

## ส่วนที่ ๒ ผลงานที่จะส่งประเมิน (เรียงลำดับตามความดีเด่นหรือความสำคัญ)

### ๑) ชื่อผลงาน

๑.๑) ผลงานลำดับที่ ๑ : การวางแผนเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ (ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ.)

๑.๒) ผลงานลำดับที่ ๒ : การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายและยุทธศาสตร์ภายใต้โครงการสัมมนาผู้บริหารกรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เรื่อง “กรมทางหลวงกับการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตที่ยั่งยืน” (Change for Sustainable Highways to the Future)

๑.๓) ผลงานลำดับที่ ๓ : การวางแผนและจัดดำเนินการโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำทักษะเฉพาะที่สอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ สำหรับบุคลากรกรมทางหลวง (สายงานหลัก : วิศวกรโยธา และ นายช่างโยธา)

### ๒) ระยะเวลาที่ดำเนินการ

๒.๑) ผลงานลำดับที่ ๑ : พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ ถึง มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๙

๒.๒) ผลงานลำดับที่ ๒ : พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ถึง มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘



๒.๓) ผลงานลำดับที่ ๓ : สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ถึง กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘

### ๓) สัดส่วนในการดำเนินการเกี่ยวกับผลงาน

- ผลงานลำดับที่ ๑ : ตนเองปฏิบัติ ร้อยละ ๘๕

รายละเอียดผลงาน ได้ศึกษากรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. และวางแผนการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ โดยทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สถานการณ์อัตรากำลังปัจจุบันและอนาคต รวบรวมมุมมองและเป้าหมายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากผู้บริหารระดับสูงและจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นบุคลากรทุกระดับ รวมถึงจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ : ระยะที่ ๑ วิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ ระยะที่ ๒ พิจารณาความเหมาะสมและความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ เพื่อร่วมกำหนดกลไกแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSFs) สำหรับขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ฯ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และได้จัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ เสนออธิบดีกรมทางหลวงพิจารณา


กรณีที่เป็นผลงานร่วมกันของบุคคลหลายคน

รายชื่อผู้ที่มีส่วนร่วมในผลงาน	ลายมือชื่อ	สัดส่วนผลงานของผู้มีส่วนร่วม	ระบุรายละเอียดของผู้มีส่วนร่วมในผลงาน
นางกิตติพรวิทย์ เกิดขวัญ		ร้อยละ ๑๐	กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาและขอแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการต่างๆ รวมถึง การจัดดำเนินการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐
นางกชพร ลิขิตมาศกุล แก้วมาคุณ		ร้อยละ ๕	ให้ข้อเสนอแนะ ประสานงาน และแก้ไขปัญหา ระหว่างจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐

## - ผลงานลำดับที่ ๒ : ตนเองปฏิบัติ ร้อยละ ๘๕

รายละเอียดผลงาน ได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อจัดทำหัวข้อทางเลือกสำหรับโครงการสัมมนาผู้บริหารกรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เสนอผู้บริหารระดับสูงและอธิบดีกรมทางหลวงเพื่อพิจารณา พร้อมจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายประกอบการตัดสินใจ โดยออกแบบกรอบการดำเนินงานและเนื้อหาหลักสูตร คัดเลือกหน่วยงานต้นแบบและวิทยากรภายนอกที่สะท้อนวิสัยทัศน์และความสำเร็จเชิงประจักษ์ รวมถึงกำหนดกิจกรรมทั้งภายในห้องสัมมนาและนิทรรศการ “The Future Road” เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กร ตลอดจนประสานงานและบริหารจัดการโครงการในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน ออกแบบหลักสูตร การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา จนถึงติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ



กรณีที่เป็นผลงานร่วมกันของบุคคลหลายคน

รายชื่อผู้ที่มีส่วนร่วมในผลงาน	ลายมือชื่อ	สัดส่วนผลงานของผู้มีส่วนร่วม	ระบุรายละเอียดของผู้มีส่วนร่วมในผลงาน
นางกิตติวิณี เกิดขวัญ		ร้อยละ ๑๐	กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ติดตามและตรวจสอบความคืบหน้า เกี่ยวกับการจัดดำเนินงานโครงการฯ
นางกชพร ลิขิตมาศกุล แก้วมาคุณ		ร้อยละ ๕	ให้ข้อเสนอแนะ ประสานงาน และร่วมแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินงาน

## - ผลงานลำดับที่ ๓ : ตนเองปฏิบัติ ร้อยละ ๘๕

รายละเอียดผลงาน ได้ดำเนินการศึกษากรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. และสมรรถนะหลักตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. (ว ๑๘/๒๕๖๘) รวมถึงวิเคราะห์สถานการณ์ด้านอัตรากำลังของกรมทางหลวง เพื่อนำมาออกแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการในการกำหนดทักษะเฉพาะด้าน (Functional Skill) สำหรับสายงานหลัก : วิศวกรโยธาและช่างโยธา โดยได้ออกแบบต้นแบบทักษะเฉพาะตามลักษณะงาน (Functional Skill) กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำกรอบกิจกรรมเครื่องมือประเมินผลและบริหารจัดการโครงการในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน ออกแบบหลักสูตร การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลและการประเมินผล พร้อมทั้ง ทำหน้าที่เป็นวิทยากรร่วมในการให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมการประชุม

กรณีที่เป็นผลงานร่วมกันของบุคคลหลายคน

รายชื่อผู้ที่มีส่วนร่วมในผลงาน	ลายมือชื่อ	สัดส่วนผลงานของผู้มีส่วนร่วม	ระบุรายละเอียดของผู้มีส่วนร่วมในผลงาน
นางกิตติวิณี เกิดขวัญ		ร้อยละ ๑๐	กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ติดตามและตรวจสอบความคืบหน้า เกี่ยวกับการจัดดำเนินงานโครงการฯ
นางกชพร ลิขิตมาศกุล แก้วมาคุณ		ร้อยละ ๕	ให้ข้อเสนอแนะ ประสานงาน และร่วมแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินงาน

## ๔) ข้อเสนอแนวความคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน (จำนวน ๑ เรื่อง)

เรื่อง การออกแบบเครื่องมือในการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรกรมทางหลวงและสนับสนุนการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์


ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความดังกล่าวข้างต้นถูกต้องและเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ)..........(ผู้ขอรับการประเมิน)

(...นางสาว...นฤนาท...สุ่มประดิษฐ์.....)

(วันที่...๑๖...เดือน.....มีนาคม...พ.ศ. ....๒๕๖๙...)

ได้ตรวจสอบแล้วขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการ

(ลงชื่อ) .......... (ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล)

(.....นางกิตติวิมล.....เกิดขวัญ.....)

(วันที่...๑๖...เดือน.....มีนาคม...พ.ศ. ....๒๕๖๙...)

(ลงชื่อ) .......... (ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป)

(...นายสมศักดิ์...เอื้อสุกิจวัฒนา.....)

(วันที่...๑๖...เดือน.....มีนาคม...พ.ศ. ....๒๕๖๙...)

หมายเหตุ คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาอย่างน้อย ๒ ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล และผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีก ๑ ระดับ เว้นแต่ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาดังกล่าวเป็นบุคคลคนเดียวก็ให้มีคำรับรอง ๑ ระดับได้

# แบบเสนอเค้าโครงเรื่องโดยสรุปของผลงานและข้อเสนอแนวคิด

(กรณีเลื่อนประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ)

ชื่อผลงานลำดับที่ ๑ การวางแผนเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ (ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ.)

## ๑. สรุปสาระสำคัญ

ปัจจุบันบริบทของการบริหารองค์กรภาครัฐและเอกชนกำลังเผชิญกับความท้าทายในหลายด้าน ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และความซับซ้อนของภารกิจ ส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นประเด็นสำคัญยิ่ง โดยที่ผ่านมารกรมทางหลวงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากเป้าหมายของแผนปฏิบัติการกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ การทำงานเชิงรุก การบูรณาการกับทุกภาคส่วน และการก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ ดำเนินการภายใต้กรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. (หนังสือที่ นร ๑๐๑๓/ว ๑๒ ลงวันที่ ๒๒ เมษายน ๒๕๖๗) โดยมุ่งให้ส่วนราชการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพบุคลากร เชื่อมโยงกับแผนบริหารกำลังคน (Workforce Planning) และประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนภารกิจหลักขององค์กร โดยให้ดำเนินการวิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและใช้ศักยภาพบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้มีการติดตามและประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ของส่วนราชการตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนดไว้

ผู้ขอรับการประเมิน ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มแผนพัฒนาระบบงานและวิชาการ กองฝึกอบรม ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ ด้วยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่งได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของกรมทางหลวงได้ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการของกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ จำนวน ๗ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การทบทวนเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ และสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อสรุปทิศทางและเป้าหมายด้านการพัฒนาบุคลากร
- ๒) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวง
- ๓) การพิจารณาผลการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐
- ๔) การรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวง
- ๕) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors : CSFs) และโครงการเรือธงสำหรับขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐
- ๖) การจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐
- ๗) การนำเสนอแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวงต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศใช้

ในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ มีสาระสำคัญประกอบด้วยเป้าหมาย ๔ กลยุทธ์ ๑๑ เป้าประสงค์ ๑๐ ตัวชี้วัดหลัก ๑๔ ตัวชี้วัดย่อย และ ๑๓ แผนงาน/โครงการ

โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และภารกิจของกรมทางหลวง รวมทั้งกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนาบุคลากร พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และค่าเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้จริง ตลอดจนกำหนดแผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการในระยะเวลา ๒ ปี เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

## ๒. สรุปขั้นตอนการดำเนินการ

๒.๑) ขั้นตอนที่ ๑ : ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งได้ศึกษากรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยและแผนปฏิบัติการของกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ รวมถึงสถานการณ์กำลังคนและแนวโน้มทักษะในอนาคต เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและทิศทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

๒.๒) ขั้นตอนที่ ๒ : ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกรมทางหลวงเพื่อรับฟังทิศทางการพัฒนาองค์กร นโยบายและความคาดหวังต่อการพัฒนาบุคลากรในอนาคต เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการกำหนดทิศทางและแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒.๓) ขั้นตอนที่ ๓ : จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การกำหนดกรอบทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง” โดยมีผู้บริหารและผู้แทนกลุ่มกำลังคนสำคัญเข้าร่วม ๖๘ คน เพื่อร่วมวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดประเด็นการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix พร้อมกำหนดโครงการเรือธงสำคัญ (Flagship Projects)

๒.๔) ขั้นตอนที่ ๔ : ประมวลผลและจัดทำประเด็นกลยุทธ์ โดยนำผลการประชุมเชิงปฏิบัติการนำมาสรุปเพื่อจัดทำประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงาน โดยเสนอผลการวิเคราะห์ให้ผู้เข้าร่วมการประชุมพิจารณาให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยได้รับความเห็นชอบคิดเป็นร้อยละ ๘๗

๒.๕) ขั้นตอนที่ ๕ : สำนวณความคิดเห็นของบุคลากร โดยจัดทำแบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ (๕ กลุ่ม) ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๙๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๒๗ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประกอบการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความชัดเจน

๒.๖) ขั้นตอนที่ ๖ : จัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ โดยบูรณาการข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสรุปผลการสำรวจความคิดเห็น เพื่อนำไปจัดทำ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการและกลไกการติดตามประเมินผล

๒.๗) ขั้นตอนที่ ๗ : เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ ต่ออธิบดีกรมทางหลวงเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่อไป

## ๓. ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

๓.๑) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ : ตัวชี้วัดบางรายการแม้มีความท้าทายและมีคุณค่าเชิงแนวคิดแต่มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาและเงื่อนไขการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถแสดงผลได้เป็นอย่างดี รูปธรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด จึงจำเป็นต้องปรับตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมและสามารถดำเนินการได้จริง

๓.๒) ความซับซ้อนของกระบวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ : การจัดทำแผนต้องดำเนินการผ่านหลายขั้นตอน ได้แก่ การศึกษานโยบาย การวิเคราะห์สถานการณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร และการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง เพื่อนำมาสังเคราะห์ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร จึงต้องใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลให้เกิดความครบถ้วน

อย่างแท้จริง จึงกำหนดให้การประชุมในระยะแรกเป็นเวทีสำหรับผู้บริหารและผู้แทนบุคลากรจากกลุ่มกำลังคนสำคัญร่วมวิเคราะห์สถานการณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยไม่มีผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เข้าร่วม เพื่อหลีกเลี่ยงการจำกัดกรอบความคิดเชิงเทคนิค โดยผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) มีบทบาทเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ (ระยะที่สอง) เพื่อสนับสนุนการออกแบบกลไกและเครื่องมือในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### ๔. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ)

##### ๔.๑) เชิงปริมาณ

๑. การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน ๕ ท่าน เพื่อรวบรวมมุมมองเชิงนโยบายและทิศทางการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวง
๒. การจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวง โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๙๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๒๗ ของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำไปใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแผนงาน/โครงการที่สำคัญของแผนกลยุทธ์
๓. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๒ ครั้ง : ครั้งที่ ๑ ผู้เข้าร่วมการประชุม จำนวน ๖๘ คน ครั้งที่ ๒ ผู้เข้าร่วมการประชุมจำนวน ๗๑ คน
๔. การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย (ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.) เกี่ยวกับมุมมองด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงในมิติต่าง ๆ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๙๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๒๗ ของกลุ่มเป้าหมาย
๕. การจัดทำรูปแบบเอกสารของแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐ ที่ใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ

##### ๔.๒) เชิงคุณภาพ

๑. กรมทางหลวงมีกรอบทิศทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เป็นระบบ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กร ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและโครงการสำคัญอย่างเป็นระบบ โดยหน่วยงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของกรมทางหลวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Plan) ได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารผู้แทนกลุ่มกำลังคนสำคัญและบุคลากรกลุ่มเป้าหมายในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสำรวจความคิดเห็น ซึ่งส่งผลให้แผนกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถสะท้อนความต้องการที่แท้จริงขององค์กรและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังช่วยสร้างความตระหนักรู้และส่งเสริมความร่วมมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงในระยะต่อไป

#### ๕. ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับ

๕.๑) กรมทางหลวงมีกรอบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนเป็นระบบและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ. เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกรมทางหลวง ทำให้การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างมีทิศทางและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๒) แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางและวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเชื่อมโยงกับการบริหารกำลังคน เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาสมรรถนะ และการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ชื่อผลงานลำดับที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายและยุทธศาสตร์ภายใต้โครงการสัมมนาผู้บริหารกรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เรื่อง “กรมทางหลวงกับการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตที่ยั่งยืน” (Change for Sustainable Highways to the Future)

### ๑. สรุปสาระสำคัญ

ประเทศไทยในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ ส่งผลให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการให้บริการสาธารณะ ภายใต้แนวคิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (More for Less) ทั้งนี้ในบริบทดังกล่าว ผู้บริหารของกรมทางหลวงจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต ด้วยการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) และยกระดับทักษะเดิม (Upskill) เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive Technology) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาในอนาคต

ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้บริหารและดำเนินโครงการโดยภาพรวม ในระยะแรกได้ทบทวนบริบทและศึกษาสถานการณ์แนวโน้มการบริหารองค์กร เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารกรมทางหลวง พร้อมวิเคราะห์และกำหนดหัวข้อ (Theme) ของโครงการสัมมนาและหารือร่วมกับท่าน วุฒิจ. (ผู้บริหารที่กำกับดูแลการดำเนินงานของกองฝึกรวม) เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและปรับปรุงกรอบแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสม ก่อนเสนอท่านอธิบดีพิจารณาให้ความเห็นชอบและกำหนดขอบเขตกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการบริหารงานของกรมฯ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ ภายหลังจากได้ข้อสรุปเกี่ยวกับกรอบการดำเนินงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้ขอรับการประเมินได้วางแผนและออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กำหนดรูปแบบและกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เตรียมความพร้อมด้านเนื้อหา กิจกรรมการสัมมนา วิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิ นิทรรศการ สถานที่ อุปกรณ์ และการจัดสรรบุคลากร รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยได้จัดทำเว็บไซต์ (Web-site) ของโครงการเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ไฟล์การนำเสนอ กำหนดการและรายละเอียดกิจกรรม โดยสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเสริมประสิทธิภาพการในสื่อสารและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ตลอดจนการประเมินผล ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปอย่างเหมาะสม รวมทั้งได้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการประเมินได้สะท้อนว่า การจัดโครงการสัมมนาผู้บริหารฯ ในครั้งนี้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับ “มากที่สุด” คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๕๐ และ ด้านเนื้อหาวิชาการ มีความเห็นว่าหัวข้อการสัมมนา มีประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง อยู่ในระดับ “มากที่สุด” คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๗๕

โครงการสัมมนาผู้บริหารกรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เรื่อง “กรมทางหลวงกับการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตที่ยั่งยืน (Change for Sustainable Highways to the Future)” จัดดำเนินการเมื่อวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๗ ณ โรงแรมรามาร์คเด้นส์ กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นเวทีในการถ่ายทอดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติราชการและประเด็นสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมทางหลวง พร้อมทั้งเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โครงการสัมมนาฯ ครั้งนี้ จึงได้ออกแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร โดยแบ่งกิจกรรมออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่

๑) กิจกรรมภายในห้องสัมมนา : มุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการพัฒนาองค์กรและแนวคิด การบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล ผ่านการบรรยายจากผู้ทรงคุณวุฒิและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๒) กิจกรรมภายนอกห้องสัมมนา : เป็นการจัดนิทรรศการภายใต้แนวคิด “The Future Road” โดยมีหน่วยงานภายในกรมทางหลวงเข้าร่วมนำเสนอผลงานด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานทางหลวง จำนวน ๑๑ หน่วยงาน ครอบคลุมประเด็นการนำเสนอ ๓๐ เรื่อง เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

## ๒. สรุปขั้นตอนการดำเนินการ

๒.๑) การศึกษาบริบทและวิเคราะห์สถานการณ์ : ได้ศึกษาบริบทและแนวโน้มการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ตลอดจนวิเคราะห์ทิศทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและภารกิจของกรมทางหลวง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดแนวทางและออกแบบเนื้อหาของการสัมมนาให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาองค์กรและความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย

๒.๒) การวางแผนและออกแบบกระบวนการเรียนรู้ : ได้วางแผนและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยกำหนดรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย อาทิ การบรรยายเชิงวิชาการ การนำเสนอแนวทางการดำเนินงานจากหน่วยงานต้นแบบ การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและการจัดนิทรรศการภายใต้แนวคิด “The Future Road” เพื่อเปิดโอกาสให้หน่วยงานในสังกัดนำเสนอผลงานวิจัย นวัตกรรมและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัล

๒.๓) การบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาในการดำเนินโครงการ : ได้ประสานงานและบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ติดตามความก้าวหน้าและประเมินสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เช่น การปรับกำหนดการและรายละเอียด การนำเสนอของวิทยากร การบริหารเวลาและทรัพยากร เพื่อให้โครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

๒.๔) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการ : ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการข้อมูลและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้าร่วมการสัมมนา เช่น การเผยแพร่กำหนดการและรายละเอียดกิจกรรมผ่านระบบออนไลน์และการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบดิจิทัล

๒.๕) การเตรียมความพร้อมด้านสถานที่และข้อมูลการดำเนินงาน : ได้จัดเตรียมสื่อมัลติมีเดีย ประสานงานด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงจัดพื้นที่สำหรับการบรรยาย การอภิปราย และนิทรรศการ รวมถึงการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างเรียบร้อย

## ๓. ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

๓.๑) ความซับซ้อนในการบูรณาการข้อมูลและรูปแบบการนำเสนอของหน่วยงาน : การจัดนิทรรศการภายใต้แนวคิด “The Future Road” มีหน่วยงานภายในกรมทางหลวงร่วมนำเสนอผลงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม จำนวน ๑๑ หน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีรูปแบบการนำเสนอและข้อจำกัดด้านพื้นที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการประสานงานและบูรณาการข้อมูล ปรับหัวข้อการนำเสนอ จัดลำดับกิจกรรม กำหนดพื้นที่จัดแสดงข้อมูลให้เหมาะสม รวมทั้งใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลให้สมบูรณ์เพื่อเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของโครงการ

๓.๒) ความไม่แน่นอนในการปรับเปลี่ยนรายชื่อและจำนวนผู้นำเสนอ : ระหว่างการเตรียมงานมีการปรับเปลี่ยนรายชื่อและจำนวนผู้นำเสนอ ส่งผลต่อการจัดลำดับกิจกรรม การจัดสรรพื้นที่ การจัดเตรียมทรัพยากรและการประมาณการงบประมาณ จึงต้องปรับแผนการดำเนินงานและบริหารทรัพยากรเพื่อให้โครงการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓.๓) ความซับซ้อนในการประสานงานกับวิทยากรและผู้ดำเนินรายการ : การเชิญวิทยากรซึ่งเป็นผู้บริหารจากหน่วยงานภายนอกเข้าร่วมบรรยาย จำเป็นต้องประสานงานกับผู้แทน (เลขานุการ) และผู้ดำเนินรายการเพื่อกำหนดกรอบเนื้อหา ประเด็นคำถาม และลำดับการนำเสนอให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้การนำเสนอมีความต่อเนื่องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เข้าร่วมสัมมนา

๓.๔) ความท้าทายด้านเทคนิคเพื่อการนำเสนอข้อมูลของวิทยากร : แม้มีการเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศล่วงหน้า แต่ระหว่างการดำเนินกิจกรรมยังพบข้อขัดข้องด้านเทคนิคบางประการ จึงต้องแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าและปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

๓.๕) ความซับซ้อนในการบริหารจัดการ : โครงการประกอบด้วยกิจกรรมทั้งภายในห้องสัมมนาและนิทรรศการภายนอก จึงต้องบริหารเวลาให้สอดคล้องกันและปรับกำหนดการตามความเหมาะสมเพื่อให้โครงการดำเนินไปตามเป้าหมายโดยรวม

#### ๔. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ)

##### ๔.๑) เชิงปริมาณ

๑. มีผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนา จำนวน ๒๒๗ คน และผู้สังเกตการณ์ ๔๒ คน ส่งผลให้ผู้บริหารเกิดการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายการดำเนินงานของกรมทางหลวง
๒. มีหน่วยงานภายในกรมทางหลวงร่วมจัดนิทรรศการภายใต้แนวคิด “The Future Road” จำนวน ๑๑ หน่วยงาน นำเสนอองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการพัฒนางานทางหลวง รวม ๓๐ เรื่อง
๓. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในช่วงอภิปรายและตอบข้อซักถาม จำนวน ๑๔ ประเด็น ครอบคลุมการพัฒนาองค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของกรมทางหลวงในอนาคต

##### ๔.๒) เชิงคุณภาพ

๑. ผู้บริหารได้รับความรู้และมุมมองใหม่เกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) รวมทั้งแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร
๒. เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารจากหน่วยงานภายในและผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งช่วยเสริมสร้างมุมมองเชิงยุทธศาสตร์ในการกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กร
๓. ผลการจัดนิทรรศการและการนำเสนอผลงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมทางหลวง และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต
๔. ช่วยเสริมสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันในทิศทางนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานของกรมทางหลวง ส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### ๕. ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับ

๕.๑) ผู้บริหารกรมทางหลวงรับทราบนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปถ่ายทอดและขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานในทิศทางเดียวกัน

๕.๒) กรมทางหลวงได้รับองค์ความรู้และแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในอนาคต

๕.๓) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

๕.๔) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการดำเนินงานขององค์กร

๕.๕) สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบทการพัฒนาในอนาคต เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมทางหลวงสู่ความยั่งยืน

ชื่อผลงานลำดับที่ ๓ การวางแผนและจัดดำเนินการโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำทักษะเฉพาะที่สอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ สำหรับบุคลากรกรมทางหลวง (สายงานหลัก : วิศวกรโยธา และ นายช่างโยธา)

## ๑. สรุปสาระสำคัญ

กรมทางหลวงเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและบำรุงรักษาโครงข่ายทางหลวงของประเทศ ปัจจุบันมีจำนวนอัตรากำลังประมาณ ๑๑,๙๑๘ คน เป็นบุคลากรในสายงานหลักที่ขับเคลื่อนภารกิจสำคัญขององค์กร ได้แก่ ตำแหน่งวิศวกรโยธาและนายช่างโยธา รวมจำนวน ๕,๑๐๘ คน ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ เป็นต้นมา กรมทางหลวงได้มีการบรรจุข้าราชการในสายงานดังกล่าวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันมีแนวโน้มของผู้เกษียณอายุราชการที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในอนาคตอันใกล้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างกำลังคนขององค์กรอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งอาจก่อให้เกิดช่องว่างด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรในแต่ละช่วงวัย (Generation Gap) การกำหนดทักษะเฉพาะด้านตามลักษณะงาน (Functional Skills) จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสายงานหลัก ด้วยบุคลากรที่อยู่ในสายงานเดียวกันแม้จะมีความรู้พื้นฐานร่วมกัน แต่ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละหน้าที่ย่อมมีรายละเอียดและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ดังนั้น การกำหนดทักษะเฉพาะด้านจึงช่วยให้สามารถระบุความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละระดับตำแหน่งได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ทักษะเฉพาะด้านยังสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในมิติต่าง ๆ เช่น การจัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Development Roadmap) การกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) และเตรียมความพร้อมในการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในอนาคต

โครงการดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้วางแผนและจัดทำโครงการ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมในประชุมเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์และกำหนดทักษะเฉพาะด้านของสายงานหลัก ตลอดจนสนับสนุนกระบวนการระดมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสะท้อนลักษณะงานจริง พฤติกรรมการทำงานที่คาดหวัง และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อใช้ประกอบศึกษาและจัดทำแบบสำรวจเพิ่มเติมให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากร การวางแผนกำลังคน และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของกรมทางหลวงในระยะต่อไป

## ๒. สรุปขั้นตอนการดำเนินการ

๒.๑) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง : ได้ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทักษะเฉพาะด้านสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการออกแบบกิจกรรมและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยได้ศึกษาแนวทางของสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการกำหนดทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐตามแนวทางสำนักงาน ก.พ. (ฉบับใหม่) (ว๑๘/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๘) และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในสายงานวิศวกรโยธาและนายช่างโยธา นอกจากนี้ยังได้วิเคราะห์ลักษณะงานตามภารกิจหลักของกรมทางหลวง โดยจำแนกออกเป็น ๖ กลุ่ม ได้แก่ งานก่อสร้างทางงานบำรุงทาง งานสะพาน งานอำนวยความปลอดภัย งานวิเคราะห์และตรวจสอบ และงานสำรวจและออกแบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดประเด็นสำหรับการระดมความคิดเห็นในการประชุมเชิงปฏิบัติการ

๒.๒) การวางแผนและออกแบบกระบวนการดำเนินงาน : โดยประสานงานกับวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดแนวทางการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สมรรถนะหลัก และแนวทางการจัดทำทักษะเฉพาะด้านตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วมประชุมอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำสื่อประกอบการ

นำเสนอและทำหน้าที่เป็นวิทยากรชี้แจงที่มา วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการจัดทำทักษะเฉพาะด้าน รวมถึงสถานการณ์ด้านอัตราค่าจ้างของกรมทางหลวงและการเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวง พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๐

๒.๓) การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน : ได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อบริหารงบประมาณ การประสานงานด้านสถานที่ อุปกรณ์วัสดุอุปกรณ์และอุปกรณ์สำหรับกิจกรรม การแบ่งกลุ่ม ตลอดจนการจัดทำเว็บไซต์เพื่อใช้เป็นช่องทางสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบเรียลไทม์ โดยเผยแพร่ข้อมูลสำคัญของโครงการ อาทิ ประวัติวิทยากร ไฟล์บรรยาย เอกสารประกอบกิจกรรม และแบบประเมินผล ฯลฯ ทั้งนี้ ได้แบ่งกลุ่มกิจกรรมออกเป็น ๖ กลุ่ม ได้แก่ สายงานวิศวกรโยธา ๓ กลุ่ม และสายงานนายช่างโยธา ๓ กลุ่ม โดยพิจารณาจากประวัติและประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมการประชุมเป็นรายบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและมอบหมายให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์ทักษะเฉพาะตามลักษณะงานจำนวน ๒ ลักษณะงาน เพื่อสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละระดับตำแหน่งได้อย่างครอบคลุมและรอบด้าน

๒.๔) การดำเนินกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ : ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นวิทยากรในการนำเสนอที่มา แนวคิด และเป้าหมายของการจัดทำทักษะเฉพาะด้านสำหรับบุคลากรสายงานหลักของกรมทางหลวง พร้อมทั้ง ชี้แจงแนวทางการดำเนินกิจกรรมและประเด็นการอภิปรายแก่ผู้เข้าร่วมประชุม ตลอดจนให้คำแนะนำการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสะท้อนประสบการณ์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๕) การสรุปผลและประเมินผลโครงการ : ได้รวบรวมข้อมูลจากกิจกรรมการเรียนรู้และช่องทางการส่งข้อมูลของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินโครงการ รวมทั้งจัดทำรายงานสรุปผลและประเมินผลโครงการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำทักษะเฉพาะด้านสำหรับบุคลากรสายงานหลักของกรมทางหลวง นอกจากนี้ ยังได้ดำเนินการตรวจสอบและสรุปค่าใช้จ่ายของโครงการให้เป็นไปตามระเบียบราชการ พร้อมจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปิดโครงการอย่างครบถ้วน

### ๓. ความยั่งยืนในการจัดดำเนินงาน

๓.๑) ความจำเป็นในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นก่อนออกแบบกิจกรรม : เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถออกแบบกิจกรรมและสื่อสารข้อมูลรายละเอียดให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันสามารถสะท้อนความคิดเห็นได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓.๒) การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย : ผู้ขอรับการประเมินได้ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการประชุมฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสายงานมาอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงและมีความเชี่ยวชาญในภารกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถสะท้อนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริงของหน่วยงาน

๓.๓) การแบ่งกลุ่มตามลักษณะงาน : ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาประวัติและประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วมการประชุมฯ อย่างละเอียดเพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดกลุ่มกิจกรรมให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมระดมความคิดเห็นกำหนดให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์ลักษณะงานจำนวน ๒ ภารกิจ/กลุ่ม เช่น งานก่อสร้างทางและงานอำนวยความปลอดภัย ดังนั้น สมาชิกในแต่ละกลุ่มจึงจำเป็นต้องมีประสบการณ์หรือความเข้าใจในลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจได้อย่างครบถ้วน

๓.๔) การสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดทำทักษะเฉพาะด้าน : เพื่อให้การจัดประชุมฯ ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพจำเป็นต้องเริ่มจากการสื่อสารทำความเข้าใจให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ของการประชุม แนวทางการดำเนินกิจกรรม บทบาทในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการนำผลลัพธ์ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้ตรงประเด็นและข้อมูลที่ได้รับสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดทักษะที่จำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๕) ข้อจำกัดของการสรุปข้อมูลจากการระดมความคิดเห็น (Focus Group) : การจัดประชุมในครั้งนี้เป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้แทนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งยังไม่ครอบคลุมทักษะเฉพาะของบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นควรมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมและขยายกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมทุกระดับตำแหน่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน และสามารถนำไปใช้พัฒนาทักษะได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้สะท้อนมุมมองเพื่อประยุกต์ใช้ทักษะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานในอนาคต

๓.๖) ข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการระดมความคิดเห็น : ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมอาจไม่เพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในแต่ละประเด็นอย่างครบถ้วน ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้อาจยังไม่ครอบคลุมเพียงพอสำหรับการนำไปวิเคราะห์และสรุปผล

#### ๔. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ)

##### ๔.๑) เชิงปริมาณ

๑. ผู้เข้าร่วมการประชุมที่ได้รับอนุมัติให้เข้าร่วมโครงการมีจำนวน ๗๐ คน และมีผู้ผ่านโครงการ จำนวน ๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๒๙
๒. ได้ข้อเสนอแนะและข้อมูลจากการประชุมฯ โดยแบ่งกลุ่มวิเคราะห์และระดมความคิดเห็น จำนวน ๖ กลุ่ม ประกอบด้วยสายงานวิศวกรโยธา ๓ กลุ่ม และ สายงานนายช่างโยธา ๓ กลุ่ม เพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำทักษะเฉพาะด้านสำหรับบุคลากรสายงานหลักของกรมทางหลวง
๓. ผู้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการดำเนินโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยมีผู้ตอบแบบประเมินเป็นจำนวน ๕๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐
๔. สามารถดำเนินการจัดการประชุมฯ ได้ครบถ้วนตามกำหนดการที่วางไว้ ภายในระยะเวลา ๒ วันทำการ

##### ๔.๒) เชิงคุณภาพ

๑. ได้กรอบแนวทางในการจัดทำทักษะเฉพาะด้านสำหรับบุคลากรสายงานหลัก (วิศวกรโยธาและนายช่างโยธา) โดยสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์และกำหนดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของแต่ละระดับตำแหน่งได้อย่างเป็นระบบ
๒. บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และกระบวนการดำเนินกิจกรรม ในการจัดทำทักษะเฉพาะด้านสำหรับการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นและสามารถสะท้อนความคิดเห็น ข้อมูลและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นตามประเด็นที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี
๓. เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองในการปฏิบัติงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลักษณะงานและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
๔. สามารถนำข้อมูลจากการประชุมไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำทักษะเฉพาะด้านสำหรับบุคลากรสายงานหลัก (วิศวกรโยธาและนายช่างโยธา) ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวงได้ในระยะยาว

#### ๕. ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับ

๕.๑) กรมทางหลวงได้รับข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานหลัก (วิศวกรโยธาและนายช่างโยธา) ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบทักษะที่สอดคล้องกับลักษณะงานและภารกิจของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ

๕.๒) สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินโครงการไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Development Roadmap) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่ง

๕.๓) ผลจากการดำเนินโครงการช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ทำให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลักษณะงานและทักษะที่จำเป็น สามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรและพัฒนากลุ่มอัตรากำลังเป้าหมายในระยะยาวได้อย่างชัดเจน

## ชื่อข้อเสนอแนวคิด

เรื่อง การออกแบบเครื่องมือในการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรทางหลวงและสนับสนุนการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์

### ๑. สรุปหลักการและเหตุผล

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ส่งผลต่อการดำเนินงานที่จำเป็นต้องปรับตัวและยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจ (Data-Driven Organization) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Development) จึงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร รวมทั้งสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างเหมาะสม

กรมทางหลวง ในฐานะหน่วยงานหลักที่มีภารกิจสำคัญในการพัฒนา บำรุงรักษาและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานทางหลวงของประเทศ การดำเนินงานในหลายด้านจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะทางที่หลากหลาย ทั้งด้านวิศวกรรม การสำรวจและออกแบบ การควบคุมโครงการก่อสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล กองฝึกอบรม เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวง ได้ดำเนินการวางแผนและจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมฯ ในทุกระดับและทุกตำแหน่ง ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยสนับสนุนการดำเนินการภารกิจของกรมทางหลวงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการประเมินผลและติดตามผลเพื่อวัดสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา โดยการประเมินผลดังกล่าวที่ผ่านมาเป็นการวัดผลเชิงปริมาณ และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ยังไม่เคยมีการดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap Analysis) ของบุคลากร การวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap Analysis) เป็นกระบวนการประเมินเพื่อค้นหาความแตกต่างระหว่างทักษะที่บุคลากร “มีอยู่จริง” ในปัจจุบันกับทักษะที่องค์กร “จำเป็นต้องใช้” เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงประเด็น และสอดคล้องกับความต้องการของกรมทางหลวง อันจะนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นว่า หากมีการออกแบบเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) ของบุคลากร และสามารถนำข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินระดับทักษะของบุคลากร พร้อมทั้งแสดงผลในรูปแบบเชิงวิเคราะห์หรือแดชบอร์ดข้อมูล (Data Dashboard) จะช่วยให้องค์กรสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายหรือกลุ่มตำแหน่งงานที่ต้องการวิเคราะห์ การระบุทักษะที่จำเป็น การประเมินระดับทักษะปัจจุบัน ตลอดจนการวิเคราะห์และลดช่องว่างของทักษะที่จำเป็น เพื่อนำข้อมูลทักษะที่ยังขาดไปใช้ในการจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม สร้างความพึงพอใจต่อการพัฒนาตนเอง และสามารถเติบโตในสายอาชีพของตนได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

### ๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

#### ๒.๑) บทวิเคราะห์

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

ภาครัฐในปัจจุบัน โดยทั่วไปยังคงดำเนินการในลักษณะของการจัดฝึกอบรมหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้เป็นหลัก โดยการกำหนดหลักสูตรหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะพิจารณาจากกรอบนโยบายหรือความต้องการของหน่วยงานในภาพรวม ซึ่งแนวทางดังกล่าวยังไม่สามารถสะท้อนถึงระดับทักษะและศักยภาพของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อย่างชัดเจน เนื่องจากยังขาดเครื่องมือหรือระบบที่สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านทักษะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นหากมีการออกแบบเครื่องมือที่จะช่วยในการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรกรมทางหลวงและสนับสนุนการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูลด้านทักษะและสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมของศักยภาพบุคลากรขององค์กร ระดับทักษะที่มีอยู่และทักษะที่ยังขาด (Skill Gap) ได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับภารกิจและทิศทางการพัฒนาในอนาคต

### ๒.๒) แนวความคิด

การนำแนวคิด เรื่อง การออกแบบเครื่องมือในการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรกรมทางหลวงและสนับสนุนการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ คือ การนำหลักการพัฒนาบุคลากรบนฐานสมรรถนะ (Competency-based Development) ร่วมกับแนวคิดในการนำข้อมูล (Data-driven Human Resource Management) มาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยแนวทางดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นระบบกลางในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน โดยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับระดับทักษะที่องค์กรกำหนดไว้ในกรอบสมรรถนะ เพื่อระบุช่องว่างทักษะที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม โดยสามารถนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของรายงานหรือแดชบอร์ด (Data Dashboard) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของศักยภาพบุคลากรในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร อันจะช่วยสนับสนุนการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร การวางแผนกำลังคนและการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### ๒.๓) ข้อเสนอ

เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรกรมทางหลวงและสนับสนุนการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการรวบรวม วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้านทักษะของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ พยากรณ์ทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญสำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกรมทางหลวงในระยะยาว โดยประกอบด้วยแนวทางดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

๑. วิเคราะห์กรอบทักษะและสมรรถนะเป้าหมาย (Skill Framework) : โดยจัดทำและปรับปรุงกรอบทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละสายงานให้สอดคล้องกับภารกิจ เช่น งานด้านวิศวกรรม งานสำรวจและออกแบบ งานควบคุมการก่อสร้าง งานบำรุงทาง งานอำนวยความสะดวก งานวิเคราะห์และตรวจสอบงานวิจัยทางวิชาการ ฯลฯ รวมถึงทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต

๒. จัดทำฐานข้อมูลทักษะบุคลากร (Skill Inventory) : โดยจัดทำฐานข้อมูลด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรขององค์กร และสนับสนุนการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด

๓. พัฒนาระบบวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis System) : เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบระดับทักษะของบุคลากรกับทักษะที่องค์กรต้องการตามกรอบสมรรถนะของตำแหน่งงาน พร้อมทั้ง แสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบข้อมูลเชิงวิเคราะห์หรือแดชบอร์ด (Data Dashboard) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร : เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล (Individual Development Plan : IDP) รวมถึงใช้ในการวางแผนกำลังคน การพัฒนาทักษะเฉพาะทางและการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจสำคัญของกรมทางหลวงในระยะยาว

### ๒.๔) ข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

๑. ความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลทักษะบุคลากร : ในระยะแรกการรวบรวมข้อมูลทักษะของบุคลากรอาจยังไม่ครอบคลุมหรือมีความคลาดเคลื่อน เนื่องจากข้อมูลบางส่วนมาจากการประเมินตนเอง หรือยังไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน **แนวทางแก้ไข** คือ กำหนดมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูลทักษะของบุคลากร และพัฒนาระบบประเมินทักษะที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น การประเมินจากผลการเรียนรู้และพัฒนาการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา หรือการทดสอบทักษะเฉพาะด้าน

๒. ความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูล : การพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลด้านทักษะจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม **แนวทางแก้ไข** คือ พัฒนาระบบในลักษณะแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ และพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบที่ใช้งานง่าย เช่น แดชบอร์ด (Data Dashboard) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

๓. การปรับเปลี่ยนแนวคิดและวัฒนธรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : บุคลากรบางส่วนอาจยังไม่คุ้นเคยกับระบบประเมินทักษะในรูปแบบดิจิทัลหรือมีความกังวลว่าผลการประเมินอาจส่งผลกระทบต่อประเมินผล การปฏิบัติงาน **แนวทางแก้ไข** คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจว่าระบบดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเท่านั้น มิใช่เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง พร้อมทั้งจัดอบรมการใช้งานระบบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การกำหนดกรอบสมรรถนะขององค์กรอาจต้องใช้เวลา ในการศึกษาและปรับปรุงให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน จึงอาจเริ่มดำเนินการในลักษณะโครงการนำร่องในบางหน่วยงานก่อน เพื่อทดลองใช้และปรับปรุงระบบก่อนขยายผลในระดับองค์กรต่อไป

### ๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑) กรมทางหลวงมีระบบหรือเครื่องมือในการรวบรวม วิเคราะห์ และบริหารจัดการข้อมูลด้านทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

๓.๒) ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์จากระบบในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร การวางแผนกำลังคน และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจสำคัญขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง

๓.๓) สามารถนำผลการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะไปใช้ในการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรและกำหนดแนวทางการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับภารกิจและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

๓.๔) บุคลากรสามารถรับรู้ระดับทักษะของตนเอง และนำผลการประเมินไปใช้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อยกระดับศักยภาพและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

### ๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๔.๑) สามารถพัฒนาระบบการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) ของบุคลากรและนำไปทดลองใช้งานในหน่วยงานนำร่องได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔.๒) บุคลากรกรมทางหลวงได้รับการประเมินระดับทักษะและมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ

๔.๓) ผู้บริหารและหน่วยงานสามารถนำข้อมูลจากระบบไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากร หรือการวางแผนกำลังคนขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔.๔) ระบบสามารถเชื่อมโยงข้อมูลการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะกับหลักสูตรหรือกิจกรรมการพัฒนาในระบบการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Management System : LMS) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคลได้อย่างเป็นระบบ

๔.๕) สามารถนำข้อมูลจากระบบไปใช้ประกอบการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรระดับหน่วยงาน หรือระดับองค์กร เช่น การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง การจัดทำแผนฝึกอบรม หรือ การเตรียมกำลังคนสำหรับภารกิจสำคัญของกรมทางหลวง

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความดังกล่าวข้างต้นถูกต้องและเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ) .....  ..... (ผู้ขอรับการประเมิน)

(...นางสาว...นฤนาท...สุ่มประดิษฐ์...)

(วันที่ ๑๖ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙...)

ได้ตรวจสอบแล้วขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการ

(ลงชื่อ) .....  ..... (ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล)

(...นางกิตติวิมล...เกิดขวัญ...)

(วันที่ ๑๖ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙...)

(ลงชื่อ) .....  ..... (ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป)

(...นายสมศักดิ์...เอื้อสุกิจวัฒนา...)

(วันที่ ๑๖ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙...)