

แผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570



คำนำ

การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570 ครอบคลุมถึงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน แนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ภารกิจและนโยบายของผู้บริหารสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัล เริ่มตั้งแต่การปรับวิธีการสรรหาบุคลากรโดยการสรรหาเชิงรุก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นโดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล มีสมรรถนะที่เหมาะสมพร้อมมุ่งมั่น ท่วมเท เสียสละ มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ มีทัศนคติที่ดี พร้อมกับการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม เพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพด้านการข่าวกรอง รวมทั้ง มีแนวทางในการรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรที่เป็นคนดี คนเก่ง ให้มีความผูกพันองค์กร การสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถตอบสนองภารกิจของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ตามเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะทำงาน
มิถุนายน 2565

บทสรุปผู้บริหาร

แผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข้าราชการแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570 จัดทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข้าราชการแห่งชาติ กับทั้งเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นมืออาชีพด้านการข้าราชการ สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของสำนักข้าราชการแห่งชาติให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 - 2564 (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566 - 2570 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 และแผนปฏิบัติการราชการสำนักข้าราชการแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปภาครัฐ การทำงาน และการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

แผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ กำหนดประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการกิจการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักข้าราชการแห่งชาติ ดังนี้

1. การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานข้าราชการ

เป้าประสงค์: มีการปรับวิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่ (New Generation) โดยเน้นการสรรหาเชิงรุก รวมถึงใช้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

2. การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านการข้าราชการและการรักษาความปลอดภัยให้เป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์: บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ อีกทั้งเป็นนักสร้างเครือข่ายเพื่อประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ และระหว่างหน่วยงานในประชาคมข้าราชการ เพื่อประโยชน์ในการบูรณาการการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบบริหารจัดการความรู้ด้านการข้าราชการและการรักษาความปลอดภัย

3. การเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

เป้าประสงค์: มีระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

4. การเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์: 1) มีระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ และประเมินผลการปฏิบัติราชการที่โปร่งใส เป็นธรรม 2) บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล คำนึงถึงส่วนรวมและรักษาสถาบันหลัก (ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์) และ 3) มีช่องทางการรับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เป้าประสงค์: มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญในกลุ่มภารกิจหลัก เป็นลำดับแรก ตลอดจนนำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มาใช้

6. การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะที่รองรับการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

เป้าประสงค์: บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่หลากหลาย มีทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และรับผิดชอบต่อสังคม เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้เกิดความความพอใจและความผูกพันต่อองค์กร

เป้าประสงค์: 1) มีการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การทำงานแบบปิดทองหลังพระ ไม่อวดอ้าง เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และมีความผูกพันต่อองค์กร 2) มีการจัดสวัสดิการที่ดี และจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และ 3) บุคลากรมีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร	
สารบัญ	
บทที่ 1 : บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	2
1.4 กระบวนการขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล	5
1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับ	7
บทที่ 2 : ข้อมูลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	8
2.1 วิสัยทัศน์	8
2.2 ค่านิยม	8
2.3 พันธกิจ	8
2.4 ประเด็นตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	8
2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล	10
2.5.1 สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	10
2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านบุคลากร	11
2.5.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ด้านบุคลากร (HR SWOT ANALYSIS) และการสร้างกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix	18
บทที่ 3 : แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 – 2570	22
บทที่ 4 : แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570	26
- ประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	27
- ตัวชี้วัดประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	28
- แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ตามแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570	30

	หน้า
บทที่ 5 : การนำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล	34
5.1 การนำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ	34
5.2 การติดตามและประเมินผล	34
ภาคผนวก	
- สำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักข่าวกรองแห่งชาติปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับกิจการข่าวกรองและการต่อต้านข่าวกรอง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การข่าวกรองทางการสื่อสาร เทคนิคและเครือข่าย และการรักษาความปลอดภัย ฝ่ายพลเรือน รวมถึงมีหน้าที่ในการบริหารจัดการศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ เป็นศูนย์กลางบูรณาการงานข่าวกรองของชาติ โดยให้บริการผลิตทางการข่าวแก่ผู้รับบริการหรือผู้ใช้ข่าวอย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ เฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการข่าวกรองต่อนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี สภาความมั่นคงแห่งชาติ และหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

สำนักข่าวกรองแห่งชาติให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะภารกิจของสำนักข่าวกรองแห่งชาติที่ต้องรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยมุ่งเน้นการวางแผนอัตรากำลังเชิงรุก การสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ สมรรถนะ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การปรับวิธีการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน จะส่งผลให้องค์กรมีความทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูง ตลอดจนบุคลากรมีขีดความสามารถในการป้องกันและรักษาความมั่นคงของชาติ เพื่อให้ประชาชนมีวิถีชีวิตที่เป็นปกติสุข

นอกจากนี้ แผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570 ยังคำนึงถึงความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ. ภายใต้กรอบการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐทุกคนมีกรอบความคิดและทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล สร้างนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนแผนการปฏิรูปประเทศ มุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีความสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ของสำนักงาน ก.พ. มุ่งให้ภาครัฐมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในบริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2.2 เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของสำนักข่าวกรองแห่งชาติให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2.3 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้สอดคล้องกับนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

1.3 นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.3.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 258 ข (4) กำหนดการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภาครัฐ โดยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 พระราชบัญญัติข่าวกรองแห่งชาติ พ.ศ.2562 กำหนดให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจการการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง การข่าวกรองทางการสื่อสาร และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน

(2) ติดตามสถานการณ์ภายในประเทศและต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติ และรายงานต่อนายกรัฐมนตรี และสภาความมั่นคงแห่งชาติ

(3) กระจายข่าวกรองที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติให้หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม

(4) ศึกษา วิจัย และพัฒนาเกี่ยวกับกิจการการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(5) เป็นศูนย์กลางประสานกิจการการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือนกับหน่วยข่าวกรองอื่นภายในประเทศ

(6) เป็นหน่วยงานหลักในการประสานกิจการการข่าวกรองและการต่อต้านข่าวกรองกับหน่วยข่าวกรองของต่างประเทศในเรื่องที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ

(7) เสนอแนะนโยบายและมาตรการ ตลอดจนให้ข้อมูล คำแนะนำ และคำปรึกษาด้านการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน ต่อนายกรัฐมนตรี และสภาความมั่นคงแห่งชาติ

(8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือสภาความมั่นคงแห่งชาติมอบหมาย

1.3.3 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป้าหมายเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน หลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น เป็นมืออาชีพ และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

1.3.4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 และเน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.3.5 แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

(1) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน และการบริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล

เป้าหมายและตัวชี้วัด

- ภาครัฐมีดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) และบริการดิจิทัล รวมถึงระบบข้อมูล และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) สำหรับการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การดำเนินงาน และการกำกับติดตาม ประเมินผลบนระบบนิเวศด้านดิจิทัลที่สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ

- ภาครัฐพัฒนาสู่การเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัวตามบริบทและสภาวะการณ์ที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและเป็นพลวัตในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นภาครัฐเพื่อประชาชน และขับเคลื่อนโดยความต้องการและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน สังคม ชุมชน และประชาชนอย่างแท้จริง

- ประชาชน และทุกภาคส่วน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ

(2) จัดโครงสร้างองค์กร และระบบงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

เป้าหมายและตัวชี้วัด

- มีแนวทางทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของประชาชนและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีหน่วยงานนำร่องเพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนาต่อยอดในอนาคต

- มีแนวทางการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work From Anywhere) ที่รองรับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและลักษณะงานขององค์กร

(3) ปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดี และมีความสามารถอย่างคล่องตัวตามหลักคุณธรรม

เป้าหมายและตัวชี้วัด

- มีการพัฒนาระบบการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบดิจิทัล
- มีการศึกษาการขยายอายุเกษียณราชการสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐตำแหน่งต่าง ๆ
- มีการศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่สนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียนสับเปลี่ยน ถ่ายเทกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการศึกษาระบบการจ้างงานรูปแบบใหม่ในภาครัฐ
- มีการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการทำงานภายใต้ภาวะวิถีชีวิตใหม่

1.3.6 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 - 2564 ได้กำหนดเป้าหมายโดยยึดหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร มีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น

1.3.7 (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566 - 2570

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการและการทำงานของภาครัฐแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการของภาครัฐ กระจายอำนาจการบริหารจัดการภาครัฐ สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาล ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพ และยกเลิกกฎหมายที่หมดความจำเป็น และพัฒนากฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

1.3.8 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 เห็นชอบให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเร่งพัฒนาตนเอง และสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างสรรคนวัตกรรม การทำงานหรือการให้บริการภาครัฐที่ทันสมัยและมีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน และการสร้างรัฐบาลแบบเปิดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

1.3.9 แผนปฏิบัติการราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) สำนักข่าวกรองแห่งชาติจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) จากการศึกษาวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS ว่าเป้าหมายของสำนักข่าวกรองแห่งชาติในอนาคตเป็นเช่นไร และควรจะต้องติดตามให้บรรลุเป้าหมายการนำไปบูรณาการการพัฒนาตามกรอบของสำนักงาน ก.พ. และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นในประเด็นที่ 4 พัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของชาติและประชาชน ประกอบด้วย 6 แนวทางการพัฒนา ได้แก่

(1) พัฒนาและปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดี และมีความสามารถอย่างคล่องตัว ตามหลักคุณธรรม สร้างเส้นทางสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

- (2) พัฒนาขีดความสามารถและสร้างความเชี่ยวชาญด้านการข่าวกรองในทุกสาขาให้กับบุคลากรในประชาคมข่าวกรอง และบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- (3) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล สร้างจิตสำนึกยึดผลประโยชน์ส่วนรวม บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ตั้งใจมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
- (4) พัฒนาการกิจโครงสร้างให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- (5) จัดหาและพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานด้านการบริหาร และการปฏิบัติงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- (6) เสริมสร้างระบบการควบคุมภายใน สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวมทั้งมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นของทุกภาคส่วน

1.4 กระบวนการขั้นตอนในการจัดทำแผน

การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีกรอบแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้สามารถปฏิบัติภารกิจสนองต่อยุทธศาสตร์ แผน และนโยบายที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการผลักดันสู่ความสำเร็จ รวมทั้งมีระบบการติดตาม ประเมินผล เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นมืออาชีพ

กระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประเด็นหลักตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 - 2564 (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566 - 2570 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 แผนปฏิบัติราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) และนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลประกอบที่สำคัญในการ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดทำแผน เพื่อนำมาพิจารณา กำหนดแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนในการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ข้อมูลโครงสร้างอัตรากำลัง สถานภาพองค์การ โครงสร้างอายุข้าราชการ อัตราการสูญเสียข้าราชการ อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร ซึ่งทำให้เห็นถึงนัยสำคัญของข้อมูลบุคลากรที่จะนำมาจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างอายุข้าราชการ ทำให้เห็นถึงกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การที่จะขาดแคลนในอนาคต เพื่อวางแผนรองรับกำลังคนที่จะต้องสูญเสียไป โดยการบริหารจัดการกำลังคนที่มีอยู่ และพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ มีความเป็นมืออาชีพ สามารถปฏิบัติงานทดแทนกำลังคนที่จะต้องสูญเสียไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การทำ HR SWOT มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ในเรื่องของ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ที่จะทำให้องค์กรบรรลุหรือไม่บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยการนำผลการสำรวจความคิดเห็น “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งการทำ HR SWOT ประกอบด้วย

- ดำเนินการออกแบบสำรวจเพื่อการวิเคราะห์ HR SWOT กับบุคลากรในทุกกลุ่มภารกิจของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อเป็นการระดมสมอง ให้ได้มาซึ่งแนวคิด มุมมอง และข้อมูลที่หลากหลาย
- นำผลการสำรวจ HR SWOT มาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ในเรื่อง “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ที่ส่งผลทำให้องค์กรบรรลุหรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ จากนั้นได้นำผลจากการวิเคราะห์ HR SWOT มาสร้างกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix

ขั้นตอนที่ 4 นำผลการวิเคราะห์จาก TOWS Matrix มากำหนดแนวทาง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจัดลำดับความสำคัญตามแนวทางมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นขั้นตอนการกำหนดแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดเป้าประสงค์ พร้อมตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ขั้นตอนนี้ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ถึง 4 มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ จัดกลุ่มประเด็นปัญหา เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นขั้นตอนในการแปลงแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อผลักดันให้แผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่การประเมินผลงานประจำปีที่มีความชัดเจน

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามประเมินผล เป็นขั้นตอนการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อนำมาทบทวนหรือปรับแผนปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.5.1 สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน เป็นระบบ

1.5.2 สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติสามารถตอบสนองมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ และบรรลุนิยามทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนดไว้

บทที่ 2

ข้อมูลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

2.1 วิสัยทัศน์

เป็นหน่วยข่าวกรองสมัยใหม่ เพื่อความมั่นคงของชาติและประชาชน

2.2 ค่านิยม

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

2.3 พันธกิจ

- 2.3.1 เป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติงานข่าวกรอง ต่อต้านข่าวกรอง ในประเทศและต่างประเทศ ข่าวกรองทางการสื่อสาร
- 2.3.2 พัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยหน่วยงานรัฐฝ่ายพลเรือน
- 2.3.3 เป็นศูนย์กลางบูรณาการงานข่าวกรองของชาติ
- 2.3.4 เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้ทันสมัย และบุคลากรเป็นมืออาชีพ
- 2.3.5 การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

2.4 ประเด็นตามแผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

มีเป้าหมายเพื่อยกระดับการดำเนินงานข่าวกรองให้มีคุณภาพสูงขึ้น และพลิกโฉมองค์กรสู่ดิจิทัลให้ได้ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

ประเด็นเรื่องที่ 1 การดำเนินงานข่าวกรองเชิงรุก ประกอบด้วย 4 แนวทางการพัฒนา ได้แก่

(1) จัดหาและพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีด้านการข่าวที่ทันสมัย เพื่อให้เท่าทันเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ (2) เชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการข่าวภายในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และประชาคมข่าวกรอง เพื่อบูรณาการข้อมูลด้านการข่าวให้สามารถแจ้งเตือนภัยคุกคามล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) จัดหาและพัฒนาแหล่งข่าวที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารเชิงลึก เพื่อสามารถแจ้งเตือนภัยคุกคามล่วงหน้า และนำข่าวสารไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) รายงานสถานการณ์เชิงลึก และแจ้งเตือนภัยคุกคามความมั่นคงในระยะยาว นำไปสู่การกำหนดนโยบาย การแก้ไขปัญหา และรับมือกับสถานการณ์ภัยคุกคาม

เป้าหมาย

1. ยกระดับระบบงานข่าวกรองเพื่อการเฝ้าระวัง ตอบสนองและแจ้งเตือนสถานการณ์ซึ่งมีความเสี่ยงอันจะนำไปสู่ภัยคุกคามความมั่นคงแห่งชาติ ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถแจ้งเตือนภัยคุกคามล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างและพัฒนาระบบงานด้านการข่าวด้วยแหล่งข่าวบุคคลที่มีขีดความสามารถสูง และการบูรณาการกับประชาคมข่าวกรองเพื่อให้ได้รายงานข่าวกรองคุณภาพ

ประเด็นเรื่องที่ 2 สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนด้านการข่าวภายในภาครัฐและนอกภาครัฐที่ครอบคลุมประเด็นความมั่นคงทุกมิติ ประกอบด้วย 2 แนวทางการพัฒนา ได้แก่ (1) สร้างเครือข่ายด้านการข่าว และการมีส่วนร่วมกับภาคประชาชนเพื่อประโยชน์ทางการข่าว (2) พัฒนาเครือข่ายด้านการข่าว ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อการเฝ้าระวัง และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในแต่ละพื้นที่

เป้าหมาย

เพื่อให้เกิดเครือข่ายทางการข่าวและการรายงานข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมประเด็นความมั่นคงทุกมิติ

ประเด็นเรื่องที่ 3 ส่งเสริมการบูรณาการด้านการข่าวกับหน่วยงานความมั่นคงภายในประเทศและต่างประเทศ และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน ประกอบด้วย 2 แนวทางการพัฒนา ได้แก่ (1) เสริมสร้างเครือข่ายด้านการข่าวในประเทศและต่างประเทศ เพื่อบูรณาการด้านการข่าวให้ครอบคลุมทุกมิติความมั่นคง และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน (2) สร้างความตระหนักรู้ต่อสังคมในเรื่องบทบาทและความสำคัญงานข่าวกรอง

เป้าหมาย

เสริมสร้างความเป็นเอกภาพกับประชาคมข่าวกรองในและต่างประเทศทั้งด้านการข่าว และการรักษาความปลอดภัย โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมาย

ประเด็นเรื่องที่ 4 พัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของชาติและประชาชน ประกอบด้วย 6 แนวทางการพัฒนา ได้แก่ (1) พัฒนาและปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดี และมีความสามารถอย่างคล่องตัว ตามหลักคุณธรรมสร้างเส้นทางสายอาชีพให้ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (2) พัฒนาขีดความสามารถและสร้างความเชี่ยวชาญด้านการข่าวกรองในทุกสาขาให้กับบุคลากรในประชาคมข่าวกรอง และบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (3) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล สร้างจิตสำนึกยึดผลประโยชน์ส่วนรวม บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ตั้งใจมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (4) พัฒนาภารกิจโครงสร้างให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (5) จัดหาและพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานด้านการบริหาร และการปฏิบัติงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และ (6) เสริมสร้างระบบการควบคุมภายใน สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวมทั้งมีช่องทางติดต่อสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นของทุกภาคส่วน

เป้าหมาย

1. องค์กรมีความทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูง นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานมากขึ้น
2. บุคลากรมีความสามารถป้องกันและรักษาความมั่นคงของชาติ ประชาชนมีวิถีชีวิตที่เป็นปกติสุข

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้นำข้อมูลจากหลายด้าน มาวิเคราะห์และสรุปผล เพื่อประกอบการจัดทำแผน ทั้งนี้ เพื่อให้แผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สามารถแก้ไขในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของบุคลากรในองค์กร และเสริมจุดแข็งที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยข้อมูลที่น่ามาประกอบในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผน ประกอบด้วย

2.5.1 สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านบุคลากร

2.5.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ด้านบุคลากร (HR SWOT ANALYSIS) และการสร้างกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix

2.5.1 สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ปรึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/นักการข่าวเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีปรับกระบวนการในการสรรหาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการสรรหาเชิงรุก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถทำงานได้หลากหลาย รวมถึงการสรรหาผู้ที่มีทักษะพิเศษตรงตามความต้องการ

2) การก้าวเข้าสู่องค์กรสูงอายุ ควรมีการวางแผนและบริหารกำลังคน ในลักษณะการทำงานที่ต้องประสานความหลากหลายของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยสามารถบริหารจัดการรอยต่อและความแตกต่างของวัย เพื่อให้บุคลากรทุกช่วงวัยสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การวางแผนอัตรากำลังและปรับโครงสร้างหน่วยงาน ให้สามารถรองรับภารกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดความผูกพันกับองค์กร

4) การพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้เป็นผู้รุ่นใหม่ในอนาคต (Newgen Leader) เพิ่มจากการพัฒนาบุคลากรทั่วไป เริ่มจากการพัฒนาคนกลุ่มเล็กมาทำงานเป็นโครงการ (Project) และกำหนดเป้าหมายการทำงาน โดยมอบหมายผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ ให้ผู้กำกับดูแลและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการดูแลเรื่องการรักษาความปลอดภัย

5) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย (Generation) อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการข่าว และด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรทุกระดับ ให้สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาในหลายด้าน ประกอบด้วย 1) แนวคิดการพัฒนาคนแต่ละช่วงวัย คนรุ่นใหม่จะต้องสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน ขณะที่คนรุ่นเก่าจะต้องพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยี และ 2) การพัฒนาแนวคิด Design Thinking แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

7) การพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรทุกระดับ ให้สามารถวิเคราะห์และผลิตรายงานข่าวกรอง และเป็นนักอนาคตศึกษา สามารถคาดการณ์สถานการณ์และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

8) การให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาบุคลากร ให้พร้อมทุ่มเท ในการทำงานอย่างมีความสุข มีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance)

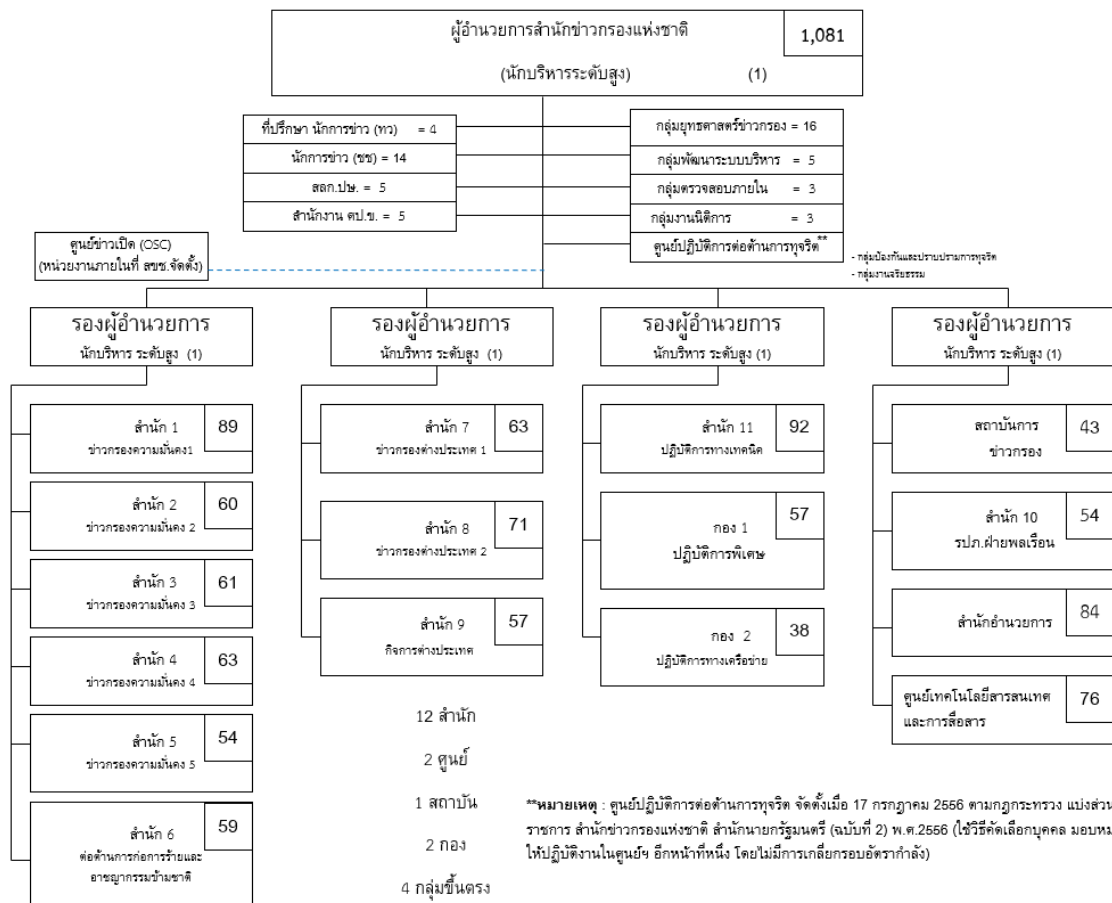
9) การพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบให้กับบุคลากรทุกสายงานทุกระดับ ให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงหรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญด้านบุคลากร

ข้อมูลสถานภาพองค์กร

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.2551 แบ่งส่วนราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประกอบด้วย 12 สำนัก 1 สถาบัน 1 ศูนย์ 2 กอง 4 กลุ่มขึ้นตรง โดยในแต่ละปีจะต้องยุบเลิกตำแหน่งเพื่อทดแทนตำแหน่งผู้ที่เกี่ยวข้องอายุราชการ ตามมาตรฐานการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ 2563 - 2565 ปัจจุบันสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีกรอบอัตรากำลัง จำนวน 1,081 อัตรา ถือเป็นหน่วยงานขนาดกลาง (มีกรอบอัตรากำลังเกินกว่า 1,000 อัตรา) จำแนกเป็นประเภทและระดับ คือ ประเภทบริหารระดับสูง จำนวน 5 อัตรา ประเภทอำนวยการ จำนวน 16 อัตรา (ระดับสูง 14 อัตรา ระดับต้น 2 อัตรา) ประเภทวิชาการ จำนวน 707 อัตรา และประเภททั่วไป จำนวน 353 อัตรา ดังแผนภาพที่ 2.1 และตารางที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ



ตารางที่ 2.1 แสดงภาพรวมกรอบอัตรากำลังข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำแนกตามชื่อตำแหน่ง
ในสายงาน ประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง ในสายงาน	ประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง										รวม	คิดเป็น ร้อยละ	
	ทั่วไป		วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร			
	พง/ชง	อว	ปก/ชก	ชก	ชพ	ชช	ทว	ต้น	สูง	สูง			
นักบริหาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	0.46
ผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-	-	-	2	14	-	-	16	1.48
นักทรัพยากรบุคคล	-	-	31	-	8	-	-	-	-	-	-	39	3.61
นักจัดการงานทั่วไป	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	6	0.56
เจ้าพนักงานธุรการ	89	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97	8.97
เจ้าพนักงานพัสดุ	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	0.93
นักวิชาการพัสดุ			5		1	-	-	-	-	-	-	6	0.56
นิติกร			2		1	-	-	-	-	-	-	3	0.28
เจ้าพนักงานการเงิน และบัญชี	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	0.93
นักวิชาการเงินและ บัญชี	-	-	7		1	-	-	-	-	-	-	8	0.74
นักวิชาการตรวจสอบ ภายใน	-	-	2		1	-	-	-	-	-	-	3	0.28
เจ้าพนักงานการข่าว	114	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120	11.10
นักการข่าว	-	-	515		104	14	4	-	-	-	-	637	58.93
นายช่างไฟฟ้า	97	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	113	10.45
วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร	-	-	2		2			-	-	-	-	4	0.37
นายช่างศิลป์	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.19
นายช่างภาพ	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.09
บรรณารักษ์	-	-	1					-	-	-	-	1	0.09
รวม	323	30	565	6	118	14	4	2	14	5	1,081	100.00	

ปัจจุบันสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 786 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 19 มกราคม 2565) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ข้าราชการ จำนวน 758 คน ประกอบด้วย 18 สายงาน จำแนกเป็นประเภทและระดับ ดังนี้
ประเภทบริหารระดับสูง จำนวน 4 คน ประเภทอำนวยการ จำนวน 16 คน (ระดับสูง 14 คน ระดับต้น 2 คน)
ประเภทวิชาการ จำนวน 484 คน และประเภททั่วไป จำนวน 254 คน

ระดับการศึกษาของบุคลากรที่เป็นข้าราชการ ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.26 ระดับปริญญาโท จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 25.99 ปริญญาตรี จำนวน 418 คน คิดเป็นร้อยละ 55.15 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60

2. ลูกจ้างประจำ จำนวน 28 คน ประกอบด้วย 6 สายงาน ระดับการศึกษาของบุคลากรที่เป็น ลูกจ้างประจำ ระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำแนกตามสายงาน และระดับตำแหน่ง

สายงาน	ประเภทและระดับตำแหน่ง											รวม	
	ทั่วไป			วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร	คน	ร้อยละ
	ปจ.	ขง.	อว.	ปก.	ชก.	ชพ.	ชช.	ทว.	อต.	อส.	บส.		
นักบริหาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	0.53
ผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-	-	-	-	2	14	-	16	2.11
นักทรัพยากรบุคคล	-	-	-	4	17	8	-	-	-	-	-	29	3.83
นักจัดการงานทั่วไป	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	4	0.53
เจ้าพนักงานธุรการ	15	50	8	-	-	-	-	-	-	-	-	73	9.63
เจ้าพนักงานพัสดุ	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	0.79
นักวิชาการพัสดุ	-	-	-	-	5	1	-	-	-	-	-	6	0.79
นิติกร	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	3	0.4
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	3	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	1.19
นักวิชาการเงินและบัญชี	-	-	-	2	5	1	-	-	-	-	-	8	1.06
นวก.ตรวจสอบภายใน	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	3	0.4
เจ้าพนักงานการข่าว	6	81	5	-	-	-	-	-	-	-	-	92	12.14
นักการข่าว	-	-	-	138	185	99	6	-	-	-	-	428	56.46
นายช่างไฟฟ้า	5	53	15	-	-	-	-	-	-	-	-	73	9.63
วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	2	0.26
นายช่างศิลป์	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.13
บรรณารักษ์	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	0.13
รวม	32	194	28	146	220	112	6	-	2	14	4	758	100
รวมประเภทตำแหน่ง	254			484					16		4		

ข้อมูล ณ วันที่ 19 มกราคม 2565

ตารางที่ 2.3 แสดงวุฒิการศึกษา จำแนกตามระดับตำแหน่ง

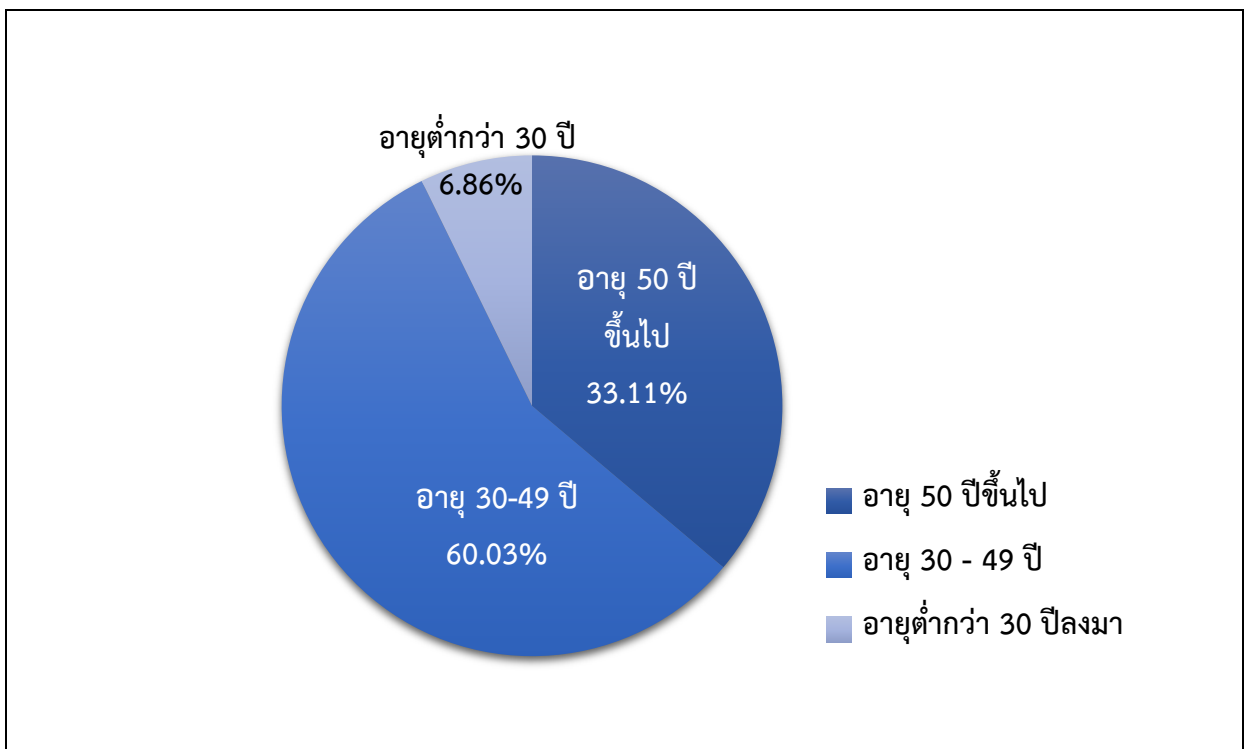
วุฒิการศึกษา	ประเภทและระดับตำแหน่ง											รวม	ร้อยละ
	ทั่วไป			วิชาการ					อำนวยการ		บริหาร		
	ปจ.	ชง.	อว.	ปก.	ชก.	ชพ.	ชช.	ทว.	อต.	อส.	บส.		
- ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	0.26
- ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	-	6	3	31	89	53	3	-	2	8	3	198	26.12
- ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	18	71	15	113	131	61	1	-	-	6	1	417	55.02
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	118	9	-	-	-	-	-	-	-	-	141	18.60
รวม	32	195	28	145	220	114	4	0	2	14	4	758	100.00

ข้อมูล ณ วันที่ 19 มกราคม 2565

จำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ อยู่ในช่วงอายุ 30 - 49 ปี จำนวน 455 คน คิดเป็นร้อยละ 60.03 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 33.11 และอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 6.86

แผนภาพที่ 2.2 แสดงจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ



ตารางที่ 2.4 แสดงอายุเฉลี่ยของข้าราชการ

อายุเฉลี่ยของข้าราชการ	<u>45.11</u>
------------------------	--------------

ตารางที่ 2.5 แสดงโครงสร้างอายุข้าราชการ จำแนกตามสายงาน

สายงาน	ช่วงอายุ								รวม (จำนวน)	อายุ เฉลี่ย
	<=24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	>=55		
นักบริหาร	-	-	-	-	-	-	-	4	4	58.00
ผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-	1	1	14	16	57.50
นักทรัพยากรบุคคล	-	-	-	5	7	5	4	8	29	48.62
นักจัดการงานทั่วไป	-	-	-	-	-	-	2	2	4	56.50
เจ้าพนักงานธุรการ	-	3	8	18	14	14	11	5	73	43.47
เจ้าพนักงานพัสดุ	-	-	1	1	2	-	1	1	6	44.67
นักวิชาการพัสดุ	-	-	-	-	1	3	1	1	6	49.83
นิติกร	-	-	1	-	-	1	1	-	3	46.00
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	-	-	4	3	-	1	-	1	9	38.56
นักวิชาการเงินและบัญชี	-	-	2	1	1	2	1	1	8	45.00
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	-	-	1	-	-	1	1	-	3	43.67
เจ้าพนักงานการช่าง	-	1	2	8	25	19	17	20	92	48.39
นักการช่าง	4	42	85	54	52	71	44	76	428	43.30
นายช่างไฟฟ้า	1	1	3	4	17	15	25	7	73	48.03
วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร	-	-	-	-	-	2	-	-	2	47.50
นายช่างศิลป์	-	-	-	-	-	-	1	-	1	52.00
นายช่างภาพ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
บรรณารักษ์	-	-	-	-	-	-	-	1	1	57.00
รวม	5	47	107	94	119	135	110	141	758	45.11

ข้อมูล ณ วันที่ 19 มกราคม 2565

ตารางที่ 2.6 แสดงโครงสร้างอายุข้าราชการ จำแนกตามสำนัก/กอง

สำนัก/กอง	ช่วงอายุ								รวม (จำนวน)	อายุเฉลี่ย
	<=24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	>=55		
ส่วนกลาง	-	-	-	-	-	-	-	4	4	58.00
กลุ่มงานที่ปรึกษา	-	-	-	-	-	-	-	6	6	58.83
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	-	1	2	-	-	1	-	1	5	40.20
กลุ่มตรวจสอบภายใน	-	-	1	-	-	1	1	-	3	43.67
กลุ่มยุทธศาสตร์ข่าวกรอง	-	-	1	3	1	2	2	-	9	42.67
กลุ่มงานนิติการ	-	-	1	-	-	1	1	-	3	46.00
สำนักงานศูนย์ประสาน ข่าวกรองแห่งชาติ	-	-	-	-	-	1	1	2	4	55.00
สำนักงานเลขาธิการคณะ ที่ปรึกษาการข่าว	-	-	-	-	2	1	-	1	4	49.25
สำนักอำนวยการ	-	1	10	9	12	12	8	14	66	45.89
สำนัก 1	-	11	15	12	7	7	7	10	69	41.43
สำนัก 2	-	-	4	5	6	6	4	10	35	47.43
สำนัก 3	-	1	6	5	5	6	8	9	40	47.23
สำนัก 4	-	-	9	6	9	12	-	11	47	45.13
สำนัก 5	-	1	6	9	4	-	11	8	39	46.08
สำนัก 6	2	4	10	5	11	5	5	4	46	41.04
สำนัก 7	-	8	6	7	4	9	5	4	43	41.65
สำนัก 8	1	6	7	3	4	11	2	3	37	40.76
สำนัก 9	-	4	4	1	4	19	5	5	42	45.29
สำนัก 10	-	4	8	3	5	5	6	9	40	44.53
สำนัก 11	-	2	7	4	14	8	17	11	63	47.30
กอง 1	-	-	1	2	8	8	8	8	35	49.54
กอง 2	1	2	3	6	1	5	2	3	23	42.48
สถาบันการข่าวกรอง	-	-	2	7	9	3	3	8	32	46.41
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	1	2	4	7	13	12	14	10	63	46.67
รวม	5	47	107	94	119	135	110	141	758	45.11

ข้อมูล ณ วันที่ 19 มกราคม 2565

การวิเคราะห์โครงสร้างอายุข้าราชการและผลกระทบต่อองค์การ

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของสังคมไทยในปัจจุบัน พบว่ามีสัดส่วนของผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น วัยแรงงานลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ กำลังเข้าสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุ ที่อาจเกิดความเสี่ยง จึงต้องมีการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุที่จะเกิดขึ้น องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า องค์กรที่มีข้าราชการที่มีช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ 20 ถือว่าเป็นองค์กรผู้สูงอายุ

ตารางที่ 2.7 แสดงระดับความเสี่ยง ตามอัตราส่วนของข้าราชการที่มีช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป

ระดับความเสี่ยง	อัตราส่วนของข้าราชการที่ อายุ 50 ปีขึ้นไป
ระดับวิกฤต	มากกว่า 35%
ระดับเฝ้าระวัง	20-35 %
ปกติ	น้อยกว่า 20 %

สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีกรอบอัตรากำลัง จำนวน 1,081 อัตรา ซึ่งจัดเป็นส่วนราชการขนาดกลาง จากการวิเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างอายุข้าราชการ พบว่ามีข้าราชการที่อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 251 คน คิดเป็น 33.11% (ระดับเฝ้าระวัง) อายุเฉลี่ยของข้าราชการ คือ 45.11 ปี (ข้อมูล ณ วันที่ 19 มกราคม 2565)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มการเกษียณอายุของข้าราชการใน 10 ปีข้างหน้า พบว่า ตำแหน่งที่จะเกษียณอายุมากที่สุด คือ ตำแหน่งนักการข่าว รองลงมา คือ ตำแหน่งเจ้าพนักงานการข่าว ซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานหลัก ดังนั้น สำนักข่าวกรองแห่งชาติจึงต้องเตรียมความพร้อมด้านกำลังคน มีการวางแผนเพื่อรองรับโครงสร้างอายุข้าราชการที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งด้านการสรรหาบุคลากรและการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เริ่มจากการสรรหาบุคลากรทุกรูปแบบ อาทิ การเปิดรับสมัครสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือกกรณีพิเศษ การรับนักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (Undergraduate Intelligence Scholarship Program - UIS) การรับโอนข้าราชการที่มีความรู้และศักยภาพ ระบบการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) การดึงบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ที่ขึ้นบัญชีไว้จากส่วนราชการอื่น ในสายงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัสดุ การเงินและบัญชี ที่ยังขาดแคลนมาบรรจุเข้ารับราชการที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อลดระยะเวลาในการสรรหา รวมถึงการวางแผนในการพัฒนาข้าราชการทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม การถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ จากข้าราชการที่มีประสบการณ์ซึ่งจะเกษียณอายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ ให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองภารกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทดแทนกำลังคนที่จะต้องสูญเสียไปในอนาคต

ตารางที่ 4.7 แสดงข้อมูลการเกษียณอายุของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ในระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า

ที่	สายงาน	ปี											รวม
		66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	
1	นักการข่าว	15	18	18	12	13	11	4	4	16	8	12	131
2	เจ้าพนักงานการข่าว	4	4	4	4	3	4	1	8	2	1	1	36
3	เจ้าพนักงานธุรการ	-	-	1	3	1	2	3	4	1	4	2	21
4	นายช่างไฟฟ้า	2	3	-	1	2	6	5	7	4	3	2	35
5	นักทรัพยากรบุคคล	2	-	2	1	-	1	-	1	2	-	-	9
6	ผู้อำนวยการ	2	5	1	2	-	1	-	-	-	-	-	11
7	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
8	นักวิชาการเงินและบัญชี	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2
9	นักวิชาการพัสดุ	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	3
10	นักบริหาร	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	3
11	เจ้าพนักงานพัสดุ	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	2
11	นักจัดการงานทั่วไป	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	3
13	นิติกร	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
14	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
15	วิศวกรไฟฟ้าสื่อสาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
16	นายช่างศิลป์	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
17	บรรณารักษ์	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
18	นายช่างภาพ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	รวม	27	33	28	25	21	27	14	25	26	18	18	262

2.5.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ด้านบุคลากร (HR SWOT ANALYSIS)

และการสร้างกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ด้านบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ดำเนินการโดยผู้ปฏิบัติงานจากทุกกลุ่มภารกิจ ประกอบด้วย 1) ภารกิจด้านข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรอง ภายในประเทศ 2) ภารกิจด้านข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองต่างประเทศ 3) ภารกิจด้านข่าวกรองทางเทคนิค และเครือข่าย และ 4) ภารกิจด้านบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจากทุกกลุ่มภารกิจ จากนั้นได้นำผลจากการวิเคราะห์ HR SWOT ANALYSIS มากำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งเป็นที่มาของกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) มาจากการจับคู่ของจุดแข็งและโอกาส ซึ่งถือเป็นข้อดีที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) มาจากการจับคู่ของจุดอ่อนกับโอกาส เพื่อเป็นกลยุทธ์ที่ใช้โอกาสมาแก้ไขหรือกลบจุดอ่อนขององค์กร

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) มาจากการจับคู่ของจุดแข็งกับอุปสรรค ทำให้เป็นกลยุทธ์ที่จะใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) มาจากการจับคู่ของจุดอ่อนกับอุปสรรค ทำให้เกิดกลยุทธ์ในการแก้ไขจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

สำหรับรายละเอียดของ HR SWOT ANALYSIS และ TOWS Matrix ที่นำมาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูล และแนวทางในการกำหนดแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นไปตามตารางแนบท้ายนี้

HR SWOT ANALYSIS

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. สขช. มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนโดยจัดแบ่งกลุ่มตามภารกิจอย่างเป็นระบบ 2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของ สขช. มีมาตรฐานเฉพาะ 3. สขช. เป็นองค์การแบบผสม มีทั้งวิทยุ ทัศนคติหลายระดับ ทำให้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย 4. มีสถาบันการข่าวกรองเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ และหน่วยงานในประชาคมข่าวกรอง 5. บุคลากรของ สขช. ได้รับการพัฒนาวิชาชีพด้านการข่าวกรองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาค่านิยม ความสามารถด้านภาษา และเทคโนโลยี 6. บุคลากรเป็นมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเชิงลึก มีทักษะและเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีอุดมการณ์ที่มุ่งมั่นในภารกิจที่รับผิดชอบสูง บนพื้นฐานค่านิยม มีวินัย ซื่อสัตย์ เสียสละ ยึดระบบการทำงานเป็นทีม สามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความกดดัน 7. สขช. มีความสามารถในการสอนงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานจากรุ่นสู่รุ่น 8. ผู้บริหาร สขช. เป็นผู้นำการขับเคลื่อนองค์การ และมีการกระจายอำนาจการบริหาร 9. บุคลากรมีความอดทน มุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ มีอุดมการณ์ทำงานแบบปิดทองหลังพระ เพื่อประเทศชาติและประชาชน 10. สขช. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน โดยติดตามการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับองค์กรถึงระดับบุคคล 11. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใส เป็นธรรมยึดหลักธรรมาภิบาล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรบรรจุใหม่ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านยังไม่เพียงพอ อาทิ ผู้เชี่ยวชาญด้านไซเบอร์ ภาษาท้องถิ่น ที่จำเป็น 2. กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ใช้เวลานาน ทำให้เสียโอกาสในการสรรหากำลังพลมาทดแทนได้ทันเวลา ทำให้อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น 3. โครงสร้างอายุบุคลากรของ สขช. มีแนวโน้มเข้าสู่ช่วงสังคมผู้สูงอายุ ส่งผลต่อการขาดช่วงในการบริหารกำลังพล 4. เส้นทางความก้าวหน้าของ สขช. ยังขาดความชัดเจน การวางแผนด้านบุคลากรในสายงานต่าง ๆ ยังไม่สมบูรณ์ 5. การจัดทำกระบวนการและระบบในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและการจัดทำเส้นทางพัฒนาบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน 6. สขช. ขาดความชัดเจนในการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน เพื่อประสบการณ์งานที่หลากหลาย ตามที่ ก.พ. กำหนด 7. บุคลากรบางส่วนของ สขช. ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ 8. การพัฒนากระบวนการรับรู้ (Perception) ส่งผลให้ผลผลิตไม่ได้มาตรฐาน 9. การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้และการถ่ายทอดประสบการณ์ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน 10. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมทั้งระบบ 11. การสร้างความผูกพันองค์กรต้องใช้ระยะเวลานาน และอาจไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากรบางกลุ่ม
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ซึ่งรวมถึงการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และการแปลงเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) ทำให้เกิดการท้าทายและการคิดค้นนวัตกรรมเสริมสร้างประสิทธิภาพงานข่าวกรอง 2. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรภาครัฐผ่านยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแนวคิดระบบราชการ 4.0 3. สถานการณ์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อความต้องการรายงานข่าวกรองที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กฎระเบียบของส่วนราชการ/หน่วยงานกลาง อาทิ การสรรหาบุคลากร มาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ สขช. 2. Generation Gap ส่งผลให้มีความแตกต่างด้านแนวคิด ทักษะคติวิธีคิด ระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ 3. สถานการณ์โลกและสถานการณ์ภายในประเทศมีความไม่แน่นอน อาทิ โรคระบาด ความขัดแย้งในสังคม 4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว

TOWS Matrix

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<p><u>ประเด็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - S1, S2, S3 + O2 “การเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานข่าวกรอง” - S4, S5, S6, S7, S8 + O1, O2, O3 “การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย” - S10 + O1, O3 “การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์” 	<p><u>ประเด็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - W1, W2, W3, W10 + O1, O2, O3 “การปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกด้วยนวัตกรรม” - W4, W5, W6, W10 + O1, O2, O3 “การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)” - W1, W7, W8, W9, W10 + O1, O2, O3 “การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะที่รองรับการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21”
Threats	<p><u>ประเด็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - S1, S2, S3 + T1, T2 “จัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ” - S11 + T2 “การเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล” 	<p><u>ประเด็นกลยุทธ์เชิงรับ (WT)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - W11 + T1, T2, T4 “การสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้เกิดความผาสุกและความผูกพันต่อองค์กร”

บทที่ 3

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ภายใต้ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐ ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชน การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ อาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ความคาดหวังหรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมกับข้อมูลการประเมินสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ สอดคล้องเชื่อมโยง และสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ดำเนินการตามแนวทางของ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ดังนี้



มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีความสอดคล้อง ดังนี้

1) มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาด และสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่ และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ส่วนราชการมีกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะดังต่อไปนี้

1) กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาบุคลากร และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง

3) มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดการใช้ทรัพยากร และลดต้นทุน

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ที่ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่หลากหลาย มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

4) การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรต้องมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการด้วย

มติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้องมีนโยบายในการรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- 1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- 2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวก ปลอดภัย มีระบบงานและบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ผลงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

- 1) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมนอกจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ
- 2) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับ และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง
- 3) มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความรักความผูกพันองค์กร พร้อมทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กร

กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล



บทที่ 4

แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570

การกำหนดแนวทางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570 มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผน และนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ตลอดจนมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ดำเนินการภายใต้กรอบแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประเด็นเรื่องที่ 4 พัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของชาติและประชาชน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย โดยมีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน มีระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งมีระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ และมีจิตสำนึกยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประกอบด้วย

1. การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานข่าวกรอง
2. การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัยให้ เป็นมืออาชีพ
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
4. การเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
5. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
6. การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะที่รองรับการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21
7. การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้เกิดความความมีความสุขและความผูกพันต่อองค์กร

ประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สำนักข่าวกรองแห่งชาติได้พิจารณาผลการวิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์
1. การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานข่าวกรอง	มีการปรับวิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่ (New Generation) โดยเน้นการสรรหาเชิงรุก รวมถึงใช้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ
2. การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัยให้เป็นผู้มืออาชีพ	บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ อีกทั้งเป็นนักสร้างเครือข่าย เพื่อประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ และระหว่างหน่วยงานในประชาคมข่าวกรอง เพื่อประโยชน์ในการบูรณาการการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารจัดการความรู้ด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	มีระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ
4. การเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	1. มีระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ และประเมินผลการปฏิบัติราชการที่โปร่งใส เป็นธรรม 2. บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล มีความคำนึงถึงส่วนรวม และรักษาสถาบันหลัก (ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์) 3. มีช่องทางการรับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญในกลุ่มภารกิจหลัก เป็นลำดับแรก ตลอดจนนำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มาใช้
6. การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะที่รองรับการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่หลากหลาย มีทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และรับผิดชอบต่อสังคม เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์
7. การสร้างความสมดุล ระหว่างการทำงานและ ชีวิตส่วนตัว เพื่อให้เกิดความ ความผาสุกและความผูกพัน ต่อองค์กร	1. มีการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การทำงานแบบปิดทองหลังพระ ไม่อวดอ้าง เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และมีความผูกพัน ต่อองค์กร 2. มีการจัดสวัสดิการที่ดี และจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม 3. บุคลากรมีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ตัวชี้วัดประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เพื่อติดตามความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ ซึ่งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน สามารถติดตามและประเมินผลความสำเร็จได้ รายละเอียดดังนี้

ประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ตัวชี้วัด
1. การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับ งานข่าวกรอง	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรให้ได้มาซึ่งคนดี คนเก่ง มีศักยภาพเหมาะสมกับการปฏิบัติงานข่าวกรอง
2. การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านการข่าว กรองและการรักษาความปลอดภัยให้ป็นมืออาชีพ	1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรให้มี ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ทั้งด้านการข่าว และความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2. ร้อยละความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	ร้อยละความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้เกิดประสิทธิภาพ
4. การเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาล	ร้อยละความสำเร็จของการเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

ประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ตัวชี้วัด
5. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญในกลุ่มภารกิจหลัก และสามารถต่อยอดไปสู่การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง
6. การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะที่รองรับการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลายเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
7. การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้เกิดความความผาสุกและความผูกพันต่อองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่เข้าร่วมกิจกรรมในโครงการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว 2. ร้อยละความสำเร็จของการสร้างความผาสุกและความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

แผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

ตามแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570

แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้พิจารณาและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกสายงาน และระดับตำแหน่ง ทั้งผู้บริหาร ข้าราชการ รวมถึงลูกจ้างทุกประเภท เพื่อให้ได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง รวมถึงมีคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้ การพัฒนาข้าราชการ ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย 5 กลุ่ม ได้แก่

1. ข้าราชการแรกบรรจุ
2. บุคลากรที่มีประสบการณ์
3. บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน
4. บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
5. บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

วิธีการพัฒนา โดยใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ 1) Training ได้แก่ การจัดฝึกอบรมที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ และการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก และ 2) Non-Training เช่น การสอนงานในขณะทำงาน การจัดให้มีพี่เลี้ยงในการทำงาน การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตามและประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

หลังจากกำหนดแนวทางหรือแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลเรียบร้อยแล้ว ได้จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ซึ่งเป็นขั้นตอนในการแปลงแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดขึ้นจริง นอกจากนี้ ได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนปฏิบัติงานได้มีการกำหนดประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการ ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ในแต่ละแผนงาน/โครงการ รายละเอียดดังนี้

แผนปฏิบัติงาน (Action plan) ตามแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2570

แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ประเด็นเรื่องที่ 4 พัฒนาการ ให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อปกป้อง ผลประโยชน์ของชาติและประชาชน	ประเด็นการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
					2566	2567	2568	2569	2570	
แนวทางการพัฒนา 1) พัฒนาและปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดี และมี ความสามารถอย่างคล่องตัว ตามหลักคุณธรรม สร้างเส้นทางสายอาชีพ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มภารกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	1. การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานข่าวกรอง	มีการปรับวิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่ (New Generation) โดยเน้นการสรรหาเชิงรุก รวมถึงใช้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ได้มาซึ่งคนดี คนเก่ง มีศักยภาพเหมาะสมกับการปฏิบัติงานข่าวกรอง	โครงการสรรหาเชิงรุก	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	สอ.
	2. การเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	มีระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพ	โครงการเสริมสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรในการใช้งานระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม เวอร์ชัน 6.0 เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	สอ.
	3. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญในกลุ่มภารกิจหลัก เป็นลำดับแรก ตลอดจนนำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มาใช้	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญในกลุ่มภารกิจหลัก และสามารถต่อยอดไปสู่การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง	1. โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2. โครงการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	สอ.

แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ประเด็นเรื่องที่ 4 พัฒนางค์กร ให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อปกป้อง ผลประโยชน์ของชาติและประชาชน	ประเด็นการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
					2566	2567	2568	2569	2570	
2) พัฒนาขีดความสามารถและ สร้างความเชี่ยวชาญด้านการ ข่าวกรองในทุกสาขาให้กับ บุคลากรในประชาคมข่าวกรอง และบุคลากรของสำนักข่าว กรองแห่งชาติ	4. การเสริมสร้างศักยภาพ บุคลากรด้านการข่าวกรองและ การรักษาความปลอดภัยให้เป็น มืออาชีพ	บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มี ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ทั้ง ด้านความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แบบมืออาชีพ อีกทั้งเป็นนัก สร้างเครือข่าย เพื่อประสาน ความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ และระหว่างหน่วยงานใน ประชาคมข่าวกรอง เพื่อประโยชน์ ในการบูรณาการการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบ การบริหารจัดการความรู้ด้านการ ข่าวกรองและการรักษาความ ปลอดภัย	1. ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาบุคลากรให้มีความ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ทั้งด้านการ ข่าว และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน 2. ร้อยละความสำเร็จของการ บริหารจัดการความรู้ด้านการ ข่าวกรองและการรักษาความ ปลอดภัย	1. โครงการเสริมสร้างศักยภาพการ ปฏิบัติงานแก่บุคลากรใน ประชาคมข่าวกรอง และ เจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรอง แห่งชาติ 2. โครงการจัดการฝึกอบรม หลักสูตรการบริหารจัดการ ความมั่นคงแห่งชาติ สำหรับ นักบริหารระดับสูง (บมช.) 3. โครงการแลกเปลี่ยนความ ร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร กับหน่วยข่าวกรองประเทศ 4. โครงการสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือกับภาควิชาการ	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	สข.
	5. การพัฒนาบุคลากรให้มี ศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะที่ รองรับการทำงานในยุคดิจิทัลและ ศตวรรษที่ 21	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่หลากหลาย มีทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และ รับผิดชอบต่อสังคม เหมาะสม ต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะที่หลากหลาย เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	1. โครงการสร้างเสริมศักยภาพ บุคลากรให้มีความรอบความคิด ทักษะ และสมรรถนะ รองรับ การปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลและ ศตวรรษที่ 21 2. โครงการจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan) 3. โครงการจัดทำเส้นทางการ พัฒนา (Training Roadmap)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	สข.

แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ประเด็นเรื่องที่ 4 พัฒนาองค์กร ให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อปกป้อง ผลประโยชน์ของชาติและประชาชน	ประเด็นการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
					2566	2567	2568	2569	2570	
3) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่ จำเป็นเพื่อรองรับการทำงานใน ยุคดิจิทัล สร้างจิตสำนึกยึด ผลประโยชน์ส่วนรวม บุคลากร มีความผูกพันต่อองค์กร ตั้งใจ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	6. การเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	1. มีระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ และ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ที่โปร่งใส เป็นธรรม 2. บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล มีความคำนึงถึงส่วนรวม และรักษาสถาบันหลัก (ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์) 3. มีช่องทางการรับเรื่องราวร้อง ทุกข์ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล	ร้อยละความสำเร็จของการ เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	1. โครงการส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมบุคลากรสำนัก ข่าวกรองแห่งชาติ	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	สอ. สข.
	7. การสร้างความสมดุลระหว่าง การทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้เกิดความผาสุกและความ ผูกพันต่อองค์กร	1. มีการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ การทำงาน แบบปิดทองหลังพระ ไม่อวดอ้าง เพื่อให้เกิดความ ภาคภูมิใจในผลงาน และมี ความผูกพันต่อองค์กร 2. มีการจัดสวัสดิการที่ดี และ จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เหมาะสม 3. บุคลากรมีความสมดุลระหว่างการ ทำงานและชีวิตส่วนตัว	1. ร้อยละความพึงพอใจของ บุคลากรสำนักข่าวกรอง แห่งชาติ ที่เข้าร่วมกิจกรรมใน โครงการสร้างความสมดุล ระหว่างการทำงานและชีวิต ส่วนตัว 2. ร้อยละความสำเร็จของการ สร้างความผาสุกและความ ผูกพันของบุคลากรต่อสำนักข่าว กรองแห่งชาติ	โครงการสร้างความสมดุล ระหว่างการทำงานและชีวิต ส่วนตัว	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	สอ. สข.

บทที่ 5

การนำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

5.1 การนำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

การนำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติเป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบ เพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในแต่ละปี และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล การที่จะทำให้แผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสำเร็จได้มีเงื่อนไขความสำเร็จหลายประการ อาทิ

5.1.1 ผู้บริหารสูงสุดเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงต้องมีความเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและเหมาะสม

5.1.2 ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าใจทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ของประเทศ และของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวมทั้งความต้องการของบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลตามแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.1.3 การสื่อสารให้ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาหลาย ๆ เรื่องจะได้รับการแก้ไข

5.1.4 การประสานงานและการทำงานร่วมกันระหว่างคณะทำงานฯ ที่แต่งตั้งขึ้น รวมทั้ง ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

5.2 การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผน ซึ่งการติดตาม (Monitoring) จะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติตามแผนถึงระยะและขั้นตอนใด ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งมีตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินให้เกิดความชัดเจน เป็นระบบ เป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบถึงผลการดำเนินการ จุดเด่น จุดด้อยของแผนงาน/โครงการที่วางไว้ และนำมาซึ่งผลการตัดสินใจในการทบทวนแผนงาน/โครงการ เพื่อดำเนินการต่อไปหรือจะยุติการดำเนินโครงการนั้น นอกจากนี้ การติดตามและประเมินผลเป็นการสะท้อนถึงผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรรับทราบ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง หรือพัฒนาการจัดทำแผนปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป รวมถึงการตัดสินใจในการบริหารจัดการในภาพรวมขององค์การ

คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ จะดำเนินการติดตามและประเมินผลตามตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ เป็นรายไตรมาส และทบทวนแผนงาน/โครงการทุก 6 เดือน ทั้งนี้ กำหนดให้รายงานผลการติดตามและประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ต่อผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รวมถึงรายงานปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำไปประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อปรับปรุงแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีถัดไปให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ภาคผนวก



(สำเนา)

คำสั่งสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
ที่ ๓๕๗/๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) และแผนปฏิรูปประเทศ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕) ที่กำหนดให้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ของสำนักงาน ก.พ. ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. คณะทำงาน

- | | |
|--|------------------|
| ๑.๑ รองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
(ด้านบริหาร) | ประธานคณะกรรมการ |
| ๑.๒ ที่ปรึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
(ด้านการพัฒนาระบบงานการข่าว) | รองประธาน |
| ๑.๓ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | คณะกรรมการ |
| ๑.๔ ผู้อำนวยการสำนักอำนาจการ | คณะกรรมการ |
| ๑.๕ ผู้อำนวยการสถาบันการข่าวกรอง | คณะกรรมการ |
| ๑.๖ นายอพิพงศ์ สุวรรณรัตน์ | คณะกรรมการ |
| ๑.๗ นายไตรรัตน์ แพรกทอง | คณะกรรมการ |
| ๑.๘ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | คณะกรรมการ |
| ๑.๙ ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล สำนักอำนาจการ | คณะกรรมการ |
| ๑.๑๐ นางสาวปติภา จันทร์สม | คณะกรรมการ |
| ๑.๑๑ นางสาวมัทยา อยู่สถาพร | เลขานุการ |
| ๑.๑๒ นางวรรณวลัย มณีกุล | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑.๑๓ นางสาวเข็มจารี โกมลภิส | ผู้ช่วยเลขานุการ |

๒. หน้าที่และอำนาจ

๒.๑ ศึกษา วิเคราะห์ พิจารณากำหนดแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข้าราชการแห่งชาติ

๒.๒ จัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข้าราชการแห่งชาติ ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ และทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันและอนาคต

๒.๓ กำกับ ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผน และรายงานผลการดำเนินงานของคณะทำงานต่อผู้อำนวยการสำนักข้าราชการแห่งชาติ

๒.๔ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ รับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักข้าราชการแห่งชาติ

๒.๕ แต่งตั้งคณะทำงานย่อย เพื่อช่วยดำเนินการได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น

๓. ให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักข้าราชการแห่งชาติ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานของคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักข้าราชการแห่งชาติ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายธนากร บัวรัชฎ์)

ผู้อำนวยการสำนักข้าราชการแห่งชาติ

สำเนาถูกต้อง



(นางอารมณ สุชชา)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ



งานบริหารส่วนกลาง ๒๕๖๕

เลขที่ ๕๑๓

บันทึกข้อความ

วันที่ 16 มิ.ย. 2565

เวลา ๑๖.๓๐

ส่วนราชการ...สำนักอำนวยการ...ส่วนบริหารงานบุคคล...ด้วยอัตรากำลังและระบบงาน โทร. 5591

ที่ ๖๖2 /2565 วันที่ 16 มิถุนายน 2565

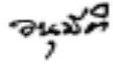

เรื่อง ขออนุมัติใช้แผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สขช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570

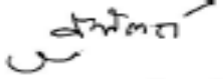
เรียน สขช.

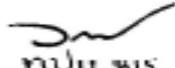
1. ตามที่ สขช. มีคำสั่งที่ 357/2564 ลง.26 เม.ย.64 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สขช. เพื่อให้จัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สขช. ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) และแผนปฏิรูปประเทศ (พ.ศ.2561-2565) ที่กำหนดให้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ตามแนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ. และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMA 4.0) นั้น
2. คณะทำงานฯ ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สขช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 เรียบร้อยแล้ว (รายละเอียดตามเอกสารแนบ)
3. สอ. ขอเสนอแผนพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สขช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 เพื่อพิจารณาอนุมัติใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของ สขช. ให้สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อตอบสนองภารกิจของ สขช. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ


จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติเพื่อ สอ. จะได้พิจารณาดำเนินการต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร. อรุณรัตน์
(นางดวงกมล ชัมละมัย)
ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ



อ.จ.ช.
๑๗ มิ.ย. ๖๕


จก. มพ.ม.
๑๖ มิ.ย. ๖๕


ทปอ.พร.
๑๖ มิ.ย. ๖๕


๒๑ มิ.ย. ๖๕