



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘)

สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน)

๙๓/๑ อาคารจีพีเอฟ อาคารบี ชั้น ๑๖ ถนนวิทญู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. ๑๐๓๓๐

แก้ไข ครั้งที่ ๗ วันที่ ๒๕ ส.ค. ๖๕

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	๒
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๖
๑.๑ ที่มาและความสำคัญ	๖
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผน	๖
๑.๓ หลักการและแนวคิด (Conceptual Framework)	๘
๑.๔ ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของประเทศที่เกี่ยวข้อง	๙
ส่วนที่ ๒ ประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๐
๒.๑ แผนงานโครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา	๑๐
๒.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๑
๒.๓ การวิเคราะห์ TWOT Matrix	๑๒
๒.๔ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๔
ส่วนที่ ๓ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘)	๑๕
๓.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งเน้นการนำนโยบายสถาบันฯ ไปสู่การปฏิบัติ (HR Business Partner-HRBP)	๑๕
๓.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสม (Co-Working Space)	๑๖
๓.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมค่านิยมองค์กรและการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร (Core Values and Employee Engagement)	๑๖
๓.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การค้นหาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อรองรับภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต (Talent Management & Succession)	๑๗
๓.๕ แผนงานและโครงการ ตามยุทธศาสตร์ที่ ๑	๑๘
๓.๖ แผนงานและโครงการ ตามยุทธศาสตร์ที่ ๒	๒๒
๓.๗ แผนงานและโครงการ ตามยุทธศาสตร์ที่ ๓	๓๐
๓.๘ แผนงานและโครงการ ตามยุทธศาสตร์ที่ ๔	๓๔
บรรณานุกรม	๓๖
ภาคผนวก	๓๗

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

๑. ที่มา

สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการอนุวัติมาตรฐานและบรรทัดฐานของสหประชาชาติเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มีใช้การคุมขัง หรือ “Bangkok Rules” รวมทั้งการพัฒนาองค์ความรู้ด้านหลักนิติธรรม และการศึกษาวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางอาญา เพื่อให้กระบวนการยุติธรรมของไทยได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

สถาบันฯ ได้รับการรับรองสถานภาพอย่างเป็นทางการให้เป็นหนึ่งในสถาบันเครือข่ายแผนงานสหประชาชาติด้านการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญา (UN-PNI) จากสำนักงานว่าด้วยยาเสพติดและอาชญากรรมแห่งสหประชาชาติ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ๒๕๕๙ โดยถือเป็นสถาบันแห่งที่ ๑๘ ของโลกและแห่งแรกของภูมิภาคอาเซียน การวางยุทธศาสตร์องค์กรและจัดทำแผนปฏิบัติการ จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแนวทางการสร้างร่วมมือของสถาบันฯ กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (Stakeholders) ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลกระทบเชิงบวก (Impact) ต่อกลุ่มเป้าหมายและสังคม สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายอันสูงสุด อันได้แก่ การสร้างความยุติธรรมที่เท่าเทียมสำหรับทุกคนในสังคม จากภารกิจและขอบเขตงานในมิติต่าง ๆ ที่กว้างขวางมากขึ้น ประกอบกับสถาบันฯ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็ถือเป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้น สถาบันฯ จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘) ภายใต้บริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ โดยยึดถือหลักการวางแผนกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางและเป้าหมายอย่างชัดเจน ทั้งในระยะสั้นและระยะปานกลาง มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการจัดการบุคลากรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Promoter of Change) ด้านการยกระดับกระบวนการยุติธรรมและเชื่อมโยงหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย อาเซียน และระดับสากล

๒. สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘)

๒.๑ วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้

๒.๑.๑ เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ใช้ในการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๑.๒ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน/สำนัก ใช้ในการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ในสำนักมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต

๒.๑.๓ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน/สำนัก สร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๒.๒ หลักการและแนวคิด ที่นำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา

๒.๒.๑ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑ (21st Century Skills)

๒.๒.๒ การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ

๒.๒.๓ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีเป้าหมายและให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับการทำงานในองค์กร (Employee Experience)

๒.๒.๔ การพัฒนาที่คำนึงถึงการขับเคลื่อนภารกิจหลักภายใต้ยุทธศาสตร์สถาบันฯ ๕ ยุทธศาสตร์

๒.๒.๕ การพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ

๒.๒.๖ การเรียนรู้และพัฒนาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนและทุกหน่วยงาน/สำนัก

๒.๓ ประเด็นการพัฒนา

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘) ได้กำหนดประเด็นและแนวทางการดำเนินการสำหรับเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ไว้ ๔ ประการ ดังนี้

๒.๓.๑ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนและยกระดับขีดความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Boosting Resilient Capacity for Human Resources) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ในเรื่องการจัดการอารมณ์และความรู้สึก มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ไม่คาดคิด (Resilience Skill) โดยมีการประเมินขีดความสามารถและการวางแผนกำลังคน (Competency Assessment and

Manpower Planning) และให้ความสำคัญกับบุคลากรเข้าใหม่ โดยมีการออกแบบโปรแกรมดูแลบุคลากรเข้าใหม่ (Onboarding Program) สร้างความพร้อมและพัฒนาทักษะในอนาคต (Future Skills for HR) ของทีมบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่การเป็น HR Business Partner (HRBP) และสนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System - HRIS) เข้ามาใช้ในองค์กร

๒.๓.๒ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลและพื้นที่ให้มีความยืดหยุ่นรองรับภารกิจในอนาคต (Flexible Workspace Utilization) เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้มีการทำงานเป็นทีมที่ข้ามหน่วยงาน/สำนัก มีผลสำเร็จของงานร่วมกัน ให้ความสำคัญในการออกแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ทุกช่วงวัย (Flexible Benefit) การสร้างสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่นกับการทำงาน (Work from Anywhere) สามารถทำงานได้สะดวกและเกิดประสิทธิภาพสูงระดับองค์กร สนับสนุนบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ (Hybrid Working) และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

๒.๓.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมค่านิยมองค์กรและการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร (Core Values and Employee Engagement) พัฒนาการทำงานในเชิงรุก เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ นำเสนอความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมค่านิยมองค์กรและการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร (Core Values and Employee Engagement) มีการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ มีการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ และมีการนำปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ มาสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ เน้นการปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) ของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ในทุกระดับ

๒.๓.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อรองรับภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต (Talent Management & Succession) เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ให้มีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และสมรรถนะหลักของสถาบันฯ โดยมุ่งเน้นพัฒนาเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ในด้านต่าง ๆ ที่ครอบคลุมเรื่องความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีระบบการค้นหาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อรองรับภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต (Talent Management & Succession) และมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร และผู้นำให้มีความรอบรู้ เป็นนักคิด มีความสามารถในการตัดสินใจและมีความคิดเชิงวิฤตที่จะพร้อมรับกับปัญหาที่มีความซับซ้อนในอนาคต

๒.๔ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวข้างต้นนี้ มุ่งหวังที่จะนำเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ไปสู่การเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Promoter of Change) ด้านการยกระดับกระบวนการยุติธรรม และเชื่อมโยงหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย อาเซียน และระดับสากล โดย

๒.๔.๑ เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เป็นผู้ที่ “มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจของสถาบันฯ” โดยเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานของสถาบันฯ และบทบาทหน้าที่ของตนเอง (Big Picture Thinker) เป็นนวัตกรรมที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประเทศ (Result-oriented Innovator) ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Person of Integrity) และให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการและสร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Professional Collaborator)

๒.๔.๒ ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย สร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถาบันฯ สามารถส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑. ที่มาและความสำคัญ

สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน) กำหนดยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ เพื่อเป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ การสะท้อนจุดยืนของสถาบันฯ ที่ชัดเจน และต่อเนื่องไม่เปลี่ยนแปลง (Changing yet unchanged) จะทำให้สถาบันฯ สามารถปรับแนวทางการดำเนินงาน แปรผันตามสถานการณ์/ปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบ โดยมีทิศทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้น ดังนี้ (๑) การเชื่อมโยงกระบวนการยุติธรรมในประเทศสู่มาตรฐานสากล โดยสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ (๒) การส่งเสริมความตระหนักรู้ “การปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมเป็นเรื่องของทุกคน” และ (๓) การเป็นผู้ชี้นำประเด็นความคาดหวังของสังคม และผลักดันแนวทางการพัฒนาที่สำคัญของระบบยุติธรรมไทย

หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ จึงได้ศึกษาและพัฒนาแนวทางเชิงนโยบาย กำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘) เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้เจ้าหน้าที่ใช้ในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และเพื่อให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน/สำนัก ร่วมกันสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลก และบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือ “เป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Promoter of Change) ด้านการยกระดับกระบวนการยุติธรรม และเชื่อมโยงหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย อาเซียน และระดับสากล”

๒. วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘)

๒.๑ วัตถุประสงค์

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘) มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้

๒.๑.๑ เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ใช้ในการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๑.๒ หัวหน้าฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนักใช้ในการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในสำนัก มีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต พร้อมปฏิบัติงานในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถตอบสนองความคาดหวังและ

พร้อมรับการตรวจสอบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ

๒.๑.๓ หัวหน้าฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนักสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้ เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่หน่วยงานภาครัฐจะสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ

๒.๒ กลุ่มเป้าหมาย

๒.๒.๑ ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๑๕-๑๖)

๒.๒.๒ หัวหน้าฝ่าย/ตำแหน่งที่เทียบเท่า และผู้จัดการอาวุโส (ระดับ ๑๔)

๒.๒.๓ ผู้จัดการ/ตำแหน่งที่เทียบเท่า (ระดับ ๑๓)

๒.๒.๔ เจ้าหน้าที่อาวุโส เจ้าหน้าที่ และลูกจ้าง (ระดับ ๑๐-๑๒)

๒.๓ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘) มุ่งหวังให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ “เป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Promoter of Change) ด้านการยกระดับกระบวนการยุติธรรม และเชื่อมโยงหลักนิติธรรมกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย อาเซียน และระดับสากล” โดย

๒.๓.๑ เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เป็นผู้ “มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจของสถาบันฯ” โดยเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานของสถาบันฯ และบทบาทหน้าที่ของตนเอง (Big Picture Thinker) เป็นนวัตกรรมที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประเทศ (Result-oriented Innovator) ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Person of Integrity) และให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการและสร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Professional Collaborator)

๒.๓.๒ ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย สร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถาบันฯ สามารถส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

๓. หลักการและแนวคิด (Conceptual Framework)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘) ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถาบันฯ โดยมีหลักการและแนวคิด (Conceptual Framework) ดังนี้

๓.๑ แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑ (21st Century Skills) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง ตอบสนองการผสมผสานระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต ภายใต้บริบทความท้าทายในศตวรรษที่ ๒๑ และการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยกำหนดกรอบความคิดและกรอบทักษะที่ผสมผสานทักษะในการทำงานและการใช้ชีวิต ทักษะด้านการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม และทักษะด้านข้อมูล สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นเครื่องมือให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมถึงเป็นเครื่องมือให้หัวหน้าฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก ใช้ในการกำหนดแนวทางส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

๓.๒ การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร โครงสร้างอำนาจ สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา รวมถึงระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ไม่แยกตัวออกจากกระบวนการบริหารองค์กร การปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

๓.๓ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีเป้าหมายและให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับการทำงานในสถาบันฯ (Employee Experience) โดยคำนึงถึงตัวเจ้าหน้าที่สถาบันฯ เป็นศูนย์กลาง มีการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล ภายใต้กรอบการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐและการพัฒนาระบบราชการ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ และอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการยกระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ

๓.๔ การพัฒนาที่คำนึงถึงการขับเคลื่อนภารกิจหลักของสถาบันฯ ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๔ มาตรา ๘ สถาบันมีวัตถุประสงค์ ในการโดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการอนุวัติมาตรฐานและบรรทัดฐานของสหประชาชาติเกี่ยวกับการดำเนินกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะข้อกำหนดสหประชาชาติว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังหญิงและมาตรการที่มีใช้การคุมขัง หรือ “Bangkok Rules รวมทั้งการพัฒนาองค์ความรู้ด้านหลักนิติธรรม และ

การศึกษาวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางอาญา เพื่อให้กระบวนการยุติธรรมของไทยได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

๓.๕ การพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และเตรียมความพร้อมเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ โดยจำแนกเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ออกเป็น ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๑๕-๑๖) ๒) หัวหน้าฝ่าย/ตำแหน่งที่เทียบเท่า และผู้จัดการอาวุโส (ระดับ ๑๔) ๓) ผู้จัดการ/ตำแหน่งที่เทียบเท่า (ระดับ ๑๓) และ ๔) ลูกจ้าง เจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโส (ระดับ ๑๐-๑๒)

๓.๖ การเรียนรู้และพัฒนาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ ที่จำเป็นสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในด้านการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

๔. ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของประเทศที่เกี่ยวข้อง

แผนและยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาประเทศ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐในอนาคตหลายประการ ดังนี้

๔.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป้าหมายเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน หลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นเป็นมืออาชีพ และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

๔.๒ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้ประเทศไทย ๔.๐ และเน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรมสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ ๒ ประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑ แผนงานโครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา

สถาบันฯ ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันฯ โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร พัฒนาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ สร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร และตระหนักถึงความสำคัญของระบบการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรของสถาบันฯ ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยมีแผนงานโครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา ดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ ปีงบประมาณ 2559 โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบัน (คำบรรยายลักษณะงาน การวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน การพัฒนาโครงสร้างผลตอบแทน)

๒.๑.๒ ปีงบประมาณ 2561 โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

๒.๑.๓ ปีงบประมาณ 2562 โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานและแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Technical Competency Model Development and Career Path Planning)

๒.๑.๔ ปีงบประมาณ 2563 โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบัน (ทบทวนโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน การวิเคราะห์งาน และการประเมินค่างาน ออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างผลตอบแทนของสถาบัน)

๒.๑.๕ ปีงบประมาณ 2564 โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Function Structure & Job Description Review Project)

๒.๑.๖ ปีงบประมาณ 2565 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบัน (Technical and Behavior Competency and Career Path Management Review Project) การส่งเสริมค่านิยมองค์กรและสร้างความผูกพัน (Core Values and Employee Engagement) และประกาศแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศในการทำงาน (Sexual Harassment)

๒.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยผลักดันวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ทางสถาบันฯ จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรของสถาบันฯ (SWOT Analysis) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการปฏิบัติงานของสถาบันฯ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ จุดแข็ง (Strengths)

- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งด้านบริหารจัดการและงบประมาณ
- มีการจัดสภาพแวดล้อมให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับการทำงานในรูปแบบใหม่ (Co-Working Space)
- มีนโยบายการทำงานรูปแบบ New Normal รองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และการทำงานของคนรุ่นใหม่ (Hybrid Working Policy)
- ความสามารถในการดำรงตนแบบองค์กรลูกผสม (Hybrid Organization) ที่ทำให้สามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและเอกชนได้อย่างคล่องตัว
- วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งมีการผลักดันเรื่องการทำงานเป็นทีมและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

๒.๒.๒ จุดอ่อน (Weaknesses)

- การสื่อสารเรื่องบริการผลการปฏิบัติงาน การแนะนำเส้นทางการเติบโต/ก้าวหน้าไปสู่บุคลากรยังไม่เกิดประสิทธิภาพ
- การส่งต่อประสบการณ์ในการบริหารงานในทุกมิติจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ยังไม่เพียงพอ
- ระบบสนับสนุนเทคโนโลยีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยเฉพาะในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ
- ค่าตอบแทนบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ยังไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน
- การสรรหาคัดเลือกบุคลากรในบางตำแหน่งต้องการผู้ที่มีประสบการณ์โดยตรงเฉพาะทาง

๒.๒.๓ โอกาส (Opportunities)

- บุคลากรมีโอกาสนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลงานทางวิชาการกับหน่วยงานทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ
- โครงสร้างและรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อตอบสนองภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต
- การเข้าถึงแหล่งข้อมูลและองค์ความรู้ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับระหว่างประเทศ
- องค์กรมีความสามารถที่จะเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐและเอกชน
- มีสิทธิทรัพย์สินใหม่เพื่อใช้ขยายขอบเขตการดำเนินงานของสถาบัน

๒.๒.๔ ภัยคุกคาม (Weaknesses)

- งบประมาณด้านบุคลากร เติบโตอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่สถาบันฯ ยังมีข้อจำกัดของงบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และศักยภาพในการหารายได้ของสถาบันฯ ในอนาคต
- ความผันผวนของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และโรคระบาด
- การเปลี่ยนแปลง generation ของกลุ่มเป้าหมายบุคลากรที่จะสถาบันฯ จะรับเข้ามาทำงาน ส่งผลให้เกิดความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างไปจากเดิม
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กฎระเบียบภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการทำงาน
- การบริหารจัดการพื้นที่สำนักงานแห่งใหม่ซึ่งมีขนาดใหญ่มากกว่าเดิม

๒.๓ การวิเคราะห์ TWOT Matrix

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคลากรของสถาบันฯ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก นำมาสู่ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix</p>	<p style="text-align: center;">โอกาส (O)</p> <p>O1 แลกเปลี่ยนผลงานวิชาการกับหน่วยงานทั้งในประเทศ/ระหว่างประเทศ O2 โครงสร้างและรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต O3 การเข้าถึงแหล่งข้อมูล องค์ความรู้ และความร่วมมือระหว่างประเทศ O4 องค์กรมีความสามารถที่จะเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐและเอกชน O5 มีสินทรัพย์ใหม่เพื่อใช้ขยายขอบเขตการดำเนินงานของสถาบัน</p>	<p style="text-align: center;">ภัยคุกคาม (T)</p> <p>T1 ข้อจำกัดงบประมาณด้านบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และศักยภาพในการหารายได้ของสถาบันฯ ในอนาคต T2 ความผันผวนของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และโรคระบาด T3 ความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรแต่ละ Generation T4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและกฎระเบียบภาครัฐ T5 การบริหารจัดการพื้นที่สำนักงานแห่งใหม่ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่ากว่าเดิม และการทำให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน</p>
<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (S)</p> <p>S1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ S2 การจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้ยืดหยุ่นกับการทำงาน (Work from Anywhere) S3 มีนโยบายการทำงานรูปแบบใหม่ (Hybrid Working Policy) S4 ความสามารถในการดำรงตนแบบองค์กรลูกผสม (Hybrid Organization) S5 วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งเน้นการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)</p> <p>มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ S2O2 การจัดสภาพแวดล้อมยืดหยุ่นกับการทำงาน (Work from Anywhere) เพื่อตอบสนองภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต (ยุทธศาสตร์ที่ 2) S4O5 สถาบันฯ มีความสามารถในการดำรงตนแบบองค์กรลูกผสม (Hybrid Organization) จึงมีศักยภาพในการหารายได้ในอนาคต (ยุทธศาสตร์ที่ 2) S5O4 สถาบันฯ มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เน้นการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม จึงส่งผลให้มีโอกาสในการบรรลุภารกิจของสถาบันฯ ที่จะเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐและเอกชน (ยุทธศาสตร์ที่ 3)</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ป้องกัน (ST Strategy)</p> <p>มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ S1T1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านบริหารจัดการและงบประมาณ โดยมีกรกำหนดกลยุทธ์ในการหารายได้ (Business Model) (ยุทธศาสตร์ที่ 1) S1T5 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการพื้นที่สำนักงานแห่งใหม่ มีการปรับโครงสร้าง เพื่อรองรับการขยายภารกิจในอนาคต (ยุทธศาสตร์ที่ 2)</p>
<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (W)</p> <p>W1 การสื่อสารผลการปฏิบัติงาน การแนะนำเส้นทางการเติบโต/ก้าวหน้า W2 การส่งต่อประสบการณ์จากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง W3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ทันสมัย W4 ค่าตอบแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน W5 การสรรหาคัดเลือกบางตำแหน่งต้องการผู้มีประสบการณ์เฉพาะทาง</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)</p> <p>มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ W3O2 สนับสนุนการนำระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) มาใช้เพื่อตอบสนองภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต (ยุทธศาสตร์ที่ 1) W5O2 ปรับปรุงสวัสดิการให้สามารถดึงดูดบุคลากรกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรรุ่นใหม่ในอนาคตได้ (ยุทธศาสตร์ที่ 2)</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)</p> <p>มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ W1T3 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเน้นการสื่อสารผลการปฏิบัติงาน การแนะนำเส้นทางการเติบโต/ก้าวหน้า ให้ตรงกับความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรแต่ละ Generation (ยุทธศาสตร์ที่ 4)</p>

๒.๔ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

จากตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับสร้างกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ใหม่ขึ้นมาตามสภาพแวดล้อมปัจจุบันของสถาบันฯ โดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix จะเป็นการจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของสถาบันฯ ที่มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ววิเคราะห์เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน แสดงดังภาพ

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ ๑ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 3 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘)

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ใช้ในการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน/สำนัก ใช้ในการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ในสำนักมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต และสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) ในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘) ดังนี้

๓.๑ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนและยกระดับขีดความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Boosting Resilient Capacity for Human Resources)

๓.๑.๑ วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ในเรื่องการจัดการอารมณ์และความรู้สึก มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ไม่คาดคิด (Resilience Skill) โดยมีการประเมินขีดความสามารถและการวางแผนกำลังคน (Competency Assessment and Manpower Planning) และให้ความสำคัญกับบุคลากรเข้าใหม่ โดยมีการออกแบบโปรแกรมดูแลบุคลากรเข้าใหม่ (Onboarding Program) สร้างความพร้อมและพัฒนาทักษะในอนาคต (Future Skills for HR) ของทีมบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่การเป็น HR Business Partner (HRBP) และสนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System - HRIS) เข้ามาใช้ในองค์กร

๓.๑.๒ แผนงานและโครงการ

1) การประเมินขีดความสามารถและการวางแผนกำลังคน เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Competency Assessment and Manpower Planning)

2) วางแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Plan) พัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) และจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะของบุคลากรพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Skills for the future)

3) ออกแบบโปรแกรมดูแลบุคลากรเข้าใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้ตรงตามความคาดหวังขององค์กร (Onboarding Program)

4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System - HRIS)

5) สร้างความพร้อมและพัฒนาทักษะในอนาคต (Future Skills for HR) ของทีมบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่การเป็น HR Business Partner (HRBP)

๓.๒ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลและพื้นที่ที่มีความยืดหยุ่นรองรับภารกิจในอนาคต (Flexible Workspace Utilization)

๓.๒.๑ วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้มีการทำงานเป็นทีมที่ข้ามหน่วยงาน/สำนัก มีผลสำเร็จของงานร่วมกัน ให้ความสำคัญในการออกแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ทุกช่วงวัย (Flexible Benefit) การสร้างสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่นกับการทำงาน (Work from Anywhere) สามารถทำงานได้สะดวกและเกิดประสิทธิภาพสูงระดับองค์กร สนับสนุนบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ (Hybrid Working) และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

๓.๒.๒ แผนงานและโครงการ

- 1) สนับสนุนบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ (Hybrid Working)
- 2) การจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้ยืดหยุ่นกับการทำงาน (Work from Anywhere) เพื่อตอบสนองภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต
- 3) ออกแบบสวัสดิการให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ทุกช่วงวัย (Flexible Benefit)

๓.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมค่านิยมองค์กรและการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร (Core Values and Employee Engagement)

๓.๓.๑ วัตถุประสงค์

พัฒนาการทำงานในเชิงรุก เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ นำเสนอความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมค่านิยมองค์กรและการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร (Core Values and Employee Engagement) มีการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ มีการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ และมีการนำปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ มาสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ เน้นการปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) ของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ในทุกระดับ

๓.๓.๒ แผนงานและโครงการ

- 1) ปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้มุ่งเน้นการทำงานในเชิงรุกและสร้างมูลค่าเพิ่มในงาน (Value Added)
- 2) ส่งเสริมและสร้างการตระหนักรู้ค่านิยมองค์กร (Core Values Awareness)
- 3) ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Employee Engagement) และนำปัจจัยนั้นมาสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4) การสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน (HR Club Friday)

๓.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อรองรับภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต (Talent Management & Succession)

๓.๔.๑ วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ให้มีทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และสมรรถนะหลักของสถาบันฯ โดยมุ่งเน้นพัฒนาเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ในด้านต่าง ๆ ที่ครอบคลุมเรื่องความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีระบบการค้นหาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อรองรับภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต (Talent Management & Succession) และมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้เป็นนักคิด มีความสามารถในการตัดสินใจและมีความคิดเชิงวิฤตที่จะพร้อมรับกับปัญหาที่มีความซับซ้อนในอนาคตได้

๓.๔.๒ แผนงานและโครงการ

- 1) สร้างระบบขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) และระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
- 2) วางแผนพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Talent Management & Succession Planning)
- 3) การปรับปรุงระบบประเมินผลเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency Performance Management)

๓.๕ แผนงานและโครงการ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนและยกระดับขีดความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Boosting Resilient Capacity for Human Resources)

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๑	<p>การประเมินขีดความสามารถ และการวางแผนกำลังคน และมีการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเมินขีดความสามารถเจ้าหน้าที่เพื่อกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - เตรียมวางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พร้อมรองรับภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต - เจ้าหน้าที่ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดความเป็นกลางและเสมอภาคในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง - ผู้บริหารสถาบันฯ มีข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน 	<p>การประเมินขีดความสามารถ และการวางแผนกำลังคน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำความเข้าใจภารกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต - วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันว่าเจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานระดับใด - ประเมินจำนวนและประเภทงานของแต่ละหน่วยงาน/สำนัก เพื่อคาดการณ์จำนวนกำลังคนที่ต้องการในอนาคต - วิเคราะห์จำนวนความต้องการอัตรากำลังในอนาคต ทำให้เห็นภาพว่า แต่ละหน่วยงาน/สำนัก เกิดความไม่สมดุลระหว่างจำนวนงานและจำนวนคน - วิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของเจ้าหน้าที่ (สถิติอัตราการลาออก การเกษียณอายุ) 	✓			HR

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๒	<p>วางแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Plan) พัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) และจัดทำเส้นทางฝึกอบรม (Training Roadmap) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะของบุคลากรพร้อมรองรับการเปลี่ยนในอนาคต (Skills for the future)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา (Training Need) ของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ - เพื่อกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนา (Training Course) ให้สอดคล้องกับขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) - เพื่อจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานตามลำดับความสำคัญและความจำเป็น - เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงระยะเวลาในการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันฯ กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนา (Training Course) ได้เหมาะสมและสอดคล้องกับขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) - เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสอดคล้องกับทิศทางของสถาบันฯ - เจ้าหน้าที่ทราบถึงระยะเวลาในการพัฒนาตนเองและสามารถวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เพื่อเกิดความก้าวหน้าทางอาชีพ - สถาบันฯ มีข้อมูลการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา (Measurement and Evaluation) เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาทักษะให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 	<p>ขั้นตอนการวางแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Plan)</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา (Training Need) ๒) การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนา (Training Course) ๓) การจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนา (Annual Plan) ๔) การดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาจริง (Implementation) ๕) การวัดและการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา (Measurement and Evaluation) <p>ขั้นตอนในการจัดทำเส้นทางฝึกอบรม (Training Roadmap)</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) กำหนดเป้าหมายการฝึกอบรม ๒) กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ๓) ดำเนินการตามแผนการฝึกอบรม <p>เจ้าหน้าที่แต่ละระดับ/รายบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> ๔) ติดตามผลการฝึกอบรม 	ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	HR

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๓	<p>ออกแบบโปรแกรมดูแลพนักงานเข้าใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้ตรงตามความคาดหวังขององค์กร (Onboarding Program)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อเป็นการสร้างความประทับใจแรก (first impressions) ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสถาบันฯ - เพื่อให้เจ้าหน้าที่ใหม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 	เจ้าหน้าที่เข้าใหม่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่เข้าใหม่มีการแสดงออกถึงความผูกพันต่อสถาบันฯ ในการพูดถึงสถาบันฯ ในแง่ดี การคงอยู่กับสถาบันฯ และการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน - เจ้าหน้าที่เข้าใหม่ได้รับประสบการณ์ที่ดีในช่วงการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การทำงาน (Onboarding) 	<p>ออกแบบโปรแกรมดูแลพนักงานเข้าใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> - HR พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ใหม่ถึงความคาดหวังองค์กร และสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานของทีม พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับตัวเข้ากับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน โดย HR จะพูดคุยตามระยะเวลาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ใหม่ ดังต่อไปนี้ - One Day - One Week - One Month - One Quarter - HR สรุปผล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผู้บริหาร เพื่อรับทราบ กรณีมีประเด็นปัญหาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือเรื่องอื่นๆ ภายในองค์กร เพื่อเตรียมวางแผนในการแก้ไขปัญหาเชิงรุก 	←		→	HR, ผู้บังคับบัญชา ทุกหน่วยงาน

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๔	<p>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System - HRIS)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสนับสนุนงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ - ข้อมูลบุคลากรที่จัดเก็บผ่านระบบ HRIS จะมีความปลอดภัยมากขึ้น - เพื่อนำเสนอข้อมูล HR Dashboard ให้ผู้บริหารพิจารณาถึงสถานการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันและอนาคตได้ 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System HRIS)	<p>ขั้นตอนในการจัดทำระบบ HRIS</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) การวางแผนระบบ (System Planning) ๒) การออกแบบระบบ (System Design) ๓) การเลือกผู้ให้บริการระบบ (Vendor Selection) ๔) การนำระบบมาปฏิบัติงาน (System Implementation) ๕) การรักษาระบบและประเมินผล (System Maintenance and Evaluation) 	←		→	HR, OM, ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงาน
๕	<p>สร้างความพร้อมและพัฒนาทักษะในอนาคต (Future Skills for HR) ของทีมบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่การเป็น HR Business Partner (HRBP)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. เพื่อสร้างความพร้อมและพัฒนาทักษะในอนาคต (Future Skills for HR) ของทีมบริหารทรัพยากรบุคคล ๒. เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่การเป็น HR Business Partner (HRBP) 	ทีมบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - ทีมบริหารทรัพยากรบุคคลมีความรู้และทักษะในอนาคต (Future Skills for HR) เพิ่มขึ้น - ทีมบริหารทรัพยากรบุคคลมีศักยภาพในการบริหารคนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การพัฒนา รวมไปถึงการรักษาขวัญกำลังใจพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว 	<p>ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนที่ ๑ การประเมินตนเอง (Self Assessment) ของบริหารทรัพยากรบุคคล - ขั้นตอนที่ ๒ การประชุมร่วมกันระหว่างที่ปรึกษา ผู้บริหาร และทีมบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาแนวโน้มของงานในอนาคต - ขั้นตอนที่ ๓ การสรุปแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) และการนำไปปฏิบัติ - ขั้นตอนที่ ๔ การติดตามและทบทวนแผนการพัฒนา (IDP) 	←		→	ที่ปรึกษาผู้บริหาร และทีมบริหารทรัพยากร

๓.๖ แผนงานและโครงการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลและพื้นที่ให้มีความยืดหยุ่นรองรับภารกิจในอนาคต (Flexible Workspace Utilization)

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๑	<p>สนับสนุนบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ (Hybrid Working)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่คล่องตัว - เจ้าหน้าที่จะได้รับอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม - ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากสถานการณ์รถติดในการเดินทางมาปฏิบัติงานที่สำนักงานทุกวัน สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น - สถาบันฯ มีนโยบาย Work Form Anywhere (WFH) 	<p>สถาบันฯ เตรียมพร้อมรับมือการทำงานแบบ Hybrid Working ดังต่อไปนี้</p> <p>๑) ออกนโยบาย Work Form Anywhere (WFH) โดยใช้โมเดล Occasional Office คือการเข้าสำนักงานผสมกับทำงานจากที่บ้าน โดยการเข้าสำนักงาน จะเน้นงานที่ต้องการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น หรือการประชุม เป็นต้น</p> <p>๒) กำหนดตัวชี้วัดสำคัญในการวัดผลงาน สร้างความเท่าเทียมระหว่างคนทำงานที่สำนักงาน และที่บ้าน</p> <p>๓) จัดเตรียมพื้นที่ทำงานในสำนักงานรูปแบบ Co-Working Space เพื่อรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ Work from Anywhere</p> <p>๔) เพิ่มกระบวนการทำงานที่เป็นดิจิทัล เช่น การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการส่งเอกสาร เป็นต้น</p> <p>๕) เพิ่มช่องทางการ Feedback ผลการปฏิบัติงาน จากระยะไกลที่ชัดเจนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในช่วงที่ไม่ได้เจอกัน</p>	←		→	HR, OM, ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงาน

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๒	<p>การจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้ยืดหยุ่นกับการทำงาน (Work from Anywhere) เพื่อตอบสนองภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้ยืดหยุ่นกับการทำงาน (Work from Anywhere) เจ้าหน้าที่มีอิสระในการทำงานมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาและสถานที่ในการทำงาน - จัดพื้นที่สำนักงานรูปแบบ Co-Working Space ซึ่งเป็นพื้นที่การทำงานที่แต่ละหน่วยงาน/สำนัก สามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน หรือ การนัดประชุมคุยงานด่วนได้ทันที 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่มีอิสระและมีความสุขในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น - สถาบันฯ มีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงทุกหน่วยงาน/สำนัก 	<p>แผนการดำเนินงานจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้ยืดหยุ่นกับการทำงาน (Work from Anywhere) มีดังนี้</p> <p>๑) จัดสรรอุปกรณ์ทางด้าน IT และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานรูปแบบ Work from Anywhere</p> <p>๒) จัดบรรยากาศภายในสำนักงานเพื่อช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน Co-Working Space คือพื้นที่ทำงานที่มีการออกแบบดีไซน์ ให้มีความสวยงามทันสมัย ดูแล้วน่านั่งทำงาน เป็นเหมือนพื้นที่ที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ หรือไอเดีย ความคิดสร้างสรรค์ จนสามารถสร้างสรรค์งานหรือทำงานได้เพิ่มมากขึ้น</p> <p>๓) จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกภายในสำนักงาน จัดพื้นที่สำนักงานที่มีความพร้อมทั้งพื้นที่และอุปกรณ์ทำงาน คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ โพรเจคเตอร์ จอ LCD ไวท์บอร์ด และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ ไม่ว่าจะคุยงาน ประชุมกลุ่มย่อย มีการแยกพื้นที่ส่วนกลาง พื้นที่ส่วนตัว มุมพักผ่อน โซนออกกำลังกาย พื้นที่กิจกรรม หรือมีบริการห้องครัว หรือให้บริการกาแฟ ขนม เครื่องดื่ม เป็นต้น</p>	← →			HR, OM, ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงาน

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๓	<p>ออกแบบสวัสดิการให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ทุกช่วงวัย (Flexible Benefit)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อออกแบบสวัสดิการให้ยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - เพื่อออกแบบสวัสดิการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ - เพื่อให้สถาบันฯ มีสวัสดิการที่สามารถดึงดูดใจคนรุ่นใหม่ได้ 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจมีอิสระและยืดหยุ่นในระบบสวัสดิการ - สถาบันฯ เพิ่มความสามารถในการจูงใจคนรุ่นใหม่ - งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีความทันสมัยด้วยระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น 	<p>ขั้นตอนออกแบบสวัสดิการให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ทุกช่วงวัย (Flexible Benefit)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดกลยุทธ์ด้านสวัสดิการร่วมกับคณะกรรมการสวัสดิการฯ และประเมินความพร้อมของสถาบันฯ - ออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่น ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านสวัสดิการที่กำหนดไว้ รับฟังความคิดเห็นและความต้องการจากเจ้าหน้าที่ศึกษาข้อมูลทั้งภายในและภายนอก - นำเสนอรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น ๓-๔ รูปแบบเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา - สื่อสารให้เจ้าหน้าที่เข้าใจ และนำระบบสวัสดิการยืดหยุ่นไปใช้ - ประเมินผล/ปรับปรุง ระบบสวัสดิการยืดหยุ่น 			✓	HR, คณะกรรมการสวัสดิการฯ

๓.๗ แผนงานและโครงการ ตามยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมค่านิยมองค์กรและการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร (Core Values and Employee Engagement)

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๑	<p>ปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ปรับกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้มุ่งเน้นการทำงานในเชิงรุกและสร้างมูลค่าเพิ่มในงาน (Value Added)</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>- เพื่อให้ผู้บริหารได้รับฟังปัญหาหรือข้อเสนอแนะ และมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเป้าหมาย (Gold) ในการปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่</p>	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ที่มีกระบวนการทางความคิด (Mindset) ที่มุ่งเน้นการทำงานในเชิงรุก - เจ้าหน้าที่หน่วยงาน/สำนักอื่น ๆ ได้รับความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและสร้างมูลค่าเพิ่มในงาน (Value Added) ของตนเอง - เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจในบทบาทของตนเองต่อความสำเร็จในยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่มีกระบวนการทางความคิด (Mindset) ในการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของตนเอง - เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้นำเสนอนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในงาน (Value Added) - สร้างค่านิยมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ผ่านระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) โดยให้ความสำคัญในการนำเสนอความรู้และประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 	←		→	HR

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๒	ส่งเสริมและสร้างการตระหนักรู้ ค่านิยมองค์กร (Core Values) <u>วัตถุประสงค์</u> - เพื่อสร้างความเข้าใจ และเห็นถึง ความสำคัญของค่านิยมหลักของ สถาบันฯ - เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การตื่นตัว และการรับรู้เชิงบวก - เพื่อสร้างการเข้าใจ และเห็นภาพถึง ลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงาน ที่ได้รับผิดชอบ	เจ้าหน้าที่ ทุกระดับ	- เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจ และเห็นถึง ความสำคัญของค่านิยมหลักของ สถาบันฯ - เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วม ตื่นตัว และมีการ รับรู้ในเชิงบวก - เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจ และเห็น ภาพถึงลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในงานที่ได้รับผิดชอบของตนเอง - เจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ ในทุกระดับ ยึดถือค่านิยมองค์กร (Core Values) และปฏิบัติบนเป้าหมายการทำงานใน ทิศทางเดียวกัน - สถาบันฯ ดำเนินภารกิจได้สำเร็จตาม ยุทธศาสตร์ พร้อมรองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต	ขั้นตอนการส่งเสริมและสร้างการ ตระหนักรู้ค่านิยมองค์กร (Core Values) ดังต่อไปนี้ - จัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ ในรูปแบบการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม (Learning by Doing) วางแผนงาน ร่วมกับคณะทำงานขับเคลื่อนค่านิยม และสร้างความผูกพันองค์กร (Core En Committee) เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ ต่อชุดค่านิยมองค์กร (Core Values) ของสถาบันฯ และพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ เพื่อนำไปสู่การแสดงออก พฤติกรรมตามความคาดหวัง โดยจัด กิจกรรมต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน - ประเมินผลกิจกรรม (Evaluation) สำรวจการตระหนักและรับรู้ถึงชุด ค่านิยมองค์กร (Core Values) ของ สถาบันฯ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อประเมินผลการตระหนักรู้ - คณะทำงานขับเคลื่อนค่านิยมและ สร้างความผูกพันองค์กร (Core En Committee) ร่วมประชุมเพื่อสรุปผล การจัดกิจกรรม และหาแนวทางร่วมกัน เพื่อปรับเปลี่ยนแผนงานดำเนินโครงการ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ	←	→		HR, CoreEn

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๓	<p>ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Employee Engagement) และนำปัจจัยนั้นมาสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้สถาบันฯ ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่ - เพื่อให้สถาบันฯ มีข้อมูลเบื้องต้นสำหรับเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Organization Culture) ต่อไปในอนาคต 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันฯ ทราบถึงผลการวิเคราะห์ความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในสถาบันฯ (Employee Engagement) - สถาบันฯ มีแนวทางการส่งเสริมความผูกพันของเจ้าหน้าที่ - สถาบันฯ มีข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการต่อยอดในการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ไปพัฒนาค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Core value and Organization Culture) ในอนาคต 	<p>ขั้นตอนการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - แบบสำรวจ (Survey) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติในการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน - การสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกในการศึกษาถึงความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กร และประเด็นต่าง ๆ ภายในองค์กร - วิเคราะห์ข้อมูล Exit Interview เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงประเด็นสาเหตุของการลาออก - สรุปผลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ และวางแผนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - นำเสนอรายงานผลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อผู้บริหาร 	←	→		HR

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๔	<p>การสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน (HR Club Friday)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ - เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ และแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจจากผู้บริหาร - เพื่อให้หน่วยงาน/สำนัก ได้ทราบระดับความผูกพัน และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน/สำนัก ที่มีต่อการส่งเสริมความผูกพันในปัจจุบันต่าง ๆ 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น - งานด้านทรัพยากรบุคคลทราบระดับความผูกพันของแต่ละหน่วยงาน/สำนัก และนำข้อมูลดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางในการส่งเสริมความผูกพันของแต่ละหน่วยงาน/สำนัก เพื่อยกระดับความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในสถาบันฯ ในภาพรวมให้สูงขึ้น 	<p>ขั้นตอนการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน (HR Club Friday)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดช่องทางให้เจ้าหน้าที่ได้พูดคุยแบบไม่เป็นทางการภายในหน่วยงาน/สำนัก (ทุกวันศุกร์) โดยมี HR เข้าร่วมรับฟังเพื่อรับรู้ข้อมูล และเจ้าหน้าที่สามารถเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคล/สถาบันฯ เช่น การดำเนินงานต่าง ๆ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นต้น - HR วิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อนำเสนอผู้บริหาร เป็นประจำทุกเดือน - ดำเนินการยกระดับความผูกพันของแต่ละหน่วยงาน/สำนัก ที่มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อสถาบันฯ น้อยกว่าค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของสถาบันฯ ในภาพรวมของสถาบันฯ โดยส่งข้อมูลผลสำรวจความผูกพันฯ ให้หน่วยงาน/สำนัก ที่มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมของสถาบันฯ ทราบ เพื่อพิจารณาจัดทำแผนส่งเสริมความผูกพันของหน่วยงาน/สำนัก ร่วมกับ HR และร่วมกันติดตามประเมินผลการดำเนินงานไตรมาสละ ๑ ครั้ง 	←		→	HR

๓.๘ แผนงานและโครงการ ตามยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อรองรับภารกิจของสถาบันฯ ในอนาคต
(Talent Management & Succession)

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๑	<p>สร้างระบบขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) และระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสร้างระบบขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) และระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและรองรับต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ - เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งงาน และการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ - หัวหน้างานและงานบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถกำหนดแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ในระดับต่าง ๆ มีความชัดเจนและเป็นระบบ 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) และระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ทันสมัย สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและรองรับต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ - สถาบันฯ มีการดำเนินการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และกำหนดรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่เจ้าหน้าที่สถาบันฯ อย่างเหมาะสม - เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความเข้าใจในทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สำหรับตำแหน่งงาน และการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ 	<p>ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำความเข้าใจภารกิจ ยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ และลักษณะการบริหารงานในปัจจุบัน ทั้งในเชิงโครงสร้างองค์กร ขอบเขตของงาน และคำบรรยายลักษณะงาน - ทบทวน และวิเคราะห์การจัดทำ Job Family - ทบทวน และวิเคราะห์การจัดทำ Technical & Behavior Competency - ทบทวน และวิเคราะห์การจัดทำ Career Path Management - ปรึกษาหารือ ร่วมกับ ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในความคาดหวัง ที่มีต่อตำแหน่งงานต่าง ๆ - ดำเนินการจัดทำ Technical & Behavior Competency Dictionary และ Career Path Management ให้สอดคล้องตามความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบ และประสิทธิภาพ - วางแผนการนำระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ 	✓			HR

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๒	<p>วางแผนพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Talent Management & Succession Planning)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - สถาบันฯ สามารถคัดเลือกและพัฒนาเจ้าหน้าที่ภายในสถาบันฯ ให้มีทักษะและความสามารถเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งที่ต้องการผู้สืบทอด - สถาบันฯ ลดความเสี่ยงในการพบปัญหาของการสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่ใหม่ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง และวัฒนธรรมองค์กรของทางสถาบันฯ - เพื่อเตรียมการล่วงหน้า รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสถาบันฯ อย่างไม่มีสะดุด 	เจ้าหน้าที่ผู้สืบทอดตำแหน่ง	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่เห็นคุณค่าในการพัฒนาตัวเอง มีโอกาสเติบโตและพัฒนาอาชีพในงานของตนเอง เพื่อเตรียมพร้อมรับตำแหน่งที่สูงขึ้น - เจ้าหน้าที่เกิดความผูกพันต่อสถาบันฯ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าของสถาบันฯ ร่วมกัน - สถาบันฯ สามารถวางแผนกำลังคน เพื่อเตรียมการล่วงหน้า และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ 	<p>ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้</p> <p>๑) กำหนดตำแหน่งที่ต้องการแผนสืบทอด ประเมินจากยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ ว่าตำแหน่งใดที่มีผลกระทบต่อสถาบันฯ และวิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการ</p> <p>๒) กำหนดคุณสมบัติที่ต้องการอย่างละเอียด เป็นการประเมินทักษะและความสามารถที่ต้องการอย่างละเอียด (Job Profile) เพื่อเป็นมาตรฐานในการสรรหาผู้สืบทอดให้ตรงกับคุณสมบัติ</p> <p>๓) สรรหา ประเมิน และจัดลำดับผู้สืบทอด เป็นการเริ่มค้นหาตัวผู้มีความรู้สืบทอดมาทดแทนตำแหน่ง โดยอาจประเมินจาก Talent Pool หรือพิจารณาจากบุคคลที่มีตำแหน่งรองลงมา</p> <p>๔) วางแผนพัฒนาทักษะและความสามารถผู้สืบทอด พัฒนาผู้สืบทอดที่เข้าเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศา และใช้แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)</p> <p>๕) ทำตามแผน จัดทำโครงการพัฒนาผู้สืบทอด เพื่อสร้างให้เกิดความพร้อมหากมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทันที</p> <p>๖) ประเมินผู้สืบทอดเป็นประจำ มีการประเมินผู้สืบทอดเป็นระยะทุกปี เพื่อจะได้คนที่เหมาะสมที่สุด</p>			✓	HR

ลำดับ	แผนการดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย	ผลผลิตรายปีงบประมาณ	งาน/กิจกรรม	ช่วงเวลาการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ/ ผู้เกี่ยวข้อง
					ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	
๓	<p>การปรับปรุงระบบประเมินผลเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency Performance Management)</p> <p>วัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม - งานด้านทรัพยากรบุคคลสามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาเจ้าหน้าที่สถาบันฯ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 	เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงาน/สำนัก มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน - เจ้าหน้าที่สามารถพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเองสูงขึ้น - สถาบันฯ บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้ตั้งไว้ 	<p>การออกแบบและกำหนดตัวชี้วัด โดยแบ่งออกเป็น ๓ หมวด ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) ตัวชี้วัดประจำปีตามกลยุทธ์ ๒) ตัวชี้วัดที่เป็นการปรับปรุงพัฒนางานของตนเอง ๓) ตัวชี้วัดที่เป็นการช่วยเหลือปรับปรุงพัฒนางานของเพื่อนร่วมงาน/สถาบันฯ 		✓		HR

บรรณานุกรม

- Cheng-Tozun, D. (2018). **Work-Life Balance vs. Work-Life Integration: How Are They Different, and Which One is for You?**. Inc. Retrieved from <https://www.inc.com/dorcas-cheng-tozun/how-work-life-integration-can-help-you-have-it-all.html>
- Craig, W. (2017). **Growth Mindset: What It Is and What It Makes Better Leaders**. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/10/03/growth-mindset-what-it-is-and-why-it-makes-better-leaders/#7833b4f733c88>
- Doyle, A. (2020). **Skill Set Definition and Examples**. The Balance Careers. Retrieved from <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-skill-set-2062103>
- Katchwattana, P. (2019). **เรียนรู้แนวคิด ‘Work-life Integration’ ในมุมมอง ‘แลร์รี่ สมิธ’ ความลงตัวของชีวิตกับงานที่คนรุ่นใหม่คู่ควร**. Salika: Knowledge Sharing Space. เข้าถึงจาก <https://www.salika.co/2019/09/21/work-life-integration-larry-smith-book/>
- Stauffer, B. (2020). **What Are 21st Century Skills? Applied Educational Systems**. Retrieved from <https://www.aeseducation.com/blog/what-are-21st-century-skills>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). **ระบบราชการ ๔.๐**. เข้าถึงจาก <https://opdc.go.th/file/reader/aXx8NTB8fGZpbGVfdXBsb2Fk>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). **ข้าราชการ ๔.๐**. เข้าถึงจาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil_officer_th_4.0.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). **ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล**. เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/digital_skills2
- ธาดา ราชกิจ (๒๕๖๓). **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน**. HRNOTE.ASIA. เข้าถึงจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>
- ธาดา ราชกิจ (๒๕๖๓). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)**. HRNOTE.ASIA. เข้าถึงจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/>

ภาคผนวก

๑. อภิธานศัพท์

คำนิยามสำหรับคำศัพท์ที่ใช้ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘) มีดังนี้

๑.๑ ผู้อำนวยการสำนัก หมายถึง เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ระดับ ๑๕-๑๖

๑.๒ หัวหน้าฝ่าย/ตำแหน่งที่เทียบเท่า และผู้จัดการอาวุโส หมายถึง เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ระดับ ๑๔

๑.๓ ผู้จัดการ/ตำแหน่งที่เทียบเท่า หมายถึง เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ระดับ ๑๓

๑.๔ เจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโส หมายถึง เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ระดับ ๑๑-๑๒

๑.๕ ลูกจ้าง หมายถึง ลูกจ้างสถาบันฯ สัญญารายปี ระดับ ๑๐

๑.๖ กรอบความคิด (Mindsets) หมายถึง ชุดความเชื่อ และฐานคติ (Set of Beliefs and Assumptions) โลกทัศน์ (Worldview) รูปแบบวิธีคิด (Mental Model) ที่มนุษย์มีเกี่ยวกับตนเองและสิ่งที่ประสบพบเจอ โดยกรอบความคิดเป็นผลจากประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาในอดีต และมีอิทธิพลต่อวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรม โดยที่มนุษย์อาจไม่ตระหนักถึงกรอบความคิดที่มีอยู่ ตัวอย่างของ Mindset เช่น Entrepreneurial Mindset ซึ่งหมายถึง ทักษะแบบผู้ประกอบการที่ส่งผลให้ดำเนินกิจกรรมและมุ่งผลลัพธ์แบบผู้ประกอบการ หรือ Outward Mindset ซึ่งหมายถึง ทักษะในการให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยกว่าตนเอง และส่งผลให้มีพฤติกรรมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นต้น โดยในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘) นี้ ได้กำหนดกรอบความคิดที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาไว้ ๔ กรอบความคิด ประกอบด้วย

๑.๖.๑ กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง ทักษะคิด แบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและบริหารการเรียนรู้และพัฒนาของตนเอง (Self-driven Learning) กล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ พร้อมรับการตรวจสอบ และให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่น

๑.๖.๒ กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset) หมายถึง ทักษะคิด ที่มองเห็นคุณค่าของผู้อื่น และให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยไปกว่าของตนเอง เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ที่มีกรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม ปฏิบัติต่อผู้อื่นไม่ว่าใครก็ตามด้วยความเคารพ (Respect) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อส่วนรวม โดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกระดับ ทำงานด้วยจิตสาธารณะเป็นที่ตั้งโดยตระหนักและมุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อประเทศเป็นสำคัญ

๑.๖.๓ กรอบความคิดแบบสากล (Global Mindset) หมายถึง ทักษะคิด ที่เปิดรับและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกและความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบสากลจะสามารถระบุโอกาส

(Opportunities) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาส ทำงานบนหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากล เช่น หลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) หรือหลักสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถนำหลักสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองโดยที่ยังสามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานสากล และทำงานภายใต้ความหลากหลายของวัฒนธรรมและความแตกต่างของปัจเจกบุคคลได้

๑.๖.๔ กรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Mindset) หมายถึง ทักษะที่ช่วยให้บุคคลเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการใช้และดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนา การทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีความสนใจใคร่รู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้าใจรูปแบบและทิศทางของเทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Digital Landscape) สามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ที่มีกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัลจะสามารถทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างมาก รวมทั้งมองเห็นโอกาสและสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๗ กรอบทักษะ (Skillsets) หมายถึง กลุ่มทักษะที่สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง สามารถสังเกต วัตถุประสงค์ และพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่เจ้าหน้าที่สถาบันฯ จะต้องเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น) เจ้าหน้าที่สถาบันฯ จะต้องมีความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ ๓ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ สามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งเตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ (๓) ทักษะตามสายงาน (Technical Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่สถาบันฯ สามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน

๑.๘ ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร โครงสร้างอำนาจ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น ระบบการทำงาน สถานที่ทำงาน เครื่องมือในการ

ปฏิบัติ เป็นต้น) และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน) ที่ส่งผลต่อความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออกมาของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ

๑.๙ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์หรือกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ โดยปัจจัยที่สำคัญของการบริหารนั้นประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญ ๔ ประเด็น คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และการบริหารจัดการ โดยที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลายมิติ และมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผนและการสรรหาบุคลากร การอบรมและพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทน การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการทำงานตลอดจนการประเมินผลการทำงาน การดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัยและการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

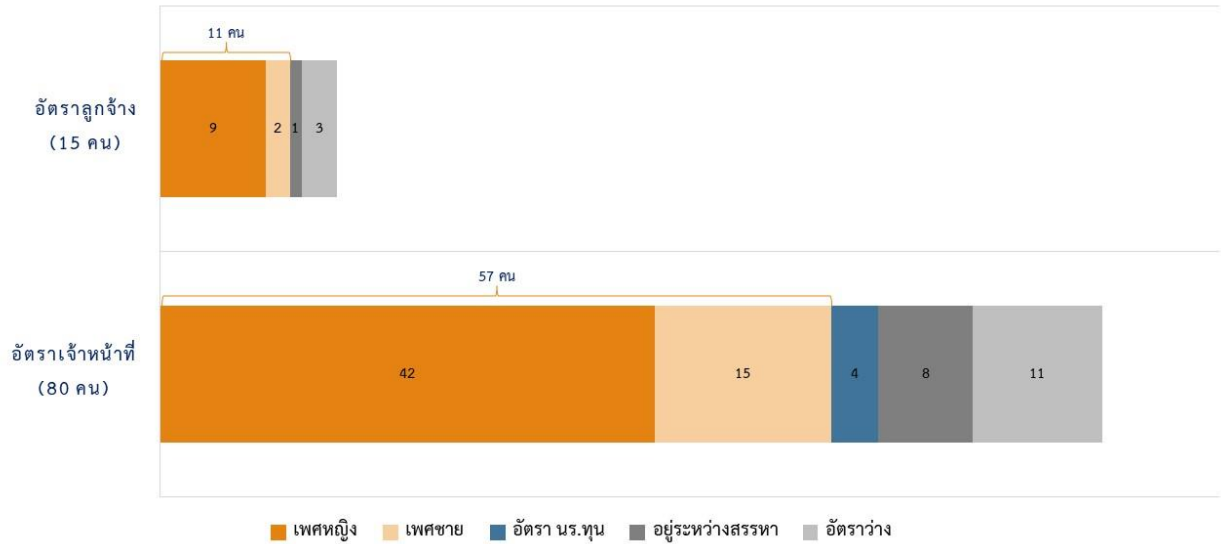
๑.๑๐ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถยกระดับกรอบความคิด (Mindset) และความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความพร้อมในการเติบโตไปตามเส้นทางอาชีพ โดยกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรกรอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสัมมนาถ่ายทอดประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการทำงานจริง และการสอนงาน การเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) การเรียนรู้จากการได้รับการโค้ช และการสะท้อนคิด เป็นต้น

๑.๑๑ ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) คือ ระบบการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ มาพัฒนาให้เป็นระบบแนวทางการบริหารแนวทางการทำงานภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการนิยามความรู้ขององค์กรขึ้น เพื่อให้เกิดการต่อยอดและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงช่วยนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๑.๑๒ การผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) หมายถึง การผสมผสานชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานที่มีความยืดหยุ่น บุคลากรสามารถกำหนดตารางเวลาของชีวิตประจำวันและการทำงานให้เหมาะสมกับวิถีความพึงใจในการใช้ชีวิตของแต่ละคนได้ และไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานที่สถานที่ทำงานตามเวลาที่กำหนดอีกต่อไป บุคลากรสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ เมื่อไหร่ก็ได้โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือทำงานร่วมกัน (Collaborative Tools) นอกจากนี้ ในการทำงานโดยในการบริหารงานนั้นจะให้ความสำคัญผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

๒. ข้อมูลพื้นฐานด้านงานบุคคล

อัตรากำลังคน ณ วันที่ 17 สิงหาคม 2565



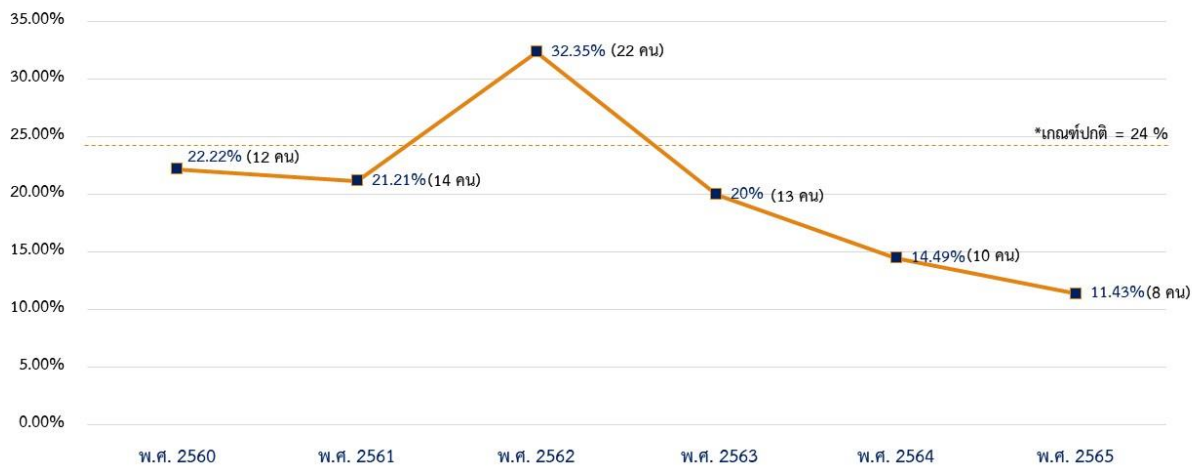
ข้อมูลเปรียบเทียบ จำนวน อายุงานเฉลี่ย และอายุเฉลี่ย ของบุคลากรในแต่ละ Job Level



จากข้อมูลเปรียบเทียบ พบว่า...

- บุคลากร Level 12 มีจำนวนมากที่สุด คือ 25 คน โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 34 ปี และมีอายุงานเฉลี่ย 5 ปี
- รองลงมาคือ บุคลากร Level 11 มีจำนวน 21 คน โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 31 ปี และมีอายุงานเฉลี่ย 3 ปี

อัตราการลาออก (Turnover Rate) 5 ปี ย้อนหลัง (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2565)



อัตราการออกจากงาน ต่อปี = จำนวนบุคลากรที่ออก x 100 / จำนวนบุคลากรทั้งหมดโดยเฉลี่ย

*อัตราการลาออกปีละ 24 % เป็นเกณฑ์ปกติ หากตัวเลขสูงกว่า 24 % แสดงว่าองค์กรนั้นมีปัญหาด้านบุคลากร (<https://www.siamhrm.com>)

๓. การนำแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ

๓.๑ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘) จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการร่วมมือกันของทุกหน่วยงาน/สำนัก โดยที่แต่ละหน่วยงาน/สำนัก มีบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบหลักที่แตกต่างกัน ดังนี้

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่
<p>๑. ผู้บริหารทุกหน่วยงาน/สำนัก</p> <p>มีหน้าที่กำหนดให้วาระเรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ กำหนดทิศทางด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน/สำนักให้มีความชัดเจน ทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาในระดับหน่วยงาน/สำนัก ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุไว้ใน “แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘)” และพันธกิจของสถาบันฯ - พัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากร รวมถึงแนวทางการประเมินและการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันฯ โดยยึดเป้าหมายของ

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่
<p>๒. ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ</p> <p>มีหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>การพัฒนาตามที่กำหนดไว้ใน “แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘)”</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการพัฒนาความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ตามทิศทางที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน/สำนัก และสถาบันฯ - เสริมสร้างเสริมแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง - ประเมินและติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน/สำนัก ร่วมกับหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ
<p>๓. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ</p> <p>มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดคล้อง และทันการณ์กับความจำเป็นในการทำงาน เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนา ด้วยการมอบหมายงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedbacks) และให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ โดยมุ่งไปที่การสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะเติบโตตามเส้นทางอาชีพตามเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล - จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ เช่น เวลาในการเรียนรู้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเต็มที่ - ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพและบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ ก็สามารถ

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่
	<p>มอบหมายงานที่มีความท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้จากการทดลองทำ และเรียนรู้จากความผิดพลาดร่วมกัน - ดูแลและติดตามการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกับหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ
<p>๔. เจ้าหน้าที่สถาบันฯ</p> <p>มีหน้าที่ร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการประเมินขีดความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง และกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง และประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองด้วยความเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญและทำความเข้าใจ “แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘)” - มีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการประเมินขีดความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง และกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง - หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ - ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากบุคคลอื่น

๓.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตามบทบาทของงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนด สามารถวัดผลสำเร็จจากการดำเนินการระหว่างปี ๒๕๖๖-๒๕๖๘ โดยตัวชี้วัด ดังนี้

๓.๒.๑ ทุกหน่วยงาน/ สำนัก มีแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่สอดคล้องกับ “แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘)” และยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ

๓.๒.๒ ระดับความสำเร็จในออกแบบวางแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Plan) เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Technical & Behavior Competency) ที่ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ทุกระดับ

๓.๒.๓ ร้อยละของเจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน/สำนัก ที่มีการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

๓.๒.๔ จำนวนผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาของเจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน/สำนัก

๓.๒.๕ ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ

๓.๒.๖ ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานสะท้อนให้เห็นถึงนวัตกรรม การคิดแบบใหม่ การบูรณาการ หรือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่อประโยชน์ของสถาบันฯ

๓.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การขับเคลื่อน “แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๖๘)” ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่มีอำนาจในการขับเคลื่อน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ โดยเงื่อนไขหลักของความสำเร็จประกอบด้วย ๓ ประเด็น ดังนี้

๓.๓.๑ การปรับปรุงแบบโครงสร้างและกระบวนการทำงานของสถาบันฯ ให้เป็นการทำงานที่เน้นเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ (Result-oriented) โดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน ลดการทำงานที่เป็นลำดับขั้นและลดการทำงานที่เน้นกฎระเบียบเป็นหลัก เพื่อผลักดันการคิดริเริ่มและการทำงานที่ก้าวหน้าสนับสนุนนวัตกรรม

๓.๓.๒ การสนับสนุนนโยบายและเทคโนโลยีในการทำงานแบบ Hybrid Working เพื่อนำไปสู่การใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือทำงานร่วมกัน (Collaborative Tools) ผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) ซึ่งส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น (Employee Flexibility) มีทางเลือกในการทำงาน ช่วยให้เจ้าหน้าที่มีอิสระ และเกิดความพอใจในงานที่ทำได้ เพราะได้เลือกสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการทำงานของตนเอง และช่วยลดความกดดันจากการทำงาน และการทำงานรูปแบบ Hybrid Working จะช่วยดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่ (Attract New Talent) ให้เข้ามาร่วมงานกับสถาบันฯ เพิ่มมากขึ้น เพราะเป็นรูปแบบการทำงานที่อยู่ในความสนใจของ Gen Z และ Gen Y ที่รักอิสระ และมีเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิต

๓.๓.๓ การส่งเสริมและสร้างการตระหนักรู้ในชุดค่านิยมองค์กร (Core Values) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของ สถาบันฯ ในทุกระดับ มีความเข้าใจและเห็นภาพถึงลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงานที่รับผิดชอบของตนเองโดยยึดถือค่านิยมองค์กร (Core Values) และปฏิบัติตนตามเป้าหมายการทำงานในทิศทาง

เดียวกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ผู้ร่วมงานทุกเพศวัยและทุกระดับต่างมีค่านิยมให้เกียรติและเคารพซึ่งกัน
และกัน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเฉกเช่นกัลยาณมิตร ผู้น้อยกล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ แม้จะไม่
ตรงกับความเห็นของผู้อาวุโสด้วยมารยาทที่อ่อนน้อมแบบไทย ผู้ใหญ่ดูแลลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน