



สำนักนายกรัฐมนตร

okmd



แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล สบร.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



# สารบัญ

หน้า

## บทที่ 1 บทนำ

1.1 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล	1
1.2 นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของประเทศที่เกี่ยวข้อง	3
1.3 หลักการและเหตุผล	5

## บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของ สบร.

2.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งและพันธกิจ	6
2.2 โครงสร้างการบริหาร	7
2.3 นโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากรของ สบร.	7

## บทที่ 3 แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 หลักการและเหตุผล	9
3.2 วัตถุประสงค์	9
3.3 กลุ่มเป้าหมาย	9
3.4 ขอบเขตการดำเนินงาน	9
3.5 เป้าหมายและตัวชี้วัด	13
3.6 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2566	14
3.7 ผลผลิต (Output)	16
3.8 ผลลัพธ์ (Outcome)	16
3.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	17
3.10 การติดตามประเมินผล	17

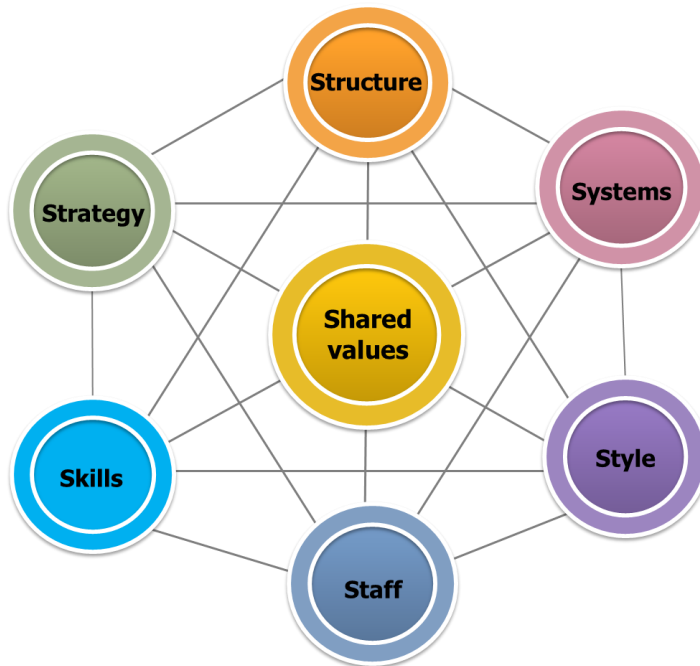
# บทที่ 1 บทนำ

## 1.1 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล

### 1.1.1 แนวคิด McKinsey 7-S Framework

เป็นแนวคิดที่นำมาใช้วิเคราะห์และปรับปรุงด้านการจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร โดยเป็นกรอบที่นำมาใช้พิจารณาประกอบการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 7 ด้านที่มีผลต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร การพิจารณาโครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องดำเนินการ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กรและบุคลากรของสำนักงานฯ ในปีงบประมาณ 2561-2565 ซึ่งนำแนวคิด McKinsey 7-S Framework มาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนงานพัฒนาองค์กรและบุคลากร ภายใต้กรอบการประเมินปัจจัย 7 ด้านภายในองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยของ “S” ต่างๆ ของแต่ละ “S” ดังนี้

McKinsey 7-S Framework



- 1) **Strategy** ยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กรว่าในช่วงระยะเวลา 3 ปีข้างหน้า (2563-2565) องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจขององค์กรคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดและพัฒนาจุดเด่นขององค์กร และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะต้องใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จ

- 2) **Structure โครงสร้างองค์กร** การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 3) **System ระบบการปฏิบัติงาน** นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมียุทธศาสตร์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการบริหารจัดการ (Management System) และระบบการปฏิบัติงานหลัก (Main Operation System) จะมีความสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
- 4) **Staff บุคลากร** ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรให้เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรที่จัดทำไว้ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามทิศทางที่องค์กรกำหนดจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 5) **Skill ทักษะ ความรู้ ความสามารถ** ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถจำแนกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ทักษะด้านการเงิน ทักษะด้านบุคคล ซึ่งจะอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาหรือการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความสามารถพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นให้ทรัพยากรบุคคลมีทักษะทั้ง 2 ควบคู่กัน พร้อมกับทักษะที่ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- 6) **Style รูปแบบการบริหารจัดการ** แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน การวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นเป็นรูปแบบการบริหารจัดการแบบหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 7) **Shared values ค่านิยมร่วม** ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่เป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร หรือความเชื่อ หรือค่านิยม โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมหรือความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

### 1.1.2 แนวคิดในการกำหนดขีดสมรรถนะหลักของบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ขององค์กรต่าง ๆ จะให้ความสนใจและความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ด้วยการส่งเสริมศักยภาพด้านบุคลากร โดยยกระดับความรู้ความชำนาญของพนักงาน ตลอดจนเสริมสร้างความรู้ของบุคลากร เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่สอดคล้องกับงานที่ทำและสอดคล้องกับขีดความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาพนักงานทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ 1) เพื่อพัฒนาพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดี และเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) เพื่อให้พนักงานมีความสามารถและพร้อมในการปฏิบัติงานขององค์กร การพัฒนาความรู้จะพิจารณาตามฐานะของสมรรถนะ (Competency Base) ของแต่ละตำแหน่งงาน

ทั้งนี้ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล คำนิยามของสมรรถนะตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) กำหนด คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด ๆ ออกมาได้ ต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแนวทางการกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่

- 1) **สมรรถนะหลัก** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะรวมทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน อันได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) บริการที่ดี (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ (5) การทำงานเป็นทีม
- 2) **สมรรถนะทางการบริหาร** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บังคับเฉพาะตำแหน่ง ประเภทอำนาจการและบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศ อันได้แก่ (1) สภาวะผู้นำ (2) วิสัยทัศน์ (3) การวางกลยุทธ์ (4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (5) การควบคุมตนเอง และ (6) การสอนงานและมอบหมายงาน
- 3) **สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือสมรรถนะประจำตำแหน่ง** เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติขององค์กร

## 1.2 นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของประเทศที่เกี่ยวข้อง

**แผนยุทธศาสตร์ประเทศ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)** ในยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐจึงมีประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา ประเทศตามแนวทาง นโยบาย และทิศทางการพัฒนาตามที่กำหนดตามกรอบการบริหารราชการแผ่นดิน และ ภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือ ในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรม การ

ทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝัง ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบ อย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงาน ที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.2.1 ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

(1) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งนำองค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.2 บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสม ทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนา ขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

(1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพ และคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผน กำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้าย บุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว รวมทั้งทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน

(2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยม ในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้ อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

### 1.3 หลักการและเหตุผล

1.3.1 สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) หรือ สบร. สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นองค์กรนำในการบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และขยายองค์ความรู้ไปสู่ประชาชน โดยกำหนดให้ สบร. มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการเรียนรู้สาธารณะ สร้างแหล่งบริการความรู้ที่ทันสมัยมีชีวิตชีวา สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้รูปแบบใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

1.3.2 โดยในปัจจุบัน สบร. ประกอบด้วย ส่วนกลาง ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์และบริหารสำนักงาน และหน่วยงานภายใน 2 หน่วยงาน ทำหน้าที่ในการให้บริการ ได้แก่ 1) อุทยานการเรียนรู้ (TK park) ทำหน้าที่พัฒนาแหล่งเรียนรู้ต้นแบบที่ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่าน รู้จักแสวงหาความรู้และเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ภายใต้บรรยากาศที่ทันสมัยในรูปแบบ “ห้องสมุดมีชีวิต” 2) พิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ หรือ มิวเซียมสยาม ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ผ่านนิทรรศการโดยใช้นวัตกรรมในการเล่าเรื่องราวของชนชาติ วิถีชีวิต วัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทยในรูปแบบ Discovery Museum ที่ช่วยจุดประกายความอยากรู้และสร้างปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ร่วมกับผู้ชม

1.3.3 สบร. ได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลัง โดยมีการประกาศจัดแบ่งฝ่ายงานและการจัดวางอัตรากำลัง พร้อมทั้งคำสั่งแต่งตั้งโยกย้ายผู้ปฏิบัติงาน เข้าสู่โครงสร้างใหม่ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 เป็นต้นไป

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นไปตามนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่ สบร. จึงได้มีการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากรตามรายละเอียดในบทที่ 2 ซึ่งนำมาสู่แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลในบทที่ 3 ต่อไป

## บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของ สบร.

### 2.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งและพันธกิจ

#### 2.1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้ง (ตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้ง สบร. ฉบับใหม่)

- 1) เป็นองค์กรบริหารและจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ หลากหลาย และเป็นองค์กรพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ และยกระดับคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ
- 2) ให้บริการและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ต้นแบบ ทั้งในรูปแบบของอุทยานการเรียนรู้ และพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้
- 3) ส่งเสริมให้มีพื้นที่สร้างสรรค์ที่เอื้อต่อการเข้าถึงและการใช้บริการด้านการเรียนรู้ รวมทั้งพื้นที่ในการค้นคว้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งที่เป็นพื้นที่จริงทางกายภาพและพื้นที่เสมือนจริง
- 4) สนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนทุกช่วงวัย โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาส สามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่หลากหลาย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงความรู้
- 5) ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ รวมถึงพัฒนาทักษะที่หลากหลาย
- 6) สร้างสังคมการเรียนรู้ในภูมิภาค ท้องถิ่น และชุมชน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล รวมทั้งการนำความรู้ไปต่อยอดและขยายผล เพื่อสร้างรายได้และยกระดับชีวิตความเป็นอยู่
- 7) สร้างนวัตกรรมและพัฒนาการเรียนรู้รูปแบบใหม่ของคนทุกช่วงวัยรวมถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาส เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นต้นแบบขยายผล

#### 2.1.2 วิสัยทัศน์/พันธกิจ

##### วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อขยายโอกาสให้แก่คนไทยในทุกช่วงวัย เข้าถึงนวัตกรรมการเรียนรู้ และองค์ความรู้ใหม่ตามแนวโน้มเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

##### พันธกิจ

- 1) จัดให้มีระบบการเรียนรู้สาธารณะและการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ภูมิปัญญาของประชาชน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัย
- 2) สร้างแหล่งบริการองค์ความรู้รูปแบบใหม่ที่ทันสมัย มีชีวิตชีวา และอุดมด้วยความรู้ที่สร้างสรรค์
- 3) สร้างนวัตกรรมรูปแบบการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
- 4) ส่งเสริมเครือข่ายเพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนองค์ความรู้ด้านต่างๆ

#### 2.1.3 ยุทธศาสตร์ ของ สบร. ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาและขยายผลต้นแบบการเรียนรู้สู่ภูมิภาค (Develop & Expand)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการมุ่งสู่ความเลิศทางด้านการจัดการความรู้ และพัฒนาระบบการให้บริการทางวิชาการด้านการจัดการความรู้แก่สังคมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ( KM-as-a-Service)



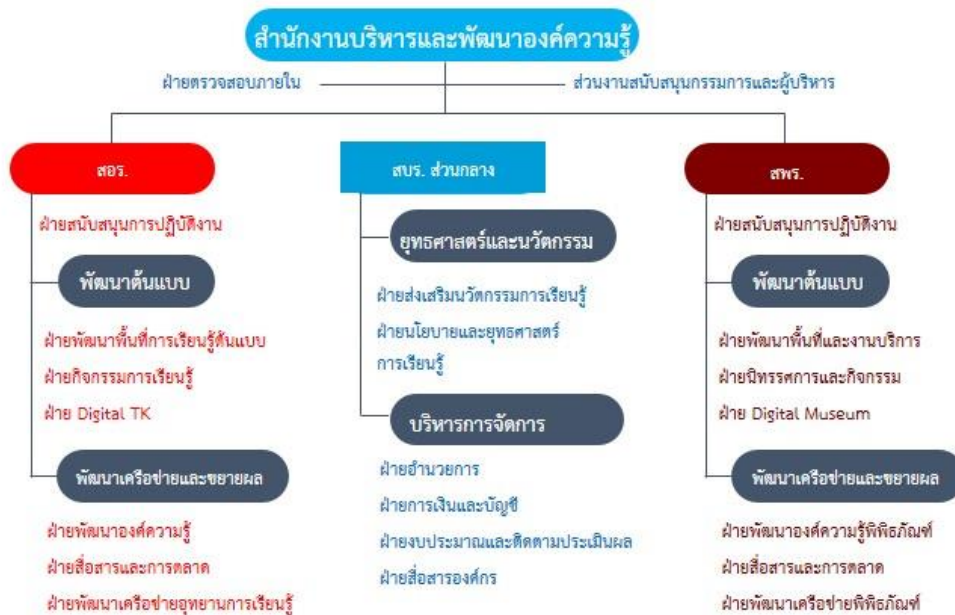
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการร่วมมือกับพันธมิตร ภาคีเครือข่ายในการรณรงค์และกระตุ้นให้คนไทยอยากเรียนรู้ สนใจใฝ่รู้ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง (Co-Create “ Knowledge – X Campaign “)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล (New Digital Service)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาและยกระดับให้ สบร.เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ก่อให้เกิดผลกระทบและประโยชน์สูงสุดต่อสังคม (High Performing + Social Impact Organization)

## 2.2 โครงสร้างการบริหาร

### โครงสร้างสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)



## 2.3 นโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากรของ สบร.

การปรับโครงสร้างองค์กรตามมติคณะรัฐมนตรีและเพื่อให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต ให้ความสำคัญกับประเด็น

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการให้บริการประชาชน
- (2) การลดรายจ่ายบุคลากรและลดความซ้ำซ้อนของงาน
- (3) เน้นภารกิจที่เกี่ยวกับการให้บริการต้นแบบแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบของอุทยานการเรียนรู้และพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้
- (4) การดำเนินงานอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สนับสนุนนโยบายด้านการเรียนรู้ของรัฐบาล
- (5) วางแผนและดำเนินการเพื่อหารายได้และลดการพึ่งพางบประมาณของรัฐ โดยมีทิศทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากรดังนี้

- ด้านโครงสร้างองค์กร มีการปรับโครงสร้าง สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวมให้เป็นที่รับรู้ในฐานะต้นแบบแหล่งเรียนรู้/องค์ความรู้ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องชาญด้านการเรียนรู้ที่ทันสมัย ทั้งต่อประชาชนและผู้กำหนดนโยบายประเทศ โดยการปรับโครงสร้างภายในให้สอดคล้องกับทิศทางการหารายได้เพิ่มเพื่อลดภาระงบประมาณในอนาคต
- ส่วนการบริหารจัดการภายใน โดยใช้ระบบ e - office ในการกำกับดูแลงานสำนักงาน (Back Office) งานยุทธศาสตร์/นโยบาย และงานวิชาการด้านการเรียนรู้/แหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีการกำหนดทิศทาง นโยบาย และแผนงานร่วมกัน เพื่อบูรณาการการทำงาน ป้องกันความซ้ำซ้อนและให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งสร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน รวมถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานภายใน พัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการเชื่อมโยงและเพิ่มประสิทธิภาพ/ความโปร่งใสในการทำงาน
- พัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการ ในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในองค์กร มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

## บทที่ 3 แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล

### 3.1 หลักการและเหตุผล

ภายหลังจากการปรับบทบาทภารกิจขององค์กร สบร. จึงได้กำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพ (Development Roadmap) ในปี พ.ศ. 2566 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะมุ่งเน้นการสร้างการรับรู้ถึงทิศทางการทำงานขององค์กร ภายใต้บทบาทภารกิจใหม่ เสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร ปลูกฝังจิตสำนึกองค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการทำงานในระดับที่สูงขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการส่งเสริมการพัฒนาประเทศของรัฐบาลและตามนโยบายการบริหารงานที่จะต้องปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ

ด้วยเหตุนี้ สบร. จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ. 2566 ให้สอดคล้องกับการปรับองค์กรและเกิดความพร้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลมากขึ้น โดยจะมุ่งเน้นการบูรณาการแผนงาน เสริมสร้างทักษะความสามารถให้ปฏิบัติงานได้หลากหลายทักษะ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานราชการ และปลูกฝังค่านิยมในการทำงานด้วยความโปร่งใส และปลอดจากการทุจริต

### 3.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงาน ตามภารกิจขององค์กร
- 2) เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทั้งด้านองค์ความรู้ และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางานในหน้าที่ให้มีคุณภาพสูงสุด
- 3) เพื่อสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความผูกพัน และผลักดันองค์กร ให้สามารถดำเนินไปในทิศทางที่กำหนด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.3 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ปฏิบัติงานของ สบร. จำนวน 153 คน

### 3.4 ขอบเขตการดำเนินงาน

มุ่งเน้นการพัฒนาแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) และจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career Path) ให้แก่บุคลากรทุกระดับขององค์กร ในลักษณะการบูรณาการร่วมกันทุกส่วนงาน สร้างการรับรู้ถึงทิศทางการทำงานภายใต้บทบาทภารกิจขององค์กร เสริมสร้างความเข้มแข็ง ปลูกฝังจิตสำนึกองค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีทักษะการทำงานในระดับที่สูงขึ้น มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา สอดคล้องและรองรับทิศทางการส่งเสริมการพัฒนาประเทศของรัฐบาล และตามนโยบายการบริหารงานที่จะต้องปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) **ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจองค์กร และระบบราชการที่เกี่ยวข้อง** ได้แก่ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นโยบายของหน่วยงานภาครัฐ แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปรับปรุงระบบงาน กฎระเบียบใหม่ๆ ทั้งในหน่วยงาน และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นไปด้วยความถูกต้อง
- 2) **การเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน** เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เทคนิคในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน การเงินและการบัญชี งานบุคคล งานกฎหมาย งานบรรณารักษ์-ภัณฑารักษ์
- 3) **การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน** เช่น พัฒนาจิตใจให้คิดบวก ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น รู้รักสามัคคี การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างเสริมคุณธรรมความโปร่งใส การทำงานเชิงรุก การใช้ความคิดสร้างสรรค์
- 4) **พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานระดับสูง / ผู้บริหาร (Management Competency)** ให้มีทักษะในการคิดวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ มีทักษะในการสอนงาน ความเป็นผู้นำ ฯลฯ พร้อมสำหรับการทำงานในระดับบริหาร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเชื่อมโยง และสร้างเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) **การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)** โดยการประเมินและตรวจสอบเป้าหมายภารกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมวิเคราะห์อัตรานบุคลากรของสำนักงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน เช่น ปริมาณงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานกับจำนวนผู้ปฏิบัติงานปัจจุบัน การประเมินประสิทธิภาพของโครงการบริหารงานภายในของสำนักงาน การวิเคราะห์ ตรวจสอบภารกิจงานของสำนักงานกับความต้องการจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการในอนาคต และการสรุปและจัดทำแผนอัตรานบุคลากรที่เหมาะสมขององค์กร(ระยะสั้นและระยะยาว)
- 6) **การจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career Path)** โดยการรวบรวมข้อมูลและศึกษาข้อมูลด้านการปฏิบัติงานในสายงานต่างๆ เพื่อนำมาประเมินและวิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ พร้อมปรับปรุง/ความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสม (JD) ทั้งนี้เพื่อนำไปการสรุปผลและจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งขององค์กร
- 7) **การสร้างระบบส่งเสริมและบริหารบุคลากรให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Employee engagement) ได้แก่**

1.การดำเนินงานในการจัดทำระบบ Competency ภายใน โดยจะผลักดันให้บุคลากรภายใน สปร. ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาให้ดีขึ้น หรือ เพิ่มขึ้นได้ จากการเรียนรู้และฝึกฝน competency เป็นตัวช่วยส่งเสริมผลงานและศักยภาพของบุคคล

2. การจัดทำระบบพัฒนาผู้มีความรู้ให้กับสำนักงาน (Talent Management) โดยการปลูกฝังจิตสำนึกให้แก่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน สร้างจิตสำนึกในการทำงานและพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กร ภายใต้สโลแกน **สนุก-บริหาร-รักรัฐ** (สปร.)

เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการส่งเสริมตามแผนการพัฒนารัฐบาล (Development Roadmap) ในปี พ.ศ. 2566 ของ สปร. และการบริหารงานที่จะต้องปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมถึงการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามศักยภาพต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพในแต่ละด้านไว้ ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาระบบการบริหารในงานบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบเสริมสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากร ซึ่งมีองค์ประกอบในการจัดทำระบบ คือ ระบบการวางแผนและการบริหารอัตราบุคลากรให้มีความเหมาะสม ระบบการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการสร้างโอกาสในการเติบโต ให้กับผู้ปฏิบัติงาน

เครื่องมือในการดำเนินงาน :

- Workforce Planning เพื่อใช้ในการกำหนด วิเคราะห์ และวางแผนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ในการบริหารอัตราในแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

- Career Path ในการสร้างโอกาสในการเติบโตของผู้ปฏิบัติงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งและเส้นทางของการเติบโต โดยการจัดทำเพื่อให้ทั้งองค์กรและตัวบุคลากรสามารถบริหารจัดการความสามารถและโอกาสของตนเองในการเติบโตได้อย่างชัดเจน

- Competency Management สำหรับการส่งเสริมให้ตัวผู้ปฏิบัติงาน ทราบถึงขีดความสามารถและสมรรถนะสำคัญที่ตนเองต้องมี เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร รวมถึงการเป็นแนวทางสำคัญในการประเมินความสามารถทั้งในระดับหน่วยงานและระดับตัวบุคคล

- Succession Management และ Talent Management เพื่อกำหนดเป็นแนวปฏิบัติสำคัญในการวางแผนพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีโอกาสเป็นผู้บริหารรวมถึงการวางแผนพัฒนาผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงานให้มีโอกาสได้แสดงความสามารถและมีโอกาสเติบโตได้ ภายใต้แนวทางการบริหารงานขององค์กร

2) ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจองค์กรและระบบราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นโยบายของหน่วยงานภาครัฐ แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการปรับปรุงระบบงาน กฎระเบียบใหม่ๆ ทั้งในหน่วยงาน และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นไปด้วยความถูกต้อง

เครื่องมือในการดำเนินงาน :

- Training and Workshops การปฐมนิเทศให้ความรู้เบื้องต้นแก่เจ้าหน้าที่ใหม่ การจัดประชุมสัมมนา ภายในองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร/ แผนปฏิบัติการส่งเสริมให้เข้าร่วม ฝึกอบรม-เข้าร่วมประชุมรับฟังแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- Coaching จัดฝึกอบรมเทคนิคขั้นตอนการดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับที่มีการประกาศใช้ใหม่ๆ โดยหัวหน้ากลุ่มงาน

3) การเสริมสร้างความรู้ทั่วไปและพัฒนาทักษะวิชาชีพเฉพาะ เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ ตรวจสอบภายใน การเงินและการบัญชี งานบุคคล กฎหมาย

เครื่องมือในการดำเนินงาน :

- Training and Workshops ส่งเสริมให้เข้าร่วมฝึกอบรม-สัมมนา เข้าร่วมการประชุมวิชาการใน หลักสูตรที่เกี่ยวข้อง

- Field Trip การเข้าร่วมกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อสร้างเสริมวิถีคิด เรียนรู้นวัตกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาเป้าหมายการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เช่น พัฒนาจิตใจให้คิดบวกการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างเสริมคุณธรรมความโปร่งใส การทำงานเชิงรุก การใช้ความคิดสร้างสรรค์

เครื่องมือในการดำเนินงาน :

- Training and Workshops ส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม-สัมมนา/การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรักความสามัคคี สร้างสุขในการทำงาน

- Knowledge Sharing การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่าน Social Network เพื่อแลกเปลี่ยนบทความที่มีประโยชน์

- Field Trip การเข้าร่วมกิจกรรมศึกษาดูงาน การลงพื้นที่ร่วมกัน เพื่อเปิดโลกทัศน์และเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

5) พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานระดับสูง/ผู้บริหาร มีทักษะในการคิดวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การดำเนินงาน ขององค์กร รวมถึงแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีทักษะในการสอนงาน มีความเป็นผู้นำ ฯลฯ เพื่อเตรียมความพร้อมที่ก้าวสู่การทำงานระดับบริหาร และนำพาองค์กรไปสู่การเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

เครื่องมือในการดำเนินงาน :

- Training and Workshops ส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม/สัมมนาในหลักสูตรผู้บริหาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน การศึกษาทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่เพื่อนำมาเป็น แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานให้แก่องค์กร

- Field Trip การเดินทางศึกษาดูงานตัวอย่างแหล่งเรียนรู้ และการบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร

### 3.5 เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมายผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
1. กิจกรรมสัมมนา เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรตามนโยบาย บทบาทภารกิจ แผนงาน และโครงการ ของ สบร.	ครั้ง	1	1	-	-
2. กิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เทคนิคการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านต่างๆ การใช้สื่อในยุคดิจิทัล การศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก	หลักสูตร	3	3	2	2
3. กิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง นโยบายการทำงานของรัฐบาล การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบงานต่างๆ	ครั้ง	2	2	2	-
4. กิจกรรมเสริมสร้างทักษะ การทำงานเป็นทีม การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน สร้างจิตสำนึกในการทำงาน และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กร	กิจกรรม	1	-	1	-
5. สนับสนุนทุนฝึกอบรมระยะสั้น ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัยหรือการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการของ <b>ผู้ปฏิบัติงานประเภทวิชาชีพ และผู้บริหารระดับต้น</b> โดยมุ่งเน้นให้เกิดการแสวงหาทักษะใหม่ ความรู้ใหม่ตามแผน หรือแนวทางการพัฒนาตนเอง (IDP) รวมทั้งทักษะใหม่ด้านภาษาต่างประเทศ(ยกเว้นภาษาอังกฤษ) และทักษะด้านดิจิทัล โดยคาดว่าจะสามารถสนับสนุนทุนการอบรมได้อย่างน้อย 10 ทุน/กิจกรรม	ทุน	2	2	3	3
6. สนับสนุนทุนฝึกอบรม สำหรับ <b>ผู้บริหารระดับสูงและกลาง</b> โดยมุ่งเน้นให้เกิดการแสวงหาทักษะใหม่ ความรู้ใหม่ และ Soft Skill อื่นที่จำเป็นในการบริหาร โดยคาดว่าจะสามารถสนับสนุนทุนการอบรมได้อย่างน้อย 3 ทุน	ทุน	-	1	1	1
7. วางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) โดยการประเมินและตรวจสอบเป้าหมาย ภารกิจ และแผนกลยุทธ์ของ	แผน		1		

เป้าหมายผลผลิต/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ไตร	ไตร	ไตร	ไตร
		มาส 1	มาส 2	มาส 3	มาส 4
องค์กร พร้อมวิเคราะห์อัตราบุคลากรของสำนักงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน และตรวจสอบภารกิจงานของสำนักงานกับความต้องการจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการในอนาคต และการสรุปและจัดทำแผนอัตราบุคลากรที่เหมาะสมขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว					
8. การจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career Path) โดยการรวบรวมข้อมูลและศึกษาข้อมูลด้านการปฏิบัติงานใน <u>สายงานหลัก</u> เพื่อนำมาประเมินและวิเคราะห์งานที่ปฏิบัติพร้อมปรับปรุง/ความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสม (JD) ทั้งนี้เพื่อนำไปการสรุปผลและจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่ง	ตำแหน่ง				153
9. การสร้างระบบส่งเสริมและบริหารบุคลากรให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Employee engagement) 2 ระบบ ได้แก่ 1.) การดำเนินงานในการจัดทำระบบ Competency ภายใน 2.) การจัดทำระบบพัฒนาผู้มีความศักยภาพให้กับสำนักงาน (Talent Management)	ระบบ				2

### 3.6 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2566

(หน่วย : ลบ. / ทศนิยม 4 ตำแหน่ง)

กิจกรรม	หน่วย นับ	งบประมาณ รวม	ต.ค.-ธ.ค. 65	ม.ค.-มี.ค. 66	เม.ย.-มิ.ย. 66	ก.ค.-ก.ย. 66
โครงการพัฒนาบุคลากร ปี 2566	ลบ.					
- เงิน พ.ร.บ.	ลบ.	-	-	-	-	-
- เงินสะสม	ลบ.	2.5000	-	-	-	-
<b>ตัวชี้วัดที่ 1</b> กิจกรรมสัมมนา เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรตามนโยบายบทบาทภารกิจ แผนงาน และโครงการ ของ สบร.	ลบ.	0.4000	0.2000	0.2000	-	-



กิจกรรม	หน่วย นับ	งบประมาณ รวม	ต.ค.-ธ.ค. 65	ม.ค.-มี.ค. 66	เม.ย.-มิ.ย. 66	ก.ค.-ก.ย. 66
<b>ตัวชี้วัดที่ 2</b> กิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เทคนิคการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านต่างๆ การใช้สื่อในยุคดิจิทัล การศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก	ลบ.	0.2000		0.1000	0.1000	-
<b>ตัวชี้วัดที่ 3</b> กิจกรรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง นโยบายการทำงานของรัฐบาล การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบงานขององค์กร	ลบ.	0.1000		0.0500	0.0500	-
<b>ตัวชี้วัดที่ 4</b> กิจกรรมเสริมสร้างทักษะ การทำงานเป็นทีม การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน สร้างจิตสำนึกในการทำงาน และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กร	ลบ.	0.6500	0.2000	0.4500	-	-
<b>ตัวชี้วัดที่ 5</b> สนับสนุนทุนฝึกอบรมระยะสั้น ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัยหรือการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการของผู้ปฏิบัติงาน ประเภทวิชาชีพ และผู้บริหารระดับต้น โดยมุ่งเน้นให้เกิดการแสวงหาทักษะใหม่ ความรู้ใหม่ตามแผน หรือแนวทางการพัฒนาตนเอง(IDP) รวมทั้งทักษะใหม่ด้านภาษาต่างประเทศ(ยกเว้นภาษาอังกฤษ)	ลบ.	0.4000	0.1000	0.1000	0.1000	0.1000

กิจกรรม	หน่วย นับ	งบประมาณ รวม	ต.ค.-ธ.ค. 65	ม.ค.-มี.ค. 66	เม.ย.-มิ.ย. 66	ก.ค.-ก.ย. 66
และทักษะด้านดิจิทัล โดยคาดว่าจะสามารถสนับสนุนทุนการอบรมได้อย่างน้อย 10 ทุน/กิจกรรม						
<b>ตัวชี้วัดที่ 6</b> สนับสนุนทุนฝึกอบรม สำหรับผู้บริหารระดับสูงและกลางโดยมุ่งเน้นให้เกิดการแสวงหาทักษะใหม่ ความรู้ใหม่ตามแผน หรือแนวทางการพัฒนาตนเอง (IDP) รวมทั้งทักษะใหม่ด้านภาษาต่างประเทศ(ยกเว้นภาษาอังกฤษ) และทักษะด้านดิจิทัล โดยคาดว่าจะสามารถสนับสนุนทุนการอบรมได้อย่างน้อย 3 ทุน	ลบ.	0.2500		0.1000	0.1500	-
<b>ตัวชี้วัดที่ 7</b> จัดหา หรือ จ้างที่ปรึกษาภายนอกในการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)						
<b>ตัวชี้วัดที่ 8</b> จัดหา หรือ จ้างที่ปรึกษาภายนอกในการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career Path) สำหรับบุคลากรในสายงานหลัก	ลบ.	0.5000	-	0.1000	0.2000	0.2000
<b>ตัวชี้วัดที่ 9</b> การสร้างระบบส่งเสริมและบริหารบุคลากรให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Employee engagement) 2 ระบบ ได้แก่ 1) การดำเนินงานในการจัดทำระบบ Competency ภายใน และ 2)						

กิจกรรม	หน่วย นับ	งบประมาณ รวม	ต.ค.-ธ.ค. 65	ม.ค.-มี.ค. 66	เม.ย.-มิ.ย. 66	ก.ค.-ก.ย. 66
การจัดทำระบบพัฒนาผู้มีศักยภาพให้กับ สำนักงาน (Talent Management)						
<b>รวมงบประมาณทั้งสิ้น</b>	<b>ลบ.</b>	<b>2.5000</b>	<b>0.5000</b>	<b>1.1000</b>	<b>0.6000</b>	<b>0.3000</b>

3.7 ผลผลิต (Output) จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญในสายงานต่างๆ เพิ่มขึ้น

### 3.8 ผลลัพธ์ (Outcome)

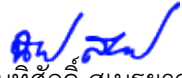
- 1) ผลการประเมินตัวชี้วัด สบร. ในภาพรวม
- 2) มีองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
- 3) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

### 3.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) สบร มีแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพให้สอดคล้องกับโครงสร้างและบทบาทภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรม หรือเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และปฏิบัติงานตามแนวทางกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร ภายใต้เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และในระดับบริหารได้เพิ่มพูนทักษะความเป็นผู้นำ การบริหาร การวางกลยุทธ์การทำงาน มีความสามารถการบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ เพื่อให้มีทักษะที่เหมาะสมต่อการก้าวสู่ระดับบริหาร และเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3.10 การติดตามประเมินผล

เก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อกิจกรรมต่างๆ เสร็จสิ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ในการจัดกิจกรรม หรือการจัดส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ และนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนดำเนินงานในระยะต่อไป เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

  
 (นายณันท์ศักดิ์ สุเมธยาจารย์)  
 ผู้อำนวยการสำนักบริหารจัดการ