



องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

# คู่มือกระบวนการการบริหาร และพัฒนาศักยภาพบุคคล

---

ส่วนบริหารงานบุคคล  
กองอำนวยการ ฝ่ายบริหาร  
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

## สารบัญ

คำนำ .....	ก
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	1
1.3 ขอบเขตกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....	1
1.4 โครงสร้างแผนบริหารงานบุคคล .....	3
1.5 ข้อกำหนดของกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....	3
<b>บทที่ 2 กระบวนการทำงาน .....</b>	<b>6</b>
2.1 กระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร .....	6
2.2 กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง.....	9
2.3 กระบวนการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ.....	16
2.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS).....	21
2.5 การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง.....	27
2.6 การบันทึกข้อมูลพนักงานบรรจุใหม่เข้าระบบ .....	29
2.7 การดำเนินการเกี่ยวกับการขอและคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์.....	31
2.8 การจัดทำหนังสือรับรองที่พนักงานผ่านระบบ ERP .....	35
2.9 การจัดฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการฝึกอบรม .....	37

## คำนำ

ด้วยองค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีการปรับปรุงแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566-2570 (ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) โดยตามแผนการดำเนินงานได้มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์กระบวนการทำงานของแผนบริหารงานบุคคล เพื่อให้การทบทวนและปรับปรุงคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน และให้บุคลากร ในหน่วยงานที่มีหน้าที่สำคัญสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกันและบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเข้าใจและนำไปถือปฏิบัติได้อย่างเกิดประสิทธิผล รวมทั้งสามารถใช้ประกอบการตรวจสอบ และสอบทานความถูกต้อง

องค์การสุราฯ จึงได้จัดทำคู่มือกระบวนการการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การสุราฯ ขึ้น โดยกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในขั้นนี้ประกอบด้วยกระบวนการทำงาน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร 2) การวางแผนอัตรากำลัง 3) การประเมินผลสมรรถนะความสามารถ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การสรรหาและคัดเลือก 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 8) การจัดการสภาพแวดล้อม ในการทำงาน และ 9) การรักษาบุคคล โดยมีการอธิบายเกี่ยวกับขอบเขตของงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงจุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงของแต่ละกระบวนการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงช่วยสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อีกทั้งยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การสุราฯ เพื่อให้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

ส่วนบริหารงานบุคคล กองอำนวยการ  
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด สามารถสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยสามารถเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะ ทางด้านความคิดและการกระทำ เพื่อสร้างสรรค์งานต่าง ๆ โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะ ที่หลากหลาย แตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด ซึ่งจะประกอบประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติ ภารกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่าง มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่ การจัดโครงสร้างองค์กร การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดูแล อารมณ์รักษาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการสร้างความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานให้ เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันให้ เกิดขึ้นกับองค์กรในระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

### 1.2 วัตถุประสงค์

การจัดคู่มือกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็น มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบ ตามข้อบังคับ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการ ที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- 3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจกระบวนการในการปฏิบัติงานในขั้นตอนใดอย่างไร เมื่อใด และผู้ที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการนั้น และสามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารติดตามกระบวนการได้ทุกขั้นตอน
- 5) เพื่อประกอบการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้องของฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือผู้ตรวจสอบ จากภายนอก

### 1.3 ขอบเขตกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในที่นี้ มีขอบเขตครอบคลุมกระบวนการทำงานต่าง ๆ โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร การวางแผนอัตรากำลัง การประเมินผล สมรรถนะความสามารถการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การจ่าย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรักษาบุคคล ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร มีรายละเอียดงานคือ วิเคราะห์งาน ขอบเขตงาน และการไหลของงานเพื่อการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร พร้อมจัดทำคู่มือกระบวนการวิเคราะห์งานและ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

2) การวางแผนอัตรากำลัง มีรายละเอียดงานคือ วิเคราะห์กระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานเวลาที่ใช้ในการทำงาน ทักษะ ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนอัตรากำลัง

3) การประเมินผลสมรรถนะความสามารถ มีรายละเอียดงานคือ การประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงานองค์การสุราฯ เป็นการประเมินผลรวมของทักษะความรู้ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ส่วนบุคคล แรงจูงใจที่อยู่ภายในตัวบุคคล ที่แสดงออกผ่านพฤติกรรม ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามที่เป้าหมายกำหนด

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดงานคือ การออกแบบ และพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินสมรรถนะความสามารถและการกำหนดแนวทางการนำการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

5) การสรรหาและคัดเลือก มีรายละเอียดงานคือ การสรรหาบุคลากรภายนอกผู้มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาสมัครงานกับองค์การสุราฯ ซึ่งนำไปสู่กระบวนการคัดเลือก ที่ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะความสามารถและในจำนวนที่เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงานรวมถึงการบริหารจัดการบุคลากร เช่น การแต่งตั้งโยกย้ายและการจัดการระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล

6) การพัฒนาบุคลากร มีรายละเอียดงานคือ การหาความต้องการเรียนรู้และการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามสมรรถนะความสามารถแต่ละตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์การ

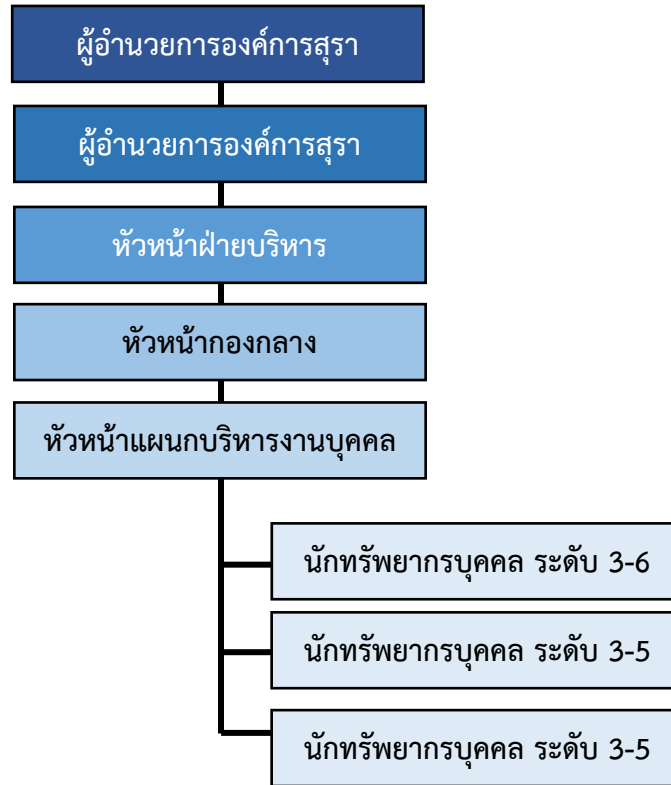
7) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีรายละเอียดงานคือ การกำหนดนโยบาย การให้บริการ สิทธิประโยชน์และจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่และความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยคำนึงถึงฐานะการเงินขององค์การ

8) การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีรายละเอียดงานคือ การจัดการสภาพแวดล้อมและการทำงาน เพื่อให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัยด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีของพนักงาน

9) การรักษาบุคคล มีรายละเอียดงานคือ กระบวนการที่จะรักษาผู้ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงานได้ มีความพึงพอใจที่จะทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานให้นานที่สุด โดยการศึกษาแนวทางและหาปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ

### 1.4 โครงสร้างแผนกบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีโครงสร้างอัตรากำลังในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและสายการบังคับบัญชา ดังนี้



### 1.5 ข้อกำหนดของกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความต้องการ ความคาดหวัง หลักเกณฑ์การประเมิน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังแสดงในตาราง ดังนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ ความคาดหวัง หลักเกณฑ์การประเมิน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
1. หน่วยงานกำกับดูแล เช่น รัฐบาล กระทรวงการคลัง กรมสรรพสามิต สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงาน ปปช.	1. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 2. แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565–2570) หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต 3. แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล 4. หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ ความคาดหวัง หลักเกณฑ์การประเมิน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
<p>2. หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ กฎหมายที่ใช้บังคับในการดำเนินงานตามกระบวนการทำงาน</p>	<p>5. หลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)</p> <p>1. พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม</p> <p>2. พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม</p> <p>3. ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่องมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ</p> <p>4. หลักการและแนวทางการพิจารณาปรับปรุงค่าตอบแทน ระบบจูงใจและสวัสดิการต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2560</p> <p>5. กฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานการตรวจสุขภาพลูกจ้างซึ่งทำงานเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยง พ.ศ. 2563</p> <p>6. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ฯ พ.ศ. 2564</p> <p>7. ระเบียบกระทรวงการคลังและประกาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>8. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560</p> <p>9. พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502</p> <p>10. ประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2564</p> <p>11. พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561</p> <p>12. ประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ.2563</p> <p>13. ระเบียบสำนักงานนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญของเจ้าหน้าที่รัฐ พ.ศ.2565</p>
<p>3. ผู้ส่งมอบ</p>	<p>1. ความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน</p> <p>2. บุคลากรมีทักษะ มีความรู้และความสามารถตัดสินใจ เช่น การจัดทำเอกสารของบุคลากร โดยสามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้องตามขั้นตอนเป็นต้น</p> <p>3. หน่วยงานยึดหลักปฏิบัติตามประกาศเจตจำนงการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใสตามนโยบายของผู้อำนวยการก่อนการดำเนินงาน</p>
<p>4. คู่ความร่วมมือ</p>	<p>1. ความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน ตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>2. มีขั้นตอนการตรวจสอบการนำแนวทางปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรและนำไปกำหนดแนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงนำไปสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน</p>

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ ความคาดหวัง หลักเกณฑ์การประเมิน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
5. บุคลากร	1. อัตรากำลังเหมาะสมกับภาระงานและปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ 2. กฎ ระเบียบ ที่ใช้กับพนักงานมีความทันสมัยและสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน รัฐวิสาหกิจสัมพันธ์และประกาศอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3. การสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 4. การพัฒนาบุคลากรควรกำหนดตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
6. ชุมชนท้องถิ่น	ความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน
7. สถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ	การได้รับรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

## บทที่ 2 กระบวนการทำงาน

### 2.1 กระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร

#### 2.1.1 ขอบเขตกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร

การวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน ขอบเขตของงานและกระบวนการทำงาน (Workflow) เพื่อการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยมีงานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง แผนบริหารงานบุคคล กองกลาง เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก และมีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ

#### 2.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

2.1.2.1 ศึกษา และทบทวนข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์งานและออกแบบกระบวนการทำงาน โดยศึกษาและทบทวนข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- 1) แผนยุทธศาสตร์องค์กร
- 2) กระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน
- 3) ภารกิจงานที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องดำเนินการในอนาคต
- 4) ปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติในระยะเวลา 1 ปี

2.1.2.2 จัดกลุ่มภารกิจงาน /หน่วยงานที่ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ บรรลุผล

2.1.2.3 ศึกษาการจัดโครงสร้างองค์กรของรัฐวิสาหกิจอื่น และแนวปฏิบัติที่ดีของการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ

2.1.2.4 ประชุมร่วมกับคณะทำงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบกระบวนการทำงานและแนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ

2.1.2.5 จัดทำร่างข้อเสนอการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ

2.1.2.6 นำเสนอผู้อำนวยการให้ความเห็นชอบ และนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการทูลมนุชย์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ หากไม่เห็นชอบ ให้นำกลับไปทบทวนตามขั้นตอนที่ 2.1.2.4 และ 2.1.2.5

2.1.2.7 นำเสนอแผนกฎหมายแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

2.1.2.8 ประกาศใช้โครงสร้างการบริหารงานขององค์การสุราฯ ใหม่ และสื่อสารทำความเข้าใจการปรับปรุงโครงสร้างฯ แก่พนักงาน

2.1.2.9 ประเมินกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร (ถ้ามี)

การประเมินกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร เป็นขั้นตอนของการทบทวนและประเมินขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยอาจใช้วิธีการทำแบบสำรวจ สอบถาม รับฟังความเห็นจากลูกค้า (ภายใน) หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (อาจเลือกใช้วิธีการใดก็ได้ตามความพร้อมและเหมาะสม) ทั้งนี้เพื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ ในระยะถัดไป

2.1.2.10 สรุปผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการงาน (ถ้ามี) จะดำเนินการดังนี้


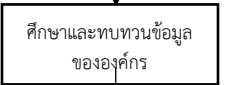
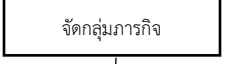
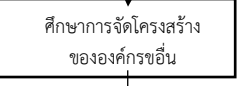
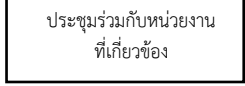
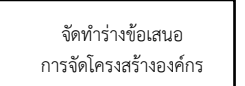


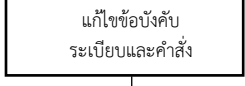
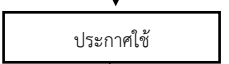

1) ประมวลข้อมูลผลการดำเนินงานตามขั้นตอนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กรและประเด็นปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะในการทำงานที่ได้จากการประเมินกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร

2) จัดทำข้อคิดเห็นหรือแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กรในระยะต่อไป

**ตารางที่ 2-1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร**

**ตัวชีวิตในกระบวนการ (In Process) :** 1) ระยะเวลาแล้วเสร็จในการวิเคราะห์งานและจัดโครงสร้างองค์กร

2) องค์กรสุราฯ มีหน่วยงานรองรับภารกิจสำคัญครบถ้วน

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	30 วัน	1. ศึกษาและทบทวนข้อมูลกระบวนการทำงานขององค์กรสุราฯ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	บค.	-
	30 วัน	2. จัดกลุ่มภารกิจงาน - จัดกลุ่มภารกิจงาน/หน่วยงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน (CP) - ตรวจสอบความถูกต้องของภารกิจงาน (CP)	บค.	-
				
	14 วัน	3. ศึกษาการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์กร/รัฐวิสาหกิจอื่นที่มีลักษณะคล้ายกับองค์กรสุราฯ		-
	14 วัน	4. ประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบกระบวนการทำงาน และแนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์กรสุราฯ	บค.	-
	30 วัน	5. จัดทำร่างข้อเสนอการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์กรสุราฯ	บค.	-
	30 วัน	6. นำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารขององค์กรสุราฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	บค.	-
	30 วัน	7. ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง	บค. กม.	ข้อบังคับองค์กรสุราฯ ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานขององค์กรสุราฯ พ.ศ. ...
	7 วัน	8. ประกาศใช้โครงสร้างองค์กร และสื่อสารทำความเข้าใจแก่พนักงาน	บค.	-
				
				

ฝั่งกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
รวม	185 วัน			

ตารางที่ 2-2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร (การประเมินกระบวนการ)

ฝั่งกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	15 วัน	ทบทวนและประเมินขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ผ่านมา	บค. ร่วมกับคณะทำงานด้านโครงสร้าง	-
	15 วัน	สรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงในรอบถัดไป	บค.	รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี
รวม	30 วัน			

### 2.1.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร มีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนดในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือข้อจำกัด ดังกล่าวมีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

#### ตารางที่ 2-3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค แนวทางการปรับปรุงการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ
1. หน่วยงานที่เสนอปรับปรุงโครงสร้างฯ ทบทวนและแก้ไขข้อมูลต่าง ๆ (เช่น ภารกิจงาน กระบวนการทำงาน คำบรรยายลักษณะงาน เป็นต้น) หลายครั้งและจัดส่งข้อมูลล่าช้า	เร่งรัด ติดตามงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ซึ่งข้อมูลหรือเอกสารที่ตามระยะเวลาที่กำหนด	ทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เสนอปรับปรุงโครงสร้างฯ สำหรับการกำหนดช่วงเวลาสิ้นสุดในการจัดส่งข้อมูล	
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขอเลื่อนประชุมหรือไม่สามารถเข้าประชุมได้	เร่งรัดหรือนัดหมายให้มีการประชุมโดยเร็ว เพื่อให้การประชุมเป็นไปตามแผนที่กำหนด	- วางแผนการประชุมล่วงหน้า เพื่อให้การประชุมแล้วเสร็จภายในกำหนด - ตรวจสอบความถูกต้องและติดตามงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ซึ่งข้อมูลหรือเอกสารที่ต้องการได้ตามกำหนด ระยะเวลา	

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ
		- จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม เพื่อส่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมศึกษาทำความเข้าใจ ล่วงหน้าก่อนวันประชุม	
3. อาจเกิดผลกระทบต่อพนักงานจากการปรับปรุงโครงสร้างฯ เช่น พนักงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้าง หรือมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและสับสนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	เผยแพร่ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์การสุราฯ	ควรมีการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารทำความเข้าใจ กับพนักงานในเรื่องวัตถุประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างฯ	

## 2.2 กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง

### 2.2.1 ขอบเขตกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังเป็นกระบวนการวางแผนและประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแง่ของปริมาณและคุณภาพ โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ทั้งนี้โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายภาครัฐ ความต้องการของลูกค้า (หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร) เทคโนโลยี รูปแบบการจ้างในตลาดแรงงาน คู่แข่ง/คู่แข่งเทียบ ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร แผนยุทธศาสตร์องค์กร กระบวนการทำงาน ปริมาณงาน ข้อมูลด้านอัตรากำลัง ทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน และงบประมาณ/ค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ทั้งนี้โดยมีงานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก ร่วมกับคณะทำงานฯ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมพิจารณา

### 2.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.2.2.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้สำหรับการทบทวนหรือกำหนดเกณฑ์การประเมินอัตรากำลัง ซึ่งจะดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 1 ของปีงบประมาณ (เดือนตุลาคม – ธันวาคม) โดยมีกิจกรรมย่อยดังนี้

1) สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) แต่งตั้งคณะทำงานด้านอัตรากำลัง เพื่อพิจารณา ทบทวนอัตรากำลังและหลักเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังขององค์การสุราฯ คณะทำงานด้านอัตรากำลัง ควรประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม หากไม่สามารถแต่งตั้งคณะทำงานฯ ดังกล่าวได้ เนื่องด้วยเงื่อนไขของระยะเวลา ความพร้อม หรือปัจจัยอื่น ๆ แผนกบริหารงานบุคคล สามารถดำเนินการในรูปแบบอื่น ๆ แทนได้ เช่น การเชิญตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อพิจารณาด้านอัตรากำลัง ทั้งนี้ให้พิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม

2) แผนกบริหารงานบุคคล ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ทิศทาง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดเกณฑ์การประเมินอัตรากำลัง ปัจจัยที่นำมาพิจารณา มีดังนี้

>> ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายภาครัฐ ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี รูปแบบการจ้าง คู่แข่ง/คู่แข่ง ตลาดแรงงาน เป็นต้น

>> ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร แผนยุทธศาสตร์องค์กร กระบวนการทำงาน ปริมาณงาน ข้อมูลด้านอัตรากำลัง ทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน และงบประมาณ/ค่าใช้จ่าย รวมถึงผลการประเมินกระบวนการวางแผนอัตรากำลังของปีงบประมาณที่ผ่านมา เป็นต้น

การกำหนดเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังขององค์การสุราฯ มีการแบ่งเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังเป็น 2 ส่วน คือ เกณฑ์การประเมินอัตรากำลังสำหรับหน่วยงานสนับสนุน (ฝ่ายบริหาร) และเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังสำหรับหน่วยงานหลัก (ฝ่ายผลิต) ซึ่งจะเห็นว่า ลักษณะของการปฏิบัติงานตามภารกิจของทั้งสองส่วนมีลักษณะที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังมีความแตกต่างกันในเรื่องของบริบท ปัจจัยแวดล้อม และลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน ดังนั้นการที่จะใช้เกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังเดียวกัน อาจไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานเท่าใดนัก จึงจำเป็นต้องกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินอัตรากำลังออกเป็น 2 ส่วน

2.2.2.2 จัดประชุมคณะทำงานด้านอัตรากำลังหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและจัดทำเกณฑ์การประเมินอัตรากำลัง โดยแผนกบริหารงานบุคคลดำเนินการจัดประชุมคณะทำงานด้านอัตรากำลังหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาและกำหนดเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังขององค์การสุราฯ

2.2.2.3 นำเสนอผู้อำนวยการให้ความเห็นชอบเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังขององค์การสุราฯ หลังจากคณะทำงานด้านอัตรากำลัง กำหนดเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังแล้วเสร็จ แผนกบริหารงานบุคคลจัดทำบันทึกนำเสนอรายงานพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังดังกล่าว เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการประเมินอัตรากำลังขององค์การสุราฯ ต่อไป ทั้งนี้ หากเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังที่นำเสนอไม่ผ่านความเห็นชอบ ให้คณะทำงานด้านอัตรากำลัง พิจารณาทบทวนเกณฑ์ฯ ดังกล่าวอีกครั้ง โดยดำเนินการตามขั้นตอนในข้อ 2.2.2.2 และ 2.2.2.3 ตามลำดับ

2.2.2.4 แจ้งเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังและขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังผ่านความเห็นชอบแล้ว แผนกบริหารงานบุคคลดำเนินการแจ้งเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังดังกล่าวให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทราบ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังไปใช้ได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งแจ้งขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการประเมินอัตรากำลังขององค์การสุราฯ

2.2.2.5 รวบรวมและจัดส่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประเมินอัตรากำลัง หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการรวบรวมและจัดส่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังมายังแผนกบริหารงานบุคคล

2.2.2.6 นำข้อมูลมาวิเคราะห์อัตรากำลังและหาส่วนต่างของอัตรากำลัง แผนกบริหารงานบุคคลนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์ตามเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังที่องค์การสุราฯ กำหนด (เกณฑ์ฯ ที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ ตามข้อ 2.2.2.3) เพื่อให้ทราบอัตรากำลังตามภาระงาน จากนั้นนำอัตรากำลังตามภาระงานเทียบกับอัตรากำลังในปัจจุบันเพื่อหาส่วนต่างของอัตรากำลัง

2.2.2.7 สื่อสารแนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายหลังจากวิเคราะห์อัตรากำลังตามเกณฑ์ฯ และหาส่วนต่างของอัตรากำลังแล้วเสร็จ แผนกบริหารงานบุคคลดำเนินการสื่อสารแนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทราบ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นข้อมูลในการประเมินความต้องการอัตรากำลังในแต่ละปี

2.2.2.8 สํารวจความต้องการอัตรากําลัง การสํารวจความต้องการอัตรากําลังจะดําเนินการในช่วงไตรมาสที่ 2 (เดือนมกราคม) โดยแผนกบริหารงานบุคคลประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสํารวจความต้องการอัตรากําลัง พร้อมยืนยันความต้องการอัตรากําลังประจำปี ทั้งนี้เพื่อนําข้อมูลความต้องการอัตรากําลังของหน่วยงานต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณากําหนดแนวทางด้านอัตรากําลังและอัตรাজัดสรรประจำปี ทั้งนี้การพิจารณาความต้องการอัตรากําลัง หน่วยงานต่าง ๆ อาจดําเนินการโดยอาศัยแนวทาง ดังนี้

>> ศึกษาข้อมูลด้านอัตรากําลังที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านจํานวน ตำแหน่งงาน และสมรรถนะความสามารถ

>> วิเคราะห์ว่า หน่วยงานต้องการอัตรากําลังในจํานวนเท่าใด โดยประเมินจากปริมาณงานที่หน่วยงานจะต้องดําเนินการตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจ

>> วิเคราะห์ว่า องค์กรต้องการอัตรากําลังในตำแหน่งใดบ้าง โดยวิเคราะห์จากลักษณะงานที่จะต้องดําเนินการ และอัตรากําลังดังกล่าวควรเป็นอัตรากําลังประเภทใด เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจและลักษณะงาน เช่น พนักงาน ปฏิบัติงานในภารกิจหลัก ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ปฏิบัติงานในภารกิจรองและสนับสนุน ลูกจ้างนิติบุคคล ปฏิบัติงานเสริมในภารกิจรองและสนับสนุนโดยมีกําหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานชัดเจน

>> วิเคราะห์ว่า หน่วยงานต้องการอัตรากําลังที่มีสมรรถนะอย่างไร โดยวิเคราะห์จากกลุ่มสมรรถนะที่ต้องการซึ่งสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร

2.2.2.9 จัดทำแนวทางบริหารจัดการอัตรากําลังและอัตรাজัดสรรประจำปี การกําหนดแนวทางบริหารจัดการอัตรากําลังและอัตรাজัดสรรประจำปี จะดําเนินการในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ (เดือนกุมภาพันธ์) โดยแผนกบริหารงานบุคคลพิจารณาข้อมูลสถานภาพอัตรากําลังของหน่วยงาน (อัตรากําลังส่วนขาดและอัตรากําลังส่วนเกิน) และความต้องการอัตรากําลังของหน่วยงานต่าง ๆ จากนั้นนํามาพิจารณากําหนดแนวทางบริหารจัดการอัตรากําลังและอัตรাজัดสรรประจำปีร่วมกับสายงานบริหาร และจัดทำร่างแนวทางบริหารจัดการอัตรากําลังและอัตรাজัดสรรประจำปี พร้อมระบุรายละเอียดของตำแหน่ง คุณวุฒิ และสังกัดหน่วยงานของอัตรากําลังที่ได้รับจัดสรรประจำปี

การกําหนดอัตรাজัดสรรประจำปี พิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

>> นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ขององค์กร

>> ข้อมูลด้านอัตรากําลัง เช่น อัตรากําลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน อัตรากําลังส่วนขาด

อัตรากําลังส่วนเกิน แนวโน้มอัตรากําลังที่พ้นสภาพกรณีต่าง ๆ เป็นต้น

>> ข้อมูลด้านงบประมาณ และแนวโน้มของค่าใช้จ่ายบุคลากร

>> ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร

>> เหตุผลและความจําเป็นเร่งด่วน ในการได้รับการแก้ไขปัญหาด้านอัตรากําลังของ

หน่วยงาน/ภารกิจงาน

2.2.2.10 นำเสนอผู้อํานวยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางการบริหารจัดการอัตรากําลังและอนุมัติอัตรাজัดสรรประจำปี ซึ่งขั้นตอนนี้จะดําเนินการในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ (เดือนมีนาคม) โดยจัดทำบันทึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการอัตรากําลังและอัตรাজัดสรรประจำปี นำเสนอผู้อํานวยการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแนวทางการบริหารจัดการอัตรากําลังและอัตรাজัดสรรประจำปี ทั้งนี้หากบันทึกฯ ที่นำเสนอไม่ผ่านความเห็นชอบและไม่ได้รับการอนุมัติ ให้แผนกบริหารงานบุคคลหารือร่วมกับ

คณะทำงานด้านอัตรากำลัง พิจารณาทบทวนแนวทางตามบันทึกฯ ดังกล่าว โดยดำเนินการตามขั้นตอนในข้อ 2.2.2.9 – 2.2.2.10 อีกครั้งตามลำดับ

2.2.2.11 แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบแนวทางด้านอัตรากำลังและอัตราจัดสรรประจำปี

2.2.2.12 ประเมินกระบวนการการวางแผนอัตรากำลัง ดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปีงบประมาณ (เดือนพฤษภาคม-มิถุนายน) ดังนี้ (ถ้ามี) การประเมินกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง เป็นขั้นตอนของการทบทวนและประเมินขั้นตอน กระบวนการการวางแผนอัตรากำลังเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยอาจใช้วิธีการทำแบบสำรวจ สอบถาม รับฟังความเห็นจากลูกค้า (ภายใน) หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (อาจเลือกใช้วิธีการใดก็ได้ตามความพร้อมและเหมาะสม) ทั้งนี้เพื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการวางแผนอัตรากำลังขององค์การสุราฯ ในระยะถัดไป

การประเมินและการปรับปรุงกระบวนการควรทำอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง อันอาจจะส่งผลกระทบต่อแผนอัตรากำลังได้ โดยทั่วไปการทบทวนแผนอัตรากำลังควรมีการดำเนินการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

- >> แผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง
- >> สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์อัตรากำลังมีการเปลี่ยนแปลง
- >> บริบท สิ่งแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาระงานขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง

อย่างชัดเจน

2.2.2.13 สรุปผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ (เดือนกรกฎาคม – กันยายน) ดังนี้ (ถ้ามี)

1) ประมวลข้อมูลผลการดำเนินงานตามขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังและประเด็นปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะในการทำงานที่ได้จากการประเมินกระบวนการการวางแผนอัตรากำลัง

2) จัดทำข้อคิดเห็นหรือแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการวางแผนอัตรากำลังในระยะต่อไป

ตารางที่ 2-4 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการวางแผนอัตรากำลัง

ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In Process) : 1) ระยะเวลาแล้วเสร็จในการวิเคราะห์อัตรากำลังประจำปี  
 2) ความสำเร็จในการจัดส่งแผนอัตรากำลังภายในระยะเวลาที่กำหนด

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	14 วัน	ศึกษา รวบรวม ข้อมูล การระ งาน กระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และวิเคราะห์ทิศทาง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ขององค์กรและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดเกณฑ์ การวิเคราะห์อัตรากำลัง	บค.	- กรอบอัตรากำลังของปีที่ผ่านมา - เกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลัง ปัจจุบัน - แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ
	40 วัน	ประชุมและจัดทำเกณฑ์การวิเคราะห์ อัตรากำลัง	บค.	- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ทบพทวนหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ อัตรากำลัง
	9 วัน	นำเสนอเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลัง ตามสายงานเพื่อให้ผู้ว่าพิจารณาให้ ความเห็นชอบ	บค.	
	1 วัน	แจ้งเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังให้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและขอข้อมูลที่ เกี่ยวข้องตามเกณฑ์การวิเคราะห์ อัตรากำลังที่ได้รับความเห็นชอบจาก หน่วยงานต่าง ๆ	บค.	- เกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลัง ที่ผ่านความเห็นชอบ
	14 วัน	รวบรวมและจัดส่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จำนวน อัตรากำลัง ข้อมูลการผลิต และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ อัตรากำลัง	ทุกหน่วยงาน	
	5 วัน	นำข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์อัตรากำลังจัดทำกรอบ อัตรากำลังตามเกณฑ์ฯ และเปรียบเทียบ อัตรากำลังปัจจุบันกับกรอบอัตรากำลังใหม่ เพื่อหาส่วนต่างของอัตรากำลัง	บค.	
	2 วัน	สื่อสารแนวทางการบริหารจัดการ อัตรากำลังให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	บค.	แผนอัตรากำลัง (ระยะยาว)
	(มีต่อ)			

ตารางที่ 2-4 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการวางแผนอัตรากำลัง (ต่อ)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
<pre> graph TD     A((A)) --&gt; B[สำรวจความต้องการอัตรากำลัง]     B --&gt; C[จัดทำอัตราจัดสรรประจำปี]     C --&gt; D{นำเสนอแนวทางด้านอัตรากำลังและอัตราจัดสรร}     D --&gt; E[แจ้งเวียนเพื่อดำเนินการสรรหา]     E --&gt; F((จบ))                     </pre>	15 วัน	สำรวจความต้องการอัตรากำลังประจำปี ประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อยืนยันความต้องการอัตรากำลังก่อนนำเสนอผู้อำนวยการ	บค.	
	15 วัน	กำหนดแนวทางด้านอัตรากำลังและอัตราจัดสรรประจำปีร่วมกับสายงาน และจัดทำร่างอัตราจัดสรรประจำปี	บค.	
	14 วัน	สรุปแนวทางด้านอัตรากำลังและอัตราจัดสรรประจำปี (ระบุสังกัด ตำแหน่ง และคุณวุฒิ) เสนอสายงาน เพื่อขออนุมัติ/เห็นชอบจากผู้อำนวยการ	บค.	
	1 วัน	แจ้งเวียน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบ เมื่อผู้อำนวยการ อนุมัติ/เห็นชอบแนวทางด้านอัตรากำลังและอัตราจัดสรรประจำปี	บค.	
รวม	130 วัน			

ตารางที่ 2-5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการวางแผนอัตรากำลัง (การประเมินกระบวนการทำงาน)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
<pre> graph TD     A((เริ่ม)) --&gt; B[ประเมินกระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลัง]     B --&gt; C[สรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง]     C --&gt; D((จบ))                     </pre>	15 วัน	ทบทวนและประเมินขั้นตอนกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน อาจใช้วิธีการประชุมผู้เกี่ยวข้อง / คณะทำงานฯ/ การสำรวจความคิดเห็นจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา		
	15 วัน	สรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงในรอบถัดไป		รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี
รวม	30 วัน			

### 2.2.3 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการวางแผนอัตรากำลังมีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนดในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือข้อจำกัดดังกล่าวมีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

ตารางที่ 2-6 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค แนวทางการปรับปรุงกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ
1. การวางแผนอัตรากำลังจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลหลายด้านเพื่อประกอบการพิจารณา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีจำนวนค่อนข้างมาก และมีความหลากหลาย การนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้บางครั้งอาจมีความล่าช้า	รวบรวม จัดประเภทหรือหมวดหมู่ของข้อมูลให้ชัดเจนเข้าใจง่าย	จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ตามความต้องการ	
2 การได้รับข้อมูล เพื่อประกอบ การวางแผนอัตรากำลังมีความล่าช้าเพราะจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหลายหน่วยงาน ซึ่งบางครั้งทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ติดตามงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดช่วงเวลาสิ้นสุดในการจัดส่งข้อมูลให้ชัดเจน	แจ้งขอข้อมูลล่วงหน้า หรือก่อนช่วงเวลาปกติที่กำหนด เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีเวลาในการจัดทำข้อมูล และเพื่อให้ได้รับข้อมูลกลับก่อนหรือภายในระยะเวลาที่กำหนด	
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขอเลื่อนประชุมหรือผู้เกี่ยวข้อง ไม่สามารถเข้าประชุมได้	เร่งรัดหรือนัดหมายให้มีการประชุมโดยเร็ว เพื่อให้การประชุมเป็นไปตามแผนที่กำหนด	- วางแผนการประชุมล่วงหน้า เพื่อให้ การ ประชุม แล้วเสร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด - ติดตามงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ ต้องการได้ตามกำหนดระยะเวลา - จัดเตรียมเอกสารการประชุม ส่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุม	
4. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลให้การนำไปใช้มีความคลาดเคลื่อนและไม่ถูกต้อง	สื่อสารเกณฑ์การประเมินอัตรากำลัง พร้อมจัดประชุมเชิงปฏิบัติกาให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	จัดทำคู่มือเกณฑ์การประเมินอัตรากำลังเผยแพร่ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	

## 2.3 กระบวนการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

### 2.3.1. ขอบเขตกระบวนการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

การประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงาน เป็นการประเมินผลรวมของทักษะความรู้ ค่านิยม ทัศนคติ ลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจที่อยู่ภายในตัวบุคคล ที่แสดงออกผ่านพฤติกรรม ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามที่เป้าหมายกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) เพื่อใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน 2) เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และ 3) เพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งในการสรรหา คัดเลือกพนักงานรวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน เป็นต้น

### 2.3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.3.2.1 แผนกบริหารงานบุคคล จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ และการนำคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.3.2.1.1 กำหนดประเภทสมรรถนะความสามารถที่องค์การสุราฯ ควรมี โดยดำเนินการด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

(1) สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency : CC) เป็นสมรรถนะความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะความสามารถนี้เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และพันธกิจที่กำหนด โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและพันธกิจขององค์การสุราฯ เพื่อรวบรวม วิเคราะห์และสรุปผลกำหนดเป็นสมรรถนะความสามารถ หลัก (Core Competency : CC) และพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องประเมินผลสมรรถนะความสามารถหลักนี้

(2) สมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหาร (Managerial Competency : MC) เป็นสมรรถนะความสามารถของผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปจะต้องมีเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป และผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปในองค์กรจะต้องถูกประเมินผลสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารนี้

(3) สมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน (Functional Competency : FC) เป็นสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานที่พนักงานทุกคนที่อยู่ในสังกัดฝ่าย / กอง / แผนก เดียวกัน จะต้องประเมินสมรรถนะนี้เหมือนกัน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description : FD) และสอบถามจากบริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานระดับฝ่าย / กอง / แผนก เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะความสามารถของหน่วยงานนั้น ๆ และพนักงาน

(4) สมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Position Competency : PC) เป็นสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า ซึ่งได้มาจากผลการวิเคราะห์ของผู้บังคับบัญชาของพนักงานเหนือขึ้นไป 1 ระดับ โดยการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description : FD) และบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง (Role Clarification : RC) และพนักงานที่ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการจนถึงระดับรองผู้อำนวยการ หรือเทียบเท่า จะต้องถูกประเมินผลสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงานนี้

2.3.2.1.2 จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะความสามารถ (Competency Dictionary) ดำเนินการโดยกำหนดระดับของพจนานุกรมตามลำดับความยากง่ายของงานออกเป็น 3 ระดับ สำหรับสมรรถนะ

ความสามารถหลัก และสมรรถนะความสามารถของหน่วยงาน พจนานุกรมสมรรถนะความสามารถ 5 ระดับ สำหรับสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารและสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (ระดับที่ 1-5 ตามลักษณะความยากง่ายของงานตามลำดับ ) โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์สมรรถนะความสามารถและพิจารณา กำหนดพจนานุกรมสมรรถนะความสามารถตามตำแหน่งงาน และนำมาตรวจสอบเพื่อจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ ความสามารถ

2.3.2.1.3 จัดทำมาตรฐานสมรรถนะความสามารถของตำแหน่งงาน (Competency Mapping) โดยนำผลการวิเคราะห์สมรรถนะความสามารถประเภทต่าง ๆ มากำหนดว่า ผู้บริหารและพนักงานต้อง ประเมินสมรรถนะความสามารถประเภทไหนบ้าง จำนวนกี่สมรรถนะ และมีความคาดหวังระดับที่เท่าไร เพื่อให้ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

2.3.2.2 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ และการนำคะแนนประเมินผล สมรรถนะความสามารถไปเป็นเชื่อมโยงกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

2.3.2.2.1 แผนกบริหารงานบุคคล กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสมรรถนะ ความสามารถประจำปีและนำเสนอผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2.3.2.2.2 ผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสมรรถนะ ความสามารถประจำปีเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2.3.2.3 นำกระบวนการประเมินผลสมรรถนะความสามารถไปใช้กับพนักงานทุกระดับชั้นทั่วทั้งองค์กร โดยแผนกบริหารงานบุคคล แจกหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (ต้นเดือนกรกฎาคม) ให้พนักงานดำเนินการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ ให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

2.3.2.3.1 ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของทุกหน่วยงาน ประเมินผลสมรรถนะความสามารถของ พนักงานในสังกัดเป็นรายบุคคล

2.3.2.3.2 ทุกหน่วยงานตรวจสอบและรวบรวมผลการประเมินสมรรถนะความสามารถของ พนักงานในสังกัดเสนอผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสายงานให้ความเห็นชอบคะแนนประเมินผลสมรรถนะ ความสามารถของพนักงานในสังกัด และจัดส่งต้นฉบับแบบประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงานในสาย งานให้กับแผนกบริหารงานบุคคลภายในสิ้นไตรมาสของทุกปี

2.3.2.3.3 แผนกบริหารงานบุคคล รวบรวม ตรวจสอบแบบประเมินผลสมรรถนะ ความสามารถ หากพบความผิดพลาดจะแจ้งหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง และบันทึกผลการประเมิน สมรรถนะความสามารถของพนักงานในระบบ ERP

2.3.2.4 แผนกบริหารงานบุคคล จัดทำรายงานผลคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงาน ทุกระดับชั้นแยกตามกลุ่มพนักงาน หน่วยงาน และสายงาน ตามที่องค์การสุราษฎร์ กำหนด เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

2.3.2.4.1 นำผลการประเมินสมรรถนะความสามารถหลักไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

2.3.2.4.2 จัดทำรายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงาน ทุกระดับชั้น แยกตามกลุ่มพนักงาน หน่วยงาน และสายงาน ตามที่องค์การสุราษฎร์ กำหนด เพื่อประกอบรายงานผล การดำเนินงานขององค์กร

2.3.2.4.3 จัดทำรายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงานทุกระดับชั้น แยกตามหน่วยงาน และสายงาน เพื่อจัดส่งให้กับแผนกบริหารงานบุคคล นำไปวางแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล

2.3.2.5 ทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ รวมถึงการประเมินความเหมาะสม ความครบถ้วน และสาระสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ และการนำคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 2-7 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In Process) :

1. ระดับความสำเร็จในการประเมินสมรรถนะความสามารถประจำปี
2. ระยะเวลาแล้วเสร็จในการรวบรวมและบันทึกข้อมูลคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
<p>(มีต่อ)</p>	30 วัน	จัดทำบันทึกขอความเห็นชอบ ประเมินสมรรถนะฯ ประจำปี เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังนี้ 1. ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2. นำไปใช้การวางแผนพัฒนารายบุคคล(IDP) 3. นำไปเป็นข้อมูลประกอบรายงานการดำเนินงานขององค์กรด้านทรัพยากรบุคคล	บค.	บันทึกขอความเห็นชอบดำเนินการประเมินผลสมรรถนะความสามารถประจำปี
	5 วัน	พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์วิธีการประเมิน ระยะเวลาการประเมินสมรรถนะฯ เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	ผู้อำนวยการ	บันทึกขอความเห็นชอบดำเนินการประเมินผลสมรรถนะความสามารถประจำปี
	5 วัน	แจ้งเวียนบันทึกขอความเห็นชอบดำเนินการประเมินผลสมรรถนะฯ เพื่อให้พนักงานดำเนินการประเมินสมรรถนะฯ ประจำปีให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	บค.	/ คู่มือการประเมินสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล /แบบประเมินสมรรถนะความสามารถ
	60 วัน	วิธีการประเมินสมรรถนะความสามารถ ดังนี้ 1. อ่านคำนิยามสมรรถนะความสามารถฯ ที่ประเมินในพจนานุกรม 2. พิจารณาพฤติกรรมในแต่ละระดับความชำนาญโดยพิจารณาแต่ละข้อย่อย 3. ข้อย่อยทุกข้อมีคะแนน .025 คะแนน (ยกเว้น CC ระดับความชำนาญที่ 1 ไม่แสดงพฤติกรรม = 0คะแนน แสดงพฤติกรรม = 1 คะแนน) 4. สามารถประเมินข้ามข้อย่อยในระดับเดียวกันได้ แต่ต้องประเมินพฤติกรรมในระดับถัดขึ้นไปได้	พนักงานและผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ	คู่มือการประเมินสมรรถนะความสามารถเพื่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 2-7 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานประเมินผลสมรรถนะฯ รวบรวม ตรวจสอบนำเข้าผลคะแนนสมรรถนะฯ ของพนักงานในระบบ ERP</li> <li>- รวบรวม ตรวจสอบและนำเข้าผลคะแนนสมรรถนะฯ ของพนักงานในระบบ ERP และส่งแบบประเมินของพนักงานในสังกัดให้กับงานประเมินผลสมรรถนะฯ ตรวจสอบอีกครั้งภายในเวลาที่กำหนด</li> </ul>	บค.	แบบประเมินสมรรถนะความสามารถ
	10 วัน	ทุกหน่วยงานเสนอผู้บริหารสูงสุดของสายงาน เพื่อทราบก่อนนำส่ง บค.ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ผู้บริหารสูงสุดของสายงาน	แบบประเมินสมรรถนะความสามารถ
	15 วัน	สรุปผลการประเมินสมรรถนะฯ ประจำปี รายงานผู้อำนวยการ เพื่อทราบ และดำเนินการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำผล CC ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน</li> <li>- เพื่อนำไปใช้ประกอบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>- นำไปเป็นข้อมูลประกอบการรายงานการดำเนินงาน ขององค์กรด้านทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	บค.	รายงานการประเมินผลสมรรถนะประจำปีของพนักงาน
	รวม	125 วัน		

### 2.3.3 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการการประเมินผลสมรรถนะความสามารถกำลังมีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนดในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือข้อจำกัดดังกล่าวมีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

ตารางที่ 2-8 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค แนวทางการปรับปรุงการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/
1. หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการจัดส่งแบบประเมินสมรรถนะความสามารถประจำปี ล่าช้าส่งผลให้แผนบริหารงานบุคคล จัดส่ง	- เร่งรัด ติดตาม แบบประเมินผลสมรรถนะความสามารถ ประจำปีจากหน่วยงานที่จัดส่งล่าช้า	- แจ้งแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรค และตอบข้อหารือของการประเมินผล	- แผนบริหารงานบุคคล ดำเนินการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะให้กับ

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/
รายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลสมรรถนะความสามารถประจำปี เพื่อนำไปประกอบการรายงานการประเมินผลองค์กรในหมวดต่าง ๆ ล่าช้า		สมรรถนะความสามารถให้กับหน่วยงานต่าง ๆ	หน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนของปัญหาการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ
2. ผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไปบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลสมรรถนะความสามารถของพนักงานในสังกัดให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ	- ตอบข้อหาหรือเกี่ยวกับการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ - สื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ ชักชวนแนวทางปฏิบัติการประเมินผลสมรรถนะความสามารถให้กับพนักงานเพื่อที่จะได้นำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลสมรรถนะความสามารถไปใช้ในการประเมินผลสมรรถนะความสามารถให้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป	- สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการประเมินผลสมรรถนะความสามารถ และตัวอย่างที่ถูกต้อง การทดลองคำนวณคะแนนของการประเมินผลสมรรถนะความสามารถเพื่อให้การประเมินผลสมรรถนะความสามารถมีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป	- จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลสมรรถนะความสามารถเพื่อให้เกิดเป็นการเรียนรู้ที่ถูกต้อง

## 2.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS)

### 2.4.1. ความสำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้นำหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลโดย เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามที่ กำหนด ไว้ใน BSC โดยมีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับบรรลุเป้าหมาย 2) มุ่งเน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและกำหนด แผนพัฒนาบุคลากร และ 3) เป็นแนวทางในการบริหารค่าตอบแทนการยกย่องชมเชย ให้รางวัล และสิ่งจูงใจ รวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน

### 2.4.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

2.4.2.1 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและแนวทางการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.4.2.2 เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบ ตามข้อบังคับ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย องค์กร

2.4.2.3 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจกระบวนการในการปฏิบัติงานในขั้นตอนใดอย่างไร ผู้ใดเกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น และสามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน

2.4.2.4 เพื่อให้ผู้บริหารติดตามกระบวนการได้ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

### 2.4.3 โครงสร้างการบริหารงาน (งานประเมินผลการปฏิบัติงาน)

โครงสร้างการบริหารงานของงานประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลบุคคลและระบบการประเมินผลบุคคล รวมทั้งรวบรวม บันทึกประมวลผล และรายงานผลการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานทั้งองค์กร และการนำผลการประเมินบุคคลไปใช้ประกอบการเลื่อนขั้น การจ่ายผลตอบแทน

#### 2.4.4. กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตครอบคลุม ดังนี้

2.4.4.1 จัดทำแผนกระบวนการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.4.4.2 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานแต่ละกลุ่มงาน และการพิจารณาให้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

2.4.4.3 นำกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้กับพนักงานทุกระดับชั้นทั่วทั้งองค์กร

2.4.4.4 ทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินความเหมาะสม ความครบถ้วน และสาระสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

#### 2.4.5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.4.5.1 แผนกบริหารงานบุคคล จัดทำแผนกระบวนการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.4.5.1.1 ประเมินความเหมาะสม ความครบถ้วน และสาระสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ประกอบด้วย

>> ปัจจัยภายนอก คือ นโยบายของรัฐบาล /หน่วยงานกำกับดูแล และการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

>> ปัจจัยภายใน คือ ผลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ผลการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และผลการสอบทานคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปีเป็นต้น

2.4.5.1.2 จัดทำแผนกระบวนการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.4.5.2. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานแต่ละกลุ่มงาน และการพิจารณาให้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.4.5.2.1 แผนกบริหารงานบุคคล กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและนำเสนอผู้ว่าการพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2.4.5.2.2 ผู้ว่าการพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2.4.5.3 นำกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้กับพนักงานทุกระดับชั้นทั่วทั้งองค์กร โดยแผนกบริหารงานบุคคล แจ้างหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ให้พนักงานดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

2.4.5.3.1 ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของทุกหน่วยงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดเป็นรายบุคคล ดังนี้

1) เริ่มต้นปีงบประมาณ พนักงานและผู้บังคับบัญชาของทุกหน่วยงาน ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายการปฏิบัติงาน ในรูปแบบบัตรคะแนน (Balanced scorecard) เพื่อเป็นแผนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

2) รายงานผลการดำเนินงาน โดยให้พนักงานรายบุคคล ดำเนินการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด นำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด สำหรับนำผลการประเมินที่ได้รับไปปรับปรุงผลลัพธ์ ผลสำเร็จของงาน หรือปรับปรุงที่กระบวนการ / ขั้นตอนแผนการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้บรรลุผลลัพธ์ หรือผลสำเร็จของงานตามที่กำหนดไว้เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด สำหรับนำผลคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ไปประกอบการพิจารณาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3) สิ้นปีงบประมาณ ผู้บังคับบัญชาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด และแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินผลของพนักงานทุกระดับชั้นของสายงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ

4) ผู้บริหารสูงสุดของสายงานให้ความเห็นชอบคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด และจัดส่งผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้กับแผนกบริหารงานบุคคล ภายในวันที่ 30 กันยายน ของทุกปี

2.4.5.3.2 แผนกบริหารงานบุคคล รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำรายงานผลคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับชั้น แยกตามกลุ่มพนักงาน หน่วยงาน และสายงาน ตามที่องค์การสุราฯ กำหนด ดังนี้

1) ตรวจสอบและรายงานผลสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน

2) จัดทำรายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับชั้น แยกตามกลุ่มพนักงาน หน่วยงาน และสายงาน ตามที่องค์การสุราฯ กำหนด เพื่อนำไปจัดทำข้อมูลวงเงินงบประมาณ สำหรับการประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.4.5.4 ทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินความเหมาะสม ความครบถ้วน และสาระสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 2-9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกระบวนการทำงาน

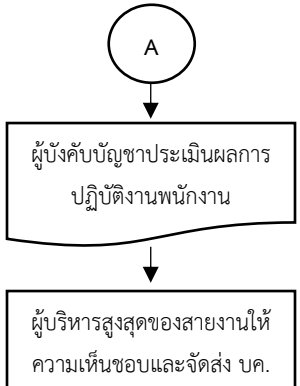
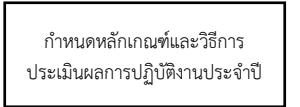
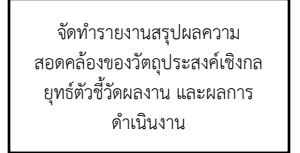
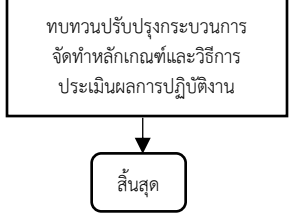
ย่อย : การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : 1. ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำรายงานข้อเสนอแนะแนว  
ทางแก้ไขประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แล้วเสร็จภายในกำหนด

2. ร้อยละของหน่วยงานระดับกอง ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานครบถ้วน ถูกต้อง ตามที่องค์การสุราฯ กำหนด

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
<pre> graph TD     Start([เริ่มต้น]) --&gt; Step1[จัดทำแผนกระบวนการปรับปรุง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี]     Step1 --&gt; Step2[กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี]     Step2 --&gt; Decision{ผู้อำนวยการ ให้ความเห็นชอบ}     Decision --&gt; Step3[แจ้งหลักเกณฑ์ และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี]     Step3 --&gt; Step4[พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกัน กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมาย]     Step4 --&gt; Step5[พนักงานรายงานผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด นำเสนอผู้บังคับบัญชา ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี]     Step5 --&gt; End((A))     </pre> <p>(มีต่อ)</p>	30 วัน	1. จัดทำแผนกระบวนการปรับปรุง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1.1 ประเมินความเหมาะสม ความ ครบถ้วนและสาระสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ ใช้ในการทบทวนปรับปรุง ฯ 1.2 จัดทำแผนกระบวนการปรับปรุง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	บค	
	7 วัน	2. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี และนำเสนอผู้ว่า การพิจารณาให้ความเห็นชอบ	บค.	
	30 วัน	3. ผู้อำนวยการ พิจารณาให้ความเห็นชอบ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้พนักงานนำไป ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	บค.	
	30 วัน	4. แจ้งหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี ให้พนักงาน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	บค.	
	60 วัน	5. พนักงานและผู้บังคับบัญชาร่วมกัน กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่า เป้าหมาย เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	บค. ทุกหน่วยงาน	
		6. พนักงานรายงานผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด นำเสนอผู้บังคับบัญชาประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี	ทุกหน่วยงาน	

ตารางที่ 2-9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกระบวนการทำงานย่อย : การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	30 วัน	7.1 ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในสังกัด และแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการพิจารณากลับกรอง ผลการประเมินของพนักงานทุกระดับชั้นของสายงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ 7.2 ผู้บริหารสูงสุดของสายงานให้ความเห็นชอบคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด และจัดส่งผลสรุปคะแนนประเมินผล ให้กับแผนกบริหารงานบุคคลภายในวันที่ 30 กันยายน ของทุกปี	บค. ทุกหน่วยงาน	
	60 วัน (นับจากหน่วยงานจัดส่งสรุปคะแนนภายในที่กำหนด)	8. รวบรวม ตรวจสอบ สรุปประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของพนักงานเป็นรายหน่วยงานระดับฝ่าย/กองหรือเทียบเท่า และแจ้งแนวทางแก้ไขให้กับหน่วยงานเกี่ยวข้องและจัดทำรายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับชั้น แยกตามกลุ่มพนักงาน และหน่วยงาน/สายงาน ตามที่กำหนด และจัดส่งให้ บค. เพื่อนำไปจัดทำข้อมูล สำหรับนำไปพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	บค.	
	30 วัน	9. จัดทำรายงานสรุปผลความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตัวชี้วัดผลงาน ผลการดำเนินงาน และคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของพนักงานแยกเป็นกลุ่มพนักงานหน่วยงาน เพื่อนำไปเป็นปัจจัยที่สำคัญของการแนวทางการทบทวนปรับปรุง	บค.	
	30 วัน	10. ทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินความเหมาะสม ความครบถ้วน และสาระสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ และการนำคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	บค.	
รวม	277			

### 2.4.3 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการปรับปรุง

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนดในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือข้อจำกัดดังกล่าว มีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

#### ตารางที่ 2-10 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/
1. หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการจัดส่งผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ล่าช้า ส่งผลให้จัดส่งรายงานผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำปี ล่าช้า	- เร่งรัด ติดตาม ผลสรุปคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่จัดส่งล่าช้า	- แจ้งแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคและตอบข้อหารือของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานต่าง ๆ	- ดำเนินการแก้ไข ปัญหา และข้อเสนอแนะให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนของปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับการติดตามรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป็นบทบาทของหน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
2. ผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไป ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดให้ถูกต้องครบถ้วน ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	- ตอบข้อหารือกรณีประเด็นปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน - สื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการซักซ้อมแนวทางปฏิบัติการ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้กับหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อที่จะได้นำไปสื่อสารให้กับพนักงานในสังกัดได้มีความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป	- สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวอย่างที่ถูกต้องของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของหน่วยงาน และพนักงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป	- จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหาร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของตัวอย่างที่ถูกต้องของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

## 2.5 การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง

### 2.5.1 ขอบเขตงานการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง

ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามคุณสมบัติของ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามที่องค์กรต้องการ รวมทั้งจัดทำคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง และบันทึกข้อมูลบุคคลลงในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล

### 2.5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.5.2.1 รวบรวมอัตรา/ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน เพื่อจัดทำประกาศรับสมัคร

2.5.2.2 จัดทำบันทึกขออนุมัติผู้อำนวยการประกาศรับสมัครบุคคลภายนอกที่ระบุรายละเอียดตำแหน่งที่เปิดสอบ เช่น ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง คุณสมบัติสำหรับตำแหน่ง และสมรรถนะความสามารถตามตำแหน่ง จำนวนที่ต้องการ และหน่วยงานที่จะบรรจุ

2.5.2.3 ประกาศรับสมัครฯ ผ่านช่องทาง Internet (<https://www.liquor.or.th>) และตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัคร เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นตรงตามตำแหน่งที่รับสมัคร (โดยไม่จำกัด เพศ สถาบันการศึกษา ภูมิภาค อาสาสมัคร) เพื่อเข้ารับการทดสอบข้อเขียน

2.5.2.4 ดำเนินการสอบข้อเขียน และตรวจข้อสอบ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์การสุราฯ กำหนด

2.5.2.5 สอบคัดเลือกบุคคล ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สอบข้อเขียนผ่านเกณฑ์ในแบบประเมินผลการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการ Competency based Interview เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับตำแหน่งรวมทั้งมีทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับค่านิยมขององค์การสุราฯ


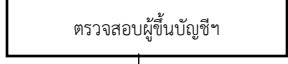
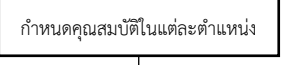
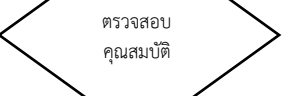
2.5.2.6 ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกและขึ้นบัญชีรอการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงาน การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกในแต่ละตำแหน่งจะเรียงตามลำดับคะแนนตามจำนวนที่ต้องการ และสำรองไว้ตามความเหมาะสม โดยขึ้นบัญชีรอการบรรจุแต่งตั้งไว้ไม่เกิน 1 ปี

2.5.2.7 การเรียกตัวผู้ผ่านการสอบคัดเลือกขึ้นอยู่กับอัตราความต้องการของหน่วยงานในแต่ละตำแหน่ง โดยผู้ผ่านคัดเลือกต้องมารายงานตัวเพื่อรับทราบสังกัด ก่อนส่งตัวไปทดลองปฏิบัติงาน สำหรับในบางตำแหน่งที่ต้องการทักษะและความชำนาญทางวิชาชีพจะมีการฝึกอบรมที่สำนักงานใหญ่ก่อนไปปฏิบัติงานที่ต้นสังกัด เพื่อให้รูปแบบและแนวทางในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.5.2.8 จัดทำคำสั่งบรรจุแต่งตั้งพนักงานตามตำแหน่ง จำนวนอัตรากำลังจัดสรรของแต่ละหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ และจัดทำบันทึกส่งพนักงานใหม่ไปทดลองปฏิบัติงานตามหน่วยงานที่มีอัตรว่างและแจ้งระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาประเมินผลทดลองปฏิบัติงานเมื่อครบกำหนด 90 วัน แต่ไม่เกิน 180 วัน

ตารางที่ 2-11 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง

ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In Process) : 1. สามารถสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งให้แล้วเสร็จภายในกำหนด

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	7 วัน	1. ตรวจสอบผู้ขึ้นบัญชีฯ แต่ละตำแหน่งถ้ามีจะดำเนินการ	บค.	
	3 วัน	2. กำหนดคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	บค.	
				
	15 วัน	3. สมัครทางอินเทอร์เน็ตหรือสมัครด้วยตนเอง	บค.	
	7 วัน	4. ตรวจสอบคุณสมบัติให้ตรงกับคุณสมบัติที่ประกาศรับสมัคร	บค.	
	7 วัน	5. ดำเนินการสอบข้อเขียนและตรวจข้อสอบเอกสาร	บค.	
				
	7 วัน	6. สัมภาษณ์ผู้สอบผ่านข้อเขียน	กรรมการฯ ที่มีคำสั่งแต่งตั้ง	
	7 วัน	7. ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกและขึ้นบัญชีหรือการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงาน	บค.	
	3 วัน	8. เรียกตัวผู้ผ่านการสอบคัดเลือกตามอัตราที่ประกาศรับสมัคร	บค.	
	4 วัน	9. จัดทำคำสั่งบรรจุแต่งตั้งพนักงาน	บค.	
				
รวม	60			

### 2.5.3 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง มีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนดในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือ ข้อจำกัดดังกล่าวมีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

ตารางที่ 2-12 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหา แนวทางการปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/
1. ความถูกต้องของข้อมูลและหลักฐานที่ใช้ประกอบการบรรจุแต่งตั้งรวมถึงบันทึกและคำสั่ง	- กำหนดรูปแบบการตรวจเอกสารว่าต้องส่งจุดใดบ้าง - กำหนดดัชนีเอกสารของหลักฐานที่ใช้ ประกอบการรายงานตัวเพื่อบรรจุแต่งตั้ง	- ตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลและหลักฐานที่ใช้ประกอบการบรรจุแต่งตั้งให้ครบถ้วนสมบูรณ์	
2. การส่งเอกสารล่าช้าของผู้ผ่านการสอบคัดเลือก ส่งผลต่อการทำบันทึกเสนอบรรจุแต่งตั้งพนักงาน	- กำชับให้ผู้มารายงานตัวนำเอกสารมาให้ครบภายในวันรายงานตัว - กำหนดวันส่งเอกสารสำหรับผู้ที่นำเอกสารหลักฐานมาไม่ครบในวันรายงานตัว	- กำหนดวันส่งเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมและแจ้งผลเสียที่เกิดจากการส่งเอกสารไม่ครบภายในวันที่กำหนด เช่น อาจได้รับเงินเดือนล่าช้า	
3. ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกสละสิทธิ์ / ไม่มารายงานตัวตามกำหนด ทำให้กระบวนการเรียกรายงานตัวต้องเริ่มใหม่ ส่งผลให้หน่วยงานได้รับอัตรากำลังล่าช้า	- มีหนังสือส่งถึงผู้สอบผ่านการคัดเลือกในเรื่องของวันรายงานตัว และโทรศัพท์กำชับในเรื่องวันเวลาอีกครั้ง - สำหรับผู้ที่ สละสิทธิ์เจ้าหน้าที่ จะกำชับให้ส่งเอกสารสละสิทธิ์โดยเร็ว	- ติดตามผู้ผ่านการสอบคัดเลือกได้ให้มารายงานตัวในวันเวลาที่กำหนดตามที่กองทรัพยากรบุคคลได้ทำหนังสือเรียกตัว และ/หรือหากสละสิทธิ์ ให้ทำหนังสือแจ้งโดยเร็ว	

## 2.6 การบันทึกข้อมูลพนักงานบรรจุใหม่เข้าระบบ

### 2.6.1 ขอบเขตงานการบันทึกข้อมูลพนักงานบรรจุใหม่เข้าสู่ระบบ

การบันทึกข้อมูลพนักงานบรรจุใหม่เข้าระบบ ERP เป็นกระบวนการบันทึกข้อมูลการบรรจุแต่งตั้ง เพื่อแจ้งบุคคลปฏิบัติงานในองค์กร เป็นการบันทึกข้อมูลรายละเอียดประวัติของพนักงานใหม่เข้าสู่ระบบ ERP ซึ่งเป็นการนำเข้าข้อมูลเบื้องต้น สำหรับข้อมูลในระบบ ERP สามารถเชื่อมโยงข้อมูลประวัติของพนักงานใหม่เข้าสู่ระบบการจ่ายเงินเดือน ระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

### 2.6.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.6.2.1 เมื่อองค์การสุธาฯ มีคำสั่งบรรจุแต่งตั้งพนักงาน ผู้จัดทำคำสั่งซึ่งเป็นพนักงานในแผนกบริหารงานบุคคลจะรวบรวมรวมเอกสารหลักฐานของพนักงานใหม่ให้กับผู้บันทึกข้อมูล

2.6.2.2 ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสาร

2.6.2.3 ส่งสำเนาคำสั่งให้สร้างตำแหน่งของพนักงานใหม่ในระบบ ERP

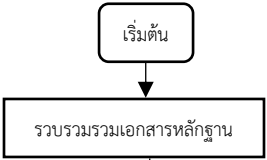
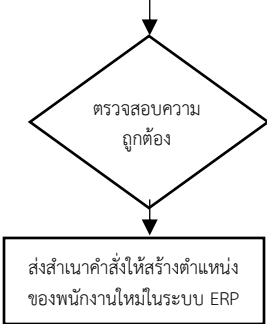
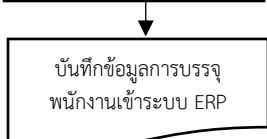
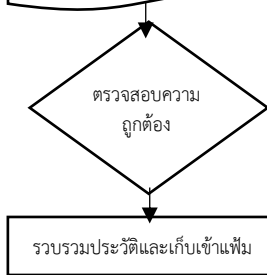
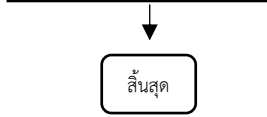
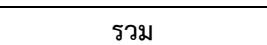
2.6.2.4 บันทึกข้อมูลการบรรจุพนักงานเข้าระบบ ERP

2.6.2.5 ตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบ ERP

2.6.2.6 รวบรวมประวัติพนักงานบรรจุใหม่ และเก็บเข้าแฟ้มประวัติต่อไป

ตารางที่ 2-13 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการบันทึกข้อมูลพนักงานบรรจุใหม่เข้าระบบ

ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In Process) : ร้อยละความถูกต้องในการบันทึกข้อมูลพนักงานใหม่เข้าระบบ

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	7 วัน	รวบรวมเอกสารหลักฐานของพนักงานใหม่ให้กับผู้บันทึกข้อมูล	บค.	
	7 วัน	ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสาร	บค.	
	5 วัน	ส่งสำเนาคำสั่งให้สร้างตำแหน่งของพนักงานใหม่ในระบบ ERP	บค.	
	3 วัน	บันทึกข้อมูลการบรรจุพนักงานเข้าระบบ ERP	บค.	
	1 วัน	ตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบ ERP	บค.	
	7 วัน	รวบรวมประวัติพนักงานบรรจุใหม่และเก็บเข้าแฟ้มประวัติต่อไป	บค.	
<b>รวม</b>	30 วัน			

## 2.6.3 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

การบันทึกข้อมูลพนักงานบรรจุใหม่เข้าระบบ มีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนด ในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือข้อจำกัดดังกล่าวมีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

### ตารางที่ 2-14 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหา แนวทางการปรับปรุงการบันทึกข้อมูลพนักงานบรรจุใหม่เข้าระบบ

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/
1. เอกสารหลักฐานของพนักงานใหม่ไม่ครบถ้วนไม่สามารถบันทึกเข้าระบบ ERP ได้	1. ให้พนักงานใหม่ดาวน์โหลดเอกสารการรายงานตัว ซึ่งจะมีรายละเอียดของเอกสารที่ใช้และต้องนำมาแสดงต่อเจ้าหน้าที่ในวันรายงานตัวอย่างครบถ้วนชัดเจน 2. การให้คำแนะนำผ่านทางโทรศัพท์ กรณีที่พนักงานที่ได้รับการเรียกรายงานตัวเข้าปฏิบัติงานใหม่ โทรสอบถามข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/
2. เกิดความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลในระบบ ERP	ตรวจสอบข้อมูลหลังการบันทึกข้อมูลเข้าระบบ ERP		

## 2.7 การดำเนินการเกี่ยวกับการขอและคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

### 2.7.1 ขอบเขตงานการดำเนินการเกี่ยวกับการขอและคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีดังนี้

#### 2.7.1.1 การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีขอบเขต ดังนี้

- 1) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือก และเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย
- 2) การขอพระราชทานเครื่องราชฯ กรณีพิเศษ สำหรับ ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้
- 3) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์

#### 2.7.1.2 การคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์มี 2 กรณี คือ

- 1) เรียกคืนชั้นรอง
- 2) เรียกคืนกรณีเกษียณอายุ

### 2.7.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

#### 2.7.2.1 การเสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือก และเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศยิ่งมงกุฎไทย มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง แจ้งให้องค์การสุราฯ ดำเนินการเสนอรายชื่อผู้ขอพระราชทานเครื่องราชฯ ประจำปี
- 2) ดำเนินการ ตรวจสอบ รวบรวม จัดทำรายชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับเครื่องราชฯตามระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- 3) ตรวจสอบความผิดทางอาญาและโทษทางวินัยและตรวจสอบคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่จะเสนอรายชื่อขอพระราชทานเครื่องราชฯ ประจำปี
- 4) จัดประชุมเพื่อกลั่นกรองการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชฯ ประจำปี

- 5) ส่งรายชื่อผู้ที่ได้รับการขอพระราชทานเครื่องราชฯประจำปีให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- 6) เมื่อมีประกาศรายชื่อในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้แจ้งเวียนให้พนักงานทราบ
- 7) ภายหลังจากที่สำนักปลัดกระทรวงการคลัง แจ้งให้องค์การสุราฯ รับเครื่องราชฯ ให้ดำเนินการ ดังนี้
  - รับเครื่องราชฯ
  - แจ้งผู้มีสิทธิได้รับเครื่องราชฯ ยืนยันการขอใช้หรือสละสิทธิ์
  - จัดประชุมเพื่อสรุปรายชื่อ
  - นำจ่ายเครื่องราชฯให้แก่ผู้ได้รับสิทธิ์
  - รายงานผลต่อสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

8) ภายหลังจากที่สำนักปลัดกระทรวงการคลัง แจ้งให้องค์การสุราฯ รับประกาศนียบัตรกำกับเครื่องราชฯ และส่งใบประกาศฯ ให้แก่ผู้มีรายชื่อ

9) บันทึกข้อมูลประกาศราชกิจจานุเบกษา /ดวงตรา /ใบประกาศนียบัตรกำกับเครื่องราชฯ เข้าระบบ ERP

#### 2.7.2.2 การคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ตรวจสอบรายชื่อผู้ที่เคยได้รับพระราชทานเครื่องราชฯ เพื่อเรียกคืนชั้นรองและกรณีเกษียณอายุ
- 2) แจ้งให้ผู้ที่มิประวัติการได้รับเครื่องราชฯ คืนเครื่องราชฯ
- 3) รวบรวมและส่งคืนเครื่องราชฯ หรือเงินทดแทนให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- 4) บันทึกข้อมูลการส่งคืนเครื่องราชฯ เข้าระบบ ERP

ตารางที่ 2-15 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์

ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In Process) :

1. ร้อยละความถูกต้องของข้อมูลที่เสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์

2. สามารถเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อัน

เป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์แล้วเสร็จภายในกำหนด

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
			บท.	หนังสือแจ้งจากสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
	15 วัน	ตรวจสอบคุณสมบัติผู้มีสิทธิ์ได้รับเครื่องราชฯ กรณีคุณสมบัติไม่ครบ ตัดรายชื่อ กรณีคุณสมบัติครบ เตรียมเสนอรายชื่อเพื่อเข้าที่ประชุม	บค.	หนังสือแจ้งให้ดำเนินการเอกสารตามหลักเกณฑ์ฯ
	1 วัน	จัดประชุมและสรุปมติ คณะกรรมการกลั่นกรองการเสนอขอเครื่องราชฯ	คณะกรรมาธิการฯ บค.	
	10 วัน	กรอกข้อมูลให้ถูกต้องและตรงตามแบบฟอร์มที่กำหนด	บค.	เอกสารประกอบของผู้ขอพระราชทาน
	60 วัน	ติดตามการประกาศรายชื่อในเว็บไซต์ราชกิจจานุเบกษาอย่างต่อเนื่อง	บค.	ราชกิจจานุเบกษา
	7 วัน	จัดทำหนังสือแจ้งผู้ได้รับพระราชทาน	บค.	
	5 วัน	รับดวงตราตามที่ได้รับแจ้ง	บค.	- หนังสือแจ้งให้ไปรับจากสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
	15 วัน	ผู้ได้รับพระราชทานลงนามรับในแบบฟอร์ม	บค.	
รวม	113 วัน			

ตารางที่ 2-16 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการการส่งคืนเครื่องราซอิสรียากรณ์

ตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : ร้อยละความถูกต้องของข้อมูลการเรียกคืนเครื่องราซอิสรียากรณ์

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	7 วัน	ตรวจสอบรายชื่อผู้เคยได้รับเครื่องราซฯ	บค.	
	1 วัน	ทำหนังสือเรียกคืนและแนบเอกสารประกอบการได้รับเครื่องราซฯ	บค.	หนังสือแจ้งเรียกคืนและเอกสารประกอบการได้รับเครื่องราซฯ
	30 วัน	รวบรวมเครื่องราซฯ และ /หรือ เงินส่งเงินทดแทนให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	บค.	
	1 วัน	บันทึกข้อมูลการส่งคืนเข้าระบบ ERP เพื่อเป็นฐานข้อมูล	บค.	
<b>รวม</b>	<b>39 วัน</b>			

2.7.3 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการปรับปรุง

การดำเนินการเกี่ยวกับการขอและคืนเครื่องราซอิสรียากรณ์ มีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามกระบวนการที่กำหนดในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือข้อจำกัดดังกล่าวมีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

ตารางที่ 2-17 จุดอ่อน/จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงการขอและคืนเครื่องราซอิสรียากรณ์

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ
1. การเรียกข้อมูลการขอเครื่องราซฯจากระบบ ERP ไม่ครบถ้วน	จัดทำฐานข้อมูลลงไฟล์ excel ประกอบการเรียกข้อมูลจากระบบ ERP	ตรวจสอบข้อมูลให้ถี่ถ้วนจากทั้งไฟล์ข้อมูล และเอกสารราชกิจจานุเบกษาปีก่อนๆ ประกอบ	
2. พนักงานจำไม่ได้ว่าเคยได้รับเครื่องราซฯ หรือไม่จึงเกิดข้อสงสัยที่จะคืนเครื่องราซฯ	ส่งเอกสารยืนยันการได้รับเครื่องราซฯ ไปพร้อมกับหนังสือแจ้งเรียกคืน	ตรวจสอบข้อมูลให้ถี่ถ้วนจากเอกสารยืนยันการได้รับเครื่องราซฯ และประวัติการเรียกคืนเครื่องราซฯ	

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ
3. พนักงาน ไม่ทราบหลักเกณฑ์ในการขอและการเรียกคืนเครื่องราชฯ	อ้างอิงประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ที่ระบุเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การขอและคืนเครื่องราชฯ	ทำความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการเรียกขอและเรียกคืนเครื่องราชฯ	

## 2.8 การจัดทำหนังสือรับรองที่พนักงานผ่านระบบ ERP

### 2.8.1 ขอบเขตงานการจัดทำหนังสือรับรองที่พนักงานผ่านระบบ ERP

#### 2.8.1.1 ประเภทของหนังสือรับรอง ได้แก่

- 1) หนังสือรับรองการทำงาน
- 2) หนังสือรับรองเงินเดือน

#### 2.8.1.2 ภาษาที่ใช้ออกหนังสือรับรอง ได้แก่

- 1) ภาษาไทย
- 2) ภาษาอังกฤษ

### 2.8.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการขอหนังสือรับรองผ่านเว็บไซต์มีดังนี้

2.8.2.1 ผู้ขอหนังสือรับรองเข้าไปกรอกข้อมูลการขอหนังสือรับรองผ่านระบบ ERP

2.8.2.2 เจ้าหน้าที่ Download ข้อมูล การขอหนังสือรับรองออกมาในรูปแบบไฟล์ Word

2.8.2.3 จัดทำหนังสือรับรอง และเสนอผู้มีอำนาจลงนามในหนังสือรับรอง

2.8.2.4 แจ้งให้พนักงานมารับหนังสือรับรองด้วยตนเอง

ตารางที่ 2-18 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการจัดทำหนังสือรับรองผ่านระบบ ERP

ตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : 1. ร้อยละของการดำเนินการออกหนังสือรับรองของพนักงานและลูกจ้างให้ถูกต้องและแล้วเสร็จภายในรอบที่กำหนด

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
<pre> graph TD     Start([เริ่มต้น]) --&gt; CheckReq{ตรวจสอบการขอหนังสือ}     CheckReq --&gt; CheckData{ตรวจสอบความถูกต้องข้อมูล}     CheckData --&gt; Prepare[ดำเนินการจัดทำหนังสือรับรองและเสนอผู้มีอำนาจลงนาม]     Prepare --&gt; Notify[แจ้งให้พนักงานมารับหนังสือ]     Notify --&gt; End([สิ้นสุด])                     </pre>	0.5 วัน	ตรวจสอบว่าในระบบ ERP ว่ามีผู้ขอหนังสือรับรองหรือไม่	บค.	
	1 วัน	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ขอผ่านระบบ ERP <u>กรณีไม่ถูกต้อง</u> ดำเนินการสอบถามไปยังพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง <u>กรณีถูกต้อง</u> ดำเนินการจัดทำหนังสือรับรองและเสนอผู้มีอำนาจลงนามในหนังสือรับรอง	บค.	คู่มือการขอหนังสือรับรองการทำงานของพนักงาน
	0.5 วัน	แจ้งให้พนักงานมารับหนังสือรับรองด้วยตนเอง	บค.	ใบออกเลขและเซ็นรับหนังสือรับรอง
รวม	2 วัน			

2.8.3 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการปรับปรุง

การจัดทำหนังสือรับรองที่พนักงานผ่านระบบ ERP มีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนดในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือข้อจำกัดดังกล่าวมีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

ตารางที่ 2-19 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงการขอหนังสือรับรองผ่านระบบ ERP

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ
1. ผู้ขอหนังสือรับรอง กรอกรายละเอียด ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	1. จัดทำคู่มือการขอหนังสือรับรองผ่านระบบ ERP เพื่อให้ผู้ขอหนังสือรับรอง ได้ศึกษา 2. ระบบล๊อคให้ไม่สามารถกรอกข้อมูลในช่องถัดไปได้ถ้าไม่ได้กรอกข้อมูลที่จำเป็น	ตรวจสอบ ข้อมูลให้ถูกต้อง เมื่อได้รับข้อมูลการขอหนังสือรับรอง	

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ
2. ไม่มีรายชื่อบางหน่วยงานหรือบางวัตถุประสงค์ให้เลือก	พนักงานสามารถกรอกข้อมูลหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการติดต่อในช่อง“โปรดระบุ”ได้	แจ้งไปยังกองบริการสารสนเทศเพื่อขอเพิ่มชื่อหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ในการติดต่อ	
3. ผู้ขอหนังสือรับรองที่ ขอบผ่านระบบ ERP ไว้ ไม่มารับหนังสือรับรอง	ในการกรอกรายละเอียดขอหนังสือรับรองผ่านระบบ ERP ได้ ให้ผู้ขอหนังสือรับรองระบุหมายเลขภายในไว้เพื่อติดต่อ	ติดต่อไปที่ผู้ขอหนังสือรับรองแจ้งให้มารับหนังสือรับรองเพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์	
4. พนักงานบางรายไม่สะดวกในการขอหนังสือรับรองผ่านระบบ ERP	สามารถมาเขียนกรอกแบบฟอร์มขอหนังสือรับรอง ที่แผนกบริหารงานบุคคลได้	ให้คำแนะนำหรืออธิบายเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่ต้องการจะขอหนังสือรับรองผ่านระบบ ERP	

## 2.9 การจัดฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการฝึกอบรม

### 2.9.1 ขอบเขตการจัดฝึกอบรมตามแผนปฏิบัติการฝึกอบรม

การดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของแผนกบริหารงานบุคคลและแผนปฏิบัติการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ/หลักสูตร สามารถแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

### 2.9.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการในแต่ละหลักสูตร มีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้  
**ขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม**

1) จัดทำโครงการหรือหลักสูตร ตามแผนปฏิบัติการฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ หัวข้อการฝึกอบรม วันและเวลาในการดำเนินการ คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการรับรองผล (ถ้ามี) หากเป็นหลักสูตรที่เคยดำเนินการแล้ว จะมีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และจากการติดตามผลหลังการฝึกอบรม ทั้งด้านเนื้อหา วิทยากร และคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2) รวบรวมและตรวจสอบคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ตรงกับที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

2.1) บางหลักสูตรให้ผู้สนใจสมัครเข้ารับการฝึกอบรมได้ โดยผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาและสายงาน

2.2) หน่วยงาน/คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมและมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรทางด้านบริหาร

3) ประเมินการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

3.1) ค่าดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วยค่าวัสดุสำนักงานค่าถ่ายเอกสารค่าอาหารและเครื่องดื่มค่าสมนาคุณวิทยากรภายใน / ภายนอกค่าพาหนะวิทยากร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

3.2) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วยค่าเบี้ยเลี้ยงค่าที่พักและค่าพาหนะเดินทาง

- 4) คัดเลือกวิทยากรที่มีความเหมาะสม มีความรอบรู้และมีประสบการณ์ในเรื่องที่จะสอนเป็น อย่างดีรวมทั้งสามารถสื่อความ อธิบายได้อย่างถูกต้องชัดเจน
- 5) ติดต่อทาบทามวิทยากรเป็นการภายในล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน เพื่อให้วิทยากรได้มีการ เตรียมตัว และหากเป็นวิทยากรที่มีชื่อเสียง ส่วนใหญ่มักจะติดภารกิจงาน ซึ่งต้องใช้เวลาในการติดต่อล่วงหน้า นาน จากนั้น เมื่อวิทยากรตกลงรับคำเชิญแล้ว ให้ ทำหนังสือเชิญ หรือหนังสือขออนุญาตจากหน่วยงานต้นสังกัดของ วิทยากร ประสานงานวิทยากรด้านเอกสาร และเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์
- 6) จัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรม แจ้งผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการจองห้องประชุม อุปกรณ์ อาหาร ว่างและเครื่องดื่ม
- 7) จัดทำบันทึกขออนุมัติจัดฝึกอบรม พร้อมแนบหลักสูตร กำหนดการ รายชื่อผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ พร้อมใบเสนอราคา (ถ้ามี) และนำเสนอขออนุมัติ
- 8) เมื่อได้รับอนุมัติให้จัดฝึกอบรมแล้ว ให้ดำเนินการสำเนาอนุมัติ และบันทึกแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 9) จัดเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง ได้แก่ ใบลงทะเบียน แฟ้มเอกสาร ใบสำคัญรับเงินค่าสมนาคุณวิทยากร/ค่าพาหนะเดินทาง แบบประเมินหัวข้อวิชาและวิทยากร/แบบประเมินผล หลักสูตร
- 10) จัดเตรียมอาหารว่าง – เครื่องดื่ม

## **ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการระหว่างการจัดฝึกอบรม**

- 1) จัดฝึกอบรมตามแผนฯ – ดูแลอำนวยความสะดวกวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) กล่าวต้อนรับ /ชี้แจงการปฏิบัติตนระหว่างการจัดฝึกอบรมของผู้ เข้ารับการฝึกอบรม และแนะนำ วิทยากร
- 3) จัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่ม สำหรับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 4) ประสานงานกับงานพัฒนาสื่อฯ ด้านเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ สำหรับวิทยากร
- 5) จัดเตรียมค่าสมนาคุณและใบสำคัญรับเงิน สำหรับวิทยากร
- 6) จัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งสำหรับวิทยากรและผู้เข้าอบรม เช่น กระดาษ ดินสอ ปากกา ยาสามัญ ฯลฯ
- 7) จัดเจ้าหน้าที่ประจำห้องฝึกอบรม เพื่อดูแลอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่วิทยากร และผู้เข้า รับการฝึกอบรม
- 8) หากมีเหตุการณ์ที่ทำให้การฝึกอบรมไม่เป็นไปตามแผน เช่น วิทยากรไม่ มาจากเหตุสุดวิสัย สถานการณ์บ้านเมือง สภาพอากาศไม่เอื้อในการเดินทางไปศึกษาดูงาน เป็นต้น ผู้ดำเนินการจัดจะต้องดำเนินการ แก้ไขปัญหาได้ทันท่วงทีและเกิดผลกระทบให้น้อยที่สุด

## **ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการจัดฝึกอบรม**

- 1) รวบรวมแบบประเมินผลหลักสูตรส่งให้งานพัฒนาสื่อฯ เพื่อจัดทำรายงานประเมินผล
- 2) รวบรวมสรุปค่าใช้จ่ายต่าง ๆ พร้อมหลักฐานการจ่ายเงิน เพื่อใช้ในการหักล้างเงินยืม ภายใน 7 วันทำการ
- 3) บันทึกประวัติการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ลงในระบบ

ตารางที่ 2-20 ขั้นตอนการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร

- ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In Process) :
1. จำนวนพนักงานที่มีสมรรถนะความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน
  2. ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนา
  3. ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการฝึกอบรมและพัฒนา
  4. จำนวนโครงการในการฝึกอบรมและพัฒนา
  5. ร้อยละของพนักงานที่เข้าอบรมตามแผนการฝึกอบรม

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	5 วัน	จัดทำโครงการหรือหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย - รายละเอียดการจัดฝึกอบรม - รวบรวมรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามคุณสมบัติที่กำหนดในหลักสูตร - ประมาณการค่าใช้จ่าย ค่าดำเนินการฝึกอบรมและค่าเดินทางของผู้เข้ารับการฝึกอบรม - คัดเลือกและติดต่อวิทยากร - จัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรม	บค.	
	2 วัน	จัดทำบันทึกขออนุมัติจัดฝึกอบรมโดยแนบโครงการ /หลักสูตร กำหนดการ รายชื่อและประมาณการค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้เข้าอบรม ประมาณการ ค่าดำเนินการและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	บค.	
	3 วัน	นำเสนอบันทึกขออนุมัติจัดฝึกอบรม	บค.	
	2 วัน	ดำเนินการจัดฝึกอบรมดูแลอำนวยความสะดวกวิทยากรและผู้เข้าอบรม รวมทั้งเตรียมเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการอบรม	บค.	
	2 วัน	รวบรวมแบบประเมินผลหลักสูตรให้งานพัฒนาสื่อการเรียนรู้เพื่อจัดทำรายงาน	บค.	
	7 วัน	งานพัฒนาสื่อฯ จัดทำรายงานผลการประเมินหลักสูตรนำเสนอผู้บริหาร เพื่อทราบต่อไป	บค.	
	3 วัน	- บันทึกประวัติผู้เข้าอบรมในระบบ ERP - ดำเนินการคืนเงินยืมตรงจ่าย - สรุปค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดฝึกอบรมในระบบ ERP	บค.	
<b>รวม</b>	24 วัน			

### 2.9.3 จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

การจัดฝึกอบรม มีจุดอ่อน ความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนดในบางประเด็น ซึ่งปัญหาหรือข้อจำกัดดังกล่าวมีการควบคุมและแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

ตารางที่ 2-21 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค แนวทางการปรับปรุงการจัดฝึกอบรม

จุดอ่อน/ความเสี่ยง/ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ
1. ค่าดำเนินการฝึกอบรมสูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ในแผนฝึกอบรม เนื่องจากมีการเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายบางอย่าง เช่น ค่าสมนาคุณวิทยากร สถานที่จัดหรืออาหาร เครื่องดื่ม เป็นต้น		ตั้งงบประมาณสำรองไว้อย่างน้อย 5 – 10 % จากประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่กำหนดไว้	
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มาเข้ารับการฝึกอบรมเนื่องจากเหตุสุดวิสัย เช่นป่วย ติดภารกิจด่วน หรือ เจ้าหน้าที่ธุรการของแต่ละหน่วยงาน ไม่ได้แจ้งให้ทราบ เป็นเหตุให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ทราบเรื่อง ฯลฯ ทำให้สูญเสียทั้งด้านงบประมาณ และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่เป็นไปตามที่กำหนด		กรณีที่หน่วยงานต้นสังกัดไม่ได้แจ้งพนักงาน ก่อนถึงกำหนดวันจัดฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ทราบเรื่อง อนุมัติให้มาเข้าอบรม ผู้ดำเนินการจะมีการสุ่มตัวอย่างถึงหน่วยงานใน แต่ละเขตที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อสอบถามว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบเรื่อง แลเตรียมตัวเข้ารับการฝึกอบรมแล้วหรือไม่	
3. ผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ อาจไม่ตรงกับสมรรถนะที่แท้จริงของพนักงาน ทำให้การเข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะ (GAP) ในส่วนนี้ได้		ซักซ้อมแนวทางการประเมินสมรรถนะความสามารถให้ผู้ประเมินฯ เข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปิดช่องว่างสมรรถนะ (GAP) ได้ตรงในส่วนที่ขาด	