการสืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร 3. โครงการที่ 7 : โครงการออกแบบและทบทวน สมรรถนะ (Competency) เส้นทางการเรียนรู้ และพัฒนา (Training Roadmap) และ คุณสมบัติของงาน (Job Qualification) 4. โครงการที่ 8 : โครงการออกแบบเส้นทาง เติบโตก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่ม พนักงานที่มีศักยภาพสูง และกลุ่มวิชาชีพ เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ปี 2560-2561	1. โครงการที่ 6 : โครงการพัฒนาระบบการ ประเมินผลงานและการรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (High Potential Staff) 2. โครงการที่ 11 : โครงการทบทวน และพิจารณา โครงสร้างของงาน (Job Structure) และกำหนด ตระกูลงาน (Job Family) และกลุ่มงาน (Job Function) ที่มีสมรรถนะหรือ ชีตความสามารถ (Competency) ที่คล้ายกัน 3. โครงการที่ 15 : โครงการพัฒนาระบบงานด้าน HR ปี 2561-2562
	ปานกลาง	1. โครงการที่ 14 : โครงการทบทวนนโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีการ ดำเนินงาน หรือกระบวนการ ด้านบุคลากร ไตรมาส 1 ปี 2560	1. โครงการที่ 1 : โครงการพัฒนาการ ประชาสัมพันธ์โมเดลต้นแบบของบุคลากร สำนักงานประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษา หรือ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ 2. โครงการที่ 9 : โครงการประเมินระดับความ ผูกพันที่มีต่อองค์กร 3. โครงการที่ 10 : โครงการสร้างวัฒนธรรม องค์กรและสนับสนุนการสื่อสารพฤติกรรมของ ค่านิยมหลัก ปี 2560-2561	1. โครงการที่ 2 : โครงการทบทวนอัตราเงินเดือน เริ่มต้นสำหรับบัณฑิตจบใหม่และ ทบทวน อัตราเงินเดือนของพนักงานเก่า 2. โครงการที่ 16 : โครงการพัฒนาระบบการ วิเคราะห์ผลข้อมูล (Data Analytic) ในการ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ปี 2561-2562
		น้อย	ปานกลาง	มาก
ระดับความซับซ้อนในการดำเนินการ				

ผลจากการระดมความคิดเห็นร่างโครงการที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานประกันสังคมเลือกมากที่สุด
เป็นอันดับที่ 1 ในแต่ละระดับ ดังตารางด้านล่าง

ตารางลำดับความสำคัญในการดำเนินโครงการจากการระดมความคิดเห็น

ระดับ ความสำคัญ ของโครงการ	มาก	โครงการที่ 12 : จัดตั้งทีมงาน เพื่อ บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงใน องค์กร (Change Management Team)	โครงการที่ 4 : วางแผนการสืบทอด และทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญของ องค์กร โครงการที่ 13 : พัฒนาศักยภาพ บุคลากรด้าน HR	โครงการที่ 6 : พัฒนาระบบการ ประเมินผลงานและรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (High Potential Staff)
	ปานกลาง	โครงการที่ 1 : ประชาสัมพันธ์โมเดล ต้นแบบของบุคลากรสำนักงาน ประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษา หรือ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ	โครงการที่ 9 : ประเมินระดับความ ผูกพันที่มีต่อองค์กร	โครงการที่ 16 : พัฒนาระบบการ วิเคราะห์ผลข้อมูล (Data Analytic) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคล
		น้อย	ปานกลาง	มาก
ระดับความซับซ้อนในการดำเนินการ				

ภาคผนวก ค

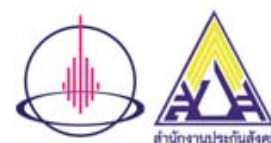
ข้อเสนอของที่ปรึกษาในการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม

(เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2559)

ข้อเสนอของที่ปรึกษาในการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานประกันสังคม



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ "ทุนมนุษย์" ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลกในปัจจุบันและอนาคต ของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 - 2562) ตามโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)



ตารางที่ 1 สรุปยุทธศาสตร์-ตัวชี้วัด และมาตรการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ฯ

เป้าประสงค์		
เป็นองค์กรที่ ดึงดูด และ ได้รับความสนใจจาก คนเก่งและสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่งให้ อยู่ร่วมกันในการ พัฒนา องค์กรอย่างก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน		
ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	มาตรการขับเคลื่อน 11 มาตรการ
1. การสรรหาและพัฒนา ศักยภาพของพนักงานใน องค์กรเชิงกลยุทธ์	1. ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) 2. อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) 3. การลงทุนในด้านการฝึกอบรม (Training Investment Factor)	1. สร้างแบรนด์สำนักงานประกันสังคม ผ่านบุคลากรจนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ ประจักษ์ชัด 2. สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความ เหมาะสม 3. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	มาตรการขับเคลื่อน 11 มาตรการ
2. การสร้างภาวะผู้นำ และ รักษานักงานที่มี ศักยภาพสูง (Talent)	1. การลงทุนในด้านการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor) 2. ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการ ฝึกอบรม (Training ROI) 3. อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) 4. อัตราการลาออกของพนักงานที่มี ศักยภาพสูง (High Potential Attrition)	1. สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำในองค์กร 2. พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ 3. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. การสร้างองค์กรที่น่าอยู่	1. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score) 2. อัตราการลาออก (Attrition Rate)	1. ส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็ง 2. ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลง
4. การสร้างโครงสร้าง พื้นฐานของงานบุคคลให้ เข้มแข็ง	1. สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	1. สร้าง HR มีอาชีพ 2. ส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มี ประสิทธิภาพ 3. พัฒนาระบบงานด้าน HR องค์กรรวม

เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของทั้ง 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้มีการกำหนดมาตรการขับเคลื่อนที่สำคัญ 11 มาตรการขับเคลื่อน และ 16 โครงการสนับสนุนมาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 โดย จัดทำในรูปแบบของ Project Charter ของโครงการ/งาน/กิจกรรม รองรับยุทธศาสตร์ ผ่านการจัดประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานประกันสังคม ซึ่งได้ร่วมกันพิจารณารายละเอียดสาระสำคัญของแผน กิจกรรมดำเนินการที่สำคัญ กรอบเวลาดำเนินงาน ทรัพยากร งบประมาณ ขับเคลื่อน โดยมีรายชื่อแผนปฏิบัติการงบประมาณขับเคลื่อน (โดยประมาณ) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 มาตรการขับเคลื่อน-โครงการ รองรับยุทธศาสตร์ฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์	มาตรการขับเคลื่อน 11 มาตรการ	โครงการสนับสนุนมาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการ สรรหาและพัฒนาศักยภาพ ของพนักงานใน องค์กร เชิงกลยุทธ์	1. สร้างแบรนด์สำนักงานประกันสังคม ผ่านบุคลากร จนให้เกิดการรับรู้เป็น ที่ประจักษ์ชัด	1. โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์โมเดล ต้นแบบของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม ไปยังสถาบันการศึกษา หรือ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ
	2. สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มี ความเหมาะสม	2. โครงการทบทวนอัตราเงินเดือนเริ่มต้น สำหรับบัณฑิตจบใหม่ และ ทบทวนอัตรา เงินเดือนของพนักงานเก่า
	3. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	3. โครงการสร้างการบริหารองค์ความรู้ของ องค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการ สร้างภาวะผู้นำ และรักษา พนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)	4. สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำใน องค์กร	4. โครงการวางแผนการสืบทอด และทดแทน ตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร 5. โครงการออกแบบเส้นทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำ (Management Development Roadmap) ให้กับผู้นำในองค์กร 6. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลงาน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff)
	5. พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ	7. โครงการออกแบบและทบทวนสมรรถนะ (Competency) เส้นทางการเรียนรู้และพัฒนา (Training Roadmap) และคุณลักษณะของงาน (Job Qualification) 8. โครงการออกแบบเส้นทางการเติบโต ก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่มวิชาชีพที่ เป็นตำแหน่งงานสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position)
	6. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นใน องค์กร	9. โครงการประเมินระดับความผูกพันที่มีต่อ องค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	มาตรการขับเคลื่อน 11 มาตรการ	โครงการสนับสนุนมาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่	7. ส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็ง	10. โครงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสนับสนุนการสื่อสารพฤติกรรมของค่านิยมหลัก
	8. ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลง	11. โครงการทบทวน และพิจารณาโครงสร้างของงาน (Job Structure) และกำหนดตระกูลงาน (Job Family) และกลุ่มงาน (Job Function) 12. โครงการจัดตั้งทีมงาน เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Management Team)
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโครงสร้างพื้นฐานของงานบุคคลให้ เข้มแข็ง	9. สร้าง HR มืออาชีพ	13. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน HR
	10. ส่งเสริมงานบริการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ	14. โครงการทบทวนนโยบาย หลักเกณฑ์การทำงาน และวิธีการดำเนินงาน หรือกระบวนการ ด้านบุคลากร
	11. พัฒนาระบบงานด้าน HR องค์กรรวม	15. โครงการพัฒนาระบบงานด้าน HR 16. โครงการพัฒนาระบบการวิเคราะห์ผลข้อมูล (Data Analytic) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ภาคผนวก ง

ผลการประชุมคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงานประกันสังคม และการประชุมประชาพิจารณ์
เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการประชุมคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม
และการประชุมประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับทิศทางของโลก
ในปัจจุบันและอนาคตของสำนักงานประกันสังคม (พ.ศ. 2559 – 2563) ตามโครงการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานประกันสังคม
ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

ตารางที่ 1 สรุปยุทธศาสตร์-ตัวชี้วัด และมาตรการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ฯ

เป้าประสงค์		
เป็นองค์กรที่ ดึงดูด และ ได้รับความสนใจจาก คนเก่งและสามารถธำรงรักษาคนดีและเก่งให้ อยู่ร่วมกันในการพัฒนา องค์กรอย่างก้าวกระโดดสู่องค์กรที่ยั่งยืน		
ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	มาตรการขับเคลื่อน 7 มาตรการ
1. การสรรหาและพัฒนา ศักยภาพของพนักงานใน องค์กรเชิงกลยุทธ์	1. ตำแหน่งงานว่างที่เติมเต็ม (Vacant Positions filled) 2. อัตราการตอบรับงาน (Job Acceptance Rate) 3. การลงทุนในด้านการฝึกอบรม (Training Investment Factor)	1. สร้างแบรนด์สำนักงานประกันสังคมผ่านบุคลากร จนให้เกิดการรับรู้เป็นที่ประจักษ์ชัด 2. สร้างการบริหารค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	มาตรการขับเคลื่อน 7 มาตรการ
2. การสร้างภาวะผู้นำ และ รักษานักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)	1. การลงทุนในการฝึกอบรมผู้นำ (Managers Training Investment Factor) 2. ผลตอบแทนจากการลงทุนด้าน การฝึกอบรม (Training ROI) 3. อัตราการทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning Rate) 4. อัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High Potential Attrition)	3. สร้างความต่อเนื่องแก่ตำแหน่งงานที่สำคัญของ องค์กร
3. การสร้างองค์กรที่น่าอยู่	1. คะแนนความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Score) 2. อัตราการลาออก (Attrition Rate)	4. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5. พัฒนาระบบการกำหนดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 6. พัฒนาเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ
4. การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ของงานบุคคลให้ แข็งแรง	1. สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	7. สร้าง HR มืออาชีพ

เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของทั้ง 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้มีการกำหนดมาตรการขับเคลื่อนที่สำคัญ 7 มาตรการขับเคลื่อน และ 7 โครงการสนับสนุนมาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2559 - 2562 โดย จัดทำในรูปแบบของ Project Charter ของโครงการ/งาน/กิจกรรม รongรับยุทธศาสตร์ ผ่านการจัดประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานประกันสังคม ซึ่งได้ร่วมกันพิจารณารายละเอียดสาระสำคัญของแผนกิจกรรมดำเนินการที่สำคัญ กรอบเวลาดำเนินงาน ทรัพยากร โดยมีรายชื่อแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 มาตรการขับเคลื่อน-โครงการ รongรับยุทธศาสตร์ฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์	มาตรการขับเคลื่อน	โครงการสนับสนุนมาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการสรรหาและพัฒนา ศักยภาพของพนักงานใน องค์กรเชิงกลยุทธ์	1. สร้างแบรนด์ สปส. ผ่าน บุคลากรจนให้เกิดการรับรู้ เป็นที่ประจักษ์ชัด	1. โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์ โมเดลต้นแบบของบุคลากรสำนักงาน ประกันสังคมไปยังสถาบันการศึกษา หรือ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ
	2. สร้างการบริหารค่าตอบแทน ที่มีความเหมาะสม	2. โครงการทบทวนอัตราเงินเดือนเริ่มต้น สำหรับบัณฑิตจบใหม่ และทบทวนอัตรา เงินเดือนของพนักงานเก่า

ประเด็นยุทธศาสตร์	มาตรการขับเคลื่อน	โครงการสนับสนุนมาตรการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างภาวะผู้นำ และรักษานักงาน ที่มีศักยภาพสูง (Talent)	3. สร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำใน องค์กร	3. โครงการวางแผนการสืบทอด และ ทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการสร้างองค์กรที่น่าอยู่	4. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	4. โครงการสร้างการบริหารองค์ความรู้ ขององค์กรให้เข้มแข็ง (Knowledge Management)
	5. พัฒนาระบบการกำหนด บุคลากรที่มีศักยภาพสูง	5. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผล งานและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Staff)
	6. พัฒนาเส้นทางการเติบโต ทางอาชีพ	6. โครงการออกแบบเส้นทางการเติบโต ก้าวหน้า (Career Path) ให้กับกลุ่ม วิชาชีพที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Position)
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโครงสร้าง พื้นฐานของงานบุคคล ให้เข้มแข็ง	7. สร้าง HR มืออาชีพ	7. โครงการพัฒนาระบบงานด้าน HR

รายชื่อคณะที่ปรึกษา

๑. อาจารย์วรโชค ไชยวงศ์	หัวหน้าโครงการ
๒. นางสาววีรมลล์ จงชาญสิทธิ	ผู้เชี่ยวชาญ
๓. นายณัฐรัฐ สุขประเสริฐ	ผู้เชี่ยวชาญ
๔. นายเจียร ศรีไพจิตร	ผู้ช่วยผู้เชี่ยวชาญ
๕. นายทศพร จันทมงคลเลิศ	ผู้ช่วยผู้เชี่ยวชาญ
๖. นายฉัตรชัย ฉัตรเจริญสกุล	ผู้ช่วยผู้เชี่ยวชาญ
๗. นางสาวกมลวิทย์ สุขสุขเมฆ	ผู้ช่วยผู้เชี่ยวชาญ
๘. นางสาวพลอยพกา เผ่าโกมล	ผู้ประสานงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม

๑. รองเลขาธิการ (ที่เลขาธิการมอบหมาย)	ประธานคณะกรรมการ
๒. หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรม	รองประธานคณะกรรมการ
๓. ผู้อำนวยการสำนักเงินสมทบ	คณะกรรมการ
๔. ผู้อำนวยการสำนักจัดระบบบริการทางการแพทย์	คณะกรรมการ
๕. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ	คณะกรรมการ
๖. ผู้อำนวยการสำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการลงทุน	คณะกรรมการ
๗. ผู้อำนวยการสำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะกรรมการ
๘. ผู้อำนวยการสำนักสิทธิประโยชน์	คณะกรรมการ
๙. ผู้อำนวยการกองนิติการ	คณะกรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนงาน	คณะกรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ ๔	คณะกรรมการ
๑๒. ผู้อำนวยการสำนักงานประกันสังคมกรุงเทพมหานครพื้นที่ ๙	คณะกรรมการ
๑๓. ประกันสังคมจังหวัดนนทบุรี	คณะกรรมการ
๑๔. ประกันสังคมจังหวัดนครปฐม	คณะกรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน จังหวัดปทุมธานี	คณะกรรมการ
๑๖. ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะกรรมการ
๑๗. เลขาธิการกรม	คณะกรรมการ
๑๘. ผู้อำนวยการสำนักเสริมสร้างความมั่นคงแรงงานนอกระบบ	คณะกรรมการ
๑๙. ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนเงินทดแทน	คณะกรรมการ
๒๐. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการ
๒๑. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะกรรมการ
๒๒. ผู้อำนวยการสำนักบริหารการลงทุน	คณะกรรมการ

๒๓. ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนา	คณะทำงาน
๒๔. ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ	คณะทำงาน
๒๕. ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม	คณะทำงาน
๒๖. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	เลขานุการ
๒๗. ผู้อำนวยการกลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๘. ผู้อำนวยการกลุ่มงานบรรจุแต่งตั้งและทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๙. ผู้อำนวยการกลุ่มงานวินัย กองการเจ้าหน้าที่	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๐. นางดลพร นาคดี นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่	ผู้ช่วยเลขานุการ

**คณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินงานตามโครงการจัดทำแผน
การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๒
และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙**

คณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา

- | | |
|--|---------------------|
| ๑. นางพรพรรณ ศุภนคร | ประธานกรรมการ |
| ผู้ตรวจราชการกรม | |
| ๒. นายศิลา แก้วตะพันธ์ | กรรมการ |
| ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | |
| ๓. นายมนตรี กรรมาศ | กรรมการ |
| เลขาธิการกรม | |
| ๔. นายสาทิตย์ สาสืผล | กรรมการ |
| ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม | |
| ๕. นางสาวสุจิตรา สุขวรรธก | กรรมการ |
| นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ | |
| กองนโยบายและแผนงาน | |
| ๖. เรือเอกสาโรจน์ คมคาย | กรรมการ |
| นิติกรชำนาญการพิเศษ | |
| กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานวินัย | |
| ๗. นายสมหมาย หิรัญสมบูรณ์ | กรรมการ |
| นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ | |
| กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน | |
| ๘. นางสุกัญญา จีบบาง | กรรมการ |
| นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ | |
| กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานบรรจุแต่งตั้งและทะเบียนประวัติ | |
| ๙. นางดลพร นาคดี | กรรมการและเลขานุการ |
| นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | |
| กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน | |

**คณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินงานตามโครงการจัดทำแผน
การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๒
และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙**

คณะกรรมการตรวจรับงาน

- | | |
|---|---------------------|
| ๑. นางนวพร นารณบุญ
นักวิชาการแรงงานชำนาญการ | ประธานกรรมการ |
| ๒. นางสาวอินทุกานต์ ไทนอก
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | กรรมการ |
| ๓. นายสุชาติ แก้วดี
นิติกรชำนาญการ | กรรมการ |
| ๔. นางสาววาสนา เปลื้องวัลย์
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ | กรรมการ |
| ๕. นางชนิการ์ โกวะประดิษฐ์
นักวิชาการแรงงานชำนาญการ | กรรมการ |
| ๖. นางสาวกนิษฐา สุตประเสริฐ
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ | กรรมการ |
| ๗. นางสาวรุ่งสุรีย์ เรืองธาดารี
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ | กรรมการและเลขานุการ |