



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

HR Scorecard

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

บทที่ 1

หลักการและเหตุผล

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556 เรื่องมาตรการบริหารและพัฒนา กำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2557-2561) ซึ่งประกอบด้วยมาตรการบริหารอัตรากำลังปกติและมาตรการ บริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับใช้เป็นกรอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบ บูรณาการ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของระบบการบริหารและพัฒนากำลังคนเพื่อ ขับเคลื่อนการดำเนินงานของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนด

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดโครงการส่งเสริมการวางแผนและบริหารกำลังคนในส่วน ราชการ เพื่อสนับสนุนให้ส่วนราชการสามารถบริหารและพัฒนากำลังคนได้ตามเจตนารมณ์ของ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2557-2561) สำนักข้าราชการแห่งชาติ พิจารณา แล้วเห็นว่าโครงการดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ ต่อการวางแผนและบริหารกำลังคนของสำนัก ข้าราชการแห่งชาติ ซึ่งผู้อำนวยการสำนักข้าราชการแห่งชาติ ได้อนุมัติการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว โดยดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการให้คำปรึกษาแนะนำของสำนักงาน ก.พ. เริ่มจากการ ตั้งคณะทำงานการวางแผนและบริหารกำลังคนของสำนักข้าราชการแห่งชาติ ตามคำสั่งสำนัก ข้าราชการแห่งชาติ ที่ 352/2559 ลงวันที่ 28 มีนาคม 2559 โดยรองผู้อำนวยการสำนักข้าราชการ แห่งชาติ ที่กำกับดูแลงานด้านบริหาร เป็นประธาน และผู้แทนจากสำนัก/กองที่ครอบคลุมภารกิจ ทุกด้านของสำนักข้าราชการแห่งชาติ เป็นกรรมการ และดำเนินการวินิจฉัยองค์กร โดยใช้ 7S เป็น เครื่องมือ และนำผลที่ได้มาศึกษา วิเคราะห์สภาพปัญหา และกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาขีด ความสามารถ รวมทั้งพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการตามความจำเป็นเร่งด่วน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละส่วน ราชการ ซึ่งมีการจัดประชุมคณะทำงาน และร่วมกันวางแผนการบริหารกำลังคน รวมถึงจัด กิจกรรมระดมสมองเพื่อให้ข้าราชการทุกสายงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักข้าราชการแห่งชาติ ให้สอดคล้องกับภารกิจด้านความมั่นคง และ ภัยคุกคามต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและเพิ่มมากขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

วิสัยทัศน์ : เป็นหน่วยข่าวกรองที่ทันสมัย เพื่อความมั่นคงของชาติและประชาชน

พันธกิจ : ๑. เป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติงานข่าวกรอง ต่อต้านข่าวกรอง ในประเทศ และต่างประเทศ ข่าวกรองทางทหารสื่อสาร ๒. พัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยของหน่วยงานรัฐฝ่ายพลเรือน ๓. เป็นศูนย์กลางบูรณาการงานข่าวกรองของชาติ ๔. เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้ทันสมัย และบุคลากรเป็นมืออาชีพ ๕. การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

ค่านิยม : “มุ่งมั่น ห่มเห มีวินัย เสียสละ เพื่อชาติและประชาชน” (3D1S : Determination, Devotion, Discipline and Sacrifice)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาประสิทธิภาพ ของระบบงาน ข่าวกรอง	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับงาน ข่าวกรองเพื่อการป้องกันและ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาภัย คุกคามต่อความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้าง เอกภาพในประชาคมข่าวกรอง	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมสร้างความ ร่วมมือทางด้านการข่าวและการ รักษาความปลอดภัยในภาค เอกชนองค์กรและภาคประชาชน	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนา มาตรฐานการรักษา ความปลอดภัยใน หน่วยงานของรัฐฝ่าย พลเรือนและเครือข่าย	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยกระดับ สมรรถนะขององค์กรและ ศักยภาพของบุคลากร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาศัก ยภาพในการ รวบรวมข่าวสารทั้งด้าน เปิด ทางลับ และทาง เทคนิค	กลยุทธ์ที่ ๑ ป้องกันและสนับสนุน แก้ไขปัญหาการก่อการร้ายและ ภัยคุกคามรูปแบบใหม่	กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมให้สำนัก ข่าวกรองแห่งชาติเป็นศูนย์กลาง การบูรณาการการข่าวผ่านกลไก ของ ศป.ข. และ สลก.ปช.	กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างและพัฒนา เครือข่ายการข่าวให้ครอบคลุมทั้ง ภาคเอกชน องค์กร ภาคประชาชน และภาคประชาสังคมเพื่อสนับสนุน งานข่าวกรอง	กลยุทธ์ที่ ๑ ปรับปรุง มาตรฐานการรักษาความ ปลอดภัยในหน่วยงาน ฝ่ายพลเรือนของรัฐ	กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการองค์กรตาม หลักธรรมาภิบาล
กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการ ผลิตข่าวกรอง	กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาความสามารถ เพื่อนำไปสู่การป้องกันและ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาภัย คุกคามทางไซเบอร์	กลยุทธ์ที่ ๒ ขยายความร่วมมือ ในประชาคมข่าวกรองทั้งใน และต่างประเทศ	กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มศักยภาพให้ เครือข่ายการข่าวภาคเอกชน องค์กร ภาคประชาชน และภาค ประชาสังคม	กลยุทธ์ที่ ๒ การขับเคลื่อน ความรู้ด้านการรักษาความ ปลอดภัย	กลยุทธ์ที่ ๒ บริหารทรัพยากร บุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจ ข่าวกรอง
กลยุทธ์ที่ ๓ เพิ่มขีด ความสามารถในการ ต่อต้านข่าวกรองและ การปฏิบัติการข่าวสาร	กลยุทธ์ที่ ๓ เสริมสร้างความ มั่นคงของสถาบันหลัก	กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมปฏิบัติการ ร่วมในประชาคมข่าวกรองทั้งใน และต่างประเทศ	กลยุทธ์ที่ ๓ ฝึกอบรมและเปลี่ยน ข้อมูล (Information Sharing Center)	กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาศักยภาพ ให้เจ้าหน้าที่และ ความเชี่ยวชาญในสายงาน พร้อมรองรับการเปลี่ยน- แปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาศักยภาพ ให้เจ้าหน้าที่และ ความเชี่ยวชาญในสายงาน พร้อมรองรับการเปลี่ยน- แปลงอย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่ ๔ ป้องกันและ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาความ แตกแยกภายในชาติ	กลยุทธ์ที่ ๔ ป้องกันและ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาความ แตกแยกภายในชาติ	กลยุทธ์ที่ ๔ ฝึกอบรมและเปลี่ยน ข้อมูล (Information Sharing Center)	กลยุทธ์ที่ ๔ ผลักดันให้มีการตั้ง สำนักงานศูนย์กลุ่มงาน ประสานด้านความมั่นคง การ ข่าวกรองในหน่วยราชการ		

วิสัยทัศน์ : เป็นหน่วยข่าวกรองที่ทันสมัย เพื่อความมั่นคงของชาติและประชาชน

พันธกิจ : 1. เป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติงานข่าวกรอง ต่อด้านข่าวกรองในประเทศและต่างประเทศ ข่าวกรองทางการสื่อสาร
2. พัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยหน่วยงานรัฐฝ่ายพลเรือน
3. เป็นศูนย์กลางบูรณาการงานข่าวกรองของชาติ
4. เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้ทันสมัยและบุคลากรเป็นมืออาชีพ
5. การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

ค่านิยม : มุ่งมั่น ทุ่่มเท มีวินัย เสียสละ เพื่อชาติและประชาชน
(3D 1S : Determination , Devotion , Discipline and Sacrifice)

ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบงานข่าวกรอง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับงานข่าวกรองเพื่อการป้องกันและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาภัยคุกคามต่อความมั่นคง
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างเอกภาพในประชาคมข่าวกรอง
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความร่วมมือทางด้านการข่าวและการรักษาความปลอดภัยในภาคเอกชน องค์กร และภาคประชาชน
ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนามาตรฐานการรักษาความปลอดภัยในหน่วยงานของรัฐฝ่ายพลเรือนและเครือข่าย
ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับสมรรถนะขององค์กรและศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. ข่าวกรองมีคุณภาพสูง แจ้งเตือนภัยล่วงหน้าลดความเสี่ยงภัยคุกคามทุกรูปแบบอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความมั่นคง โอกาสและผลประโยชน์ของไทย รวมทั้งโอกาสต่อไทย
2. เป็นศูนย์กลางการบูรณาการข่าวกรอง เกิดความร่วมมือด้านการข่าวกับหน่วยข่าวกรองทั้งภายในและต่างประเทศ
3. มีศักยภาพด้านการข่าวกรองเชิงรุกโดยความร่วมมือในประชาคมข่าวกรองหน่วยข่าวต่างประเทศ เครือข่ายเอกชนและประชาชน

4. หน่วยงานของรัฐฝ่ายพลเรือนและเครือข่าย มีมาตรฐานความปลอดภัยของชาติ
ที่ทันสมัย สามารถป้องกันและรองรับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ความปลอดภัยอย่างมี
ประสิทธิภาพ

5. เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย มีระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดี
ตามหลักธรรมาภิบาล

บทที่ 3

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ใช้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และพร้อมรับมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ สิ้นสุดลงในปี 2558 ในระหว่างนี้สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับเดิมอย่างต่อเนื่อง จนถึงปี 2559 และได้เริ่มดำเนินการในการวางแผนและบริหารกำลังคนของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึดแนวทางการดำเนินการตามกรอบและแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ที่ประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐ ซึ่งกำหนดองค์ประกอบการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มาตรฐานความสำเร็จ (Standard For Success) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง เป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบาย มาตรการ แผนงาน โครงการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ผลการดำเนินงาน ที่ส่วนราชการใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุตามมาตรฐานความสำเร็จ

สำหรับมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการซึ่งเป็นเป้าหมายที่ส่วนราชการต้องบรรลุความสำเร็จ มีทั้งหมด 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

- ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของ

ส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

- มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา มีการพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

- มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง

- มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องการสร้างผลงานที่ดีและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีกระบวนการที่ต้อง โปร่งใส เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายข้าราชการ และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

- ส่วนราชการมีฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

- มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการให้บริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

- ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge)

Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

- การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้มีความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

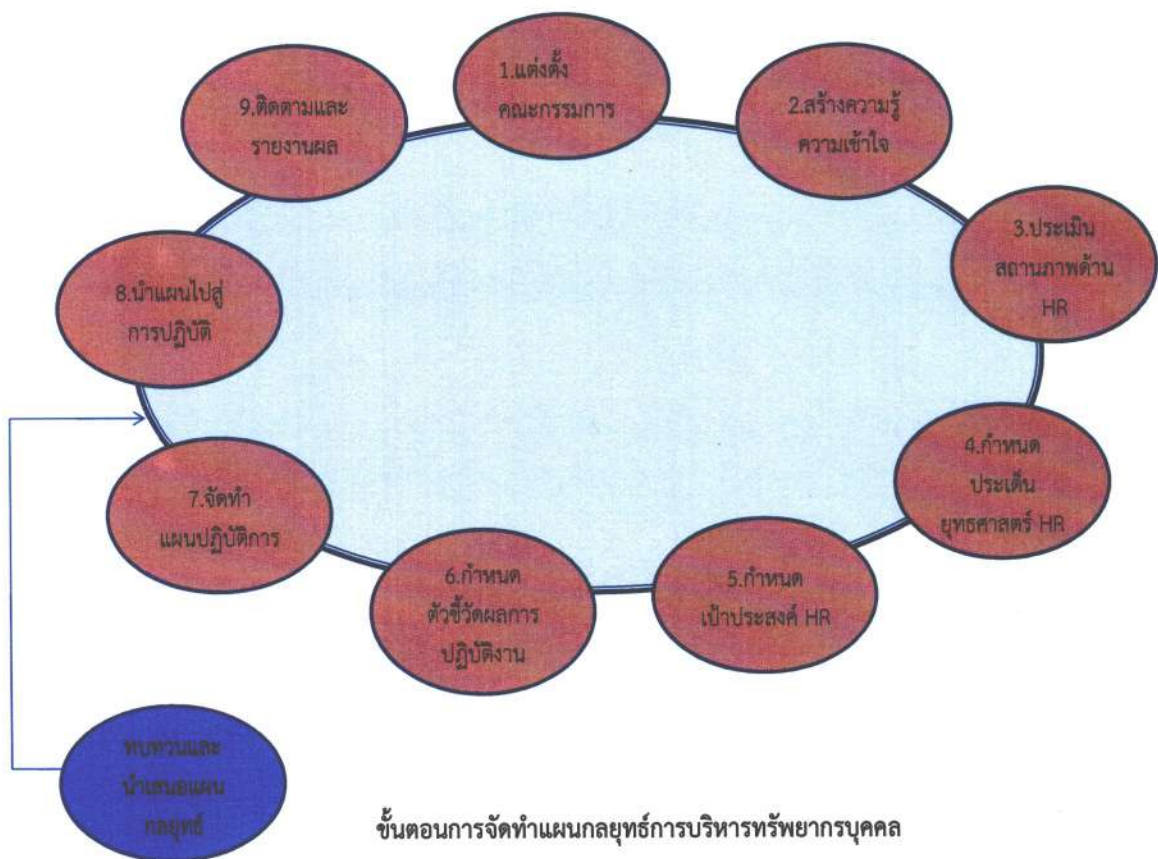
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ
- มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

บทที่ 4

ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ พ.ศ.2560 - 2564 ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ 9 ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 แต่งตั้งคณะทำงานวางแผนและบริหารกำลังคนของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับภารกิจของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่เปลี่ยนแปลงไปและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้และการใช้ประโยชน์ โดยจัดตั้งคณะทำงานการวางแผนและบริหารกำลังคน ตามคำสั่งสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ 352/2559 ลงวันที่ 28 มีนาคม 2559 โดยรองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่กำกับดูแลงานด้านบริหาร เป็นประธาน ผู้แทนจากสำนัก/กอง ต่าง ๆ ที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นกรรมการ (รายละเอียดตามผนวก 1)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้อง

ก่อนเริ่มดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับคณะกรรมการวางแผนและบริหารกำลังคนของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และเชิญผู้แทนจากสำนัก/กอง ต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและประสานความร่วมมือระหว่างสำนัก/กอง ต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบสถานภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลปัจจุบันขององค์กร ทั้งจากผู้บริหารระดับและข้าราชการทั่วไป ดังนี้

1. การวินิจฉัยองค์กร โดยวิเคราะห์ข้อมูลสภาพกำลังคนขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งผลกระทบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่อาจจะเกิดขึ้นในระยะเวลาอันใกล้ เนื่องจากสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีข้าราชการที่อายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 37.19 ซึ่งถือว่าอยู่ในขั้นวิกฤติ ดังนั้น สำนักข่าวกรองแห่งชาติจึงเลือกจัดทำแผนงานโครงการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (รายละเอียดตามผนวก 1)

2. การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติด้านข่าวกรองภายในประเทศ ด้านข่าวกรองต่างประเทศ ด้านข่าวกรองทางการสื่อสาร และด้านบริหาร เพื่อนำมาวิเคราะห์ความ

คาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 1 – 3 ปีข้างหน้า (รายละเอียดตามผนวก 2)

3. สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้นำผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปี พ.ศ.2559 ผ่านระบบออนไลน์ [http:// survey.ocsc.go.th /eno59](http://survey.ocsc.go.th/en059) มาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งมีข้าราชการตอบแบบสำรวจจำนวน 232 คน ปรากฏผลในภาพรวมเรื่องที่หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วนและประเด็นอื่น ๆ (รายละเอียดตามผนวก 3)

4. จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผาสุกและความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตของข้าราชการ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนสร้างความผูกพันของบุคลากร แผนสร้างความผาสุก ผ่านระบบออนไลน์ โดยมีข้าราชการตอบแบบสำรวจ จำนวน 551 คน (รายละเอียดตามผนวก 4)

5. สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง โดยนำประเด็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มาให้ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นข้าราชการระดับประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จากหลายสายงาน อาทิ นักการข่าวชำนาญการพิเศษ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ นิติกรชำนาญการพิเศษ วิศวกรไฟฟ้าชำนาญการพิเศษ นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจากหลากหลายสำนัก/กอง ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT) พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และกำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รายละเอียดตามผนวก 5)

6. รายงานเบื้องต้นผลสำรวจความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (รายละเอียดตามผนวก 6)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากการทบทวนข้อมูลสภาพทั่วไปของสำนักข่าวกรองแห่งชาติแล้ว เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการมีความชัดเจน จึงได้มีการวิเคราะห์ HR SWOT ร่วมด้วยเพื่อยึดโยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยมุ่งเน้นประเด็นเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก ดังนี้

1. จุดแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strengths - S)

- 1.1 เจ้าหน้าที่มีทักษะ และความเชี่ยวชาญ มีความเป็นมืออาชีพด้านการข่าว
- 1.2 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และสืบทอดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น
- 1.3 เจ้าหน้าที่ได้รับการยอมรับ และได้รับความเชื่อถือด้านการข่าว
- 1.4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) มาใช้
- 1.5 เจ้าหน้าที่มีความรักและความผูกพันต่อองค์กร
- 1.6 เจ้าหน้าที่มีความภาคภูมิใจ มุ่งมั่น ทดมเท เสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อความมั่นคงของชาติ
- 1.7 การสรรหาบุคลากรมีความเข้มงวด ผ่านการตรวจสอบความไว้วางใจทำให้ได้คนดี คนเก่ง มีอุดมการณ์เข้ามาทำงาน และมีการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

2. จุดอ่อนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Weaknesses - W)

- 2.1 เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ทางด้านภาษาที่จำเป็นต้องใช้ในการหาข่าวในพื้นที่ต่าง ๆ อาทิ ภาษาถิ่น ภาษาต่างประเทศ ภาษาของชนกลุ่มน้อยต่าง ๆ เป็นต้น
- 2.2 ไม่สามารถทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียจากการเกษียณ ลาออก ได้ทัน
- 2.3 ข้าราชการมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตนเอง ขาดความรู้ในสายงานอื่น อาทิ นักการข่าวมีความเชี่ยวชาญในงานการข่าว แต่ขาดความรู้ทักษะในการบริหารงาน เงิน คน
- 2.4 ขาดการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนงานเนื่องจากเป็นลักษณะงานต้องมีความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน
- 2.5 ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างเป็นรูปธรรมจากรุ่นสู่รุ่น

3. โอกาสด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Opportunities - O)

- 3.1 เจ้าหน้าที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากรัฐบาล
- 3.2 ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของชาติ

3.3 หน่วยข่าวมิตรประเทศและประชาคมข่าวกรองให้การยอมรับและให้ความร่วมมือกับสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

3.4 ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยข่าวมิตรประเทศในการพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ อย่างต่อเนื่อง

3.5 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของรัฐบาล และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคง

4. อุปสรรคหรือภาวะคุกคามด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Threats - T)

4.1 ขาดงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือ/อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานด้านการข่าว

4.2 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี

4.3 เจ้าหน้าที่ต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันกับภัยคุกคามที่มีความหลากหลายและสลับซับซ้อนมากขึ้น

4.4 มีข้อจำกัดด้านกฎหมายที่ไม่เอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่

4.5 งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับการเป็นหน่วยข่าวกรองระดับชาติ

4.6 นโยบายของรัฐบาลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 ได้วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์สมรรถนะขององค์กรและศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 – 2561) ประกอบด้วย 1) มาตรการบริหารจัดการอัตรากำลังปกติ ซึ่งเน้นการใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า 2) มาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารและพัฒนากำลังคนอย่างเป็นระบบแบบองค์รวม รวมทั้งการดำเนินโครงการวางแผนและบริหารกำลังคนโดยนำผลการวินิจฉัยองค์กร ความคาดหวังของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategic Imperatives) โดยจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

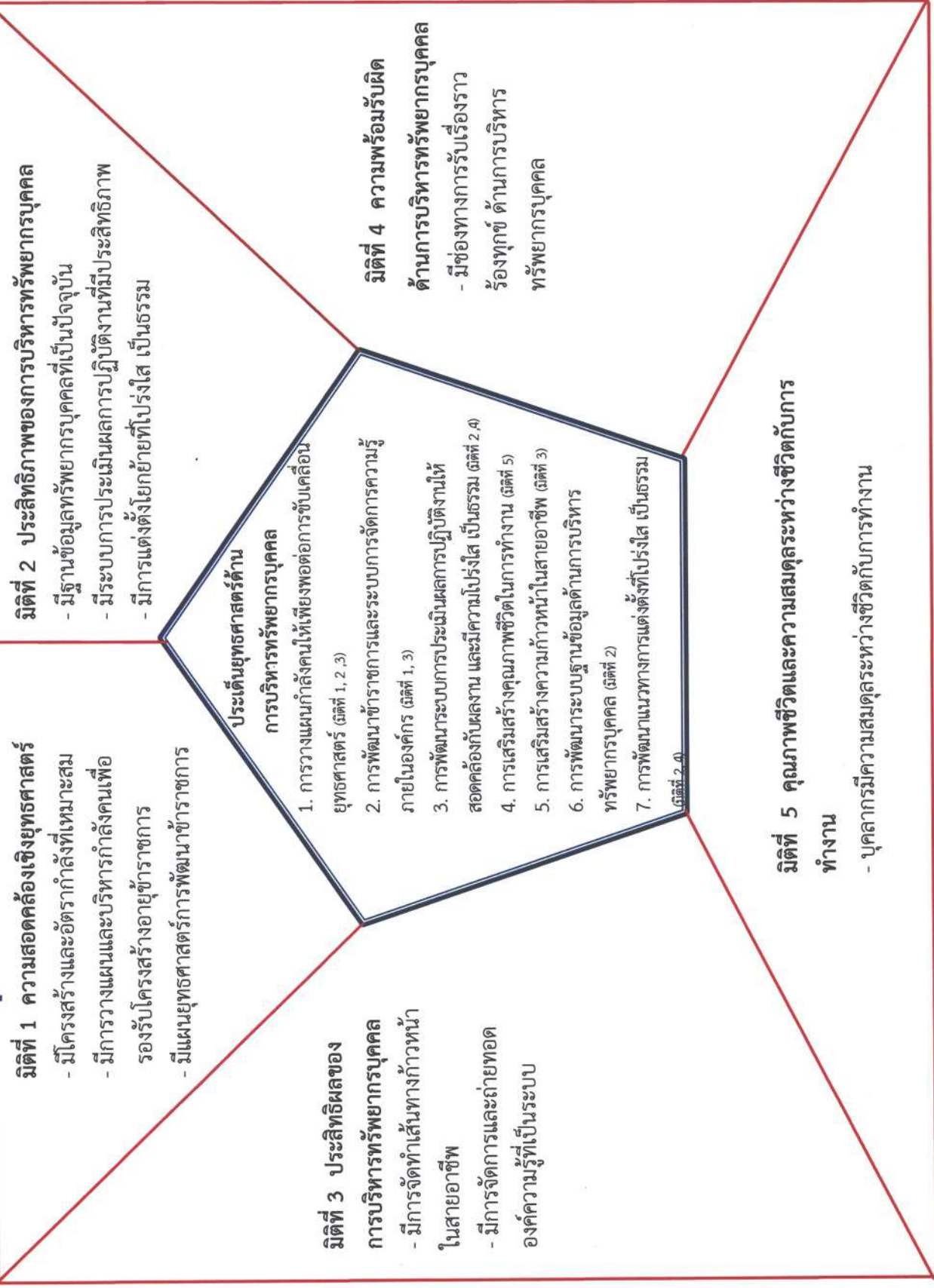
1. การวางแผนกำลังคนให้เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
2. การพัฒนาข้าราชการและระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร
3. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลงาน
4. การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน
5. การเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ
6. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
7. การพัฒนาแนวทางการแต่งตั้งที่โปร่งใส และเป็นธรรม

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้พิจารณาจากผลการวิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาจัดทำเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
การวางแผนและบริหารกำลังคนให้เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	1. มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสม 2. มีการวางแผนและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ 3. มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ
การพัฒนาข้าราชการและระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร	4. มีการจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นระบบ
การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลงานและมีความโปร่งใส เป็นธรรม	5. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 6. มีช่องทางการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน	7. บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
การเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ	8. มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	9. มีฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจุบัน
การพัฒนาแนวทางการแต่งตั้งที่โปร่งใส และเป็นธรรม	10. มีช่องทางการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



และแผนงาน/โครงการด้านการทรัพยากรบุคคล



ขั้นตอนที่ 6 กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ
ขั้นตอนที่ 7 จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักข่าวกรองแห่งชาติจะต้องดำเนินการตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 8 เป้าประสงค์ ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

ดังนั้น สำนักข่าวกรองแห่งชาติ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จในแต่ละเป้าประสงค์ รวมทั้งกำหนดแผนงาน โครงการเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ปีงบประมาณ

พ.ศ. 2560 – 2564

มิติ	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ระดับเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				1	2	3	4	5		
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1.1 มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสม	- แผนงานปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานภายในของสำนัก/กอง	- จำนวนสำนัก/กองที่มีการปรับปรุงโครงสร้างภายใน	8	10	12	14	16	ก.พ.ร. สำนักอำนวยการ	รายปี
	1.2 มีการวางแผนและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับโครงสร้างอายุข้าราชการ	- แผนการสรรหาข้าราชการในสายงานหลัก	- ระดับความสำเร็จในการสรรหาและบรรจุข้าราชการ	50	60	70	80	90	ส่วนบริหารงานบุคคล ทุกสำนัก/กอง	ทุก 6 เดือน
	1.3 มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ	- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของสชช. ปี 2560 -2564	- ระดับขั้นของความสำเร็จในการจัดทำแผน 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 เสร็จสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการปี 2560 - 2564 แก่ जनท.ที่เกี่ยวข้อง	ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2	ขั้นที่ 3	ขั้นที่ 4	ขั้นที่ 5		

มิติ	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ระดับเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				1	2	3	4	5		
			ขั้นตอนที่ 2 ประเมินประเมินสถานภาพด้านการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ๑ ขั้นตอนที่ 5 มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการเสนอฝ่ายบริหาร							
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.1 มีฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจุบัน	- โครงการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล	- ร้อยละของข้อมูลข่าวสารที่มีการบันทึกและปรับปรุงให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	60	70	80	90	100	ส่วนบริหารงานบุคคล	ทุกเดือน
	2.2 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	- โครงการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	- ร้อยละของบุคลากรที่ยอมรับผลการประเมิน	50	60	70	80	90	ส่วนบริหารงานบุคคล ทุกสำนัก/กอง	ทุก 6 เดือน

มิติ	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ระดับเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				1	2	3	4	5		
	2.3 มีการแต่งตั้งโยกย้ายที่โปร่งใสเป็นธรรม	- ปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้าย	- ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำหลักเกณฑ์	50	60	70	80	90	ส่วนบริหารงานบุคคล ทุกสำนัก/กอง	รายปี
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.1 มีการจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ (KM) ความรู้อย่างเป็นระบบ	- กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ (KM)	- ร้อยละของความพร้อมใจในการจัดกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้	50	60	70	80	90	สถาบันการข่าว กอง ทุกสำนัก/กอง	รายปี
		- การฝึกงาน	- ร้อยละของข้าราชการที่เข้ารับการฝึกงาน	50	60	70	80	90		
		- ระบบพี่เลี้ยงข้าราชการใหม่	- ร้อยละของความพึงพอใจของข้าราชการใหม่ต่อระบบพี่เลี้ยง	50	60	70	80	90		
	3.2 มีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	- โครงการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับตำแหน่ง ผอ.สำนัก	- ร้อยละของความสำเร็จในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	50	60	70	80	90	ส่วนบริหารงานบุคคล ทุกสำนัก/กอง	รายปี
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	- มีช่องทางรับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	- การจัดการข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	- ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการจัดการข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ให้โปร่งใส และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	50	60	70	80	90	ส่วนบริหารงานบุคคล กลุ่มนิติการ ศปท.	รายปี

มิติ	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ระดับเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				1	2	3	4	5		
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	5.1 บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	- โครงการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ของสห. และจัดทำแผนสร้างความสมดุลของบุคลากรภายในองค์กร	- ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนสร้างความสมดุลของบุคลากรภายในองค์กร	50	60	70	80	90	ส่วนบริหารงานบุคคล	รายปี

ผนวก 1



(สำเนา)

คำสั่งสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ที่ ๑๐๗/ร/ ๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาและยกร่างการแบ่งส่วนราชการในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

เนื่องด้วยการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๕๙ นายกรัฐมนตรีเสนอว่าเพื่อให้ในช่วงระยะเวลาที่เหลือในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ซึ่งถือเป็นช่วงการปฏิรูปประเทศระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐) มีเป้าหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับให้ทุกส่วนราชการร่วมดำเนินการในการขับเคลื่อนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันก่อนที่จะส่งต่อให้รัฐบาลชุดต่อไปเข้ามาบริหารราชการแผ่นดิน จึงเห็นควรกำหนดเรื่องสำคัญที่จะดำเนินการเพื่อการปฏิรูปในระยะที่ ๑

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านข่าวกรองทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการบูรณาการระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งจะรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ ประเทศสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยความสงบเรียบร้อย มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สำนักข่าวกรองแห่งชาติ จึงได้กำหนดเรื่องที่สำคัญที่จะดำเนินการเพื่อการปฏิรูปในระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐) ซึ่งมีประเด็นการปฏิรูปองค์กรเป็นหนึ่งในประเด็นที่จะดำเนินการปฏิรูประบบงานข่าวกรอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล จึงมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาและยกร่างการแบ่งส่วนราชการในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. คณะทำงาน

- | | |
|--|-------------------------------|
| ๑.๑ รองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ด้านบริหาร | ประธานคณะกรรมการ |
| ๑.๒ ที่ปรึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ | คณะกรรมการ |
| ด้านการพัฒนาระบบงานข่าว | |
| ๑.๓ ที่ปรึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ | คณะกรรมการ |
| ด้านการต่อต้านการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ | |
| ๑.๔ ที่ปรึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ | คณะกรรมการ |
| ด้านการดำเนินงานข่าวกรองในต่างประเทศ | |
| ๑.๕ ที่ปรึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ | คณะกรรมการ |
| ด้านข่าวกรองความมั่นคงและสถาบันหลัก | |
| ๑.๖ นางสาววาสนา วิมุกตานนท์ นักการข่าวเชี่ยวชาญ | ที่ปรึกษา |
| ๑.๗ ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ | คณะกรรมการ |
| ๑.๘ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| ๑.๙ ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล สำนักผู้อำนวยการ | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๑๐ ผู้อำนวยการส่วนแผนงาน สำนักผู้อำนวยการ | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๑๑ นางอารมณ สุขชา | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๑๒ นางวรรณวลัย มณีกุล | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๑๓ นางสาวปติภา จันทร์สม | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ ศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และพิจารณาการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ วิธีการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัย รองรับการแข่งขันการปฏิรูปประเทศของรัฐบาลและการปฏิรูประบบงานข่าวกรอง รวมถึงสามารถรองรับกับการกิจตามกฎหมายของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ตามสถานการณ์และแนวโน้มภัยคุกคามในอนาคต

๒.๒ ให้นำเสนอผลการศึกษาต่อคณะทำงานแบ่งส่วนราชการในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่มีผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นประธาน ซึ่งจะได้แต่งตั้งขึ้นเพื่อพิจารณาตามขั้นตอนการเสนอร่าง กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการต่อไป

๒.๓ ประสานงานด้านข้อมูล คำปรึกษา เกี่ยวกับการยกร่างการแบ่งส่วนราชการในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ กับเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวมทั้งเชิญเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อให้คำปรึกษา ให้ข้อมูล และข้อคิดเห็นต่อคณะทำงาน

๒.๔ ให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานของคณะทำงานศึกษาและยกร่างการแบ่งส่วนราชการในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

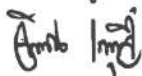
สั่ง ณ วันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙



(นายเชตศักดิ์ สันติวรฤทธิ)

ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

สำเนาถูกต้อง



(นางจิรพรรณ เกื้อสกุล)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ผนวก 2

สรุปข้อมูลการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

๑. ที่มา

ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้จัดโครงการส่งเสริมการวางแผนและบริหารกำลังคนในส่วนราชการ ซึ่งสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและบริหารกำลังคนของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้อนุมัติการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว นั้น

โครงการส่งเสริมการวางแผนและบริหารกำลังคน ของสำนักงาน ก.พ. กำหนดกิจกรรมในการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งส่วนราชการสามารถพิจารณาเลือกกิจกรรม ๕ กิจกรรม ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ ดังนี้

- ๑.๑ การวิเคราะห์อัตรากำลังและวางแผนกำลังคน
- ๑.๒ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ
- ๑.๓ การกำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ
- ๑.๔ การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการ
- ๑.๕ การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการให้คำปรึกษาของสำนักงาน ก.พ. โดยจัดตั้งคณะทำงานการวางแผนและบริหารกำลังคนของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งมีนายผดุงศักดิ์ อมตยกุล รองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นประธาน ซึ่งได้ดำเนินการวินิจฉัยองค์กร โดยใช้ ๗S เป็นเครื่องมือ และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อเลือกกิจกรรมที่มีความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วนและเหมาะสมกับสภาพกำลังคนของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งที่ประชุมพิจารณาแล้วมีมติเลือกกิจกรรม ๑ กิจกรรม คือ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ เพื่อลดผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านการข่าว ที่ต้องสูญเสียเนื่องจากการเกษียณอายุราชการ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติได้จัดทำสรุปผลการจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามขั้นตอน และแนวทางการให้คำปรึกษาของสำนักงาน ก.พ. โดยมีสาระสำคัญ คือ ๑) ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและผลกระทบต่อองค์กร และ ๒) แผนปฏิบัติการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

๒. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและผลกระทบต่อองค์กร

สรุปข้อมูล ณ วันที่ ๑๖ ส.ค.๕๙

๒.๑ การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มโครงสร้างอายุ

๒.๑.๑ อายุเฉลี่ยของข้าราชการ

ข้าราชการในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักราชเลขาธิการ มีอายุเฉลี่ย ๔๕.๐๔ ปี และมีอายุมัธยฐาน ๔๔ ปี ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ อายุเฉลี่ยของข้าราชการ

อายุเฉลี่ยของข้าราชการ	
อายุเฉลี่ย	๔๕.๐๔
อายุมัธยฐาน	๔๔

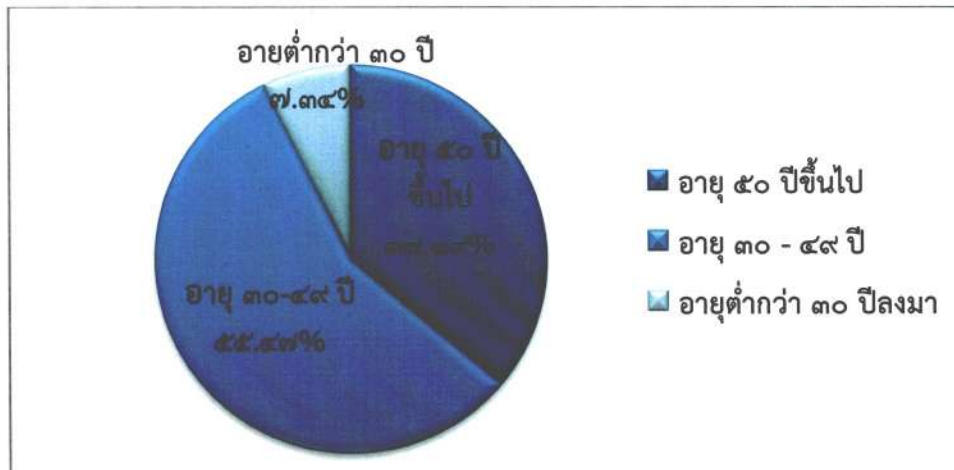
โดยหากพิจารณาข้อมูลโดยจำแนกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ตำแหน่งที่มีอายุเฉลี่ยมากที่สุด คือ นักบริหาร (๖๐.๒๕ ปี) รองลงมา คือ ผู้อำนวยการ (๕๖.๗๓ ปี) นักจัดการงานทั่วไป (๕๒.๒๐ ปี) นายช่างศิลป์ (๕๑.๒๕ ปี) บรรณารักษ์ (๕๑ ปี) นายช่างภาพ (๔๘ ปี) นักการข่าว (๔๖.๑๘ ปี) เจ้าพนักงานการข่าว (๔๕.๕๖ ปี) นิติกร (๔๕.๕๐ ปี) นายช่างไฟฟ้า (๔๔.๐๗ ปี) นักวิชาการพัสดุ (๔๓.๕๐ ปี) นักทรัพยากรบุคคล (๔๓.๔๓ ปี) นักวิชาการตรวจสอบภายใน (๔๓ ปี) วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร (๔๑.๕๐ ปี) นักวิชาการเงินและบัญชี (๔๐.๗๕ ปี) เจ้าพนักงานพัสดุ (๔๐.๓๓ ปี) เจ้าพนักงานธุรการ (๓๘.๑๕ ปี) และเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (๓๓.๖๗ ปี) ตามลำดับ ดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการ จำแนกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน โดยเรียงลำดับตามอายุเฉลี่ย

ส่วนราชการ	ช่วงอายุ								รวม	อายุเฉลี่ย
	<=๒๔ ปี	๒๕-๒๙ ปี	๓๐-๓๔ ปี	๓๕-๓๙ ปี	๔๐-๔๔ ปี	๔๕-๔๙ ปี	๕๐-๕๔ ปี	>=๕๕ ปี		
นักบริหาร								๙	๔	๖๐.๒๕
ผู้อำนวยการ							๒	๑๓	๑๕	๕๖.๗๓
นักจัดการงานทั่วไป						๒	๒	๑	๕	๕๒.๒๐
นายช่างศิลป์					๑	๑		๒	๔	๕๑.๒๕
บรรณารักษ์							๑		๑	๕๑.๐๐
นายช่างภาพ						๑			๑	๔๘.๐๐
นักการข่าว	๒	๓๑	๓๗	๕๐	๖๓	๔๙	๙๔	๙๗	๔๒๓	๔๖.๑๘
เจ้านักงานการข่าว		๒	๑๑	๒๒	๑๗	๑๖	๒๐	๒๓	๑๑๑	๔๕.๕๖
นิติกร						๑	๑		๒	๔๕.๕๐
นายช่างไฟฟ้า		๒	๗	๒๑	๑๖	๓๑	๑๑	๖	๙๔	๔๔.๐๗
นักวิชาการพัสดุ				๑	๓	๑	๑		๖	๔๓.๕๐
นักทรัพยากรบุคคล		๓	๔	๘	๕	๓	๗	๕	๓๕	๔๓.๔๓
นักวิชาการตรวจสอบภายใน					๒				๒	๔๓.๐๐
วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร				๑	๑				๒	๔๑.๕๐
นักวิชาการเงินและบัญชี		๒		๑	๒	๒	๑		๘	๔๐.๗๕
เจ้านักงานพัสดุ		๒		๑		๒	๑		๖	๔๐.๓๓
เจ้านักงานธุรการ		๑๒	๒๐	๑๕	๑๕	๑๑	๕	๑	๗๙	๓๘.๑๕
เจ้านักงานการเงินและบัญชี		๓	๑		๑		๑		๖	๓๓.๖๗
รวม	๒	๕๗	๘๐	๑๒๐	๑๒๖	๑๒๐	๑๔๗	๑๕๒	๘๐๔	๔๕.๐๔

๒.๑.๒ การกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ

ข้าราชการในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีจำนวนข้าราชการอยู่ในช่วงอายุ ๓๐ - ๔๙ ปี มากที่สุด ร้อยละ ๕๕.๔๗ (รวม ๔๔๖ คน) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๓๗.๑๙ (รวม ๒๙๙ คน) และอยู่ในช่วงอายุ ๓๐ ปี ลงมา ร้อยละ ๗.๓๔ (รวม ๕๙ คน) ตามลำดับ ดังภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ แสดงการกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ

๒.๑.๓ สัดส่วนของข้าราชการสูงอายุของส่วนราชการ

The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) หรือ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (อ้างอิงจากสำนักงาน ก.พ.) ได้จำแนกระดับขององค์กรผู้สูงอายุ โดยมีหลักเกณฑ์ว่าองค์กรที่มีผู้สูงอายุจำนวนมากจะต้องมีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีอายุมากกว่า ๕๐ ปี ขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ ๒๐ โดยสามารถจำแนกระดับของการเป็นองค์กรผู้สูงอายุออกเป็น ๓ ระดับดังนี้

(๑) ภาวะวิกฤติ หมายถึงการมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ร้อยละ ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ

(๒) ภาวะเฝ้าระวัง หมายถึงการมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ประมาณร้อยละ ๒๐ - ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ

(๓) ภาวะปกติ หมายถึงการมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของข้าราชการในส่วนราชการ

ดังนั้นหากเทียบสัดส่วนอายุของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี กับเกณฑ์ดังกล่าว จะพบว่า สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรผู้สูงอายุ และอยู่ในระดับภาวะวิกฤติ เนื่องจากมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ถึงร้อยละ ๓๗.๑๙ (๒๙๙ คน)

๒.๑.๔ แนวโน้มการเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการ

ตารางที่ ๓ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า

ที่	สายงาน	ปี											รวม
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
๑	นักบริหาร	๓	๑										๔
๒	ผู้อำนวยการ	๑		๔	๔	๓	๑		๑	๑			๑๕
๓	นักการข่าว	๑๕	๙	๑๘	๒๕	๒๑	๑๑	๑๖	๒๑	๒๔	๑๙	๑๕	๑๙๔
๔	นักทรัพยากรบุคคล	๑		๑	๑	๒		๔		๑	๒	๑	๑๓
๕	นักวิชาการเงินและบัญชี									๑			๑
๖	นักวิชาการพัสดุ									๑			๑
๗	นักจัดการงานทั่วไป			๑				๑		๑			๓
๘	นักวิชาการตรวจสอบภายใน												
๙	นิติกร												
๑๐	วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร												
๑๑	บรรณารักษ์										๑		๑
๑๒	เจ้าพนักงานการข่าว	๒	๑	๓	๑	๙	๙	๓	๔	๓	๔	๕	๔๔
๑๓	เจ้าพนักงานธุรการ				๑				๒		๑	๓	๗
๑๔	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี										๑		๑
๑๕	เจ้าพนักงานพัสดุ											๑	๑
๑๖	นายช่างไฟฟ้า	๒	๑				๓	๒	๓	๔	๑	๑	๑๗
๑๗	นายช่างศิลป์		๑	๑									๒
๑๘	นายช่างภาพ												
รวม		๒๔	๑๓	๒๘	๓๒	๓๕	๒๔	๒๖	๓๑	๓๖	๒๙	๒๖	๓๐๔

ตารางที่ ๔ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า แยกตามสำนัก/กอง

ที่	สำนัก/กอง	ปี											รวม
		๕๙	๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
๑	ส่วนกลาง	๓	๑	๒	๕		๒		๑	๑	๑	๑	๑๗
๒	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร			๑									๑
๓	กลุ่มตรวจสอบภายใน												๐
๔	กลุ่มยุทธศาสตร์ข่าวกรอง			๑	๑	๑		๓	๑	๑	๑	๑	๑๐
๕	กลุ่มนิติการ												๐
๖	สำนักงานศูนย์ประสานข่าว กรองแห่งชาติ				๒		๑					๑	๔
๗	ศูนย์ข่าวเปิด		๒	๑		๒		๒				๑	๘
๘	สำนักงานเลขานุการคณะที่ ปรึกษาการข่าว			๑			๑				๑		๓
๙	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการ ทุจริต		๒	๑					๑		๑		๕
๑๐	สำนักอำนวยการ	๒			๒			๓		๔	๓	๑	๑๕
๑๑	สำนัก ๑	๑		๑	๓	๖	๓	๓	๔	๔		๖	๓๑
๑๒	สำนัก ๒		๑	๑	๒	๒		๒		๓	๑		๑๒
๑๓	สำนัก ๓	๑		๑	๑	๔	๑		๔	๓	๒	๑	๑๘
๑๔	สำนัก ๔	๒		๒	๒	๒	๑		๑	๑	๓	๑	๑๕
๑๕	สำนัก ๕		๒	๓	๑	๑		๑	๒	๓			๑๓
๑๖	สำนัก ๖	๑	๑		๑					๓	๒	๑	๙
๑๗	สำนัก ๗				๑		๑			๒	๒		๖
๑๘	สำนัก ๘	๒		๓	๑	๑	๑	๑		๓			๑๒
๑๙	สำนัก ๙	๑			๓	๒	๒	๒	๖	๑	๒	๒	๒๑
๒๐	สำนัก ๑๐	๒	๔	๔	๒	๔	๓	๑	๔	๓	๑	๒	๓๐
๒๑	สำนัก ๑๑	๓	๒	๔	๒	๓	๔	๕	๔	๓	๓	๒	๓๕
๒๒	กอง ๑					๑	๓	๑	๑	๑	๓		๑๐
๒๓	กอง ๒	๑			๑	๒				๑	๑	๑	๗
๒๔	สถาบันการข่าวกรอง	๑		๒		๓		๑	๑		๑	๑	๑๐
๒๕	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	๑			๒	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๔	๑๓
	รวม	๒๔	๑๓	๒๘	๓๒	๓๕	๒๔	๒๖	๓๑	๓๖	๒๙	๒๖	๓๐๔

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการบริหารราชการ

๒.๒.๑ การบริหารราชการ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นองค์กรรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือนที่ปฏิบัติงานด้านการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง ข่าวกรองทางการสื่อสารและเครือข่าย รวมทั้ง การรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน ที่มีภารกิจหลักในการติดตาม ประเมิน แจ้งเตือนสถานการณ์ภายในและต่างประเทศ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของโลก ภัยคุกคามทุกรูปแบบ ผลกระทบจากสิ่งทำลาย เพื่อยุติงานต่อนายกรัฐมนตรีและผู้ใช้ข่าวระดับสูงอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจระดับนโยบายเพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติและความมั่นคงแห่งรัฐ

ปัจจุบันภัยคุกคามความมั่นคง เฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามรูปแบบใหม่ มีแนวโน้มขยายตัว สลับซับซ้อน และมีพัฒนาการที่ต้องติดตามเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง อาทิ การก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ การอพยพย้ายถิ่นของประชากร ผลกระทบจากการรวมตัว/แยกตัวของกลุ่มทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สหภาพยุโรป) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ/ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เป็นต้น ที่ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากภายในและต่างประเทศที่เข้มข้นยิ่งขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้านการข่าวกรอง และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่ไร้ขีดจำกัด และสามารถตอบสนองประเด็นความมั่นคงและผลประโยชน์แห่งชาติที่เป็นเป้าหมายสูงสุดนี้ได้ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะและการสั่งสมประสบการณ์ที่จำเป็น ให้สามารถปฏิบัติงานด้านการข่าวและรองรับการเปลี่ยนแปลงภัยคุกคามต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นนักการข่าวมืออาชีพ

ปัจจุบันสำนักข่าวกรองแห่งชาติ แบ่งกลุ่มภารกิจออกเป็น ๕ กลุ่มภารกิจ ตามการแบ่งงานภายในของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้แก่ ๑) ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองในประเทศ ๒) ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองต่างประเทศ ๓) ภารกิจข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองทางเทคนิค การสื่อสารและเครือข่าย ๔) ภารกิจพัฒนามาตรฐานการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย และ ๕) ภารกิจบริหารและอำนวยการ



ภาพที่ ๒ แสดงโครงสร้างและการแบ่งงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีแนวโน้มโครงสร้างอายุในภาวะวิกฤติ คือ มีข้าราชการที่มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี ร้อยละ ๓๗.๑๙ ซึ่งการจำแนกระดับขององค์กรผู้สูงอายุ ตามหลักเกณฑ์การเข้าสู่องค์กรผู้สูงอายุของกลุ่ม OECD ระบุว่าองค์กรที่มีภาวะวิกฤติมีสัดส่วนของข้าราชการที่มีอายุเกิน ๕๐ ปี ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนข้าราชการในส่วนราชการ ดังตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการในภาพรวม

ส่วนราชการ	ช่วงอายุ								รวม	อายุเฉลี่ย (ร้อยละ)	ข้าราชการที่มีอายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป (ร้อยละ)
	<=๒๔ ปี	๒๕-๒๙ ปี	๓๐-๓๔ ปี	๓๕-๓๙ ปี	๔๐-๔๔ ปี	๔๕-๔๙ ปี	๕๐-๕๔ ปี	>=๕๕ ปี			
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	๒	๕๗	๘๐	๑๒๐	๑๒๗	๑๒๐	๑๔๖	๑๕๒	๘๐๔	๔๕.๐๔	๓๗.๑๙
ร้อยละ	๐.๒๕	๗.๐๙	๙.๙๕	๑๔.๙๒	๑๕.๘๐	๑๔.๙๒	๑๘.๑๖	๑๘.๙๑	๑๐๐.๐๐		

ปัจจุบันสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีอัตรากำลังข้าราชการ ๘๐๔ อัตรา มีจำนวนข้าราชการที่อายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๑๙ ซึ่งอยู่ในระดับวิกฤติ โดยผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุต่อการบริหารราชการอาจทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อาทิ การวางแผนการจัดการองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ตลอดจนในส่วนของการบริหารงาน เงิน คน และวัสดุ อุปกรณ์ จึงต้องมีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุต่อการบริหารราชการ โดยวิเคราะห์จากจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุ ใน ๕ ปี ข้างหน้า จำแนกตามสายงาน พบว่า ตำแหน่งนักการข่าว ซึ่งเป็นสายงานหลักจะมีข้าราชการที่จะเกษียณอายุ ใน ๕ ปี ข้างหน้า มากที่สุด รองลงมาคือ เจ้าพนักงานการข่าว ผู้อำนวยการ นักทรัพยากรบุคคล นายช่างไฟฟ้า นักบริหาร นายช่างศิลป์ เจ้าพนักงานธุรการ และนักจัดการงานทั่วไป ตามลำดับ ตามตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖ แสดงจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุ ใน ๕ ปี ข้างหน้า จำแนกตามสายงาน

ที่	สายงาน	ข้าราชการที่จะเกษียณอายุ ใน ๕ ปี ข้างหน้า					รวม
		๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	
๑	นักการข่าว	๙	๑๘	๒๕	๒๑	๑๑	๘๔
๒	เจ้าพนักงานการข่าว	๑	๓	๑	๙	๙	๒๓
๓	ผู้อำนวยการ		๔	๔	๓	๑	๑๒
๔	นักทรัพยากรบุคคล		๑	๑	๒		๔
๕	นายช่างไฟฟ้า	๑				๓	๔
๖	นักบริหาร	๑					๒
๗	นายช่างศิลป์	๑	๑				๒
๘	เจ้าพนักงานธุรการ			๑			๑
๙	นักจัดการงานทั่วไป		๑				๑
๑๐	นักวิชาการเงินและบัญชี						๐
๑๑	นักวิชาการพัสดุ						๐
๑๒	บรรณารักษ์						๐
๑๓	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี						๐
๑๔	เจ้าพนักงานพัสดุ						๐
๑๕	นักวิชาการตรวจสอบภายใน						๐
๑๖	นิติกร						๐
๑๗	วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร						๐
๑๘	นายช่างภาพ						๐
รวม		๑๒	๒๘	๓๒	๓๔	๒๔	๑๓๐

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ตำแหน่งนักการข่าว ซึ่งเป็นสายงานหลักของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุ ใน ๕ ปี ข้างหน้า มากที่สุด



ภาพที่ ๓ แสดงจำนวนนักการข่าวเกษียณอายุราชการภายใน ๕ ปี (๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

ทั้งนี้เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ มากที่สุด รองลงมาคือ ระดับชำนาญการ เชี่ยวชาญ และปฏิบัติการ ตามลำดับ ดังตารางที่ ๗

ตารางที่ ๗ แสดงจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุ ใน ๕ ปี ข้างหน้า ตำแหน่งนักการข่าว จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ที่	สายงานนักการข่าว จำแนกตามระดับ	ข้าราชการที่จะเกษียณอายุ ใน ๕ ปี ข้างหน้า					รวม
		๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	
๑	ทรงคุณวุฒิ		๑	๒			๓
๒	เชี่ยวชาญ		๒	๑	๑	๑	๕
๓	ชำนาญการพิเศษ	๖	๑๐	๑๓	๑๔	๘	๕๑
๔	ชำนาญการ	๓	๕	๙	๖	๒	๒๕
๕	ปฏิบัติการ						๐
รวม		๙	๑๘	๒๕	๒๑	๑๑	๘๔



ภาพที่ ๔ อัตราการสูญเสียพนักงานข่าว ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ จำแนกตามภารกิจและสำนัก/กอง

๒.๒.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำแนกตามภารกิจของการบริหารกำลังคน ได้แก่

(๑) กระบวนการสรรหาและการเลือกสรร (Recruitment and Selection)

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีอัตราการสูญเสียข้าราชการจากการเกษียณอายุราชการ ภายใน ๑๐ ปี (๒๕๕๙-๒๕๖๙) คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๑๙ จะส่งผลกระทบต่อระบบการสรรหาและเลือกสรรที่มีกรอบระยะเวลาตามกฎหมายและระเบียบตามที่ ก.พ. กำหนด กระบวนการการสรรหาที่มีขั้นตอนมาก ประกอบกับสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นหน่วยงานความมั่นคง ดังนั้นต้องใช้เวลาในการตรวจสอบประวัติและพฤติกรรมของบุคคลที่อาจจะเป็นภัยต่อความมั่นคงอย่างละเอียด ทำให้สรรหาบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ล่าช้าไปกว่าขั้นตอนในการสรรหาปกติ ซึ่งอาจทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

(๒) กระบวนการพัฒนา (Training and Development) กระบวนการพัฒนาข้าราชการ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ รวมทั้ง การพัฒนาข้าราชการยังไม่มีระบบที่ชัดเจนในแต่ละสายงาน ทำให้ไม่อาจรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามบทบาทภารกิจ และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุราชการที่จะเกษียณอายุราชการ ร้อยละ ๓๗.๑๙ ภายใน ๑๐ ปี (๒๕๕๙ - ๒๕๖๙)

(๓) กระบวนการรักษาไว้ (Retention) การรักษาและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ให้อยู่กับองค์กรค่อนข้างยาก เนื่องจากมีข้อจำกัดเกี่ยวกับระบบตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน เส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพ ทำให้อัตราการโอนไปส่วนราชการอื่นค่อนข้างสูง ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในส่วนราชการ ในส่วนของการถ่ายทอดงานระหว่างผู้มีประสบการณ์ที่มีอายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป กับข้าราชการที่บรรจุใหม่ที่มาเรียนรู้งาน และโอนไปส่วนราชการอื่น หรือ กรณีผู้มีประสบการณ์ที่มีอายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป ลาออก หรือโอนไปสังกัดส่วนราชการอื่น

(๔) กระบวนการใช้ประโยชน์ (Utilization) ช่องว่างและความไม่สมดุลในแต่ละช่วงอายุ ของกำลังคนรุ่นเก่า (Baby Boomer ร้อยละ ๓๗.๑๙) และกำลังคนรุ่นใหม่ (Generation X ร้อยละ ๕๕.๔๗) และ Generation Y ร้อยละ ๗.๔๔ การขาดแคลนกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการสูญเสียอัตรากำลัง จากการเกษียณอายุราชการ ที่ไม่สามารถเตรียมความพร้อมในการถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ทัน

๒.๒.๓ การประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ : การวิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ

ตารางที่ ๘ การประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ: การวิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ

การประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ : การวิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ								
ลำดับที่	ตำแหน่ง (หากชื่อเหมือนกันโปรดระบุ ภารกิจ)	ผลกระทบของตำแหน่ง*			ผลกระทบจากการว่างของตำแหน่ง*			ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์*
		ปฏิบัติงาน ที่สำคัญ (ก)	ส่งผล ต่อ ภารกิจ ใน ปัจจุบัน (ข)	ส่งผลต่อ ภารกิจ ใน อนาคต (ค)	ระยะเวลา การ เกษียณ (ง)	ระยะเวลา การสรรหา/ พัฒนา ความ พร้อม บุคลากร (จ)	บุคลากร พร้อม ทดแทน ได้ทันที (ฉ)	
๑	นักการข่าว	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๘๑
๒	นักทรัพยากรบุคคล	๓	๓	๓	๒	๒	๒	๕๔
๓	นักวิชาการเงินและบัญชี	๓	๓	๓	๒	๒	๒	๕๔
๔	นักวิชาการพัสดุ	๓	๓	๓	๒	๒	๒	๕๔
๕	เจ้าพนักงานการข่าว	๓	๓	๓	๒	๒	๒	๕๔
๖	นายช่างไฟฟ้า	๓	๓	๓	๒	๒	๒	๕๔
๗	นิติกร	๓	๒	๒	๑	๑	๑	๓๕
๘	นักจัดการงานทั่วไป	๒	๒	๒	๑	๒	๒	๓๐

การประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ : การวิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ								
ลำดับที่	ตำแหน่ง (หากชื่อเหมือนกันโปรดระบุ ภารกิจ)	ผลกระทบของตำแหน่ง*			ผลกระทบจากการว่างของตำแหน่ง*			ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์*
		ปฏิบัติงาน ที่สำคัญ (ก)	ส่งผล ต่อ ภารกิจ ใน ปัจจุบัน (ข)	ส่งผลต่อ ภารกิจ ใน อนาคต (ค)	ระยะเวลา การ เกษียณ (ง)	ระยะเวลา การสรรหา/ พัฒนา ความ พร้อม บุคลากร (จ)	บุคลากร พร้อม ทดแทน ได้ทันที (ฉ)	รวม (ก+ข+ค) X (ง+จ+ฉ)
๙	เจ้าพนักงานธุรการ	๒	๒	๒	๑	๒	๒	๓๐
๑๐	เจ้าพนักงานการเงินและ บัญชี	๒	๒	๒	๑	๒	๒	๓๐
๑๑	เจ้าพนักงานพัสดุ	๒	๒	๒	๑	๒	๒	๓๐
๑๒	นักวิชาการตรวจสอบ ภายใน	๓	๒	๒	๑	๑	๑	๒๑
๑๓	วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร	๒	๑	๑	๑	๒	๒	๒๐
๑๔	บรรณารักษ์	๑	๑	๑	๒	๒	๒	๑๘
๑๕	นายช่างศิลป์	๑	๑	๑	๒	๑	๑	๑๒
๑๖	นายช่างภาพ	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๙
	ผลกระทบของตำแหน่ง :	มาก = ๓, ปานกลาง = ๒, น้อย = ๑						
	ผลกระทบจากการว่างของ ตำแหน่ง :	ระยะเวลาการเกษียณ ดังนี้ ภายใน ๑ ปี = ๓ , ภายใน ๓ ปี = ๒, ภายใน ๕ ปี = ๑						
		ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนาความพร้อม ดังนี้ >๓ ปี = ๓, ภายใน ๑-๒ ปี = ๒, ภายใน ๑ ปี = ๑						
		จำนวนบุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที ดังนี้ ไม่มี = ๓, > ๑ คน = ๒, > ๓ = ๑						

จากการวิเคราะห์ผลกระทบและกำหนดกลยุทธ์การประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลง
โครงสร้างอายุข้าราชการ : การวิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ สรุปได้ว่าตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ คือ ตำแหน่ง
นักการข่าว ซึ่งเป็นตำแหน่งสายงานหลักและสายงานที่มีความสำคัญของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

๔. ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เห็นควรเสนอแนะให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. ควรเร่งดำเนินการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้มีบุคลากรที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

๒. ควรสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนัก ไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีอายุเฉลี่ยและแนวโน้มการเกษียณอายุในอัตราที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมโดยพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่มีความสำคัญ

๓. ควรให้ความสำคัญสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ

๔. ควรสร้างความสมดุลระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่และข้าราชการรุ่นเก่าให้มีความสมดุลที่เหมาะสม เนื่องจากข้าราชการรุ่นใหม่เป็นผู้ที่มีความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนความคล่องตัวในการทำงาน เมื่อผสมผสานกับข้าราชการรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านการข่าว ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความต่อเนื่อง และมีการส่งต่อกันระหว่างรุ่นสู่รุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๕. ควรมีการพัฒนาแนวทางในการสรรหาคนรุ่นใหม่เข้ามาในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ แต่เนื่องจากสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรด้านความมั่นคง ซึ่งมีกระบวนการตรวจสอบประวัติพฤติกรรมของบุคคลอย่างละเอียด ทำให้การสรรหาข้าราชการมาปฏิบัติหน้าที่ใช้เวลานานกว่าขั้นตอนในการสรรหาปกติ ดังนั้นจึงจะรองรับการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. ในการขอรับสมัครโดยวิธีการพิเศษ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากระเบียบ และขั้นตอนในการสรรหา

๖. มีมาตรการในการรักษาและจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เกิดความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีการจัดสรรรางวัลตอบแทนให้กับข้าราชการที่มีผลงานดีเด่น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายในการบริหารองค์กรให้ข้าราชการได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจให้สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร

๗. ควรจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงาน โดยใช้แผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และทำให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

๘. ควรมีการทบทวน ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ และปรับปรุงพัฒนาแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป

ผนวก 3

ความคาดหวังของผู้บริหารในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้บริหารสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองตามยุทธศาสตร์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ในอนาคต สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. ด้านกำลังคน ผู้บังคับบัญชาทุกท่านให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนา กำลังคนของ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งปัจจุบันเห็นว่ายังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจาก ได้รับภารกิจเพิ่มขึ้น ลักษณะงานมีความหลากหลาย ส่งผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน ทั้งสายงานด้านการข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองภายในประเทศ และต่างประเทศ ทำให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ขาดข่าวกรองเชิงลึก ขาดสารในปัจจุบันที่ได้ส่วนใหญ่จะเป็นการประสานงานมากกว่า ขาดการใช้สายลับแหล่งข่าวบุคคล ขาดทักษะประสบการณ์ที่ใช้งานได้จริง ส่วนด้านบริหารและสนับสนุน งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับอย่างจำกัด ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

2. ด้านการพัฒนาคน เห็นว่าต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กรและบุคลากร โดย ส่วนขององค์กรจะต้องรู้ว่ามุ่งไปทิศทางใด งานด้านการข่าวจะต้องทำทุกเรื่องหรือทำเฉพาะเรื่องที่ รัฐบาลต้องการ อีกทั้งต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่รัฐบาลต้องการ องค์กรจึงต้องผลิตคนให้มีความเชี่ยวชาญ ในด้านนั้นๆ ในส่วนของบุคลากร คือการเอาบุคลากรเป็นศูนย์กลาง ต้องรู้ว่าจะพัฒนาด้านใด ซึ่งสิ่ง สำคัญที่ต้องพัฒนา ประกอบด้วย

2.1 Knowledge ต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในสิ่งที่ต้องทำแต่ละสาย อาชีพพัฒนาความรู้ให้ตรงกับลักษณะงานเอาไปใช้ทำงานได้จริง

2.2 Skill พัฒนาทักษะที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ พัฒนาได้โดยให้คนที่มี ความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์จริงมาถ่ายทอด

2.3 Attitude ทักษะคนดี สำนักข่าวกรองแห่งชาติ อยากได้คนที่มีความรู้ ความสามารถมาทำงาน แต่ต้องมีการตรวจสอบประวัติบุคคลก่อนเข้ารับการบรรจุ คนเก่งแต่นิสัย/ ทักษะไม่ดี ไม่รับเข้ามาในองค์กร การจะฝึกอบรมให้คนมีทัศนคติที่ดี/รักและผูกพันองค์กร จะต้องใช้ เหตุใช้ผลมาถ่ายทอดประสบการณ์ให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในตัวตนของเจ้าหน้าที่

2.4 Rotation การหมุนเวียนงานเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง ให้เกิดความ กระตือรือร้น เรียนรู้งานใหม่ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่ามีความสามารถ นอกจากนี้ ยังเป็นการ สร้างคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน 3 สายงาน

3. ทักษะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการจัด อบรมหลักสูตรด้านการข่าวให้กับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานทั้งด้านปฏิบัติการลับ การผลิตข่าวกรอง

วิเคราะห์วิจัย เครื่องมือเทคนิค งานด้านการบริหาร กฎระเบียบต่างๆ แต่การปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่ก็ต้องขึ้นอยู่กับทักษะเฉพาะบุคคล การสั่งสมประสบการณ์ การเรียนรู้และการสอนงานจากรุ่นพี่ รวมทั้งการเรียนรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม รู้เท่าทันสถานการณ์โลกและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีนวัตกรรมกล้าคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นอกจากนี้ การที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีการประสานกับหน่วยข่าวต่างประเทศ ทำให้ต้องมีการแลกเปลี่ยนสัมมนากับหน่วยข่าวต่างประเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างภาพลักษณ์ของเจ้าหน้าที่ให้มีขีดความสามารถในการวิเคราะห์ นำเสนอและบรรยายสรุป รวมทั้งเรื่องบุคลิกภาพเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ โดยในส่วนสถาบันการข่าวกรอง เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้คงอยู่และเป็นแหล่งรวมความรู้ในสายงานด้านการข่าว

4. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ สำนักอำนวยการ มีหน้าที่ต้องดูแลรับผิดชอบอย่างทั่วถึง เจ้าหน้าที่จะต้องแม่นกฎ ระเบียบ รักษาสิทธิประโยชน์ของเจ้าหน้าที่ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหรียญพิทักษ์เสรีชน เหรียญราชการชายแดน วันทวิคุณ สวัสดิการเงินกู้ การตรวจสุขภาพประจำปี การทำประกันชีวิตสำหรับเจ้าหน้าที่ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อเป็นสวัสดิการเพิ่มเติมและเป็นขวัญกำลังใจ ส่วนสถานที่ทำงาน เนื่องจากสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีที่ตั้งกระจัดกระจาย จึงไม่ส่งเสริมความเป็นเอกภาพเท่าที่ควร หากเป็นไปได้ควรอยู่รวมกัน ปัจจัยแวดล้อมที่ทำงาน ต้องเน้นความสะอาด ความสะดวก จะช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลดีต่อสุขภาพ เพราะสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก

5. ความผูกพันกับองค์กร แนวทางสร้างความผูกพันความผูกพันองค์กร จะต้องเน้นการสื่อสาร กรณีที่ผู้บริหารพบปะเจ้าหน้าที่ที่ห้องประชุมใหญ่ และมีการถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่รับรู้ทั่วถึง นอกจากนี้ การสร้างความผูกพัน สามารถสร้างได้จากปัจจัย ดังต่อไปนี้

5.1 สร้างความภูมิใจให้แก่เจ้าหน้าที่ว่าการทำงานเพื่อประเทศชาติ

5.2 เน้นย้ำการมีส่วนร่วมทำงานเพื่อประเทศ โดยเฉพาะด้านความมั่นคง

5.3 การเป็นแบบอย่างที่ดีของรุ่นพี่ๆ อยู่กันแบบพี่แบบน้อง มีความเมตตา

5.4 มีความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถชี้แจงได้ ปัจจุบันการบริหารของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นมติเอกฉันท์จากคณะกรรมการบริหาร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

5.5 โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ต้องชี้แจงได้ และได้รับการสนับสนุนอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม

6. การติดตามประเมินผลและการสร้างแรงจูงใจการติดตามประเมินผลต้องทำตามระเบียบ การพิจารณาของทุกสำนัก/กอง ต้องโปร่งใส ชี้แจงอธิบายได้ การพิจารณาบำเหน็จความชอบในแต่ละรอบการประเมินเป็นไปด้วยความรอบคอบ คนที่ได้ดีเด่นต้องมีผลงานดีเด่นจริง สำหรับการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัล ปัจจุบันผู้บังคับบัญชาให้หลักการพิจารณาคนไปดงานต่างประเทศ เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและตอบแทนด้วยวิธีการไปอบรมดูงานต่างประเทศ

ลักษณะการเฉลี่ยความสุข นอกจากนี้ การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการดีเด่น ควรพิจารณาผู้ที่มีผลงานดีเด่น มีความประพฤติดี ทุ่มเทในการทำงานตลอดระยะเวลาที่รับราชการ

7. การใช้ประโยชน์จากผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ

7.1 การอบรมหลักสูตรต่างๆ ทั้งใน/ต่างประเทศ ทุกหลักสูตรต้องทำตำรา เก็บข้อดี/ข้อเสียเป็นหลักฐาน เพื่อให้คนรุ่นต่อไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ จะต้องมาถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป รวมถึงการจัดทำเป็น KM ควรเน้นไปที่หลักสูตรใหม่ๆ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข่าวทางไซเบอร์ การเฝ้าระวังสื่อสังคมออนไลน์ เจ้าหน้าที่ใหม่จะต้องได้รับการอบรมด้านการเขียนรายงาน เทคนิคการรักษาความปลอดภัย การบริหารจัดการฐานข้อมูล การประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ การประเมินแนวโน้มในอนาคต การประเมินภัยคุกคาม เพื่อจะได้มองภาพของการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

7.2 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น ก) หลักสูตรที่เกี่ยวกับวิชาชีพโดยตรง และ ข) หลักสูตรด้านสมรรถนะ ทางด้านข่าวกรองทางเทคนิค ขอให้มีการเพิ่มหลักสูตรที่เกี่ยวกับ 1) ข่าวกรองทางการสื่อสาร 2) การสืบสวนทางไซเบอร์ และ 3) หลักสูตรด้านไอที เพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ นอกจากนี้ จะต้องยกระดับหลักสูตรข่าวกรองทางการสื่อสาร เหมือนกับการเรียนหลักสูตรการหาข่าวทางลับ โดยทุกกลุ่มภารกิจต้องได้เรียนรู้เหมือนกัน ทั้งด้านต่อต้านข่าวกรองในประเทศ ต่างประเทศ ด้านเทคนิคและเครือข่าย ด้วยการส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมภายนอก ซึ่งจะเป็นการกระจายโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น

7.3 หลักสูตรที่จำเป็นและมีประโยชน์อย่างมากในปัจจุบัน คือ การสอนงาน (Coaching) เนื่องจากการขาดช่วงรอยต่อของเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดปัญหากับข้าราชการที่บรรจุเข้ามาใหม่ และส่งไปประจำ ขปภ. รุ่นพี่บางคนไม่สามารถสอนงานน้องได้ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ควรมีการหมุนเวียนการฝึกงานในสำนัก/กอง เพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทุกสำนัก/กอง โดยมอบหมายให้พี่เลี้ยงช่วยดูแล ทั้งนี้ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงก็ต้องมีความรู้และประสบการณ์สามารถถ่ายทอดได้ นอกจากนี้ ที่สำคัญอีกประเด็นคือ ภาษาต่างประเทศ รวมทั้งภาษาประเทศรอบบ้าน ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นคุณสมบัติที่ได้เปรียบสำหรับการพิจารณาเป็นเจ้าหน้าที่ด้านการข่าวประจำต่างประเทศอีกด้วย

ผนวก 4



ที่ นร ๑๐๑๒.๑/๑๐

ถึง สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

สอ.สป. 7060
วันที่ 25 พ.ค. 2560
เวลา 13.23 น.
ส่วนบริหารงานบุคคล
รับที่ 1250
วันที่ 26 พ.ค. 2560
เวลา 9.57

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒.๑/๑๘ ลงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙
ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าราชการในสังกัดส่วนราชการนี้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจ
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙ ผ่านระบบออนไลน์ที่
<http://survey.ocsc.go.th/emp59> นั้น

สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการประมวลผลและสรุปผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจ
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙ ของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดส่วนราชการนี้
เรียบร้อยแล้ว จึงขอจัดส่งผลดังกล่าวมาพร้อมนี้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

เรียน ผอ. ก.พ.
เพื่อกรุณาทราบ/สรุปให้

ทพท. ทพ
ผอ.สช.
25/พค./60



สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

โทร. ๐ ๒๕๕๗ ๑๐๐๐ ต่อ ๘๘๓๙

โทรสาร ๐ ๒๕๕๗ ๑๘๖๘

**ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับ
การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2559 ของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัด
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ**

สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปี พ.ศ. 2559 ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยมีข้อคำถาม จำนวน 28 ข้อ

จำนวนกลุ่มตัวอย่างและจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจ

กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดส่วนราชการนี้ จำนวน 247 คน โดยมีผู้ตอบแบบสำรวจผ่านระบบออนไลน์ จำนวน 232 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 93.93 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

การแปลผลข้อมูล

ช่วงคะแนน	ร้อยละ	ความหมาย
1.000 – 1.509	25.00 – 37.74	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง / ต้องการให้ปรับปรุงอย่างยิ่ง
1.510 – 2.509	37.75 – 62.74	ไม่เห็นด้วย / ต้องการให้ปรับปรุง
2.510 – 3.509	62.75 – 87.74	เห็นด้วย / พึงพอใจปานกลาง
3.510 – 4.000	87.75 – 100.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง / พึงพอใจมาก

ช่วงคะแนน 1.000 – 1.509 และ 1.510 - 2.509 หมายถึง ข้าราชการ ร้อยละ 62.74 หรือน้อยกว่าไม่เห็นด้วยต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่สังกัด

ช่วงคะแนน 2.510 - 3.509 หมายถึง ข้าราชการ ร้อยละ 62.75 - 87.74 เห็นด้วยต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่สังกัด แต่ส่วนราชการยังสามารถพัฒนาเพื่อให้ข้าราชการมีความเห็นด้วยเพิ่มขึ้น

ช่วงคะแนน 3.510 - 4.000 หมายถึง ข้าราชการ ร้อยละ 87.75 - 100.00 เห็นด้วยอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่สังกัด

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

มิติที่	ลำดับที่	รายละเอียด	จำนวน แบบสอบถาม ที่ตอบกลับ	จำนวนผู้ตอบ						คิดเป็นร้อยละ						คิดเป็น คะแนนเฉลี่ย		
				เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	ไม่ตอบ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	ไม่เห็นด้วย + ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
มิติที่ 1	1	นโยบายและแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีส่วนช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ	232	46	129	42	5	10	175	47	19.83	55.60	18.10	2.16	4.31	75.43	20.26	65.29
	2	หน่วยงานมีกำลังคนเพียงพอในการปฏิบัติงานกิจ	232	6	35	118	71	2	41	189	2.59	15.09	50.86	30.60	0.86	17.67	81.47	46.98
	3	ส่วนราชการมีการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งสอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ	232	16	91	102	21	2	107	123	6.90	39.22	43.97	9.05	0.86	46.12	53.02	60.56
	4	ส่วนราชการมีนโยบายอย่างชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร	232	22	124	64	9	13	146	73	9.48	53.45	27.59	3.88	5.60	62.93	31.47	64.33
	5	ส่วนราชการมีการคัดเลือกและพัฒนาข้าราชการที่ดีทำให้ได้กลุ่มบุคคลที่มีทักษะและสมรรถนะสูง	232	26	142	52	5	7	168	57	11.21	61.21	22.41	2.16	3.02	72.41	24.57	68.86
	6	ข้าราชการเชื่อมั่นว่าผู้บริหารของส่วนราชการเป็นแบบอย่างที่ดี	232	46	156	23	4	3	202	27	19.83	67.24	9.91	1.72	1.29	87.07	11.64	75.65
	7	ส่วนราชการมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	232	33	134	53	5	7	167	58	14.22	57.76	22.84	2.16	3.02	71.98	25.00	69.50
มิติที่ 2	8	ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อภาพรวมของประสิทธิภาพการดำเนินงานกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ	232	20	127	72	10	3	147	82	8.62	54.74	31.03	4.31	1.29	63.36	35.34	66.27
	9	ฐานข้อมูลที่ใช้ปรากฏในระบบข้อมูลสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	232	24	147	42	6	13	171	48	10.34	63.36	18.10	2.59	5.60	73.71	20.69	67.56
	10	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคุ้มค่า เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น	232	24	144	44	7	13	168	51	10.34	62.07	18.97	3.02	5.60	72.41	21.98	67.13
	11	ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ	232	15	125	78	8	6	140	86	6.47	53.88	33.62	3.45	2.59	60.34	37.07	64.55

ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2559 ของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัด

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

มิติที่	ลำดับที่	รายละเอียด	จำนวน แบบสอบถาม ที่ตอบกลับ	จำนวนผู้ตอบ								คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็น คะแนนเฉลี่ย
				เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย + เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย + เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
มิติที่ ๑	12	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร	232	21	131	62	15	3	152	77	9.05	56.47	26.72	6.47	65.52	33.19	66.38
	13	ข้าราชการได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ	232	14	135	65	13	5	149	78	6.03	58.19	28.02	5.60	64.22	33.62	65.09
	14	ส่วนราชการนำผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจมาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล	232	19	96	70	13	34	115	83	8.19	41.38	30.17	5.60	49.57	35.78	55.71
	15	ผู้บังคับบัญชาโดยตรงให้คำแนะนำในการทำงาน และสนับสนุนในการพัฒนาและเรียนรู้อยู่เสมอ	232	38	134	49	8	3	172	57	16.38	57.76	21.12	3.45	74.14	24.57	71.12
	16	การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนราชการสามารถจำแนก/แยกระดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	232	23	121	63	14	11	144	77	9.91	52.16	27.16	6.03	62.07	33.19	64.12
มิติที่ 2	17	การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในส่วนราชการเชื่อมโยงกับระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	232	25	137	51	11	8	162	62	10.78	59.05	21.98	4.74	69.83	26.72	67.24
	18	ข้าราชการได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	232	21	142	58	9	2	163	67	9.05	61.21	25.00	3.88	70.26	28.88	68.43
	19	ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือนในปีที่ผ่านมา	232	30	149	43	8	2	179	51	12.93	64.22	18.53	3.45	77.16	21.98	71.23
	20	ส่วนราชการมีการสื่อสารให้ข้าราชการได้รับรู้ รับทราบ หลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	232	16	133	57	14	12	149	71	6.90	57.33	24.57	6.03	64.22	30.60	63.69
มิติที่ 4	21	ข้าราชการสามารถเข้าถึงช่องทางทางกฎหมายและร้องทุกข์ โดยเชื่อมั่นว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง	232	11	105	58	17	41	116	75	4.74	45.26	25.00	7.33	50.00	32.33	53.02
	22	ข้าราชการได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาคจากการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากส่วนราชการ เช่น การแต่งตั้ง การย้าย การเลื่อนเงินเดือน และการพัฒนา เป็นต้น	232	17	125	67	15	8	142	82	7.33	53.88	28.88	6.47	61.21	35.34	63.79

ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2559 ของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัด

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

มิติที่ ลำดับที่	รายละเอียด	จำนวน แบบสอบถาม ที่ตอบกลับ	จำนวนผู้ตอบ						คิดเป็นร้อยละ						คิดเป็น คะแนนเฉลี่ย	
			เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	ไม่ตอบ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ ข้อมูล	ไม่ตอบ		เห็นด้วย อย่างยิ่ง + เห็นด้วย
23	ส่วนราชการมีการสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ที่สนับสนุนให้สามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่	232	24	120	74	12	2	144	86	10.34	51.72	31.90	5.17	62.07	37.07	66.38
24	ส่วนราชการมีการใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติ ราชการได้อย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ	232	20	136	67	7	2	156	74	8.62	58.62	28.88	3.02	67.24	31.90	67.78
25	ส่วนราชการจัดสวัสดิการที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายได้ตรงกับ ความต้องการของข้าราชการ เช่น การจัดร้านค้า/ร้านอาหารสวัสดิการ การส่งเสริมให้ข้าราชการกรณีนีต่าง ๆ (เช่น ประสานภัยพิบัติ แต่งงาน เจ็บป่วย ฯลฯ) การจัดสถานที่/อุปกรณ์สำหรับการออกกำลังกาย เป็นต้น	232	37	139	43	12	1	176	55	15.95	59.91	18.53	5.17	75.86	23.71	71.44
26	ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ส่วนราชการจัดเตรียมให้	232	28	143	50	9	2	171	59	12.07	61.64	21.55	3.88	73.71	25.43	70.04
27	ส่วนราชการส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและผู้บริหารปฏิบัติงาน	232	30	142	44	9	7	172	53	12.93	61.21	18.97	3.88	74.14	22.84	69.29
28	ความสัมพันธ์โดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีมิตรภาพ ไมตรีจิต มีความไว้วางใจต่อกัน	232	38	150	39	4	1	188	43	16.38	64.66	16.81	1.72	81.03	18.53	73.71
คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย																65.55

ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2559 ของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัด
สำนักงานกวางกรองแห่งชาติ

ประเด็นอื่นๆ

รายละเอียด	จำนวน แบบสอบถาม ที่ตอบกลับ	ผู้ตอบ "ใช่"		ผู้ตอบ "ไม่ใช่"	
		จำนวน (ราย)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวน (ราย)	คิดเป็นร้อยละ
ในภาพรวม หน่วยงานมีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล	232	193	83.19	39	16.81
ความคิดเห็นจะลาออกจากราชการในรอบปีที่ผ่านมา	232	64	27.59	168	72.41
ความคิดเห็นขอโอนไปยังส่วนราชการอื่นในรอบปีที่ผ่านมา	232	54	23.28	178	76.72

สรุปผลเรื่องที่ควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

รายละเอียด	จำนวน แบบสอบถาม ที่ตอบกลับ	ผู้ตอบประเด็นนี้ จำนวน (ราย)	คิดเป็นร้อยละ	การจัดลำดับ
เรื่องที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	232			
การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ		102	43.97	1
การสรรหาบุคลากร		93	40.09	2
การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน สุขภาพ การเงิน และสังคม		89	38.36	3
การพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการ		76	32.76	4
การปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน		75	32.33	5
การแต่งตั้งโยกย้าย		66	28.45	6
การจัดให้มีสวัสดิการอื่นให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้แล้ว		62	26.72	7
การประเมินผลการปฏิบัติงาน		56	24.14	8
การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน		40	17.24	9
การเลื่อนเงินเดือน		37	15.95	10

ผนวก 5

ผลการสำรวจความคิดเห็นปัจจัยความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร
ของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

๑. ผลการศึกษาปัจจัยความพึงพอใจ

ผลการศึกษาปัจจัยความพึงพอใจของบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติโดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตาราง ๑ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นปัจจัยความพึงพอใจของบุคลากร
ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นรายด้าน

ปัจจัยความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับที่
๑. ด้านลักษณะงาน	๓.๙๘	๐.๕๗	มาก	๑
๒. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในสายงาน	๓.๗๔	๐.๗๘	มาก	๓
๓. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	๓.๘๘	๐.๖๐	มาก	๒
๔. ด้านความก้าวหน้าในสายงานและความมั่นคง	๓.๓๙	๐.๗๑	ปานกลาง	๔
๕. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	๓.๓๖	๐.๗๙	ปานกลาง	๕
๖. ด้านสถานที่ปฏิบัติงาน	๓.๒๑	๐.๖๙	ปานกลาง	๖
รวม	๓.๕๙	๐.๒๘	มาก	

จากตาราง ๑ พบว่าระดับความคิดเห็นปัจจัยความพึงพอใจของบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๓.๕๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย= ๓.๙๘) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย= ๓.๘๘) และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในสายงาน (ค่าเฉลี่ย= ๓.๗๔)

ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในสายงานและความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย= ๓.๓๙) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย= ๓.๓๖) และด้านสถานที่ปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย= ๓.๒๑)

๒. ผลการศึกษาปัจจัยความผูกพัน

ผลการศึกษาปัจจัยความผูกพันของบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติโดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตาราง ๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นปัจจัยความผูกพันของบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นรายด้าน

ปัจจัยความผูกพัน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับที่
๑. ด้านความพยายามมุ่งมั่นในการทำงาน	๔.๒๖	๐.๔๗	มาก	๑
๒. ด้านความจงรักภักดีกับองค์กร	๔.๑๒	๐.๕๙	มาก	๒
รวม	๔.๑๙	๐.๙๗	มาก	

จากตาราง ๒ พบว่าระดับความคิดเห็นปัจจัยความผูกพันของบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๙$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้ง ๒ ด้าน ได้แก่ ด้านความพยายามมุ่งมั่นในการทำงาน ($\bar{X} = ๔.๒๖$) ด้านความจงรักภักดีกับองค์กร ($\bar{X} = ๔.๑๒$)

ผนวก 6



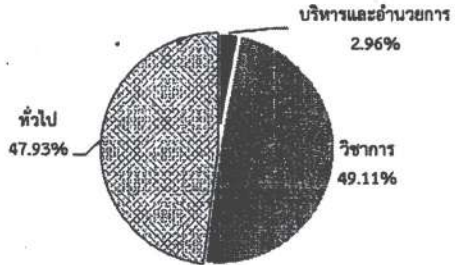
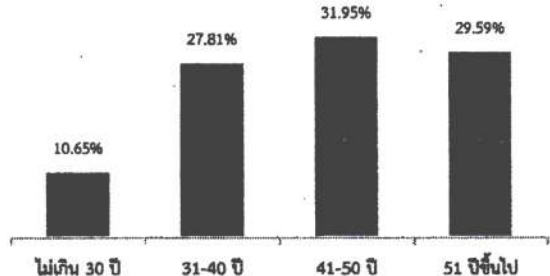
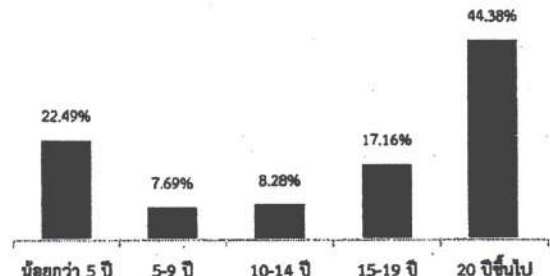
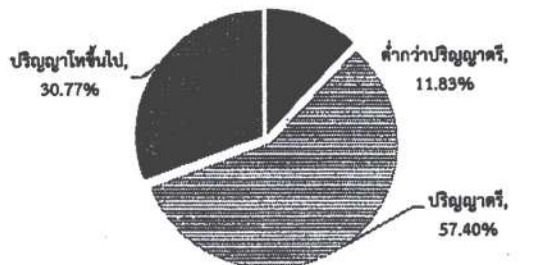
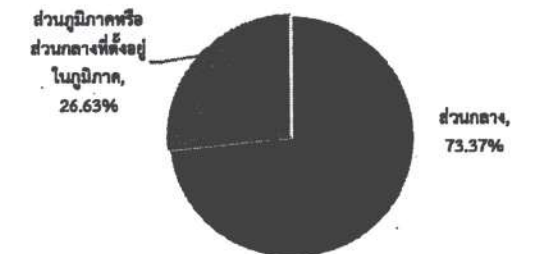
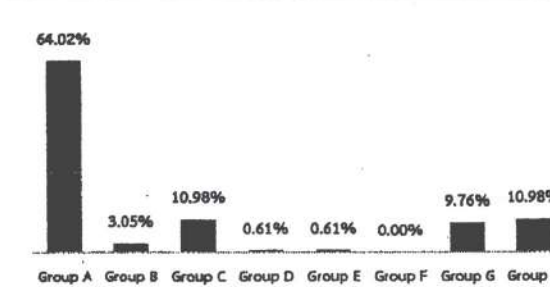
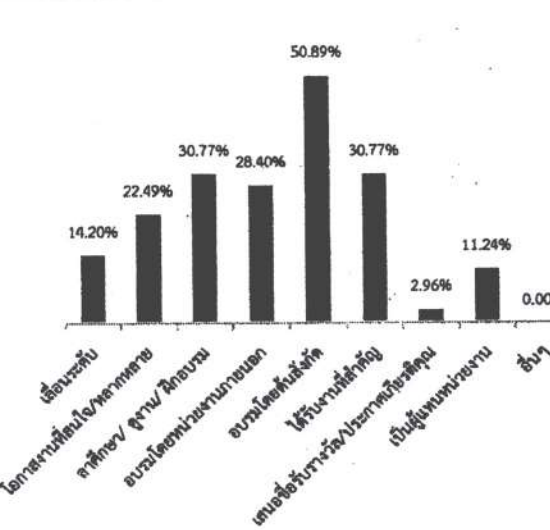
รายงานเบื้องต้นผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาเครื่องมือและระบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

รายงานเบื้องต้นผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

รายงานเบื้องต้นผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรภาครัฐฉบับนี้ แสดงข้อมูลโดยสังเขปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพัน และระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการได้ทราบข้อมูลสถิติเบื้องต้นจากการสำรวจที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันของบุคลากรในส่วนราชการด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งจะระบุปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของส่วนราชการ และแนวทางในการยกระดับความผูกพัน โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวให้ทราบอีกครั้ง

ประเภทบุคลากรและประเภทตำแหน่ง	สายงาน
 วิชาการศึกษา 49.11% บริหารและอำนวยการ 2.96% ทั่วไป 47.93%	 วิทยานิพนธ์ 50.29%
อายุ	อายุงาน
 ไม่เกิน 30 ปี 10.65% 31-40 ปี 27.81% 41-50 ปี 31.95% 51 ปีขึ้นไป 29.59%	 น้อยกว่า 5 ปี 22.49% 5-9 ปี 7.69% 10-14 ปี 8.28% 15-19 ปี 17.16% 20 ปีขึ้นไป 44.38%
วุฒิการศึกษาสูงสุด	พื้นที่ปฏิบัติงาน
 ปริญญาโทขึ้นไป 30.77% ต่ำกว่าปริญญาตรี 11.83% ปริญญาตรี 57.40%	 ส่วนกลาง 73.37% ส่วนภูมิภาคหรือส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค 26.63%
กลุ่มอาชีพ	โอกาสที่ได้รับในรอบ 12 เดือน
 Group A 64.02% Group B 3.05% Group C 10.98% Group D 0.61% Group E 0.61% Group F 0.00% Group G 9.76% Group H 10.98% Group A = กลุ่มอาชีพบริหาร อำนวยการธุรการ งานสถิติ งานการทูตและต่างประเทศ Group B = กลุ่มอาชีพการคลัง การเศรษฐกิจ การพาณิชย์และอุตสาหกรรม Group C = กลุ่มอาชีพคมนาคมขนส่ง และติดต่อสื่อสาร Group D = กลุ่มอาชีพเกษตรกรรม Group E = กลุ่มอาชีพวิทยาศาสตร์ Group F = กลุ่มอาชีพแพทย์ พยาบาลและสาธารณสุข Group G = กลุ่มอาชีพวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และช่างเทคนิคต่าง ๆ Group H = กลุ่มอาชีพการศึกษา ศิลปะ สังคม และการพัฒนาชุมชน	 เลื่อนระดับ 14.20% โอนสาย/โอน/ทางสาย 22.49% ลาศึกษา/ลาไปอบรม 30.77% อบรมโดยหน่วยงานภายนอก 28.40% อบรมโดยหน่วยงานภายใน 50.89% ได้รับงานที่สำคัญ 30.77% เสนอชื่อรับรางวัล/ประกาศเกียรติคุณ 2.96% เป็นผู้แทนหน่วยงาน 11.24% อื่นๆ 0.00%

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสำรวจความผูกพันและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

1. ระดับความผูกพัน (Engagement)

Engagement: ความผูกพัน 72.34 %

Trust 69.23 %

Alertness 78.40 %

Participation 69.38 %

HIGH = 80.00 - 100.00%

MED = 60.00 - 79.99%

LOW = 0 - 59.99%

Trust: ความเชื่อมั่นในทิศทางและนโยบายขององค์กร

Alertness: ความกระตือรือร้น

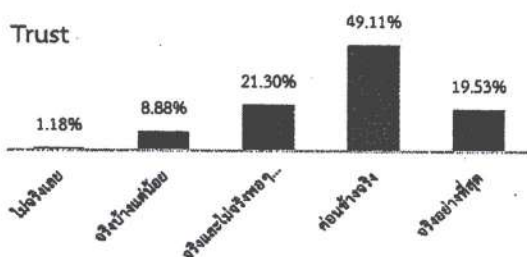
Participation: การมีส่วนร่วมในการกิจและกิจกรรมขององค์กร

	T	A	P
HIGH			
MED			
LOW			

2. ผลสำรวจองค์ประกอบต่อความผูกพัน

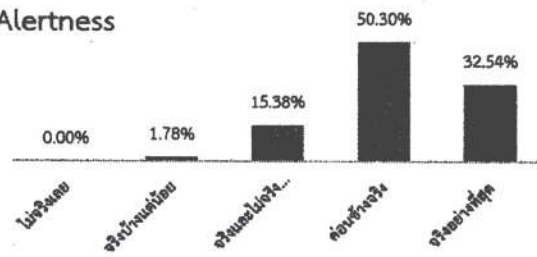
ท่านเชื่อมั่นในทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่สังกัด

Trust



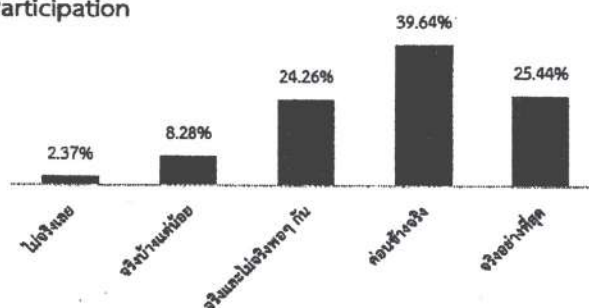
ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

Alertness



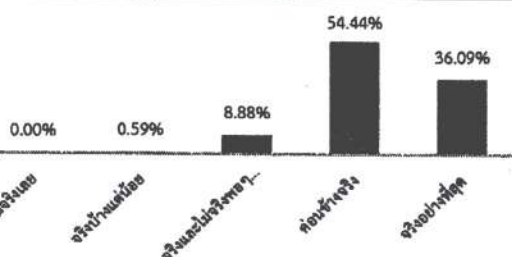
ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดโดยหน่วยงานด้วยความเต็มใจอย่างสม่ำเสมอ ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและกิจกรรมอื่นๆ

Participation

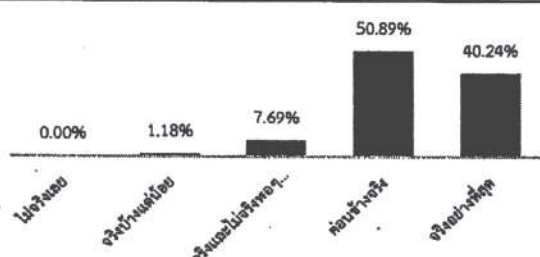


3. ผลสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)

ท่านได้พยายามปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ท่านพร้อมสนับสนุนหน่วยงานในทุกด้านเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม



4. ความเห็นรายข้อแสดงในรูปร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย ร้อยละ
1. หน่วยงานที่สังกัดมีผลงานเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป	75.30%
2. หน่วยงานจัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้ที่เหมาะสมและเพียงพอกับการทำงานให้สำเร็จ	65.83%
3. หน่วยงานมีนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน	75.44%
4. หน่วยงานมีระบบการทำงานที่ดี	65.98%
5. หน่วยงานเห็นความสำคัญในตัวท่าน	60.21%
6. หน่วยงานได้สื่อสารสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ อย่างทั่วถึง	58.88%
7. งานที่ท่านทำอยู่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์	83.14%
8. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความท้าทาย	74.56%
9. งานที่ท่านทำอยู่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	79.14%
10. งานที่ท่านทำอยู่ตรงกับความถนัดของท่าน	69.82%
11. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	66.12%
12. ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เสมอ	69.82%
13. เพื่อนร่วมงาน มีส่วนช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ	79.14%
14. เพื่อนร่วมงานมีจริยธรรม	72.04%
15. หัวหน้างานมีวุฒิภาวะทางอารมณ์	71.30%
16. หัวหน้างานเป็นคนมีความสามารถ	74.56%
17. หัวหน้างานสั่งการโดยให้แนวทางที่ชัดเจน	69.38%
18. หัวหน้างานแนะนำและสอนงาน	67.75%
19. หัวหน้างานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในความผิดพลาดของท่าน	67.90%
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีวิสัยทัศน์	72.63%
21. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีคุณธรรม	72.93%
22. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	67.75%
23. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม	65.83%
24. ท่านไม่มีปัญหาด้านสุขภาพ	59.62%
25. ครอบครัวยุคของท่านเข้าใจและสนับสนุนการทำงาน	79.29%
26. ท่านมีความสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้เสมอ	77.96%
27. ท่านไม่มีภาระหนี้สิน หรือสามารถจัดการภาระหนี้สินของตนเองได้	69.53%
28. ท่านมีโอกาสได้ทำกิจกรรมที่ทำให้มีความสุขอยู่เสมอ	63.02%
29. ท่านได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรมกับการปฏิบัติงาน	56.66%
30. ท่านได้ใช้ประโยชน์จากสวัสดิการของหน่วยงาน	62.13%
31. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี	58.14%

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยข้างต้นเป็นระดับความคิดเห็นที่บุคลากรมีต่อองค์กร ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูง สะท้อนว่าส่วนราชการมีการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้ดี ซึ่งอาจส่งผลหรือไม่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะประมวลผลเชิงวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อระบุปัจจัยความผูกพันของแต่ละส่วนราชการและแจ้งผลให้ทราบอีกครั้ง



บันทึกข้อความ

งานบริหารส่วนกลาง
เลขที่ ๙๙/๘/๖๐ ๕/๒๘
วันที่ - 4 ส.ค. 2560
เวลา 10.00

ส่วนราชการ สอ. ส่วนบริหารงานบุคคล ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน โทร. 5591, 2066

ที่ 10๒๕ /2560 วันที่ 3 สิงหาคม 2560

เรื่อง รายงานการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปี พ.ศ. 2560 (PMQA หมวด 5)

เรียน ผชช.

1. ตามที่ ผชช. ได้อนุมัติให้ สบค.สอ. คณะทำงานกลุ่มย่อย PMQA หมวด 5 จัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปี พ.ศ. 2560 ดังนี้

- 1.1 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2560 - 2564
- 1.2 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพชีวิตของ สชช. ประจำปี 2560 - 2564
- 1.3 แผนสร้างความผูกพันของบุคลากรภายใน สชช. ประจำปี 2560 - 2564

2. สบค.สอ. ได้ดำเนินการจัดทำแผนดังกล่าวแล้ว โดยนำผลสำรวจความคิดเห็นปัจจัยความผูกพันและความผูกพันองค์กรของข้าราชการ สชช. มากำหนดในการจัดทำแผน เพื่อนำไปใช้ประกอบการตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA หมวด 5 มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ สชช. ประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายใน สชช.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนพัฒนาองค์กรตามข้อ 1

(นายทศนารถ นุตาคม)

ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ

เรียน

ผชช.

๗ ส.ค. ๖๐

รศ. รศ. ผชช. มค
๗ ส.ค. ๖๐

รศ. ทปช. พร.

4 ส.ค. ๖๐

๗ ส.ค. ๖๐
9 ส.ค. ๖๐