



**BMTA**  
Bangkok Mass Transit Authority

# สำนักพัฒนาบุคลากร

## แผนฝึกอบรม-สัมมนา

**HRD**



▶▶▶ **ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗**

กันยายน ๒๕๖๖



# แผนฝึกอบรม-สัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

ฝ่ายบริหาร

สำนักพัฒนาบุคลากร

## คำนำ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อองค์กร การพัฒนาความรู้ความสามารถแก่บุคลากรจะช่วยสร้างมูลค่า ส่งผลอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบกับสถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายด้าน ทั้งยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงสถานการณ์ของโรคติดต่ออุบัติใหม่ ดังนั้น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ควรมีการวางแผนและการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน ทั้งในระดับขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สำนักพัฒนาบุคลากร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จึงได้จัดทำแผนฝึกอบรม-สัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการพัฒนา บุคลากรมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์การและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการได้ครอบคลุมทุกมิติ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ โดยจัดแบ่งกลุ่มพัฒนาตามองค์ประกอบหลัก ๔ กลุ่มพัฒนา

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนฝึกอบรม-สัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ จะเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนต่อไป

สำนักพัฒนาบุคลากร

## สารบัญ

หน้า

การจัดทำแผนฝึกอบรม - สัมนา ประจำปี ๒๕๖๗	๑
การประเมินประสิทธิผล	๒
ขั้นตอนการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี ขสมก.	๔
การวิเคราะห์ข้อมูลและความต้องการพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗	๕
ความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนการอบรมและพัฒนา	๑๖
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๘
สรุปรายละเอียดของแผนการฝึกอบรม - สัมนาและงบประมาณ	๑๙
แผนการอบรมสัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗	๒๐
รายงาน ตามระเบียบองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	๒๔
ตารางระยะเวลาการอบรมสัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗	๒๖

## แผนฝึกอบรม - สัมมนา ประจำปี ๒๕๖๗

### หลักการและเหตุผล

ตามทิศทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การ มุ่งพัฒนาความสามารถ (Competency) ของบุคลากร ทั้งในด้านความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency) โดยใช้เครื่องมือบริหารจัดการยุคใหม่ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจหลักของหน่วยงาน ค่านิยมองค์กร และแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๐) แผนปฏิบัติ พ.ศ.๒๕๖๗ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ขสมก. พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙ แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ระยะยาว (พ.ศ.๒๕๖๗-๒๕๗๐) หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ และการวิเคราะห์ Competency Gap และ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยบูรณาการแผนงานและโครงการต่าง ๆ ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน พนักงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การ สำหรับการเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร ให้ครอบคลุมในทุกมิติ

### วัตถุประสงค์

๑. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตามความสามารถหลักและความสามารถในตำแหน่งงาน ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
๒. บุคลากรทุกสายงานได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ ตามความต้องการของหน่วยงาน และสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ
๓. มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทันสมัย สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเอง
๔. ปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมตามหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ และค่านิยมขององค์การ
๕. ปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง
๖. พัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานประจำรถโดยสารอย่างมีคุณภาพ

### เป้าหมาย

๑. พนักงานผ่านการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐ ของการทดสอบความรู้หลังการอบรม
๒. จัดอบรมตามแผนฝึกอบรมประจำปีไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของแผนปฏิบัติที่กำหนด

### งบประมาณ

งบประมาณฝึกอบรม-สัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ จำนวน ๑๖,๔๖๐,๐๐๐.- บาท (สิบหกล้านบาทสี่แสนหกหมื่นบาทถ้วน)

## กรอบแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการ

๑. สสำรวจรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานต่างๆ ขององค์การ อาทิ แผนรัฐวิสาหกิจ แผนปฏิบัติ แผนทุนมนุษย์ แผนจัดการความรู้ แผนดิจิทัล ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ นโยบายต่างๆ และความจำเป็น ความต้องการ เพื่อวิเคราะห์และจัดความสำคัญเร่งด่วนของปัญหา สำหรับการกำหนดแผนฝึกอบรมประจำปี
๒. นำข้อมูลในข้อที่ ๑ ประกอบการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดของโครงการ/หลักสูตร วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และระยะเวลา
๓. คำนวณค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดอบรม-สัมมนา อาทิ สถานที่ ที่พัก อาหาร เครื่องดื่ม และอื่นๆ เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณ
๔. สรุปงบประมาณค่าใช้จ่ายในการอบรม/สัมมนา รวมทั้งทุกโครงการ และจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี
๕. นำเสนอผู้อำนวยการอนุมัติหลักการแผนฝึกอบรม - สัมมนา ประจำปี
๖. สำเนาแผนฝึกอบรม แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๗. ดำเนินการตามแผนฝึกอบรม-สัมมนา ประจำปี

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตามความสามารถหลักและความสามารถในตำแหน่งงานตามภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
๒. บุคลากรทุกสายงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ ตามความต้องการของหน่วยงาน และสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ
๓. บุคลากรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทันสมัย สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเอง
๔. บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมตามหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ และค่านิยมขององค์การ
๕. บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง
๖. บุคลากรสามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานประจำรถโดยสารอย่างมีคุณภาพ

## การประเมินประสิทธิผล

เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิผลในการดำเนินการ ตามแผนฝึกอบรม-สัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ จึงได้จัดทำ Training Roadmap Evaluation สำหรับการประเมิน ดังนี้

## Training Roadmap Evaluation

### องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

ระดับ รายการ	L๑ Satisfaction and Reflection	L๒ Learning	L๓ Job application (Behavior)	L๔ Business impact
๑. เครื่องมือ	- แบบสอบถาม ความพึงพอใจ โครงการ/หลักสูตร	- Pre-test /Post-test หรือ - แบบประเมินความรู้ก่อน/ หลังการอบรม	แบบติดตามพฤติกรรม หลังอบรม ๓ เดือน	สถิติข้อมูลเปรียบเทียบ - อุบัติเหตุ - เรื่องร้องเรียน
๒. เกณฑ์	๘๐%	- คะแนน Post-test มากกว่า Pre-test เกินครึ่งหนึ่ง - คะแนนประเมินความรู้ หลังอบรมมากกว่าก่อนอบรม ๓๐%	คะแนนประเมินจาก หัวหน้างาน คะแนน ระดับดี – ดีมาก ไม่น้อยกว่า ๗๕ %	สถิติเปรียบเทียบ ลดลง กว่าปีที่ผ่านมา ไม่น้อยกว่า ๑๐ %
๓. จำนวน โครงการ	๒๒ โครงการ	๒๑ โครงการ	๑๖ โครงการ	๑ โครงการ
๔. เป้าประสงค์	ความพอใจของผู้อบรม ในหลักสูตรที่กำหนด	ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา การอบรมที่เพิ่มขึ้น	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หลังการอบรม	สถิติการเกิดอุบัติเหตุ และเรื่องร้องเรียนลดลง
๕. ผลการ ดำเนินงาน	-	-	-	-

#### หมายเหตุ

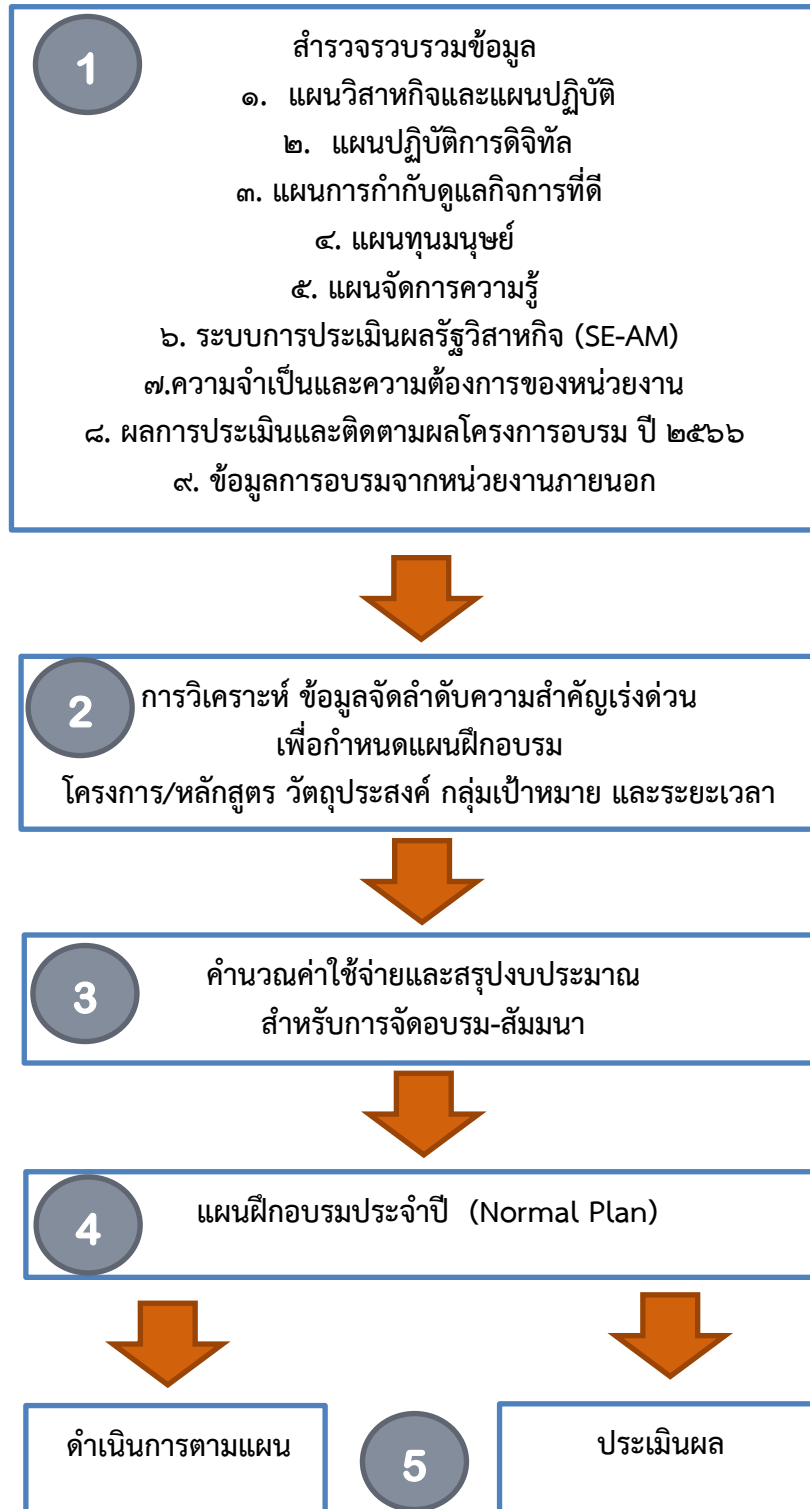
L๑ = (Satisfaction and planned action) การสอบถามผู้เข้ารับการอบรมว่า มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรการอบรมในด้านใดบ้าง

L๒ = (Learning) การสอบถามผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มเป้าหมายว่าได้รับการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมเพียงใดเมื่อเทียบกับก่อนเข้ารับการอบรม

L๓ = (Job application) การสอบถามผู้บังคับบัญชาหรือผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มเป้าหมายว่าได้นำการเรียนรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงเพียงใด

L๔ = (Business impact) ผลการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มเป้าหมายมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

## ขั้นตอนการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี ขสมก.





## การวิเคราะห์ข้อมูลและความต้องการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

### การรวบรวมข้อมูล

การจัดทำแผนฝึกอบรม – สัมมนา ประจำปี 2566 เพื่อพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องพิจารณาจากนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการข้อมูลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

#### ๑. นโยบายในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๐)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** ขสมก. กับ การให้บริการสนับสนุนที่สะดวกสบาย

กลยุทธ์ที่ ๒.๓ การส่งเสริมพนักงานภาคบริการให้มีศักยภาพสูง เพื่อรอยยิ้มของผู้ใช้บริการ

โครงการที่ ๒๗ โครงการพัฒนาทักษะการให้บริการ และการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า

กลยุทธ์ที่ ๒.๖ การเสริมสร้างความปลอดภัยในการให้บริการแก่ทุกคน

โครงการที่ ๓๕ โครงการยกระดับความปลอดภัยในการขับขี่และการเดินทาง

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓** ขสมก. กับ การบริหารงานและองค์กรที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในทุกมิติ

โครงการที่ ๓๙ โครงการพัฒนาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาภาครัฐ เพื่อพัฒนาหลักสูตรเฉพาะ

สำหรับการบริการจัดการรถโดยสารประจำทาง

โครงการที่ ๔๐ โครงการพัฒนาทักษะความรู้สู่พนักงานทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

โครงการที่ ๔๑ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการของ ขสมก.

กลยุทธ์ที่ ๓.๓ การยกระดับศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

โครงการที่ ๔๖ โครงการพัฒนาและบริหารจัดการด้านนวัตกรรม

#### ๒. นโยบายขององค์กรตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๗

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** ขสมก. กับ การให้บริการสนับสนุนที่สะดวกสบาย

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การปรับปรุงระบบบริหารจัดการเดินรถเพื่อการให้บริการที่มีคุณภาพ

๕. โครงการพัฒนาทักษะการให้บริการ และการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า

๖. โครงการจอตทุกป้ายอย่างปลอดภัยเพื่อส่งและรับทุกคน

#### ๓. นโยบายแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ขสมก. พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** ปรับเปลี่ยน ขสมก. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๒-๒ ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรทุก

ระดับ

โครงการที่ ๕ โครงการอบรมสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

โครงการที่ ๖ โครงการอบรมสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับผู้ปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรของ ขสมก. มีความรู้ด้านดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

โครงการที่ ๗ โครงการอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ ขสมก. มีทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

#### ๔. นโยบายตามแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** การพัฒนาแนวทางการติดตามผลดำเนินการกิจการ และกระบวนการติดตามการดำเนินงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ ๖ การติดตามผลการดำเนินงาน

แผนปฏิบัติการที่ ๑๓ การพัฒนาขั้นตอนและกระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ และจัดทำ และดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม

แผนปฏิบัติการที่ ๑๕ การพัฒนาแนวทางการนำ Skill Matrix มาใช้พัฒนาคณะกรรมการ ขสมก. อย่างเป็นระบบ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๖** ส่งเสริมและเสริมสร้างการดำเนินงานด้วยความมีคุณธรรมและโปร่งใส

กลยุทธ์ที่ ๑๑ การเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและโปร่งใส

แผนปฏิบัติการที่ ๒๓ การส่งเสริมองค์การโปร่งใสและคุณธรรมตามแนวทาง ITA

แผนปฏิบัติการที่ ๒๔ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

#### ๕. นโยบายแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** : การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๑ : การเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แผนปฏิบัติการที่ ๑ แผนการสร้างกลไกการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓** : พัฒนาและยกระดับศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ทั้งในด้านการพัฒนาทักษะในอนาคตของบุคลากร รวมทั้งการปรับบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะความรู้ความสามารถเพื่อรองรับระบบการเดินรถโดยสารด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ ๔ : การออกแบบและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

แผนปฏิบัติการที่ ๔ การออกแบบและกำหนดบทบาทหน้าที่สมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

แผนปฏิบัติการที่ ๕ การพัฒนารูปแบบ/ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๕ การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Management)

แผนปฏิบัติการที่ ๖ การพัฒนาความก้าวหน้าอาชีพ (Career Path)

แผนปฏิบัติการที่ ๗ แผนพัฒนาและบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

แผนปฏิบัติการที่ ๘ แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔** : เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์ที่ ๖ : การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพและผลงานที่ดี

แผนปฏิบัติการที่ ๙ การปรับปรุงและพัฒนานโยบาย วิธีการขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เพื่อส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานที่ดี

กลยุทธ์ที่ ๗ : การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านทุนมนุษย์

แผนปฏิบัติการที่ ๑๐ การนำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารทุนมนุษย์

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : พัฒนาระบบงานที่บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ของ**

องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๘ : การพัฒนาความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เป็นมาตรฐานอาชีพ

แผนปฏิบัติการที่ ๑๑ การพัฒนาฝ่ายทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professional) การบริหารจัดการทุนมนุษย์

**ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน ทุกระดับให้มีพลังกายที่เข้มแข็ง และพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสำเร็จของงานและองค์กร**

กลยุทธ์ที่ ๑๐ : การสร้างพนักงานหัวใจบริการที่มีจิตมุ่งเน้นความปลอดภัยในการทำงานของตนเอง และผู้โดยสาร

แผนปฏิบัติการที่ ๑๔ การส่งเสริมค่านิยมองค์กร (Core Value) รวมทั้งมีการปฏิบัติตนอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) สามารถจูงใจและพัฒนาพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร

แผนปฏิบัติการที่ ๑๕ การเสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นพนักงานบริการที่ดี จิตใจบริการอย่างต่อเนื่อง

แผนปฏิบัติการที่ ๑๖ การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความตระหนักกับแนวทางปรับปรุงคุณภาพและมีส่วนร่วมในการแก้ไขสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น

## ๖. แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ระยะยาว (พ.ศ.๒๕๖๗ – ๒๕๗๐)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การผลิตหรือสร้างความรู้

๑. แผนการพัฒนาส่งเสริมความรู้ ให้มีความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

๒. แผนการกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจ ในการพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการความรู้

๓. แผนการสร้างทีมงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การจัดเก็บความรู้

๑. แผนการพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน

๒. แผนการสร้างความรู้และความเข้าใจและวิธีการจัดเก็บองค์ความรู้

๓. แผนการสร้างศูนย์การจัดเก็บความรู้ให้ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่าย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเผยแพร่ความรู้

๑. แผนการพัฒนาช่องทางการเผยแพร่ ความรู้ของหน่วยงาน ให้เข้าถึงง่าย สะดวก และรวดเร็ว

๒. แผนการสร้างเวที/กิจกรรม เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและรับรู้กับองค์ความรู้ของหน่วยงาน

๓. แผนการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรขององค์กร

ภายในและภายนอกองค์กร

## ๗. หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ

ด้านที่ ๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)

หัวข้อประเมินย่อย

ข้อ ๖ คณะกรรมการ

๖.๑ องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง

ระดับ ๑ รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการกำหนด Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ

ระดับ ๒ รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ แต่สรรหากรรมการได้ไม่ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด

ระดับ ๓ รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ และสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด

ระดับ ๔ รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ

ระดับ ๕ รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการกำหนดและให้นำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

**หมายเหตุ :** คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix) โดย Skill Matrix ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ เป็นสำคัญ และเป็นไปตามที่ สคร. กำหนด

๖.๗ การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

ระดับ ๑ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ

ระดับ ๒ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย ๑ ครั้งต่อปี และร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ รวมถึงดำเนินการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ (ทั้งกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการใหม่และกรรมการใหม่ในระหว่างปีบัญชี) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

๑. การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปีรายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่นๆ เป็นต้น

๒. การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ หรือจัดให้มีการอบรม สัมมนา ทัศนศึกษา เป็นต้น

๓. การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ ๓ รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ

ระดับ ๔ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ ๕ รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินและพัฒนา ตนเองของคณะกรรมการ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูล พื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

**หมายเหตุ :** แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องมีสาระสำคัญที่สอดคล้อง กับผลการประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การอบรม ดูงาน สัมมนา การเยี่ยมชมการ ปฏิบัติงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ด้านที่ ๖ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

หัวข้อประเมินย่อย

ข้อ ๓ การพัฒนาทุนมนุษย์

๓.๑ การเรียนรู้และการพัฒนา

ระดับ ๑ การออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล

๒. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

๓. การวางแผนการพัฒนาศักยภาพระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนา ให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ รวมถึงมีพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดี ในการทำงาน

๔. การพัฒนาผู้นำ (Leadership development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และ ระดับสูง

๕. การปรับรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)

๖. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)

๗. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

ระดับ ๒ การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนา แบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาศักยภาพ

ระดับ ๓ การดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปี โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ ๔ ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญเช่น แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น

ระดับ ๕ การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**หมายเหตุ :** ในส่วนของการกำหนดผลลัพธ์ (End results) ของการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของรัฐวิสาหกิจนั้น ควรประกอบไปด้วยผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ที่สะท้อนได้ถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) และศักยภาพของบุคลากร เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Product/Service) นวัตกรรม (Innovation) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers & Stakeholders Satisfaction) และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสอดคล้องกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ คู่เทียบในอุตสาหกรรม

#### ๓.๒ การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ

ระดับ ๑ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

ระดับ ๒ การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร โดยมีกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) และการให้คำปรึกษาศูนย์บุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้

ระดับ ๓ การดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

ระดับ ๔ แผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความรู้ความผูกพัน เป็นต้น

ระดับ ๕ การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

หัวข้อประเมินย่อย

ข้อ ๑ การนำองค์กร

๑.๑ วิสัยทัศน์/ ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้

ระดับ ๑ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนิน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ระดับ ๒ ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

ระดับ ๓ ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ

ระดับ ๔ การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ ๕ ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างจริงจัง และสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ข้อ ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

๒.๑ การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล

ระดับ ๑ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้

ระดับ ๒ การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ระดับ ๓ การถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ระดับ ๔ การติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการความรู้รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้

ระดับ ๕ การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือ การปรับการจัดสรรทรัพยากร

## ๒.๒ การจัดสรรทรัพยากร

ระดับ ๑ การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูกสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

ระดับ ๒ หลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ถูกจัดลำดับความสำคัญและได้นำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง

ระดับ ๓ ทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ

ระดับ ๔ การจัดสรรทรัพยากรทำได้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ระดับ ๕ การปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงาน พิจารณาจากการประเมินผลการจัดการความรู้และการทบทวนแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

### ข้อ ๓ บุคลากร

๓.๑ ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้

ระดับ ๑ การสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร

ระดับ ๒ การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ระดับ ๓ การสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง

ระดับ ๔ การยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ระดับ ๕ การประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อ สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

### ๓.๒ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน

ระดับ ๑ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง

ระดับ ๒ การกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน

ระดับ ๓ วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

ระดับ ๔ การดำเนินการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง

ระดับ ๕ การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้



### ๓.๓ ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้

ระดับ ๑ การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร

ระดับ ๒ การกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

ระดับ ๓ ทีมงานการจัดการความรู้ สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่

ระดับ ๔ ทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ระดับ ๕ การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้

#### ข้อ ๔. กระบวนการจัดการความรู้

##### ๔.๑ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

ระดับ ๑ การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

๑. การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒. การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit & Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงแหล่งความรู้ที่เปิดเผยต่อสาธารณะด้วย

๓. การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการใช้

๔. การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ครบถ้วนตามความต้องการได้อย่างทันการณ์และทั่วถึง

๕. การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม

๖. การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย ยกระดับ และ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง

๗. การนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร

ระดับ ๒ กระบวนการจัดการความรู้ ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง

ระดับ ๓ กระบวนการจัดการความรู้ถูกนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน

ระดับ ๔ การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ให้บุคลากรมีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่คาดหวัง

ระดับ ๕ การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ข้อ ๖ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

### ๖.๑ ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้

ระดับ ๑ ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือ นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ตามที่ระบุไว้ในข้อ ๑ (การนำองค์กร) และข้อ ๒ (การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)

ระดับ ๒ ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรตามที่ระบุไว้ในข้อ ๓ (บุคลากร)

ระดับ ๓ ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ตามที่ระบุไว้ในข้อ ๔ (กระบวนการจัดการความรู้) และข้อ ๕ (กระบวนการปฏิบัติงาน) รวมถึง ผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ใน เกิดขึ้นทั่วองค์กร เช่น การหมุนเวียนบุคลากรแล้วสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีข้อผิดพลาด น้อยลง เป็นต้น

ระดับ ๔ นวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุง องค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ระดับ ๕ นวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

### นวัตกรรม (Innovation Management: IM)

#### ข้อ ๒ ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

##### ๒.๒ การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม

ระดับ ๑ การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากร ทางการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ ๒ การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินให้กับแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

ระดับ ๓ รัฐวิสาหกิจจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินครอบคลุมแผนการดำเนินงานด้าน การจัดการนวัตกรรมที่สำคัญ

ระดับ ๔ การจัดสรรทรัพยากรสอดคล้องกับแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรม และสอดคล้องกับแนว ทางการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

ระดับ ๕ การประเมินความเพียงพอของทรัพยากรของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อปรับปรุง การจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม และการทบทวน แผนการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงาน การจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

#### ข้อ ๕ วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม

##### ๕.๒ การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

ระดับ ๑ การวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิด สร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) และการจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและ พัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี

ระดับ ๒ ถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ ๓ การดำเนินการตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร ได้ครบถ้วนและบรรลุตามเป้าหมายของแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีได้ครบถ้วน

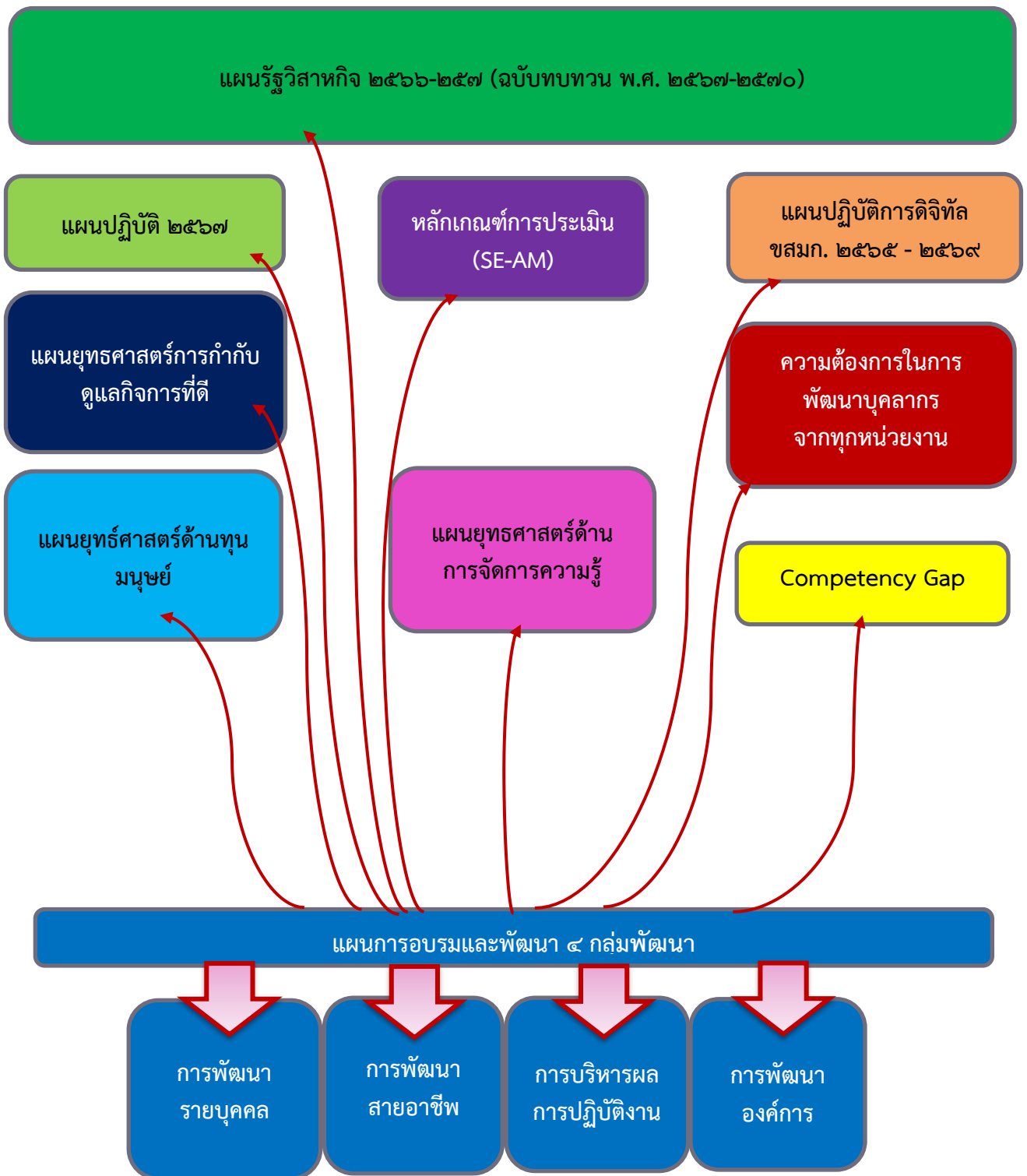
ระดับ ๔ การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

ระดับ ๕ การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมินรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จดีกว่าเป้าหมาย และดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

#### ๘. การวิเคราะห์ Competency Gap และ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

องค์การได้นำระบบความสามารถ Competency มาใช้ในการประเมินผลเพื่อหาช่องว่างความสามารถ (Competency Gap) ของพนักงานในแต่ละตำแหน่งทุกหน่วยงานมาเป็นข้อมูลทำการวิเคราะห์ รวมถึงการสอบถามความต้องการพัฒนาพนักงานในด้านอื่น ๆ จากทุกหน่วยงาน ซึ่งในปีงบประมาณ ๒๕๖๗ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาจัดทำโครงการพัฒนาพนักงานต่อไป

ความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนการอบรมและพัฒนา



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูล แผนรัฐวิสาหกิจ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๐) แผนปฏิบัติ ๒๕๖๗ แผนปฏิบัติการดิจิทัล ขสมก. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙ แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ หลักเกณฑ์การประเมิน (SE-AM) Competency Gap ความต้องการพัฒนาบุคลากร นำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของข้อมูลข้างต้นทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรให้ครอบคลุมทุกมิติ และการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานเกษียณอายุ พนักงานดีเด่น จึงได้สรุปการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ โดยจัดแบ่งกลุ่มเพื่อวางแผนการจัดโครงการอบรม ตามองค์ประกอบ ๔ กลุ่ม การพัฒนา จำนวน ๒๒ โครงการ ประกอบด้วย

### ๑. กลุ่มการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) จำนวน ๖ โครงการ

ลำดับ	โครงการ/หลักสูตร	เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
๑	โครงการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในทุกมิติ	แผนรัฐวิสาหกิจ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๓.๑
๒	โครงการพัฒนาสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix)	- แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๖ แผนปฏิบัติการที่ ๑๓,๑๕ - หลักเกณฑ์การประเมิน (SE-AM) ด้านที่ ๑ (CG)
๓	โครงการพัฒนาทักษะการให้บริการและการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า	- แผนรัฐวิสาหกิจ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒.๓ โครงการที่ ๒๗ - แผนปฏิบัติ ๒๕๖๗ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ โครงการที่ ๕
๔	โครงการยกระดับความปลอดภัยในการขับขี่และการเดินทาง	- แผนรัฐวิสาหกิจ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒.๖ โครงการที่ ๓๕ - แผนปฏิบัติ ๒๕๖๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ โครงการที่ ๖
๕	โครงการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่	- หลักเกณฑ์การประเมิน (SE-AM) ด้านที่ ๖ (HCM) - Managerial Competency
๖	โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	- แผนปฏิบัติการดิจิทัล ขสมก. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒-๒ โครงการที่ ๕,๖,๗ - แผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๔ แผนปฏิบัติการที่ ๔ - แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ระยะยาว (พ.ศ.๒๕๖๗ - ๒๕๗๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การผลิตหรือสร้างความรู้ แผนที่ ๑

### ๒. กลุ่มการพัฒนาศายอาชีพ (Career Development) จำนวน ๕ โครงการ

ลำดับ	โครงการ/หลักสูตร	เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
๗	โครงการอบรมความรู้วิชาชีพในสายงานตามระเบียบมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งของ ขสมก. จำนวน ๒๕ สายงาน	ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจากทุกหน่วยงาน
๘	โครงการสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ	- แผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๕ แผนปฏิบัติการที่ ๖,๗,๘ - หลักเกณฑ์การประเมิน (SE-AM) ด้านที่ ๖ (HCM)
๙	โครงการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายใน	Functional Competency
๑๐	โครงการการพัฒนาคุณภาพชีวิต	- แผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ กลยุทธ์ที่ ๑๐ - หลักเกณฑ์การประเมิน (SE-AM) ด้านที่ ๗ (KM&IM)
๑๑	โครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ	Functional Competency

## ๓. กลุ่มการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จำนวน ๗ โครงการ

ลำดับ	โครงการ/หลักสูตร	เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
๑๒	โครงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตาม (SE-AM)	หลักเกณฑ์การประเมิน (SE-AM) ทั้ง ๘ ด้าน
๑๓	โครงการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเชิง เศรษฐศาสตร์ (EVM)	ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจากทุกหน่วยงาน
๑๔	โครงการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	Functional Competency
๑๕	โครงการสร้างและพัฒนาทีมงาน/การทำงานเป็น ทีม/การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	- Core Competency - แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ระยะยาว (พ.ศ.๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การผลิตหรือสร้างความรู้ แผนที่ ๓
๑๖	โครงการสร้างค่านิยมหลักและจริยธรรม/ จรรยาบรรณขององค์กร /การป้องกันและต่อต้าน การทุจริต	แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ ๖ กลยุทธ์ที่ ๑๑ แผนปฏิบัติการที่ ๒๓,๒๔
๑๗	โครงการการฝึกซ้อมดับเพลิงและการอพยพหนีไฟ และการปฐมพยาบาลเบื้องต้น	- ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจากทุกหน่วยงาน - กฎกระทรวง กำหนดมาตรฐานในการบริหาร จัดการ และ ดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมใน การทำงานเกี่ยวกับการป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ. ๒๕๕๕
๑๘	โครงการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	- ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจากทุกหน่วยงาน - กฎหมายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมใน การทำงาน

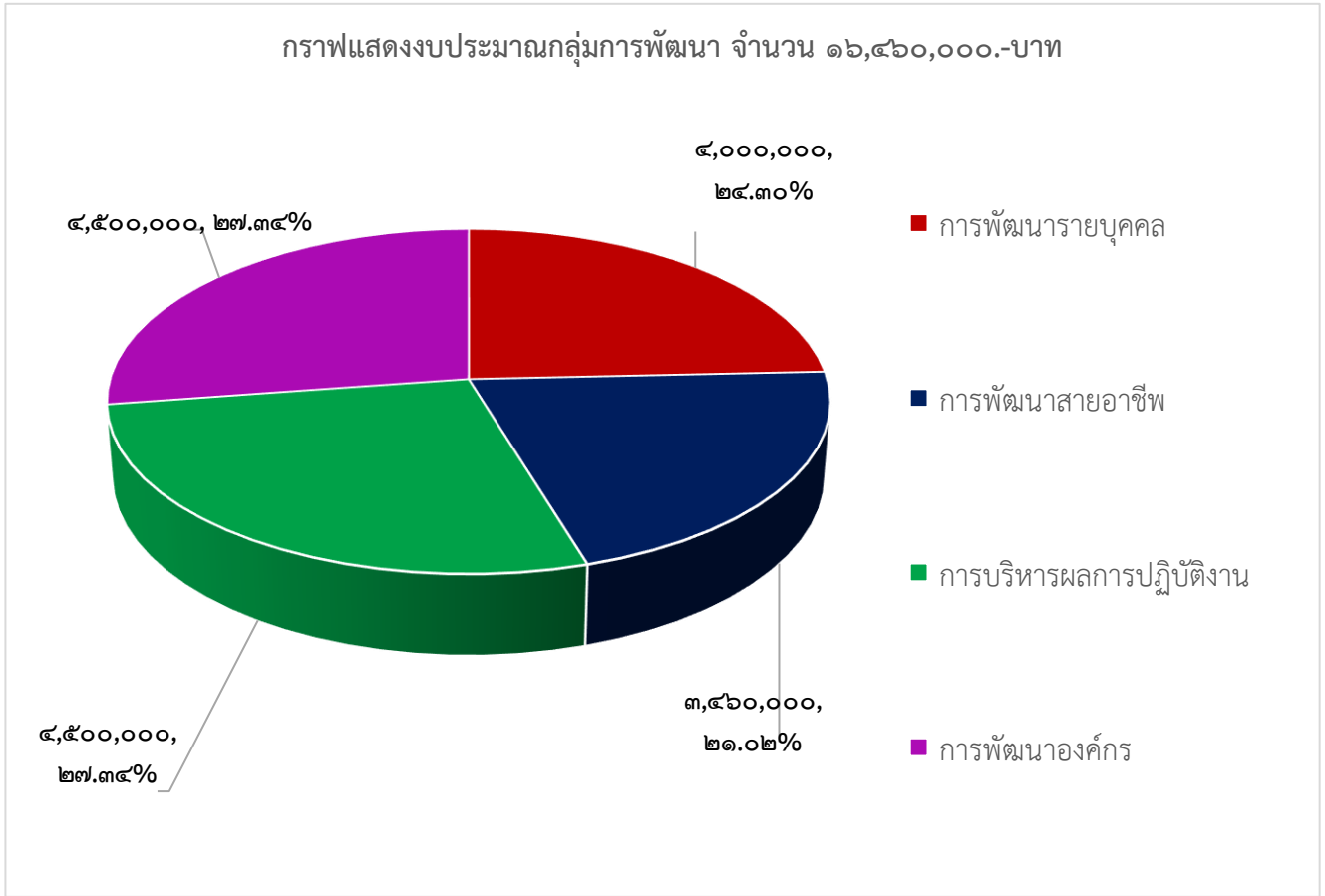
## ๔. กลุ่มการพัฒนาองค์การ (Organization Development) จำนวน ๔ โครงการ

ลำดับ	โครงการ/หลักสูตร	เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
๑๙	โครงการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม (KM&IM)	- แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ระยะยาว (พ.ศ.๒๕๖๗ – ๒๕๗๐) - หลักเกณฑ์การประเมิน (SE-AM) ด้านที่ ๗ (KM&IM)
๒๐	โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ ต่างๆ ประจำปี	- แผนรัฐวิสาหกิจ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗- ๒๕๗๐) - แผนปฏิบัติ ๒๕๖๗ - แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี - แผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ - แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้
๒๑	โครงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรรองรับการ เปลี่ยนแปลง	- แผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กลยุทธ์ที่ ๑ แผนปฏิบัติการที่ ๑
๒๒	โครงการอบรม/สัมมนา/การจัดงาน/กิจกรรม / การศึกษาดูงาน ภายในและภายนอก ตามนโยบาย และสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร	ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจากทุกหน่วยงาน

**สรุปรายละเอียดของแผนการฝึกอบรม – สัมมนาและงบประมาณ**

แผนฝึกอบรม-สัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยจัดสรรงบประมาณดำเนินการ ทั้ง ๔ กลุ่มพัฒนา จำนวน ๒๒ โครงการ เป็นเงินจำนวน ๑๖,๔๖๐,๐๐๐.- บาท ดังนี้

กลุ่มการพัฒนา	งบประมาณ	คิดเป็น %
๑. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) จำนวน ๖ โครงการ	๔,๐๐๐,๐๐๐.-	๒๔.๓๐
๒. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) จำนวน ๕ โครงการ	๓,๔๖๐,๐๐๐.-	๒๑.๐๒
๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จำนวน ๗ โครงการ	๔,๕๐๐,๐๐๐.-	๒๗.๓๔
๔. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) จำนวน ๔ โครงการ	๔,๕๐๐,๐๐๐.-	๒๗.๓๔
รวม	๑๖,๔๖๐,๐๐๐.-	๑๐๐



รายละเอียดแผนฝึกอบรม-สัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ตามตารางแนบท้ายนี้

## แผนฝึกอบรม - สัมมนา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

กลุ่มพัฒนา	รหัสโครงการ	โครงการ/หลักสูตร	เป้าหมาย	จำนวน (คน)	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล
การพัฒนาบุคคล Individual Development : ID	A	๑. การพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในทุกมิติ	พนักงานระดับ ๑-๖ ผู้บริหาร	๓๐๐	- เพื่อพัฒนาสมรรถนะและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ของผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน	พ.ย. ๖๖ - ส.ค. ๖๗	๔,๐๐๐,๐๐๐.-	L๑,L๒,L๓
		๒. การพัฒนาสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix)	คณะกรรมการบริหาร กิจการองค์กร	๑๑	- เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ ของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์กร - เพื่อให้คณะกรรมการมีสมรรถนะของ Skill Matrix สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ - การกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ	พ.ย. ๖๖ - ก.ย. ๖๗		L๑,L๒,
		๓. การพัฒนาทักษะการให้บริการและการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า	พนักงานประจำรถ พนักงานเก็บค่าโดยสาร (รถองค์การ/รถเอกชนร่วมบริการ) นายท่า พนักงาน Call Center พนักงานตรวจการ สายตรวจพิเศษ	๒,๐๐๐	- เพื่อปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่การให้บริการที่ดีและมีความรับผิดชอบ/ลดการร้องเรียน - เพื่อลดการสูญเสียของชีวิตและทรัพย์สินจากอุบัติเหตุบนท้องถนน - เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะด้านภาษาอังกฤษให้กับพนักงานประจำรถ สำหรับให้บริการกับชาวต่างชาติ - เพื่อให้มีความรู้ในเรื่องการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และป้องกันภัยต่าง ๆ สำหรับเตรียมความพร้อมป้องกันภัยในสภาวะฉุกเฉิน	ต.ค.๖๖-ก.ย. ๖๗		L๑,L๒,L๓,L๔
		๔. การยกระดับความปลอดภัยในการขับขี่และการเดินทาง	พนักงานประจำรถ พนักงานเก็บค่าโดยสาร	๕๐๐	- เพื่อพัฒนาทักษะการขับขี่และกฎจราจร การจอดรถรับส่ง - เพิ่มความระมัดระวังในการขับรถโดยสารให้กับพนักงานขับรถ - เพิ่มเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ขับรถโดยสารใหม่ - เพื่อรองรับพนักงานเก็บค่าโดยสารที่มีความประสงค์ขอเปลี่ยนตำแหน่ง	ต.ค. ๖๖ - ส.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
				๒,๘๑๑			๔,๐๐๐,๐๐๐.-	



กลุ่มพัฒนา	รหัสโครงการ	โครงการ/หลักสูตร	เป้าหมาย	จำนวน (คน)	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล
การพัฒนารายบุคคล Individual Development : ID	A	๕. การพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน	๑๐๐	- เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ/การปกครองบังคับบัญชาที่ดี - เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	พ.ย.๖๖ - พ.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๖. การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	พนักงานระดับ ๑ - ๔ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ระดับ ๕ - ๘	๒๐๐	- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทักษะด้านดิจิทัล สำหรับ การปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และพนักงาน - เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน	ม.ค. - ก.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
				๓,๑๑๑			๔,๐๐๐,๐๐๐.-	

กลุ่มพัฒนา	รหัสโครงการ	โครงการ/หลักสูตร	เป้าหมาย	จำนวน (คน)	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล
การพัฒนาสายอาชีพ Career Development : CD	B	๗. การอบรมความรู้วิชาชีพในสายงานตามระเบียบมาตรฐานกำหนดตำแหน่งขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำนวน ๒๕ สายงาน (รายละเอียดตามเอกสารแนบ)	พนักงานทุกระดับ	๗๐๐	- เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพสูง สนับสนุนต่อกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ	ต.ค.๖๖ - ก.ย. ๖๗	๓,๔๖๐,๐๐๐.-	L๑,L๒
		๘. การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ	พนักงานทุกระดับ	๕๐๐	- เพื่อเตรียมความพร้อมการเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น - เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานพร้อมเลื่อนตำแหน่ง	ม.ค. - ก.ย. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๙. การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายใน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในและผู้เกี่ยวข้อง	๕๐	- เพื่อทบทวนและศึกษาแนวทางใหม่ ๆ ในการตรวจสอบภายใน - เพื่อแบ่งปันทักษะระหว่างหน่วยงาน	ม.ค. - ก.ย. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๑๐.การพัฒนาคุณภาพชีวิต/การมีอาชีพ	พนักงานทุกระดับ ตำแหน่ง/พนักงาน เกษียณอายุ	๒๐๐	- เพื่อเรียนรู้หลักการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี - เพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้ภายในครอบครัว	มิ.ย. - ส.ค. ๖๗		L๑,L๒
		๑๑.การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน	๒๕๐	- เพื่อส่งเสริมการบริหารกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล - เพื่อปลูกจิตสำนึกในการบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม	ก.พ. - ก.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
				๑,๗๐๐			๓,๔๖๐,๐๐๐.-	

กลุ่มพัฒนา	รหัสโครงการ	โครงการ/หลักสูตร	เป้าหมาย	จำนวน (คน)	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล
การบริหารผล การปฏิบัติงาน Performance Management : PM	C	๑๒. การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตาม (SE-AM)	คณะทำงาน/หัวหน้างาน/ผู้ที่เกี่ยวข้อง	๒๐๐	- เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ	ธ.ค. ๖๖-ส.ค. ๖๗	๔,๕๐๐,๐๐๐.-	L๑,L๒,L๓
		๑๓. การพัฒนาระบบการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/พนักงานระดับ ๓ - ๔	๒๐๐	- เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานตามระบบ EVM อย่างมีประสิทธิภาพ	พ.ย. ๖๖ ส.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๑๔. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control)	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/พนักงานที่ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง	๒๐๐	- เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน - เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ วิธีการประเมิน การวิเคราะห์ และการจัดทำรายงานตามรูปแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด	พ.ย. ๖๖-ก.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๑๕. การสร้างและพัฒนาทีมงาน/การทำงานเป็นทีม/การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	พนักงานทุกตำแหน่ง	๓๐๐	- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน - เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานร่วมกัน	ก.พ. - ก.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๑๖. การสร้างค่านิยมหลักและจริยธรรม/จรรยาบรรณขององค์การเพื่อต่อต้านการทุจริต	คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ/ผู้บริหาร/พนักงานทุกระดับ	๒๐๐	- เพื่อปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานในองค์กร - เพื่อเสริมสร้างการบริหารงานตามหลักจริยธรรม/จรรยาบรรณขององค์การ - เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกด้านการทุจริตแก่พนักงานทุกระดับ	พ.ย. ๖๖-ก.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๑๗. การฝึกซ้อมดับเพลิงและการอพยพหนีไฟ และการปฐมพยาบาลเบื้องต้น	พนักงานทุกตำแหน่ง	๖๐๐	- เพื่อให้มีความรู้ในการป้องกันและระงับอัคคีภัยรวมทั้งการช่วยเหลือและเคลื่อนย้ายผู้ป่วย - ลดความเสี่ยงในการเกิดอัคคีภัย	พ.ย. ๖๖-ส.ค. ๖๗		L๑,L๒
		๑๘. ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	พนักงานทุกตำแหน่ง	๒๐๐	- เพื่อให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างทุกคนได้รับการฝึกอบรมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามพระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. ๒๕๕๔	พ.ค. - ส.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
					๑,๙๐๐			

กลุ่มพัฒนา	รหัสโครงการ	โครงการ/หลักสูตร	เป้าหมาย	จำนวน (คน)	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล
การพัฒนาองค์การ Organization Development : OD	D	๑๙. การจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม (KM&IM)	คณะกรรมการ/ คณะทำงาน/ผู้บริหาร/ หัวหน้างาน/พนักงานที่เกี่ยวข้อง	๓๐๐	- เพื่อพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร - เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร	ธ.ค. ๖๖ - ก.ค. ๖๗	๔,๕๐๐,๐๐๐.-	L๑,L๒
		๒๐. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการต่างๆ ประจำปี	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/ พนักงานที่เกี่ยวข้อง	๑๕๐	- เพื่อร่วมกันกำหนดแผนการบริหารงานตามยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม	เม.ย. - ส.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๒๑. การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/ พนักงานที่เกี่ยวข้อง	๒๕๐	- เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร - เพื่อพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารจัดการตามแผนฟื้นฟูกิจการองค์กร - เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	ต.ค. ๖๖- ส.ค. ๖๗		L๑,L๒,L๓
		๒๒. การอบรม/สัมมนาหรือการจัดงาน/กิจกรรม /การศึกษาดูงาน ภายในและภายนอก ตามนโยบาย และสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร - ปัจฉิมนิเทศพนักงานเกษียณอายุ - สัมมนาและทัศนศึกษาพนักงานดีเด่น	พนักงานทุกตำแหน่ง	๑,๕๐๐	- เพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบายขององค์กร/กระทรวงคมนาคม/รัฐบาล	พ.ย. ๖๖ - ก.ย. ๖๗		L๑
				๒,๒๐๐			๔,๕๐๐,๐๐๐.-	
รวม	A-D			๘,๙๑๑			๑๖,๕๖๐,๐๐๐.-	

หมายเหตุ

การประเมินผล

L๑ = (Satisfaction and planned action) การสอบถามผู้เข้ารับการอบรมว่า มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรการอบรมในด้านใดบ้าง

L๒ = (Learning) การสอบถามผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มเป้าหมายว่า ได้รับการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมเพียงใด เมื่อเทียบกับก่อนเข้ารับการอบรม

L๓ = (Job application) การสอบถามผู้บังคับบัญชาหรือผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มเป้าหมายว่าได้นำการเรียนรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงเพียงใด







L๔ = (Business impact) ผลการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มเป้าหมายมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

สายงาน ตามระเบียบองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ  
ว่าด้วย มาตรฐานกำหนดตำแหน่งขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ.๒๕๕๔

สายงาน ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	ระดับ	หมายเหตุ
๑	บริหาร	ระดับ ๙ - ๑๑	
๒	ผู้ตรวจการ	ระดับ ๖ - ๘	
๓	นิติการ	ระดับ ๓ - ๘	
๔	ตรวจสอบภายใน	ระดับ ๓ - ๘	
๕	เลขานุการและบริหารงานทั่วไป	ระดับ ๓ - ๘	
๖	ธุรการ	ระดับ ๑ - ๕	
๗	พัสดุ	ระดับ ๓ - ๖	
๘	ประชาสัมพันธ์	ระดับ ๓ - ๖	
๙	การสื่อสาร	ระดับ ๑ - ๖	
๑๐	การวิเคราะห์นโยบายและแผน	ระดับ ๓ - ๘	
๑๑	สถิติ	ระดับ ๓ - ๔	
๑๒	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ระดับ ๓ - ๘	

สายงาน ลำดับที่	ตำแหน่งงาน	ระดับ	หมายเหตุ
๑๓	พนักงานการเงินและบัญชี	ระดับ ๑ - ๔	
๑๔	ระบบงานคอมพิวเตอร์	ระดับ ๓ - ๘	
๑๕	คอมพิวเตอร์	ระดับ ๑ - ๓	
๑๖	การเจ้าหน้าที่	ระดับ ๓ - ๘	
๑๗	ฝึกอบรม	ระดับ ๓ - ๘	
๑๘	แพทย์	ระดับ ๔ - ๕	
๑๙	วิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์	ระดับ ๓ - ๔	
๒๐	การพยาบาลวิชาชีพ	ระดับ ๓ - ๔	
๒๑	การพยาบาลเทคนิค	ระดับ ๒ - ๓	
๒๒	ปฏิบัติการเดินรถ	ระดับ ๑ - ๘	
๒๓	ช่าง	ระดับ ๑ - ๔	
๒๔	ช่างสื่อสาร	ระดับ ๑ - ๕	
๒๕	ช่างเทคนิค	ระดับ ๕ - ๖	

ระยะเวลาการอบรม-สัมมนาตามแผนประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗  
ตุลาคม ๒๕๖๖ – กันยายน ๒๕๖๗

โครงการ	เป้าหมาย	จำนวนผู้เข้าอบรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๗													
			ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔				
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
<b>การพัฒนารายบุคคล (ID)</b> ๑. การพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในทุกมิติ	พนักงานระดับ ๑-๖ ผู้บริหาร	๓๐๐														
๒. การพัฒนาสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix)	คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ	๑๑														
๓. การพัฒนาทักษะการให้บริการและการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า	พนักงานประจำรถ พนักงานเก็บค่าโดยสาร (รถองค์การ/รถเอกชนร่วมบริการ) นายท่า พนักงาน Call Center พนักงานตรวจการ สายตรวจพิเศษ	๒,๐๐๐														
๔. การยกระดับความปลอดภัยในการขับขี่และการเดินทาง	พนักงานประจำรถ พนักงานเก็บค่าโดยสาร	๕๐๐														
๕. การพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน	๑๐๐														
๖. การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	พนักงานระดับ ๑ - ๔ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ระดับ ๕ - ๘	๒๐๐														
		<b>๓,๑๑๑</b>														

ระยะเวลาการอบรม-สัมมนาตามแผนประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗  
ตุลาคม ๒๕๖๖ – กันยายน ๒๕๖๗

โครงการ	เป้าหมาย	จำนวน ผู้เข้าอบรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๗											
			ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
การพัฒนาสายอาชีพ (CD) ๗. การอบรมความรู้วิชาชีพในสายงานตามระเบียบมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำนวน ๒๕ สายงาน (รายละเอียดตามเอกสารแนบ)	พนักงานทุกระดับ	๗๐๐												
๘. การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ	พนักงานทุกระดับ	๕๐๐												
๙. การพัฒนาระบบตรวจสอบภายใน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ภายในและผู้เกี่ยวข้อง	๕๐												
๑๐. การพัฒนาคุณภาพชีวิต/การฝึกอาชีพ	พนักงานทุกระดับ /พนักงานเกษียณอายุ	๒๐๐												
๑๑. การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน	๒๕๐												
		๑,๗๐๐												

**ระยะเวลาการอบรม-สัมมนาตามแผนประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗**  
**ตุลาคม ๒๕๖๖ – กันยายน ๒๕๖๗**

โครงการ	เป้าหมาย	จำนวน ผู้เข้าอบรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๗														
			ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔					
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) ๑๒. การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตาม (SE-AM)	คณะทำงาน/หัวหน้างาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง	๒๐๐															
๑๓. การพัฒนาระบบการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/ พนักงานระดับ ๓ - ๔	๒๐๐															
๑๔. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน(Risk Management and Internal Control)	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/ พนักงานที่ปฏิบัติงานบริหาร ความเสี่ยง	๒๐๐															
๑๕. การสร้างและพัฒนาทีมงาน/การทำงานเป็นทีม/การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี	พนักงานทุกตำแหน่ง	๓๐๐															
๑๖. การสร้างค่านิยมหลักและจริยธรรม/จรรยาบรรณขององค์กร เพื่อต่อต้านการทุจริต	คณะกรรมการบริหาร กิจการองค์กร/ผู้บริหาร/ พนักงานทุกระดับ	๒๐๐															
๑๗. การฝึกซ้อมดับเพลิงและการอพยพหนีไฟ และการปฐมพยาบาล เบื้องต้น	พนักงานทุกตำแหน่ง	๖๐๐															
๑๘. ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	พนักงานทุกตำแหน่ง	๒๐๐															
		๑,๘๐๐															



**ระยะเวลาการอบรม-สัมมนาตามแผนประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗**  
**ตุลาคม ๒๕๖๖ – กันยายน ๒๕๖๗**

โครงการ	เป้าหมาย	จำนวน ผู้เข้าอบรม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๗													
			ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔				
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
การพัฒนาองค์กร (OD) ๑๙. การจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม (KM&IM)	คณะกรรมการคณะทำงาน/ ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/ พนักงานที่เกี่ยวข้อง	๓๐๐														
๒๐. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการต่างๆ ประจำปี	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/ พนักงานที่เกี่ยวข้อง	๑๕๐														
๒๑. การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/ พนักงานที่เกี่ยวข้อง	๒๕๐														
๒๒. การอบรม/สัมมนาหรือการจัดงาน/กิจกรรม /การศึกษาดูงาน ภายในและภายนอก ตามนโยบายและสถานการณ์ปัจจุบันของ องค์กร - ปัจฉิมนิเทศพนักงานเกษียณอายุ - สัมมนาและทัศนศึกษาพนักงานดีเด่น	พนักงานทุกตำแหน่ง	๑,๕๐๐														
		<b>๒,๒๐๐</b>														
		<b>๘,๙๑๑</b>														