



แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
การกีฬาแห่งประเทศไทย .พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

การกีฬาแห่งประเทศไทย
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

คำนำ

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๗๑ ได้กำหนดไว้ว่า รัฐพึงเสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวอันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของสังคม จัดให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยอย่างเหมาะสม ส่งเสริมและพัฒนาการสร้างสรรค์สุขภาพเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่แข็งแรงและมีจิตใจเข้มแข็ง รวมตลอดทั้งส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญโดยจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ได้กำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ในระยะ ๒๐ ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

การจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาการกีฬาของกทท. และได้มีการศึกษา วิเคราะห์ นโยบายระดับต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) รวมทั้งการนำหลักการแนวคิดสมัยใหม่เข้าในประกอบการจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

การกีฬาแห่งประเทศไทยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การจัดทำแผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ จะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการ “พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ”

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
การกีฬาแห่งประเทศไทย

สารบัญ

บทที่	เรื่อง	หน้า
๑	บทนำ	๑
	๑.๑ หลักการและเหตุผล	๒
	๑.๒ วัตถุประสงค์	๒
	๑.๓ กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗	๒
๒	การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ กทท.	๓
๓	การวิเคราะห์สถานภาพด้านทรัพยากรบุคคลของกีฬาแห่งประเทศไทย	๒๐
	๓.๑ ข้อมูลโครงสร้างประชากร กทท.	๒๑
	๓.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis)	๒๒
๔	การวิเคราะห์การดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่งด้านทรัพยากรบุคคล (HR Benchmarking)	๒๗
	๔.๑ การวิเคราะห์คู่แข่งกับหน่วยงานด้านกีฬาในต่างประเทศ	๒๗
	๔.๒ การวิเคราะห์คู่แข่งกับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	๓๗
๕	การวิเคราะห์การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)	๖๑
	๕.๑ แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard	๖๑
	๕.๒ การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard	๖๓
	๕.๓ แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)	๖๕
	๕.๔ แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๖๘
๖	แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗	๗๒
	๖.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)	๗๒
	๖.๒ พันธกิจ (Mission)	๗๒
	๖.๓ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	๗๒
	๖.๔ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗	๗๖
๗	รายละเอียดโครงการ	๘๑
	๗.๑ แนวทางการคัดเลือกโครงการ	๘๑
	๗.๒ รายละเอียดโครงการของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗	๘๒



บทที่	เรื่อง	หน้า
๘	แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล	๑๑๘
	๘.๑ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผน	๑๑๘
	๘.๒ กลไกการขับเคลื่อน	๑๑๙
	๘.๓ การติดตามและประเมินผล	๑๒๐
	๘.๔ ปัจจัยแห่งความเสี่ยงในการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ	๑๒๑

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามอำนาจของพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นองค์กรกำกับด้านนโยบายอีกส่วนหนึ่ง โดยมีวิสัยทัศน์ “พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ”

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารงานทรัพยากรบุคคล กับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าในองค์กรผ่านทรัพยากรบุคคลโดยการสร้างพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องโดยตรงกับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านผลประกอบการที่เป็นตัวเงิน (Corporate Finance Performance) และผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ทั้งด้านผลิตภัณ์หรือบริการรวมทั้งยังสนับสนุนการควบคุมต้นทุนขององค์กรอีกด้วย การบริการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กรและผู้บริหารทุกสายงาน/หน่วยงาน ต้องร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อีกทั้งการดูแล บุคลากรให้ได้รับสวัสดิการต่าง ๆ มีความสุขในการทำงาน และพร้อมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กทท. จึงต้องมีการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้อง เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๑.๒ วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ มีดังนี้

๑. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท.
๒. เพื่อศึกษา วิเคราะห์การจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ และแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านบริหารจัดการทุนมนุษย์
๓. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของ กทท. มีความตระหนักและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรอย่างถูกต้อง
๔. การกีฬาแห่งประเทศไทยมีแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
๕. สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๓ กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗



ภาพที่ ๑ - ๑ กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

บทที่ ๒

การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ กทท.

การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร แผนและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ กทท. เพื่อวิเคราะห์ทิศทาง เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ที่มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของประเทศ ดังนี้

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๗๑
- กรอบแนวทางการยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙)
- โมเดลประเทศไทยแลนด์ ๔.๐
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
- แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
- แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
- แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐)
- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รายสาขา สาขาสังคมและเทคโนโลยี
- เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM)
- มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕)
- ประกาศการกีฬาแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทย

โดยผลการศึกษา เอกสาร แผนและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ กทท. มีดังนี้

๒.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๗๑

ในหมวดที่ ๖ ของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ได้ระบุเรื่องแนวนโยบายของรัฐเอาไว้ โดยในมาตราที่ ๗๑ ระบุว่า

“รัฐพึงส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวอันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของสังคม จัดให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยอย่างเหมาะสม ส่งเสริมและพัฒนาการสร้างสรรค์เสริมสุขภาพเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่แข็งแรงและมีจิตใจเข้มแข็ง รวมตลอดทั้งส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

รัฐพึงส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพและความสามารถสูงขึ้น

รัฐพึงให้ความช่วยเหลือเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาส ให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ และคุ้มครองป้องกันมิให้บุคคลดังกล่าวถูกใช้ความรุนแรงหรือปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม รวมตลอดทั้งให้การบำบัด ฟื้นฟูและเยียวยาผู้ถูกกระทำการดังกล่าว

ในการจัดสรรงบประมาณ รัฐพึงคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการที่แตกต่างกันของเพศ วัย และสภาพของบุคคล ทั้งนี้ เพื่อความเป็นธรรม”

โดยคณะกรรมการวิชาการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านกีฬา ศิลปะ วัฒนธรรม การศาสนา คุณธรรม และจริยธรรม ได้ผลักดันการเสนอบรรจุถ้อยคำ “การกีฬา” ในรัฐธรรมนูญฉบับนี้ ดังเห็นได้จาก ส่วนหนึ่งของ มาตราที่ ๗๑ ที่ระบุว่า “ส่งเสริมและพัฒนาการสร้างสรรค์เสริมสุขภาพเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่แข็งแรงและมีจิตใจเข้มแข็ง รวมตลอดทั้งส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน” ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ต้องดำเนินการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับการพัฒนากีฬาของประเทศตามภารกิจขององค์กรต่อไป

๒.๒ กรอบแนวทางการยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙)

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- ๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- ๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ๖) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ในแต่ละยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยประเด็นพัฒนาต่าง ๆ ดัง ภาพที่ ๒ - ๑

ภาพที่ ๒ - ๑ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เป้าหมายการพัฒนาประเทศ

วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

เป้าหมายการพัฒนาประเทศภาพรวม

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนานวัตกรรมและนวัตกรรมใหม่ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

1. ด้านความมั่นคง	2. ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน	3. ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
เสริมบริหารจัดการความเสี่ยงต่อของประเทศไทยให้มีความมั่นคง ปอดภัย และมีความยืดหยุ่นในทุกระดับ และทุกมิติ	มีนารยกระดับศักยภาพในหลากหลายมิติ ควบคู่กับการขยายโอกาสของประเทศไทยในเวทีโลก	คนไทยในอนาคต มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะและสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสหวิทยาการและภาษาที่ 3 และมีคุณธรรม
4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกระดับ กระตุ้นศักยภาพและความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เชื่อมโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศไทย	คำนึงถึงความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บริบทเพื่อการพัฒนาของประชาชนให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและวิถีชีวิตที่ยั่งยืน	การบังคับใช้และการปฏิรูป “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

- 1

ด้านความมั่นคง

 1. ประชาชนอยู่ดี มีสุข และมีความปลอดภัย
 2. ภัยธรรมชาติและภัยพิบัติไม่ส่งผลกระทบต่อประชาชน
 3. ความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง การสงบ ปลอดภัย และมีความมั่นคง และมีความยืดหยุ่น
 4. ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน
 5. การบริหารจัดการความมั่นคงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- 2

ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

 1. ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีนวัตกรรม เศรษฐกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืน
 2. ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขัน
- 3

ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

 1. คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีความรู้ คู่คุณธรรม
 2. ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย
- 4

ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

 1. สร้างความเสมอภาค และความยุติธรรม
 2. ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง
 3. มีโอกาสเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง
 4. ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง
- 5

ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

 1. ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง
 2. ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง
 3. ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง
 4. ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง
- 6

ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

 1. ภาครัฐมีธรรมาภิบาลและมีความโปร่งใส
 2. ภาครัฐมีธรรมาภิบาลและมีความโปร่งใส
 3. ภาครัฐมีธรรมาภิบาลและมีความโปร่งใส
 4. ภาครัฐมีธรรมาภิบาลและมีความโปร่งใส

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ – ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้มีกรอบแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการกีฬา ได้แก่ ประเด็นการเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ โดยเน้นการส่งเสริมและพัฒนาในหลายมิติ ได้แก่ ส่งเสริมการออกกำลังกาย ส่งเสริมประชาชนให้มีส่วนร่วมกับการออกกำลังกาย ส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ และพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา ซึ่งประเด็นการส่งเสริมดังกล่าวล้วนเกี่ยวข้องกับบุคลากร กทท. ที่จะมีส่วนผลักดันให้การพัฒนาเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ชาติทั้งสิ้น

๒.๓ โมเดลประเทศไทยแลนด์ ๔.๐

รัฐบาลไทยได้มีการประกาศแนวคิดด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศนับต่อจากนี้ โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ (Thailand ๔.๐)” นโยบายดังกล่าวตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์ที่จะสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้กับประเทศ ผ่านการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และผลักดันนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม โดยประเทศจะต้องสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง หรือภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้ เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้พร้อมเปลี่ยนผ่านให้หลุดพ้นกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวสู่ประเทศโลกที่หนึ่ง ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ ๔ ให้สำเร็จ

เป้าหมายของนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ ครอบคลุมทั้งสิ้น ๔ มิติ ได้แก่

- ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ – พัฒนาสู่ระบบเศรษฐกิจเน้นการสร้างคุณค่า (Value-based Economy)
- ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม – พัฒนาสู่สังคมที่ไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Inclusive Society)
- ยกระดับคุณค่ามนุษย์ – พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ ๒๑ ควบคู่กับการเป็น คนไทย ๔.๐ ในโลกที่หนึ่ง
- การรักษาสິงแวดล้อม – มุ่งสู่ระบบเศรษฐกิจที่สามารถปรับสภาพตามภูมิอากาศ ควบคู่กับการเป็น สังคมคาร์บอนต่ำ เต็มรูปแบบ

รัฐบาลได้กำหนดทิศทางพัฒนาโมเดลไทยแลนด์ ๔.๐ ทั้งสิ้น ๕ วาระ ดังนี้

- วาระที่ ๑: การเตรียมคนไทย ๔.๐ ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง
- วาระที่ ๒: การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต
- วาระที่ ๓: การปมเพาะผู้ประกอบการและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
- วาระที่ ๔: การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศผ่าน ๑๘ กลุ่มจังหวัด และ ๗๗ จังหวัด
- วาระที่ ๕: การบูรณาการอาเซียน เชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก

ทั้งนี้ เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคล ภายใต้นโยบาย Thailand ๔.๐ ได้แก่ วาระที่ ๑ การเตรียมคนไทย ๔.๐ เพื่อก้าวสู่โลกที่หนึ่ง

ในวาระดังกล่าว มีประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ คือการพัฒนาสู่แรงงาน ๔.๐ ที่มีความรู้และทักษะสูง ซึ่งในการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาทักษะและอาชีพ เป็นประเด็นที่สำคัญเพื่อรองรับพลวัตของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งนี้ ในประเด็นนี้ ยังได้ระบุทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้น และทักษะที่มีความสำคัญน้อยลงในอนาคต อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กทท. ต่อไป

- ทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้น – Cognitive Abilities, System Skills, Complex Problem Solving, Content Skills, Process Skills
- ทักษะที่มีความสำคัญน้อยลง – Social Skills, Resources Management Skills, Technical Skills, Physical Abilities Skills

๒.๔ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

แผนงานหรือโครงการสำคัญที่ต้องได้รับการปฏิบัติไว้ โดยจะนำเสนอพร้อมกับบทวิเคราะห์ ความเชื่อมโยงกับประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ของกทท. ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ๓ และ ๖ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ “การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์”

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ “การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์” – มีเป้าหมายหลักเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรไทย โดยเฉพาะในแง่การศึกษา ทักษะการดำรงชีวิต สุขภาพและการสาธารณสุข และการบ่มเพาะให้เป็นพลเมืองที่ดี

การศึกษาและการสาธารณสุขที่มีคุณภาพนั้นเป็นปัจจัยการดำรงชีวิตสำคัญที่ประชากรทุกคนควรเข้าถึงได้ โดยหนึ่งในแนวการพัฒนาที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าว คือ การลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ โดยมีแนวทางการพัฒนาแยกย่อยลงไปที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านของกีฬาที่น่าสนใจ ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมให้คนมีกิจกรรมทางสุขภาพที่เหมาะสมกับวัยทั้งรูปแบบการออกกำลังกาย โภชนาการที่เหมาะสม และสนับสนุนให้ชุมชนมีการบริหารจัดการพื้นที่สาธารณะ สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการออกกำลังกายและการกีฬา

ดังนั้น หากประเทศไทยดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถสนับสนุนให้เกิดรูปแบบการออกกำลังกายที่เหมาะสม และสะดวกต่อประชาชน ก็ล้วนเป็นแนวทางที่ช่วยผลักดันวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์นี้ได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ “การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ “การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน” มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการคลังและภาคการเงิน พัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของภาคการเกษตร กลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ ภาคบริการ และภาคการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์นี้ระบุประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาไว้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุมหลายอุตสาหกรรมในประเทศไทย ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวม พบว่าการกีฬาแห่งประเทศไทยมีส่วนผลักดันได้อย่างแน่นอน เนื่องจาก กทท. เป็นหน่วยงานที่มีส่วนในการส่งเสริมให้ภาครัฐและเอกชนมีศักยภาพในการสนับสนุนอุตสาหกรรมการกีฬาและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ดังแสดงในแนวทางการพัฒนาหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ ที่ระบุว่า ให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาอย่างครบวงจร ทั้งในแง่ของรายได้ และโครงสร้างการบริหารจัดการด้านการกีฬา ซึ่งเป็นพันธกิจของ กทท. และการจะบรรลุพันธกิจ จำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรควบคู่กันไป

ทั้งนี้ แผนที่รองรับการผลักดันที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ที่สำคัญ คือ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ “การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในภาครัฐและธรรมาภิบาลในสังคมไทย”

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ “การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในภาครัฐและธรรมาภิบาลในสังคมไทย” มีเป้าหมายหลักเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการภายในของหน่วยงานภาครัฐและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ

โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ คือ ต้องการให้ภาครัฐมีขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการที่ดี และได้มาตรฐานสากล ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญที่สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์นี้ได้แก่ แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และคุณภาพของบุคลากรภาครัฐ ให้โปร่งใส คล่องตัว ทันสมัย และมีขนาดที่เหมาะสม

ทั้งนี้ แนวทางพัฒนาย่อยที่น่าสนใจในประเด็นนี้ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ได้แก่ “การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจในระยะยาวให้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ พร้อมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง” โดยรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจดังกล่าว จะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

๒.๕ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

วัตถุประสงค์

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) กำหนดเป้าประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้

- ประชาชนทุกภาคส่วนมีความสนใจในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา โดยมีสัดส่วนประชากร ที่ออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๐ ของประชากรทั่วประเทศ
- นักกีฬาผู้แทนของประเทศไทยประสบความสำเร็จในการแข่งกีฬาทั้งในระดับภูมิภาค ระดับทวีป และระดับโลก เพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคีและนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่คนในชาติ โดยเป็นเจ้าของเหรียญทอง ในการแข่งขันซีเกมส์และอาเซียนพาราเกมส์ และไม่น้อยกว่าอันดับที่ ๖ ในการแข่งขันเอเชียนเกมส์และเอเชียนพาราเกมส์ และไม่น้อยกว่าอันดับที่ ๗ ของประเทศจากทวีปเอเชียในมหกรรมกีฬาโอลิมปิกเกมส์ และไม่น้อยกว่าอันดับที่ ๖ ของประเทศ จากทวีปเอเชียในมหกรรมกีฬาพาราลิมปิกเกมส์
- อุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศไทยสามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศและมีการเติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน โดยมีอัตราการเติบโตของรายได้จาก อุตสาหกรรมการกีฬาไม่ต่ำกว่าอัตราการเติบโต โดยเฉลี่ยในระยะ ๕ ปีที่ผ่านมา

แนวทางการดำเนินงาน

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๖ ประเด็น ดังต่อไปนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดความรู้และความตระหนักรู้ด้านการออกกำลังกาย และการกีฬาขั้นพื้นฐาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมให้มวลชนมีการออกกำลังกายและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกีฬา
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาอุตสาหกรรมการกีฬาเพื่อเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การยกระดับการบริหารจัดการด้านการกีฬาให้มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ๕ และ ๖ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและต่อยอดเพื่อความสำเร็จในระดับอาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ มีเป้าหมายเพื่อสร้างและการพัฒนานักกีฬาของชาติให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกีฬา รวมถึงส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการร่วมพัฒนาตลอดเส้นทางอาชีพนักกีฬา โดยมีแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรการกีฬาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานสากล เพื่อการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการอาชีพอย่างยั่งยืน การส่งเสริมและจัดเตรียมการดูแลสวัสดิการและสวัสดิภาพของนักกีฬาและบุคลากรการกีฬา และการส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ มุ่งเน้นด้านการสร้างและการพัฒนาสุขภาพของประชาชนและสมรรถภาพของนักกีฬา ทั้งทางด้านร่างกายจิตใจ และเทคนิคทักษะกีฬา บุคลากรของ กทท. จึงต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อดำเนินแนวทางพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาค และระดับท้องถิ่น การพัฒนาและการสร้างเครือข่ายองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการกีฬา และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางการกีฬา เพื่อนำไปพัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาและสุขภาพของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การยกระดับการบริหารจัดการด้านการกีฬาให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ต้องการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทางการกีฬา โดยเสริมสร้างการบูรณาการตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ ผ่านกลไกของคณะกรรมการนโยบายการกีฬาแห่งชาติที่จะมีการจัดตั้งขึ้น รวมไปถึงพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานและสามารถเชื่อมโยงกับการติดตามและประเมินผลได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะแนวทางของยุทธศาสตร์นี้ รวมถึงการพัฒนาฐานข้อมูลด้านการออกกำลังกายและการกีฬา เพื่อการติดตามและประเมินผล ฉะนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับกีฬา และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง จะเป็นแนวทางที่ช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ได้

๒.๖ ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์หลายฉบับมาเป็นต้นแบบในการจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาฉบับนี้ โดยยุทธศาสตร์สำคัญที่นำมาใช้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒(พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาและบูรณาการด้านการท่องเที่ยวและการกีฬา สร้างเสริมความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ”

พันธกิจ

- จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวและกีฬาที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ
- กำหนดแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างได้ผล
- พัฒนาปัจจัยสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวและกีฬาที่จำเป็น ทั้งในด้านบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็นอย่างครบถ้วนและได้มาตรฐาน
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารและเพื่อให้บริการ ตลอดจนองค์ความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและกีฬา
- สร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกีฬาในรูปแบบบูรณาการร่วมกันกับทุกภาคส่วนที่มีความเกี่ยวข้อง

เป้าหมาย

ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวและกีฬาในมิติที่สำคัญต่าง ๆ โดยเป้าหมาย (Goal) ของการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาและบูรณาการตามมิติราชการ (Function Base) มิติยุทธศาสตร์ (Agenda Base) และมิติพื้นที่ (Area Base) โดยสามารถแยกออกเป็นเป้าหมายย่อยที่สอดคล้องตามพันธกิจข้างต้น และเป็นรากฐานของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ดังนี้

๑. นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวและกีฬาประสบความสำเร็จในการพัฒนาแหล่งสินค้า บริการและการอำนวยความสะดวกในตลาดการท่องเที่ยวและกีฬาอย่างมีความสมดุลและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศในภาพรวม

๒. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานของทุกภาคส่วนนั้นเป็นไปอย่างสมดุลและเพียงพอ การกระจายการพัฒนานั้นเป็นไปอย่างทั่วถึงในระดับพื้นที่ ทำให้ชุมชนมีความสามารถในการแข่งขันและได้รับโอกาสจากตลาดการท่องเที่ยวและกีฬาอย่างทั่วถึง
๓. บุคลากรและภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในตลาดการท่องเที่ยวและกีฬามีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนได้รับปัจจัยสนับสนุนและมาตรฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นในการส่งเสริมให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกีฬาของประเทศประสบความสำเร็จในระดับสากล
๔. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้ผ่านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารและให้บริการ ตลอดจนการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ
๕. การบริหารและการจัดการการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีการบูรณาการร่วมกันกับทุกระดับและทุก ภาคส่วนที่มีความเกี่ยวข้อง และทุกฝ่ายสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกีฬาได้อย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) และแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ประกอบด้วย ๖ ประเด็น ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ ๑** การพัฒนาแหล่ง สินค้า บริการ การอำนวยความสะดวกและการสร้างความสมดุลให้กับการท่องเที่ยวไทยผ่านการตลาด
- **ยุทธศาสตร์ที่ ๒** การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- **ยุทธศาสตร์ที่ ๓** ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายกีฬาพื้นฐานและกีฬามวลชน
- **ยุทธศาสตร์ที่ ๔** ส่งเสริมและสนับสนุนกีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ
- **ยุทธศาสตร์ที่ ๕** การพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาและการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม
- **ยุทธศาสตร์ที่ ๖** การบูรณาการการบริหาร การจัดการการท่องเที่ยวและกีฬาทุกระดับให้มีประสิทธิภาพ

๒.๗ แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐

แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการของ กทท. ในด้านต่าง ๆ ผลักดัน และขับเคลื่อนการพัฒนาตามแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีวิสัยทัศน์ “พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ” และมีพันธกิจ ๕ ประการได้แก่

๑. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬามวย เพื่อสรรหา และพัฒนานักกีฬา และบุคลากรกีฬาให้ประสบความสำเร็จในระดับชาติและนานาชาติ
๒. พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาให้มีมาตรฐานเพื่อรองรับการพัฒนา นักกีฬาบุคลากรกีฬาและบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา
๓. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬา เพื่อสร้างโอกาส และประสบการณ์ให้กับ นักกีฬาและบุคลากรกีฬา รวมทั้งสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ
๔. ส่งเสริมสนับสนุน และสร้างกระแสความตื่นตัวของประชาชนในการออกกำลังกายและเล่นกีฬา และการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา
๕. พัฒนางค์กรด้วยระบบการบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ๘ ประการ คือ

- เพื่อวางระบบการสร้าง สรรหา และพัฒนานักกีฬา และบุคลากรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่มี ประสิทธิภาพ ตั้งแต่ระดับจังหวัดระดับประเทศเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและโอกาสประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ และต่อยอดการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาสู่กีฬาอาชีพ
- เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือกับองค์กรกีฬาในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ ให้มีระบบบริหารจัดการตามมาตรฐานที่ กทท. กำหนด
- เพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน รวมทั้ง พัฒนาและนำองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาไปใช้ในการ พัฒนานักกีฬาทุกระดับ
- เพื่อพัฒนาศูนย์ฝึกกีฬาให้มีมาตรฐานในรูปแบบ (National Training Center: NTC) ในส่วนกลางและขยายสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้รองรับการเก็บตัวฝึกซ้อมทั้งระดับชาติและ นานาชาติ
- เพื่อพัฒนาฐานข้อมูล องค์ความรู้ และสารสนเทศที่สำคัญในกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ การออกกำลังกายและการบริหารจัดการ องค์กร
- เพื่อพัฒนาศูนย์บริการกีฬาของ กทท. ให้มีมาตรฐานทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยมุ่งเน้นการสร้างโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา การส่งเสริมการเล่นกีฬาและออกกำลังกายของประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

- เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินผลของหน่วยงานที่กำหนดไว้
- เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและนันทนาการ รวมทั้งกิจกรรมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

๑. การบริหารจัดการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

มุ่งเน้นการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศตั้งแต่ระดับท้องถิ่น เพื่อเป็นตัวเลือกเข้าสู่การเตรียมนักกีฬาระดับนานาชาติ ที่มีศักยภาพ รวมทั้งการสร้าง พัฒนา และบริหารจัดการองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การเก็บตัวฝึกซ้อมในรูปแบบ NTC การสร้างและการนำองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาไปใช้ในการพัฒนานักกีฬาด้วยสถานที่ อุปกรณ์ และบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ และการปรับปรุงระบบสวัสดิการสำหรับนักกีฬาและบุคลากรกีฬาที่เหมาะสม

๒. การบริหารจัดการกีฬาอาชีพและกีฬามวย

มุ่งเน้นการพัฒนานักกีฬา และบุคลากรกีฬาอาชีพและกีฬามวยให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการจัดการธุรกิจกีฬาอาชีพ ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนผู้จัดการแข่งขัน รวมทั้งการพัฒนาองค์ความรู้หลักเกณฑ์ด้านการส่งเสริมพัฒนา และการประเมินกีฬาอาชีพเพื่อให้สามารถยึดเป็นอาชีพได้อย่างยั่งยืน

๓. การบริหารกีฬาเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

มุ่งเน้นการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ ตั้งแต่กีฬาเป็นเลิศ กีฬาอาชีพ และกีฬาเพื่อการท่องเที่ยวและนันทนาการ (Sport Tourism) โดยการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับชุมชนและประเทศมากขึ้น

๔. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและบริการทางการกีฬาของ กทท.

การมุ่งเน้นการพัฒนาการบริการทางการกีฬา รวมทั้งกิจกรรมการเล่นกีฬาและออกกำลังกายของประชาชนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างกระแสความตื่นตัวทางการกีฬาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางการกีฬาของ กทท. เพื่อสร้างมูลค่าและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยคุณภาพและมาตรฐานของบริการทางการกีฬา ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๕. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรของ กทท. ให้มีมาตรฐานตามแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจรูปแบบใหม่ ด้วยเกณฑ์ SE-AM เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถสร้างและพัฒนาระบบงานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๒.๘ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในสาขาสังคมและเทคโนโลยี เป็นกำลังหลักในการพัฒนางานวิจัย และนวัตกรรมแก่ภาคธุรกิจและบริการตามนโยบายของรัฐบาล การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพพหุ มนุษย์ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นด้านสุขภาพแก่ภาคประชาชน โดยมียุทธศาสตร์ ๕ ด้าน ได้แก่

๑. กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
๒. บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ
๓. เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
๔. สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ และแผน DE
๕. ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

แผนดังกล่าว สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ กกท. ในส่วนของบทบาท และเป้าหมายใน การดำเนินการตามภารกิจ โดยระบุว่า กกท. ควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการวิจัย นวัตกรรม และส่งเสริมการเรียนรู้ ในด้านพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยส่งเสริมการใช้กิจกรรม นันทนาการ และกีฬา เพื่อสุขภาพ และพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากร บุคคลของ กกท. ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ สอดคล้องกับ กกท. ดังที่มุ่งพัฒนาภาคบริการ ที่รวมถึงด้านกีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศไทย ๔.๐ และแผน DE ที่พัฒนารัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึง ให้พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม พัฒนา นวัตกรรมและวิจัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของรัฐวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม ที่ให้องค์กรทบทวน การบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลัก ธรรมาภิบาลสากล กำกับดูแลองค์กรและบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง มี กระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของบุคคลและองค์กร จัดทำสมรรถนะและความรู้ที่ จำเป็น เพื่อขับเคลื่อนองค์กร มีแนวทางนโยบายในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม และสรรหาและพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้และสมรรถนะรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างภาวะผู้นำ

๒.๙ บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ปรับปรุงการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามระบบการประเมินผลใหม่ โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดทั้งหมดเท่ากับ ร้อยละ ๑๐๐ ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) น้ำหนักร้อยละ ๖๐+/-๑๕ และด้าน Core Business Enablers น้ำหนักร้อยละ ๔๐+/-๑๕ โดยการประเมินผลการดำเนินงานของ กทท. ในปีบัญชี ๒๕๖๓ ประกอบด้วยตัวชี้วัดโดยสังเขป ดังนี้

๑. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ ๖๐+/-๑๕)

- ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น
- ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงของการประเมินผลการดำเนินงาน รายสาขา (Sub-PAC)

๒. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ ๔๐+/-๑๕)

ประกอบด้วยผลการประเมินผล ๘ ด้าน ได้แก่

- ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership: CG & Leadership) เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาท การกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด
- ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP) เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์กรในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจในระยะยาว ซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างได้เปรียบภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของตลาดและความคาดหวังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่
- ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC) เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง

ของรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/ กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดวัตถุประสงค์และ ยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน

- ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM) มีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้รัฐวิสาหกิจรับทราบเรียนรู้ คาดการณ์ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าและใช้สารสนเทศเหล่านี้ เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบซึ่ง จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
- ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) ประเมินการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากลและ แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญใน การขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร
- ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) สคร. ได้นำ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะ สะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรง กระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำผ่านการ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโต ในสายอาชีพ โดยการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์ (HCM Strategy) (๒) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) (๓) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ (๔) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)
- ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) รัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้น การดำเนินงานการสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ(Continuous

& Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

- ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA) เป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance service) และให้คำปรึกษา (Consulting service) โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยงการกำกับดูแลกิจการและการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

๒.๑๐ มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) และแนวทางปฏิบัติ

มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) ประกอบด้วยมาตรการหลัก ๒ มาตรการ โดยมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

๑. มาตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมการวางแผนการบริการกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่

- ๑.๑ กลยุทธ์การบริหารจัดการกำลังคนเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
- ๑.๒ กลยุทธ์การพัฒนาระบบการวางแผนและติดตามประเมินผลการใช้กำลังคน ให้มีอัตรากำลังที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยขับเคลื่อนการบริหารงานภายในของราชการ
- ๑.๓ กลยุทธ์การพัฒนาข้อเสนอเทศเพื่อการบริหารจัดการกำลังคน โดยมีฐานข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์ วางแผนและบริหารกำลังคนให้ตอบสนองต่อความต้องการหรือความจำเป็น และวางแผนความต้องการในอนาคตได้

๒. มาตรการบริหารอัตรากำลังปกติ เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ตลอดจนเงื่อนไขสำหรับการบริหารอัตรากำลังประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วย

- ๒.๑ การจัดสรรอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ
- ๒.๒ การจัดสรรอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ๒.๓ การจัดสรรอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการตำรวจ
- ๒.๔ การบริหารอัตรากำลังลูกจ้าง
- ๒.๕ การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการตั้งใหม่
- ๒.๖ การจัดสรรอัตรากำลังพนักงานราชการเพิ่มเติมเพื่อรองรับการทดแทนอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น
- ๒.๗ การบริหารอัตรากำลังข้าราชการระหว่างปีงบประมาณ

มาตรการบริหารอัตรากำลังคนของภาครัฐนี้จะใช้อ้างอิง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารบุคลากร กทท.

๒.๑๑ ประกาศการกีฬาแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน ๘ ข้อ
มีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

๑. **ด้านการบริหารจัดการอัตรากำลัง** โดยให้จัดทำแผนอัตรากำลัง ๓ - ๕ ปี กำหนด
ตำแหน่ง การสรรหา และการบรรจุบุคลากร ให้มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม และปรับปรุง
โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์องค์กร

๒. **ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์** ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินอย่างเป็นธรรม
รวมถึงจัดกิจกรรมการยกย่อง ชมเชย

๓. **ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ให้กำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานของ
องค์กรในทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์/แนวทาง การประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่
ชัดเจน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กทท. กำหนด พร้อมทั้งนำผลการประเมินดังกล่าวใช้
เป็นส่วนในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น หรือผลตอบแทนอื่น ๆ

๔. **ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล** โดยวิเคราะห์และแบ่งกลุ่มของงาน และจัดทำแนว
ทางการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม วางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว ปรับรูปแบบและหลักสูตรที่
มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง การบริหารจัดการคนเก่ง การสร้างความร่วมมือระหว่าง
องค์กรทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าใน
สายอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง และ กำหนดแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร

๕. **ด้านการส่งเสริมความผูกพันองค์กร** โดยการสร้างค่านิยมองค์กร และพัฒนา
สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๖. **ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน** โดยกำหนดมาตรการ กฎระเบียบ
และจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการ
ทำงานขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการติดตามผลอยู่เสมอ รวมถึงดำเนินกิจกรรมด้านความปลอดภัย
อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

๗. **ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล** และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากร
บุคคลให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

๘. **ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล** ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน
สายอาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนงาน มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจของ
หน่วยงาน รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

ซึ่งประกาศการกีฬาฯ ฉบับนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนบริหารบุคลากรขององค์กร

บทที่ ๓

การวิเคราะห์สถานการณ์ทางด้านทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทย

๓.๑ ข้อมูลโครงสร้างประชากร กทท.

ตารางที่ ๓ - ๑ แสดงจำนวนพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานแบ่งตามเพศ

เพศ	พนักงาน		ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	๒๖๗	๔๔.๓๕	๓๖๐	๕๐.๘๔
ชาย	๓๓๕	๕๕.๖๕	๓๔๘	๔๙.๑๕
รวม	๖๐๒	๑๐๐.๐๐	๗๐๘	๑๐๐.๐๐

หมายเหตุ : ตำแหน่งว่าง ๙ อัตรา อัตรารวมทั้งสิ้น ๖๑๑ อัตรา

พนักงานชายและหญิงมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันและผู้ช่วยปฏิบัติงานมีสัดส่วนชายและหญิงใกล้เคียงกัน แสดงว่าไม่มีการแบ่งแยกเรื่องชายและหญิง ในการรับพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๓ - ๒ แสดงจำนวนพนักงานแบ่งตามกลุ่ม Generation

อายุ	พนักงาน		ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๐	๐	๒๗	๓.๘๑
๒๕ ถึง ๓๔ ปี (Generation Y)	๕๘	๙.๖๓	๒๘๕	๔๐.๒๕
๓๕ ถึง ๔๔ ปี (Generation X)	๓๒๘	๕๔.๔๙	๓๕๙	๕๐.๗๐
๕๐ ถึง ๖๐ ปี (Baby Boomer)	๒๑๖	๓๕.๘๘	๓๗	๕.๒๓
	๖๐๒	๑๐๐.๐๐	๗๐๘	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๓ - ๓ จำนวนพนักงานแยกตามระดับ

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีระดับ	๓๙	๖.๔๘
๑	๒	๐.๓๓
๒	๑	๐.๑๖
๓	๔๙	๘.๑๕
๔	๕๓	๘.๘๐
๕	๒๘	๔.๖๕
๖	๒๑๔	๓๕.๕๕

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
๗	๑๖๓	๒๗.๐๘
๘	๓๖	๕.๙๘
๙	๑๓	๒.๑๖
๑๐	๔	๐.๖๖
รวม	๖๐๒	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๓ - ๔ จำนวนพนักงานแยกตามฝ่ายสำนัก

ฝ่าย/สำนัก	พนักงาน		ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	๘	๑.๓๑	๓	๐.๔๒
ฝ่ายกีฬาภูมิภาค	๒๒๓	๓๖.๕๐	๒๑๕	๓๐.๓๖
ฝ่ายการคลัง	๕๘	๙.๔๙	๓๒	๔๕.๑๙
ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ	๔๑	๖.๗๑	๑๒๐	๑๖.๙๔
ฝ่ายธุรกิจและสิทธิประโยชน์	๗๒	๑๑.๗๘	๗๘	๑๑.๐๑
ฝ่ายกีฬาสถาน	๓๒	๕.๒๔	๑๒	๑๖.๙๔
สำนักผู้ว่าการ	๔๑	๖.๗๑	๓๕	๔๙.๔๓
ฝ่ายนโยบายและแผน	๒๖	๔.๒๖	๒๒	๓.๑๐
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๒๖	๔.๒๖	๑๔	๑.๙๗
ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา	๒๕	๔.๐๙	๒๕	๓.๕๓
ฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย	๒๒	๓.๖๐	๑๒๓	๑๗.๓๗
ฝ่ายสารสนเทศและวิชาการกีฬา	๑๘	๒.๙๕	๑๗	๒.๔๐
สำนักงานควบคุมการใช้สาร ต้องห้ามทางการกีฬา	๑๙	๓.๑๑	๑๒	๑๖.๙๔
รวม	๖๑๑	๑๐๐.๐๐	๗๐๘	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๓ - ๕ การศึกษาของพนักงาน

การศึกษา	พนักงาน		ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๗๒	๑๑.๙๖	๑๓	๑.๘๓
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	๒๙๘	๔๙.๕๐	๖๒๙	๘๘.๘๔
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	๒๒๓	๓๖.๐๔	๖๖	๙.๓๒
ปริญญาเอก	๙	๑.๕๐	-	๐
รวม	๖๐๒	๑๐๐.๐๐	๗๐๘	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๓ - ๖ การลาออกของพนักงาน

จำนวนและประเภท	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒
จำนวนพนักงานที่ลาออก	๒	๕	๐	๐	๑	๐
ร้อยละ	๐.๓๒	๐.๘๒	๐	๐	๐.๑๖	๐
จำนวนพนักงานทั้งหมด	๖๑๑	๖๑๑	๖๑๑	๖๑๑	๖๑๑	๖๑๑
จำนวนผู้ช่วยฯ ที่ลาออก	๕๑	๕๔	๔๕	๓๕	๒๖	๑๗
ร้อยละ	๗.๖๐	๘.๑๔	๖.๗๑	๕.๑๔	๓.๖๐	๒.๘๐
จำนวนผู้ช่วยฯ ทั้งหมด	๖๗๑	๖๖๓	๖๗๐	๖๘๐	๖๙๓	๗๐๘

การรักษาพนักงาน (Retention) ของ กทท. นับว่ามีอัตราการรักษาพนักงานที่สูงมาก โดยดูจากการลาออกของพนักงาน ตามตารางที่ ๓.๖ การลาออกของพนักงานมีไม่ถึงร้อยละ ๑ ในส่วนของผู้ช่วยปฏิบัติงาน อัตราการลาออกไม่ถึงร้อยละ ๑๐

๓.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis)

๑) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในด้านทรัพยากรบุคคล

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท.

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท.

๑. มีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทยอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีแนวทางในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทิศทาง

๒. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีเครื่องมือและระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดกลุ่มงาน (Job Family) แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) การวัดสมรรถนะ (Competency) เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ บุคลากร (Career Path) การฝึกอบรมประจำปี

๓. มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง พ.ศ. ๒๕๖๓ -๒๕๖๗ และมีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้น โดยวิเคราะห์จากภาระงาน (Workload) ของแต่ละส่วนงาน โดยเริ่มมีการประมาณการอัตรากำลัง โดยมีการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาดและส่วนเกิน

๔. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๗ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน

๕. มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ โดยกำหนดกิจกรรมและระยะเวลาที่ชัดเจน

๖. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านหลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์ Line และ Facebook เป็นต้น ทำให้บุคลากรได้รับข่าวสารเกี่ยวกับการอบรม/สัมมนาหรือการประชุมสัมพันธ์อย่างทั่วถึง

๗. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้รับงบประมาณในการ Outsource งานบางประเภท เช่น การจัดจ้างที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลจากภายนอก ทำให้สามารถเพิ่มความสามารถในการพัฒนาแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๘. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและสถานที่ครบถ้วน

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) ด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท.

๑. โครงสร้างอัตรากำลัง

โครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังไม่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ กทท. แบ่งออกเป็น ๒ กอง ได้แก่ (๑) กองทรัพยากรบุคคล กทท. มี ๓ งาน ได้แก่ งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ (๒) กองพัฒนาบุคลากรกีฬา มี ๒ งาน ได้แก่ งานพัฒนาบุคลากรกีฬาภายในประเทศ และงานพัฒนาบุคลากรระดับนานาชาติ ซึ่งทั้ง ๒ กอง มีการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องประสานกัน เพราะกลุ่มของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคนละกลุ่มกัน ซึ่งกองที่ดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กทท. คือ กองทรัพยากรบุคคล กทท. รวมทั้งโครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กรยังไม่มี ความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ รวมถึงความท้าทายการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์

๒. การสรรหาและจัดสรรบุคลากร

การสรรหาและจัดสรรบุคลากรเป็นจุดอ่อนประเด็นแรกที่ กทท. ควรมีการปรับปรุงเริ่มต้นด้วยการรับบุคลากรที่อาจมีคุณสมบัติไม่ตรงกันกับงานที่ต้องการและมีขั้นตอนที่ล่าช้า รวมถึงยังขาดระบบข้อมูลบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าจะมีอัตรากำลังใดที่จะว่างลง เพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทดแทน นอกจากนี้ อัตรากำลังยังไม่เพียงพอในหลายด้าน เนื่องจากการจัดสรรคนที่ไม่ตรงกับภาระหน้าที่ ทำให้ทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพ การกระจายงานในแต่ละฝ่าย/สำนักไม่ตรงตามภารกิจหรือฝ่าย/สำนักได้รับมอบหมายงานเพิ่ม

๓. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรของ กทท. เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการจัดทำแนวทางการพัฒนาความรู้และทักษะแก่บุคลากร ซึ่งงบประมาณที่มีจำกัด ทำให้การพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมต่าง ๆ ไม่ครอบคลุมและเป็นการจัดอบรมตามหลักเกณฑ์ และยังไม่มีการนำวิชาความรู้และเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงเนื้อหาและวิธีการอบรมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ ปัจจุบัน กทท. เน้นการฝึกอบรมบุคลากรสำหรับการเลื่อนขั้น หากแต่ยังขาดแผนการฝึกอบรมบุคลากรสำหรับการทำงานตามภารกิจ หรือความรู้และทักษะแก่บุคลากรใหม่และบุคลากรที่โยกย้ายมาจากฝ่ายอื่น จึงทำให้เกิดช่องว่างในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

กทท. ยังขาดการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรที่มีภาระงานที่มากทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่มีการจัดขึ้นได้ เนื่องจากไม่มีคนอื่นมาทำงานทดแทนหากเข้าร่วมการฝึกอบรม และยังขาดการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ระบบการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) รวมไปถึงการประเมินความคุ้มค่าจากการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคลากรได้

๔. การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานของบุคลากร กทท. ยังขาดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุม หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้จะทำให้การพิจารณาผลงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากร โดยเฉพาะการนำตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และการประเมินระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงาน จะช่วยให้สามารถลดการใช้ดุลยพินิจในการประเมินผลงานต่าง ๆ ได้

๕. ความก้าวหน้าทางอาชีพ

ความก้าวหน้าทางอาชีพเป็นสิ่งที่หนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่ง กทท. ยังขาดการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Management) และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) อีกทั้งแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ที่ยังไม่ได้รับการทบทวน และแต่ละฝ่ายมีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน ขึ้นมาเอง

นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของผู้ช่วยปฏิบัติงานเป็นอีกสิ่งสมควรได้รับการพัฒนา ซึ่งในปัจจุบัน กทท. มีจำนวนผู้ช่วยปฏิบัติงานที่มากกว่าบุคลากร ทำให้เมื่อมีการเปิดสอบแข่งขันเข้าบรรจุเป็นบุคลากรมีการแข่งขันที่สูง ในขณะที่จำนวนตำแหน่งที่เปิดสมัครมีไม่มาก และผู้ช่วยปฏิบัติงานไม่สามารถเลือกสมัครได้ว่าจะเข้าบรรจุในตำแหน่งใด ซึ่งจะทำให้ผู้ช่วยปฏิบัติงานไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานในฝ่าย/กองที่ตนเองมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนได้

๖. สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรจะทำให้เกิดความสามัคคีและความรักต่อองค์กร ซึ่ง กทท. ยังมีกิจกรรมเครือข่ายทรัพยากรบุคคล (HR Network) และการประชาสัมพันธ์ค่านิยมของ กทท. VRSAT ไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังมีค่อนข้างน้อย และการบริหารความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) ตามโครงสร้างสัมพันธ์ภาพใน กทท. ยังไม่มีกิจกรรมที่ชัดเจน

๗. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์กรยังไม่มีหรือนำระบบฐานข้อมูลของบุคลากรเข้ามามีใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ กทท. และเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

๘. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

การปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังเป็นการดำเนินงานเชิงรับ โดยการให้ฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ยื่นความต้องการฝึกอบรมเข้ามาที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมากกว่าที่ทางฝ่ายเป็นผู้เข้าไปสอบถามหรือวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อนโยบายหรือโครงการที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้บุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาหรือมีประสบการณ์ทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง และการขาดการสร้างวิทยากรภายในหรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาของงานบริหารบุคคล อีกทั้งยังขาดการนำเครื่องมือและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีมาปฏิบัติดำเนินงานอย่างครบถ้วนและต่อเนื่อง

๙. ด้านอื่น ๆ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ใกล้เคียงกัน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูล และกฎระเบียบ เป็นต้น ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีไม่มากนัก และหน่วยงานของรัฐมีกฎระเบียบจำนวนมาก ทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ มีความล่าช้า ซึ่งส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

๒) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกด้านทรัพยากรบุคคล

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลของภารกิจแห่งประเทศไทย การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคของการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท.

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของ กทท.

๑. การจัดทำจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management System) จะทำให้บุคลากรของ กทท. สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและสร้างประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ซึ่งการจัดทำจัดการองค์ความรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ของบุคลากรเป็นไปได้โดยง่ายมากยิ่งขึ้น

๒. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสื่อสารระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้การทำงานและการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากยิ่งขึ้น ทั้งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรอีกด้วย

๓. การเปรียบเทียบ (Benchmark) การบริหารทรัพยากรบุคคลกับรัฐวิสาหกิจที่เป็นคู่เทียบอื่น ๆ โดยเฉพาะในกลุ่ม ๑ และ ๒ เพื่อปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กทท. อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ กทท. มีแนวทางในการดำเนินงานขั้นต่อไปสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากตัวอย่างรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี

๔. การประเมินผลงานของรัฐวิสาหกิจที่เน้นการประเมินด้านคุณภาพ ทั้งด้านวิธีการและแนวทางการประเมินผล ทำให้ กทท. จำต้องปรับปรุงระบบงานต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๕. นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาชนอาเซียน และการพัฒนาสู่ดิจิทัล ๔.๐ เป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านภาษาและไอทีของ กทท. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการประสานงานด้านการกีฬาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

๖. การขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐาน เช่น รถไฟความเร็วสูงและเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ทำให้ กทท. สามารถพัฒนาการกีฬาสู่ส่วนภูมิภาคได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

๗. นโยบายระดับประเทศที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ที่ต้องการให้ประชาชนมีสุขภาวะที่ดีตลอดช่วงชีวิต เป็นต้น

๘. การเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬาและการตื่นตัวของภาคประชาชนด้านการกีฬา ทำให้มีผู้สนใจเข้าศึกษาด้านการกีฬามากยิ่งขึ้น เช่น นักวิทยาศาสตร์การกีฬา องค์กรจึงมีทางเลือกในการสรรหาบุคลากรคุณภาพมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท.

๑. การไม่สามารถนำระบบและเครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคลที่มีมาใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหา การจัดสรรบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าทางสายอาชีพ เป็นต้น เพราะมีการใช้ดุลยพินิจในองค์กร

๒. การที่องค์กรมีจำนวนผู้ช่วยปฏิบัติงานจำนวนมาก และขาดการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรส่วนนี้ จะทำให้ผู้ช่วยปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน

๓. ความแตกต่างในแนวคิดของคนต่างรุ่น (Generation) ทำให้องค์กรต้องปรับวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนแต่ละรุ่นมีความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการให้คนแต่ละรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

๔. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือนโยบายของภาครัฐที่กระทบต่อนโยบายของการกีฬาแห่งประเทศไทยและส่งผลกระทบต่อภารกิจที่อาจเปลี่ยนแปลงไป และอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารบุคลากรในองค์กร

๕. งบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐมีจำกัด ทำให้ทั้งผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ให้แก่บุคลากรและงบการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีจำกัด

บทที่ ๔

การวิเคราะห์การดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่ง ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Benchmarking)

การวิเคราะห์การดำเนินงานที่สำคัญกับคู่แข่งในบทนี้ จะแบ่งการวิเคราะห์ ออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ (๑) การวิเคราะห์คู่แข่งกับหน่วยงานด้านการกีฬาในต่างประเทศ และ (๒) การวิเคราะห์คู่แข่งกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นในประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์ถึงการดำเนินงาน โครงสร้าง วัตถุประสงค์ และข้อเสนอแนะสำหรับการกีฬาแห่งประเทศไทย

๔.๑ การวิเคราะห์คู่แข่งกับหน่วยงานด้านการกีฬาในต่างประเทศ

ในการพิจารณาเกณฑ์การเลือกคู่แข่ง ขณะนี้ที่ปรึกษาได้พิจารณาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของกีฬาแห่งประเทศไทยถึงความคิดเห็นต่อคู่แข่งที่เป็นหน่วยงานด้านการกีฬาในต่างประเทศ ที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับ กกท. ได้ ซึ่งได้รับความแนะนำถึงหน่วยงานกีฬาของประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ขณะที่ปรึกษาจึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงโครงสร้างและการดำเนินงานด้านการกีฬาของประเทศดังกล่าว พบว่า หน่วยงานด้านการกีฬาของประเทศญี่ปุ่น Japan Sport Council ประเทศเกาหลีใต้ Korean Sport & Olympic Committee และประเทศออสเตรเลีย Sport Australia มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกันกับ กกท. ขณะที่ปรึกษาจึงเลือกหน่วยงานด้านการกีฬาของทั้ง ๓ ประเทศดังกล่าวมาเป็นคู่แข่งในการศึกษาถึงโครงสร้างของหน่วยงานด้านการกีฬา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) Japan Sport Council ประเทศญี่ปุ่น

กีฬาของประเทศญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงปี ๒๐๑๕ โดยการรวมกระทรวงศึกษาธิการญี่ปุ่น (The Japanese Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology: MEXT) จากหลายกระทรวงเข้าด้วยกันและตามพระราชบัญญัติขั้นพื้นฐานด้านการกีฬา (Basic Act on Sport) ได้จัดตั้ง Japan Sport Agency (JSA) ที่ต้องการให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีทั้งกายและจิตใฝ่ผ่านการเล่นกีฬาและส่งเสริมการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดี เช่น ส่งเสริมการกีฬาภายในประเทศด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมการกีฬาท้องถิ่น พลศึกษาในโรงเรียน ศิลปะการต่อสู้ ส่งเสริมการกีฬาระหว่างประเทศด้วยการแข่งขันระดับนานาชาติ การแข่งขันโอลิมปิกและพาราลิมปิก และการส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬา (Sport Industry) นอกจากนี้ JSA ยังทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกระทรวงต่างๆ อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาภาระหน้าที่ของหน่วยงานด้านการกีฬาที่มีความใกล้เคียงกันกับการกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า Japan Sport Council (JSC) ซึ่งเป็นหน่วยงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ ภายใต้การกำกับดูแลของ MEXT มีเป้าหมายหลักในการส่งเสริมการกีฬาและสุขภาพกายที่ดีของเยาวชน ด้วยการก่อสร้างสนามกีฬาแห่งชาติ Yoyogi National Gymnasium และ New National

Stadium รวมไปถึง การค้นคว้าวิจัยด้านการกีฬาและการสนับสนุนผ่าน Sports Promotion Lottery อีกทั้งยังมีโครงสร้างขององค์กรที่ใกล้เคียงกันกับการกีฬาแห่งประเทศไทย ดัง

วิสัยทัศน์

“สร้างอนาคตด้วยพลังของการกีฬา” เป็นวิสัยทัศน์สำคัญของ JSC ด้วยการส่งเสริมการกีฬาและการมีส่วนร่วมของประชาชน JSC มุ่งมั่นที่จะสร้างสุขภาพที่ดีและมีความสุข ซึ่งจะทำให้เกิดความสงบสุขและมิตรภาพต่อสังคม

พันธกิจ

เพื่อส่งเสริมการกีฬา เสริมสร้างและรักษาสุขภาพของเยาวชน JSC จึงสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาอย่างเหมาะสมและเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือที่จำเป็นสำหรับการบาดเจ็บและอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการเล่นกีฬาของเยาวชน การค้นคว้าวิจัยด้านกีฬา การส่งเสริมสุขภาพเยาวชน เพิ่มสร้างสุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีของเยาวชน

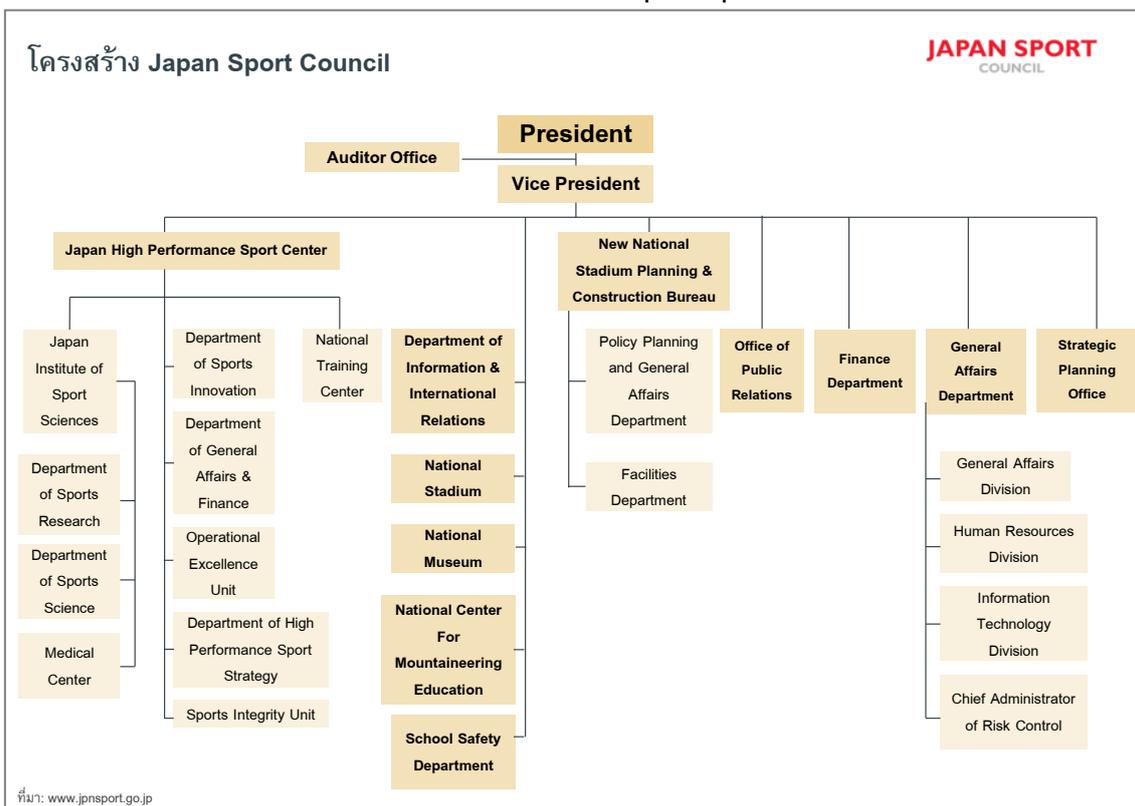
โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของ JSC ประกอบด้วยหน่วยงานหลักภายใต้การกำกับดูแลของผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ ได้แก่

๑. Japan High Performance Sport Center มีหน้าที่เพื่อการพัฒนา นักกีฬาสู่ความเป็นเลิศด้านการกีฬา
๒. Department of Information & International Relations ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกประเทศ
๓. National Stadium ทำหน้าที่ดูแลสนามกีฬา Yoyogi National Gymnasium
๔. National Museum มีหน้าที่ดูแลพิพิธภัณฑ์
๕. National Center for Mountaineering Education ทำหน้าที่ให้ความรู้ เพื่อการลดและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุจากการปีนเขา
๖. School Safety Department สนับสนุนคำปรึกษาพยาบาลแก่นักเรียนที่บาดเจ็บจากการทำกิจกรรมในโรงเรียน
๗. New National Stadium Planning & Construction Bureau ทำหน้าที่ดูแลสนามกีฬาแห่งชาติและการดูแลซ่อมบำรุง
๘. Office of Public Relations ทำหน้าที่ดูแลการประสานงานภายในประเทศ
๙. Finance Department ทำหน้าที่กำกับดูแลการใช้จ่ายและงบประมาณ
๑๐. General Affairs Department ทำหน้าที่กำกับดูแลการทำงานของหน่วยงานต่างๆ
๑๑. Strategic Planning Office ทำหน้าที่กำหนดแผนการดำเนินงานและนโยบายต่างๆ

นอกจากนี้ หน่วยงานเพื่อสาธารณประโยชน์เกี่ยวกับการกีฬาของประเทศญี่ปุ่น ยังประกอบด้วย Japan Sport Association (JASA) Japanese Olympic Committee (JOC) National Recreation Association of Japan (NRAJ) และ Japan Anti-Doping Agency (JADA) ที่ส่งเสริมให้ ความรู้ และดำเนินการตรวจสอบการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬาในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ ต่างร่วมกันส่งเสริมการกีฬาของประเทศญี่ปุ่นในส่วนต่าง ๆ ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐ และนโยบายด้านการกีฬา

ภาพที่ ๔ - ๑ โครงสร้างองค์กร Japan Sport Council



ที่มา: Japan Sport Council

งบประมาณ

JSC ได้เงินสนับสนุนการดำเนินงานจาก ๓ แหล่งสำคัญ ได้แก่ (๑) งบประมาณเริ่มต้นจากรัฐบาล โดยรัฐบาลญี่ปุ่นได้จัดสรรงบประมาณแก่ JSC เป็นเงินลงทุนในการก่อตั้ง จำนวน ๒๕ พันล้านเยน ในปี ๑๙๙๐ เพื่อใช้ในการส่งเสริมกีฬาที่มีศักยภาพ (๒) เงินบริจาคจากภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนการก่อตั้ง JSC จำนวน ๔.๔ พันล้านเยน และ (๓) เงินรายได้จาก Sports Promotion Lottery จากการมี Act on Carrying Out, etc. Sports Promotion Lottery ในปี ๑๙๙๘ ทำให้ JSC สามารถออก Lottery สำหรับการวางเงินเดิมพันในการแข่งขัน J.League ผู้ชนะจะได้รับเงินรางวัลครึ่งหนึ่งของเงินรายได้จากการขาย Lottery และรายได้ ๓/๔ ของเงินรายได้ส่วนที่เหลือ จะถูกนำไปเป็นเงินสนับสนุนการกีฬาต่อไป (Sasakawa Sports Foundation, ๒๐๑๗)

ผลงาน

ประเทศญี่ปุ่นมีจำนวนเหรียญรางวัลจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกสะสมทั้งหมด ๔๓๙ เหรียญ อีกทั้งยังเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ปี ค.ศ. ๒๐๒๐

๒) Korean Sport & Olympic Committee ประเทศเกาหลีใต้

การกีฬาของประเทศเกาหลีใต้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ Ministry of Culture, Sport and Tourism และหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการกีฬาภายใต้สังกัด คือ Sports Bureau ทำหน้าที่กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาการกีฬาของประเทศเกาหลีใต้ โดยมีภารกิจหลักในการสร้างความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจของประชาชนผ่านการกีฬา

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการตอบสนองต่อการปรับการกีฬาของประเทศให้เข้าสู่การศึกษาและวัฒนธรรม และความสำเร็จต่อการเข้าแข่งขันกีฬาในระดับโลก จึงได้จัดตั้ง Korean Sport & Olympic Committee (KSOC) จากการควบรวม Korea Sports Council ในปี ๒๐๐๙ และควบรวม Korea Council of Sport for All ในปี ๒๐๑๖ เพื่อเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมการกีฬาของประเทศให้เข้าสู่การแข่งขันระดับสากล

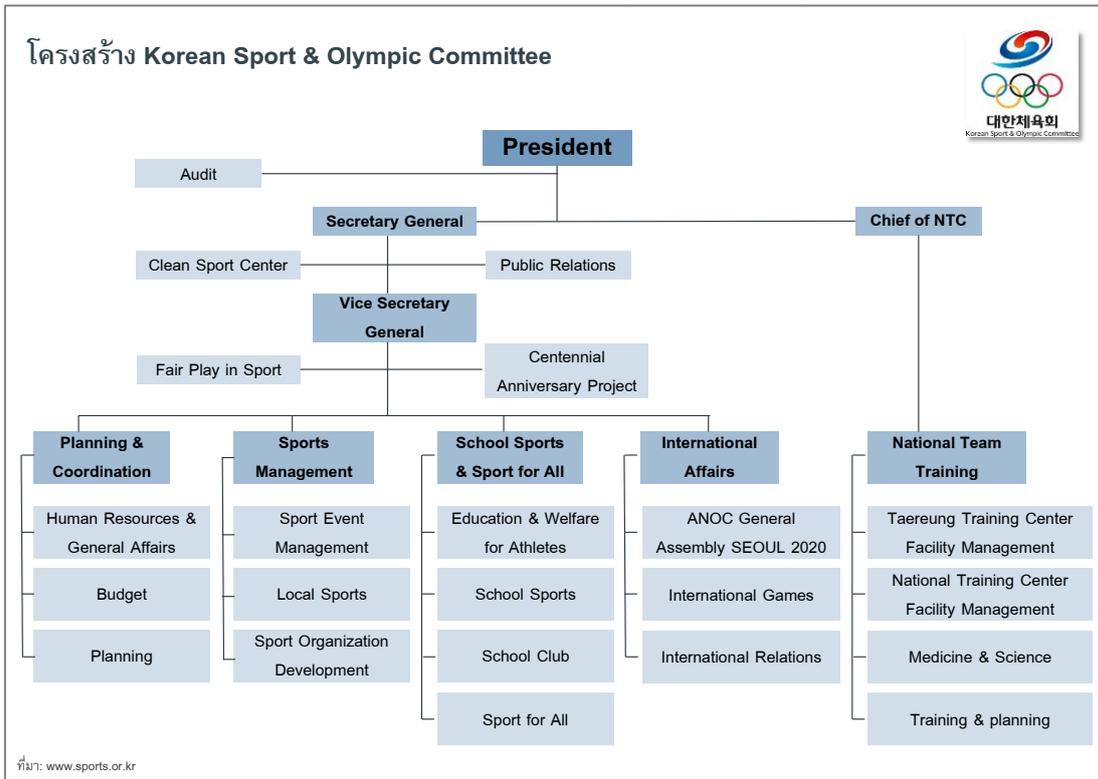
พันธกิจ

เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีด้วยการเล่นกีฬา และยกระดับการแข่งขันกีฬาสู่ระดับสากล KSOC จึงสนับสนุนการแข่งขันกีฬาทั้งระดับประเทศ การฝึกซ้อมของนักกีฬา เพื่อการพัฒนาและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับการแข่งขันโอลิมปิกทั่วโลก

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของ Korean Sport & Olympic Committee ประกอบด้วยผู้ว่าการเลขาธิการทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ Korean Sport & Olympic Committee และ Chief of NTC ทำหน้าที่กำกับดูแลศูนย์กีฬาแห่งชาติ ขณะที่ Korea Anti-Doping Agency (KADA) เป็นหน่วยงานอิสระในการกำกับดูแลการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬาของประเทศเกาหลีใต้

ภาพที่ ๔ - ๒ โครงสร้างองค์กร Korean Sport & Olympic Committee



ที่มา: Korean Sport & Olympic Committee

งบประมาณ

งบประมาณของ KSOC ได้รับมาจาก ๓ แหล่งสำคัญ ได้แก่ (๑) กระทรวงการคลัง จากเงินภาษีของประชาชน (๒) Korean Sports Promotion Foundation (KSPO) หน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลการแข่งขันกีฬาของประเทศ มีการนำรายได้จาก การแข่งขันป็นจักรยาน ฉลาก Sports Toto และการแข่งขัน Motorboat และ (๓) ภาคเอกชนของประเทศเกาหลีใต้ ได้แก่ Samsung LG และ Hyundai ที่ช่วยสนับสนุนการแข่งขัน สมาคมกีฬา และการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติอีกด้วย

ผลงาน

ประเทศเกาหลีใต้มีจำนวนเหรียญรางวัลจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกสะสมทั้งหมด ๒๖๔ เหรียญ จากการที่ให้การให้การกีฬาของประเทศมีการแข่งขันในระดับสากล

๓) Sport Australia ประเทศออสเตรเลีย

การกีฬาของประเทศออสเตรเลียอยู่ภายใต้กำกับดูแลของ Australian Sports Commission (ASC) ผ่านคณะกรรมการกีฬา (Australian Sports Commission Board) ที่ได้รับการแต่งตั้งจาก Ministry of Sport มีวัตถุประสงค์เพื่อ การเป็นประเทศที่มีการแข่งขันกีฬามากที่สุดในโลก การมีความสมบูรณ์ทางการกีฬา ความเป็นเลิศทางการกีฬา และการเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมกีฬาโลก ซึ่ง ASC เกิดจากการรวมกันของ ๒ หน่วยงาน ได้แก่ (๑) Sport Australia มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของภาคการกีฬา ในด้านการเพิ่มความมีส่วนร่วม กิจกรรมทางกาย และการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา และ (๒) Australian Institute of Sport (AIS) มีหน้าที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางการกีฬา ซึ่งการดำเนินงานของ Sport Australia มีความใกล้เคียงกันกับการกีฬาแห่งประเทศไทย

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของ ASC ต้องการให้ประเทศออสเตรเลียเป็นประเทศที่มีการเคลื่อนไหวทางการกีฬามากที่สุดในโลก ในด้านความซื่อสัตย์ ความเป็นเลิศทางการกีฬา และประเทศที่มีอุตสาหกรรมกีฬาชั้นนำ โดย Sport Australia จะมีส่วนในการพัฒนาสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนชาวออสเตรเลีย พร้อมทั้งทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งด้วยการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย

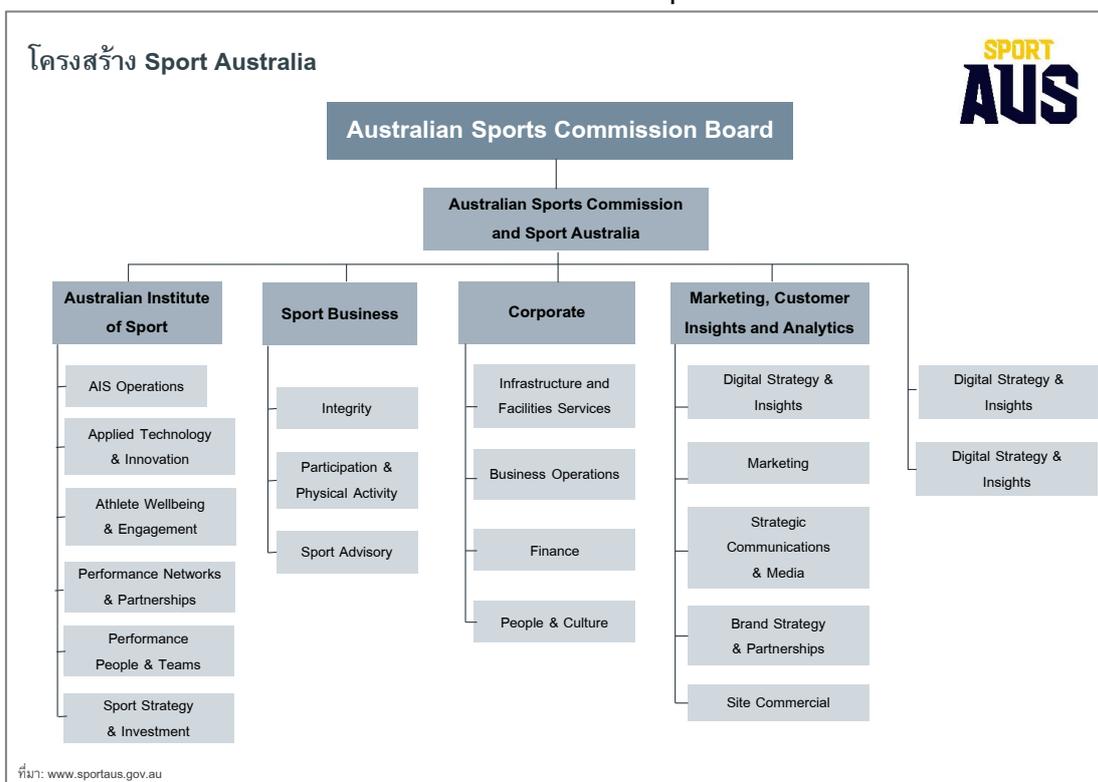
พันธกิจ

1. Sport Australia มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการกีฬาและกิจกรรมทางกาย ด้วยการสร้างความร่วมมือกันของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างโอกาสแก่ชาวออสเตรเลียทุกคนสามารถมีส่วนร่วม
2. Sport Australia จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นผู้นำด้านการกีฬาทั้งในประเทศและต่างประเทศ และกระแสนความเปลี่ยนแปลงทางการกีฬา และเป็นส่วนเชื่อมโยงหน่วยงานการกีฬาของรัฐและหน่วยงานการกีฬาอื่นๆ ของประเทศ
3. Sport Australia ลงทุนในองค์กรกีฬาแห่งชาติ (NSOs) และองค์กรกีฬาแห่งชาติเพื่อคนพิการ (NSOD) เพื่อส่งเสริมให้ชาวออสเตรเลียได้เคลื่อนไหวมากยิ่งขึ้น โดยการใช้ข้อมูลและการประเมินผลกับองค์กรที่มีศักยภาพในการให้ความช่วยเหลือด้านการกีฬาของออสเตรเลีย นอกเหนือจากการให้ทุนแล้ว Sport Australia ยังมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของ NSO ในการสร้างภาคกีฬาระดับชาติที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร Sport Australia แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ Sport Business ดูแลทางด้านกิจกรรมและการกีฬา Corporate ดูแลด้านการดำเนินงานขององค์กร และ Marketing and Customer ทำหน้าที่ดูแลด้านการติดต่อประชาสัมพันธ์และการตลาด นอกจากนี้ หน่วยงานด้านการตรวจสอบการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬาของออสเตรเลีย (Australian Sports Anti-doping Authority: ASADA) เป็นหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงสาธารณสุข (Department Of Health)

ภาพที่ ๔ - ๓ โครงสร้างองค์กร Sport Australia



ที่มา: Sport Australia

งบประมาณ

งบประมาณของ Sport Australia ได้รับมาจาก ๒ แหล่งสำคัญ ได้แก่ (๑) งบประมาณจากรัฐบาล และ (๒) รายได้จากการแสวงหาสิทธิประโยชน์จากอุตสาหกรรมกีฬา ซึ่งสะท้อนได้จากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้อุตสาหกรรมการกีฬาของประเทศเป็นอุตสาหกรรมกีฬาชั้นนำของโลก

ผลงาน

ประเทศออสเตรเลียมีเหรียญรางวัลสะสมจากการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกทั้งสิ้น ๔๙๗ เหรียญ นอกจากนี้ จากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้การกีฬาของประเทศเป็นอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก จึงได้มีการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการมีอุตสาหกรรมด้านการกีฬา ซึ่งในปี ๒๕๖๑ ที่ผ่านมารายได้จากการแข่งขันกีฬาของประเทศไทยมากถึงร้อยละ ๒-๓ ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP)

การวิเคราะห์คู่แข่งการกีฬาแห่งประเทศไทยและหน่วยงานด้านการกีฬาในต่างประเทศ

การเปรียบเทียบด้านโครงสร้างของการกีฬาแห่งประเทศไทยและหน่วยงานด้านกีฬาในต่างประเทศทั้ง ๓ แห่ง พบว่า หน่วยงานกีฬาของประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้เป็นหน่วยงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ ขณะที่ Sport Australia เป็นหน่วยงานของรัฐบาลในการกำกับดูแลการกีฬาของประเทศ เช่นเดียวกับกับการกีฬาแห่งประเทศไทยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

โครงสร้างหลักของหน่วยงานการกีฬาในต่างประเทศสามารถแบ่งได้ ๒ ส่วนหลักตามภารกิจ คือ การกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานภายในองค์กรต่าง ๆ และการกำกับดูแลหน่วยงานที่ส่งเสริมด้านการกีฬาของประเทศ ซึ่งในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศด้านกีฬา จะมีการจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ (National Training Center: NTC) เพื่อเป็นศูนย์ฝึกซ้อมและมีการบริการเป็นของตนเองทั้งในด้านการรักษาพยาบาลและการศึกษาวิจัยทางด้านการกีฬา เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาอย่างเต็มความสามารถ

นอกจากนี้ หน่วยงานด้านการกีฬาในต่างประเทศมีหน่วยงานด้านธุรกิจที่ดำเนินงานเพื่อแสวงหากำไรจากการดำเนินงาน เพื่อนำรายได้มาใช้เป็นงบประมาณในการพัฒนาการกีฬา และหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา เช่น JADA KADA และ ASADA นั้นเป็นหน่วยงานอิสระที่แยกออกจากการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการกีฬาในทั้ง ๓ ประเทศ ซึ่งอาจอยู่ในการกำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐบาลอื่น ๆ เช่น ASADA ที่อยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงสาธารณสุขของประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น ซึ่งการเป็นหน่วยงานอิสระจะทำให้การตรวจสอบและการลงโทษเป็นไปอย่างโปร่งใส การเปรียบเทียบหน่วยงานด้านการกีฬาทั้ง ๓ ประเทศและการกีฬาแห่งประเทศไทย แสดงดังภาพที่ ๔ - ๕ และภาพที่ ๔ - ๖

ภาพที่ ๔ - ๔ การเปรียบเทียบภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรกีฬาชั้นนำ

คู่มือเปรียบเทียบองค์กรกีฬาชั้นนำระดับโลก (1)



	กกท.	JSC	KSOC	Sport Australia
ภารกิจองค์กร	ส่งเสริมการศึกษา ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเกี่ยวกับการกีฬา ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำโครงการแผนงานและสถิติเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา	ต้องการให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีทั้งกายและจิตใจผ่านการเล่นกีฬา และ ส่งเสริมการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดี	การสร้างความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจของประชาชนผ่านการกีฬา	สนับสนุนการดำเนินงานของภาคการศึกษา ในด้านการเพิ่มความร่วมมือ ร่วมมือ กิจกรรมทางกาย และการเติบโตของอุตสาหกรรมการศึกษา
วิสัยทัศน์	พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ	สร้างอนาคตด้วยพลังของการกีฬา	สร้างโลกที่ดีขึ้นด้วยการศึกษา	เป็นประเทศที่มีการเคลื่อนไหวทางการกีฬามากที่สุดในโลก ในด้านความซื่อสัตย์ ความเป็นเลิศทางการกีฬา และประเทศที่มีอุตสาหกรรมกีฬาชั้นนำ
พันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับองค์กรกีฬาเป็นเลิศและกีฬาอาชีพให้บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ - พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน - สร้างและพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานทางการกีฬาให้มีมาตรฐานรองรับการพัฒนา นักกีฬา - ส่งเสริมและสนับสนุนการเล่นกีฬา และการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา โดยอาศัยศูนย์ฝึกและสนามกีฬา 	เพื่อส่งเสริมการศึกษา เสริมสร้าง และรักษาสุขภาพของเยาวชน	เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีด้วยการเล่นกีฬา และยกระดับการแข่งขันกีฬาสู่ระดับโลก	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการศึกษาและกิจกรรมทางกาย - เป็นผู้ริเริ่มด้านการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ - ส่งเสริมให้ชาวออสเตรเลียได้เคลื่อนไหวมากยิ่งขึ้น

ภาพที่ ๔ - ๕ การเปรียบเทียบโครงสร้าง งบประมาณ และผลงานขององค์กรกีฬาชั้นนำ

คู่เทียบองค์กรกีฬาชั้นนำระดับโลก (2)



	กทท.	JSC	KSOC	Sport Australia
ภายใต้การกำกับดูแล	หน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา	หน่วยงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการญี่ปุ่น MEXT	Ministry of Culture, Sport and Tourism	Australian Sports Commission (ASC)
โครงสร้างองค์กร				
งบประมาณ	งบประมาณจากรัฐบาล	- งบประมาณก่อตั้งจากรัฐบาล - เงินบริจาคจากภาคเอกชน - Sports Promotion Lottery	- งบประมาณก่อตั้งจากรัฐบาล - เงินบริจาคจากภาคเอกชน - Korean Sports Promotion Foundation (KSPO)	- งบประมาณจากรัฐบาล - รายได้จากการหาสิทธิประโยชน์ด้านการกีฬา
ผลลัพธ์/ผลงาน	- จำนวนเหรียญรางวัลจากโอลิมปิกทั้งหมด 31 เหรียญ	- จำนวนเหรียญรางวัลจากโอลิมปิกทั้งหมด 439 เหรียญ - เจ้าภาพโอลิมปิก 2020	- จำนวนเหรียญรางวัลจากโอลิมปิกทั้งหมด 264 เหรียญ	- จำนวนเหรียญรางวัลจากโอลิมปิกทั้งหมด 497 เหรียญ - ร้อยละ 2-3 ของ GDP เป็นรายได้จากการแข่งขันกีฬา

๔.๒ การวิเคราะห์คู่แข่งกับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

การวิเคราะห์คู่แข่งกับรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยจะเป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น แผนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ SWOT Analysis โครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้าง เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของการกีฬาแห่งประเทศไทยต่อไป

ในการพิจารณาเกณฑ์การเลือกคู่แข่ง กทท. ได้พิจารณาการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเช่นเดียวกันกับ กทท. และการเคหะแห่งชาติ (กคช.) ซึ่งการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจทั้ง ๒ แห่ง มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายของประเทศเฉพาะด้านเช่นเดียวกันกับ กทท. เช่น ททท. ดำเนินงานสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศไทย ส่วน กคช. ดำเนินงานเพื่อสร้างที่อยู่อาศัยแก่ประชาชน โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย นอกจากนี้ ทั้งสององค์กรอยู่ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจกลุ่ม B เมื่อเทียบกับ กทท. ที่อยู่ในกลุ่ม C (จากข้อมูลคะแนนผลประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓) การเปรียบเทียบกับองค์กรทั้งสอง จึงเป็นการศึกษาโอกาสในการพัฒนา กทท. ให้ก้าวไปสู่กลุ่มรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในกลุ่มสูงขึ้นต่อไปด้วย

๑) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเช่นเดียวกันกับการกีฬาแห่งประเทศไทย มีภารกิจในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากไม่มีการเปิดเผยรายละเอียดของแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จึงใช้ข้อมูลขององค์กรและจากการสัมภาษณ์วิเคราะห์

วิสัยทัศน์ขององค์กร

ททท. เป็นผู้นำในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม (Preferred Destination) อย่างยั่งยืน

พันธกิจขององค์กร

๑. ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อเน้นคุณค่าการท่องเที่ยวของประเทศไทย
๒. ขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและการกระจายรายได้ที่ยั่งยืน
๓. พัฒนาและให้บริการข้อมูลสารสนเทศด้านการท่องเที่ยวให้ตรงกับความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๔. พัฒนา ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ด้านตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ขององค์กร

๑. ขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพอย่างสมดุล
 - ๑.๑. สร้างสมดุลระหว่างกลุ่มเดินทางครั้งแรก (First Visit) และกลุ่มเดินทางซ้ำ (Revisit)
 - ๑.๒. สร้างสมดุลระหว่างนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ
 - ๑.๓. กระจายการเดินทางในเชิงพื้นที่และเวลา
๒. เพิ่มมูลค่าการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวจากประสบการณ์การท่องเที่ยว
 - ๒.๑. ขยายเวลาพำนักด้วยเรื่องราวที่ให้ประสบการณ์ที่มีคุณค่า
 - ๒.๒. พัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าเพิ่มสูง
๓. สร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าแบรนด์ประเทศไทยให้แตกต่างและประทับใจ
 - ๓.๑. เน้นจุดยืนของคุณค่าแบรนด์ประเทศไทยที่แตกต่างและประทับใจ
 - ๓.๒. สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsible Tourism)
 - ๓.๓. ส่งเสริมการดำเนินงานภายในองค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
๔. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
 - ๔.๑. บูรณาการการทำงานเชิงกลยุทธ์
 - ๔.๒. เสริมสร้างสมรรถนะ ธรรมภิบาล และความผูกพันของบุคลากร ททท.
 - ๔.๓. ผลักดันให้องค์กรเป็น Data Driven Organization

ค่านิยม

ค่านิยมองค์กรของ ททท. SPIRITS ประกอบด้วย ๗ องค์กรประกอบ

๑. S Service Minded: จิตมุ่งบริการ

เต็มใจให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้เกิดความประทับใจ และพร้อมรับฟังข้อคิดเห็น เพื่อนำไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
๒. P Personal Mastery: เป็นมืออาชีพ

มุ่งมั่นในการเป็นผู้นำด้านตลาดการท่องเที่ยวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์
๓. I Integrity & Honesty: จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์

ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระเบียบวินัย พร้อมมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
๔. R Relation as Family: ความสัมพันธ์อันดีพี่น้อง

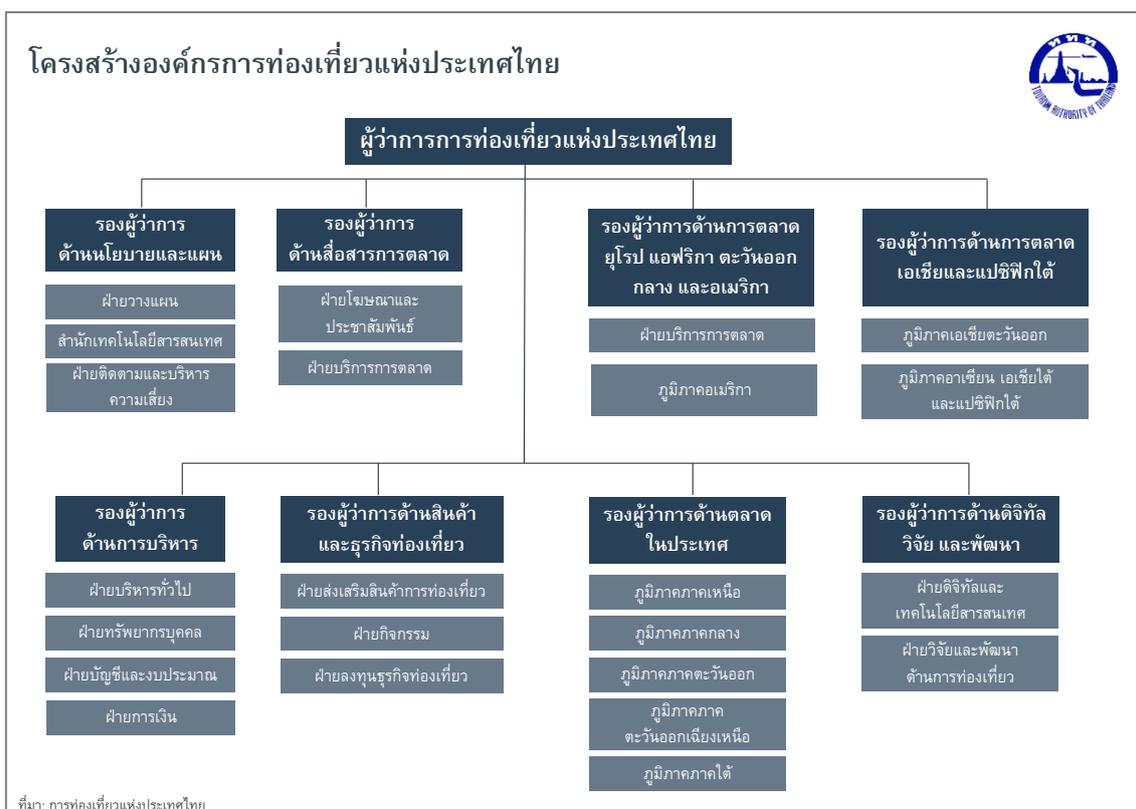
แสดงความจริงใจ ช่วยเหลือ ให้เกียรติ เรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบพี่น้อง บนพื้นฐานประโยชน์ขององค์กร

๕. I Innovation & Creativity: ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์
มุ่งมั่นเป็นผู้นำด้านความคิด และกล้าปฏิบัติที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ มีคุณค่า
๖. T Teamwork & Networking: ทำงานเป็นทีมและเครือข่าย
เชื่อมั่นในระบบของการทำงานเป็นทีม พร้อมพัฒนาเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๗. S Strategic Thinking: คิดเชิงกลยุทธ์
คิดวิเคราะห์ให้รอบด้าน ทำงานอย่างเป็นระบบ มีกลยุทธ์ มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการแบ่งตามภารกิจใน ๒ แนวทาง ได้แก่ แนวทางตามภารกิจหน้าที่ (Issue Base) และตามพื้นที่ (Area Base) โดยผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วย ผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและรองผู้ว่าการฯ จำนวน ๘ ท่าน ดังภาพที่ ๔ -

ภาพที่ ๔ - ๖ โครงสร้างองค์กรการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย



ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ปัจจุบันกรอบอัตรากำลังของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ททท. มีจำนวน ๑,๑๑๙ อัตรากำลัง แต่มีจำนวนพนักงานตามจริงอยู่ที่ ๙๙๔ อัตรากำลัง มีลูกจ้างของ ททท. จำนวน ๕๐ - ๖๐ อัตรากำลัง และลูกจ้าง จำนวน ๔๗๐ อัตรากำลัง แบ่งเป็นลูกจ้างที่จ้างเข้ามาดำเนินงานด้านธุรการ ๒๐๐ อัตรากำลัง และลูกจ้างที่จ้างเข้ามาดำเนินงานโครงการตามภารกิจต่าง ๆ จำนวน ๒๗๐ อัตรากำลัง รายละเอียดดัง ตารางที่ ๔ - ๑

ตารางที่ ๔ - ๑ อัตรากำลัง ททท. ปี ๒๕๖๒

หน่วยงาน	กรอบอัตรากำลังพนักงาน (คน)	จำนวนพนักงานตามจริง (คน)
หน่วยงานผู้ว่าการ	๕๔	๔๖
ด้านบริหาร	๒๐๗	๑๙๘
ด้านนโยบายและแผน	๖๗	๖๑
ด้านดิจิทัล วิจัย และพัฒนา	๗๐	๕๘
ด้านสินค้าและธุรกิจท่องเที่ยว	๑๐๒	๙๑
ด้านตลาดในประเทศ	๓๕๘	๒๙๖
ด้านตลาดเอเชีย และแปซิฟิกใต้	๗๘	๗๖
ด้านตลาดยุโรป แอฟริกา ตะวันออกกลาง และอเมริกา	๕๘	๕๕
ด้านสื่อสารการตลาด	๑๒๕	๑๑๓
รวม	๑,๑๑๙	๙๙๔

ที่มา: บัญชีหมายเลข ๕ กรอบอัตรากำลังของพนักงานฯ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ททท.

จากกรอบอัตรากำลังที่ยังคงมีตำแหน่งว่าง ททท. จึงมีแผนการจัดหาบุคลากรเข้ามาบรรจุเพิ่มมากขึ้น พร้อมกับเพิ่มกรอบอัตรากำลังตามภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น จาก ๑,๑๑๙ อัตรากำลัง เป็น ๑,๑๖๙ อัตรากำลัง ขณะที่กรอบอัตรากำลังของ ททท. นั้นยังคงเดิมที่ ๕๗ อัตรากำลัง แต่มีการปรับคุณสมบัติของการรับสมัครจากวุฒิการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นจบการศึกษาระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ ในส่วนของลูกจ้างโครงการและลูกจ้างบริษัท ซึ่งเป็นการจัดจ้างบริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการได้กำหนดกรอบอัตรากำลังให้คงเดิมหรือลดลง เนื่องจากเมื่อกำหนดการศึกษาขั้นต่ำของลูกจ้าง กทท. ในระดับปริญญาตรี จะทำให้ลูกจ้างส่วนนี้สามารถทำงานทดแทนการจัดจ้างลูกจ้างในโครงการต่างๆ ได้ ดังแสดงในตารางที่ ๔ - ๒

ตารางที่ ๔ - ๒ กรอบอัตรากำลังและอัตรากำลังจริงของ ททท.

	พนักงาน ททท.	ลูกจ้าง ททท.	ลูกจ้างโครงการ	ลูกจ้างบริษัท
อัตรากำลังจริง ณ ต.ค. ๒๕๖๒	๙๕๔ คน	๔๙ คน	๒๕๒ คน	๒๓๑ คน
กรอบอัตรากำลัง ณ ต.ค. ๒๕๖๒	๑,๑๑๙ อัตรากำลัง	๕๗ อัตรากำลัง	๒๗๑ อัตรากำลัง	๒๓๗ อัตรากำลัง
ข้อเสนอกรอบ อัตรากำลัง	๑,๑๖๙ อัตรากำลัง	๕๗ อัตรากำลัง	๒๐๘ อัตรากำลัง	๒๓๗ อัตรากำลัง
	+ ๕๐ อัตรากำลัง	คงเดิม	- ๔๔ อัตรากำลัง	คงเดิม

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จากกรอบอัตรากำลังและอัตรากำลังจริงที่ยังคงมีความแตกต่างกัน ททท. จึงได้จัดทำแผนอัตรากำลัง ททท. ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๗ เพื่อเป็นข้อเสนอในการปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมต่อภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น โดยในปี ๒๕๖๓ ททท. จะมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาบรรจุเป็นพนักงานเพิ่มขึ้น ๖๗ อัตรา และอีก ๙๘ อัตรา ในปี ๒๕๖๔ เพื่อให้กรอบอัตรากำลังเท่ากับ ๑,๑๑๙ อัตรา และภายในปี ๒๕๖๕-๒๕๖๗ จะขอเพิ่มอัตรากำลังเป็น ๑,๑๖๙ อัตรา โดยจะทยอยปรับเพิ่มกรอบอัตรากำลังในปี ๒๕๖๕ เท่ากับร้อยละ ๔๐ ของ ๕๐ อัตรา ปี ๒๕๖๖ เท่ากับร้อยละ ๔๐ และอีกร้อยละ ๒๐ ในปี ๒๕๖๗ ดังตารางที่ ๔ - ๓

ตารางที่ ๔ - ๓ แผนอัตรากำลัง ททท. ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๗

๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
จำนวนพนักงานจริง	จำนวนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร	กรอบปัจจุบัน (โดยต้องของบให้ได้)	ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังพนักงานใหม่ (โดยทยอยขอกรอบอัตรากำลัง/งบประมาณ)		
๙๕๔ อัตรา	๑,๐๒๑ อัตรา (ความต่าง ๖๗ อัตรา)	๑,๑๑๙ อัตรา (ความต่าง ๙๘ อัตรา)	๑,๑๖๙ อัตรา (ความต่าง ๕๐ อัตรา จึงต้องการกำลังเพิ่มอีก ๕๐ อัตรา โดยทยอยปรับ ๔๐% ๔๐% ๒๐% ตามลำดับความสำคัญของเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลัง)		
	จำนวนพนักงานที่ต้องสรรหาเพิ่ม	จำนวนพนักงานที่ต้องสรรหาเพิ่ม	จำนวนพนักงานที่ต้องสรรหาเพิ่ม	จำนวนพนักงานที่ต้องสรรหาเพิ่ม	จำนวนพนักงานที่ต้องสรรหาเพิ่ม
	๖๗ อัตรา	๙๘ อัตรา	๒๐ อัตรา (๔๐% ของส่วนต่างกรอบใหม่ ๕๐ อัตรา)	๒๐ อัตรา (๔๐% ของส่วนต่างกรอบใหม่ ๕๐ อัตรา)	๑๐ อัตรา (๒๐% ของส่วนต่างกรอบใหม่ ๕๐ อัตรา)

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การขอปรับกรอบอัตรากำลังนอกจากจะพิจารณาตามภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นแล้ว ยังจำเป็นต้องพิจารณาถึงความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานใดจะได้รับการเพิ่มกรอบอัตราก่อนหรือหลัง ซึ่ง ททท. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลังดังต่อไปนี้

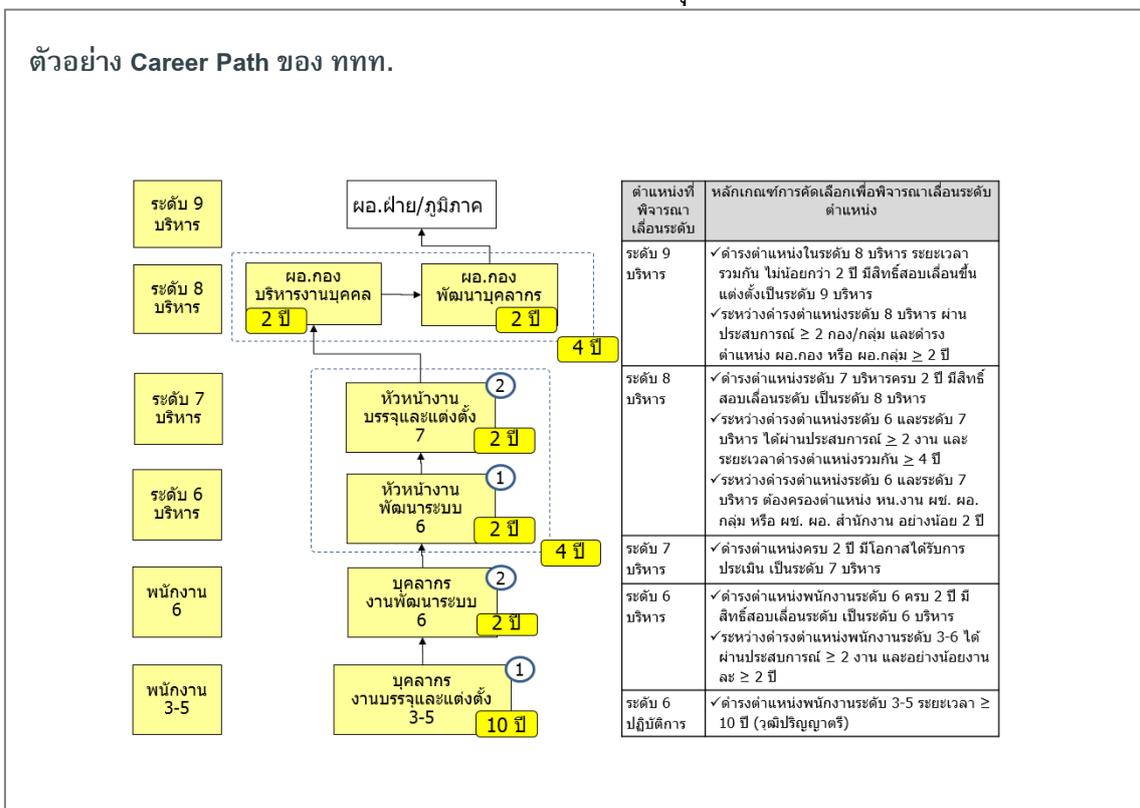
๑. หน่วยงานที่มีพนักงานไม่เต็มตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ ๒๐ คะแนน
๒. หน่วยงานที่มีความต้องการอย่างเร่งด่วนในการจัดสรร ๓๕ คะแนน
๓. ผลการคำนวณภาระงาน (FTE) เกินจำนวนอัตรากำลังตามข้อเสนอ ๒๕ คะแนน
๔. ภารกิจที่สอดคล้องกับระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ๒๐ คะแนน

ซึ่งหน่วยงานที่มีผลคะแนนรวมมากที่สุดลำดับแรกจะได้รับการปรับอัตรากำลัง รวมถึงจะไม่จัดสรรอัตรากำลังให้กับหน่วยงานที่ได้เสนอขอเพิ่มอัตรากำลัง แต่มีผลการประเมินไม่ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดข้างต้น

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ททท. มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพในทุกตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางแก่พนักงานในการพัฒนาตนเองและเป็นแรงจูงใจในการทำงาน โดยจากภาพที่ ๕-๗ ตัวอย่างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับตำแหน่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะใช้ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มเข้ารับรรจุทำงานตำแหน่งพนักงานระดับ ๓ จะเลื่อนตำแหน่งตามจำนวนปีที่ทำงานสู่ผู้บริหาร ระดับ ๘ จะใช้เวลา น้อยที่สุด ๒๐ ปี ซึ่งจำเป็นต้องมีคุณสมบัติทั้งด้านประสบการณ์การทำงานและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ภาพที่ ๕ - ๗ ตัวอย่างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับตำแหน่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของ ททท.



ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

๒) การเคหะแห่งชาติ

การเคหะแห่งชาติ (กคช.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดให้มีเคหะ เพื่อให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัย พร้อมทั้งจัดให้มีระบบ สาธารณูปโภค สาธารณูปการ และสิ่งอำนวยความสะดวก แก่ผู้อยู่อาศัย ทำนุบำรุง ปรับปรุง และพัฒนาผู้อยู่อาศัยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยจากแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการเคหะแห่งชาติ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (ปรับปรุง ปี ๒๕๖๑) มีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

วิสัยทัศน์

“มุ่งมั่นสรรหา พัฒนา และรักษา บุคลากรให้เปี่ยมมืออาชีพ” มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กคช. ที่ ๕ คือ เพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงทางการเงินขององค์กรและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยวางกลยุทธ์ในการรองรับการบริหารจัดการ “พัฒนาบุคลากรให้เปี่ยมมืออาชีพ”

พันธกิจ

๑. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร
๒. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ
๓. ยกระดับค่านิยมองค์กรและความผูกพันของบุคลากร

ยุทธศาสตร์

เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรบุคคลไปสู่เป้าหมาย กคช. ได้กำหนด กรอบแนวทางการดำเนินงานในระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย ๓ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๓ เป้าประสงค์ ๗ กลยุทธ์ ๑๑ โครงการ (๘ โครงการ / ๓ งาน) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร

กำหนดเป็น ๑ เป้าประสงค์ ๓ กลยุทธ์ ๔ โครงการ (๓ โครงการ / ๑ งาน) ดังนี้

- เป้าประสงค์ที่ ๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร
 - กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานเชิงบูรณาการ
 - กลยุทธ์ที่ ๑.๒ ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกำหนดอัตรากำลังที่เป็นมาตรฐาน โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ งานวิเคราะห์อัตรากำลังและจัดทำกรอบอัตรากำลัง
 - กลยุทธ์ที่ ๑.๓ พัฒนาประสิทธิภาพในการสรรหาคัดเลือก โครงการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ

กำหนดเป็น ๑ เป้าประสงค์ ๑ กลยุทธ์ ๒ โครงการ ดังนี้

- เป้าประสงค์ที่ ๒ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
 - กลยุทธ์ที่ ๒.๑ พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพและระบบพัฒนาการสืบทอดตำแหน่ง โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง/โครงการพัฒนาสำหรับผู้บริหารต้น/กลาง/สูง โครงการพัฒนากระบวนการจัดการความก้าวหน้าสายอาชีพ และ ทบทวนขีดความสามารถของบุคลากร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับค่านิยมองค์กรและความผูกพันของบุคลากร กำหนดเป็น ๑ เป้าประสงค์ ๓ กลยุทธ์ ๕ โครงการ (๓ โครงการ / ๒ งาน) ดังนี้

- เป้าประสงค์ที่ ๓ พัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โครงการ/งาน โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร โครงการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
 - กลยุทธ์ที่ ๓.๒ สร้างแรงจูงใจเพื่อเก็บรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โครงการ/งาน งาน ทบทวนระบบค่าตอบแทน (ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) และ สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจ งานพัฒนาแนวทางในการรักษาพนักงานใหม่
 - กลยุทธ์ที่ ๓.๓ ส่งเสริมความปลอดภัย เสริมสร้างสุขภาพ และสวัสดิภาพของบุคลากร โครงการ/งาน โครงการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ค่านิยม

ค่านิยมองค์กรของ กทท. SOCIAL ประกอบด้วยพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ๖ ด้าน ได้แก่

๑. S: Social and Organization Responsibility พร้อมเป็นผู้ให้
ส่งเสริมและสนับสนุนความมั่นคงของการอยู่อาศัยให้แก่ประชาชน และคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กร และสังคมจะได้รับจากภารกิจของตนเองทำอย่างเต็มที่มุ่งมั่นด้วยความตั้งใจของความเป็นผู้ให้
๒. O: Open to Differences มีใจเปิดกว้าง
เชื่อว่าความคิดเห็นที่แตกต่าง เป็นสิ่งที่ช่วยให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นจึงเปิดใจ และรับฟังความคิดเห็นด้วยความยินดี
๓. C: Customer Caring สร้างสุขลูกค้า
ให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยมองว่าความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กรคือ หัวใจของความมั่นคงและความสำเร็จ
๔. I: Integrity ธรรมาโปร่งใส
ยึดถือความถูกต้องตามหลักมาตรฐาน ปฏิบัติตนโดยตั้งมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ดำเนินกิจการและตัดสินใจ ชี้แจง เปิดเผยข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบอย่างทั่วถึงกัน

๕. A: Accountability ใส่ใจในงาน

เข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และระดับคุณภาพของผลงานที่ต้องส่งมอบไปยังผู้ทำหน้าที่ถัดไปในกระบวนการทำงานและ/หรือลูกค้าผู้รับบริการ คิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

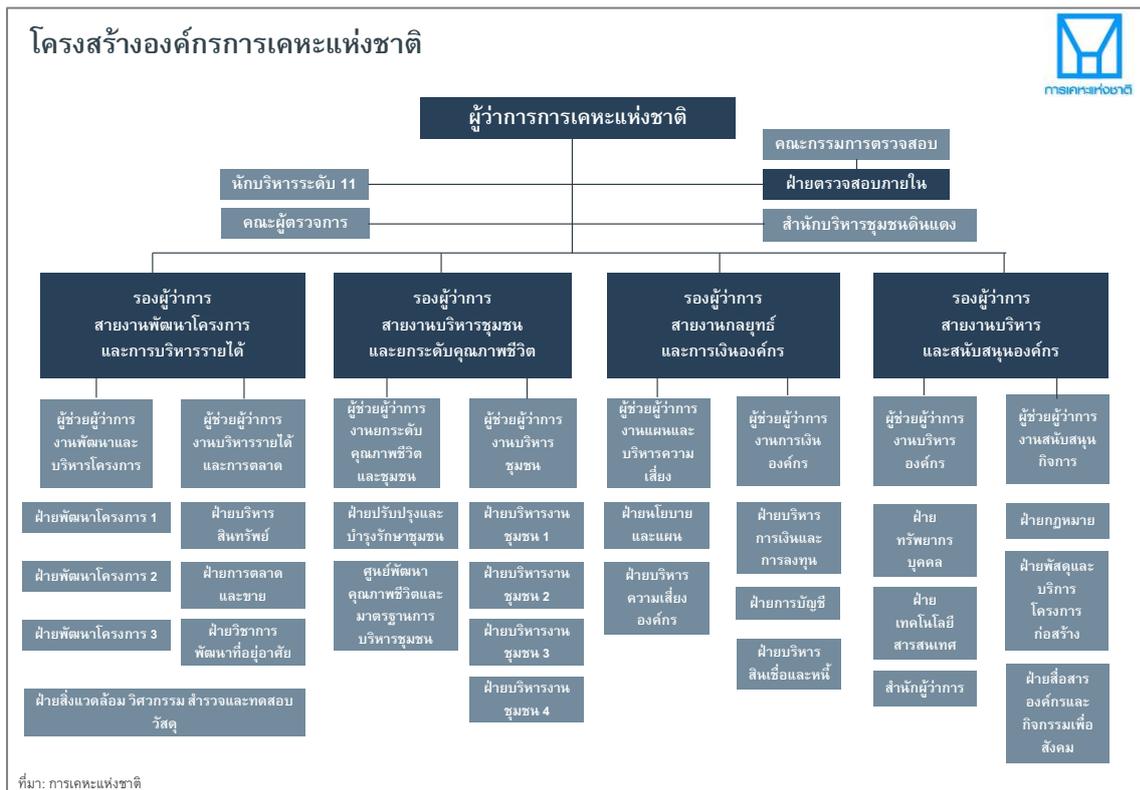
๖. L: Learner-Learning รักการเรียนรู้

เปิดรับความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานและการทำงานของสมาชิกในทีม ริเริ่มทดลองปรับใช้เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น รวบรวมความรู้ที่มีคุณค่า พร้อมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ระหว่างคนในองค์กร รวมทั้งถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นต่อ ๆ ไป

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของการเคหะแห่งชาติแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ หน่วยงานด้านกำกับดูแลการดำเนินงาน และหน่วยงานที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามพื้นที่ โดยผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วย ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ รองผู้ว่าการฯ ๔ ท่าน และผู้ช่วยผู้ว่าการฯ ๘ ท่าน ขณะที่ผู้บริหาร ๒๒ ฝ่าย ๑ สำนัก และ ๑ ศูนย์ ดังภาพที่ ๔ - ๘

ภาพที่ ๔ - ๘ โครงสร้างองค์กรการเคหะแห่งชาติ



ที่มา: การเคหะแห่งชาติ

กรอบอัตรากำลังในปัจจุบันของ กทท. มีพนักงาน จำนวน ๑,๖๖๒ อัตรา และลูกจ้างเหมาบริการ ๕๗๖ อัตรา โดยรายละเอียดจำนวนพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ ๔ - ๔

ตารางที่ ๔ - ๔ อัตรากำลังในปัจจุบันของ กทท.

สังกัด	พนักงาน	ลูกจ้าง กทท.	ลูกจ้างเหมา บริการ	รวม
การเคหะแห่งชาติ	๑๑	-	-	๑๑
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	๒๓	-	-	๒๓
ฝ่ายนโยบายและแผน	๓๙	-	๓	๔๒
ฝ่ายวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัย	๓๙	-	๑๗	๕๖
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	๕๕	-	๔	๕๙
ฝ่ายกฎหมาย	๒๘	-	๙	๓๗
ฝ่ายพัสดุและบริการโครงการก่อสร้าง	๕๒	๑	๒๓	๗๖
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๔๓	-	๖	๔๙
ฝ่ายบริหารการเงินและการลงทุน	๓๕	-	๖	๔๑
ฝ่ายการบัญชี	๑๐๓	-	๓๕	๑๓๘
ฝ่ายการตลาดและขาย	๗๒	-	๑๐๐	๑๗๒
ฝ่ายพัฒนาโครงการ ๑	๙๒	-	๑๒	๑๐๔
ฝ่ายพัฒนาโครงการ ๒	๙๒	-	๑๔	๑๐๕
ฝ่ายพัฒนาโครงการ ๓	๗๔	-	๘	๘๒
ฝ่ายบริหารสินทรัพย์	๖๘	-	๒๓	๙๑
ฝ่ายบริหารงานชุมชน ๑	๑๑๙	-	๕๐	๑๖๙
ฝ่ายบริหารงานชุมชน ๒	๑๑๘	๒	๔๔	๑๖๔
ฝ่ายบริหารงานชุมชน ๓	๑๑๙	๑	๔๗	๑๖๗
ฝ่ายบริหารงานชุมชน ๔	๑๓๓	-	๖๒	๑๙๕
ฝ่ายบริหารสินเชื่อและหนี้	๔๕	-	๖	๕๑
สำนักผู้ว่าราชการ	๕๙	-	๓๒	๙๑
คณะผู้ตรวจการ	๑๖	-	๑	๑๗
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร	๑๘	-	-	๑๘
ฝ่ายสื่อสารองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคม	๒๗	-	๑๕	๔๒
ศูนย์ประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมและวิศวกรรมสำรวจ	๔๒	-	๑๔	๕๖
สำนักบริหารชุมชนดินแดง	๘๕	-	๔๑	๑๒๖
ศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและมาตรฐานการบริหารชุมชน	๓๗	-	๑๓	๕๐
ฝ่ายปรับปรุงและบำรุงรักษาชุมชน	๑๘	-	๙	๒๗
รวม	๑,๖๖๒	๕	๕๙๔	๒,๒๖๐

ที่มา: แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการเคหะแห่งชาติ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (ปรับปรุง ปี ๒๕๖๑)

ระดับการศึกษาของพนักงานของ กทช. ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ๑,๒๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๑ ปริญญาโท ๓๐๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๔ นอกจากนี้ กทช. มีพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๐ ดังแสดงในตารางที่ ๔ - ๕

ตารางที่ ๔ - ๕ ระดับการศึกษาของพนักงานของ กทช.

ระดับการศึกษา	พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ
ป.๔ - ม.๖	๓๓	๒.๐
ปวช. - ปวส.	๑๐๖	๖.๔
ปริญญาตรี	๑,๒๑๕	๗๓.๑
ปริญญาโท	๓๐๕	๑๘.๔
ปริญญาเอก	๓	๐.๒
รวม	๑,๖๖๒	๑๐๐.๐

ที่มา: แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการเคหะแห่งชาติ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (ปรับปรุง ปี ๒๕๖๑)

อายุของพนักงาน กทช. ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๔๖-๕๐ ปี และ ๕๑-๕๕ ปี จำนวนช่วงละ ๓๒๒ คน เท่ากัน รวมเป็นร้อยละ ๓๘.๘ ซึ่งอายุเฉลี่ยของพนักงาน กทช. มีอายุก่อนข้างสูง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการทดแทนอัตรากำลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในอนาคต ดังแสดงในตารางที่ ๔ - ๖

ตารางที่ ๔ - ๖ อายุของพนักงานของ กทช.

อายุ	พนักงาน	
	จำนวน	ร้อยละ
๒๐-๒๕ ปี	๑๙	๑.๑
๒๖-๓๐ ปี	๑๙๓	๑๑.๖
๓๑-๓๕ ปี	๒๕๑	๑๕.๑
๓๖-๔๐ ปี	๒๑๘	๑๓.๑
๔๑-๔๕ ปี	๑๗๒	๑๐.๔
๔๖-๕๐ ปี	๓๒๒	๑๙.๔
๕๑-๕๕ ปี	๓๒๒	๑๙.๔
๕๖-๖๐ ปี	๑๖๕	๙.๙
รวม	๑,๖๖๒	๑๐๐.๐

ที่มา: แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการเคหะแห่งชาติ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (ปรับปรุง ปี ๒๕๖๑)

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

กคช. มีการวางแผนอัตรากำลังอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากบริบทขององค์กร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ การเคหะแห่งชาติ โครงสร้างองค์กร ความต้องการของหน่วยงาน โครงสร้างตำแหน่งและอัตรากำลัง และกรอบนโยบายอัตรากำลัง เป็นต้น จากนั้นจึงวิเคราะห์อัตรากำลังในปัจจุบัน และจัดทำกรอบอัตรากำลัง ๓-๕ ปี เพื่อจัดทำแผนบรรจุพนักงานประจำปี ซึ่ง กคช. มีแผนกรอบอัตรากำลังและการสรรหาปี ๒๕๖๑-๒๕๖๓ ดังตารางที่ ๔ - ๗ ซึ่งในปี ๒๕๖๒ นี้ กคช. มีแผนบรรจุพนักงานเพิ่มขึ้นจำนวน ๗๗ ตำแหน่ง และจะเพิ่มขึ้นอีก ๘๑ ตำแหน่งในปี ๒๕๖๓ ดังแสดงในตารางที่ ๔ - ๗

ตารางที่ ๔ - ๗ กรอบอัตรากำลังและการสรรหาบรรจุ ปี ๒๕๖๑-๒๕๖๓ ของ กคช.

ปีงบประมาณ	อัตรากำลัง (ปัจจุบัน)	แผนบรรจุ พนักงาน	สรรหาได้	อัตรากำลังรวม	เพิ่มขึ้นร้อยละ
๒๕๖๑	๑,๖๓๕	๘๐	๗๓	๑,๗๐๘	๔.๔๖
๒๕๖๒	๑,๖๘๙	๗๗	-	๑,๗๖๖	๔.๕๕
๒๕๖๓	๑,๗๖๖	๘๑	-	๑,๘๔๗	๔.๕๘

ที่มา: การเคหะแห่งชาติ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ กคช. จะพิจารณาจาก ๒ ส่วน ได้แก่ (๑) Key Performance Indicator (KPI) ซึ่งประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน และ (๒) สมรรถนะ (Competency) ผ่านระบบบริหารผลงาน (Performance Management System: PMS) ที่ใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการเคหะแห่งชาติ มีช่วงเวลาการประเมิน ๒ ช่วง คือ กลางปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ ซึ่งรูปแบบของการประเมินจะมี ๒ ลักษณะ ได้แก่ (๑) การประเมินตนเองของพนักงาน และ (๒) การประเมินผลงานโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะถูกกำหนดด้วยระดับค่าคาดหวัง ซึ่งระดับค่าคาดหวังนี้จะมีระดับเดียวกันในสมรรถนะทุกตัวในแต่ละด้าน เพื่อความสะดวกในการเปรียบเทียบและนำไปใช้ประโยชน์ โดยค่าคาดหวังมีอยู่ ๔ ระดับ ดังแสดงในตารางที่ ๔ - ๘

ตารางที่ ๔ - ๘ ระดับค่าคาดหวังของสมรรถนะของ กทช.

ระดับ	รายละเอียด
ระดับที่ ๑	มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งมอบได้ตามกำหนดเวลา และสามารถปฏิบัติงานในสถานการณ์ปกติได้
ระดับที่ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานในกรณีที่มีความซับซ้อนได้
ระดับที่ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุง พัฒนา ขั้นตอน วิธีการทำงาน หรือเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานจนเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ และสามารถสอนหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
ระดับที่ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถใช้เวลาในงานที่มีสอนงานหรือสื่อสารแก่บุคคลอื่นให้เข้าใจ และสามารถพัฒนางานได้ รวมทั้งสามารถบริหารจัดการ กำหนด/ร่วมกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

ที่มา: การเคหะแห่งชาติ

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการประเมินใน ๒ รูปแบบ ได้แก่ (๑) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) คิดเป็นร้อยละ ๘๐ และสมรรถนะหลัก (Core Competency) คิดเป็นร้อยละ ๒๐ เพื่อนำไปพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเป็นข้อมูลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และ (๒) การประเมินสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency) เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการและระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path)

สมรรถนะในการทำงาน (Competency) แบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท ประกอบด้วย

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) เป็นรายการสมรรถนะที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
๒. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency : MC) เป็นรายการสมรรถนะที่ผู้บริหารต้องกำกับดูแลทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
๓. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency : FC) เป็นรายการสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะพนักงานระดับ ๑-๑๐ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

กกช. ได้มีการจัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพในทุกระดับชั้น ซึ่งในแต่ละระดับชั้นจำเป็นต้องผ่านเกณฑ์การประเมินตามค่าคาดหวังของแต่ละระดับชั้นและมีอายุการทำงานในระดับนั้นๆ ตามข้อกำหนด นอกจากนี้ กกช. ยังมีการกำหนดช่วงตำแหน่งเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Turning Point) ๒ ช่วง ได้แก่ ระดับ ๔ ขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๕ และระดับ ๖ ขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับ ๗ ซึ่งจำเป็นต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาเพิ่มเติม ดังนี้

๑. ผ่านการพัฒนาหลักสูตรที่ กกช. กำหนด
 ๒. ผ่านการทดสอบความรู้
 ๓. ผ่านการประเมินผลตามหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- นอกจากนี้ พนักงานในระดับต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานในระดับชั้นของตนเอง เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเลื่อนระดับในขั้นที่สูงขึ้น ดังแสดงในตารางที่ ๔ - ๙

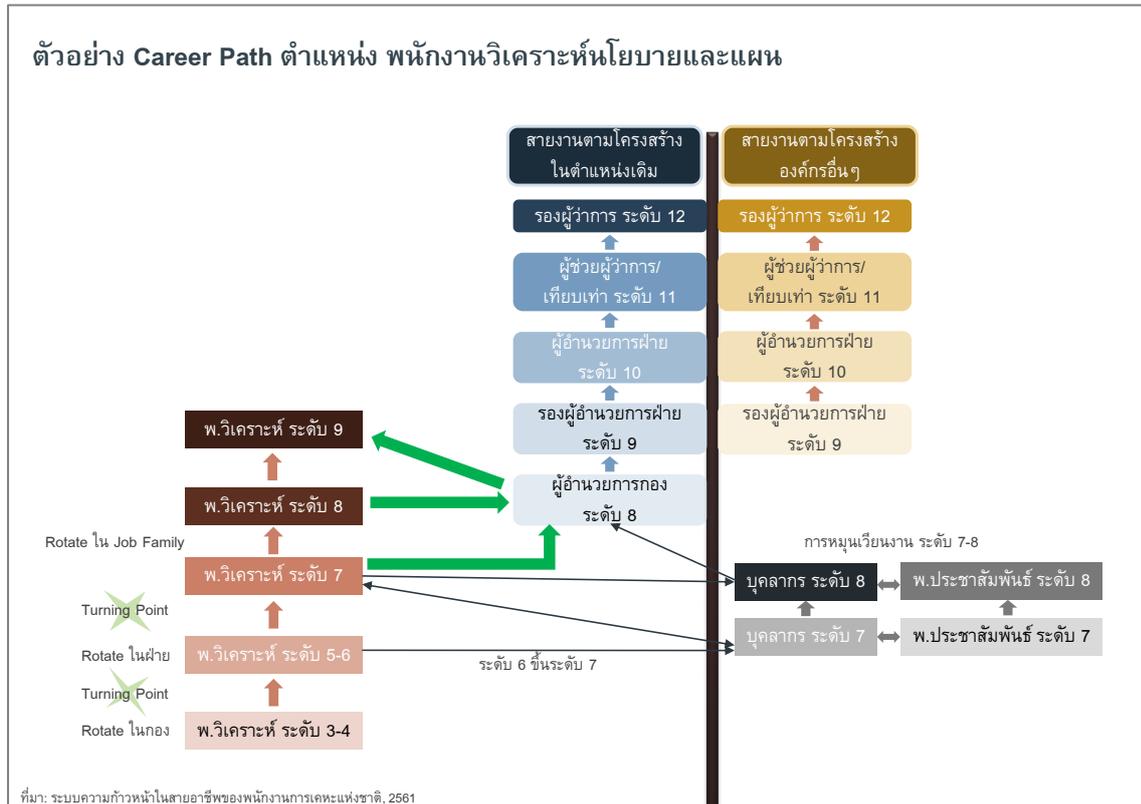
ตารางที่ ๔ - ๙ การเตรียมความพร้อมของพนักงานในระดับต่าง ๆ

ระดับ	การเตรียมความพร้อม
ระดับ ๑ - ๔	๑. ควรหมุนเวียนงานหรือเลื่อนระดับภายในกอง โดยผู้อำนวยการกองเป็นผู้พิจารณาการหมุนเวียนงาน และบันทึกข้อมูล เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง
ระดับ ๕ - ๖	๑. ควรหมุนเวียนงานหรือเลื่อนระดับภายในฝ่าย และควรมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานใหม่ไม่น้อยกว่า ๒ ปี ๒. กรณีไม่สามารถหมุนเวียนงานได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานหรือพัฒนางานที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง
ระดับ ๗	๑. สามารถหมุนเวียนงานภายในกลุ่มงานเดียวกัน และควรมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานใหม่ไม่น้อยกว่า ๒ ปี ๒. กรณีไม่สามารถหมุนเวียนงานได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานหรือพัฒนางานที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง ๓. มีสมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency) เหมือนกันอย่างน้อย ๒ ใน ๔ สมรรถนะของตำแหน่งเป้าหมาย และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอย่างน้อย ๑ สมรรถนะ หรือชื่อตำแหน่งเดียวกัน
ระดับ ๘	๑. สามารถหมุนเวียนงานภายในกลุ่มงานเดียวกัน และควรมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานใหม่ไม่น้อยกว่า ๒ ปี ๒. กรณีไม่สามารถหมุนเวียนงานได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานหรือพัฒนางานที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง ๓. มีสมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency) เหมือนกันอย่างน้อย ๒ ใน ๔ สมรรถนะของตำแหน่งเป้าหมาย ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้หรือทักษะอย่างน้อย ๑ สมรรถนะ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอย่างน้อย ๑ สมรรถนะ หรือชื่อตำแหน่งเดียวกัน
ระดับ ๙	๑. สามารถหมุนเวียนงานข้ามสายงานตามโครงสร้างองค์กรหรือภายในองค์กร ๒. กรณีไม่สามารถหมุนเวียนงานได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบหมายงานหรือพัฒนางานที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง

ระดับ	การเตรียมความพร้อม
ระดับ ๑๐ - ๑๑	๑. สามารถหมุนเวียนงานข้ามสายงานตามโครงสร้างองค์กรหรือภายในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเสนอคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติให้ความเห็นชอบและมีคำสั่งแต่งตั้งโดยผู้ว่าการฯ เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง

ที่มา: การเคหะแห่งชาติ

ภาพที่ ๔ - ๙ ตัวอย่างแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของ กทช.



การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรของ กทช. มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี โดยในปี ๒๕๖๒ ได้ดำเนินโครงการใน ๒ แนวทาง ได้แก่ (๑) แผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาบุคลากร จำนวน ๓ กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง ด้วยการจัดอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร กิจกรรมการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan) และกิจกรรมการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น และ (๒) งานประจำ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นไปตามค่าคาดหวังขององค์กรได้ เช่น กิจกรรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและตัวชี้วัดองค์กร กิจกรรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับการส่งเสริมธรรมาภิบาลขององค์กร กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

พนักงานของ กทช. จะได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์เช่นเดียวกันกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี เงินช่วยเหลือในการคลอดบุตรหรือการศึกษาของบุตร รวมไปถึงการขอกู้เงินจากธนาคารของรัฐ (ธนาคารออมสินและธนาคารอาคารสงเคราะห์) และบริการรถรับ-ส่งผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์คู่เทียบการกีฬาแห่งประเทศไทยและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นองค์กรที่กำกับด้านนโยบาย การกีฬาแห่งประเทศไทยมีวิสัยทัศน์เพื่อ “พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ” การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีความสุขในการทำงาน

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของ กทท. ในปัจจุบันมีกรอบอัตรากำลังทั้งสิ้น ๖๑๑ อัตรา มีจำนวนพนักงานจริงจำนวน ๖๐๒ อัตรา และผู้ช่วยปฏิบัติงาน ๗๐๘ อัตรา รวมทั้งสิ้น ๑,๓๑๐ อัตรา ซึ่งในแต่ละฝ่าย/สำนักมีจำนวนพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงาน แสดงดังตารางที่ ๔ - ๑๐

ตารางที่ ๔ - ๑๐ อัตรากำลังในปัจจุบันของ กทท.

สังกัด	พนักงาน	ผู้ช่วยปฏิบัติงาน	รวม
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	๘	๓	๑๑
ฝ่ายกีฬาภูมิภาค	๒๒๓	๒๑๕	๔๓๘
ฝ่ายการคลัง	๕๘	๓๒	๙๐
ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ	๔๑	๑๒๐	๑๖๑
ฝ่ายธุรกิจและสิทธิประโยชน์	๗๒	๗๘	๑๕๐
ฝ่ายกีฬาสถาน	๓๒	๑๒	๔๔
สำนักผู้ว่าการ	๔๑	๓๕	๗๖
ฝ่ายนโยบายและแผน	๒๖	๒๒	๔๘
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๒๖	๑๔	๔๐
ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา	๒๕	๒๕	๕๐
ฝ่ายกีฬาอาชีพและกีฬามวย	๒๒	๑๒๓	๑๔๕
ผ่านสารสนเทศและวิชาการกีฬา	๑๘	๑๗	๓๕
สำนักงานควบคุมการใช้สารต้องห้ามทางการกีฬา	๑๙	๑๒	๓๑
รวม	๖๑๑	๗๐๘	๑,๓๑๙

เมื่อพิจารณาถึงกรอบอัตรากำลังของ กทท. เปรียบเทียบกับ ททท. (๑,๑๑๙ อัตรา) และ กคช. (๑,๖๖๒ อัตรา) จะพบว่า กทท. มีกรอบอัตรากำลังที่น้อยกว่าทั้ง ๒ หน่วยงาน การปรับโครงสร้างอัตรากำลังจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการขอปรับเพิ่มอัตรากำลังเป็นสิ่งที่จะต้องมีการขอความเห็นชอบและใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การศึกษาถึงความต้องการอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานและความสำคัญของการเพิ่มอัตรากำลังของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบว่าหน่วยงานใดควรได้รับการปรับเพิ่มอัตรากำลังก่อนหรือหลังจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ระดับการศึกษาของพนักงานของ กทท. ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ๒๙๘ คน รองลงมาได้แก่ ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ๒๒๓ คน เช่นเดียวกับกับผู้ช่วยปฏิบัติงานที่ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ๖๒๙ คน อย่างไรก็ตาม กทท. ยังคงมีพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๗๒ คน ซึ่งน้อยกว่าจำนวนพนักงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปเมื่อเปรียบเทียบกับ ททท. และ กคช. แล้วจะมี กทท. จึงควรมีการปรับการบรรจุพนักงานใหม่ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป เพื่อให้พนักงานส่วนนี้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แสดงดังตารางที่ ๔ - ๑๑

ตารางที่ ๔ - ๑๑ ระดับการศึกษาของพนักงาน กทท.

ระดับการศึกษา	จำนวน	ผู้ช่วยปฏิบัติงาน
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๗๒	๑๓
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	๒๙๘	๖๒๙
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	๒๒๓	๖๖
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	๙	-
รวม	๖๐๒	๗๐๘

อายุของพนักงาน กทท. ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๓๕-๔๙ ปี จำนวน ๗๒๘ คน ซึ่งอายุเฉลี่ยของพนักงาน กทท. อยู่ในช่วงวัยกลางคน กทท. จึงควรวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในระยะยาว และการสรรหาบุคลากรเข้ามาบรรจุเป็นพนักงานในอนาคต ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับภาระแห่งชาติแล้ว กทท. จะมีอายุเฉลี่ยของพนักงานที่น้อยกว่า กคช. ดังนั้น กทท. จึงอาจจะไม่มีผลกระทบต่อการเกิดช่องว่างจากการทำงานในระยะเวลาอันสั้นนี้ แสดงดังตารางที่ ๔ - ๑๒

ตารางที่ ๔ - ๑๒ อายุของพนักงาน กทท.

อายุ	พนักงาน	ผู้ช่วยปฏิบัติงาน
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๐	๒๗
๒๕ - ๓๔ ปี	๕๘	๒๘๕
๓๕ - ๔๙ ปี	๗๒๘	๓๕๙
๕๐ - ๖๐ ปี	๒๑๖	๓๗
รวม	๖๐๒	๗๐๘

เมื่อพิจารณาจากระดับชั้นของพนักงาน กทท. จะพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของ กทท. อยู่ในระดับ ๖ จำนวน ๒๑๔ คน รองลงมาคือ ระดับ ๗ จำนวน ๑๖๓ คน ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น จำเป็นต้องมีตำแหน่งที่ว่างลงของระดับผู้บริหาร ซึ่งตำแหน่งในระดับดังกล่าวมีอยู่อย่างจำกัด ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงควรจัดทำแนวทางที่เป็นไปได้ในการรักษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในระดับ ๖ เหล่านี้ ตัวอย่างการแก้ปัญหาการขาดแรงจูงใจในการทำงานของ ททท. ที่ประสบปัญหาการเลื่อนระดับชั้นของพนักงานขึ้นสู่ระดับบริหารที่มีจำนวนตำแหน่งจำกัด ด้วยการเพิ่มการเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้มีขึ้นเพิ่มมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน แม้ว่าพนักงานจะอยู่ในตำแหน่งเดิม เพื่อรอตำแหน่งที่อาจว่างในอนาคต จะยังสามารถได้รับขึ้นเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นได้ จึงสามารถรักษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ แสดงดังตารางที่ ๔ - ๑๓

ตารางที่ ๔ - ๑๓ จำนวนพนักงานแยกตามระดับของ กทท.

ระดับ	พนักงาน	ร้อยละ
ไม่มีระดับ	๓๙	๖.๔๘
ระดับ ๑	๒	๐.๓๓
ระดับ ๒	๑	๐.๑๖
ระดับ ๓	๔๙	๘.๑๕
ระดับ ๔	๕๓	๘.๘๐
ระดับ ๕	๒๘	๔.๖๕
ระดับ ๖	๒๑๔	๓๕.๕๕
ระดับ ๗	๑๖๓	๒๗.๐๘
ระดับ ๘	๓๖	๕.๙๘
ระดับ ๙	๑๓	๒.๑๖
ระดับ ๑๐	๔	๐.๖๖
รวม	๖๐๒	๑๐๐.๐

เมื่อเปรียบเทียบหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง ๓ แห่ง ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า หน่วยงานทั้ง ๓ แห่ง ต่างดำเนินการปรับปรุงแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดย กทท. จัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗ ขณะที่ ททท. และ กคช. จะเป็นฉบับทบทวนหรือปรับปรุงทั้ง ๒ หน่วยงานซึ่งจะมีการจัดทำแผนแม่บทฯ ฉบับใหม่ในปี ๒๕๖๔ นอกจากนี้ ทั้ง ๓ หน่วยงานต่างมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่ตอบสนองต่อภารกิจหลักขององค์กรเป็นอย่างดี ดังภาพที่ ๔ - ๑๐

ภาพที่ ๔ - ๑๐ การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ตามแผนแม่บทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

	 กทท.	 ททท.	 กคช.
แผน HR ปัจจุบัน	2563-2567	2558-2564 ฉบับทบทวน 2563-2564	2560-2564 ฉบับปรับปรุง 2561
วิสัยทัศน์	ส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานของภารกิจฯ แห่งประเทศไทย เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	ททท. เป็นผู้เฝ้าในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดเยี่ยม (Preferred Destination) อย่างยั่งยืน	มุ่งมั่นสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
พันธกิจ	1. บริหารจัดการระบบทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทองค์กรและเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3. ส่งเสริมและพัฒนาให้ภารกิจฯ แห่งประเทศไทยเป็นองค์กรแห่งความสุข 4. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีทักษะและสมรรถนะด้านวิชาชีพ 5. พัฒนา สนับสนุนการจัดการสภาพแวดล้อม และทรัพยากรให้เอื้อต่อการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	1. ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ 2. ขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 3. พัฒนาและให้บริการข้อมูลสารสนเทศด้านการท่องเที่ยว 4. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ด้านตลาด	1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร 2. พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ 3. ยกระดับค่านิยมองค์กรและความผูกพันของบุคลากร
ค่านิยม	VRSAT	SPIRITS	SOCIAL

ขณะที่ เมื่อเปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของทั้ง ๓ หน่วยงาน พบว่า ทั้ง ๓ หน่วยงานมีจุดแข็งที่ใกล้เคียงกัน เช่น มีเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน รวมถึงโอกาสที่ ทั้ง ๓ หน่วยงานมองว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และนโยบายของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป จะเป็นโอกาสในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของ ทท. และ กคช. มองว่ายังคงไม่มีความชัดเจนด้านโครงสร้างและความก้าวหน้าในการทำงาน ขณะที่ กทท. มองว่าการปฏิบัติงานเชิงรับของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและการขาดวิทยากรภายในเป็นจุดอ่อนของ กทท. ขณะที่ อุปสรรคของ กทท. คือ ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรต่างรุ่น แต่ ททท. และ กคช. มองว่านโยบายการจัดสรรงบประมาณและข้อจำกัดด้านกฎระเบียบในการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่ทำให้การทำงานล่าช้ากว่าเอกชน รวมถึงการสรรหาบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการทำงานในอนาคต ดังภาพที่ ๔ - ๑๑

ภาพที่ ๔ - ๑๑ การเปรียบเทียบ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กทท. ททท. และ กคช.

SWOT			
S	<ul style="list-style-type: none"> - มีบรรยากาศที่เหมาะสมในการทำงาน - มีเครื่องมือและระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรระดับ 6 ขึ้นไปมีองค์ความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เนื่องจากทำงานอยู่ในหน่วยงานมานาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล - มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา
W	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล กทท. ปฏิบัติงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก - ขาดการสร้างวิทยากรภายใน หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ - ความไม่ชัดเจนของความก้าวหน้าในงาน - การหมุนเวียนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งไม่สัมพันธ์กับงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างในบางฝ่ายยังไม่สอดคล้องกับภารกิจ - ระบบสารสนเทศยังไม่ได้รับการพัฒนาให้ครอบคลุมในทุกส่วนงานทรัพยากรบุคคล
O	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายของรัฐบาล ไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนา ปรับปรุง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ - การเปรียบเทียบกับองค์กรคู่เทียบ เพื่อปรับปรุงในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - สื่อออนไลน์ที่ครอบคลุมทั่วโลก ส่งผลต่อรูปแบบการทำตลาดการบริหารงานและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้ง่ายขึ้น - นโยบายรัฐบาลต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความโปร่งใสและทันต่อการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการขยายอายุการเกษียณไปอีก 3 ปี - แนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
T	<ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ของคนน้อยลง - ความแตกต่างในแนวความคิดของคนต่างรุ่น 	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลที่จำกัดงบประมาณ ด้านการบริหารและบุคลากร - คนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถไม่นิยมเข้ารับราชการ/รัฐวิสาหกิจ ทำให้ขาดกำลังคนทดแทน 	<ul style="list-style-type: none"> - กฎระเบียบในการทำงานทำให้ การดำเนินงานบางอย่างช้ากว่าเอกชน - การพัฒนาบุคลากรยังไม่พร้อมรองรับโครงการในอนาคต

การเปรียบเทียบด้านโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของ กกท. ททท. และ กคช. ซึ่งทั้ง ๓ หน่วยงานมีการวางโครงสร้างตามภารกิจขององค์กรเป็นอย่างดี กล่าวคือ ทั้ง ๓ หน่วยงานได้มีการวางโครงสร้างองค์กรตามภาระหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายได้รับและตามพื้นที่ที่ต้องดำเนินงาน แต่จะเห็นได้ว่าจำนวนฝ่าย/สำนักและกอง ของ กกท. มีจำนวนน้อยกว่า ททท. และ กคช. รวมไปถึงกรอบอัตรากำลังของ กกท. ที่มีเพียง ๖๑๑ อัตรา ขณะที่ ททท. และ กคช. มีกรอบอัตรากำลังเท่ากับ ๑,๑๑๙ และ ๒,๒๖๐ อัตรา ตามลำดับ จึงทำให้ กกท. มีจำนวนพนักงานที่น้อยกว่าทั้ง ๒ หน่วยงาน อย่างไรก็ตาม จำนวนลูกจ้างของ กกท. กลับมีจำนวนมากกว่า ททท. และ กคช. ดังภาพที่ ๔ - ๑๒

ภาพที่ ๔ - ๑๒ การเปรียบเทียบโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของ กกท. ททท. และ กคช.

			
โครงสร้างองค์กร			
ฝ่าย/สำนัก	13 ฝ่าย	24 ฝ่าย	27 ฝ่าย
กองหรือเทียบเท่า	36 กอง	49 กอง	111 กอง
กรอบอัตรา	611 คน	1,119 คน	2,260 คน
พนักงาน	602 คน	994 คน	1,662 คน
ลูกจ้าง			
- ลูกจ้างหน่วยงาน	-	50-60 คน	5 คน
- ลูกจ้างเหมาบริการ	-	200 คน	584 คน
- ลูกจ้างโครงการ	708 คน	270 คน	-

เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของทั้ง ๓ หน่วยงาน พบว่ามีความแตกต่างกันระหว่างการดำเนินงานของ กทท. กับ ททท. และ กคช. ในด้านวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดย กทท. เปิดรับพนักงานจากผู้ช่วยปฏิบัติงาน ททท. มีการเปิดสรรหาพนักงานจากภายนอกทั้งหมด ขณะที่ กคช. กำหนดสัดส่วนของการรับพนักงานทั้งจากลูกจ้าง และบุคคลภายนอก นอกจากนี้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กทท. เองก็มีความแตกต่างจาก ๒ หน่วยงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กทท. เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาในลักษณะของช่วงคะแนน ขณะที่ ททท. และ กคช. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งทำให้การประเมินมีความโปร่งใสและลดการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา อีกทั้ง การบริหารจัดการลูกจ้าง กทท. มีการดำเนินงานด้วยองค์กร แต่ ททท. และ กคช. มีการจัดจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการและทำสัญญาเป็นรายปี ดังภาพที่ ๔ - ๑๓

**ภาพที่ ๔ - ๑๓ การเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล
ของ กทท. ททท. และ กคช.**

			
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	รับสมัครจากผู้ช่วยปฏิบัติงาน	รับสมัครผ่านระบบเปิด ผ่านเว็บไซต์	การสรรหา แบ่งเป็น 2 ส่วน (1) ลูกจ้าง ร้อยละ 60 (2) บุคคลภายนอก ร้อยละ 40
การวางแผนทดแทนอัตรากำลัง	มีการประเมินอัตรากำลังและจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ระยะ 3-5 ปี	มีการประเมินอัตรากำลังและจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ระยะ 3-5 ปี	มีการประเมินผู้ที่เหมาะสมและกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งล่วงหน้า 2 ปี
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ประเมินผลงานโดยผู้บังคับบัญชาในช่วงคะแนน 4 ช่วง ได้แก่ (1) ควรปรับปรุง < 60 คะแนน (2) พอใช้ 60 - 69 คะแนน (3) ปานกลาง 70 - 79 (4) ดี 80 - 89 คะแนน (5) ดีเยี่ยม 90 คะแนนขึ้นไป	การประเมินผลงานผ่านระบบออนไลน์ (PMS) (1) KPI รายบุคคล คิดเป็นร้อยละ 50 (2) Individual Development Plan (IDP) คิดเป็นร้อยละ 30 (3) Management Evaluation คิดเป็นร้อยละ 20	การประเมินผลงานผ่านระบบออนไลน์ (1) KPI ร้อยละ 80 (2) Competency ร้อยละ 20
การพัฒนาบุคลากร	- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดทำหลักสูตร - สามารถอบรมภายนอกได้	- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดทำหลักสูตร - โครงการ Genesis ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้การทำงานแบบ Cross Function	- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดทำหลักสูตร - สามารถอบรมภายนอกได้
การบริหารจัดการลูกจ้าง	ดำเนินงานด้วยพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงาน	จัดจ้างให้เอกชนดำเนินงาน แบบสัญญารายปี	จัดจ้างให้เอกชนดำเนินงาน แบบสัญญารายปี

ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ความก้าวหน้าทางอาชีพ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ของทั้ง ๓ หน่วยงานมีความคล้ายคลึงกันในหลายส่วน โดยผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของทั้ง ๓ หน่วยงานได้รับเช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ มีการจัดทำความก้าวหน้าทางอาชีพ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ดังภาพที่ ๔ - ๑๔

ภาพที่ ๔ - ๑๔ การเปรียบเทียบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ความก้าวหน้าทางอาชีพ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. ททท. และ กคช.



ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	ได้รับเช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ	ได้รับเช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ - อำนวยความสะดวกแก่การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล	ได้รับเช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ
ความก้าวหน้าทางอาชีพ	อยู่ในระหว่างการจัดทำตามแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. 2563 - 2567		
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR	- ระบบสแกนนิ้วมือเข้า-ออกงาน - Application	ระบบ Performance Management System (PMS)	ระบบ Human Resource Management System (HRS)
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร			

สำหรับหลักเกณฑ์/เครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๓ หน่วยงานได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์/เครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นอย่างดี ทั้งในด้านการจัดกลุ่มงาน (Job Family) แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) และสมรรถนะ (Competency) อย่างไรก็ตาม กทท. ยังคงขาดการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) ขณะที่สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Competency) ของทั้ง ๓ หน่วยงานยังอาจมีการกำหนดที่ไม่ชัดเจนนัก ดังภาพที่ ๔ - ๑๕

ภาพที่ ๔ - ๑๕ การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์/เครื่องมือด้านทรัพยากรบุคคล
ของ กทท. ททท. และ กคช.

			
หลักเกณฑ์/เครื่องมือด้าน HR			
1) การจัดกลุ่มงาน (Job Family)			
2) แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description)			
3) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification)			
4) สมรรถนะ (Competency)			
4.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)			
4.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)			
4.3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency)			
4.4 สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Competency)			

บทที่ ๕

การวิเคราะห์การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) หมายถึง แผนดำเนินการขององค์กรในอนาคต ที่มีการระบุถึง และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่ต้องการจะเกิดขึ้นภายใต้มุมมองต่างๆ ของ Balanced Scorecard ทั้ง ๔ มิติ

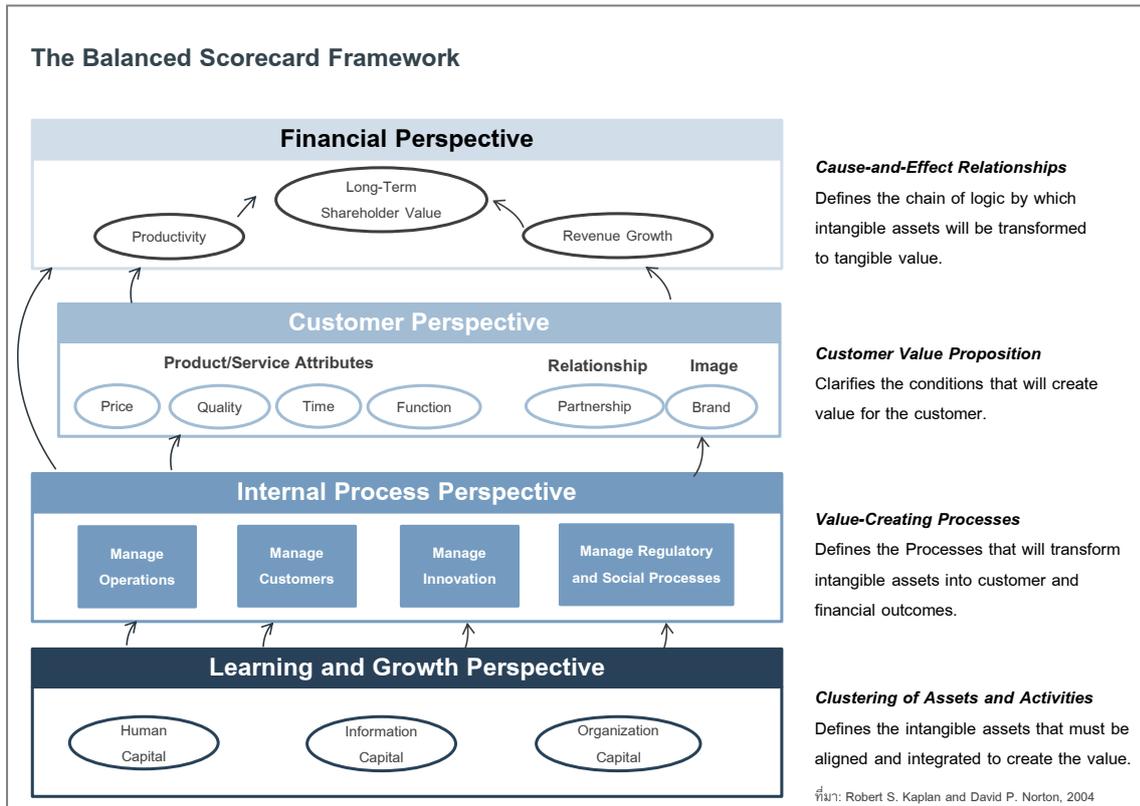
๕.๑ แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่ง ที่อาศัยการ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ โดย BSC เป็นเครื่องมือทางด้านจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้ องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี ๑๙๙๗ พบว่า องค์กรในอเมริกาส่วนใหญ่ นิยมใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก จึงได้เสนอแนวคิด การประเมินผลองค์กรด้วยการพิจารณาตัวชี้วัดใน ๔ มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมอง ด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและ ผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง ๔ ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดย วัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้น จึงกำหนด ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้น กระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

ภาพที่ ๕ - ๑ โครงสร้างของ Balance Scorecard



ที่มา: Robert S. Kaplan and David P. Norton, ๒๐๐๔

๕.๑.๑ กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
๒. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
๓. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งแนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ ๔ มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
๔. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

๕. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
๖. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้ (๑) การจัดทำตัวชี้วัด (๒) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน และ (๓) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
๗. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

๕.๒ การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard

๕.๒.๑ การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ให้เข้ากับบริบทของระบบราชการ โดยแบ่งเป็นมิติต่างๆ ดังนี้

- (๑) **มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ** เทียบได้กับมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ของ Kaplan และ Norton มิติดังนี้เน้นให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการได้รับประโยชน์ เช่น ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- (๒) **มิติด้านคุณภาพการให้บริการ** เทียบได้กับมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) โดยเน้นให้ส่วนราชการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ และให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ
- (๓) **มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** เทียบได้กับมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) โดยเน้นให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาให้บริการ และการใช้จ่ายเงินอย่างคุ้มค่า เป็นต้น
- (๔) **มิติด้านการพัฒนาองค์กร** เทียบได้กับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยเน้นให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราการกำลัง การจัดสรรอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพ การมอบอำนาจการตัดสินใจ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน เป็นต้น

๕.๒.๒ การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในการจัดทำการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๕ มุมมอง ดังนี้

๑. **มุมมองด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)**
มุมมองที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับต่างๆ อย่างไรให้ชัดเจนและโปร่งใส
๒. **มุมมองด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Life)** มุมมองที่แสดงว่าองค์กรมีการบริหารการดำเนินงานของทรัพยากรบุคคลอย่างไรให้มีความสมดุลในการปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงตามยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม
๓. **มุมมองด้านประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)**
มุมมองที่แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความพึงพอใจ มีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างหลักการวัดผลสำเร็จ เช่น มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน โปร่งใส มีการนำระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
๔. **มุมมองด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Efficiency)** การบริหารจัดการภายใน โดยมุมมองนี้จะแสดงให้เห็นว่าจุดสำคัญหลักที่องค์กรจะต้องปรับปรุง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป
๕. **มุมมองด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)**
มุมมองที่กำหนดว่าแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลองค์กรอย่างไร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคคลองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เช่น การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบ Commitment ให้แก่บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

๕.๓ แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)

การวิเคราะห์จัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) เป็นเครื่องมือในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ที่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานตามแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมและมีการเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ ในการสร้างแผนที่กลยุทธ์สำหรับแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ กทท. ได้กำหนดมุมมอง (Perspectives) การประเมินองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวคิดของ Balance Scorecard

๕.๓.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

- (๑) กำหนดคุณค่าหลักขององค์กร โดยแบ่งออกเป็นมิติต่างๆ ได้แก่ (๑) มิติประสิทธิผล (๒) มิติคุณภาพการบริการ (๓) มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ (๔) มิติการพัฒนาองค์กร
- (๒) ความสัมพันธ์ของ ๔ มิติ ในแผนที่กลยุทธ์ โดยเรียงลำดับจากบนลงล่าง ได้แก่ (๑) มิติประสิทธิผล (๒) มิติคุณภาพการบริการ (๓) มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ (๔) มิติการพัฒนาองค์กร
- (๓) นำกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มาเขียนให้ตรงกับมิติ เช่น
 - มิติประสิทธิผล เน้นความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร
 - มิติคุณภาพการบริการ เน้นคุณภาพที่เป็นผลผลิตขององค์กรที่สร้างขึ้น
 - มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เน้นกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี
 - มิติการพัฒนาองค์กร เน้นด้านทรัพยากรบุคคล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น
- (๔) เชื่อมโยงกลยุทธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ทั้งในมิติเดียวกันและข้ามมิติ
- (๕) มิติการพัฒนาองค์กรเป็นฐานของ ๓ มิติ ดังนั้น กลยุทธ์ที่อยู่ในมิติการพัฒนาองค์กร จะไปส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทั้งหมดใน ๓ มิติข้างบน

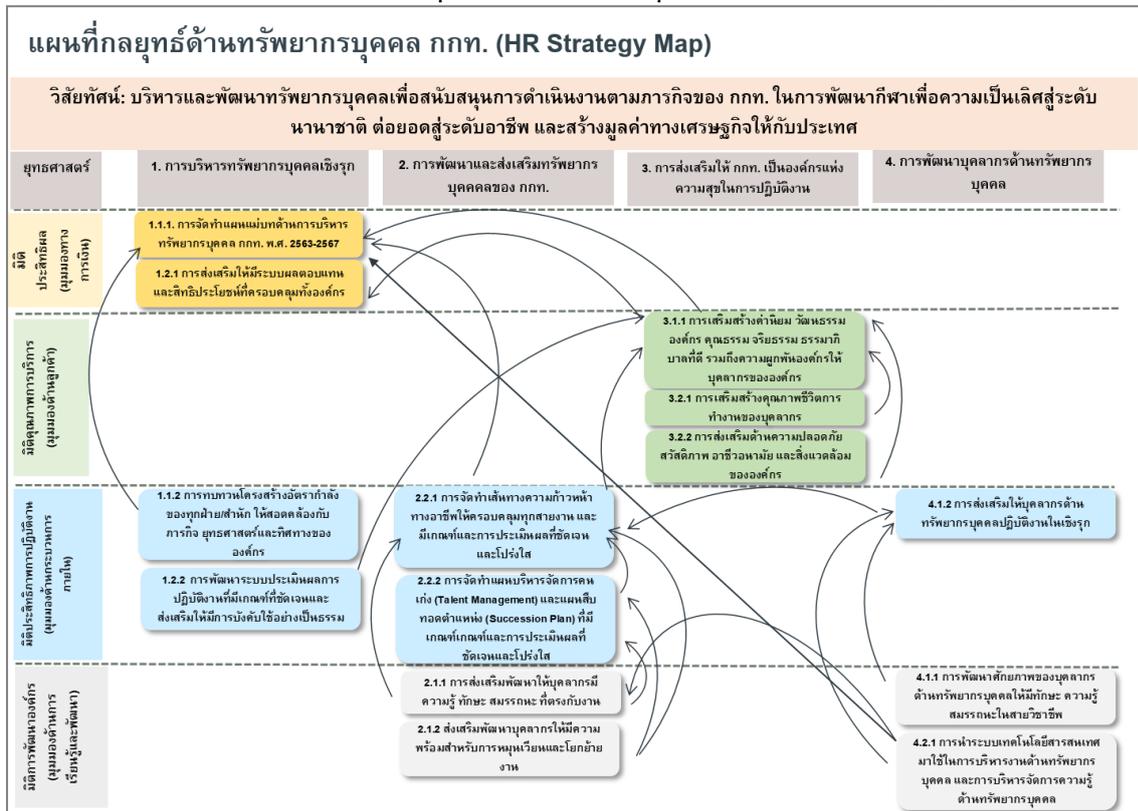
- (๖) ตรวจสอบการส่งต่อกลยุทธ์
 - ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
 - ขนาดหรือความแรงในการผลักดัน

(๗) ทุกกลยุทธ์กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จ

๕.๓.๒ แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล กทท.

แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ โดยพิจารณาจากมิติตามแนวคิด Balanced Scorecard ได้แก่ (๑) มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ (มุมมองด้านการเงิน) (๒) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (มุมมองด้านลูกค้า) (๓) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) และ (๔) มิติด้านการพัฒนาองค์กร (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) เป็นดังภาพที่ ๕ - ๒ภาพที่ ๕ -

ภาพที่ ๕ - ๒ แผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล กทท. (HR Strategy Map)



ทั้งนี้ รายละเอียดของแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และตัวชี้วัด จะกล่าวถึงในบทที่ ๘ต่อไป

๕.๓.๓ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑: จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- การจัดประชุมผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การเผยแพร่ข่าวสาร/ข้อมูลในสื่อต่างๆ

เครื่องมือ:

- การประชุม/จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ
- สื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้เพื่อการสื่อสารสร้างความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ ๒: การประเมินสถานภาพ และความคาดหวังด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร
- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เครื่องมือ:

- การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
- การประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารสายงานหลักและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- แบบประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ ๓: การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการขององค์กร
- การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร)

เครื่องมือ:

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การวิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงาน (Gap Analysis)

ขั้นตอนที่ ๔: การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคลตามหลักการ HR Strategy Map ได้แก่

- การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
- การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ค่าพื้นฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมาย

เครื่องมือ:

- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การวิเคราะห์แรงเสริม - แรงต้าน (Force Field Analysis)

ขั้นตอนที่ ๕: การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลพร้อมแผนงานโครงการ

- การจัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์
- การเสนอแผนกลยุทธ์ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ต่อฝ่ายบริหาร
- การจัดทำรายการแผนงาน/โครงการรองรับ

เครื่องมือ:

- แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template)
- แบบฟอร์มรายการแผนงาน/โครงการรองรับแผนกลยุทธ์

๕.๔ แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๕.๔.๑ แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

- (๑) ประเมินสภาพแวดล้อมให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis
- (๒) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรในระยะยาว
- (๓) กำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร
- (๔) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เชิงรุกขององค์กร เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด
- (๕) ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ (Goals) หรือผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวที่ต้องการ
- (๖) ทุกเป้าประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อนำมาใช้วัดระดับ
- (๗) ทุกตัวชี้วัด (KPI) กำหนดเป้าหมายในแต่ละปีของแผนอย่างชัดเจน
- (๘) ทุกเป้าหมายให้กำหนดกลยุทธ์ (Strategy)
- (๙) แปลงกลยุทธ์ (Strategic) ให้ออกมาเป็นแผนงานและโครงการ (Initiative) ตลอดระยะเวลาของแผน

๕.๔.๒ ข้อเสนอแนะการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

๕.๔.๒.๑ กรอบแผนที่นำทางของ Deloitte

Deloitte ได้จัดทำกรอบแผนที่นำทาง (Roadmap) ๑๐ ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาและนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังนี้

(๑) เข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผู้วางยุทธศาสตร์ควรมีความเข้าใจสภาพตลาดแรงงานและแนวโน้ม และมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรและลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ต่างๆ เพื่อให้สามารถวางแผนทรัพยากรและการเติบโตของกำลังแรงงานได้มีประสิทธิภาพ

(๒) กำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะแสดงแผนที่นำทางสำหรับสร้างมูลค่าจากกำลังแรงงานขององค์กร และรวมข้อแนะนำที่องค์กรควรปฏิบัติในการแข่งขันเพื่อดึงดูดกระตุ้น พัฒนา และรักษาทั้งบุคลากรใหม่และปัจจุบันให้อยู่กับองค์กร

(๓) กำหนดกลไกขับเคลื่อนประสิทธิภาพหลักด้านทรัพยากรบุคคล

ควรมีการพัฒนามาตรการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขนานไปกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการติดตามการดำเนินงานและส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงต่างๆ

(๔) แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

แบ่งกลุ่มกำลังแรงงานขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดว่ากลุ่มไหนมีความสำคัญมากที่สุดต่อการบรรลุผลที่ต้องการขององค์กร ทำการประเมินความต้องการของแต่ละกลุ่ม และกำหนดบริการด้านทรัพยากรบุคคล

(๕) กำหนดลำดับความสำคัญของการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล

วิเคราะห์ต้นทุน ประโยชน์ และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในวัฏจักรของกำลังแรงงานตั้งแต่ การได้มา การพัฒนา การให้รางวัล และการเกษียณอายุ และทำการพัฒนามาตรการการจัดลำดับความสำคัญที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

(๖) ออกแบบการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล

ออกแบบและบังคับใช้แนวทางด้านทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นของวัฏจักรกำลังแรงงาน จากการรับสมัครจนถึงเกษียณอายุ และพัฒนาความสามารถที่จะตอบสนองความท้าทายทางยุทธศาสตร์

(๗) สร้างกรอบการให้บริการสำหรับงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล

ควรกำหนดรูปแบบบริการด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กร และกำหนดบทบาท กลไกในการกำกับดูแล และทางเลือกในการบริการ รวมทั้งระบุ ระบบ ขั้นตอน และโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

(๘) เสริมสร้างขีดความสามารถทางด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

การสร้างมาตรฐานกลางที่หน่วยงานจะดำเนินการใช้ร่วมกัน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของแพลตฟอร์ม นอกจากนี้ ยังไปถึงการสร้างโครงสร้างพื้นฐานกลางเพื่อการแบ่งปันกันใช้ประโยชน์ในหลายหน่วยงาน

(๙) ปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

มีเครื่องมือ กระบวนการ และโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยในการทำงานของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล และควรมีการสร้างระดับการให้บริการที่เหมาะสมและมีเป้าหมายในการให้บริการ รวมทั้งดูแลต้นทุนให้เทียบเคียงได้กับค่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม

(๑๐) สื่อสารมูลค่าของงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้น

ควรสื่อสารกับผู้นำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และให้บุคคลดังกล่าวมีส่วนร่วมเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความผูกพัน นอกจากนี้ การสื่อสารควรเกิดควบคู่ไปกับการตอบโจทยความท้าทายด้านบุคลากรขององค์กรให้ได้

๕.๔.๒.๒ การสร้างยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของ HayGroup

HayGroup เสนอข้อกำหนด ๖ ประการสำหรับการสร้างยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถนำไปพัฒนาแผนกำลังแรงงานที่บุคลากรสร้างผลงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังนี้

(๑) การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร

บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์องค์กร บุคลากร และงานขององค์กร และเข้าใจปัจจัยภายนอกที่อาจจะกระทบความต้องการของบุคลากร เช่น สถานะเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยจะต้องนำความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแปลงมาเป็นแผนกำลังแรงงานเพื่อให้ได้ ๕ สิ่ง ได้แก่ จำนวนบุคลากร ทักษะ สถานที่ ระดับ และต้นทุนที่ถูกต้อง

(๒) การเน้นสิ่งที่ถูกต้อง

ควรมีการกำหนดว่าจะเน้นที่ทรัพยากรส่วนใดเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มของงานและผลตอบแทนการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลที่น่าพอใจ รวมถึงการเน้นที่บริการด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญต่ออนาคตขององค์กร

(๓) การทำให้มาตรฐานและความแตกต่างสมดุลกัน

การสร้างสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นกับมาตรฐานที่ใช้ปฏิบัติงาน จะทำให้สามารถพัฒนาองค์กรได้รวดเร็วขึ้น

(๔) การสร้างกรอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคลากรแบบบูรณาการ

การแปลงกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลสู่รายละเอียดของขั้นตอนและนโยบาย ประกอบด้วย การกำหนดจำนวนและระดับความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสม การมีโครงสร้างและสถานที่ที่เหมาะสม การมีข้อมูลและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และการกำกับดูแลและการบริหารจัดการผลงานที่เหมาะสม เพื่อที่จะสร้างผลงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและข้อกำหนดขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

(๕) การดำเนินการแบบยั่งยืน

การดำเนินการแบบยั่งยืนรวมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะต้องมีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดในอนาคตและนำมารวมกับการออกแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

(๖) การสร้างความสามารถด้านทรัพยากรบุคคล

การสร้างทีมงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ โดยการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นและเข้าใจธุรกิจและสิ่งแวดล้อมขององค์กร และสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กรมาเป็นข้อกำหนดด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ ๖

แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๗

๖.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

“บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของ กทท. ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ”

๖.๒ พันธกิจ (Mission)

๑. การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กทท. เชิงรุก ให้สนับสนุนภารกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๒. การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กทท. ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจและงานขององค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและนวัตกรรมเทคโนโลยี

๓. การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

๔. การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคลได้ตามกลยุทธ์ขององค์กร และส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

๖.๓ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

เป้าประสงค์ที่ ๑.๑ การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและปัจจัยภายนอก

กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๑ การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๒ การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร

เป้าประสงค์ที่ ๑.๒ ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๑ การส่งเสริมให้มีระบบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๒ การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนและส่งเสริมให้มีการบังคับใช้อย่างเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กกท.

- เป้าประสงค์ที่ ๒.๑** การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กกท. ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่เหมาะสม กับความต้องการขององค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและ นวัตกรรมเทคโนโลยี
- กลยุทธ์ที่ ๒.๑.๑** การส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ตรงกับงาน
- กลยุทธ์ที่ ๒.๑.๒** ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการหมุนเวียนและโยกย้ายงาน
- เป้าประสงค์ที่ ๒.๒** การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้บริหาร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพได้
- กลยุทธ์ที่ ๒.๒.๑** การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน และมี เกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส
- กลยุทธ์ที่ ๒.๒.๒** การจัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีเกณฑ์เกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและ โปร่งใส

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน

- เป้าประสงค์ที่ ๓.๑** การปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างความผูกพันองค์กรให้แก่บุคลากร
- กลยุทธ์ที่ ๓.๑.๑** การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงความผูกพันองค์กรให้บุคลากรขององค์กร
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๒** การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร และจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย
- กลยุทธ์ที่ ๓.๒.๑** การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร
- กลยุทธ์ที่ ๓.๒.๒** การส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุวีถีภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล

- เป้าประสงค์ที่ ๔.๑** การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กร
- กลยุทธ์ที่ ๔.๑.๑** การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะ ความรู้ สมรรถนะในสายวิชาชีพ
- กลยุทธ์ที่ ๔.๑.๒** การส่งเสริมให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานในเชิงรุก
- เป้าประสงค์ที่ ๔.๒** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร
- กลยุทธ์ที่ ๔.๒.๑** การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล

ภาพที่ ๖ - ๑ ภาพรวมแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

ภาพรวมแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗

วิสัยทัศน์	บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของ กทท. ในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศสู่ระดับนานาชาติ ต่อยอดสู่ระดับอาชีพ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ			
ยุทธศาสตร์	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)	การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กทท. (Capability Enhancement)	การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน (Happy Workplace)	การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล (HR Personnel Development)
เป้าประสงค์	1.1 การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและปัจจัยภายนอก 1.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบครัวบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน	2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กทท. ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและนวัตกรรมเทคโนโลยี 2.2 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้บริหาร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพได้	3.1 การปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร และเสริมสร้างความผูกพัน องค์กรให้แก่บุคลากร 3.2 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร และจัดมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย	4.1 การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กร 4.2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร
กลยุทธ์	1.1.1 การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. 2563-2567 1.1.2 การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่ายสำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร 1.2.1 การส่งเสริมให้มีระบบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร 1.2.2 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนและส่งเสริมให้มีการบังคับใช้อย่างเป็นธรรม	2.1.1 การส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ตรงกับงาน 2.1.2 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการหมุนเวียนและโยกย้ายงาน 2.2.1 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน และมีเกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส 2.2.2 การจัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบต่อตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีเกณฑ์เกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.1.1 การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร คุณธรรม จริยธรรม ชรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงความผูกพัน องค์กรให้บุคลากรขององค์กร 3.2.1 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร 3.2.2 การส่งเสริมด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมขององค์กร	4.1.1 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะความรู้ สมรรถนะในสายวิชาชีพ 4.1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานไม่เชิงรุก 4.2.1 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล

๖.๔ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ระหว่างปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗ ดังตารางที่ ๖ - ๑ ถึง ๖ - ๔ ดังนี้

ตารางที่ ๖ - ๒ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ที่ ๑

	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
ยุทธศาสตร์ที่ ๑	๑.๑ การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและปัจจัยภายนอก	การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กกท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗	๑ แผน	-	-	-
		การทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังของ กกท. ให้สอดคล้องกับภารกิจองค์กร	การทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังแล้วเสร็จ ๑ เรื่อง	การทบทวนแผนอัตรากำลังแล้วเสร็จ ๑ แผน	การทบทวนแผนอัตรากำลังแล้วเสร็จ ๑ แผน	การทบทวนแผนอัตรากำลังแล้วเสร็จ ๑ แผน
	๑.๒ ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน	การปรับปรุงและกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ให้มีเกณฑ์ที่ชัดเจนอย่างน้อย ๑ หลักเกณฑ์ ผูกกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำไปบังคับใช้ในองค์กร	การปรับปรุงและกำหนด KPIs อย่างน้อย ๑ หลักเกณฑ์	-	-	-
		การปรับปรุงผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ (ตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน) ให้ครอบคลุมทั้งพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติการ	-	อย่างน้อย ๑ ครั้ง	อย่างน้อย ๑ ครั้ง	อย่างน้อย ๑ ครั้ง

ตารางที่ ๖ - ๓ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ที่ ๒

	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
ยุทธศาสตร์ที่ ๒	๒.๑ พัฒนาศักยภาพบุคคลของ กกท. ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและนวัตกรรมเทคโนโลยี	ร้อยละของบุคลากร กกท. ที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ทักษะ สมรรถนะสมรรถนะเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐
		ร้อยละของบุคลากร กกท. ที่มีสมรรถนะเป็นไปตามระดับความคาดหวัง	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๖๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๖๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐
	๒.๒ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้บริหาร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพได้	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	สามารถดำเนินการตามแผนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	สามารถดำเนินการตามแผนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐	สามารถดำเนินการตามแผนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐	สามารถดำเนินการตามแผนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐๐
		ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	สามารถจัดทำหลักเกณฑ์และดำเนินการตามแผนได้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ ๘๐	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ ๙๐	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ ๑๐๐

ตารางที่ ๖ - ๔ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ที่ ๓

	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
ยุทธศาสตร์ที่ ๓	๓.๑ ปลุกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างความผูกพันองค์กรให้แก่บุคลากร	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเข้าร่วมอบรม/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาลที่ดีในการปฏิบัติงาน	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔
		ร้อยละของการผ่านเกณฑ์วัดความรู้ จากการศึกษาที่บุคลากรเข้าร่วมอบรม/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาลที่ดีในการปฏิบัติงาน	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐
		ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเข้าร่วมอบรม/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรรักและผูกพันกับองค์กร	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔
		ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการได้ตามแผนส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และเสริมสร้างความผูกพันองค์กร	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐
	๓.๒ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร และจัดมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในองค์กร	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔
		ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเข้าร่วมอบรม/กิจกรรมที่ส่งเสริมด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในองค์กร	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔	มากกว่า ๔
		ร้อยละของการผ่านเกณฑ์วัดความรู้ จากการศึกษาที่บุคลากรเข้าร่วมอบรม/กิจกรรมที่ส่งเสริมด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในองค์กร	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐

ตารางที่ ๖ - ๕ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ที่ ๔

	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			
			๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
ยุทธศาสตร์ที่ ๔	๔.๑ การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กร	ร้อยละของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเนื้อหาที่ตรงกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐
		จำนวนฝ่าย/สำนักที่บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลได้เข้าไปร่วมทำงานเพื่อให้เข้าใจการทำงานและความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล	ไม่น้อยกว่า ๒ ฝ่าย/สำนัก	ไม่น้อยกว่า ๓ ฝ่าย/สำนัก	ไม่น้อยกว่า ๔ ฝ่าย/สำนัก	ไม่น้อยกว่า ๔ ฝ่าย/สำนัก
	๔.๒ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร	ระดับความสำเร็จของระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล วัดจากร้อยละของข้อมูลพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติการ ที่มีการบันทึกในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
		จำนวนชุดความรู้หรือข้อมูลที่เพิ่มในระบบบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Knowledge Management)	ไม่น้อยกว่า ๑ เรื่อง	ไม่น้อยกว่า ๒ เรื่อง	ไม่น้อยกว่า ๓ เรื่อง	ไม่น้อยกว่า ๔ เรื่อง

บทที่ ๗

โครงการของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗

๗.๑ แนวทางการคัดเลือกโครงการ

๑. ความสอดคล้องของโครงการกับยุทธศาสตร์ของกทท. และนโยบายของรัฐบาล

โครงการที่คัดเลือกในแผนแม่บทฯ ฉบับนี้ จึงควรมีวัตถุประสงค์ และ/หรือผลลัพธ์ เพื่อพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลในระบบบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง อาทิเช่น พัฒนาบุคลากรของ กทท. ให้มีความสามารถตามสมรรถนะที่กำหนด การพัฒนาการบริหารจัดการอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างสุขในการปฏิบัติงาน การสร้างระบบการจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พร้อมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการใช้ประโยชน์ให้ได้อย่างสูงสุด

๒. งบประมาณการลงทุนของโครงการ

โครงการฯ ควรมีเนื้อหาของกิจกรรม/หลักสูตร/การฝึกอบรม ที่ตรงกับการปฏิบัติงานได้จริง ที่จะต้องมีการใช้เพื่อให้ผู้ฝึกอบรมได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง สามารถใช้ในการปฏิบัติงาน และเกิดความคุ้มค่าของงบประมาณที่ลงทุนไปกับโครงการดังกล่าว

๓. ความจำเป็นของการดำเนินโครงการ

เป็นโครงการเพื่อสนับสนุน หรือเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินโครงการอื่นขององค์กร หรือเป็นไปตามกฎหมาย พันธกิจ ข้อบังคับ หรือภารกิจขององค์กรที่จะต้องดำเนินการในโครงการดังกล่าว หรือเป็นไปตามตามนโยบายของรัฐบาล ผู้บริหารของกระทรวง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) (Ad hoc/Agenda Based)

๔. ระยะเวลาการดำเนินโครงการ

บางหน่วยงานในองค์กรมีอัตราากำลังที่ไม่เพียงพอ ส่งผลทำให้การที่ต้องส่งบุคลากรไปพัฒนาหรือฝึกอบรมเป็นไปได้ยาก เนื่องจากไม่สามารถหาคนมาแทนที่บุคลากรได้ และ/หรือเกิดการขาดช่วงของงานที่บุคลากรผู้นั้นรับผิดชอบอยู่

๕. ผลกระทบและผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ

โครงการฯ ควรส่งผลกระทบหรือเกิดผลลัพธ์ ที่สร้างประโยชน์ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนหน่วยงาน/กระทรวง และประเทศชาติ

๖. ความเสี่ยงของโครงการ

การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล อาจมีความเสี่ยง ทั้งที่คาดการณ์ได้ และไม่สามารถคาดการณ์ได้ และต้องนำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาสำหรับการคัดเลือก

๗. การตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการฯ ควรให้บริการที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้อย่างแท้จริง

๗.๒ รายละเอียดโครงการของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗

โครงการตามแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ มีจำนวนทั้งสิ้น ๓๕ โครงการ ซึ่งสอดคล้องกันกับประเด็นยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) โครงการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๑: การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗
ลำดับความสำคัญ	สูง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้ กทท. มีแผนพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานและกำหนดกรอบและแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ○ เพื่อให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนให้ กทท. ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ○ เพื่อให้แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการดำเนินการและแผนยุทธศาสตร์ของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗: ○ การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสำรวจความต้องการ/ความคาดหวังของผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดประชุม/สัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น ○ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กทท. และการวิเคราะห์การดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบด้านทรัพยากรบุคคล (HR Benchmarking) ○ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล กทท. (HR Strategy Map) ○ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย และเผยแพร่แผนฯ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๓

๒) โครงการทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังและวางแผนอัตรากำลังปี ๒๕๖๔-๒๕๖๗

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๒: การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	สูง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้โครงสร้างและอัตรากำลังของ กทท. ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจภาครัฐในอนาคตภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ○ เพื่อทราบสถานะโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนัก ○ เพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เกิดความสมดุลระหว่างอัตรากำลังและปริมาณงานให้มากที่สุดภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ○ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยให้เกิดความสมดุลระหว่างอัตรากำลังและปริมาณงานให้มากที่สุด
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังและวางแผนอัตรากำลังปี ๒๕๖๔-๒๕๖๗: ○ โครงสร้างองค์กร: ทำการสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักของ กทท. เกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันและข้อเสนอแนะ ○ อัตรากำลัง: ตัวแทนพนักงานของแต่ละกองเข้าอบรมเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการด้านอัตรากำลังของภารกิจแห่งประเทศไทย โดยแต่ละกองจะให้ข้อมูลในรูปแบบฟอร์มไปประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลัง และข้อมูลที่ได้รับจากแต่ละกองจะนำไปประมวลผลเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๒๕๖๔-๒๕๖๗
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔-๒๕๖๗

๓) โครงการวิเคราะห์และวางแผนทดแทนบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๒: การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อวางแผนสรรหาทดแทนอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ ลาออก หมุนเวียนและโยกย้ายงาน เป็นต้น ○ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับทดแทนอัตรากำลังที่ขาดหาย โดยให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมก่อนการเริ่มปฏิบัติงาน ○ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่หยุดชะงักและเป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตรากำลังเชิงรุก: <ul style="list-style-type: none"> • การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณอายุ แบ่งเป็นรายฝ่าย/กอง และวางแผนทดแทนอัตรากำลังส่วนนี้ล่วงหน้า • การคาดการณ์จำนวนบุคลากรที่จะลาออก หมุนเวียนและโยกย้ายงาน ล่าเรียนต่อ เป็นต้น โดยแบ่งเป็นรายฝ่าย/กอง และวางแผนทดแทนอัตรากำลังส่วนนี้ล่วงหน้า • การจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ สำหรับเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มาทดแทน ให้ได้รับการฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน • การทบทวนแผนทดแทนบุคลากรทุกปี
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๒๕๖๔-๒๕๖๗
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔-๒๕๖๗

๔) โครงการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๒: การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อวางแผนสรรหาทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ○ เพื่อวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพหรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักขององค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กร ○ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ○ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมก่อนการเริ่มปฏิบัติงาน ○ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่หยุดชะงักและเป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล: <ul style="list-style-type: none"> • การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์อัตรากำลังที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่อฝ่าย/กองต่าง ๆ และวางแผนทดแทนอัตรากำลังส่วนนี้ล่วงหน้า • การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพหรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักขององค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กร • การวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔

๕) โครงการทบทวน Job Family และแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๒: การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อจัดหมวดหมู่ของงานที่มีลักษณะ ผลผลิต วิธีการและกระบวนการ ที่คล้ายคลึงกัน อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของบุคลากรในงานทำนองเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน ○ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการทบทวนระดับงานของพนักงาน เพื่อแบ่งหน้าที่ รับผิดชอบหลัก และอำนาจตัดสินใจในแต่ละระดับให้ชัดเจน และใช้เป็นกรอบในการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นประจำกลุ่มงานต่าง ๆ
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำ Job Family: <ul style="list-style-type: none"> • การศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน ผ่านการสัมภาษณ์หรือทำ Focus Group • การทบทวนจัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) ขององค์กร ○ การทบทวนแบบบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้มีความทันสมัย
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔-๒๕๖๕

๖) โครงการการจัดทำกระบวนการและหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีขั้นตอนชัดเจน โปร่งใส และให้ได้บุคลากรที่ตรงกับภาระหน้าที่

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๒: การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	เพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีขั้นตอนชัดเจน โปร่งใส ให้ได้บุคลากรที่ตรงกับภาระหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<p>○ การจัดทำกระบวนการและหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร:</p> <ul style="list-style-type: none"> • การปรับปรุงกระบวนการและหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ให้มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่ชัดเจน อาทิเช่น การเปิดรับสมัครให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบผ่านหน้าเว็บไซต์ขององค์กร การจัดส่งข้อเขียนและตรวจสอบข้อสอบโดยบริษัทภายนอก การสอบสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ เป็นต้น เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจ • การใช้ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification) และสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่ง เป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ได้บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถตรงกับภาระหน้าที่ • การนำเสนอกระบวนการและหลักเกณฑ์ต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและก่อให้เกิดการบังคับใช้อย่างเคร่งครัดต่อไป
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๒๕๖๔-๒๕๖๗
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔-๒๕๖๗

๗) โครงการการจัดทำแนวทางหมุนเวียนของบุคลากรให้มีคุณสมบัติและประสบการณ์ตรงกับงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๑.๒: การทบทวนโครงสร้างอัตรากำลังของทุกฝ่าย/สำนัก ให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	เพื่อกำหนดแนวทางการหมุนเวียนของบุคลากรในองค์กรให้มีขั้นตอนชัดเจน โปร่งใส ให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ตรงกับงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำแนวทางหมุนเวียนของบุคลากร: <ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำแนวทางการหมุนเวียนของบุคลากรในองค์กร ให้มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจ • การใช้ Job Family คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification) และสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่ง เป็นเกณฑ์ในการกำหนดแนวทางการหมุนเวียนของบุคลากร ให้ได้บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตรงกับงาน • การนำเสนอแนวทางต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและก่อให้เกิดการบังคับใช้อย่างเคร่งครัดต่อไป
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔

๘) โครงการการปรับปรุงผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมทั้งพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติการ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๑: ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้มีระบบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (ตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน) ให้ครอบคลุมทั้งพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติการให้มากที่สุด ○ เพื่อให้มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive pay) และผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits)
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การปรับปรุงผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมทั้งพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติการ: <ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์สถานะของผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (ตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน) ของพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติการ • การศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ (ตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน) ให้ครอบคลุมทั้งพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติการ • การเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive pay) และผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits) • การจัดทำแผนการปรับปรุงผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ (ตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน) ให้ครอบคลุมทั้งพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติการเพื่อเสนอผู้บริหารขององค์กรพิจารณา
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล และ งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑๒ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔-๒๕๖๕

๙) โครงการการทบทวนกฎระเบียบตามกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน ให้เกิดความเป็นธรรมแก่พนักงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๑: ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้กฎระเบียบตามกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานได้รับการทบทวนปรับปรุง ให้ทันสมัยและทันต่อสถานการณ์ ○ เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การทบทวนกฎระเบียบตามกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน: <ul style="list-style-type: none"> • การทบทวนกฎระเบียบตามกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานขององค์กร • การปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสม และเป็นธรรมแก่พนักงาน • การนำเสนอการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่ออนุมัติ และบังคับใช้ต่อไป
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔

๑๐) โครงการการจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๑: ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ○ เพื่อเป็นแบบอย่างและส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้ดี
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน: <ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีเกณฑ์ที่ชัดเจน และมีวิธีการคัดเลือกที่โปร่งใสและเป็นธรรม • การประชาสัมพันธ์กิจกรรมให้บุคลากรขององค์กรทราบโดยทั่วถึง
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	เริ่มปี ๒๕๖๔-๒๕๖๗

๑๑) โครงการการจัดทำคู่มือพนักงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๑: ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรทราบถึงกฎระเบียบขององค์กร และกฎระเบียบตามกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานโดยสังเขป ○ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรทั้งพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานทราบถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนพึงได้รับจากองค์กร ○ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและแรงงานของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการตอบคำถามทั่วไปเกี่ยวกับกฎระเบียบและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำคู่มือพนักงาน: <ul style="list-style-type: none"> • การรวบรวมข้อมูลและเนื้อหาเพื่อจัดทำคู่มือพนักงานขององค์กร ทั้งในรูปแบบสมุดพกและแบบไฟล์ข้อมูล ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายกะทัดรัด และบุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔

๑๒) โครงการการทบทวนระบบสมรรถนะ ให้ครอบคลุมสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามลักษณะงาน

และสมรรถนะทางการบริหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๑: ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน
ลำดับความสำคัญ	สูง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กร ○ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลงาน และช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ○ เพื่อให้บุคลากรมีความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ ช่วยสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และช่วยในการพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงานใหม่ ○ เพื่อให้มีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การทบทวนและจัดทำระบบสมรรถนะ: <ul style="list-style-type: none"> • การวางแผนกระบวนการทำงานและเวลาที่ใช้ทั้งหมดเพื่อกำหนดต้นแบบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะประเภทต่างๆ • การรวบรวมข้อมูลเพื่อไปประกอบการพิจารณา กำหนด ต้นแบบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะประเภทต่างๆ • การนำข้อมูลที่เก็บได้ในแต่ละส่วนมาวิเคราะห์หรือสรุปออกมาเป็นข้อมูลความรู้ ข้อมูลทักษะ และข้อมูลสมรรถนะที่สามารถนำไป ประกอบการพิจารณาในเชิงสถิติ • การพิจารณานำข้อมูลทั้งหมดที่ได้วิเคราะห์แล้วมาสร้างเป็นต้นแบบความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะประเภทต่างๆ • การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔

๑๓) โครงการการจัดทำตัวชี้วัดผลประจำปีระดับบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๑: ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน
ลำดับความสำคัญ	สูง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน และเชื่อมกับระบบผลตอบแทน ○ เพื่อให้มีระบบการประเมินผลที่โปร่งใส ลดการใช้ดุลยพินิจ และเป็นธรรม ○ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำตัวชี้วัดผลประจำปีระดับบุคคล: <ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล โดยอ้างอิงจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification) และจะมีการปรับใหม่ทุกปีตามแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน โดยจะพิจารณาจากผลลัพธ์และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน • การประเมินจากสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งและระดับงาน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามลักษณะงาน และสมรรถนะทางการบริหารและความสามารถในการปิดช่องว่างสมรรถนะในระยะเวลาที่กำหนด
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔

๑๔) โครงการการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน: Performance Management System (PMS) มาใช้กับองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (Proactive HR)
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๑.๒.๑: ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ ๔.๒.๑: การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล
ลำดับความสำคัญ	สูง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ○ เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเพิ่มความโปร่งใสในการประเมินผลงาน
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำระบบ PMS มาใช้: <ul style="list-style-type: none"> • การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำระบบ PMS มาใช้กับองค์กรในทุกขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งความพร้อมและการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร • การศึกษาการนำระบบ PMS หรือระบบใกล้เคียงอื่น ๆ มาใช้ในองค์กรคู่เทียบ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การเคหะแห่งชาติ เป็นต้น • การสรุปผลการศึกษาต่อผู้บริหาร และเสนอแนวทางการดำเนินงานขั้นต่อไป
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๕

๑๕) โครงการการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลรายบุคคล (Individual Development Plan)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กทท.
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๒.๑.๑: ส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ตรงกับงาน
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ/ความเชี่ยวชาญ สมรรถนะของบุคลากรตามระบบสมรรถนะ ที่เชื่อมโยงกับการประเมินจากสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งและระดับงานของตัวชี้วัดผลประจำปีระดับบุคคล ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ○ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้บุคลากรได้เติบโตในองค์กร ○ เพื่อเป็นการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ รวมถึงพฤติกรรม/ทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลรายบุคคล (Individual Development Plan) : <ul style="list-style-type: none"> • การประเมินผลเพื่อกำหนดประเด็นพัฒนา โดยประเมิน ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และระบุประเด็นที่จำเป็นต้องพัฒนา และกำหนดเป้าหมายการพัฒนา • การกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นต้น • การนำไปประยุกต์ใช้ในงาน โดยส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนานำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนาไปประยุกต์ใช้ในงาน และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑๒ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๑๖) โครงการการพัฒนาเพิ่มศักยภาพผู้บริหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กทท.
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๒.๑.๑: ส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ตรงกับงาน
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ขององค์กร ได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ○ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริหารทุกระดับ
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การพัฒนาเพิ่มศักยภาพผู้บริหาร: <ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำแผนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพผู้บริหาร แบ่งตามระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับต้น (พนักงานระดับ ๗) ระดับกลาง (ผู้อำนวยการศูนย์ กทท. ภาค/ผู้อำนวยการกอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ระดับ ๘) ระดับสูง (ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ระดับ ๙) และระดับสูงสุด (ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการ) โดยระบุหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะทางการบริหาร เช่น การอบรมสัมมนา การอบรมหลักสูตรการเรียนการสอนจัดโดยสถาบันต่าง ๆ การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น รวมทั้งกำหนดเกณฑ์และรายละเอียดการเข้ารับการพัฒนาของแต่ละระดับอย่างชัดเจน • การจัดให้มีการประเมินผลหลังผู้บริหารได้ผ่านการพัฒนาศักยภาพ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑๒ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๑๗) โครงการการทบทวนปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและมีความทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กท.
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๒.๑.๑: ส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ตรงกับงาน กลยุทธ์ที่ ๒.๒.๑: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน และมี เกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส
ลำดับความสำคัญ	สูง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากร ทั้งพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงาน ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานจริง และมีเนื้อหาที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ○ เพื่อให้หลักสูตรการฝึกอบรมเชื่อมโยงกับการประเมินจากสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งและระดับงานของตัวชี้วัดผลประจำปีระดับบุคคล ให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของตน ○ เพื่อให้หลักสูตรการฝึกอบรมเชื่อมโยงการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ○ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การทบทวนปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและมีความทันสมัย : <ul style="list-style-type: none"> • การทบทวนหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน และปรับปรุงให้มีความทันสมัย เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน • การจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะของตำแหน่งและระดับงานต่าง ๆ • การจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ให้สอดคล้องกับการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ • การจัดให้มีเกณฑ์การประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ชัดเจน • การพัฒนาบุคลากรไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑๒ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๕

๑๘) โครงการการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมของแต่ละตำแหน่งงานสำหรับบุคลากรที่โยกย้ายงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กทท.
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๒.๑.๒: ส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมี ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่ตรงกับงาน
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรที่หมุนเวียนงานได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมก่อนการเริ่มปฏิบัติงาน ○ เพื่อให้บุคลากรที่หมุนเวียนงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่สามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
กลุ่มเป้าหมาย	บุคลากรที่หมุนเวียน/โยกย้ายงาน
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมของแต่ละตำแหน่งงานสำหรับบุคลากรที่โยกย้ายงาน : <ul style="list-style-type: none"> • การรวบรวมข้อมูลบุคลากรที่จะหมุนเวียน/โยกย้ายงาน • การวางแผนการฝึกอบรมที่จะเป็นของบุคลากรที่จะหมุนเวียน/โยกย้ายงาน โดยอ้างอิงจากหลักสูตรการฝึกอบรมเชื่อมโยงกับการประเมินจากสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งและระดับงานนั้น ๆ • การจัดให้บุคลากรที่จะหมุนเวียน/โยกย้ายงานได้รับการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การสอนงาน (Coaching) โปรแกรมพี่เลี้ยง เป็นต้น ก่อนการเริ่มปฏิบัติงานใหม่
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๕

๑๙) โครงการการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กท.
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๒.๒.๑: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้ครอบคลุมทุกสายงาน และมีเกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส
ลำดับความสำคัญ	สูง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้ กท. มีแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพบุคลากรของ กท. (Career Path) สำหรับในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของ กท. ให้สอดคล้องกับภารกิจของ กท. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ○ เพื่อให้บุคลากรทราบเกณฑ์ข้อกำหนดการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สำหรับการพัฒนาดอกให้เติบโตในองค์กร
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path): <ul style="list-style-type: none"> • การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน: ศึกษาทิศทางนโยบายยุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กร รวมทั้งโครงสร้างตำแหน่งโครงสร้างอายุมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งพนักงาน • การวิเคราะห์งาน: ศึกษาลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่ง • การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ: หาข้อสรุปว่าจะจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งใดบ้างและแต่ละตำแหน่งจะต้องผ่านการปฏิบัติงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์และผลงานในตำแหน่งใดเป็นระยะเวลาเท่าใดจากนั้นจึงออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑๒ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๒๐) โครงการการทบทวนแผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กท.
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๒.๒.๒: การจัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีเกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้ กท. มีแผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) สำหรับในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของ กท. ให้สอดคล้องกับภารกิจของ กท. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ○ เพื่อให้บุคลากรทราบเกณฑ์การคัดเลือก ข้อกำหนด รายละเอียดของแผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) สำหรับการพัฒนาตนเอง ○ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบเกณฑ์การคัดเลือก ข้อกำหนด รายละเอียดของแผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การทบทวนแผนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management): <ul style="list-style-type: none"> • การเลือกกลุ่มคนเก่งขององค์กร • การกำหนดเกณฑ์คัดเลือกคนเก่ง • การคัดเลือกคนเก่งและจัดทำบัญชี • การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง • การติดตามประเมินผล
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑๒ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๒๑) โครงการการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลของ กทท.
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๒.๒.๒: การจัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีเกณฑ์และการประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้ กทท. มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของ กทท. ให้สอดคล้องกับภารกิจของ กทท. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ○ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองที่เหมาะสม ○ เพื่อให้บุคลากรทราบเกณฑ์การคัดเลือก ข้อกำหนด รายละเอียดของแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับการพัฒนาดตนเอง
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan): <ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual development plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง • การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual development plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความเปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑๒ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

๒๒) โครงการการส่งเสริมค่านิยมองค์กร VRSAT อย่างต่อเนื่องและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๓.๑.๑: การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล ที่ดี รวมถึงความผูกพันองค์กรให้บุคลากรขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรตระหนักและยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ○ เพื่อปลูกฝังให้บุคลากรทั้งองค์กรยึดถือค่านิยม VRSAT ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ○ เพื่อให้ครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focused)
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การส่งเสริมค่านิยมองค์กร VRSAT อย่างต่อเนื่องและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร: <ul style="list-style-type: none"> • การจัดทำแผนงานเพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กร VRSAT เป็นรายปี โดยให้มี • (๑) การประชาสัมพันธ์ค่านิยม VRSAT ได้แก่ Visionary, Relationship, Spirit, Accountability และ Teamwork ให้บุคลากรขององค์กรทราบอย่างทั่วถึง • (๒) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยม VRSAT เช่น การฟังบรรยายจากวิทยากรในหัวข้อเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การจัดเกมส์การแข่งขันเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์กร การแข่งขันกีฬา การจัดโครงการประกวดแข่งขัน โดยให้ผู้เข้าร่วมมาจากฝ่าย/สำนักต่างกัน เป็นต้น และการประเมินความเข้าใจเรื่องค่านิยมที่ต้องการส่งเสริมหลังการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร • (๓) การประเมินผลของกิจกรรมเพื่อใช้ในการปรับปรุงการประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมในปีต่อไป
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๒๓) โครงการการเสริมสร้างความผูกพันองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๓.๑.๑ : การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงความผูกพันองค์กรให้บุคลากรขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและมีความต้องการที่จะเติบโตไปกับองค์กร ○ เพื่อให้บุคลากรทั้งผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยปฏิบัติการ มีทัศนคติเชิงบวกกับองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเท ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุภารกิจที่วางไว้ ○ เพื่อยกระดับความผูกพันขององค์กร (Employee Engagement) ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience)
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดกิจกรรมสร้างความผูกพันองค์กร: <ul style="list-style-type: none"> • การจัดกิจกรรมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูงพบพนักงานเพื่อรับฟังความคิดเห็น (Town Hall) กิจกรรมประชาสัมพันธ์และให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (เพื่อให้บุคลากรทราบทิศทางในการทำงานและโอกาสในการเติบโต) กิจกรรมให้ความรู้ด้านสวัสดิการของพนักงาน กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงาน กิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กิจกรรม Corporate Social Responsibility (CSR) เป็นต้น • การประเมินทัศนคติถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรหลังการเข้าร่วมกิจกรรม • การประเมินผลของกิจกรรมเพื่อใช้ทำการปรับปรุงการจัดกิจกรรมในปีต่อไป
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๒๔) โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๓.๑.๑: การเสริมสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงความผูกพันองค์กรให้บุคลากรขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี ในการปฏิบัติงาน ○ เพื่อให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดีในการปฏิบัติงาน ○ เพื่อให้องค์กรมีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ และมีการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR Governance)
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี ในการปฏิบัติงาน: <ul style="list-style-type: none"> • การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี ในการปฏิบัติงาน เช่น การฟังบรรยายจากวิทยากร การจัดอบรม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชาสัมพันธ์ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น • การประเมินความเข้าใจในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลที่ดี ในการปฏิบัติงานหลังการเข้าร่วมกิจกรรม • การประเมินผลของกิจกรรมเพื่อใช้ทำการปรับปรุงการจัดกิจกรรมในปีต่อไป ○ การจัดตั้งช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีธรรมาภิบาล (HR governance)
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๒๕) โครงการการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๓.๒.๑: การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ○ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าร่วมในกิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ต่างๆ ขององค์กร เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับการทำงาน ○ เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน: <ul style="list-style-type: none"> • การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานให้กับบุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมหลังเลิกงานให้บุคลากรได้เข้าร่วมโดยไม่มีค่าใช้จ่าย (เช่น การเดินแอโรบิก การเรียนร้องเพลง การเรียนวาดรูป การนั่งสมาธิ เป็นต้น) ○ กิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ : <ul style="list-style-type: none"> • การจัดกิจกรรมนันทนาการให้แก่บุคลากร เช่น การเล่นกีฬาและใช้สถานที่ฝึกซ้อมกีฬาของ กทท. โดยไม่มีค่าใช้จ่าย • การจัดกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ เช่น กิจกรรม Corporate Social Responsibility (CSR) ต่างๆ ○ การประเมินความพึงพอใจคุณภาพชีวิตหลังการเข้าร่วมกิจกรรม และการประเมินผลกิจกรรมเพื่อใช้ทำการปรับปรุงการจัดกิจกรรมในปีต่อไป
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๒๖) โครงการการจัดการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๓.๒.๑: การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ○ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น (Changing Capability)
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดการการเปลี่ยนแปลง: <ul style="list-style-type: none"> • การจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change) • การกำหนดมุมมองของการเปลี่ยนแปลง (Creating Vision of Change) • การกำหนดผู้บริบาลและนโยบายของการเปลี่ยนแปลง (Developing Political Support) • การจัดการช่วงการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนแปลง (Managing the Transition of Change) • การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืน (Sustaining Momentum)
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๒๗) โครงการการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๓.๒.๒: การส่งเสริมด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรมีความปลอดภัยในการทำงาน ○ เพื่อให้บุคลากรมีสุวีตภาพ สุวีตการและแรงงานสัมพันธ์ที่น่าพอใจ ○ เพื่อให้องค์กรมีอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมต่อการทำงาน
กลุ่มเป้าหมาย	○ ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว: <ul style="list-style-type: none"> • การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือแผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ • การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย สุวีตภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety security health and environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา • การสร้างความตระหนัก และการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมละส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานสุวีตการและแรงงานสัมพันธ์ กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔-๒๕๖๗

๒๘) โครงการการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมให้ กทท. เป็นองค์กรแห่งความสุขในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๓.๒.๒: การส่งเสริมด้านความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมขององค์กร
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติตามเมื่อเกิดภาวะวิกฤติหรือภัยพิบัติ ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ○ เพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินงานต่อไปได้หลังประสบภาวะวิกฤติหรือภัยพิบัติ และรับมือการความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan): <ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กร และการระบุสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนรับมือ เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้อง เป็นต้น • การกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน • การทดสอบและประเมินแผน โดยอาจทดสอบจากสถานการณ์จำลองความเสี่ยง • การนำแผนไปปฏิบัติ • การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย และเผยแพร่แผนฯ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๓ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔

๒๙) โครงการการอบรมบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๔.๑.๑: การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะ ความรู้ สมรรถนะในสายวิชาชีพ
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลมีทักษะ ความรู้ความสามารถ สมรรถนะ และได้รับ คุณวุฒิวิชาชีพที่เพียงพอในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองภารกิจขององค์กร ○ เพื่อให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
กลุ่มเป้าหมาย	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การอบรมบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ: <ul style="list-style-type: none"> • การฝึกอบรมบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลเชิง ลึก ทั้งการจัดอบรมภายในองค์กร และการส่งบุคลากรไปอบรมหลักสูตรของ สถาบันภายนอกองค์กร เช่น การจัดทำ Job Family การจัดทำระบบ สมรรถนะ การใช้ระบบ Performance Management System เป็นต้น • การประเมินผลการฝึกอบรม เช่น การทำข้อสอบ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการ ดำเนินโครงการ	ฝึกอบรมทุกปี
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๓๐) โครงการพัฒนาผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลให้ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๔.๑.๒: การส่งเสริมให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานในเชิงรุก
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกแก่ผู้บริหารขององค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ○ เพื่อปรับบทบาทการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic partner) หรือที่ปรึกษา (Internal consultant) ด้านทรัพยากรบุคคลของสายงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนางานของทรัพยากรบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น AI, Block chain, Digital disruptive เป็นต้น
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การพัฒนาผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล: <ul style="list-style-type: none"> • การให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลได้รับการฝึกอบรมด้านทรัพยากรบุคคลในเชิงลึก และรวมทั้งการฝึกอบรมเรื่องการบริหารจัดการ เช่น หลักสูตรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) เป็นต้น • การประเมินผลการฝึกอบรม เช่น การทำข้อสอบ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กกท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	ฝึกอบรมทุกปี
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๓๑) โครงการการส่งบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลร่วมทำงานกับหน่วยงานอื่น

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๔.๑.๒: การส่งเสริมให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานในเชิงรุก
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลมีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละสายงานภายในองค์กร ○ เพื่อให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลริเริ่มเสนอแนวทางการพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องให้แก่ฝ่าย/สำนักต่าง ๆ เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรม การสรรหาพนักงาน ที่ตรงกับความต้องการของฝ่าย/สำนักต่าง ๆ
กลุ่มเป้าหมาย	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การส่งบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลร่วมทำงานกับหน่วยงานอื่น: <ul style="list-style-type: none"> • การให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลได้เข้าไปร่วมทำงานในแต่ละฝ่าย/สำนัก ช่วงระยะเวลา เช่น ๒ อาทิตย์ถึง ๑ เดือน เพื่อให้เข้าใจการทำงานและความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลต่างๆ เช่น หลักสูตรฝึกอบรม การสรรหาพนักงาน กำลังพล เป็นต้น • การประเมินผลการร่วมงานโดยหัวหน้างานของฝ่ายที่ร่วมงานด้วย
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

๓๒) โครงการการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่มีข้อมูลที่ทันสมัยและครอบคลุมทั้งองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๔.๒.๑: การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล
ลำดับความสำคัญ	สูง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้องค์กรมีระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กร ○ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลในการวางแผนและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ○ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลของตน รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ○ เพื่อให้บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลใช้ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ได้แม่นยำและประหยัดเวลา
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่มีข้อมูลที่ทันสมัยและครอบคลุมทั้งองค์กร: <ul style="list-style-type: none"> • การวางรูปแบบของระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยให้สามารถเชื่อมโยงได้กับระบบฐานข้อมูลที่สำคัญอื่นๆขององค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนข้อมูล • การรวบรวมข้อมูลของบุคลากรทั้งองค์กรสำหรับฐานข้อมูล • การจัดทำระบบฐานข้อมูลและการทดสอบการใช้งานของระบบ ○ การกำหนดระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคล ต้องรวมถึงความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลนั้นๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตรากำลัง เป็นต้น และมีการพัฒนาเครื่องมือ/platform/Application/ระบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านทรัพยากรบุคคล และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๑๒ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๔ - ๒๕๖๗

๓๓) โครงการการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมออนไลน์

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๔.๒.๑: การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้บุคลากรจำนวนมากสามารถเข้าถึงหลักสูตรการฝึกอบรมได้ง่าย และทำการฝึกอบรมตามเวลาและสถานที่สะดวก ○ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม ○ เพื่อลดเวลาในการตรวจและประเมินข้อสอบหลังการฝึกอบรม
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมออนไลน์: <ul style="list-style-type: none"> • การคัดเลือกหลักสูตรที่เหมาะสมกับการจัดฝึกอบรมออนไลน์ • การเลือกรูปแบบของหลักสูตร เช่น วีดีโอ/คลิป การฝึกอบรมแบบ interactive เป็นต้น • การจัดทำเนื้อหาของหลักสูตร และการลงเนื้อหาหลักสูตรระบบฝึกอบรมออนไลน์ ที่เชื่อมกับเว็บไซต์ของ กทท. • การจัดทำแบบทดสอบออนไลน์ และการประเมินผลอัตโนมัติ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

๓๔) โครงการการสร้างระบบ Knowledge Management ให้ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๔.๒.๑: การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อให้มีการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้เป็นระบบ ครบถ้วน และสามารถเข้าถึงได้ง่าย ○ เพื่อให้องค์กรมีความรู้คู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่รับผิดชอบงาน เช่น เกษียณ ลาออก โยกย้ายงาน เป็นต้น ○ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถศึกษาหาความรู้จากระบบได้อย่างรวดเร็ว และตามเวลา และสถานที่ที่สะดวก
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การสร้างระบบ Knowledge Management ให้ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร: <ul style="list-style-type: none"> • การคัดเลือกชุดข้อมูลที่เหมาะสมกับระบบ Knowledge Management • การเลือกรูปแบบของชุดข้อมูล เช่น เอกสาร วีดีโอ/คลิป เป็นต้น • การจัดทำเนื้อหาของชุดข้อมูล และการลงเนื้อหาในระบบ Knowledge Management ที่เชื่อมกับในเว็บไซต์ของ กทท.
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	๖ เดือน
ปีงบประมาณ	๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

๓๕) โครงการการสร้างเครือข่ายภายในและนอกองค์กรในการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล อย่างต่อเนื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์ที่ ๔.๒.๑: การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล
ลำดับความสำคัญ	ปานกลาง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> ○ เพื่อสร้างกลุ่มพันธมิตรในองค์กร ให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการช่วยประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมในด้านต่าง ๆ ของงานด้านทรัพยากรบุคคล ○ เพื่อสร้างกลุ่มพันธมิตรนอกองค์กร เช่น รัฐวิสาหกิจอื่น สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ เทคโนโลยีด้านทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กลุ่มเป้าหมาย	ทุกฝ่าย/สำนัก, รัฐวิสาหกิจอื่น
กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ○ การสร้างเครือข่ายภายในและนอกองค์กรในการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล: <ul style="list-style-type: none"> • การคัดเลือกตัวแทนบุคลากรของแต่ละฝ่าย/สำนัก/กองในองค์กรเพื่อสร้างกลุ่มพันธมิตรในองค์กร และการสร้างช่องทางในสื่อสารประสานงานระหว่างกลุ่มพันธมิตรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ • การสร้างความสัมพันธ์กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจอื่นๆ และการสร้างช่องทางในสื่อสารประสานงานระหว่างกลุ่มพันธมิตรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล งานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ กองทรัพยากรบุคคล กทท. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ	ต่อเนื่อง
ปีงบประมาณ	๒๕๖๕ - ๒๕๖๗

บทที่ ๘

แนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล

๘.๑ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลของ กทท. พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๗ นั้น ประกอบด้วยปัจจัย ๙ ประการ ดังนี้

๑. ผู้บริหารให้การสนับสนุน

ผู้บริหารขององค์กรเข้าใจ ยอมรับ ให้ความสำคัญต่อแผนฯ และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย/สำนัก นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย และบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะช่วยให้การดำเนินการตามแผนฯ ประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้

๒. การร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

หน่วยงานในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติการตามแผนฯ โดยที่ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องปฏิบัติงานภายในกรอบงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนฯ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และลดการทำงานซ้ำซ้อน นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ร่วมกัน เพื่อเป็นกรอบสำหรับหน่วยงานแต่ละแห่งในการดำเนินการ

๓. งบประมาณ

การมีงบประมาณที่เพียงพอเพื่อใช้ในโครงการหรือกิจกรรมตามแผนฯ จะทำให้สามารถดำเนินโครงการหรือกิจกรรมได้ตามแผนฯ อย่างต่อเนื่องและครบถ้วน ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบจึงต้องมีการจัดทำงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสม

๔. การเตรียมความพร้อมบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรของหน่วยงานให้พร้อมสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งในเชิงการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การสร้างความเข้าใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมให้บุคลากรขวนขวายหาความรู้และเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕. การติดตามและประเมินผล

การติดตามการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนฯ ให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดต่าง ๆ ในแต่ละเป้าประสงค์อย่างต่อเนื่องและจริงจัง จะทำให้แผนฯ ประสบผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้วางไว้ และสามารถนำข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงหรือทบทวนแผนฯ ต่อไป

๖. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

การนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติควรมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับได้ทราบและเข้าใจ และมีการรับฟังความคิดเห็นของฝ่าย/สำนักที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการผลักดันโครงการและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้แผนฯ ได้รับการยอมรับและได้รับการผลักดันจากทุกฝ่าย เพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานตลอดทั้งโครงการ และลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

๗. การเข้าถึง

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรจำเป็นที่บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ และสามารถสื่อสารและถามคำถามกับผู้รับผิดชอบได้

๘. แผนการดำเนินงานที่ขับเคลื่อนได้จริง

แผนฯ ควรเป็นแผนที่มีการดำเนินงานที่ชัดเจนขับเคลื่อนได้จริง โดยมีการระบุผู้รับผิดชอบหลักที่ชัดเจน รวมถึงการแบ่งบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านการจัดสรรงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การติดตามและชี้วัดความสำเร็จ และการมอบหมายบุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๙. กฎหมาย/กฎระเบียบ (Regulation)

กฎหมายและกฎระเบียบของหน่วยงานอาจจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามแผนฯ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานขององค์กรและรัฐวิสาหกิจอื่น (ถ้ามี)

๘.๒ กลไกการขับเคลื่อน

กลไกการขับเคลื่อนแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลสู่การนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ได้แก่

๑. สร้างและพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนฯ และการมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
๒. บูรณาการประสานการปฏิบัติการของแผนฯ กับแผนและมาตรการที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์ กทท. ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน
๓. ผลักดันให้มีงบประมาณในการดำเนินโครงการและกิจกรรมตามแผนฯ ของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยหารือ กับหน่วยงานส่วนกลาง เช่น สคร. สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง เป็นต้น เพื่อกำหนดแนวทาง วิธีการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนฯ

๔. บูรณาการและประสานคณะทำงานต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแผนฯ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งกำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
๕. ติดตามประเมินผลโดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ โดยให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ ทุกปี รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงหรือทบทวนแผนต่อไป

๘.๓ การติดตามและประเมินผล

๘.๓.๑ ขอบเขตการติดตามและประเมินผล

๑. การติดตามและประเมินผลประเด็นการขับเคลื่อนที่สำคัญ
๒. การติดตามและประเมินผลระดับยุทธศาสตร์
๓. การติดตามและประเมินผลภาพรวม

๘.๓.๒ ครอบคลุมระยะเวลาการติดตามและประเมินผล

๑. การติดตามและประเมินผลรายปี เป็นระยะเวลา ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗)
๒. การติดตามและประเมินผลในระยะกลางแผนฯ (พ.ศ. ๒๕๖๔- ๒๕๖๖)
๓. การติดตามและประเมินผลในระยะปลายแผนฯ (พ.ศ. ๒๕๖๗)

๘.๓.๓ กลไกการติดตามและประเมินผล

กำหนดให้กอง/สำนัก/ฝ่าย/ทรัพยากรบุคคลขององค์กร เป็นกลไกประสานการปฏิบัติงาน การติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนฯ

๘.๓.๔ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

๑. กำหนดแนวทางหรือกรอบการประเมินผล
๒. รวบรวมข้อมูลภายใต้กรอบการประเมินผล
๓. วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานผลการประเมินสรุปผลภาพรวม พร้อมข้อเสนอแนะ
๔. นำเสนอผลการประเมินต่อผู้บริหารระดับฝ่ายให้ความเห็นชอบ
๕. ปรับปรุงผลการประเมินก่อนเสนอให้ผู้บริหารกทท. ให้ความเห็นชอบ
๖. นำเสนอผลการประเมินต่อผู้บริหาร กทท.
๗. ผู้บริหารระดับหน่วยงานนำคำแนะนำ/ความเห็นของผู้บริหาร กทท. ไปปรับปรุงหรือแก้ไขการปฏิบัติงานตามแผนฯ ให้ดียิ่งขึ้น

๘.๔ ปัจจัยแห่งความเสี่ยงในการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ

๑. การขาดการผลักดันจากผู้บริหาร และความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

การจะดำเนินการใด ๆ จำเป็นอย่างมากที่จะต้องได้รับการผลักดัน สนับสนุนจากผู้บริหาร ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารของหน่วยงาน นอกจากนี้ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการและการทำงานร่วมกัน และเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน ยังเป็นสิ่งสำคัญและขาดเสียมิได้

๒. แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

การที่ไม่มีระบบหรือกลไกที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรขวนขวาย หรือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (มิได้กำหนดไว้เป็นข้อบังคับ/นำมาผูกกับตัวชี้วัด KPIs/นำมาผูกกับผลตอบแทนการทำงาน) ส่งผลให้บุคลากรอาจขาดแรงจูงใจหรือแรงดึงดูด ทำให้ไม่ใส่ใจที่จะเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรม

๓. งบประมาณที่จำกัดหรือไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม

หากผู้บริหารหรือหน่วยงานด้านงบประมาณขององค์กรมิได้เข้าใจ หรือให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ก็อาจทำให้เกิดการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลต่างๆ ขององค์กร

๔. การขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะ ขาดบุคลากรที่สามารถทำการฝึกอบรม และขาดหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะด้านในแต่ละภาคส่วน

กทท. ประสบกับปัญหาด้านการขาดบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เพียงพอ ส่งผลทำให้การดำเนินการใด ๆ ที่อาจต้องอาศัยบุคลากรกลุ่มนี้ มาช่วยในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ต่าง ๆ แก่บุคลากรภายในองค์กร หรือการดำเนินการใด ๆ ที่อาจต้องอาศัยองค์ความรู้เชิงลึก หรือเฉพาะด้านเป็นไปอย่างจำกัด ขณะเดียวกัน การที่ กทท. ขาดบุคลากรในกลุ่มดังกล่าว ส่งผลให้ขาดในส่วนของหลักสูตรที่จะนำไปใช้ในการอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านเฉพาะด้าน และอาจเป็นความเสี่ยงที่จะส่งผลต่อการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่อไป

๕. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ความรู้ หรือทักษะของบุคลากรของ กทท. ในปัจจุบัน ไม่เพียงพอหรือไม่รองรับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเหล่านั้น ทำให้ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดังกล่าวกลายเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

๖. การขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การขาดแคลนในขณะนี้ ยังหมายรวมไปถึงการขาดคุณภาพในตัวโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานภายใต้แผนฯ เช่น ไม่สามารถเข้าถึงหรือเข้าใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากรได้

๗. ผู้บริหารและบุคลากร ไม่ปฏิบัติตามแผนฯ

ผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นต้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามแผนฯ ที่วางไว้ จึงจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ลุล่วงเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

๘. ภาวะเป็ยบทางราชการที่เป็นอุปสรรค

แม้จะมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ แต่หากภาวะเป็ยบและข้อบ้งค้บต่าง ๆ ไม่ได้รับการทบทวน แก้ไข หรือปรับปรุงให้สอดคล้องไปกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเอื้ออำนวยต่อการดำเนินการเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ก็มีความเป็นไปได้ว่าการนำแผนสู่การปฏิบัติจะประสบกับความล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

Sports Authority of Thailand

286 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok, Bangkok 10240

T +66 (0) 2 186 7111

www.sat.or.th