



แผนปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล (HR Action Plan)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

อนุมัติโดยที่ประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 2/2564 เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564

บทนำ

หลักการและเหตุผล

อ้างอิงแผนกลยุทธ์ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) และแผนปฏิบัติการระยะ 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 ที่ได้รับความเห็นชอบในการประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 9/2563 เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2563 โดยมีกรอบแนวคิดหลักในการจัดทำ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565 และ แนวทางขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562

ดังนั้น ตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2562 สพร. เป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลมอบหมายเพื่อทำการขับเคลื่อนและพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในภาพรวมคือ ประชาชนได้รับบริการดิจิทัลจากภาครัฐที่สะดวก ถูกใจ ทำได้ทุกที่ทุกเวลา ผ่านช่องทางออนไลน์แบบเบ็ดเสร็จ ด้วยบัตรประชาชนหรือการยืนยันตัวตนทางดิจิทัล พร้อมติดตามสถานะการขอใช้บริการภาครัฐได้อย่างสะดวกและประชาชนสามารถติดตามการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จจบไว ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลและบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ สพร. จึงกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

“นำภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล”

ยุทธศาสตร์และเป้าหมายยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ขับเคลื่อนบริการดิจิทัลภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

เป้าหมาย: หน่วยงานรัฐมีกระบวนการทำงานที่เป็นรูปแบบดิจิทัล ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา

ยุทธศาสตร์ที่ 2: ขับเคลื่อนนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ

เป้าหมาย: เกิดนวัตกรรมบริการที่เพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 3: อำนวยความสะดวกภาครัฐด้วยโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและสภาพแวดล้อมใหม่

เป้าหมาย: เกิดดิจิทัลแพลตฟอร์มภาครัฐสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกัน ได้อย่างคุ้มค่า (Sharing Economy)

ยุทธศาสตร์ที่ 4: เพิ่มทักษะความสามารถบุคลากรภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าหมาย: บุคลากรภาครัฐมีทักษะความรู้และความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล อย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 5: เพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร

เป้าหมาย: สพร. เป็นองค์กรดิจิทัลต้นแบบ

อนึ่ง กลไกที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 5: เพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย:

1. ลดขั้นตอน กระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว มีความถูกต้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. ปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างองค์กรให้สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจใหม่
3. สร้างสภาพแวดล้อมใหม่ เทคโนโลยีที่พร้อมใช้ และแรงจูงใจที่พร้อมต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล
4. สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมใหม่ ของบุคลากร สพร. ที่จะร่วมด้วยช่วยกันในการขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรดิจิทัล
5. เพิ่มทักษะด้านดิจิทัลให้บุคลากร สพร. มีความเชี่ยวชาญ รอบรู้ และถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กรได้ รายละเอียดตามภาพที่ 1



HUMAN RESOURCES

ภาพที่ 1: กลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร

แผนการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล (HR Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ฉบับนี้ จึงต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ สพร. สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร เพื่อ การเป็นองค์กรดิจิทัลต้นแบบหรือการเป็นหน่วยงานสมรรถนะสูง และการเปลี่ยนผ่านครั้งนี้ ต้องการความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เริ่มตั้งแต่การตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ปรับกระบวนการความคิด (Mindset) ให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจำเป็นสำหรับทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - 2565

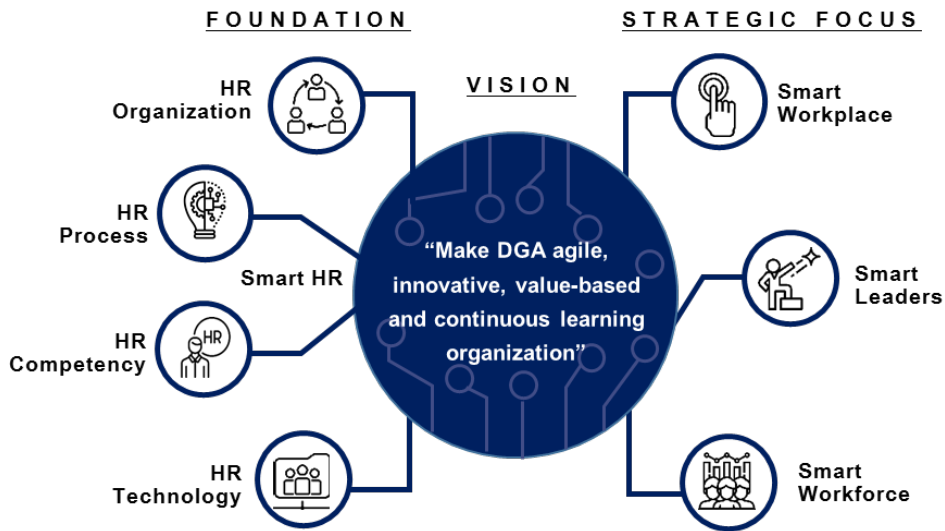
ณ ปัจจุบัน สำนักงานมีกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy) ระยะ 4 ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - 2565) ที่ได้รับการอนุมัติ ในการประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 6/2561 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2561 โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Vision)

“เป็นส่วนสำคัญในการสร้าง สพร. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
มีสมรรถนะในการปรับตัว มุ่งสร้างนวัตกรรม และส่งมอบคุณค่า”

(Make DGA agile, innovative, value-based and continuous learning organization)

2. ภาพยุทธศาสตร์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ สพร. (DGA HR Strategy)



3. กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เมืองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. Smart Workplace

จัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวและสร้างความสุข มีการแลกเปลี่ยน และเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญในเรื่ององค์รวมของความเป็นอยู่ที่ดี (Well-Being) สุขภาพจิตดี (Mental Health) รวมทั้งตอบรับวิถีการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Work Life) และประสบการณ์การทำงานแบบดิจิทัล

2. Smart Leader

พัฒนาผู้นำ สพร. ในทุกระดับให้เป็น “ผู้นำองค์กร” (Enterprise Leaders) ที่สามารถกำหนดทิศทาง และถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน อีกทั้งสร้างแรงบันดาลใจ ให้ทีมงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ สพร. และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ให้มีผู้นำรุ่นใหม่พร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

3. Smart Workforce

เปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาศักยภาพและเสริมทักษะเจ้าหน้าที่ ทุกระดับในองค์กร โดยเฉพาะการเรียนรู้และการเข้าใจเทคโนโลยี ตลอดจนพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง ผ่าน “การเสริมทักษะใหม่” (Upskill) และ “การเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น” (Reskill) จัดรูปแบบการพัฒนาหลายช่องทาง เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงความรู้ใหม่ ๆ ได้ง่าย ครอบคลุมและหลากหลาย

4. พื้นฐานสำคัญด้าน HR (HR Foundation)

การปรับปรุงการบริหารจัดการ 4 ด้านของ HR คือ HR Organization, Processes, Competency และ Technology ให้มีความทันสมัย และ เข้าสู่ Digital HR สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานให้มีคุณภาพ และมีความสุข ของเจ้าหน้าที่ สพร.

แผนปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล (HR Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

กิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ภายใต้กรอบเวลา 4 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - 2565) ที่ได้รับการอนุมัติพร้อมกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ 4 ปี นั้น สำนักงานได้ดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนงานที่กำหนดแล้ว สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2563 ที่ผ่านมา และสำนักงานได้ทบทวนแผนงานที่เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของ สพร. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565 มีรายละเอียดตามภาพที่ 2:



ภาพที่ 2: กิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2562 – 2565

สำหรับแผนปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล (HR Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สำนักงานได้กำหนด 5 กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ที่ควรผลักดันให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม มีรายละเอียดตามภาพที่ 3:

DGA

HR ACTION PLAN 2564

4

โครงการเรียงตาม Priority	Why Pain point	What เป้าหมาย	How การดำเนินงาน	Whom ผู้รับผิดชอบ	2564				2565			
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1. Reskill & Upskill	1. การกิจสำนักงานเปลี่ยนแปลง 2. Technology เปลี่ยนแปลง 3. สภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลง	บุคลากร สพร. ยกระดับสมรรถนะเพื่อ close gaps 70%	1. จัดกิจกรรมเพิ่มทักษะ Core Competency สำหรับจนท. 273 คน (ผ่าน E-learning Platform) 2. จัดกิจกรรมเพิ่มทักษะ PDPA & Cyber Security และนำมาปฏิบัติงานจริง (150 คน) 3. จัดทำ โมเดล Job & Technical Skill Matrix เพื่อประเมิน Gaps ของ จนท.	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล								
2 Employee Engagement	ผลสำรวจ Engagement ลดลง 3% (ปี 2563)	เพิ่ม Engagement 5%	1. สร้าง Team Engagement Champion 2. สร้างการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโครงการสำคัญขององค์กร 3. จัดกิจกรรม Team Building	ส่วนพัฒนาองค์กร								
3 Organization Restructuring & Manpower Planning	1. โครงสร้างองค์กร ไม่กระชับ 2. ลักษณะของ Core Function มีความทับซ้อน 3. ทักษะของบุคลากรไม่ตรงกับภาระงาน	มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจของ สำนักงาน	1. ทำโครงสร้างองค์กรโดยได้รับความเห็นชอบกับผู้บริหาร 2. นำเข้าหารือกับคณะอนุกรรมการฯ 3. นำเสนอบอร์ดเพื่ออนุมัติ 4. จัดทำอัตรากำลัง	ส่วนพัฒนาองค์กร & ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล								
4 DGA Values & Culture	มีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่ ผู้บริหารใหม่ และวิธีการทำงานใหม่	เกิดค่านิยมร่วมกันและมี DNA ใหม่	1. รณรงค์และสื่อสารค่านิยมองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ 2. สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมสัมพันธ์ 3. จัดกิจกรรม Big Cleaning Day	ส่วนพัฒนาองค์กร								
5 Succession Planning	เตรียมบุคลากรเพื่อรองรับตำแหน่งงานที่สำคัญในองค์กร	มีผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญของ สพร.	คัดเลือกผู้ที่มีสืบทอดตำแหน่งงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด และ ทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (4 ตำแหน่ง)	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล								

ภาพที่ 3: กิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

1. โครงการ Reskill-Upskill

วัตถุประสงค์: เพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ สพร. ด้านดิจิทัล ความรู้และทัศนคติต่อระบบและการทำงานด้านดิจิทัลในอนาคต และนำมาปรับใช้กับการกิจขององค์กร

ความสำคัญ: สำนักงานต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของลักษณะงาน การลดช่องว่าง (Gaps) ของทักษะของบุคลากร โดยเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และต่อยอดทักษะเดิมให้เข้มข้นขึ้น สร้างบุคลากรให้แข็งแกร่งทัดเทียมกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม IT

ความเป็นมา: สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของ สพร. ในครั้งนี้ไม่ใช่เพียงการปรับภารกิจใหม่ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ องค์กรประกอบ ระบบงาน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ตลอดจนรูปแบบการดำเนินงาน ดังนั้นสำนักงานได้ใช้มาตรการและแนวทางเพื่อลดความเสี่ยงด้านบุคลากรที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดย สร้างเสริมศักยภาพคน

“ข้างใน”องค์กรและเป็นโครงการหนึ่งที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบุคลากรและองค์กร โครงการ Reskill-Upskill ได้ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2562 และ 2563 เน้นบุคลากรในฟังก์ชันงานที่ต้องใช้ความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Science) ด้านปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ความมั่นคงทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และ มาตรฐานดิจิทัล (Standard Digital)

การดำเนินงาน: ปี 2564 นี้ สำนักงานให้ความสำคัญ 3 เรื่อง

- (1) การปรับทัศนคติและตระหนักถึงค่านิยมขององค์กรใหม่ เป็นสิ่งที่คนในองค์กรควรยึดถือเป็นวิถีแห่งการทำงาน โดยอบรมผ่านช่องทาง E-learning SEAC Platform สำหรับระดับเจ้าหน้าที่และระดับบริหาร จำนวน 273 คน โดยระดับเจ้าหน้าที่ เรียน 5 หลักสูตร (บังคับ) และ 1 หลักสูตร (ทางเลือก) ระดับบริหาร เรียน 4 หลักสูตร (บังคับ) และ 1 หลักสูตร (ทางเลือก) เป้าหมายของสำนักงานคือเจ้าหน้าที่เข้าอบรมและผ่านการทดสอบ 100%
- (2) การพัฒนาเจ้าหน้าที่เรื่องหลักการและการนำมาใช้งานจริงของ PDPA (Personal Data Protection Act) ที่จะมีผลบังคับใช้เต็มรูปแบบ วันที่ 27 พฤษภาคม 2564 และการฝึกอบรม Cyber Security ที่มีความรู้ที่สำคัญ ณ ปัจจุบัน
- (3) จัดทำ โมเดล Job/Technical Skill Matrix ซึ่งเป็นการ กำหนด Technical Skill ที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง มีรายละเอียดกิจกรรม ผลที่คาดหวัง รายไตรมาส ดังต่อไปนี้

1 st Priority		ไตรมาส 1 (1 ต.ค. 63 - 31 ธ.ค. 63)		ไตรมาส 2 (1 ม.ค. 64 - 31 มี.ค. 64)		ไตรมาส 3 (1 เม.ย. 64 - 30 มิ.ย. 64)		ไตรมาส 4 (1 ก.ค. 64 - 30 ก.ย. 64)	
โครงการ Reskill & Upskill									
กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง
1. อบรม Core Competency ที่สอดคล้องกับ New Culture	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ 273 คน และ ผ่านการวัดผล ทาง on-line	จัดทำ 6 Core Competency E-learning Courses	6 E-learning Courses	ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ เข้าเรียน E-learning Courses และผ่านการวัดผล 100 คน	เจ้าหน้าที่ 100 คน ผ่านการฝึกอบรม	ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ เข้าเรียน E-learning Courses และผ่านการวัดผล 100 คน	เจ้าหน้าที่ 100 คน ผ่านการฝึกอบรม	ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ เข้าเรียน E-learning Courses และผ่านการวัดผล 73 คน	เจ้าหน้าที่ 73 คน ผ่านการฝึกอบรม
2. Implement PDPA, Phase และ Cyber Security	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ 150 คน และ ผ่านการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา			เจ้าหน้าที่ ได้รับการฝึกอบรม 50 คน และ ผ่านการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา	เจ้าหน้าที่ 50 คน ผ่านการฝึกอบรม	เจ้าหน้าที่ ได้รับการฝึกอบรม 50 คน และ ผ่านการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา	เจ้าหน้าที่ 50 คน ผ่านการฝึกอบรม	เจ้าหน้าที่ ได้รับการฝึกอบรม 50 คน และ ผ่านการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา	เจ้าหน้าที่ 50 คน ผ่านการฝึกอบรม
3. Job/Technical Skill Model (สำหรับ Core Functions)	สร้าง Job/Technical Model เพื่อทำการประเมินและพร้อมสำหรับการประเมินเจ้าหน้าที่			สัมภาษณ์ผู้บริหาร Technical Skill ที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง	Technical skill needed/position	กำหนด Target level สำหรับแต่ละตำแหน่ง	Technical Skill Target level/Position	จัดทำ JOB/Technical Skill Model	Model พร้อมสำหรับการประเมิน

2. โครงการ Employee Engagement

วัตถุประสงค์: กำหนดกิจกรรมที่ปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่ำสุดของเจ้าหน้าที่ 3 อันดับ และเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ 5% ในปี 2564

ความสำคัญ: เป็นตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ แต่ละองค์กรจะต้องสร้างคะแนน Engagement ของบุคลากรให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งการที่จะทำได้นั้น แสดงว่าองค์กรนั้นจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานและรู้สึกผูกพันกับองค์กร

ความเป็นมา: จากผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร โดยที่ปรึกษาภายนอก ชื่อ Kincentric สพร. มีผลคะแนนความผูกพันต่อองค์กร ปี 2563 ลดลงจากปี 2562 จาก 43 % เป็น 40% ขณะที่เปรียบเทียบกับคะแนนความผูกพัน Thailand Top Quartile (2016-2019) ซึ่งมีคะแนน 80% และเมื่อพิจารณาตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่เป็น รายด้าน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำเป็นส่วนมาก นอกจากนั้นหลังจากได้ผลสำรวจความผูกพันองค์กรในปี 2562 สำนักงานได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล แต่ไม่มีการทำแผนปรับปรุง

ส่วนประเด็นที่ควรพิจารณา เมื่อความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการตอบสนอง อาจมีผลต่อคะแนนที่ได้รับในปี 2563 ลดลงที่ 40% อย่างมีนัยสำคัญ

การดำเนินงาน: ทำการศึกษาปัจจัยที่แท้จริง ที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจต่ำสุด 3 ด้านที่ได้จากผลสำรวจในปี 2563 ประกอบด้วย (1) ด้านผู้บริหารระดับสูง (2) ด้านการจัดการบุคลากร และ (3) ด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากร สำนักงานวางแผนการดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงคะแนนพึงพอใจ โดย สร้าง Team Engagement Champion การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโครงการสำคัญขององค์กร และ จัด Team Building มีรายละเอียดกิจกรรม ผลที่คาดหวัง รายไตรมาส ดังต่อไปนี้

2 nd Priority		ไตรมาส 1 (1 ต.ค. 63 - 31 ธ.ค. 63)		ไตรมาส 2 (1 ม.ค. 64 - 31 มี.ค. 64)		ไตรมาส 3 (1 เม.ย. 64 - 30 มิ.ย. 64)		ไตรมาส 4 (1 ก.ค. 64 - 30 ก.ย. 64)	
โครงการ Employee Engagement		กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง
1. สื่อสารคะแนนความผูกพันองค์กรให้กับผู้บริหารของ สพร.	ผลที่คาดหวัง	สื่อสารคะแนนความผูกพันองค์กรให้กับผู้บริหารระดับสูง	สร้างการรับรู้และความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อคะแนนความผูกพัน	สื่อสารคะแนนความผูกพันองค์กรให้กับผู้อำนวยการฝ่าย	สร้างการรับรู้และความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อคะแนนความผูกพัน				
2. กำหนดเป็น Common KPI ขององค์กร (สำหรับ ระดับ ผจก. - ผอ. ฝ่าย)	คะแนน Engagement Survey 2564 เพิ่มขึ้น 5%			กำหนดผลคะแนนความผูกพันเป็น Common KPI ขององค์กร	Engagement Score เป็น Common KPI ขององค์กร				
3. จัด Workshop เพื่อค้นหา Root Causes และทำแผน Engagement Initiative และสรรหา Engagement Champion	Root Causes จาก Workshop Engagement Activities			จัด Workshop เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อคะแนน อย่างเจาะลึก สรรหาผู้นำ Engagement Champion	Root causes ของความไม่พึงพอใจ 3 อันดับสุดท้าย	ตั้ง Team Engagement Champion - การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโครงการสำคัญ	รายชื่อ Team Engagement Champion - Kick off โครงการที่สำคัญ	ดำเนินกิจกรรม Team Building	Team Building

3. โครงการ Organization Restructuring & Manpower Planning

วัตถุประสงค์: ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมตามภาระงานและทักษะความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่

ความสำคัญ: องค์กรต้องพัฒนาตัวเองเสมอ และเป็นรูปแบบที่เพิ่มผลผลิตได้ ดังนั้น ไม่ควรยึดติดกับโครงสร้างเดิม หรือหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานเดิม เพื่อตอบรับความซับซ้อนทางธุรกิจ ความซับซ้อนของการบริหารงานในองค์กร การปรับเปลี่ยนมุมมองด้านสายอาชีพ รวมถึงการมองหาโอกาสใหม่ ๆ สำหรับองค์กร

ความเป็นมา: โครงสร้างองค์กรปัจจุบันของ สพร. มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2562 มีการออกแบบกระบวนการโดยใช้หลักการทำงานรูปแบบใหม่ Agile Methodology ซึ่งมีการทำงานแบบ Cross-functional team ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของโครงการมากขึ้น ประโยชน์ที่เด่นชัดของโครงสร้างองค์กรแบบ Agile คือกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารภายในทีมและเจ้าหน้าที่ปรับปรุงและพัฒนาตัวเองเสมอ

การดำเนินงาน: ปัจจุบัน สำนักงานพบปัญหาการทับซ้อนของฟังก์ชันงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภายใต้ Core Function ในบางหน่วยงานมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่กระชับ ทำให้เสียเวลาในการส่งต่องาน และมีบุคลากรที่ปัจจุบันทำงานในฟังก์ชันที่ไม่มีทักษะความรู้ความสามารถเพียงพอ เป็นผลให้ผลงานไม่ได้คุณภาพอย่างที่ควร ดังนั้นสำนักจึงขอเสนอการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ ที่สามารถลดปัญหาดังกล่าว และ รองรับภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันมีการศึกษาอัตราค่าจ้างที่จำเป็นสำหรับแต่ละหน่วยงานโดยมีการประเมินศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีรายละเอียดกิจกรรม ผลที่คาดหวัง รายไตรมาส ดังต่อไปนี้

3 rd Priority									
โครงการ Organization Restructuring & Manpower Planning		ไตรมาส 1 (1 ต.ค. 63 - 31 ธ.ค. 63)		ไตรมาส 2 (1 ม.ค. 64 - 31 มี.ค. 64)		ไตรมาส 3 (1 เม.ย. 64 - 30 มิ.ย. 64)		ไตรมาส 4 (1 ก.ค. 64 - 30 ก.ย. 64)	
กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง
1. ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ 2. ศึกษาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม (จำนวนและความรู้สำหรับโครงสร้างใหม่)	ประกาศโครงสร้างองค์กรใหม่ พร้อมการลงคนที่เหมาะสม (จำนวนและความรู้สำหรับโครงสร้างใหม่)	คำนวณอัตราค่าจ้างที่จ้างงานอัตราค่าจ้างแบ่งตามภารกิจของ สพร. มติครม. และข้อสั่งการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และรายงาน Competency Cluster ของเจ้าหน้าที่ สพร.	รายงานอัตราค่าจ้างแบ่งตามภารกิจของ สพร. มติครม. และข้อสั่งการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และรายงาน Competency Cluster ของเจ้าหน้าที่ สพร.	ศึกษาร่วมกับผู้บริหาร สพร. ในการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่	(ร่าง) โครงสร้างองค์กรใหม่	นำเสนอ (ร่าง) โครงสร้างองค์กรใหม่ ได้รับการอนุมัติจากต่อนุกรรมการ คณะกรรมการและบริหารงานบุคคลและแผนอัตราค่าจ้างแต่ละหน่วยงาน	โครงสร้างองค์กรได้รับการอนุมัติจากต่อนุกรรมการ คณะกรรมการและบริหารงานบุคคลและแผนอัตราค่าจ้างแต่ละหน่วยงาน	พิจารณาและกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	ประกาศโครงสร้างองค์กรใหม่พร้อมรายชื่อเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่ง
		ศึกษากลุ่ม (Cluster) ทักษะและความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ สพร.				ศึกษาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมสำหรับโครงสร้างใหม่			

4. โครงการ DGA Values & Culture

วัตถุประสงค์: ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรม เพื่อให้มีค่านิยมองค์กรร่วมกันและเกิด DNA ใหม่

ความสำคัญ: การมีค่านิยมร่วมซึ่งชี้แนะพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ง่าย แต่ถ้าความหมายในทางปฏิบัติเป็นเพียงคำพูดสวยหรูในแผ่นกระดาษ องค์กรก็จะไม่บรรลุผลที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์และการณรงค์อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการค้นหา “แรงจูงใจ” ของบุคลากรในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

ความเป็นมา: สำนักงานประกาศค่านิยมองค์กรใหม่ “CHANGE” ในปี 2563 และพฤติกรรมที่คาดหวัง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของสำนักงาน เพื่อเป็นแนวทาง หรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมร่วมที่ดีของเจ้าหน้าที่ทุกคนผ่านกระบวนการเสริมสร้างการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และยึดถือปฏิบัติตาม โดยเริ่มต้นที่ระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และหัวหน้างาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบ และผลักดันให้ทีมงานยินดีและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจอย่างต่อเนื่อง จนสามารถกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร แต่ในทางปฏิบัตินั้นเนื่องจากเป็นเรื่องที่จับต้องได้ยาก และต้องใช้เวลาในการสื่อสารและนำค่านิยมองค์กรปลูกฝังให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

การดำเนินงาน: ในปี 2564 สำนักงานได้กำหนดโครงการสื่อสารค่านิยมองค์กร การรณรงค์ผ่านการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการปรับ Mindset การค้นหา “แรงจูงใจ” ที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ เกิด DNA ใหม่ มีรายละเอียดกิจกรรม ผลที่คาดหวัง รายไตรมาส ดังต่อไปนี้

4th Priority		ไตรมาส 1 (1 ต.ค. 63 - 31 ธ.ค. 63)		ไตรมาส 2 (1 ม.ค. 64 - 31 มี.ค. 64)		ไตรมาส 3 (1 เม.ย. 64 - 30 มิ.ย. 64)		ไตรมาส 4 (1 ก.ค. 64 - 30 ก.ย. 64)	
โครงการ DGA Values and Culture		กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง
กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง								
สื่อสารและ ส่งเสริมค่านิยม องค์กรใหม่ของ สำนักงาน “CHANGE”	เกิดค่านิยม ร่วมกันและมี DNA ใหม่	1. รณรงค์และสื่อสาร ค่านิยมองค์กรผ่าน ช่องทางต่าง ๆ 2. สร้างแรงบันดาลใจโดย ผู้เชี่ยวชาญจาก ภายนอก (ค่านิยม: Co-creation) 3. จัดทำคู่มือวัฒนธรรม องค์กร	สร้างการรับรู้และเกิด ค่านิยมร่วมกัน	1. รณรงค์และสื่อสาร ค่านิยมองค์กรผ่าน ช่องทางต่าง ๆ 2. สร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอก (ค่านิยม: High Performance) 3. จัดกิจกรรม Big Cleaning Day	สร้างการรับรู้และเกิด ค่านิยมร่วมกัน	1. รณรงค์และสื่อสาร ค่านิยมองค์กรผ่าน ช่องทางต่าง ๆ 2. สร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้เชี่ยวชาญจาก ภายนอก (ค่านิยม: Agility, Nation First)	สร้างการรับรู้และเกิด ค่านิยมร่วมกัน	1. จัดกิจกรรมเรียนรู้สร้างการรับรู้และ ในแบบ สื่อ และเกมส์ ออนไลน์ 2. สร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอก (ค่านิยม: Good Governance, Entrepreneur)	เกิดค่านิยมร่วมกัน

5. โครงการ Succession Planning

วัตถุประสงค์: ระบุผู้สืบทอดตำแหน่งงานและเตรียมความพร้อมที่จะรับตำแหน่งแทนเจ้าของตำแหน่งในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญ: เพื่อลดความเสี่ยงต่อการขาดช่วงการทำงานและองค์กรมีการดำเนินการประเมินความพร้อมของบุคลากร มีการวางแผนที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตขึ้นไป นอกจากนั้นเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านนโยบายการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยให้โอกาสบุคลากรภายในองค์กรก่อน

ความเป็นมา: สำนักงานเริ่มโครงการ Succession Planning ในปี 2563 เนื่องจากให้ความสำคัญการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะมาทดแทนผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญขององค์กร และเพื่อให้กระบวนการเป็นสากล จึงจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายนอก Slingshot Group เพื่อให้ Methodology และสำนับนำนามาปรับใช้เพื่อความเหมาะสมกับคุณลักษณะและระเบียบข้อบังคับของ สพร.

อนึ่ง โครงการ Succession Planning มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 3 ปี

- ปีที่ 1 (2563) การกำหนดและประเมินตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร (Critical Position Identification) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการนี้ คือ 4 ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาดิจิทัลโซลูชันส์ 1 2) ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาดิจิทัลโซลูชันส์ 2 3) ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนามาตรฐานดิจิทัล และ 4) ผู้อำนวยการฝ่ายเดต้าโซลูชันภาครัฐ
- ปีที่ 2 (2564) การระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Identification) และ จัดทำ IDP ของแต่ละคน
- ปีที่ 3 (2565) การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและการวัดผล

การดำเนินงาน: ในปี 2564 สำนักงานจะดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Ideal Profile) ของตำแหน่งที่สำคัญทั้ง 4 ตำแหน่ง และ เริ่มกระบวนการสรรหา เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับคุณสมบัติที่ระบุใน Ideal Profile ในขั้นตอนนี้ ผู้มีสิทธิ์เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับการประเมินจากผู้บริหารระดับสูง หลังจากที่ได้รับรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง (อย่างน้อย 2 คนต่อตำแหน่ง) สำนักงานจะจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล (IDP) เพื่อทำการพัฒนาในปี 2565 ต่อไป รายละเอียดกิจกรรม ผลที่คาดหวัง รายไตรมาส ดังต่อไปนี้

5th Priority		โครงการ แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)		ไตรมาส 1 (1 ต.ค. 63 - 31 ธ.ค. 63)		ไตรมาส 2 (1 ม.ค. 64 - 31 มี.ค. 64)		ไตรมาส 3 (1 เม.ย. 64 - 30 มิ.ย. 64)		ไตรมาส 4 (1 ก.ค. 64 - 30 ก.ย. 64)	
กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง	กิจกรรมย่อย	ผลที่คาดหวัง
ระบุผู้ที่มีสิทธิ์ ตำแหน่งงาน (4 ตำแหน่ง) และ แผนพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน	1. รายชื่อผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน 2 คนต่อ ตำแหน่ง 2. IDP ผู้สืบทอดตำแหน่ง งาน			ศึกษาคุณสมบัติ และความต้องการ 4 ตำแหน่งงาน อื่นๆ ของผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน (Ideal Profile)	Ideal Profile ของ ตำแหน่งงาน	ประเมิน Candidates ที่จะเป็นผู้สืบทอด ตำแหน่ง ตาม Ideal Profile ที่ตั้งไว้	รายชื่อผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน 2 ลำดับ แรก (Top two Successor)	กำหนด Development Roadmap ของผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน	แผนพัฒนาส่วนบุคคล (IDP) ของผู้ สืบทอดตำแหน่ง งาน		