

แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570

การกีฬาแห่งประเทศไทย



แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570
การกีฬาแห่งประเทศไทย

สารบัญ

หน้า

อภิธานศัพท์	8
-------------	---

ส่วนที่ 1. บทสรุปผู้บริหาร

รายการ	หน้า
- บทนำ	9
- แนวคิด	9
- การบ่งชี้ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเป็นตัวกลางการเชื่อมโยงกับทุกองค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	10
- กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กทท. 2566-2570 และ ผลผลิต	11
- สรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Strategic Challenge, HRSC)	12
- การบริหารความเสี่ยง	13
- ความท้าทาย (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ) ในการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ สู่การปฏิบัติ	14
- บทสรุป	15

ส่วนที่ 2. แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570

ลำดับ	รายการ	หน้า
1	วิสัยทัศน์ ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570	18
	1.1 พันธกิจ (Mission or Core Purpose, HRCP)	18
	1.2 คำพรรณนาวิสัยทัศน์เพื่อการสื่อสารภายในองค์กร (Vivid Description)	18
	1.3 อุดมการณ์ (Core Ideology) ของการบริหารทุนมนุษย์ฯ	24
2	หมุดหมาย (HR Overriding Goal, HROG) และ เป้าหมาย (HR Goal, HRG) ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. (ตารางที่ 1, 2)	27
3	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HR Strategic Objective, HRSO) และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. (ตารางที่ 4)	27
4	การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับองค์ประกอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	52
	4.1 การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HRCSF/HRSO Matrix)	53
	4.2 การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กกท. และ ยุทธศาสตร์ของ กกท.	54
	4.3 การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ หัวข้อในคู่มือประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2565 (HRCSF/SEAM Matrix)	56
	4.4 การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ ประเด็นที่ กกท. ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ ตาม SEAM 2564	58
	4.5 การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ กับ แผนงานตามนโยบายผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย (นายก้องศักดิ์ ยอดมณี) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2569	59
5	แผนที่ยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570 (Strategy Map)	60
6	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator – KPI) ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ กกท.	61
7	โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม (Initiative) และ แผนปฏิบัติการ (มุมมองมหภาค)	71
8	การบริหารความเสี่ยง	75
	8.1 การระบุความเสี่ยง	75
	8.2 การประเมินความเสี่ยง	79
	8.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)	82
9	S-W-O-T ของแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570	84
10	ความท้าทายในการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ สู่การปฏิบัติ	87

ส่วนที่ 2. แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	หน้า
11	แนวทางการนำแผนงานไปปฏิบัติ และติดตามประเมินผล	88
12	เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และการจัดสรรทรัพยากร	91
13	ข้อมูลทุติยภูมิ และ ข้อมูลปฐมภูมิ และการบ่งชี้ความท้าทาย ความได้เปรียบ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โมเดลธุรกิจ สมรรถนะหลัก ตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องประกอบการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570	93
	13.1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กกท.	94
	13.2 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวดที่ 6 มาตรา 71	95
	13.3 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	96
	13.4 โมเดลไทยแลนด์ 4.0	98
	13.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570	99
	13.6 แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565-2570)	108
	13.7 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี	109
	13.8 แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี 2566-2570	112
	13.9 S-W-O-T ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี 2566-2570	116
	13.10 ความท้าทาย (Strategic Challenge) สำหรับการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570	117
	13.11 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) สำหรับการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570	119
	13.12 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ กกท. (Strategic Positioning)	121
	13.13 ความสามารถพิเศษของ กกท. (Core Competency)	122
	13.14 ยุทธศาสตร์ กกท. ประจำปี 2566-2570	124
	13.15 Agile Culture Matrix (Current and Target)	125
	13.16 โมเดลธุรกิจ (Business Model)	126
	13.17 แผนภูมิโครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2564	127
	13.18 S-W-O-T ของการบริหารทุนมนุษย์ ปัจจุบัน	128
	13.19 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ เชื่อมโยงกับ S-W-OT ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โมเดลธุรกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์ กกท. และแผนฯ อื่นๆ	132
	13.20 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ	136
	13.21 สรุปปัจจัยภายในที่สำคัญ	
14	โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม (Initiative) แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ (มุมมองจุลภาค) - สรุปแผนระยะสั้นระยะยาว การดำเนินโครงการ/กิจกรรม ตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ	139

สารบัญตาราง

ลำดับ	หัวข้อ	หน้า
ตารางที่ 1.	วิสัยทัศน์ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท.: “บริหารจัดการทุนมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย”	20
	ตารางที่ 1.1. ค่านิยมร่วมของการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Core Value, HRCV)	20
	ตารางที่ 1.2 พันธกิจของการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Core Purpose, HRCP, หรือ Mission)	20
	ตารางที่ 1.3 หนุดหมายหลักของการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Overriding Goal, HROG) และเป้าหมาย (Goal, HRG)	20
ตารางที่ 2.	กลยุทธ์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Tactic, HRT) ที่สอดคล้องกับหนุดหมายหลัก	21
ตารางที่ 3.	ยุทธศาสตร์ (HR Strategy, HRS) หรือ กลุ่มกลยุทธ์ (HR Tactic, HRT) ของการบริหารทุนมนุษย์จัดตามโมเดลธุรกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล กกท.	22
ตารางที่ 4.	ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. (HR Critical Success Factor, HRCSF)	23
ตารางที่ 5.	การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ HRCSF/HRSO Matrix	53
ตารางที่ 6.	การเชื่อมการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กกท. และ ยุทธศาสตร์ของ กกท.	55
ตารางที่ 7.	การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ หัวข้อในคู่มือประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2565 (HRCSF/SEAM Matrix)	57
ตารางที่ 8.	การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ ประเด็นที่ กกท. ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ ตาม SEAM 2564	58
ตารางที่ 9.	การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ แผนงานตามนโยบายผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย (นายก้องศักดิ์ ยอดมณี) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2569	59
ตารางที่ 10.	โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม สำหรับ ยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก	72
ตารางที่ 11.	โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม สำหรับ ยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ	73
ตารางที่ 12.	โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม สำหรับ ยุทธศาสตร์ที่ 3. การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง	74
ตารางที่ 13.	การวิเคราะห์ความเสี่ยง	80
ตารางที่ 14.	การจัดลำดับความเสี่ยง	81
ตารางที่ 15.	ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง	82
ตารางที่ 16.	ยุทธศาสตร์ กกท. ประจำปี 2566-2570	124
ตารางที่ 17.	Agile Culture Matrix (Current and Target) จากการสัมมนา Focus Group	125

สารบัญญรูป

ลำดับ	หัวข้อ	หน้า
รูปที่ 1.	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570	28
รูปที่ 2.	แผนที่ยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570 (Strategy Map)	60
รูปที่ 3.	การกำหนดระดับความเสี่ยง	79
รูปที่ 4.	การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กกท.	94
รูปที่ 5.	ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	96
รูปที่ 6.	โมเดลไทยแลนด์ 4.0	98
รูปที่ 7.	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ของรัฐวิสาหกิจสาขาสังคมและเทคโนโลยี	110
รูปที่ 8.	แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี 2566-2570	112
รูปที่ 9.	S-W-O-T ของ กกท. ตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2566-2570	116
รูปที่ 10.	รูปที่ 10. สายโซ่คุณค่า (Value Chain) ของการดำเนินงานกิจการของ กกท.	126
รูปที่ 11.	รูปที่ 11. แผนภูมิโครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564	127

อภิวานศัพท์

CR	Compliance Risk
CSF	Critical Success Factor
FR	Financial Risk
HRCSFD	HR Development's Critical Success Factor
HRCSFM	HR Management's Critical Success Factor
HRCSFOD	Organization Development's Critical Successor Factor of HR Function
HRCP	HR Function's Core Purpose
HRD	Human Resource Development Function
HRG	HR Function's Goal
HRM	Human Resource Management Function
HROG	HR Function's Overriding Goal
HRS	HR Strategy
HRSC	HR Function's Strategic Challenge
HRSO	HR Function's Strategic Objective
HRDT	HR Development's Tactic
HRMT	HR Management's Tactic
HRV	HR Function's Vision
OD	Organization Development Function
ODT	Organization Development's Tactic
OR	Operation Risk
SATSO	SAT's Strategic Objective
SEAM	State Enterprise Assessment Model
SO Strategy	Strength-Opportunity Strategy
SR	Strategy Risk
ST Strategy	Strength-Threat Strategy
WO Strategy	Weakness-Opportunity Strategy
WT Strategy	Weakness-Threat Strategy

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บทนำ

พลวัตของปัจจัยภายนอกที่ห้อมล้อมองค์การในทุกระดับของการบริหารประเทศ สร้างอิทธิพลให้ผู้กำกับดูแลและมีอำนาจควบคุมต้อง ทบทวนกรอบในการกำกับดูแลควบคุมบริหารองค์การเหล่านั้น เริ่มตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ที่ต้องปรับให้สอดคล้อง ตามแนวคิดของกลุ่มอำนาจอธิปไตยที่ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปจากรุ่นสู่รุ่น ตามจังหวะของการพัฒนาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคมของประเทศ สร้างเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ ชาติ แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาต่างๆ เรื่อยมาจนถึงแผนยุทธศาสตร์ รัฐวิสาหกิจที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละรัฐวิสาหกิจ และแผนแม่บทต่างๆ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจนั้นๆ อาทิเช่น **แผนแม่บท การบริหารทุนมนุษย์ (ที่กำลังทบทวนอยู่นี้ ซึ่งอยู่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี 2566-2570 ที่ ต่อเนื่องลงมาจากแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสังคมและเทคโนโลยี) ทั้งนี้รวมทั้งแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บท ของแต่ละ หน่วยงานด้วย และที่สำคัญ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังได้ปรับปรุงและเผยแพร่ คู่มือ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) เพื่อรองรับพลวัตของปัจจัยสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้ รัฐวิสาหกิจดำเนินการปรับปรุงแผนงานต่างๆ ให้ทันสมัย**

ผู้บริหารหรือผู้อ่านเพื่อศึกษาทำความเข้าใจในแผนฯ ต่างๆ จำเป็นต้องมีความรู้และแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) และมีความกระฉับกระชวยใน **กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ระดับหนึ่ง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้พัฒนา มาตามพลวัตของทฤษฎี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เริ่มต้นจากบริบทของ Linear Strategy (Chandler) ที่มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการและความพร้อมขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน มาสู่ Adaptive Strategy (Hofer, 1973) ที่บูรณาการความสามารถทั้งภายในและภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจมากที่สุด และพัฒนาสู่ Interpretive Strategy (Weick & Daft, 1983) ที่มุ่งเน้นการโน้มน้าวความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าในแนวทางที่องค์กรสามารถตอบสนองได้ดีที่สุด นอกจากนั้น การแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ จะเน้นการใช้ Matrix หลากหลายมุมมอง แสดงความสอดคล้องกันขององค์ประกอบ 2 ตัว โดยมีองค์ประกอบหนึ่งร่วมกันทุก Matrix ในที่นี้คือ “HR Critical Success Factor, HRCSF” ที่ กทท. ต้องสร้างหากยังไม่มี หรือ ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง**

แนวคิด

การจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ นี้ ดำเนินการค่อนข้างไปทางบริบทของ **Adaptive Strategy** มากกว่าอีก 2 บริบทดังกล่าว ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการบริหารทุนมนุษย์เป็นสำคัญ มีการบ่งชี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หลักจำนวน 8 ราย และกำหนดวัตถุประสงค์ในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละราย เรียกว่า “**วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Strategic Objective, HRSO)**” มีจำนวนทั้งสิ้น 8 ตัว ตามรูปที่ 1. เท่ากับจำนวนของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแสดงด้วยอักษรย่อ HRSO1 ถึง HRSO8 ซึ่งมีความยืดหยุ่นได้ตามหลักการของ **Adaptive Strategy** ดังได้ กล่าวข้างต้น

เป้าหมายที่สำคัญของการวางแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ นี้ คือการบ่งชี้ตัวกลางของความเชื่อมโยงทั้งหมด ซึ่งได้แก่ สิ่งที่เกิด กท. ต้องสร้างหรือต้องปรับเปลี่ยน เรียกโดยทั่วไปว่า “ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Critical Success Factor, HRCSF)” ซึ่งในแผนแม่บทฯ นี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 35 ตัว ตามตารางที่ 4. จำแนกเป็น

- (1) HRCSFD1 ถึง HRCSFD9 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก” จำนวน 9 ตัว
- (2) HRCSFM1 ถึง HRCSFM17 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ “การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ” จำนวน 17 ตัว
- (3) HRCSFOD1 ถึง HRCSFOD9 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ “การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง” จำนวน 9 ตัว

หมายเหตุ: “ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์” และ “สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์” ซึ่งเป็นหัวข้อการประเมินใน “คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ปี 2565” บรรจุรวมอยู่ใน “การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ” ตาม Business Model ของการบริหารทรัพยากรบุคคล กท. ในปัจจุบัน

การบ่งชี้ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อเป็นตัวกลางการเชื่อมโยงกับทุกองค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

โดยทั่วไป HRCSF คือ ชีตความสามารถ เครื่องมือ ระบบ กระบวนการ เกณฑ์ หรือข้อกำหนด เช่น ชีตความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ Executive Pool เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ กท. ต้องสร้างขึ้นหากยังไม่มี หรือต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นหากมีแล้วแต่ยังไม่เพียงพอหรือยังไม่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อขับเคลื่อนให้ กท. บรรลุ HRSO ตามที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งการสร้างหรือปรับปรุง HRCSF นี้ดำเนินการด้วยโครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ตามตารางที่ 10, 11, 12. ในมุมมองระดับมหภาค และในบทที่ 14 ในมุมมองจุลภาค โดยความเชื่อมโยงของ HRCSF กับ HRSO แสดงด้วย HRCSF/HRSO Matrix ตามตารางที่ 5. และความเชื่อมโยง HRCSF กับยุทธศาสตร์ของ กท. แสดงไว้ในตารางที่ 6. รวมทั้งความเชื่อมโยง HRCSF กับ **แผนงานตามนโยบายผู้ว่าการฯ (นายก้องศักดิ์ ยอดมณี) พ.ศ. 2566-2569** ได้แสดงไว้ในตารางที่ 9 อีกทั้งยังได้กำหนดให้ผู้ว่าการฯ เป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้ไว้โดยเฉพาะ (HRSO2 ตามรูปที่ 1.)

HRCSF 35 ตัว เหล่านี้ เมื่อพิจารณา HRCSF/HRSO Matrix แล้วจะเห็นได้ว่า มีผลต่อการขับเคลื่อน HRSO ได้ทุกตัว และเมื่อนำ HRCSF มาสร้างเป็น Matrix กับหัวข้อในคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ปี 2565 HRCSF/SEAM Matrix ตามตารางที่ 7. แล้วจะเห็นได้ว่า สามารถขับเคลื่อน กท. ตามหัวข้อการประเมินได้ครบถ้วน โดยหัวข้อการประเมินของ SEAM ประกอบด้วย

- (1) **SEAM1:** ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
 - 1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์
- (2) **SEAM2:** การบริหารทุนมนุษย์
 - 2.1 อัตรากำลัง
 - 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

(3) SEAM3: การพัฒนาทุนมนุษย์

3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา

3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ

(4) SEAM4: สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรม/การจัดการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม

4.2 เทคโนโลยีดิจิทัล

4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

กกท. ได้รับ ผลการประเมินการดำเนินงาน SEAM ประจำปี 2564 ซึ่งแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ นี้ ได้เชื่อมโยง HRCSF ที่สำคัญกับประเด็นข้อมูลป้อนกลับในมิติของการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นประเด็นที่ กกท. ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ โดย HRCSF จะเป็นปัจจัยให้สร้างความสมบูรณ์มากขึ้น ดังแสดงไว้ในตาราง “การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ ประเด็นที่ กกท. ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ ตาม SEAM 2564” ตามตารางที่ 8.

อย่างไรก็ตาม การตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเตรียมพร้อมสำหรับการประเมินผลตาม SEAM ด้วยการสร้างหรือปรับปรุงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อน กกท. ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเจตนารมณ์หนึ่งของการบริหารทุนมนุษย์ฯ แต่ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือ การเชื่อมโยงแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ เข้ากับ แผนยุทธศาสตร์ของ กกท. กล่าวคือ การกำหนดและเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ หมายเหตุหลัก เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ของการบริหารทุนมนุษย์ฯ เข้ากับ ยุทธศาสตร์ของ กกท. รวมทั้ง แผนงานตามนโยบายผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย (นายก้องศักดิ์ ยอดมณี) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2569 ซึ่งได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กกท. 2566-2570 และ ผลผลิต

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ฯ (ที่จะสรุปต่อไปข้างหน้า) ต่อด้วย การนำ SWOT ของ กกท. และกลุ่มกลยุทธ์ของ กกท. ในทั้ง 4 มิติ ตามตารางที่ 6. ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (Strength-Opportunity Strategy, SO Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (Weakness-Opportunity Strategy, WO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Strength-Threat Strategy, ST Strategy) และ กลยุทธ์เชิงรับ (Weakness-Threat Strategy, WT Strategy) และ ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ กกท. (Strategic Positioning) ความสามารถพิเศษของ กกท. โมเดลทางธุรกิจ และ แผนงานตามนโยบายผู้ว่าการฯ มาบ่งชี้ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Strategic Challenge, HRSC) ซึ่งได้มาทั้งสิ้นจำนวน 9 ความท้าทาย (HRSC1 ถึง HRSC9) ตามบทสรุปต่อไปนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญหนึ่ง ที่จะนำมาประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน กกท. อื่นๆ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Vision, HRV) ตามคำพรรณนาวิสัยทัศน์ ในบทที่ 1.2 ประกอบด้วย ค่านิยมร่วม (Core Value, HRCV) ตามตารางที่ 3. พันธกิจ (HR Cor Purpose, HRCP) ตามตารางที่ 1.1. หมายเหตุหลักของการบริหารทุน

มนุษย์ (HR Overriding Goal, HROG) และ เป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์ภายใต้หมวดหมู่หลักๆ (HR Goal, HRG) ตามตารางที่ 1.3. ยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Strategy) และ กลยุทธ์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Tactic) ตามตารางที่ 3. รวมทั้งได้แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ไว้ตามรูปที่ 2.

สรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารทุนมนุษย์ (HR Strategic Challenge, HRSC)

HRSC1: กกท. ต้องการบุคลากรในระดับที่มีอำนาจขึ้นนำองค์กร ที่มีความคิดริเริ่ม กล้านำการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ระบบ กระบวนการทำงาน นำสู่เจตนาในการปรับกฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง และต้องการบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ที่รับทิศทางและนโยบายมาดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

HRSC2: กกท. ต้องการบุคลากรที่มีขีดความสามารถด้านการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล ตั้งแต่การเก็บข้อมูลความต้องการของผู้ใช้ การวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการทำงาน การออกแบบเชิงสถาปัตยกรรมของระบบสำนักงานอัตโนมัติ การสร้างระบบดิจิทัล ตามสถาปัตยกรรมที่ออกแบบไว้ การบริหารจัดการระบบ การอบรมและสนับสนุนผู้ใช้ตลอดชีพของระบบ และการรวบรวมข้อมูล บ้อนกลับเพื่อการปรับปรุงระบบทั้งฮาร์ดแวร์ เฟอร์มแวร์ และซอฟต์แวร์ อย่างต่อเนื่อง

HRSC3: บุคลากรมืออาชีพที่อยู่ในสายงานทุกสายงาน สามารถเติบโตในสายงานตนเองได้เป็นสำคัญ รู้จักใช้ข้อมูลและความรู้มาเพิ่มมูลค่าในการทำงาน มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่บ่งชี้ไว้ชัดเจน เพื่อความต่อเนื่องของการทำงานและลดความเสี่ยงจากผลกระทบของการบรรจุคนลงไม่ตรงกับงาน

HRSC4: กกท. มีความท้าทายในการสร้างตำแหน่งงานใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของผู้ว่าการ ที่ผู้ว่าการสามารถบรรจุผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารธุรกิจ การตลาด การบริหารสินทรัพย์เพื่อการหารายได้ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นๆ ที่ กกท. ต้องการในการดำเนิน ยุทธศาสตร์ด้วยขีดความสามารถใหม่ ซึ่งนำสู่การเสนอการปรับโครงสร้างองค์กร งาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ต่อผู้มีอำนาจ กำกับดูแลองค์กรเป็นระยะๆ ตามความจำเป็น ที่ต้องเพิ่มตระกูลงาน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ หรือที่ปรึกษา ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีอยู่

HRSC5: กกท. มีความท้าทายในการสร้างเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพวิชาการ ควบคู่กับสายงานบริหารและสายงานทั่วไป

HRSC6: การมุ่งบริการด้านการกีฬาแก่ประชาชน และการบริหารการฝึกซ้อมและจัดการแข่งขันทั่วประเทศ สร้างความท้าทายให้ กกท. ต้องพิจารณาดำเนินกลยุทธ์การกระจายอำนาจ ภาระ ความรับผิดชอบ และทรัพยากร จากส่วนกลางออกสู่ภูมิภาคระดับ จังหวัดมากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ สนง. กกท. ในทุกจังหวัด ในการฉกฉวยโอกาสที่ กกท. ได้บ่งชี้ไว้ ซึ่งการกระจายอำนาจ นี้จะนำสู่ความจำเป็นในการปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างระดับงาน คำบรรยายลักษณะงาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมทั้งต้องสรรหาบรรจุบุคลากรที่ถูกต้องเพิ่มเติมหรือทดแทนในตำแหน่งงานสำคัญที่ได้รับมอบอำนาจนี้ นำสู่ความท้าทายในการ บริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงควบคู่กับผู้ที่ต้องปรับปรุงขีดความสามารถอย่างเป็นระบบมากขึ้นด้วย

HRSC7: กกท. มีศักยภาพในการใช้องค์ความรู้ และผลการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่เป็นเอกลักษณ์และมีความต้องการใน อุตสาหกรรมกีฬา รวมทั้งศักยภาพในการรวบรวมความคิดริเริ่มของบุคลากรภายในและภายนอก สร้างเป็นนวัตกรรมด้าน วิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศ และขยายสู่ตลาดต่างประเทศได้ โดยต้องมุ่งดำเนินการอย่าง จริงจังในการบริหารรวมทั้งการให้บริการองค์ความรู้และการเรียนรู้แก่บุคลากร กกท. เอง และแก่บุคลากรหรือหน่วยงานภายนอก

ซึ่งมีศักยภาพในการสร้างรายได้มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สร้างความท้าทายในการสรรหาบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่ถูกต้องในการบริหารจัดการความได้เปรียบนี้

HRSC8: ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ กทท. สร้างความท้าทายต่อการพัฒนาและบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมในมิติต่างๆ ใน กทท. ตั้งแต่การบริหารคนกับองค์กรเชิงบูรณาการ การทบทวนปรับปรุงระบบงาน การประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานประจำวัน การบริหารจัดการฐานข้อมูลให้สมบูรณ์ ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสะดวกในการเข้าถึงได้ การพัฒนาขีดความสามารถในการคิดเชิงหลักการและคิดเชิงวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และมีทักษะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาธุรกิจเพื่อหารายได้และกำไรให้กับ กทท. เป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. ได้บ่งชี้ไว้ใน 4 มิติ ตามตารางที่ 13. ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk, SR) ประกอบด้วย

- **SR1:** แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กทท.
- **SR2:** แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

(๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk, FR) ประกอบด้วย

- **FR1:** ไม่ได้ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่ร้องขอ
- **FR2:** เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนหรือตามกำหนดเวลา

(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk, OR) ประกอบด้วย

- **OR1:** บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ทันกับสถานการณ์
- **OR2:** บุคลากรปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง โยกย้ายไปหน่วยงานอื่นเร็วเกินไป
- **OR3:** ขาดข้อมูล และเครื่องมือสนับสนุนในการดำเนินงาน

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance Risk, CR) ประกอบด้วย

- **CR1:** เข้าใจผิด สับสนกำกวม ความคลาดเคลื่อนในการตีความข้อกำหนด ข้อบังคับ กฎระเบียบ และนโยบาย
- **CR2:** การยึดติดกับค่านิยมที่นำไปสู่การละเมิดจรรยาบรรณและความขัดแย้งในผลประโยชน์ หรือประเพณีนิยมขององค์กร

ความเสี่ยงทั้ง 9 ตัว ได้ถูกวิเคราะห์และจัดลำดับโดยการคำนวณจากสูตร $Score = L \times I$ โดย L คือ Likelihood และ I คือ Impact หรือผลกระทบ ไว้ตามตารางที่ 14. และต่อจากนั้นแสดงทางเลือกการจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ “สูงมาก” และ “สูง” ไว้ว่าจะ “ลด” หรือ “ถ่ายโอน” ตามตารางที่ 15. แต่ไม่สามารถเลือก “หลีกเลี่ยง” ความเสี่ยงด้วยการไม่ดำเนินการตามแผนฯได้

ความท้าทาย (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ) ในการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ สู่การปฏิบัติ

เวลา: การดำเนินกิจกรรมในภาครัฐมักประสบกับขั้นตอนและกระบวนการที่สลับซับซ้อน ทำให้มีความต้องการในระยะเวลาดำเนินการมาก ซึ่งผู้ปฏิบัติแต่ละคนต้องทำงานตามขั้นตอนที่หลากหลาย มักเกิดความล่าช้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ จึงมีความท้าทายที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จในเวลาอันจำกัดให้ได้เสมอ

ขีดความสามารถ: การบรรจุคนลงในงาน ภายใต้ตัวเลือกและกรอบอัตรากำลังที่จำกัดจากอดีตที่ผ่านมา อาจทำให้ขาดขีดความสามารถที่ถูกต้องในการนำแผนแม่บทฯ สู่การปฏิบัติ จึงมีความท้าทายที่จะต้องแสวงหาขีดความสามารถที่ต้องการมาเติมเต็มตามความต้องการ

ความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ค่านิยมและประเพณีนิยมดั้งเดิม ทำให้เกิดความเชื่อและความเคยชินในการระดับของความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ในการทำงาน ซึ่งสร้างความท้าทายในการขอความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนแม่บทฯ ในมิติที่อาจมีผลกระทบกับความเชื่อและความเคยชินของบุคลากร

งบประมาณ: การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดจำเป็นต้องขออนุมัติงบประมาณแข่งขันกับกิจกรรมอื่นๆ ที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน จึงไม่อาจแน่ใจได้ว่าจะได้รับจัดสรรมาในสัดส่วนเท่าใด ส่งผลต่อการปรับปรุงขอบเขต ทรัพยากร และระยะเวลา ซึ่งอาจจะไม่ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่พึงประสงค์

การสนับสนุนจากผู้กำกับดูแลองค์กร: อนุกรรมการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และ คณะกรรมการ กกท. ต้องมุ่งเพิ่มมูลค่าให้กับข้อเสนอของฝ่ายบริหารในการบริหารทุนมนุษย์ รวมทั้งให้การสนับสนุนและอุปถัมภ์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการชี้แนะและเสนอแนะตัวอย่างการดำเนินการที่เป็น Best Practice แก่ฝ่ายบริหารเชิงรุกอย่างสม่ำเสมอ

บทสรุป

การจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กทท. พ.ศ. 2566-2570 นี้ อยู่ภายใต้กรอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในบริบทของ Adaptive Strategy มากกว่า Linear Strategy หรือ Interpretive Strategy มุ่งสร้างหรือปรับปรุงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ ในบริบทที่จำเพาะของ กทท. จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ กทท. อย่างละเอียดถี่ถ้วน รวมทั้งแผนผู้ว่าการฯ คนปัจจุบัน นำมาบ่งชี้ความท้าทาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายเหตุ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. รวมทั้งกำหนดโครงการริเริ่มและแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวภายในช่วงปี พ.ศ. 2566-2570 ที่ใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงปัจจัยสู่ความสำเร็จเหล่านี้ ซึ่งใช้เป็นตัวกลางเชื่อมโยงกับองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. ในแผนยุทธศาสตร์ กทท. ประจำปี 2566-2570 รวมทั้งเชื่อมโยงกับหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM ฉบับปรับปรุง 2565) ในมิติของการบริหารทุนมนุษย์ และใช้แก้ไขตามบทสะท้อนกลับของ SE-AM ปี 2564 อย่างครบถ้วน โดยมุ่งให้ได้ผลการประเมินดีขึ้นเป็นลำดับทุกปี ตามตารางการเชื่อมโยงที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง

แผนแม่บทฯ นี้ ได้จัดลำดับความสำคัญของโครงการและกิจกรรมสู่การปฏิบัติจริง และบ่งชี้สิ่งส่งมอบในแต่ละปี มีการประเมินความเสี่ยงและแสดงทางเลือกการจัดการความเสี่ยงตามกรอบ รวมทั้งมีการกำหนดกิจกรรม กลไก และกระบวนการติดตามประเมินผลการนำแผนสู่การปฏิบัติจริง และนำผลมาเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงเยียวยาแก้ไขต่อไป

ผู้ว่าการ ผู้บริหาร และพนักงานเป็นผู้ให้ข้อมูลและสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ นี้อย่างจริงจัง ทั้งในรูปแบบของการสัมภาษณ์รายบุคคล การสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อย และการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะอย่างกว้างขวางภายใน กทท.

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) และแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance, NPG) ได้สร้างโอกาสให้ กทท. มุ่งปรับแนวคิดและวิธีบริหารคนกับองค์กร สามารถเลือกการร่วมการทำงานกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนภายนอก ลดขนาดองค์กรให้เล็กลง และสร้างเครือข่ายให้ใหญ่ขึ้น อีกทั้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของกทท. ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีอยู่ในระดับที่จะสามารถปรับปรุงการบริหารคนกับองค์กรตามแนวทางของแผนแม่บทฯ ได้อย่างอิสระ จึงสามารถพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างระดับงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และระบบงาน ที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจและทรัพยากรออกสู่ภูมิภาคระดับจังหวัดให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเจตนารมณ์ของข้อกำหนด ที่ปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งการสร้างตำแหน่งงานที่เป็นมืออาชีพหรือสายวิชาการเทียบเท่ากับระดับหัวหน้างาน อำนวยการ และบริหาร (ระดับ 7-10) เพื่อมาเติมเต็มขีดความสามารถที่ต้องการเป็นพิเศษ เช่น บริหารสินทรัพย์ ส่งเสริมรายได้ อุตสาหกรรมกีฬา การเงิน ดิจิทัลเทคโนโลยี เป็นต้น อีกทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ยังเป็นตัวผลักดันให้ กทท. ต้องเร่งปรับปรุงภาพลักษณ์ด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมของบุคลากร กทท. สร้างโอกาสให้มีการดำเนินโครงการด้านดังกล่าวได้อย่างจริงจังได้

อย่างไรก็ตาม หลักนิยมที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น ขีดความสามารถของผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทุนมนุษย์ เป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่ต้องเร่งแก้ไข กอปรกับรัฐบาลมีแนวโน้มในการลดงบประมาณที่จัดสรรให้ กทท. ลงอย่างต่อเนื่อง อาจสร้างผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ นี้อย่างมีนัยสำคัญ ที่ต้องมีการเตรียมรับมือและบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนดไว้

แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570
การกีฬาแห่งประเทศไทย

1. วิสัยทัศน์ ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. พ.ศ. 2566-2570

วิสัยทัศน์ ตามตารางที่ 1. เป็นการมองเพื่อให้เห็นทั้งภาพอุดมการณ์ (Core Ideology) ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. กับอนาคตที่การบริหารทุนมนุษย์จะทำให้บังเกิดในเวลาที่กำหนด (Envision Future) ซึ่งอุดมการณ์นั้นประกอบด้วย **ค่านิยมหลัก (Core Value)** ตามตารางที่ 1.1 กับ **พันธกิจ (Mission)** ตามตารางที่ 1.2 ส่วนอนาคตที่จะทำให้เกิดในเวลาที่กำหนดนั้นประกอบด้วยเป้าประสงค์ หรือ **หมุดหมายใหญ่ (Overriding Goal)** เป้าหมาย (Goal) ตามตารางที่ 1.3 และ **คำพรรณนาวิสัยทัศน์อย่างละเอียด (Vivid Description)** เพื่อใช้ในการสื่อสารหรือการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสู่ทุกภาคส่วนขององค์กร โดยอนาคตที่จะทำให้เกิดนี้จะต้องสอดคล้องกับอุดมการณ์ที่ปัจเจกบุคคลและกลุ่มคนยึดถือ

การแสดงวิสัยทัศน์ (Articulating a Vision) จึงเป็นการแสดงพันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็น ธรรมชาติของวิสัยทัศน์ ตามด้วยคำพรรณนาเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร (Vivid Description) และจะแสดงอุดมการณ์หลัก (Core Ideology) ที่ประกอบด้วยค่านิยมหลัก (Core Value) และเจตนารมณ์หลัก (Core Purpose) ของการบริหารทุนมนุษย์

1.1 พันธกิจ (Mission)

“เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรและประเทศชาติสู่เป้าหมายเชิงเศรษฐกิจและสังคมในทุกช่วงเวลา ด้วยการใช้กรอบทฤษฎีด้านการพัฒนาคนกับองค์กร การปลูกฝังค่านิยมร่วม และงบประมาณ มาดำเนินการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถ จริยธรรม จรรยาบรรณของปัจเจกบุคคล ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มุ่งให้บุคลากรแต่ละคนเติบโตในสายอาชีพตามคุณสมบัติและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สร้างผลงานที่ดีและมีความสุขในการทำงานอยู่เสมอ”

1.2 คำพรรณนาวิสัยทัศน์เพื่อการสื่อสารภายในองค์กร (Vivid Description)

ในช่วงปี 2566 ถึง 2570 กทท. จะมุ่งพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ตามกรอบทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการยึดหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในทุกภาคส่วนขององค์กร การใช้การวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นตัวขับเคลื่อนให้มีการใช้ความคิดเชิงนวัตกรรมนำสู่การเปลี่ยนแปลงภายใน มุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการทำงาน มุ่งบริการประชาชนและให้ความสำคัญกับการประเมินความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญ ตลอดจนการให้ภาคเอกชนเข้าร่วมการทำงานกับภาครัฐเป็นต้น รวมทั้งความจำเป็นในการสร้างสมดุลระหว่างกรอบทฤษฎีเหล่านี้ กับค่านิยมร่วมของคน กทท. ที่ประสานประสานกันอยู่จากรุ่นสู่รุ่น ที่ต้องดำเนินการทั้งด้านการค้นหาสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อการบริหารจัดการ และด้านการบ่งชี้ค่านิยมที่พึงประสงค์เพื่อการปลูกฝังให้เกิดการประสานการทำงานร่วมกันอย่างเป็นปึกแผ่นอยู่เสมอ

ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ การบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. จะได้รับการยอมรับว่ามีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด ทั้งจากหน่วยงานภายในองค์กรเอง และจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่รับบริการและควบคุมกำกับดูแลประเมินผลงานของ กทท. โดยจะเป็นระบบที่กระตุ้นให้พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ ตรงตามคุณสมบัติของตนและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของงาน อำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถมุ่งพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มีกลไกและกระบวนการสร้างและบริหารองค์ความรู้ภายในองค์กรด้วยวิธีการหลากหลาย มีกลไกการให้บทสะท้อนกลับ การประเมินผล รวมทั้งการควบคุมและการตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ กทท. ได้รับผลการประเมินจากหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผู้ว่าการ และผู้บริหาร สามารถบ่งชี้บุคลากรเพื่อการบรรจุลงในงานที่สำคัญในทุกช่วงเวลาที่ต้องการบุคลากรเหล่านี้ สามารถเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและงานอย่างต่อเนื่องต่อคณะกรรมการ กกท. ตามพลวัตของสภาพแวดล้อมและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ กกท. กำหนดไว้สำหรับตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละรายในช่วงเวลานั้นๆ

พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ ทุกคนมีคุณสมบัติและขีดความสามารถตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รับรู้ในเส้นทางสายอาชีพของตน และสามารถวางแผนความก้าวหน้าของตนในสายอาชีพที่ต้องการได้อย่างมีจุดมุ่งหมาย มีค่านิยมในการร่วมวางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละช่วงเวลากับผู้บังคับบัญชาแบบสื่อสารสองทาง มีแผนการพัฒนารายบุคคล ได้รับบทสะท้อนกลับจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างการเรียนรู้ในสถานะการทำงานและการวางแผนการปรับปรุงอยู่เสมอ ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของบรรจุวัตถุประสงค์และส่วนของสมรรถนะเชิงพฤติกรรมจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ได้รับค่าตอบแทนที่สะท้อนต่อค่างานและจุดยืนของ กกท. ในตลาดแรงงานไทยในระดับเทียบเคียงกับรัฐวิสาหกิจอื่นที่อยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงเดียวกันได้ มีความสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย สวัสดิภาพ และอาชีวอนามัย มีเครื่องมือที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานรวมทั้งดิจิทัลเทคโนโลยีและฐานข้อมูล

ผู้รับผิดชอบการบริหารทุนมนุษย์ทุกคน มีจริยธรรม จรรยาบรรณ ความซื่อตรง มุ่งร่วมการทำงานกันด้วยเจตนาที่เสริมซึ่งกันและกัน มุ่งมั่นสู่การส่งมอบผลสัมฤทธิ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้อย่างจริงจัง แสดงความคิดริเริ่มเพื่อนำสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร พร้อมทั้งแสดงการปรับตัวและเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงคนกับองค์กรไปสู่สิ่งที่พึงประสงค์ มุ่งพัฒนาตนเองด้านความรู้ทักษะและสมรรถนะเชิงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติเชิงบวกที่จะทุ่มเท ผูกพันและแสดงความรับผิดชอบร่วมกับ กกท. อยู่เสมอ ทำงานบริหารทุนมนุษย์อย่างมีคุณภาพและมีความสุข สร้างให้ กกท. เป็นตัวเลือกลำดับต้นๆ ของบัณฑิตใหม่ทุกสาขาในการสมัครเข้ามาทำงาน

ตารางที่ 1. วิสัยทัศน์ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท.: “บริหารจัดการทุนมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย”

ตารางที่ 1.1. ค่านิยมหลักของการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Core Value, HRCV)

HRCV1: การปฏิบัติตามกฎระเบียบและความซื่อตรง	HRCV2: การร่วมการทำงานและความมุ่งมั่นในทีม	HRCV3: การมุ่งมั่นสู่ผลสัมฤทธิ์	HRCV4: การใช้ความคิดริเริ่มและการปรับตัว	HRCV5: การปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
--	---	--	---	--

ตารางที่ 1.2 พันธกิจของการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Core Purpose, HRCP, หรือ Mission)

HRCP: เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรและประเทศชาติสู่เป้าหมายเชิงเศรษฐกิจและสังคมในทุกช่วงเวลา ด้วยการใช้กรอบทฤษฎีด้านการพัฒนาคนกับองค์กร การปลูกฝังค่านิยมร่วม และงบประมาณ มาดำเนินการบริหารและพัฒนาขีดความสามารถ จริยธรรม จรรยาบรรณของปัจเจกบุคคล ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มุ่งให้บุคลากรแต่ละคนเติบโตในสายอาชีพตามคุณสมบัติและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สร้างผลงานที่ดีและมีความสุขในการทำงานอยู่เสมอ

ตารางที่ 1.3 หมายเหตุหลักของการบริหารทุนมนุษย์ฯ (HR Overriding Goal, HROG) และเป้าหมาย (Goal, HRG)

HROG1: จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและขีดความสามารถตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมากกว่าร้อยละ 80	HROG2: บุคลากรเติบโตตรงตามสายงาน หรือตามสายวิชาชีพ หรือคุณสมบัติและขีดความสามารถของตนเอง ร้อยละ 80	HROG3: ผลการประเมินตัวชี้วัดรายบุคคลมีการกระจายแบบ Normal Distribution (Bell Curve)	HROG4: ความคิดริเริ่มของคนสร้างเป็นนวัตกรรมที่นำไปใช้จริงได้เฉลี่ยปีละ 1 รายการ	HROG5: คนมีความผูกพันกับองค์กร (ระดับ 4)	HROG6: บุคลากร กทท. มีภาพลักษณ์ด้านจรรยาบรรณที่ดีตามเกณฑ์ หรือระดับที่กำหนด	HROG7: คณะกรรมการ กทท. และผู้บริหาร มีการกำกับดูแลที่ดีตามเกณฑ์ที่ กทท. กำหนด
HRG1: บุคลากรในงานปัจจุบันมีความรู้ทักษะ และสรณะเชิงพฤติกรรม ที่ต้องการในการทำงานประจำวัน HRG2: บุคลากรทุกคนรับรู้ถึงเส้นทางสายอาชีพและสถานะของตนในระบบการบริหารเส้นทางสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง HRG3: กำลังคนตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สอดคล้องกับความต้องการของสายงาน และสามารถสร้างงานอนาคต	HRG4: ฐานข้อมูลบุคลากรมีความครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ HRG5: ผู้บริหารสายงานเข้าถึงฐานข้อมูลบุคลากรในสายงานของตน HRG6: ระบบการสรรหา บรรจุ โยกย้ายมีความเป็นอิสระจากผู้แทรกแซง HRG7: ผู้บริหารสายงานมีข้อมูลและแนวทางบ่งชี้ผู้มีสมรรถนะสูงและผู้ที่ต้องปรับปรุงขีดความสามารถ	HRG8: บุคลากรแต่ละคนร่วมวางแผนปฏิบัติงานประจำปีด้วย KPIs กับผู้บังคับบัญชาตามกระบวนการที่กำหนด และในช่วงเวลาของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้บังคับบัญชาจะรับรู้ถึงข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเพียงพอ และมีการอบในการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด HRG9: บุคลากรแต่ละคนได้รับบทสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาในช่วงเวลาของแผนการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ พร้อมทั้งได้รับการโค้ชเพื่อให้สามารถผลิตผลสัมฤทธิ์สูงสุดจากการปฏิบัติงาน HRG10: ผลการประเมินตัวชี้วัดรายบุคคลถูกนำไปใช้ในการทบทวนปรับปรุงตัวชี้วัด เป้าหมาย ขีดความสามารถ และในกระบวนการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้มีสมรรถนะสูง	HRG11: ผู้บริหารระดับสูง นำแนวคิดและนโยบายด้านนวัตกรรมมาปฏิบัติผ่านการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) และสื่อสารนโยบายดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับรู้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ HRG12: บุคลากรได้รับแรงบันดาลใจในการนำเสนอแนวคิดเชิงนวัตกรรมในหลากหลายมิติ HRG13: ความคิดริเริ่มของบุคลากรได้รับการยกย่องและสานต่อด้วยกลไกการสร้างนวัตกรรมขององค์กร	HRG14: บุคลากรยึดมั่นในค่านิยมองค์กร (VRSAT) ในการปฏิบัติงานประจำวัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์เป็นเอกลักษณ์มุ่งสร้างผลงานที่มีคุณภาพอยู่เสมอตลอดจนต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้อื่น HRG15: บุคลากรมีความกระฉ่างชัดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หมายเหตุหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ขององค์กรและของตนเอง และมีความชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานของตนจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไร มีความสำคัญภายในองค์กรในลำดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่น HRG16: บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นธรรมในโครงสร้างและกระบวนการบริหารค่าตอบแทนประจำปี กระบวนการยกย่องชมเชย และการลงโทษ	HRG17: บุคลากรยึดมั่นในการปฏิบัติตามคู่มือจรรยาบรรณ (Code of Conduct) แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี และร่วมมือกันป้องกันมิให้เกิดการละเมิดจรรยาบรรณใน กทท. HRG18: ผู้ละเมิดจรรยาบรรณได้รับบทลงโทษตามกระบวนการที่ กทท. กำหนด	HRG19: คณะกรรมการ กทท. และผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการกำกับดูแลที่ดี HRG20: คณะกรรมการ กทท. และผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ประมาดระวัง (Duty of Care) ซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) เพื่อรักษาผลประโยชน์ของ กทท. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความมั่นคงของระบบการเงินของประเทศ ปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ มติคณะกรรมการ (Duty of Obedience) เปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใสและทันเวลา (Duty of Disclosure) HRG21: คณะกรรมการ กทท. สนับสนุนฝ่ายบริหารในการปรับปรุงองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรให้มีความเพียงพอสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่เสมอ HRG22: คณะกรรมการ กทท. ประเมินตนเองและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2. กลยุทธ์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HR Tactic, HRT) ที่สอดคล้องกับหมวดหมู่หลัก

HROG1	HROG2	HROG3	HROG4	HROG5	HROG6	HROG7
<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร งานและระบบงาน อย่างสม่ำเสมอ - สร้างและบริหารจัดการระบบบริหารฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความครบถ้วน สมบูรณ์ มั่นคง และเป็นปัจจุบัน - จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง - ปรับปรุงเกณฑ์และระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากร - พัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อการก้าวหน้าในสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง - วางแผนการจัดการความรู้และการประเมินผล - สร้างองค์ความรู้ ระบบการบริหารและการเข้าถึงองค์ความรู้ตลอดชีพ - วิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังเชิงรุกเพื่อการจัดทำแผนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างกระบวนการบ่งชี้และบริหารจัดการผู้มีส่วนร่วมนสูงและผู้ที่ต้องปรับปรุงขีดความสามารถ - ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระดับงาน งาน และระบบงานอย่างสม่ำเสมอ - สร้างและบริหารจัดการระบบบริหารฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความครบถ้วน สมบูรณ์ มั่นคง และเป็นปัจจุบัน - จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง - ปรับปรุงเกณฑ์และระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากร - พัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อการก้าวหน้าในสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง - สร้างองค์ความรู้ ระบบการบริหารและการเข้าถึงองค์ความรู้ตลอดชีพ - วิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังเชิงรุกเพื่อการจัดทำแผนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างระบบและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน รายบุคคลด้วย KPIs และนำสู่การปฏิบัติจริงในทุกช่วงเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง - พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร ผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน - จัดตั้งคณะกรรมการทบทวนผลการประเมินและดำเนินการ Normalization 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำและทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กร - สร้างค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม - กำหนดคณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ที่มีการจัดทำกฎบัตรซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร - สร้างกลไกการนำความคิดริเริ่มสู่นวัตกรรม - กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร เพื่อวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้และนวัตกรรม และกระบวนการตอบสนองอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารความผูกพันองค์กรตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร - สร้างช่องทางและกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้ว่าการกับบุคลากรทุกภาคส่วน - จัดให้มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียน รวมทั้งกระบวนการตอบสนองอย่างเป็นระบบ - กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร เพื่อวัดผลสำเร็จของการจัดการค่านิยม จรรยาบรรณ และการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการตอบสนองอย่างเป็นระบบ - ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ และกระบวนการบริหารค่าตอบแทนประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำคู่มือจรรยาบรรณและสร้างพันธะสัญญาให้บุคลากรยึดมั่นและปฏิบัติตาม - ให้ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ - บันทึกข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรลงในฐานข้อมูลบุคลากรและจัดทำกรณีศึกษา - จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนด้านจรรยาบรรณ และกระบวนการตอบสนองอย่างเป็นระบบ - กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร เพื่อวัดผลสำเร็จของการจัดการค่านิยม จรรยาบรรณ และการกำกับดูแลที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างช่องทางและกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทุนมนุษย์ กทท. กับคณะกรรมการ กทท. และผู้บริหารเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการกำกับดูแลองค์กรที่ดี - ให้ความรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีแก่คณะกรรมการ กทท. และผู้บริหาร - กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร เพื่อวัดผลสำเร็จของการจัดการค่านิยม จรรยาบรรณ และการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการตอบสนองอย่างเป็นระบบ - สร้างกลไกและกระบวนการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ นี้ สู่การปฏิบัติจริง นำผลการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงเยียวยาแก้ไข และนำไปพัฒนาการจัดทำแผนในครั้งต่อไป

ตารางที่ 3. ยุทธศาสตร์ (HR Strategy, HRS) หรือ กลุ่มกลยุทธ์ (HR Tactic, HRT) ของการบริหารทุนมนุษย์จัดตามโมเดลธุรกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท.

กลุ่มกลยุทธ์ที่ 1.

กลุ่มกลยุทธ์ที่ 2.

กลุ่มกลยุทธ์ที่ 3.

ยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก	ยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3. การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง
<p>HRDT1: จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง</p> <p>HRDT2: สร้างกระบวนการบ่งชี้และบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงและผู้ที่ต้องปรับปรุงขีดความสามารถ</p> <p>HRDT3: พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร ผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน</p> <p>HRDT4: พัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อการก้าวหน้าในสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง</p> <p>HRDT5: สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารค่านิยมและความผูกพันองค์กรตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร</p>	<p>HRMT1: สร้างกลไกและกระบวนการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ นี้ สู่การปฏิบัติจริง นำผลการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการเยียวยาแก้ไข และการพัฒนา</p> <p>HRDT2: จัดทำคู่มือจรรยาบรรณ และสร้างพันธะสัญญาให้บุคลากรยึดมั่นและปฏิบัติตาม</p> <p>HRMT3: ให้ความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ</p> <p>HRMT4: บันทึกข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรลงในฐานข้อมูลบุคลากรและจัดทำกรณีศึกษา</p> <p>HRMT5: สร้างและบริหารจัดการระบบบริหารฐานข้อมูลบุคลากรให้มีความครบถ้วน สมบูรณ์ มั่นคง และเป็นปัจจุบัน</p> <p>HRMT6: ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ และกระบวนการบริหารค่าตอบแทนประจำปี</p> <p>HRMT7: ปรับปรุงเกณฑ์และระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากร</p> <p>HRMT8: สร้างระบบและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลด้วย KPIs และนำสู่การปฏิบัติจริงในทุกช่วงเวลาที่กำหนด</p>	<p>ODT1: วางแผนจัดการความรู้และการประเมินผล</p> <p>ODT2: จัดทำและทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะยาวและระยะสั้น ที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กร</p> <p>ODT3: สร้างองค์ความรู้ ระบบการบริหารและการเข้าถึงองค์ความรู้ตลอดชีพ</p> <p>ODT4: ให้ความรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีแก่ คณะกรรมการ กทท. และผู้บริหาร</p> <p>ODT5: กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กรเพื่อวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ นวัตกรรม ค่านิยม จรรยาบรรณ และการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>ODT6: จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนด้าน ค่านิยม จรรยาบรรณ จริยธรรม และการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการตอบสนองอย่างเป็นระบบ</p> <p>ODT7: สร้างช่องทางและกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้ว่าการกับบุคลากรทุกภาคส่วน</p> <p>ODT8: สร้างช่องทางและกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทุนมนุษย์ กทท. กับคณะกรรมการ กทท. และผู้บริหารเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการกำกับดูแลองค์กรที่ดี</p> <p>ODT9: กำหนดคณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ที่มีการจัดทำกฎบัตรซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>ODT10: สร้างค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม</p> <p>ODT11: สร้างกลไกการนำความคิดริเริ่มสู่นวัตกรรม</p> <p>ODT12: วิเคราะห์และบริหารอัตรากำลังเชิงรุกเพื่อการจัดทำแผนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร</p> <p>ODT13: ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระดับงาน งาน และระบบงาน อย่างสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. (HR Critical Success Factor, HRCSF)

ยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก	ยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3. การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง
<p>HRCSFD1: ขีดความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ</p> <p>HRCSFD2: Executive Pool ที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ</p> <p>HRCSFD3: เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>HRCSFD4: แผนทดแทนตำแหน่ง</p> <p>HRCSFD5: หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรจำเพาะตามสายงาน และกระบวนการเรียนรู้</p> <p>HRCSFD6: กระบวนการปลูกฝังค่านิยมและความผูกพันองค์กร และกระบวนการติดตามประเมินผลและนำมาปรับปรุง</p> <p>HRCSFD7: กลไกและขีดความสามารถการประสานงานกับเครือข่ายการบริหารทุนมนุษย์</p> <p>HRCSFD8: ฐานข้อมูลเครือข่ายฯ ในประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>HRCSFD9: ประเด็นปัญหาอุปสรรคของ กทท. เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเครือข่าย</p>	<p>HRCSFM1: ฐานข้อมูลบุคลากรที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง และข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน</p> <p>HRCSFM2: ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร กทท. ในปัจจุบัน</p> <p>HRCSFM3: ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร ที่ กทท. ต้องการเป็นพิเศษในช่วง 10ข้างหน้า</p> <p>HRCSFM4: เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล</p> <p>HRCSFM5: บัญชีงานที่สำคัญเป็นพิเศษ (Mission-critical Job)</p> <p>HRCSFM6: เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคนให้ตรงกับงานในบัญชีงานที่สำคัญเป็นพิเศษ (Mission-critical Job) ที่แตกต่างจากเกณฑ์การสรรหาจากผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ เพื่อบรรจุเป็นพนักงาน</p> <p>HRCSFM7: กระบวนการและขีดความสามารถในการปฏิเสธการใช้ความไม่เป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร</p> <p>HRCSFM8: โครงสร้างค่าตอบแทนของผู้ว่าการและพนักงานที่มีความเป็นธรรมภายใน กทท. และภายในกระทรวงฯ และตอบสนองจุดยืนขององค์กรในการแข่งขันในตลาดแรงงานไทย</p> <p>HRCSFM9: คู่มือจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และกระบวนการสร้างพันธะสัญญากับบุคลากร</p> <p>HRCSFM10: กระบวนการปลูกฝังจิตสำนึกในจริยธรรม และจรรยาบรรณ และกระบวนการติดตามประเมินผลและนำมาปรับปรุง</p> <p>HRCSFM11: กระบวนการสอบสวนด้วยกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>HRCSFM12: กระบวนการยกย่องชมเชยให้รางวัลและการลงโทษ</p> <p>HRCSFM13: กระบวนการสื่อสารสู่สาธารณะเพื่อการปรับปรุงภาพลักษณ์ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากร กทท.</p> <p>HRCSFM14: บัญชีงานสำคัญที่ต้องการคนที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณขั้นสูงบรรจุลงในงาน</p> <p>HRCSFM15: ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลครบวงจรและการเชื่อมโยงสู่ระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ</p> <p>HRCSFM16: กลไกการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>HRCSFM17: สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์</p>	<p>HRCSFOD1: กระบวนการสร้างความกระจ่างชัดด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้กับผู้ว่าการอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>HRCSFOD2: กลไกการประสานงานด้าน HR และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับคณะกรรมการ กทท. และอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>HRCSFOD3: โครงสร้างองค์กร งาน และโครงสร้างระดับงาน อัตราค่าจ้าง ที่เอื้อต่อการตอบสนองยุทธวิธีกาการบริหารองค์กรของผู้ว่าการ</p> <p>HRCSFOD4: ขีดความสามารถในการจัดทำข้อเสนอและการสร้างผลกระทบและโน้มน้าวผู้อื่น</p> <p>HRCSFOD5: กระบวนการปลูกฝังธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี และการติดตามประเมินผลและนำมาปรับปรุง</p> <p>HRCSFOD6: กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับและประเมินผล กทท.</p> <p>HRCSFOD7: ช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้ว่าการกับพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ</p> <p>HRCSFOD8: ระบบและกระบวนการบริหารและการใช้องค์ความรู้ของแต่ละสายงาน</p> <p>HRCSFOD9: กลไกการนำความคิดริเริ่มสู่การสร้างนวัตกรรม</p>

1.3 อุดมการณ์ (Core Ideology) ของการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 กทท.

อุดมการณ์ ประกอบด้วย ค่านิยมหลัก (Core Values) และเจตนารมณ์หลัก ของการบริหารทุนมนุษย์ (Mission or Core Purpose)

ก) ค่านิยมร่วมหลัก (Core Values) เพื่อการบริหารทุนมนุษย์ กทท. พ.ศ. 2566-2570

- การปฏิบัติตามและความซื่อตรง (Compliance & Integrity)
- การร่วมการทำงานและความมุ่งมั่นในทีม (Collaboration & Team Commitment)
- มุ่งมั่นสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
- ริเริ่มและปรับตัว (Initiative & Adaptability)
- ปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การปฏิบัติตามและความซื่อตรง (Compliance & Integrity)

การยึดมั่นปฏิบัติตามทิศทาง นโยบาย กระบวนการ กฎระเบียบ ข้อกำหนด วิธีการ และคำสั่งต่างๆ ที่องค์กรกำหนด รวมทั้งทำการทุกอย่างให้เป็นไปตามคำพูดของตน มีการสื่อสารถึงเจตนารมณ์ แนวคิดและความรู้สึกของตนอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา พร้อมเปิดรับบทสะท้อนกลับที่เปิดเผยและจริงใจจากผู้อื่น

การมีระเบียบวินัยในการทำงานซึ่งมักจะแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด มีการตรวจสอบความละเอียดถี่ถ้วนและคุณภาพของงานที่ตนทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านคุณภาพ ตลอดจนบรรลุความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งมอบงานทุกชิ้นอย่างไม่มีข้อผิดพลาด

การติดตามความก้าวหน้าในงานของตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง โดยการเปรียบเทียบกับแผนงานที่ได้วางไว้ จัดบันทึกอย่างละเอียดถึงกิจกรรม กำหนดเวลา ผลสัมฤทธิ์ ค่าใช้จ่าย ฯลฯ ติดตามและปรับแผนการทำงานเพื่อเผชิญอุปสรรคต่างๆ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

การทำในสิ่งที่ตนพูดว่าจะทำ จัดลำดับความสำคัญและทำงานทุกอย่างสอดคล้องกับค่านิยม และเป้าหมาย ขององค์กร ยอมรับความผิดพลาดโดยไม่โทษผู้อื่น สนับสนุนการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ถึงแม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ถูกใจคนหมู่มากในองค์กร

การตัดสินใจอย่างมีจรรยาบรรณ ถึงแม้จะต้องประสพกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นหรือการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจในช่วงสั้น ตรวจสอบและควบคุมให้แน่ใจว่าข้อมูลต่างๆ ขององค์กรที่เปิดเผยออกไปนั้น อยู่ภายใต้กรอบของจรรยาบรรณ

การร่วมการทำงานและความมุ่งมั่นในทีม (Collaboration & Team Commitment)

การแสดงออกซึ่งเจตนารมณ์ที่จะร่วมมือและประสานการทำงานกับผู้อื่นเป็นทีม ซึ่งตรงกันข้ามกับ การทำงานด้วยตัวคนเดียว ด้วยขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น

การตั้งใจมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในทีม รับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนและสนับสนุนการตัดสินใจของทีม

การพูดในเชิงบวกถึงเป้าหมาย กิจกรรม และสมาชิกในทีม ให้ความเคารพและความอดทนต่อสมาชิกที่มีความแตกต่างในขีดความสามารถ

การชวนขวายหาแนวคิดใหม่ๆ และบทสะท้อนกลับ การให้ความสำคัญกับความเห็นของผู้อื่น ยอมรับในคำแนะนำและคำวิจารณ์ของผู้อื่น

การกระตุ้นและชื่นชมผู้ที่มีผลงานที่ดีอย่างเปิดเผย แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสำเร็จ กับสมาชิกในทีมอย่างจริงจัง สร้างบรรยากาศการทำงานด้วยการประสานสัมพันธ์กันภายในทีมถึงแม้จะอยู่ท่ามกลางความกดดัน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม

มุ่งมั่นสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

ความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดีกว่ามาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งมาตรฐานนั้นอาจเป็นระดับที่ตนเองเคยทำมาก่อน หรือเป็นมาตรฐานของการวัดผลงานตามวัตถุประสงค์ หรือการเอาชนะผู้อื่น หรือเป็นเป้าหมายที่ท้าทายที่ตนกำหนดขึ้นมา หรือการทำในสิ่งที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน

กำหนดเป้าหมายที่สมเหตุสมผลท้าทายตนเองและผู้อื่นด้วยตนเอง รวมทั้งมาตรฐานด้านคุณภาพที่ชัดเจน แสดงทัศนคติเชิงบวกว่า สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ และมุ่งมั่นดำเนินการให้บรรลุ ใช้เวลาอย่างชาญฉลาดในการทำงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและมาตรฐานที่ตนหรือผู้อื่นกำหนด ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตลอดจนแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงผลงานของตนอยู่เสมอ ท่ามกลางอุปสรรคด้วยความอดทนและความมุ่งมั่น

กำหนดเป้าหมายเชิงธุรกิจด้วยตนเอง วิเคราะห์อย่างละเอียดถึงผลกระทบทางด้านต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้จากเป้าหมายเชิงธุรกิจ ยอมรับที่จะดำเนินงานด้วยความเสี่ยงที่ได้ประเมินการไว้และหลังจากการประเมินผลได้ผลเสียแล้ว ดำเนินการใช้ทรัพยากรต่างๆ (เช่น เวลา แรงงาน และ งบประมาณ) เพื่อการปรับปรุงผลงานเชิงธุรกิจให้ดีขึ้น

ริเริ่มและปรับตัว (Initiative & Adaptability)

ค่านิยมในการพยายามใช้อิสรภาพในการใช้ความคิดของตนซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของงาน ค้นหาวิธีการทำงานหลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงสู่มาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้สำเร็จอยู่เสมอ มีความฉลาดทางอารมณ์ที่รู้จักบริหารจัดการควบคุมตนเองและพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ขวนขวายเพิ่มพูนความรู้และทักษะของตนเพื่อค้นหาโอกาสต่างๆ ในการทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้น แสดงเจตนาพร้อมในการก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทดลองและทดสอบการนำแนวคิดใหม่ๆ สู่การปฏิบัติจริงพร้อมด้วยการวิเคราะห์ผลลัพธ์และการมุ่งปรับปรุงแนวคิดและวิธีการอย่างไม่ย่อท้อ โดยสามารถสร้างสมดุลระหว่างวิธีการใหม่และวิธีการเดิมหรือค่านิยมได้อย่างชาญฉลาด

แสดงเจตนาพร้อมในการทำงานด้วยความยืดหยุ่น ปรับตัวเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็วทันการณ์ ตั้งคำถามผู้อื่นเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของการอนุรักษ์เมื่ออิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงมาถึงเปรียบเทียบกับข้อดีข้อเสียของการพยายามมุ่งแสวงหาและไขว่คว้าโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มุ่งปฏิบัติการเชิงรุกในทุกมิติของการทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ค่านิยมในการใช้ความสม่ำเสมอต่อเนื่องในการพยายามพัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งอาจมีผลได้กับผลิตภัณฑ์ บริการ ความรู้ทักษะสมรรถนะเชิงพฤติกรรม หรือกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่เป็นความพยายามเพียงครั้งเดียวแต่จะมุ่งค้นหาทดสอบด้วยวิธีการหลากหลายด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้ได้ผลดีขึ้นเป็นลำดับ

ในส่วนของปัจเจกบุคคลนั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การเรียนรู้จากหัวหน้าหรือผู้เชี่ยวชาญ การได้รับการโค้ชชียบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนรู้ด้วยตนเองจากฐานข้อมูลความรู้อย่างต่อเนื่องเมื่อได้เข้ามาทำงาน โดยปัจเจกบุคคลจะทำงานที่ได้รับมอบหมายต่างๆ ได้คุณภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ และมีความพึงพอใจในการทำงาน

ในส่วนของการทำงานเป็นทีม นั้น เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย วิธีการสื่อสารและการตัดสินใจเพื่อสร้างเป็นฉันทามติของทีม วิธีการให้สมาชิกของทีมแสดงความรับผิดชอบในบทบาทของการทำงานในทีม การมุ่งสร้างสปีริตและการนำบทสะท้อนกลับมาพิจารณาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของสินค้าและบริการนั้น เป็นการปรับปรุงที่ตอบสนองต่อผลสำรวจความเห็นของลูกค้าผู้ใช้บริการที่มีความสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นสำคัญ รวมทั้งการค้นหาวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตลาดให้ได้ผลอย่างแม่นยำขึ้นเป็นลำดับที่จะนำมาสร้างเป็นโมเดลทางธุรกิจในทุกมิติของการบริหารจัดการสินค้าและบริการแต่ละหน่วย

(ข) เจตนารมณ์หลัก (Core Purpose)

“บริหารจัดการทุนมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย”

รายละเอียดของเจตนารมณ์หลักได้ขยายความไว้ใน พันธกิจ และ คำพรรณนาวิสัยทัศน์เพื่อการสื่อสารภายในองค์กรข้างต้น

2. หมายเหตุ (HR Overriding Goal, HROG) และ เป้าหมาย (HR Goal, HRG) ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท.

หมายเหตุของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. พ.ศ. 2566-2570 (HR Overriding Goal, HROG) และ เป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์ภายใต้แต่ละหมายเหตุ (HR Goal, HRG) ได้แสดงไว้ตามตารางที่ 1.3. ประกอบด้วย หมายเหตุจำนวน 8 หมายเหตุ (HROG1-8) โดยแต่ละหมายเหตุได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้จำนวนหนึ่ง และต่อกับกลุ่มกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและหมายเหตุตามตารางที่ 2.

กลยุทธ์ทั้งหมดได้นำมาจัดกลุ่มใหม่ตามโมเดลธุรกิจ (Business Model) ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล กทท. ตามตารางที่ 3. ประกอบด้วย

(กลุ่มกลยุทธ์ที่ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

(กลุ่มกลยุทธ์ที่ 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ

(กลุ่มกลยุทธ์ที่ 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3. การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (HR Strategic Objective, HRSO) และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor, HRCSF) ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. พ.ศ. 2566-2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท.พ.ศ. 2566-2570 ที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ กทท. บ่งชี้ไว้ตามรูปที่ 1. ดังต่อไปนี้

HRSO1: หน่วยงานกำกับสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท.

หน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลและประเมินผล กทท. ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะในการดำเนินงาน การปรับปรุงพัฒนา และการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ของ กทท. ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดอยู่เสมอ พร้อมรับฟังเหตุผล คำอุทธรณ์ และข้อชี้แจงของ กทท. เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลและประเมินผล กทท. ให้มีความเป็นรูปธรรมที่เหมาะสมกับ กทท. มากขึ้นต่อไป

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO1

- ชีตความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ
- ฐานข้อมูลบุคลากรที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง และข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร กทท. ในปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร ที่ กทท. ต้องการเป็นพิเศษในช่วง 10 ปีข้างหน้า
- กระบวนการและขีดความสามารถในการปฏิเสธการใช้ความไม่เป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



รูปที่ 1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. พ.ศ. 2566-2570

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO1 (ต่อ)

- กลไกการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ขีดความสามารถในการจัดทำข้อเสนอและการสร้างผลกระทบและโน้มน้าวผู้อื่น
- กระบวนการปลูกฝังธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี และการติดตามประเมินผลและนำมาปรับปรุง
- กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับและประเมินผล กทท.

HRSO2: ผู้ว่าการ กกท. สามารถกำหนดและบริหารจัดการขีดความสามารถของทุกสายงานตามยุทธวิธีของตน

ผู้ว่าการ มีความกระจ่างชัดในแผนแม่บท วัตถุประสงค์ ขั้นตอน วิธีการ และแผนปฏิบัติการของการบริหารทุนมนุษย์ใน กกท. สามารถเข้ามากำหนดทิศทาง นโยบาย และชี้้นำการบริหารจัดการตัวแปรต่างๆ ในกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ สามารถสื่อสารกับ พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ เป็นระยะๆ เพื่อสร้างความกระจ่างชัดในประเด็นที่ต้องการ มีเวทีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ เพื่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งกรอบแนวคิด แนววิธีการปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทุนมนุษย์ใน กกท. สามารถนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดและบริหารจัดการขีดความสามารถในการส่งมอบผลสัมฤทธิ์ของทุกสายงานตามแผนยุทธศาสตร์ของ กกท. และตามยุทธวิธีในการบริหารจัดการองค์กรของตน

ผู้ว่าการ มีบุคลากรด้านวิชาการและมีความเป็นมืออาชีพในด้านที่สำคัญภายใต้การบังคับบัญชา เช่น ด้านบริหารการเงิน ด้านบริหารสินทรัพย์ ด้านธุรกิจกีฬา ด้านอุตสาหกรรมกีฬา เป็นต้น เข้ามาสนับสนุนการทำงานโดยตรงตามภารกิจขององค์กร และมี Executive Pool ที่สามารถคัดเลือกเข้าทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ (Mission-Critical Jobs) ใน กกท. ได้

ผู้ว่าการ มีกรอบในการกำหนดค่าตอบแทนในมิติของความเป็นธรรมภายใน กกท. และภายในกระทรวงฯ (Internal Equity) และมิติของศักยภาพในการแข่งขันภายนอก (External Competitiveness)

ผู้ว่าการพึงพอใจต่อการตอบสนองของผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทุนมนุษย์ ตามที่ได้ร้องขอ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO2

- ขีดความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ
- Executive Pool ที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
- แผนทดแทนตำแหน่ง
- ฐานข้อมูลบุคลากรที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง และข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร กกท. ในปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร ที่ กกท. ต้องการเป็นพิเศษในช่วง 10 ปีข้างหน้า
- เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล
- กลไกการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- กระบวนการและขีดความสามารถในการปฏิเสธการใช้ความไม่เป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร
- กระบวนการสร้างความกระจ่างชัดด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้กับผู้ว่าการอย่างสม่ำเสมอ
- โครงสร้างองค์กร งาน และโครงสร้างระดับงาน ที่อัตรากำลัง ใเอื้อต่อการตอบสนองยุทธวิธีการบริหารองค์กรของผู้ว่าการ
- ขีดความสามารถในการจัดทำข้อเสนอและการสร้างผลกระทบและโน้มน้าวผู้อื่น
- กระบวนการปลูกฝังธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี และการติดตามประเมินผลและนำมาปรับปรุง
- ช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้ว่าการกับพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ

HRSO3: คณะกรรมการ กทท. และอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. สนับสนุนและเพิ่มมูลค่าให้กับฝ่ายบริหาร

คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย สนับสนุนและมุ่งเพิ่มมูลค่าให้กับข้อเสนอของผู้ว่าราชการและฝ่ายบริหารมากกว่าการปฏิเสธ มีทัศนคติเชิงบวกที่จะอุปถัมภ์และร่วมผลักดันการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งโครงการต่างๆ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ตามข้อเสนออย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO3

- ชีตความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ
- ฐานข้อมูลบุคลากรที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง และข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลชิตความสามารถของบุคลากร กทท. ในปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลชิตความสามารถของบุคลากร ที่ กทท. ต้องการเป็นพิเศษในช่วง 10 ปีข้างหน้า
- เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล
- กระบวนการและชิตความสามารถในการปฏิเสธการใช้ความไม่เป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร
- กลไกการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- กลไกการประสานงานด้าน HR และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับคณะกรรมการ กทท. และอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ชีตความสามารถในการจัดทำข้อเสนอและการสร้างผลกระทบและโน้มน้าวผู้อื่น

HRSO4: หน่วยงานภายนอกประจักษ์ในภาพลักษณ์ของบุคลากร กทท. ว่ามีความซื่อตรงน่าเชื่อถือ ที่มาจกจิตสำนึกที่สร้างขึ้นในตัวบุคลากร และแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กทท.

บุคลากร กทท. ทุกคนได้เข้าสู่กระบวนการสร้างการรับรู้ ปรับแนวคิด และปรับปรุงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ จริยธรรม จรรยาบรรณ และนิติธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ โดย กทท. มีคู่มือจรรยาบรรณ (Code of Conduct) เกณฑ์และเครื่องมือการประเมินผล และกรณีตัวอย่างเพื่อศึกษา รวมทั้งกระบวนการยกย่องชมเชยให้รางวัลและการลงโทษที่ชัดเจน มีการบ่งชี้งานที่ต้องจัดคนที่มีจริยธรรม และจรรยาบรรณขั้นสูงเข้าปฏิบัติหน้าที่ และกระบวนการสะท้อนกลับการดำเนินงานของแต่ละคนในงานดังกล่าว เพื่อให้แน่ใจว่าได้บรรจุคนที่เหมาะสมแล้วในช่วงเวลานั้นๆ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO4

- ชีตความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ
- Executive Pool ที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- ฐานข้อมูลบุคลากรที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง และข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน
- เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล
- บัญชีงานที่สำคัญเป็นพิเศษ (Mission-critical Job)
- คู่มือจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และกระบวนการสร้างพันธะสัญญากับบุคลากร
- กระบวนการปลูกฝังจิตสำนึกในจริยธรรม และจรรยาบรรณ และกระบวนการติดตามประเมินผลและนำมาปรับปรุง

- กระบวนการสร้างการรับรู้ (Create Awareness)
- กระบวนการปรับแนวคิด (Change Mindset)
- กระบวนการปรับพฤติกรรม (Change Behavior)
- กระบวนการสอบสวนด้วยกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- กระบวนการยกย่องชมเชยให้รางวัลและการลงโทษ
- กระบวนการสื่อสารสู่สาธารณะเพื่อการปรับปรุงภาพลักษณ์ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากร กกท.
- บัญชีงานสำคัญที่ต้องการคนที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณขั้นสูงบรรจุลงในงาน
- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลครบวงจรและการเชื่อมโยงสู่ระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- กลไกการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์
- โครงสร้างองค์กร งาน และโครงสร้างระดับงานที่เอื้อต่อการตอบสนองยุทธวิธีการบริหารองค์กรของผู้ว่าการ

HRSO5: บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ กทท. มียุทธศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน วิธีการ เครื่องมือ และขีดความสามารถส่วนบุคคลที่จำเป็นในการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ.2566-2570

• แผนยุทธศาสตร์

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการวางแผนแม่บทและยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่มีความครบถ้วน สอดรับกับวิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ สคร. และ ของ กทท. มีการแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมผลิตผล (Output) และผลประโยชน์ที่ได้ (Outcome) รวมทั้งกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบ อีกทั้งมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

แผนแม่บทและยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ถูกบูรณาการไปกับแผนงานและระบบงานที่สำคัญต่างๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนแผนแม่บทและยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

• อัตราค่าจ้าง

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการกำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มงาน และโครงสร้างอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจและกระบวนการหลักในการดำเนินงานของ กทท. มีกระบวนการประมาณการอัตราค่าจ้างที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทาน โดยการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างส่วนขาดและส่วนเกิน มีกระบวนการสรรหาคัดเลือกที่เป็นระบบทั้งบุคลากร ระดับบริหารและปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากรที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตราค่าจ้างที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ ผลิตผล ประสิทธิภาพ หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลักองค์กรและอัตราค่าจ้าง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในภาพรวมขององค์กร มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน มีแผนอัตราค่าจ้างระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตราค่าจ้างภาครัฐและแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเพียงพอเชิงปริมาณที่เหมาะสมของอัตราค่าจ้างที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีการใช้กลไกหรือกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนอัตราค่าจ้าง รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

• ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) มีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน มีการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และ

ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางการพัฒนาฯ สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมีการนำความเห็น และความ ต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนา มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการ ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึง เป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- **ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรใน ทุกระดับ โดยมีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน มีกระบวนการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับสาย งาน หน่วยงาน และระดับบุคคล ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนธุรกิจ แผนงานของสายงานและหน่วยงานและ ภาระงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กรโดยมีกลไกหรือกระบวนการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ มีการใช้ประโยชน์จากการวัดและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่งและการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน การยกย่อง การชมเชย รวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อ เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ทีมงาน และหน่วยงาน มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอรวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- **การพัฒนาทุนมนุษย์**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีแนวทางการ พัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีทั้งความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจ เทคโนโลยีและภาวะการแข่งขัน รวมถึงการปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานจริง อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพและมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม

- **การเรียนรู้และการพัฒนา**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

- ก. การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อ การดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคตรวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ข. การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากรอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ เพื่อนำไป ประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

- ค. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ภาวะการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รวมถึงมีพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- ง. การพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
- จ. การปรับรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียวเช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training รวมถึงการสร้างแนวคิดและสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง (Self-learning)
- ฉ. การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development)
- ช. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

รวมทั้งมีขีดความสามารถในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in Employee Development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร มีขีดความสามารถในการดำเนินงานที่ครบถ้วนตามแผนงานประจำปีโดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ มีระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานหรือระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัลแผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตาม

แผนงานประจำปีรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

– การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีความเป็นมาตรฐาน โดยครอบคลุมทุกระดับการตั้งแต่งการวิเคราะห์นโยบาย ทิศทางองค์กร ตำแหน่งเป้าหมาย (Key Strategic Position) การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การจัดทำแผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ (Talent Acquisition) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management & Planning) ที่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กรโดยมีกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(Career Management Committee) ศูนย์ประเมินสายอาชีพ (Career Assessment Center) และการให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ จัดทำแผนงานมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานหรือระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้างความรู้คู่คุณธรรม เป็นต้น มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- **สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้สนับสนุนด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรม และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อม ในการทำงานให้เกิดความปลอดภัย และมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคลต้องถูกออกแบบ ให้เอื้อต่อการวิเคราะห์คาดการณ์ตัดสินใจ ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนี้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

- **ความผูกพันองค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณและจริยธรรม**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการกำหนดแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความผูกพันองค์กร ค่านิยมองค์กร การจัดการ การเปลี่ยนแปลง และระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีธรรมาภิบาล สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มีลักษณะของ การดำเนินงาน ดังนี้

- ก. การสร้างความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยทราบถึงระดับ ความผูกพันและปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรและมีการเสริมสร้างเพื่อยกระดับ ความผูกพันองค์กร ตลอดจนการต่อยอดสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร
- ข. การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์การจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและ ปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้การเสริมสร้างค่านิยมต้องครอบคลุมถึงการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ

- ค. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น
- ง. การกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม มีกิจกรรมส่งเสริม มีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีธรรมาภิบาล

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ สามารถเชื่อมโยงแผนงานกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนงานและระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แผนงานการสร้างความรู้ความผูกพัน ระบบธรรมาภิบาล เป็นต้น สามารถใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

– เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการกำหนดความต้องการและบริหารจัดการให้มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและ ของสายงานที่ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล และประวัติการทำงาน (ข้อมูลส่วนบุคคลต้องรวมถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษ/คุณลักษณะ ที่โดดเด่นของบุคคลนั้น ๆ) ข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ข้อมูลการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น และ มีการพัฒนาเครื่องมือที่ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ด้าน HR และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์เพื่อการตัดสินใจในงานด้านต่างๆ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ มีการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR กับ แผนยุทธศาสตร์องค์กร และ แผนงาน/ระบบงาน ที่สำคัญ มีขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงาน ประจำปีรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึง เป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

– ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุวีถีภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Health and Environment) ทั้งแผนงานระยะสั้น และระยะยาว โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัยฯ ที่ชัดเจน มีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้ 1) การทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือแผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุมชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย สุวีถีภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่างๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา 3) การสร้างความตระหนัก และการจัด

ให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและส่งเสริมให้พนักงาน เห็นถึงความสำคัญ และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ มีแผนงานด้านความปลอดภัยที่มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานหรือระบบงาน ที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เป็นต้น มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตาม แผนงานประจำปีรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

– บทบาทของสายงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการขอการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับ ในการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR มีการพัฒนาระบบและทีมงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

- ก. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีการสร้าง/เข้าร่วม เครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR ได้อย่างแท้จริง
- ข. บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ มีทักษะและสมรรถนะที่เพียงพอ ที่จะขับเคลื่อนงานด้าน HR ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
- ค. บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงลักษณะการ ดำเนินงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของแต่ละสายงานภายในองค์กร
- ง. การปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- จ. การกำหนดแนวทางและวิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีที่ครบถ้วน โดยมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ มีการปรับบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR

- **การจัดการความรู้**

- **การนำองค์กรสู่การจัดการความรู้**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้ผู้บริหารระดับสูงกำหนด วิสัยทัศน์ ทิศทางการ ดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้ง ระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนิน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ซึ่งมีตัวแทน ของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อน และสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร มีการสื่อวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายและ เป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจโดยการจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่นๆ เช่น การพัฒนาระบบการ เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น มีการติดตาม ดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการ ความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจาก แหล่ง อื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการ มีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร แสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการ ทำงานในสายงานตนเอง พร้อมกับการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการ ปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วน บุคลากร

- **การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้ การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ทิศทาง และ นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่าง ชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว มีการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จ ของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงานการ จัดการความรู้รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และแผนงานการจัดการความรู้ มีการนำผลและข้อมูล

สารสนเทศที่ได้จากการทบทวนติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และการปรับการจัดสรรทรัพยากร

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการจัดสรรงบประมาณบุคลากรและระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากร ที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูกสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ถูกจัดลำดับความสำคัญและได้นำความต้องการขององค์กรและหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณาด้วย โดยทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีการพิจารณาเพื่อดำเนินการปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงาน จากการประเมินผลการจัดการความรู้และการทบทวนแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

– ความตระหนัก การมีส่วนร่วมของ บุคลากร วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ ถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากร มีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร และมีขีดความสามารถในการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถสร้างเวทีและกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง มีการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร มีการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสารความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากร ทั้งทั้งองค์กรและองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง กำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้น ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร มีการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรม องค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน ให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อให้ทราบถึงช่องว่าง ในการปรับปรุง มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุง วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สนับสนุนการจัดการความรู้

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานเพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร มีการกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้ อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการกำหนดแนวทางและวิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการ ที่สำคัญด้าน KM (KM audit) มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมให้

บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การ ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของ องค์กรบรรลุผลสำเร็จ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงาน การจัดการความรู้รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานดังกล่าว

– กระบวนการจัดการความรู้

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit & Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงแหล่งความรู้ที่เปิดเผยต่อสาธารณะด้วย 3) การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการใช้ 4) การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ครบถ้วนตามความต้องการได้อย่างทันการณ์ และทั่วถึง 5) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม 6) การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย ยกกระตบและต่อยอดความรู้ ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง 7) การนำความรู้มาใช้เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้กระบวนการจัดการความรู้ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง ถูกนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริง ในทุกขั้นตอน มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) กำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศและรู้ได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนดไว้ มีการนำสารสนเทศและรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่ม ผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศและรู้ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

– การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน พร้อมตัววัดที่สำคัญจากฉันทามติของผู้บริหารทุกระดับ สามารถพัฒนา และการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ และใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทำให้

กระบวนการทำงานที่สำคัญเหล่านี้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้องกับการกำหนดความรู้ มีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รั้งมัดระวัง หรือจุดสำคัญในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้ อย่างไม่ถูกต้อง มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รั้งมัดระวัง หรือจุดสำคัญ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง มีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง มีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึง ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

– ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้ผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วองค์กร เช่น การหมุนเวียนบุคลากรแล้วสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีข้อผิดพลาดน้อยลงเป็นต้น มีการสร้างนวัตกรรมที่ได้คิดค้นจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

● การจัดการนวัตกรรม

– การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้ผู้บริหารระดับสูงกำหนดหรือ ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการสำคัญพื้นฐาน ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน จัดการให้ผู้บริหารระดับสูงรับมอบนโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมจากคณะกรรมการ กกท. นำมาปฏิบัติผ่านการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) และสื่อสารนโยบายดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับรู้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ จัดการให้ผู้บริหารระดับสูงกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมทั้งระดับองค์กร สายงาน ฝ่ายงาน และบุคคลเพื่อสะท้อนความสำเร็จในการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด ก่อนดำเนินการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส จัดการให้ กกท. ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและกระบวนการย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมามากน้อย 3 ปี ติดต่อกัน

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการกำหนดคณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กรที่มีการจัดทำกฎบัตรซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานรับรู้ทั่วทั้งองค์กรครอบคลุมอย่างน้อยเช่น 1) การกำหนดและกำกับการทำงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร 2) การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับการจัดการนวัตกรรม 3) การจัดให้มีและให้ความเห็นชอบแผนแม่บท การจัดการความรู้และนวัตกรรม ระยะยาวและประจำปี 4) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ อย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้แผนปฏิบัติการประจำปี (ตามที่ระบุในแผนแม่บทฯ) บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

มีขีดความสามารถในการกำหนดคณะทำงาน/หน่วยงาน ในระดับองค์กร ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน หรือระดับหน่วยงานภายใน เช่น ระดับภาค/เขต และระดับแผนก เป็นต้น ครอบคลุมบางส่วน โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่ 1) การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการ นวัตกรรมได้ตามนโยบายแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจอย่าง สม่าเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

มีขีดความสามารถในการกำหนดให้มีค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน มีการสื่อสารค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกทุกกลุ่ม รับรู้เข้าใจ และนำไปดำเนินการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต มีการจัดทำและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างค่านิยมทั้งระยะยาว และประจำปีเพื่อผนวกค่านิยมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการใช้ความคิด สร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ระบบงานกระบวนการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร และการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง มีการสำรวจการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก อย่างครบถ้วน โดยผลสำรวจพบว่าบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรม ตามค่านิยมที่กำหนด จัดการให้มีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและ พัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่า ปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน

– ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดองค์กร ความสามารถในการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะยาวและระยะสั้น ที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กร โดยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการถ่ายทอดแผนแม่บทเป้าประสงค์ เป้าหมาย ระยะยาวและระยะสั้นด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้สามารถผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด พร้อมทั้งสำรวจการรับรู้และเข้าใจแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นประจำทุกปี มีการ

ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร สามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ กระบวนการย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จัดให้มีกรอบแนวทางเพื่อติดตามและประเมิน สำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (output) และ ผลลัพธ์ (outcome) ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ทุกภาคส่วน ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีด้านนวัตกรรมครบถ้วนร้อยละ 100 และดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีด้านนวัตกรรมครบถ้วนร้อยละ 100 ทุกภาคส่วนทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและกระบวนการย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และ ดีกว่าปีที่ผ่านมา

- นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้มีการรวบรวมเสียงของลูกค้าทุกกลุ่มลูกค้าและตลาด แบ่งประเภทตามผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นฐานข้อมูลกลางขององค์กร จัดอันดับความสำคัญคัดเลือก และวิเคราะห์เสียงของลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัตกรรม ให้สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยครอบคลุมกระบวนการหรือกิจกรรมสำคัญที่ลูกค้าสัมผัสกับองค์กรโดยตรงตลอด Life-Cycle ของลูกค้าทุกกลุ่ม นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการนวัตกรรม เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดการนวัตกรรมดังกล่าว เพื่อให้นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้อย่างแท้จริง มีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

- ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กร ในเชิงบูรณาการ จากทุกแหล่งทั้งภายใน และภายนอกองค์กร สามารถวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อทำให้ตัวชี้วัดบรรลุ ได้ตามเป้าหมายดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และมีแนวโน้ม ของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กำหนดแนวทางการเรียนรู้การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาดและรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ กระบวนการย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

– **วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) และจัดทำและทบทวนแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปีที่มีมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อย่างเป็นรูปธรรม นำเสนอให้คณะกรรมการ กกท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำไปปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ควรประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้าง ความร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม ร่วมกับ Stakeholders ภายนอก 2) การทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้าง การทำงาน ให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ ฝ่ายงาน 3) การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย และ ให้แรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีมุ่งเน้นนวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

กกท. สามารถถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน และสามารถดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปี ครบถ้วน ดำเนินการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและ ศักยภาพการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) เพื่อจัดทำและ ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม องค์กรระยะยาวและประจำปีนำเสนอให้คณะกรรมการ กกท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำไปปฏิบัติจริงทั่วทั้ง องค์กร มีความสามารถในการถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิด สร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน ดำเนินการตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและ ศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการ นวัตกรรมองค์กรได้ครบถ้วน และบรรลุตามเป้าหมายของแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม องค์กรประจำปีได้ครบถ้วน สามารถทบทวนและวิเคราะห์ระบบงาน และกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร สามารถปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ กระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

– **กระบวนการนวัตกรรม**

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กกท. มีขีดความสามารถในการออกแบบ กำหนดจัดให้มีกระบวนการนวัตกรรม ขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ สามารถทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบ ฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร สามารถปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา มีกระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนการ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาว

และประจำปี มีแผนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการระยะยาวและประจำปี มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งระดับผลผลิต(Output) และผลลัพธ์(Outcome) อย่างครบถ้วน โดยการพัฒนาวัตกรรม มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลัก ในการดำเนินการ และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการประจำปี

– การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการกำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่าของแผนงานและโครงการด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดสรรอย่างเป็นระบบครบถ้วนและเพียงพอเพื่อให้แผนงานและโครงการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ สามารถกำหนดแนวทางและบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากร เพื่อสนับสนุนให้แผนงานและโครงการด้านนวัตกรรมบรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนดได้ สามารถสำรวจความเพียงพอของทรัพยากรด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินของทุกแผนงานและโครงการด้านนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรและปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่า เป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่าน มา และดีกว่าปีที่ผ่านมามากน้อย 3 ปีติดต่อกัน

– ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

บุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. มีขีดความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย สามารถวัดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้าน สามารถทบทวนและวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ สามารถจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนาระบบและกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมโดยใช้ข้อมูลที่จัดเก็บในระบบ ฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO5

- ขีดความสามารถของบุคลากรด้านการบริหารทุนมนุษย์ กทท. ในด้าน
 - การจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ และนโยบายทรัพยากรบุคคล
 - การเชื่อมโยงการบริหารทุนมนุษย์กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - การออกแบบโครงสร้างองค์กร งาน และระบบงาน
 - การจัดโครงสร้างระดับงานตามมาตรฐานสากล
 - การวิเคราะห์และประเมินค่างาน
 - การออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ
 - การเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - การจัดตระกูลงาน (Job Family Modelling)

- การจัดทำโมเดลสมรรถนะเชิงพฤติกรรม (Competency Modelling)
 - การประเมินสมรรถนะเชิงพฤติกรรมและเชิงจิตวิทยาของปัจเจกบุคคล
 - การวิเคราะห์และอัตราค่าจ้าง
 - การออกแบบและบริหารจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
 - การออกแบบและบริหารจัดการแผนสืบทอดตำแหน่ง
 - การออกแบบและบริหารจัดการคนเก่ง
 - การจัดคนลงให้ตรงกับงาน
 - การสร้างโมเดลผู้นำองค์กรและการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - การพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารจัดการ
 - การพัฒนาบุคลากรมืออาชีพและนักวิชาการตามสายงาน
 - การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน
 - การปลูกฝังค่านิยม จรรยาบรรณและจริยธรรม
 - การพัฒนาองค์กร
 - การประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล
 - การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
 - การบริหารจัดการความรู้และการนำมาใช้จริง
 - การส่งเสริมการใช้ความคิดริเริ่มนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และการนำมาใช้จริง
 - การใช้ความคิดเชิงหลักการ (Conceptual Thinking)
 - การใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - การเข้าใจคน (Interpersonal Understanding)
 - การจัดคนให้แสดงความรับผิดชอบในหน้าที่ (Holding People Accountable)
 - การสร้างผลกระทบและโน้มน้าวผู้อื่น (Impact and Influence)
 - การเป็นผู้นำทีม (Team Leadership)
 - การมุ่งปฏิบัติการเชิงรุก (Proactivity)
 - การรอบรู้ในองค์กร (Organization Awareness)
- กลไกการติดตามประเมินผลการทำงานแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

HRSO6: บุคลากรเติบโตตรงสายงานและคุณสมบัติ ผลิตผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการพัฒนา ตามแผนพัฒนารายบุคคล

ผู้บริหารสายงานมีข้อมูลที่แม่นยำและเพียงพอในการพิจารณา สรรหา คัดเลือก เลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือน ให้รางวัลและลงโทษ ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถบรรจุพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ ที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานที่สรรหา บุคลากรในสายงานทุกคนได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ตามหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เฉพาะเจาะจงสำหรับสายงานตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของการอบรมสัมมนา การเรียนรู้ด้วยเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานและการโค้ชชียบุคคลระหว่างหัวหน้างานหรือรุ่นพี่กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อดึงผลสัมฤทธิ์สูงสุดจากบุคลากรแต่ละคน เสริมสร้างศักยภาพในการก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพิจารณาบรรจุในทำเนียบผู้บริหาร (Executive Pool) เพื่อเตรียมความพร้อมตามแผนการทดแทนตำแหน่งของ กกท. ผู้บริหารสายงาน พนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานและผู้บังคับบัญชา แสดงความพึงพอใจในการทำงาน และผลิตผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพให้กับ กกท. อยู่เสมอ

พนักงานรับรู้ในแผนการบริหารสายอาชีพและแผนการทดแทนตำแหน่ง และสามารถเตรียมการพัฒนาตนเองตามสายอาชีพที่ต้องการได้ มีแผนการพัฒนารายบุคคลที่เป็นแนวทางให้ กกท. ดำเนินการพัฒนาตามแผนดังกล่าว รู้สึกถึงความเป็นธรรมในกระบวนการกำหนดและบริหารค่าตอบแทนของ กกท. ในมิติของความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) และ ศักยภาพในการแข่งขันภายนอก (External Competitiveness) รู้สึกถึงความเป็นธรรมในการวางแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล การทบทวนผลงานระหว่างปี และการประเมินผลงานรายปี ของผู้บังคับบัญชา

ผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ รับรู้และเข้าใจในค่านิยมการสรรหาพนักงานของ กกท. ในปัจจุบันที่กำลังปรับเปลี่ยนไปสู่การแข่งขันกับภายนอกมากขึ้นทุกขณะ และมุ่งมั่นการทำงานในสายงานที่ตนได้รับการสรรหา พัฒนาตนเองในสายอาชีพของตน โดยผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ ได้รับการมอบหมายภาระงานตามสัดส่วนที่เหมาะสม “ภาระงานของพนักงาน ต่อ ภาระงานของผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ” และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO6

- ชีตความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ
- Executive Pool ที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
- แผนทดแทนตำแหน่ง
- หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรจำเพาะตามสายงาน และกระบวนการเรียนรู้
- ฐานข้อมูลบุคลากรที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง และข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร กกท. ในปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร ที่ กกท. ต้องการเป็นพิเศษในช่วง 10 ปีข้างหน้า
- เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล
- บัญชีงานที่สำคัญเป็นพิเศษ (Mission-critical Job)

- เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคนให้ตรงกับงานในบัญชีงานที่สำคัญเป็นพิเศษ (Mission-critical Job) ที่แตกต่างจากเกณฑ์การสรรหาจากผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ เพื่อบรรจุเป็นพนักงาน
- กระบวนการและขีดความสามารถในการปฏิเสธการใช้ความไม่เป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร
- โครงสร้างค่าตอบแทนของผู้ว่าการและพนักงานที่มีความเป็นธรรมภายใน กกท. และภายในกระทรวงฯ และตอบสนองจุดยืนขององค์กรในการแข่งขันในตลาดแรงงานไทย
- กระบวนการยกย่องชมเชยให้รางวัลและการลงโทษ
- บัญชีงานสำคัญที่ต้องการคนที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณขั้นสูงบรรจุลงในงาน
- ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลครบวงจรและการเชื่อมโยงสู่ระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- กลไกการติดตามประเมินผลภรณ์ำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์
- โครงสร้างองค์กร งาน และโครงสร้างระดับงาน อัตรากำลัง ที่เอื้อต่อการตอบสนองยุทธวิธีการบริหารองค์กรของผู้ว่าการ
- ระบบและกระบวนการบริหารและการใช้องค์ความรู้ของแต่ละสายงาน
- กลไกการนำความคิดริเริ่มสู่การสร้างนวัตกรรม

HRSO7: ผู้ประสงค์สมัครเข้าทำงานกับ กกท. แข่งขันกันในกระบวนการสรรหาอย่างเป็นธรรม

ผู้ประสงค์สมัครเข้าทำงานกับ กกท. ทุกคน รับรู้ถึงปรัชญา หลักนิยม และกระบวนการรับสมัคร เพื่อการคัดเลือกบรรจุเป็นบุคลากรของ กกท. ดำเนินการต่างๆ ด้วยจรรยาบรรณและความตรงไปตรงมา แสดงเจตนารมณ์และความเชื่อมั่นในตนเองที่จะเข้าแข่งขันกันอย่างเสรีระหว่างผู้สมัครด้วยกันเอง โดยปฏิเสธการใช้เส้นสายความสัมพันธ์หรืออิทธิพลเพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับตนเอง หรือสร้างความไม่เป็นธรรมในการแข่งขัน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO7

- ขีดความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ
- ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร กกท. ในปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลขีดความสามารถของบุคลากร ที่ กกท. ต้องการเป็นพิเศษในช่วง 10 ปีข้างหน้า
- เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายใต้หลักธรรมาภิบาล
- บัญชีงานที่สำคัญเป็นพิเศษ (Mission-critical Job)
- เกณฑ์และกระบวนการสรรหาคนให้ตรงกับงานในบัญชีงานที่สำคัญเป็นพิเศษ (Mission-critical Job) ที่แตกต่างจากเกณฑ์การสรรหาจากผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ เพื่อบรรจุเป็นพนักงาน
- กระบวนการและขีดความสามารถในการปฏิเสธการใช้ความไม่เป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร
- โครงสร้างค่าตอบแทนของผู้ว่าการและพนักงานที่มีความเป็นธรรมภายใน กกท. และภายในกระทรวงฯ และตอบสนองจุดยืนขององค์กรในการแข่งขันในตลาดแรงงานไทย
- กลไกการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์

HRSO8: เครือข่ายองค์กรการบริหารทรัพยากรบุคคลภายนอกและที่ปรึกษา ให้ความร่วมมือกับ กกท.

หน่วยงานที่อยู่ในเครือข่ายการบริหารทุนมนุษย์ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพภายนอก มุ่งให้ความร่วมมือ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวซึ่งกันและกัน โดยแต่ละองค์กรในเครือข่าวยังสามารถนำข้อมูลมาปรับใช้กับองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เครือข่ายที่สร้างขึ้นนี้มีความเป็นปึกแผ่น มีเจตนารมณ์แน่วแน่ และพฤติกรรมที่จะร่วมกันพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศไปสู่มาตรฐานสากลร่วมกัน

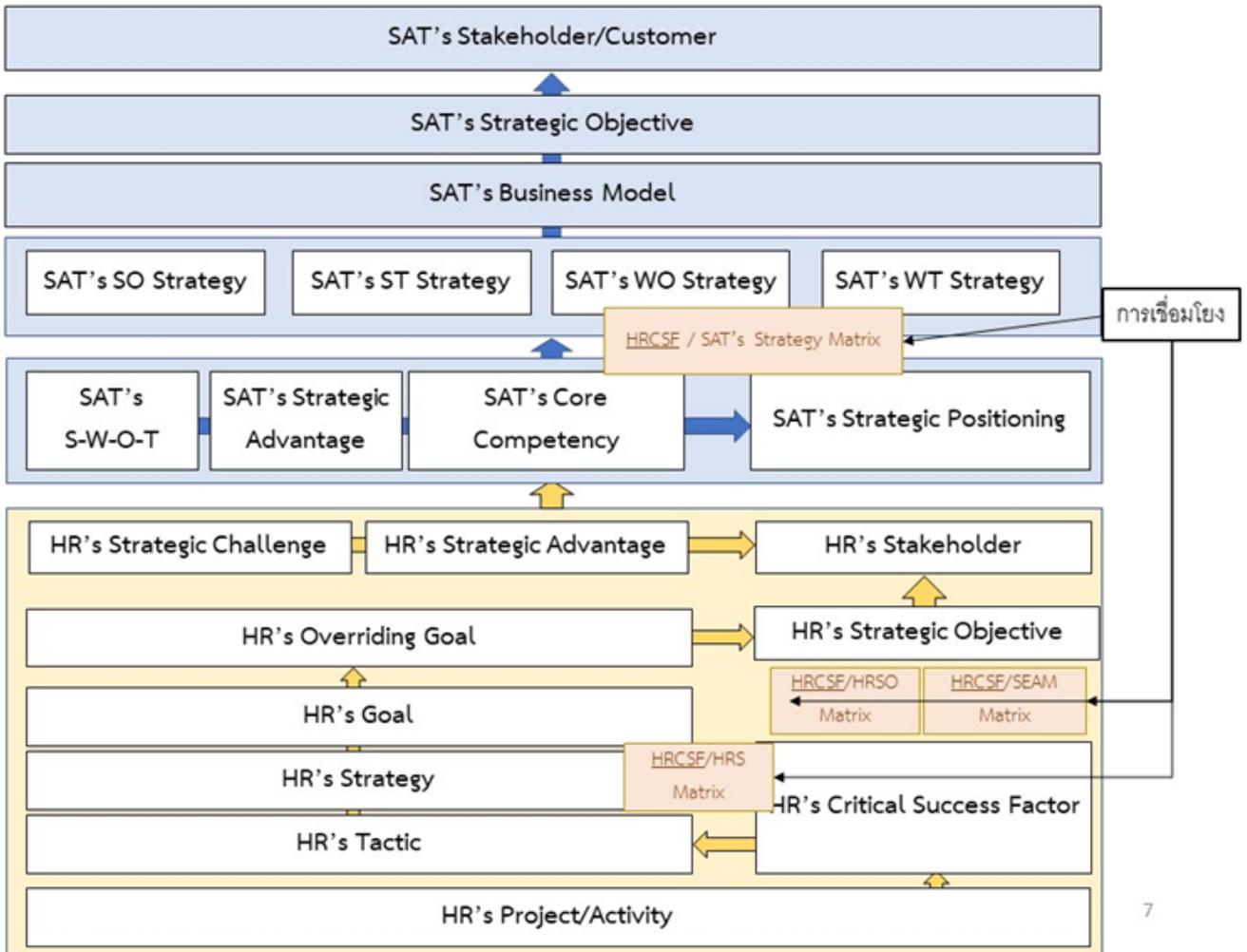
ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ HRSO8

- ขีดความสามารถด้านการบริหารทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ
- กลไกและขีดความสามารถการประสานงานกับเครือข่ายการบริหารทุนมนุษย์
- ฐานข้อมูลเครือข่ายฯ ในประเทศ และ ต่างประเทศ
- ประเด็นปัญหาอุปสรรคของ กกท. เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเครือข่าย
- กลไกการติดตามประเมินผลการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์สู่การปฏิบัติและนำผลมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การจัดกลุ่มปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. (HR Critical Success Factor, HRCSF) ตามยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ฯ

HRCSF ข้างต้นได้นำมาจำแนกตามยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. และแสดงการจำแนกดังกล่าวไว้ตามตารางที่ 4.

4. การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับองค์ประกอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์



HRCSE คือปัจจัยที่ กทท. ต้องสร้างขึ้นหากยังไม่มี หรือมีแล้วแต่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำเป็นต้องทบทวนปรับปรุงเพื่อขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงใช้เป็นตัวกลางแสดงการสอดคล้องกันหรือการเชื่อมโยงกันขององค์ประกอบด้วย Matrix 2 มิติ ที่ใช้ HRCSE เป็นตัวร่วมประกอบด้วย

- การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของการบริหารทุนมนุษย์ฯ
- การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. และ ยุทธศาสตร์ของ กทท.
- การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ หัวข้อในคู่มือประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2565 (HRCSE/SEAM Matrix)
- การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ ประเด็นที่ กทท. ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ ตาม SEAM 2564
- การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ แผนงานตามนโยบายผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย (นายก้องศักดิ์ ยอดมณี) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2569

4.1 การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HRCSF/HRSO Matrix)

ตารางที่ 5. การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ HRCSF/HRSO Matrix

	HRSO1	HRSO2	HRSO3	HRSO4	HRSO5	HRSO6	HRSO7	HRSO8
HRCSFD1	x	x	x	x	x	x	x	x
HRCSFD2		x		x		x		
HRCSFD3		x				x		
HRCSFD4		x				x		
HRCSFD5					x	x		
HRCSFD6				x				
HRCSFD7					x			x
HRCSFD8					x			x
HRCSFD9					x			x
HRCSFM1	x	x	x	x	x	x		
HRCSFM2	x	x	x	x	x	x	x	
HRCSFM3	x	x	x	x	x	x	x	
HRCSFM4		x	x	x	x	x	x	
HRCSFM5				x	x	x	x	
HRCSFM6		x	x	x	x	x	x	
HRCSFM7	x	x	x	x	x	x	x	
HRCSFM8		x		x	x	x	x	
HRCSFM9				x	x			
HRCSFM10				x	x			
HRCSFM11				x	x			
HRCSFM12				x	x	x		
HRCSFM13				x	x			
HRCSFM14				x	x	x	x	
HRCSFM15				x	x	x		
HRCSFM16	x	x	x	x	x	x	x	x
HRCSFM17				x	x		x	

	HRSO1	HRSO2	HRSO3	HRSO4	HRSO5	HRSO6	HRSO7	HRSO8
HRCSFOD1		x			x			
HRCSFOD2			x		x			
HRCSFOD3		x		x	x	x	x	
HRCSFOD4	x	x	x		x			
HRCSFOD5	x	x	x	x	x			
HRCSFOD6	x			x	x			
HRCSFOD7		x			x			
HRCSFOD8					x	x		
HRCSFOD9					x	x		

4.2 การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กกท. และ ยุทธศาสตร์ของ กกท.

ตารางที่ 6. หน้าถัดไปนี้ แสดงการเชื่อมโยง ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กกท. และ ยุทธศาสตร์ของ กกท.

ตารางที่ 6. การเชื่อมการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กกท. และ ยุทธศาสตร์ของ กกท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กกท. (Strategic Objective, SO)	ยุทธศาสตร์ กกท. (Strategy)	HRCSF
SO1: การบริหารจัดการกีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศ	ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Strength-Opportunity Strategy) ส่งเสริมการจัดการแข่งขันหรือมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติในทุกๆ ภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการใช้ Soft Power ในการ กระตุ้นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาภายในประเทศ	HRCSFD5 HRCSFM6 HRCSFM15 HRCSFOD3 HRCSFOD8 HRCSFOD9
SO2: การบริหารจัดการกีฬาอาชีพ	ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (Weakness-Opportunity Strategy) การสร้างและบูรณาการระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาการดำเนินงาน ให้ตอบสนองลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ	HRCSFM3 HRCSFM4 HRCSFM6 HRCFM12 HRCSFM15 HRCSFD5 HRCSFOD3 HRCSFOD8 HRCSFOD9
SO3: การบริหารกีฬาเพื่อเพิ่มมูลค่า ทางเศรษฐกิจ		
SO4: การพัฒนาการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมและบริการทางการ กีฬา	ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (Strength-Threat Strategy) สนับสนุนการให้บริการความรู้ ทักษะ ด้านกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อเป็นการ มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาคลุ่มนักกีฬาหน้าใหม่	HRCSFD5 HRCSFM1 HRCSFM2 HRCSFM3 HRCSFM4 HRCSFM5 HRCSFM6 HRCSFM12 HRCSFM15 HRCSFOD3 HRCSFOD8 HRCSFOD9 HRCSFD6
SO5: การเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการองค์กร	ยุทธศาสตร์เชิงรับ (Weakness-Threat Strategy) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์โดยใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้นอกงบประมาณต่อค่าใช้จ่าย ในการบริหารจัดการองค์กร	HRCSFM17 HRCSFOD3 HRCSFOD8 HRCSFOD9 HRCSFD6

4.3 การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ หัวข้อในคู่มือประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2565 (HRCSF/SEAM Matrix)

การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ หัวข้อในคู่มือประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง
พ.ศ. 2565 (HRCSF/SEAM Matrix) ตามดังต่อไปนี้ แสดงไว้ในตารางที่ 7.

SEAM1: ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

- คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)

SEAM2: การบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

- อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5)
- ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

SEAM3: การพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

- การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15)
- การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)

SEAM4: สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

- ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนัก
ร้อยละ 5)
- เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2)
- ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3)
- บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)

ตารางที่ 7. การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ หัวข้อในคู่มือประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2565 (HRCSF/SEAM Matrix)

	SEAM1	SEAM2	SEAM3	SEAM4
HRCSFD1	X	X	X	X
HRCSFD2	X		X	
HRCSFD3			X	
HRCSFD4			X	
HRCSFD5			X	
HRCSFD6				X
HRCSFD7			X	X
HRCSFD8			X	X
HRCSFD9		X	X	X
HRCSFM1		X		
HRCSFM2		X		
HRCSFM3		X		
HRCSFM4		X	X	
HRCSFM5		X		
HRCSFM6		X		
HRCSFM7		X		
HRCSFM8		X		
HRCSFM9				X
HRCSFM10				X
HRCSFM11				X
HRCSFM12				X
HRCSFM13		X		X
HRCSFM14		X		X
HRCSFM15		X		
HRCSFM16	X			
HRCSFM17				X
HRCSFOD1	X			
HRCSFOD2	X			
HRCSFOD3	X	X		
HRCSFOD4	X			
HRCSFOD5				X
HRCSFOD6				X
HRCSFOD7	X	X	X	X
HRCSFOD8			X	
HRCSFOD9			X	X

4.4 การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ ประเด็นที่ กทท. ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ ตาม SEAM 2564

ตารางที่ 8. การเชื่อมโยงการเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ฯ กับ ประเด็นที่ กทท. ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ ตาม SEAM 2564

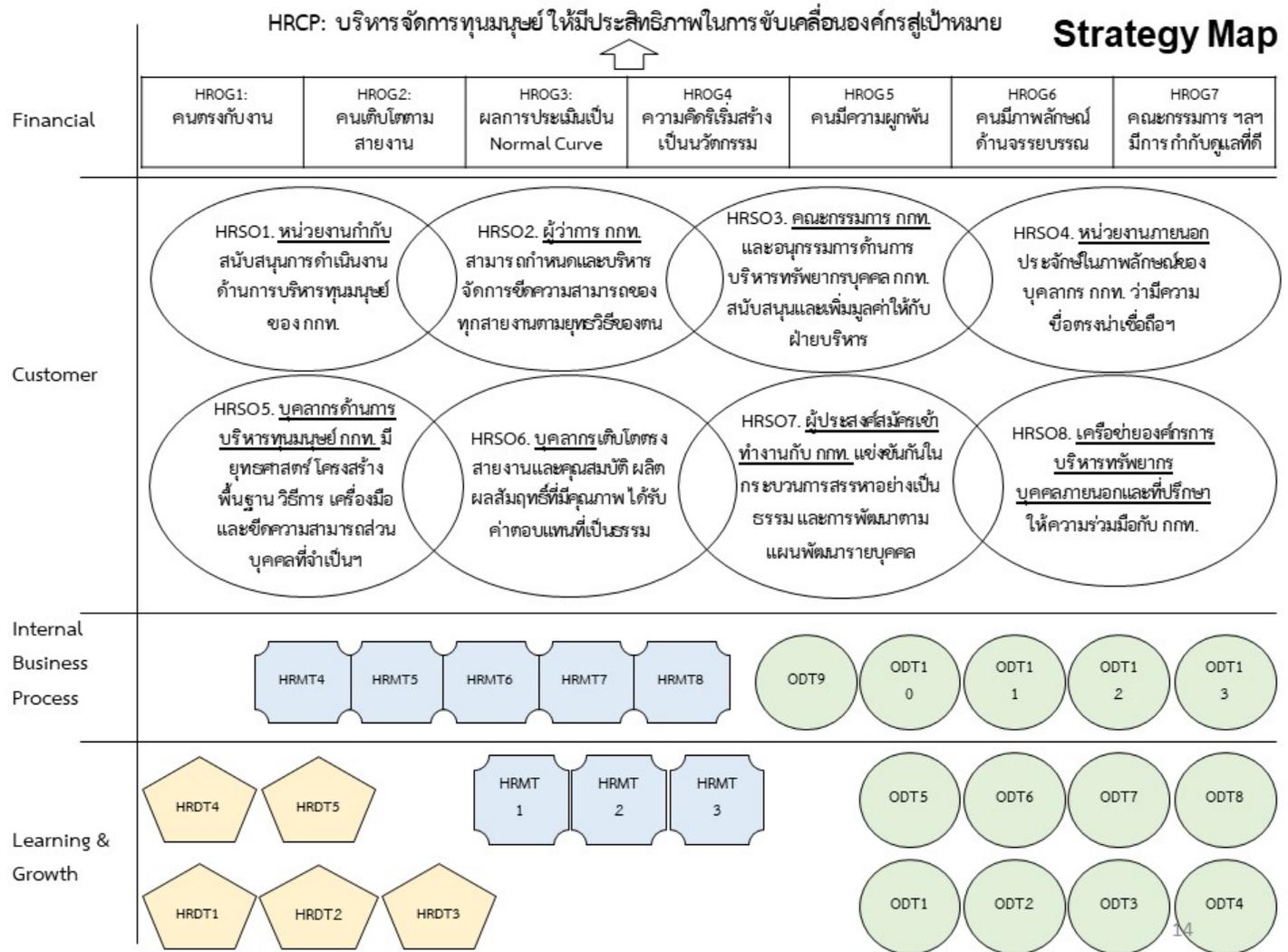
ประเด็นที่ กทท. ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ ตาม SEAM 2564	HRCSF ที่ใช้ปรับปรุง
ไม่พบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้าน HR กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร อีกทั้ง ไม่พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการทบทวนยุทธศาสตร์ด้าน HR รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	HRCSFM16 HRCSFD9 HRCSFOD1 HRCSFOD2 HRCSFOD6 HRCSFOD8
ไม่พบการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) นอกจากนี้ ไม่พบกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	HRCSFOD3 HRCSFM16 HRCSFOD6 HRCSFOD8
กทท. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคคลากร รวมถึงนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	HRCSFM8 HRCSFM15 HRCSFOD8 HRCSFOD9 HRCSFM16 HRCSFOD6
ไม่พบการสอบทาน คุณภาพของการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมาย และการประเมินผลของบุคลากรให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งไม่พบการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotion) และการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ ไม่พบการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	HRCSFM15 HRCSFM16 HRCSFOD6 HRCSFOD8
ไม่พบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ครบถ้วนทั้งองค์กรและการวางแผนการพัฒนาศักยภาพ (Development Roadmap) อีกทั้งไม่พบการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม	HRCSFD1 HRCSFD2 HRCSFD 3 HRCSFD4 HRCSFD5 HRCSFOD6
ไม่พบการกำหนดเป้าหมายในการประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่งของผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร และความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	HRCSFD2 HRCSFD3 HRCSFD4 HRCSFD5 HRCSFOD6
ไม่พบการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงยังไม่พบการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ	HRCSFD6 CSOD5 HRCSFOD6
ไม่พบการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR Analysis & Analytics) เพื่อการตัดสินใจในการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR	HRCSFM1 HRCSFM2 HRCSFM17 HRCSFOD6 HRCSFOD8
สายงาน HR ควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงไม่พบการกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน รวมทั้ง การประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา	HRCSFM17 HRCSFOD1 HRCSFOD2 HRCSFOD4 HRCSFOD6 HRCSFOD8

4.5 การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ กับ แผนงานตามนโยบายผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย (นายก้องศักดิ์ ยอดมณี) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2569

ตารางที่ 9. การเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ กับ แผนงานตามนโยบายผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย (นายก้องศักดิ์ ยอดมณี) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2569

ลำดับ	หัวข้อแผนงาน	HRCSF ที่เชื่อมโยงโดยตรง
1	โครงการยกระดับการให้บริการของ กกท. SMART NATIONAL SPORTS PARK - ฝ่ายธุรกิจกีฬา	
2	แผนธุรกิจการกีฬา (SAT BUSINESS PLAN) – ฝ่ายธุรกิจกีฬา (หลัก) ฝ่ายกีฬาภูมิภาค (สนับสนุน)	
3	แผนการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรทั้งระบบสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION: HPO) ฝ่ายนโยบายและแผน (หลัก) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (สนับสนุน)	HRCSFD2 HRCSFD3 HRCSFD5 HRCSFM1 HRCSFM2 HRCSFM3 HRCSFM4 HRCSFM5 HRCSFM6 HRCSFM15 HRCSFM17 HRCSFOD1 HRCSFOD3 HRCSFOD7 HRCSFOD8 HRCSFOD9
4	แผนการพัฒนาข้อมูลดิจิทัลฐานข้อมูลประชากรกีฬาของชาติด้านการกีฬา (SPORT POPULATION PLATFORM) - ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	
5	โครงการพัฒนากีฬาสีขาวเพื่อมุ่งสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (SPORTS BCG MODEL) - สำนักผู้ว่าการ (หลัก) ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ (สนับสนุน) สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ (สนับสนุน) ฝ่ายกีฬาภูมิภาค (สนับสนุน)	
6	การพัฒนาศักยภาพและยกระดับสวัสดิการบุคลากร กกท. (SAT GREAT ENGAGEMENT) - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	HRCSFD5 HRCSFM2 HRCSFM3 HRCSFM8 HRCSFM15 HRCSFM17 HRCSFOD7
7	โครงการพัฒนานักกีฬาหน้าใหม่ (SPORT TALENT GROUP) - ฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ (หลัก) ฝ่ายกีฬาภูมิภาค (สนับสนุน) สำนักงานคณะกรรมการกีฬาอาชีพ (สนับสนุน)	
8	โครงการส่งเสริมการออกกำลังกายและเล่นกีฬา (SPORTS FOR LIFE) - ฝ่ายกีฬาภูมิภาค	
9	แผนการดำเนินงานศูนย์ความเป็นเลิศด้านเวชศาสตร์การกีฬาสู่กีฬาภูมิภาค การกีฬาแห่งประเทศไทย (SPORT MEDICAL SERVICE TO REGIONAL)	
10	แผนงานยกระดับการให้บริการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาส่วนภูมิภาค (SPORT SCIENCE FOR EXCELLENCE) - ฝ่ายวิทยาศาสตร์การกีฬา (หลัก) ฝ่ายกีฬาภูมิภาค (สนับสนุน)	

5. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



รูปที่ 2. แผนที่ยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570

Strategy Map ของการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570 ในมิติทั้ง 4 ของ Kaplan และ Norton แสดงไว้ดังรูปข้างต้น ซึ่งได้บ่งชี้กลุ่มกลยุทธ์ใน Learning & Growth และ กลุ่มกลยุทธ์ใน Internal Business Process ไว้อย่างชัดเจน ที่จะส่งผลต่อการสร้างหรือปรับปรุงปัจจัยสู่ความสำเร็จให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์ที่ตอบสนองผู้มีส่วนเสียทุกราย บรรลุเป้าหมายและหมุดหมายหลักที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย

6. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator – KPI) ยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ กทท.

ตัวชี้วัดสำหรับยุทธศาสตร์ทั้ง 3 กลุ่ม ได้กำหนดไว้เป็น 3 ประเภท โดยมีเกณฑ์การประเมินกำหนดไว้ดังนี้

- (1) ระดับความสำเร็จ ประกอบด้วย
 - ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนงานหรือออกแบบกระบวนการ
 - ระดับความสำเร็จของการนำแผนสู่การปฏิบัติจริง
- (2) ร้อยละของผลผลิตที่ได้จริงต่อเป้าหมาย ประกอบด้วย
 - เชิงปริมาณ
 - เชิงปริมาณและคุณภาพ
- (3) จำนวน

เกณฑ์การประเมินระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนงานหรือออกแบบกระบวนการ	
คะแนน	ระดับความสำเร็จ
1	วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สำนวความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญ รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสังเกตการสัมภาษณ์ปัจเจกบุคคลและกลุ่มคนภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารต่างๆ เพื่อเตรียมการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน
2	สรุปความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละราย อิทธิพลจากหน่วยงานต่างๆ กำหนดความเป็นมา วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน และแนวคิด
3	นำวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน และแนวคิด มากำหนดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียด กำหนดสิ่งส่งมอบ ผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานในแต่ละขั้นตอน กำหนดแผนงานและระยะเวลาการส่งมอบแต่ละหมวดหมาย กำหนดงบประมาณและทางเลือกต่างๆ
4	มีการสื่อสารแผนงานสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง รับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไข
5	แผนงานได้รับการอนุมัติหรือฉันทามติจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับการอนุมัติให้ใช้งบประมาณได้ตามที่กำหนดไว้

เกณฑ์การประเมินระดับความสำเร็จของการนำแผนหรือกระบวนการสู่การปฏิบัติจริง	
คะแนน	ระดับความสำเร็จ
1	วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน วัตถุประสงค์ของโครงการ แผนงาน หรือกระบวนการที่กำหนดไว้ เป้าหมายการดำเนินงาน กำหนดขั้นตอนในการนำแผนงานหรือกระบวนการที่วางไว้สู่การปฏิบัติที่ บ่งชี้และเตรียมการรวบรวมทรัพยากรและงบประมาณที่ต้องการ กำหนดผู้รับผิดชอบต่อสิ่งส่งมอบแต่ละรายการ รวมทั้งยืนยันในระยะเวลาการส่งมอบและแล้วเสร็จ
2	ประชุมเริ่มงานในรูปแบบของ Kick-off Meeting อย่างเป็นทางการ สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ราย บ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่อาจเผชิญ รวมทั้งประเมินความเสี่ยงในมิติต่างๆ กำหนดวิธีการและขั้นตอนการบริหาร ความเสี่ยง และสร้างฉันทามติในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำสู่การปฏิบัติ
3	ดำเนินงานแล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลา ส่งสิ่งส่งมอบครบถ้วน
4	ได้รับการอนุมัติหรือฉันทามติจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน จริง หรือผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามที่กำหนด
5	มีกลไกติดตามประเมินผล และกลไกการนำผลการประเมินมาปรับปรุงสิ่งส่งมอบ และ/หรือ ปรับปรุงการปฏิบัติ ตามวัตถุประสงค์ และ/หรือ การปรับปรุงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

เกณฑ์การประเมินร้อยละของผลผลิตที่ได้จริงต่อเป้าหมายเชิงปริมาณ	
คะแนน	ระดับความสำเร็จ
1	ควรปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ 60)
2	ต่ำกว่าเป้า (ร้อยละ 61-85 ของเป้าหมาย)
3	ได้ตามเป้า (ร้อยละ 86-100 ของเป้าหมาย)
4	ได้เกินเป้า (ร้อยละ 101-105 ของเป้าหมาย)
5	เหนือความคาดหมาย (มากกว่าร้อยละ 105 ของเป้าหมาย)

เกณฑ์การประเมินร้อยละของผลผลิตที่ได้จริงต่อเป้าหมาย เชิงปริมาณ และ คุณภาพ	
คะแนน	ระดับความสำเร็จ
1	ควรปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ 60)
2	ต่ำกว่าเป้า (ร้อยละ 61-85 ของเป้าหมาย)
3	ได้ตามเป้า (ร้อยละ 86-100 ของเป้าหมาย)
4	ได้เกินเป้า (ร้อยละ 100 ของเป้าหมาย และมีบทสรุปความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
5	เหนือความคาดหมาย (ร้อยละ 100 ของเป้าหมาย และมีการตอบสนองตามบทสรุปของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน)

เกณฑ์การประเมินจำนวน	
คะแนน	จำนวน
1	ควรปรับปรุง (กำหนดช่วงจำนวนตามวัตถุประสงค์ และการเปรียบเทียบกับปีก่อน)
2	ต่ำกว่าเป้า (กำหนดช่วงจำนวนตามวัตถุประสงค์ และการเปรียบเทียบกับปีก่อน)
3	ได้ตามเป้า (กำหนดช่วงจำนวนตามวัตถุประสงค์ และการเปรียบเทียบกับปีก่อน)
4	ได้เกินเป้า (กำหนดช่วงจำนวนตามวัตถุประสงค์ และการเปรียบเทียบกับปีก่อน)
5	เหนือความคาดหมาย (กำหนดช่วงจำนวนตามวัตถุประสงค์ และการเปรียบเทียบกับปีก่อน)

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

(1) ประเภท ระดับความสำเร็จ

- ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยรวมประจำปี
- ระดับความสำเร็จของการนำแผนพัฒนาบุคลากรโดยรวมประจำปีสู่การปฏิบัติจริง
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ระดับความสำเร็จของการนำกระบวนการวางแผนเส้นทางสายอาชีพสู่การปฏิบัติจริงประจำปี
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการบริหารจัดการ Executive Pool
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- ระดับความสำเร็จของการนำกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสู่การปฏิบัติจริงประจำปี
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงและผู้ที่ต้องปรับปรุงสมรรถนะ
- ระดับความสำเร็จของการนำกระบวนการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงและผู้ที่ต้องปรับปรุงสมรรถนะสู่การปฏิบัติจริงประจำปี
- ระดับความสำเร็จของการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายหน่วยงานการบริหารทรัพยากรบุคคลภายนอก

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (ต่อ)

(2) ประเภท ร้อยละ

- ร้อยละของจำนวนผู้มีสมรรถนะสูงปรากฏอยู่ใน Executive Pool
- ร้อยละของจำนวนผู้ที่ต้องปรับปรุงขีดความสามารถปรากฏอยู่ใน Executive Pool หรือ แผนสืบทอดตำแหน่ง
- ร้อยละของจำนวนผู้มีประวัติการละเมิดจริยธรรมปรากฏอยู่ใน Executive Pool
- ร้อยละของบุคลากรมี IDP
- ร้อยละของบุคลากรได้รับการพัฒนาตาม IDP ประจำปี
- ร้อยละของจำนวนพนักงานใน Executive Pool ได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) ประจำปี
- ร้อยละของจำนวนพนักงานบรรจุใหม่ได้รับ IDP ภายใน 6 เดือน นับถัดจากวันที่ทำสัญญาว่าจ้าง
- ร้อยละของจำนวนพนักงานบรรจุใหม่ได้รับแผนความก้าวหน้าในทางสายอาชีพของงานที่ตนบรรจุภายใน 6 เดือน นับถัดจากวันที่ทำสัญญาว่าจ้าง
- ร้อยละของจำนวนพนักงานในหน่วยงานปฏิบัติงานอยู่ในงานตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ร้อยละของจำนวนงานสำคัญ (Mission Critical Job) ที่มีบุคลากรสืบทอดตำแหน่ง 3 คนขึ้นไป ในแต่ละปี
- ร้อยละของจำนวนงานสำคัญ (Mission Critical Job) ที่บรรจุคนที่อยู่ในแผนสืบทอดตำแหน่ง ในแต่ละปี
- ร้อยละของหลักสูตรอบรมที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ที่ได้ส่งมอบให้พนักงาน ทั้งหลักสูตรการพัฒนาภายในและภายนอกองค์กร
- ร้อยละของจำนวนวิธีการที่นำไปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงานภายนอกแล้วนำกลับประยุกต์ภายใน กทท. ได้ผลสำเร็จจริงในแต่ละปี
- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีการบันทึกประวัติการฝึกอบรมพัฒนาในฐานข้อมูลบุคลากรอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ

(1) ประเภท ระดับความสำเร็จ

- ระดับความสำเร็จของการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ สู่การปฏิบัติจริง แต่ละปี
- ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงเกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติ งานฯ
- ระดับความสำเร็จของการนำเกณฑ์และกระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ สู่การปฏิบัติ แต่ละปี
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลด้วยตัวชี้วัด
- ระดับความสำเร็จของการสร้างบัญชี KPIs ที่เป็นมาตรฐานของ กกท.
- ระดับความสำเร็จของการนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานรายบุคคลด้วยตัวชี้วัดสู่การปฏิบัติ แต่ละปี
- ระดับความสำเร็จของการออกแบบทบทวนปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- ระดับความสำเร็จของการนำการออกแบบทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการสู่การปฏิบัติ
- ระดับความสำเร็จของการดำเนินการให้คณะกรรมการ กกท. และคณะอนุกรรมการฯ ประเมินผลการปฏิบัติงานตนเอง ประจำปี
- ระดับความสำเร็จของการจัดทำคู่มือจรรยาบรรณ
- ระดับความสำเร็จของการนำคู่มือจรรยาบรรณสู่การสร้างพันธะสัญญากับบุคลากร
- ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนและขั้นตอนการปลูกฝังจิตสำนึกด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และการกำกับดูแลที่ดี
- ระดับความสำเร็จของการนำแผนและขั้นตอนการปลูกฝังจิตสำนึกด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และการกำกับดูแลที่ดี สู่การปฏิบัติจริงประจำปี
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการเฝ้าติดตามประเมินผลการปลูกฝังจริยธรรม จรรยาบรรณ และการกำกับดูแลที่ดี

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ (ต่อ)

(2) ประเภท ร้อยละ

- ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่สรรหาใหม่ถูกต้องตามเกณฑ์การสรรหา
- ร้อยละของจำนวนพนักงานมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนจำนวนพนักงานที่สรรหาจากบุคคลภายนอกต่อจำนวนพนักงานใหม่ทั้งหมด เทียบกับปีก่อน
- ร้อยละของบุคลากรบรรจุใหม่ที่ได้รับการปฐมนิเทศน์ภายใน 30 วัน นับถัดจากวันที่ทำสัญญาว่าจ้าง
- ร้อยละของจำนวนพนักงานในหน่วยงานที่มีแผนและแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีด้วยตัวชี้วัดครบถ้วนสมบูรณ์ ภายใน 60 วันนับถัดจากวันเริ่มต้นของปีงบประมาณ
- ร้อยละของจำนวน KPIs ในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตรงตามบัญชี KPIs ที่เป็นมาตรฐานของ กกท.
- ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ได้รับการทบทวนผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัดระหว่างปีงบประมาณจำนวน 2 ครั้งขึ้นไป
- ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณจากผู้บังคับบัญชาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัดจำนวน 1 ครั้ง
- ร้อยละของจำนวนผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกับการเรียงลำดับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจากผู้มีสมรรถนะสูงสุด ไปจนถึง ผู้มีสมรรถนะต่ำสุด
- ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายไปในงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งแต่ละปี
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายโดยยกเว้นจากกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ได้รับเป้าหมายสูงขึ้นและยังได้ผลการประเมินดีขึ้น เทียบกับปีก่อน
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทุนมนุษย์เทียบกับปีก่อน
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับปีก่อน
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของอัตราส่วนของกิจกรรมตามมาตรฐานความปลอดภัยและอาชีพ อนามัยได้รับการปฏิบัติตาม เทียบกับปีก่อน

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ (ต่อ)

(1) ประเภท ร้อยละ (ต่อ)

- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานกับอัตราการปรับค่าตอบแทนของตนประจำปี
- ร้อยละของจำนวนบุคลากรในคณะกรรมการ กทท. และคณะอนุกรรมการฯ ได้รับคู่มือจรรยาบรรณและลงนามในพันธะสัญญาด้านจรรยาบรรณภายใน 30 วัน นับถัดจากวันที่ประกาศใช้คู่มือจรรยาบรรณ
- ร้อยละของจำนวนบุคลากร กทท. ได้รับคู่มือจรรยาบรรณและลงนามในพันธะสัญญาด้านจรรยาบรรณภายใน 30 วัน นับถัดจากวันที่ประกาศใช้คู่มือจรรยาบรรณ
- ร้อยละของจำนวนบุคลากรรรจุใหม่ได้รับคู่มือจรรยาบรรณและลงนามในพันธะสัญญาด้านจรรยาบรรณภายใน 7 วัน นับถัดจากวันที่ทำสัญญาว่าจ้าง
- ร้อยละของจำนวนผู้ละเมิดจริยธรรมมีประวัติบันทึกในฐานข้อมูลบุคลากร ต่อจำนวนผู้ละเมิดทั้งหมด
- ร้อยละของจำนวนผู้ละเมิดจรรยาบรรณได้รับการบริหารจัดการตามเกณฑ์และกระบวนการที่กำหนด ต่อจำนวนผู้ละเมิดทั้งหมด
- ร้อยละของจำนวนผู้ละเมิดจริยธรรมมีประวัติบันทึกในฐานข้อมูลบุคลากร ต่อจำนวนผู้ละเมิดทั้งหมด
- ร้อยละของจำนวนกรณีศึกษาที่จัดทำเพื่อการเผยแพร่เป็นกรณีตัวอย่างต่อจำนวนการละเมิดจริยธรรมที่ได้บันทึกประวัติไว้ทั้งหมด
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้ละเมิดจริยธรรมเทียบกับปีก่อน
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และกำกับดูแลที่ดี เทียบกับปีก่อน
- ร้อยละของจำนวนข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และกำกับดูแลที่ดีจากภายในและภายนอก ที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานรับผิดชอบ
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนบุคลากรที่มีประวัติการละเมิดในฐานข้อมูลบุคลากร

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 3. การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

(1) ประเภท ระดับความสำเร็จ

- ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง
- ระดับความสำเร็จของการนำแผนแม่บทการพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สู่การปฏิบัติ แต่ละปี
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการบริหารองค์ความรู้
- ระดับความสำเร็จของการนำกระบวนการบริหารองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ แต่ละปี
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการบริหารนวัตกรรม
- ระดับความสำเร็จของการนำกระบวนการบริหารนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ แต่ละปี
- ระดับความสำเร็จของการออกแบบทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร งาน ระดับงาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- ระดับความสำเร็จของการออกแบบทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work System)
- ระดับความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร งาน ระดับงาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตามที่กำหนด
- ระดับความสำเร็จของการกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- ระดับความสำเร็จของการสร้างกระบวนการทบทวนปรับปรุงอัตรากำลัง
- ระดับความสำเร็จของการนำกระบวนการทบทวนปรับปรุงอัตรากำลังสู่การปฏิบัติแต่ละปี

ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ 3. การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

(2) ประเภท ร้อยละ

- จำนวนระบบงานที่มีการปรับปรุงตามผลการทบทวนระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- จำนวน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปรับปรุงเพื่อความคล่องตัวในการบริหารคนกับองค์กร
- จำนวนระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงเพื่อความสะดวก ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน
- จำนวนระบบงานที่มีการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลแทนการทำงานด้วยเครื่องมือหรือวิธีการเดิม
- จำนวนองค์ประกอบของการบริหารคนกับองค์กรที่ได้ปรับปรุงด้วยผลการดำเนินงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- จำนวนความคิดริเริ่มที่ได้รับจากบุคลากรอย่างเป็นทางการ
- ร้อยละของความคิดริเริ่มที่ได้รับจากบุคลากร ที่ได้นำสู่การออกแบบนวัตกรรม
- ร้อยละของความคิดริเริ่มที่ได้รับจากบุคลากร ที่ได้นำสู่การสร้างนวัตกรรม ต้นแบบ และนำมาทดสอบการใช้จริงในเวลาที่กำหนด
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนจำนวนบุคลากรที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ กกท. ได้สร้างขึ้น ในการทำงานหรือเสนอความคิดริเริ่ม
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของอัตรากำลังเปรียบเทียบกับแผนอัตรากำลังที่กำหนด
- ร้อยละของงบประมาณตามแผนอัตรากำลังของ กกท. ต่องบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจริงจากรัฐบาล
- ร้อยละของข้อเสนอของฝ่ายบริหาร กกท. ที่ได้รับการอนุมัติอย่างครบถ้วนจากคณะกรรมการ กกท. ต่อข้อเสนอทั้งหมด
- จำนวนประเด็นข้อสังเกตที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณและการกำกับดูแลที่ดี จากหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม (Initiative) และ แผนปฏิบัติการ
(มุมมองมหภาค)

ตารางที่ 10. โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม สำหรับ ยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	2566	2567	2568	2569	2570
1 โครงการจัดทำและบริหารเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	HRSO5	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X		X		X
2 โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	HRSO5	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X		X		X
3 กิจกรรมการบริหารแผนสืบทอดตำแหน่ง	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	X
4 กิจกรรมการบริหารจัดการบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	X
5 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program: LDP)	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	X
6 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	X
7 กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล	HRSO5	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	X
8 กิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพกับเครือข่ายด้านการบริหารทุนมนุษย์	HRSO8	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	X
9 กิจกรรมการสร้างและส่งเสริมค่านิยมองค์กร	HRSO4	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	X
10 กิจกรรมการส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	X

หมายเหตุ: รายละเอียดของโครงการ/กิจกรรม ระดับจุลภาคแสดงไว้ใน บทที่ 14

ตารางที่ 11. โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม สำหรับ ยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบูรณาการ

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	2566	2567	2568	2569	2570	
11	กิจกรรมการติดตามและการประเมินผลแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์	HRSO5	ต่อเนื่อง	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x	x	x	x	x
12	โครงการจัดทำและบริหารหลักเกณฑ์และนโยบายด้านการบริหารทุนมนุษย์	HRSO5	ต่อเนื่อง	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x	x	x	x	x
13	กิจกรรมการสรรหาและจัดบุคลากรลงตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	HRSO6 HRSO7	ต่อเนื่อง	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x	x	x	x	x
14	โครงการจัดทำหลักเกณฑ์และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล	HRSO5	6 เดือน	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x		x		x
15	โครงการจัดทำบัญชีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs)	HRSO5	4 เดือน	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x		x		x
16	กิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x	x	x	x	x
17	โครงการจัดทำระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ	HRSO4	6 เดือน	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x		x		x
18	กิจกรรมการสร้างและการส่งเสริมจรรยาบรรณและจริยธรรมให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ	HRSO4	ต่อเนื่อง	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x	x	x	x	x
19	โครงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทุนมนุษย์	HRSO5	ต่อเนื่อง	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	x	x	x	x	x
20	โครงการทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ	HRSO5	4 เดือน	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	x		x		x
21	โครงการส่งเสริมสวัสดิภาพและมาตรการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	x	x	x	x	x

หมายเหตุ: รายละเอียดของโครงการ/กิจกรรม ระดับจุลภาคแสดงไว้ใน บทที่ 14

ตารางที่ 12. โครงการ/กิจกรรม ริเริ่ม สำหรับ ยุทธศาสตร์ที่ 3. การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	2566	2567	2568	2569	2570
22 โครงการทบทวนโครงสร้างองค์กรและระดับงาน	HRSO5	4 เดือน	กองพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	X		X		X
23 โครงการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านบุคลากรโดยรวม	HRSO5	3 เดือน	กองพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	X		X		X
24 โครงการจัดทำและบริหารมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	HRSO5 HRSO7	3 เดือน	กองพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	X		X		X
25 กิจกรรมการประเมินมาตรฐานในการจัดบุคลากรตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	HRSO6 HRSO7	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	X	X	X	X	X
26 โครงการจัดทำแผนแม่บทการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร	HRSO5	6 เดือน	กองพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	X	X	X	X	X
27 กิจกรรมการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนด้านค่านิยม จรรยาบรรณ และจริยธรรม	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	X	X	X	X	X
28 กิจกรรมการสร้างความร่วมมือส่วนร่วมด้านการบริหารทุนมนุษย์กับผู้บริหารและหน่วยงานกำกับดูแล	HRSO6	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	X	X	X	X	X
29 โครงการจัดทำระบบงาน (Work System)	HRSO5	ต่อเนื่อง	กองพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	X		X		X

หมายเหตุ: รายละเอียดของโครงการ/กิจกรรม ระดับจุลภาคแสดงไว้ใน บทที่ 14

8. การบริหารความเสี่ยง

8.1 การระบุความเสี่ยง

(1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk – SR)

ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบเชิงลบ
SR1: แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กทท.	ขาดการทบทวนแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ กทท. อยู่เสมอ	การดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงธุรกิจของ กทท.
SR2: แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	ขาดการสื่อสารแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับการจัดทำแผนฯ และการนำแผนฯ สู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์

(2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk – FR)

ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบเชิงลบ
FR1: ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่ร้องขอ	ไม่สามารถสร้างผลกระทบและโน้มน้าวผู้มีอำนาจอนุมัติงบประมาณได้	ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ในส่วนที่ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ
FR2: เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนหรือตามกำหนดเวลา	ขาดการกำกับติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ หรือ งบประมาณถูกใช้ไปด้วยความจำเป็นด้านอื่นๆ	ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ในส่วนที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนหรือกำหนดเวลา

(3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk – OR)

ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบเชิงลบ
<p>OR1: บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ทันกับสถานการณ์</p>	<p>เกณฑ์และกระบวนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ในปัจจุบัน นำสู่การจัดคนลง ไม่ตรงกับงาน</p> <p>การฝึกอบรมเฉพาะด้านไม่เพียงพอ และ/หรือ ขาดการโค้ชเพื่อดึง ผลสัมฤทธิ์สูงสุดจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>ขาดระบบและกระบวนการบริหาร องค์ความรู้และการใช้องค์ความรู้ที่ เฉพาะเจาะจงในการทำงานเฉพาะ ด้าน</p>	<p>ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนแม่บท การบริหารทุนมนุษย์ฯ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพด้วยตนเอง ในส่วนที่ บุคลากรขาดขีดความสามารถ</p>
<p>OR2: บุคลากรปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง โยกย้ายไปหน่วยงานอื่นเร็วเกินไป</p>	<p>โครงสร้างระดับงานในปัจจุบันไม่ สนับสนุนให้บุคลากรเติบโตในสาย อาชีพเฉพาะด้าน บ่อยครั้งที่ จำเป็นต้องโยกย้ายเพื่อการเลื่อน ระดับ</p>	<p>ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนแม่บท การบริหารทุนมนุษย์ฯ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพด้วยตนเอง ในส่วนที่ บุคลากรขาดขีดความสามารถ</p>
<p>OR3: ขาดข้อมูล และเครื่องมือ สนับสนุนในการดำเนินงาน</p>	<p>ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลไม่ ทันสมัย การประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในขอบเขตจำกัด และอยู่ในช่วง เริ่มต้นของการประยุกต์</p>	<p>ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนแม่บท การบริหารทุนมนุษย์ฯ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพด้วยตนเอง ในส่วนที่ขาด ข้อมูลและเครื่องมือที่จำเป็น</p>

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk – CR)

ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบเชิงลบ
CR1: เข้าใจผิด สับสนกำหนด ความคลาดเคลื่อนในการตีความข้อกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบ และนโยบาย	การไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่ต้องการ การละเลยในการทำความเข้าใจในประเด็นที่สับสนก่อนการตัดสินใจ	ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจเกิดความผิดพลาดในการนำสู่การปฏิบัติ ใช้กฎหมายเป็นข้ออ้างในการไม่ปฏิบัติ
CR2: การยึดติดกับค่านิยมที่นำสู่การละเมิดจรรยาบรรณและความขัดแย้งในผลประโยชน์ หรือประเพณีนิยมขององค์กร	การได้รับแรงจูงใจ หรือได้รับโอกาส หรือมีข้ออ้างหรือความเชื่อเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	เกิดความผิดพลาดจากค่านิยมที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ และ/หรือ ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

8.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

- (๑) การกำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาส (Likelihood – L)
- (๒) การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact – I)
- (๓) การกำหนดระดับความเสี่ยง
- (๔) การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- (๕) การจัดลำดับความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาส (Likelihood – L)

ระดับ	โอกาส (L)
5	สูงมาก
4	สูง
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยมาก

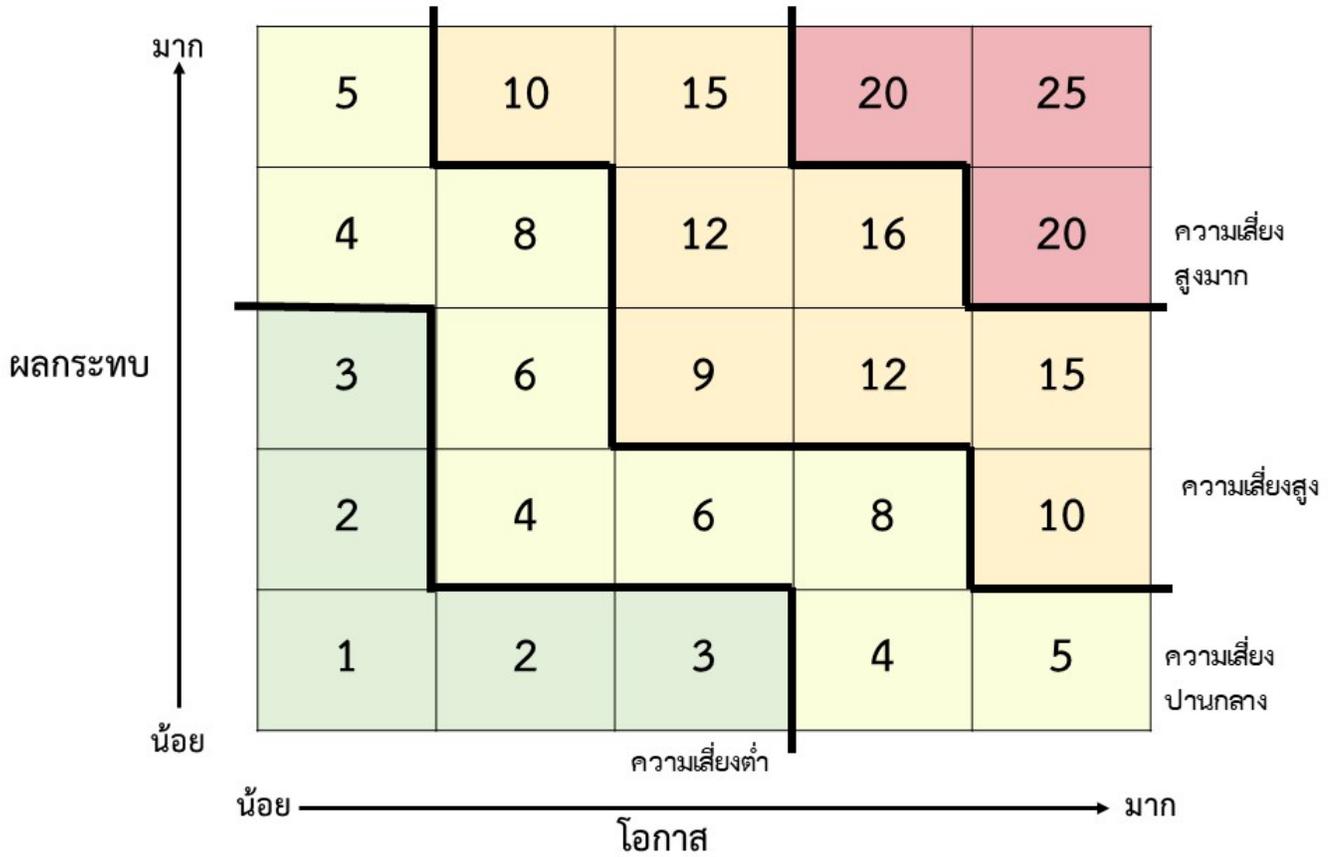
การกำหนดเกณฑ์ผลกระทบ (Impact – I)

ระดับ	ผลกระทบ (I)	ความกว้างของผลกระทบ
5	สูงมาก	มีผลต่อภายนอกองค์กร
4	สูง	มีผลในระดับองค์กร
3	ปานกลาง	มีผลต่อหน่วยงานอื่นๆ
2	น้อย	มีเฉพาะภายในหน่วยงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบ

การกำหนดระดับความเสี่ยง

คะแนนความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ

การกำหนดระดับความเสี่ยง



รูปที่ 3. การกำหนดระดับความเสี่ยง

ตารางที่ 13. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง		โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	คะแนน (Score)	ระดับ (Risk Level)	การตอบสนอง (Response)
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)						
SR1	แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กทท.	1	4	4	ปานกลาง	เฝ้าระวัง
SR2	แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	1	4	4	ปานกลาง	เฝ้าระวัง
2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)						
FR1	ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่ร้องขอ	3	4	12	สูง	บริหารจัดการ
FR2	เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนหรือตามกำหนดเวลา	3	4	12	สูง	บริหารจัดการ
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)						
OR1	บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ทันกับสถานการณ์	5	5	25	สูงมาก	บริหารจัดการ
OR2	บุคลากรปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง โยกย้ายไปหน่วยงานอื่นเร็วเกินไป	4	5	20	สูงมาก	บริหารจัดการ
OR3	ขาดข้อมูล และเครื่องมือสนับสนุนในการดำเนินงาน	5	5	25	สูงมาก	บริหารจัดการ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)						
CR1	เข้าใจผิด สับสนกำกับ ความคลาดเคลื่อนในการตีความข้อกำหนด ข้อบังคับ กฎระเบียบ และนโยบาย	4	5	20	สูงมาก	บริหารจัดการ
CR2	การยึดติดกับค่านิยมที่นำไปสู่การละเมิดจรรยาบรรณ และความขัดแย้งในผลประโยชน์	3	5	15	สูง	บริหารจัดการ

ตารางที่ 14. การจัดลำดับความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง	L	I	คะแนน	ระดับ
1	OR1: บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้าน การบริหารทุนมนุษย์ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ทันกับสถานการณ์	5	5	25	สูงมาก
2	OR3: ขาดข้อมูล และเครื่องมือสนับสนุนในการ ดำเนินงาน	5	5	25	สูงมาก
3	OR2: บุคลากรปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง โยกย้ายไป หน่วยงานอื่นเร็วเกินไป	4	5	20	สูงมาก
4	CR1: เข้าใจผิด สับสนกำกวม ความคลาดเคลื่อนใน การตีความข้อกำหนด ข้อบังคับ กฎระเบียบ และ นโยบาย	4	5	20	สูงมาก
5	CR2: การยึดติดกับค่านิยมที่นำไปสู่การละเมิด จรรยาบรรณ และความขัดแย้งในผลประโยชน์ หรือ ประเพณีนิยมขององค์กร	3	5	15	สูง
6	FR1: ไม่ได้ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่ร้องขอ	3	4	12	สูง
7	FR2: เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนหรือตาม กำหนดเวลา	3	4	12	สูง
8	SR1: แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ กกท.	1	4	4	ปานกลาง (ยอมรับได้)
9	SR2: แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ไม่สามารถ นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	1	4	4	ปานกลาง (ยอมรับได้)

8.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

ตารางที่ 15. ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ทางเลือกการจัดการ	วิธีการ	ผลประโยชน์ที่ได้รับ
OR1: บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญด้านการบริหารทุนมนุษย์ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไม่ทันกับสถานการณ์	ลด	วางแผนพัฒนารายบุคคลและจัดการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้าน	บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญมากขึ้น
	ถ่ายโอน	ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการแทน	การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ บุคลากรสามารถเรียนรู้แบบ On-the-Job Training
OR3: ขาดข้อมูล และเครื่องมือสนับสนุนในการดำเนินงาน	ลด	จัดทำระบบและกระบวนการบริหารองค์ความรู้ เพื่อสร้างข้อมูลที่จำเป็นและส่งเสริมให้เกิดการนำข้อมูลไปใช้	มีแหล่งข้อมูลที่สามารถบริหารจัดการและใช้ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต
	ถ่ายโอน	ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการแทน	การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ บุคลากรสามารถเรียนรู้แบบ On-the-Job Training

ตารางที่ 15. ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยง	ทางเลือก การจัดการ	วิธีการ	ผลประโยชน์ที่ได้รับ
OR2: บุคลากรปฏิบัติงานไม่ ต่อเนื่อง โยกย้ายไปหน่วยงาน อื่นเร็วเกินไป	ลด	สร้างเส้นทางสายอาชีพสำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ที่สามารถ เติบโตได้ถึงระดับ 10 โดยไม่ต้องมี ผู้ได้บังคับบัญชา	บุคลากรมืออาชีพคงอยู่ใน หน่วยงานยาวนานขึ้นและมี โอกาสเติบโตตามโครงสร้างระดับ งาน มุ่งทำงานสายอาชีพมากกว่า บริหารคน
	ถ่ายโอน	ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการแทน	ความคงเส้นคงวาของขีด ความสามารถและความต่อเนื่อง ในการดำเนินงาน
CR1: เข้าใจผิด สับสนกำกวม ความคลาดเคลื่อนในการ ตีความข้อกำหนด ข้อบังคับ กฎระเบียบ และนโยบาย	ลด	สื่อสารให้ฝ่ายกฎหมายเข้าใจถึง แนวโน้มการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และความจำเป็นในการปรับปรุง กฎหมายให้ทันสมัยรวมทั้งแสดง ตัวอย่าง	การปรับปรุงกฎหมาย ฯลฯ เอื้อ ต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติมาก ขึ้น
CR2: การยึดติดกับค่านิยมที่ นำสู่การละเมิดจรรยาบรรณ และความขัดแย้งใน ผลประโยชน์ หรือประเพณี นิยมขององค์กร	ลด	จัดทำคู่มือจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และสร้างพันธะสัญญากับ บุคลากรให้ปฏิบัติตามคู่มืออย่าง เคร่งครัด สื่อสารถึงค่านิยมที่พึง ประสงค์และแนวคิดการบริหาร ภาครัฐแนวใหม่	บุคลากรปรับแนวคิดและ พฤติกรรมการทำงานโดยยึดหลัก จริยธรรมและจรรยาบรรณ และ ค่านิยมที่พึงประสงค์มากขึ้น

9. S-W-O-T ของแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กทท. พ.ศ. 2566-2570

9.1 จุดแข็ง (Strength)

- มีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในทั้งจากสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน 3 ครั้งๆ ละมากกว่า 25 คน จึงมีข้อมูลเพียงพอและเชื่อถือได้
- มีการทำ Public Hearing ในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกว่า 40 คน
- ผู้ว่าการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกภาคส่วนให้ข้อมูลและการสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ นี้อย่างจริงจัง
- มีนโยบายทรัพยากรบุคคล กทท. และแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กทท. พ.ศ.2564-2567 เป็นสิ่งอ้างอิงในการประเมินความก้าวหน้าและความต่าง ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผนและนโยบายดังกล่าวที่ผ่านมา
- กทท. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ กทท. พ.ศ.2566-2570 ไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งได้ปรับปรุงจากแผนยุทธศาสตร์ กทท. พ.ศ. 2564-2570 รวมทั้งแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาเป็นสิ่งอ้างอิงในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ให้สอดคล้องได้อย่างแม่นยำและครอบคลุม
- การจัดทำแผนแม่บทฯ นี้ได้จัดลำดับความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริงที่ได้ประเมินความเสี่ยงและพยายามหลีกเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงเพื่อนำสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนและมีคุณภาพตามขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติ
- แผนแม่บทฯ ประกอบด้วยการสร้างกลไกและกระบวนการติดตามประเมินผลการนำแผนสู่การปฏิบัติจริง และนำผลมาเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงเยียวยาแก้ไข และการพัฒนาการจัดทำแผนต่อไป
- การจัดทำแผนแม่บทฯ ดำเนินการด้วยกรอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามวิธีการเชื่อมโยงองค์ประกอบของการบริหารคนเข้ากับองค์ประกอบการบริหารองค์กร โดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามที่ กทท. กำหนด มีผลงานเป็นที่ประจักษ์

9.2 จุดอ่อน (Weakness)

- หลักนิยมในการสรรหาพนักงานจากกลุ่มผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ และการสรรหาบุคลากรบรรจุเป็นผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ เป็นจุดอ่อนต่อการบรรลุจุดหมายที่สำคัญบางตัว
- ขีดความสามารถในการนำแผนแม่บทฯ สู่การปฏิบัติจริง อาจเป็นจุดอ่อนต่อระยะเวลาการนำสู่การปฏิบัติ
- ความไม่แน่นอนของการได้รับการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีเพื่อการดำเนินการตามแผน อาจทำให้ระดับความน่าเชื่อถือได้ของแผนปฏิบัติการประจำปีต่ำลง
- การดำเนินกลยุทธ์บางตัวไม่ได้เป็นความรับผิดชอบของกองงานใดกองงานหนึ่งโดยเฉพาะ โดยหากกองงานไม่สามารถดำเนินการร่วมกันได้อย่างพร้อมเพรียงกันแล้ว อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในระยะเวลาการดำเนินการให้แล้วเสร็จตามแผนปฏิบัติการได้
- ระยะเวลาการดำเนินโครงการต่างๆ โดยทั่วไปกำหนดไว้ให้สั้น เนื่องจากต้องการลดความเสี่ยงในการได้รับจัดสรรงบประมาณมาดำเนินการ ด้วยอนุमानที่ว่าจำนวนงบประมาณที่ร้องขอแปรผันกับระยะเวลาการดำเนินโครงการ จึงมีจุดอ่อนต่อการทำงานให้แล้วเสร็จทันเวลา และ/หรือ คุณภาพของผลงาน
- แผนแม่บทฯ โดยทั่วไปเป็นกรอบระดับมหัพภาพที่ไม่ได้ครอบคลุม แนวคิด ทฤษฎี วิธีการ ในการดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยละเอียด ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้นำแผนไปปฏิบัติ

9.3 โอกาส (Opportunity)

- แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ ได้กำลังผลักดัน ให้ กกท. ต้องปรับแนวคิดและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง การสร้างเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการให้เอกชนเข้าร่วมการทำงานในกิจการของ กกท. ที่จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถ และการลดขนาดองค์กร
- ททท. ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงเดียวกัน ได้ปรับโครงสร้างค่าตอบแทนทั้งของผู้ว่าการ ททท. และของพนักงาน ททท. ทุกระดับแล้ว ซึ่งได้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของ ททท. ในตลาดแรงงานไทย สร้างโอกาสอันดีให้ กกท. สามารถดำเนินการในทำนองเดียวกัน โดยน่าจะได้รับการสนับสนุนจากปลัดกระทรวงฯ และ สคร. การปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและการปรับเกณฑ์การสรรหาพนักงานจะสร้างโอกาสให้ กกท. สามารถสรรหามืออาชีพเข้ามาเป็นพนักงานได้
- ผลการประเมินการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจของ กกท. ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีอยู่ในระดับที่จะสามารถปรับปรุงการบริหารคนกับองค์กรตามแนวทางของแผนแม่บทฯ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างระดับงาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจและทรัพยากรออกสู่ภูมิภาคมากขึ้น รวมทั้งการสร้างตำแหน่งงานที่เป็นมืออาชีพหรือสายวิชาการในระดับบริหาร (9 และ 10) เพื่อมาเติมเต็มขีดความสามารถที่ต้องการเป็นพิเศษ เช่น บริหารสินทรัพย์ ส่งเสริมรายได้ อุตสาหกรรมกีฬา การเงิน เป็นต้น
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ผลักดันให้ กกท. ต้องปรับปรุงภาพลักษณ์ด้านจรรยาบรรณของบุคลากร กกท. สร้างโอกาสในการดำเนินโครงการด้านดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

9.4 อุปสรรค (Threat)

- ผู้มีอำนาจควบคุมองค์กร ผู้มีอิทธิพลภายนอก อาจสร้างความผิดพลาดในกระบวนการนำแผนแม่บทฯ กลยุทธ์ และโครงการสู่การปฏิบัติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการสรรหา การบริหารเส้นทางสายอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง จริยธรรมจรรยาบรรณ และธรรมาภิบาล
- รัฐบาล มีแนวโน้มในการจัดสรรงบประมาณให้ กกท. น้อยลงอย่างต่อเนื่อง สร้างผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ
- ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วย ยึดติดกับค่านิยมและประเพณีปฏิบัติจนสร้างเป็นวัฒนธรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจสร้างอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงตามแผนแม่บทฯ

10 ความท้าทายในการนำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ สู่การปฏิบัติ

เวลา: การดำเนินกิจกรรมในภาครัฐมักประสบกับขั้นตอนและกระบวนการที่สลับซับซ้อน ทำให้มีความต้องการในระยะเวลาดำเนินการมาก ซึ่งผู้ปฏิบัติแต่ละคนต้องทำงานตามขั้นตอนที่หลากหลาย มักเกิดความล่าช้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ จึงมีความท้าทายที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จในเวลาอันจำกัดให้ได้อยู่เสมอ

ขีดความสามารถ: การบรรจุคนลงในงาน ภายใต้ตัวเล็อกและกรอบอัตรากำลังที่จำกัดจากอดีตที่ผ่านมา อาจทำให้ขาดขีดความสามารถที่ถูกต้องในการนำแผนแม่บทฯ สู่การปฏิบัติ จึงมีความท้าทายที่จะต้องแสวงหาขีดความสามารถที่ต้องการมาเติมเต็มตามความต้องการ

ความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ค่านิยมและประเพณีนิยมดั้งเดิม ทำให้เกิดความเชื่อและความเคยชินในการระดับของความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ในการทำงาน ซึ่งสร้างความท้าทายในการขอความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนแม่บทฯ ในมิติที่อาจมีผลกระทบกับความเชื่อและความเคยชินของบุคลากร

งบประมาณ: การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดจำเป็นต้องขออนุมัติงบประมาณแข่งขันกับกิจกรรมอื่นๆ ที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน จึงไม่อาจแน่ใจได้ว่าจะได้รับจัดสรรมาในสัดส่วนเท่าใด ส่งผลต่อการปรับปรุงขอบเขต ทรัพยากร และระยะเวลา ซึ่งอาจจะไม่ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่พึงประสงค์

11 แนวทางการนำแผนงานไปปฏิบัติ และติดตามประเมินผล

11.1 สร้างกลไกในการนำแผนฯ ไปปฏิบัติ

กลไกที่สำคัญคือ คน หรือ กลุ่มคน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการให้มีบทบาทในการบริหารจัดการการดำเนินงานตามแผนฯ มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน มีการกำหนดช่วงระยะเวลาการประเมินผลเป็นระยะๆ รับผิดชอบในการนำแผนฯ สู่อำนาจปฏิบัติจริง สามารถสร้างการรับรู้ ปรับเปลี่ยนแนวคิด และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ในทุกระดับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของแผนปฏิบัติการ และของโครงการ/กิจกรรม ทั้งหมดที่กำหนดไว้ในทุกช่วงเวลา สามารถสร้างสาระเพื่อการสื่อสาร พร้อมทั้งดำเนินกระบวนการสื่อสารที่กำหนดไว้สามารถสร้างความกระจ่างชัดแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และที่สำคัญต้องสามารถนำขีดความสามารถของอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กท. มาเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร กท. ที่รับผิดชอบการบริหารทุนมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ได้ด้วย

11.2 ชักนำให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุน

กลไกตาม 11.1 ต้องสามารถชักนำให้ ผู้บริหาร กท. เข้าใจ ยอมรับ ให้ความสำคัญต่อแผนฯ และถ่ายทอดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องภายใต้การบังคับบัญชาของตนได้ ทั้งนี้เพื่อผนึกกำลังกันให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนฯ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ กลไกดังกล่าวยังต้องบริหารจัดการให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนได้รับความรู้ที่จำเป็น สามารถทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกระบวนการของการบริหารทุนมนุษย์ ที่ต้องสำนึกได้ว่าเป็นการเสริมสร้างประสิทธิผล (Productivity) โดยรวมของคน กท. ทุกคน อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ และแสดงบทบาทของตนในการเป็นตัวช่วยในการดำเนินงานตามแผนฯ มากกว่าเป็นตัวถ่วง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนหลักนิยามที่ได้ยึดกันมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่มักเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคนกับองค์กร กท.

11.3 ทบทวนปรับปรุงกฎหมาย

กลไกตาม 11.1 ต้องสามารถปัดป้องกฎหมายที่ขัดหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนฯ และชักนำให้ผู้พัฒนากฎหมายของ กท. รับรู้และพยายามยกเลิกหรือแก้ไขปรับปรุงกฎหมายให้เอื้อต่อแผนฯ มากกว่าสร้างอุปสรรค โดยเร็วที่สุด

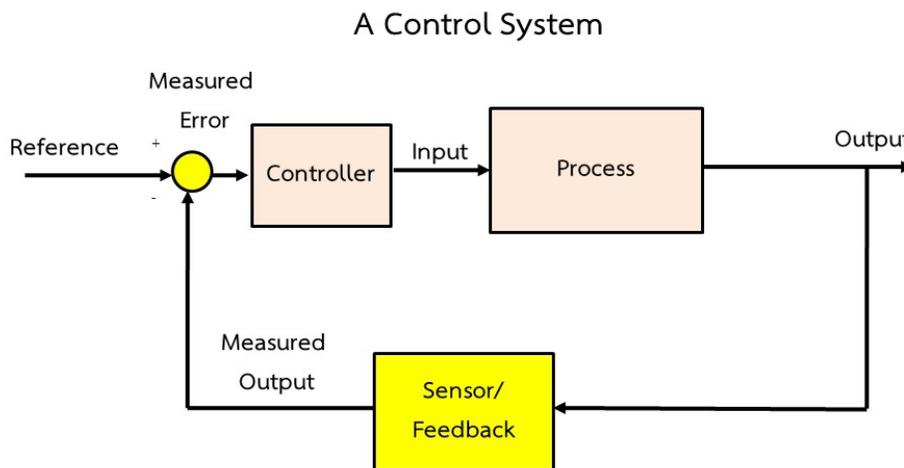
11.4 ช่วงชิงงบประมาณ และกำหนดแผนสำรอง (Fall-back Plan)

กลไกตาม 1.1 ต้องสามารถสร้างข้อเสนอขอขอบเขตการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ของการบริหารทุนมนุษย์ และโน้มน้าวให้ผู้มีอำนาจจัดสรรงบประมาณตัดสินใจจัดสรรงบประมาณให้ตามข้อเสนออย่างชอบธรรม ซึ่งเป็นการแข่งขันเพื่อช่วงชิงงบประมาณกับข้อเสนอของฝ่าย/สำนักอื่นๆ การโน้มน้าวดังกล่าวอาจต้องเตรียมการอย่างเป็นระบบ มีความเข้าใจในความสนใจและการโยนโยนของเครือข่ายผู้มีอำนาจควบคุมองค์กร สามารถสร้างสาระและยุทธศาสตร์การโน้มน้าวที่สร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับการบริหารทุนมนุษย์ได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดแผนสำรอง (Fall-back Plan) ในกรณีที่การช่วงชิงงบประมาณไม่ประสบผลสำเร็จอีกด้วย

11.5 ใช้ขีดความสามารถภายนอก กทท.

บุคลากร กทท. ที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผน หรือ เป็นผู้ดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผน หากมีขีดความสามารถเพียงพอเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และดีที่สุดสำหรับ กทท. อย่างไรก็ตามหาก กทท. ขาดขีดความสามารถแล้ว จำเป็นต้องใช้ขีดความสามารถจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นการลด และ/หรือ ถ่ายโอนความเสี่ยงในการได้รับผลกระทบด้านลบของการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนฯ ไปสู่หน่วยงานอื่น อย่างไรก็ตามการใช้ขีดความสามารถภายนอกย่อมต้องการงบประมาณมากกว่าการดำเนินงานด้วยบุคลากร กทท. เอง จึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม ตามแผนฯ รวมทั้งกำหนดแผนสำรอง (Fall-back Plan) ไว้ควบคู่กันด้วย

11.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

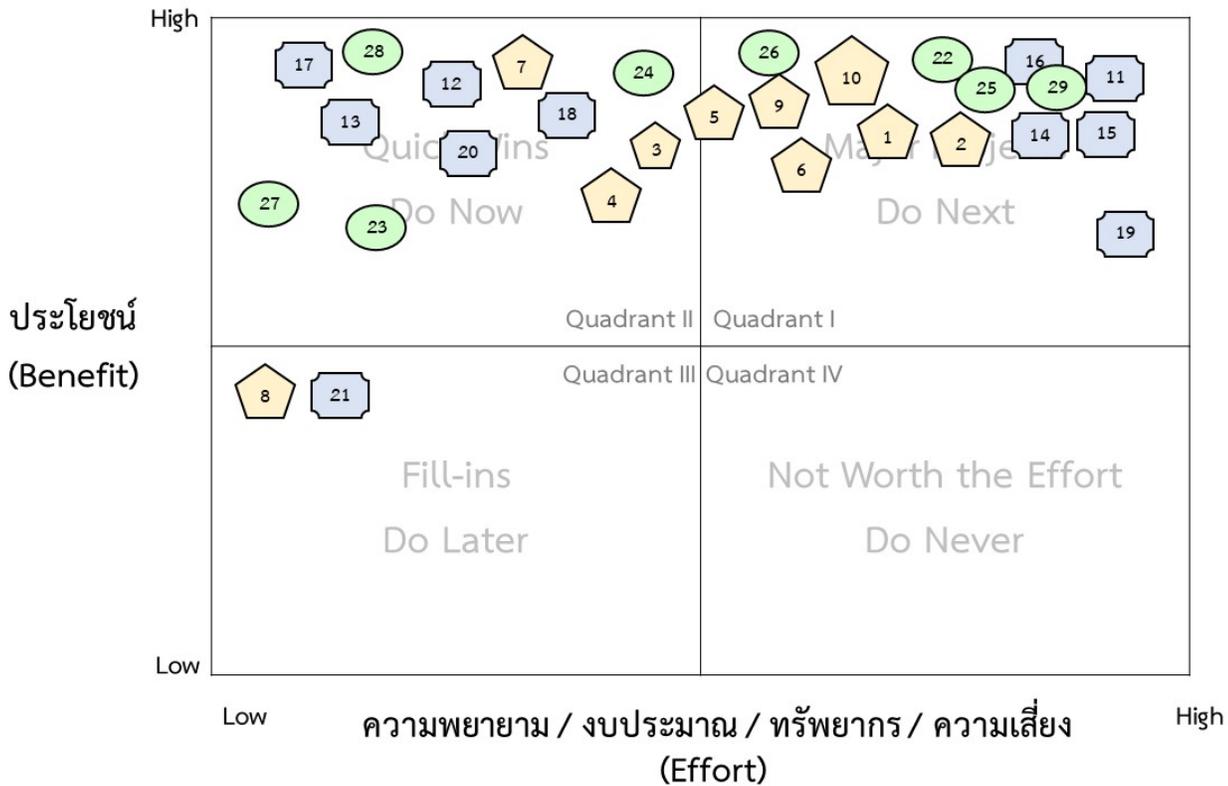


รูปที่ 12. ระบบติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใช้หลักการของ ระบบควบคุม (Control System) ดังรูปที่ 12. ซึ่งประกอบด้วย

- (1) สิ่งอ้างอิง (Reference) คือ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ รวมไปถึงคุณภาพของ Output ในระดับที่ต้องการ หรือระดับของ Best Practice
- (2) ข้อผิดพลาดจากสิ่งอ้างอิง (Measured Error) คือ การบ่งชี้ข้อผิดพลาดจากแผนฯ หรือคุณภาพที่ต้องการหรือในระดับของ Best Practice
- (3) ตัวควบคุม (Controller) คือตัวบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า (Input) ของกระบวนการ (Process) ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงข้อผิดพลาดจากสิ่งอ้างอิง ในที่นี้คือ กลไกในการนำแผนฯ ไปปฏิบัติ (11.1) ซึ่งรวมถึงขีดความสามารถและทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ
- (4) กระบวนการ (Process) คือกระบวนการตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติที่รับปัจจัยนำเข้า (Input) และสร้างผลผลิต (Output) ออกจากระบบ (Control System) ไปสู่ระบบอื่นๆ ที่ต่อเนื่องกันอยู่ พร้อมทั้งส่งไปวัดข้อผิดพลาดจากสิ่งอ้างอิงด้วย Sensor/Feedback ซึ่งเป็นกลไกป้อนกลับสู่ระบบเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป
- (5) กลไกป้อนกลับ (Sensor/Feedback) เป็นตัวป้อนกลับผลผลิต (Output) เข้าสู่ระบบเพื่อนำไปวัดข้อผิดพลาดจากสิ่งอ้างอิงอย่างและปรับแต่งปัจจัยนำเข้า (Input) อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้าใกล้สิ่งอ้างอิง (Reference) อย่างต่อเนื่อง

12 เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และการจัดสรรทรัพยากร



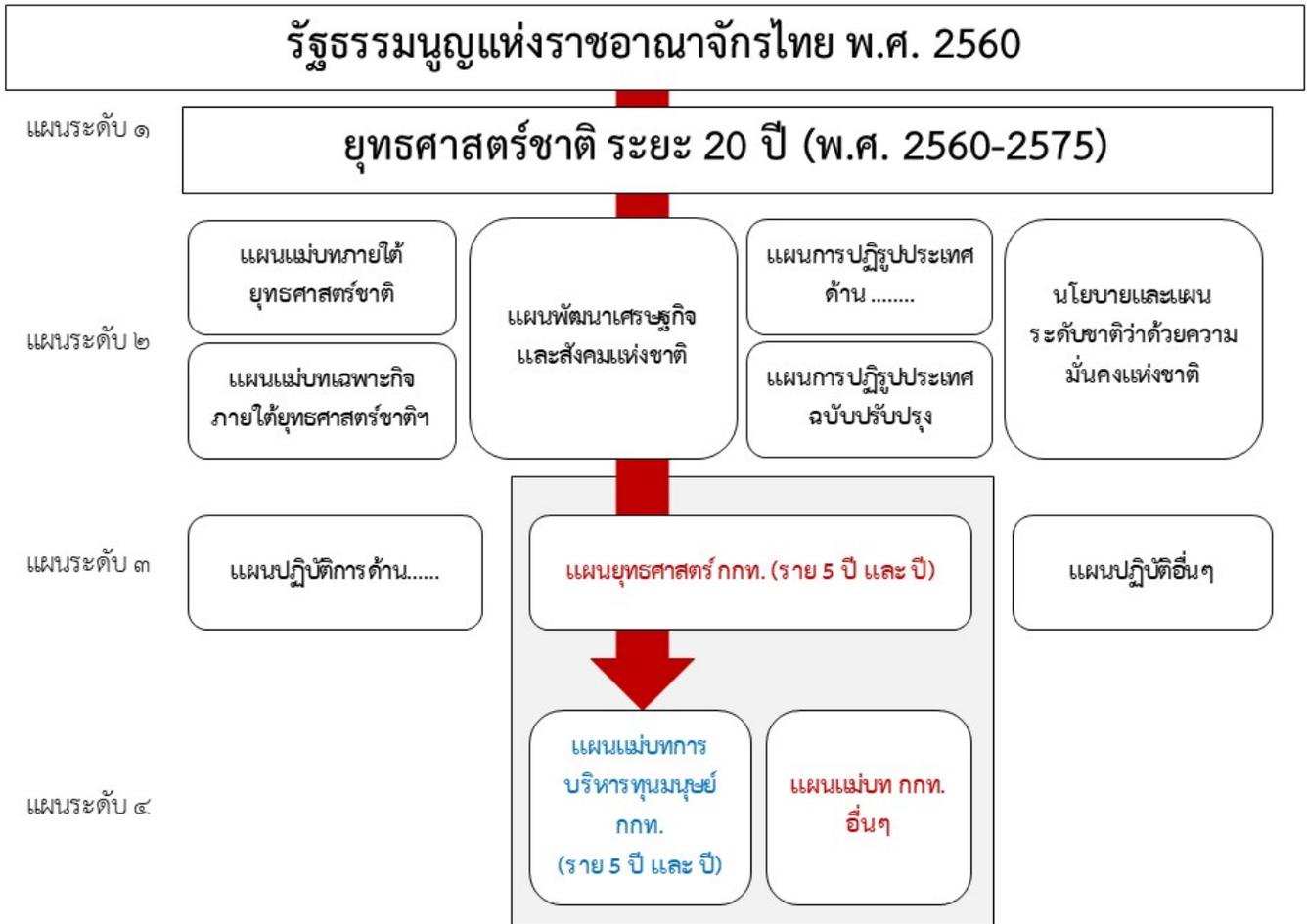
รูปที่ 13. ตารางเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization Matrix)

เนื่องจากทุกโครงการ/กิจกรรม มีความสำคัญต่อการบริหารทุนมนุษย์ การจัดลำดับความสำคัญจึงหันมาใช้ตัวแปรของ ประโยชน์ (Benefit) กับ ความพยายาม/งบประมาณ/ทรัพยากร (Effort) อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ของโครงการ/ กิจกรรม มีความใกล้เคียงกันมาก ดังนั้นลำดับความสำคัญจึงขึ้นอยู่กับ ความพยายาม/งบประมาณ/ทรัพยากร/ ความเสี่ยง มากกว่าตัวแปรอื่นๆ ตามรูปที่ 13 ซึ่งได้จัดลำดับความสำคัญให้กับโครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- ลำดับที่ 1: Quick Wins (Do Now) – Quadrant II
- ลำดับที่ 2: Major Projects (Do Next) – Quadrant I
- ลำดับที่ 3: Fill-ins (Do Later) – Quadrant III
- ลำดับที่ 2: Not Worth the Effort (Do Never) – Quadrant IV

13 ข้อมูลทุติยภูมิ และ ข้อมูลปฐมภูมิ
และการบ่งชี้ความท้าทาย ความได้เปรียบ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
โมเดลธุรกิจ สมรรถนะหลัก ตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
ประกอบการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กกท.
พ.ศ. 2566-2570

13.1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กทท.



รูปที่ 4. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กทท.

13.2 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวดที่ 6 มาตรา 71

<p>รัฐพึงสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวอันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดให้มีที่อยู่อาศัย • ส่งเสริมพัฒนาการสร้างเสริมสุขภาพประชาชน • ส่งเสริมและพัฒนาการสร้างเสริมสุขภาพให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรงและมีจิตใจเข้มแข็ง รวมตลอดทั้งส่งเสริมและพัฒนาการกีฬากีฬาให้ไปสู่ความเป็นเลิศและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน 	<p>รัฐพึงส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพและความสามารถสูง</p>	<p>รัฐให้ความช่วยเหลือเด็กเยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาสให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ป้องกันการถูกใช้ความรุนแรง • ป้องกันการถูกปฏิบัติไม่เป็นธรรม • ให้การบำบัด ฟื้นฟู และเยียวยา 	<p>ในการจัดสรรงบประมาณ รัฐพึงคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการที่แตกต่างกันของเพศวัย และสภาพบุคคล</p>
--	---	---	--

รัฐธรรมนูญฯ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่อยู่อาศัย สุขภาพ ส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพและความสามารถสูง ช่วยเหลือ บำบัดฟื้นฟู ผู้ด้อยโอกาส และจัดสรรงบประมาณให้

การบริหารทุนมนุษย์ฯ ของ กกท. จึงควรให้ความสำคัญกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญด้านการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน การสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและความสามารถสูง และการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส เป็นสำคัญ ควบคู่กับเจตนารมณ์ของการส่งเสริมและพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ กกท. พ.ศ. 2566-2670

13.3 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

กรอบแนวทางยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๕)



รูปที่ 5. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 และ ยุทธศาสตร์ที่ 6

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีประเด็นการเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ โดยเน้นการส่งเสริมและพัฒนาในหลายมิติ ได้แก่ ส่งเสริมการออกกำลังกาย

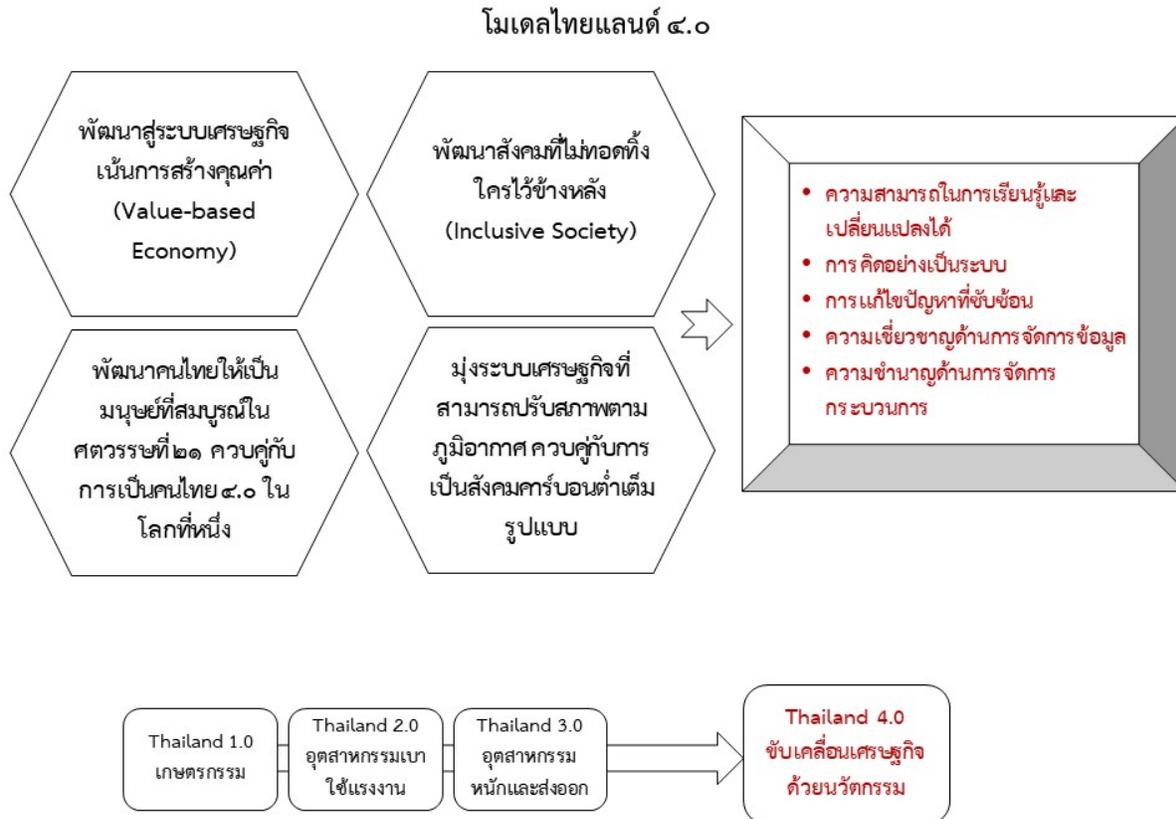
ส่งเสริมประชาชนให้มีส่วนร่วมกับการออกกำลังกาย ส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ และพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและ
 นันทนาการเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา ซึ่งประเด็นการส่งเสริมดังกล่าวล้วนเกี่ยวข้องกับบุคลากร กทท. ที่จะมีส่วน
 ผลักดันให้การพัฒนาเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ชาติทั้งสิ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ มีประเด็นที่สำคัญดังนี้

- ภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดย
 - บริการสาธารณะได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค
 - เชื่อมโยงการบริการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้
- ภาครัฐบริหารารแบบบูรณาการ โดย
 - มียุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ
 - มีระบบการเงินการคลังสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
- ภาครัฐมีขนาดเล็กกระทัดรัด เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย
 - ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม
 - ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ
 - กระจายอำนาจสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่น
- ภาครัฐมีความทันสมัย โดย
 - มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบท
 - พัฒนาระบบและปรับวิธีการปฏิบัติงานที่ทันสมัย
- บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดย
 - เป็นคนดีคนเก่ง มีค่านิยมทำงานเพื่อประชาชน
 - การบริหารกำลังคนมีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม
- ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดทุจริตและประพฤติมิชอบ โดย
 - ปราบปรามอย่างเด็ดขาด เป็นธรรม ตรวจสอบได้
 - ป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ
 - บุคลากรยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต
 - ความร่วมมือจากประชาชนและภาคี
- กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่างๆ และมีเท่าที่จำเป็น โดย
 - มีกฎหมายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
 - กฎหมายรอบคอบ แก้ปัญหาตรงจุด มีการทบทวนให้ทันสมัยอยู่เสมอ
 - การบังคับใช้มีความเท่าเทียมและมีประสิทธิภาพ
- กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค
 - ปฏิบัติอย่างเท่าเทียม มีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน

- มีบทบาทเชิงรุกในการค้นหาความจริง
- ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก ระบบยุติธรรมชุมชน
- พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษอาญา

13.4 โมเดลไทยแลนด์ 4.0



รูปที่ 6. โมเดลไทยแลนด์ 4.0

รัฐบาลไทยได้มีการประกาศแนวคิดด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศนับต่อจากนี้ โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0)” นโยบายดังกล่าวตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์ที่จะสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้กับประเทศ ผ่านการปฏิรูปในด้านต่างๆ เพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และผลักดันนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม โดยประเทศจะต้องสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง หรือภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้พร้อมเปลี่ยนผ่านให้หลุดพ้นกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวสู่ประเทศโลกที่หนึ่ง ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ให้สำเร็จ

เป้าหมายของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ครอบคลุมทั้งสิ้น 4 มิติ ได้แก่

- ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ – พัฒนาสู่ระบบเศรษฐกิจเน้นการสร้างคุณค่า (Value-based Economy)
- ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม – พัฒนาสู่สังคมที่ไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Inclusive Society)
- ยกระดับคุณค่ามนุษย์ – พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการเป็น คนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง
- การรักษาสีสิ่งแวดล้อม – มุ่งสู่ระบบเศรษฐกิจที่สามารถปรับสภาพตามภูมิอากาศ ควบคู่กับการเป็น สังคมคาร์บอนต่ำ เต็มรูปแบบ

รัฐบาลได้กำหนดทิศทางพัฒนาโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ทั้งสิ้น 5 วาระ ดังนี้

วาระที่ 1: การเตรียมคนไทย 4.0 ให้พร้อมก้าวสู่โลกที่หนึ่ง

วาระที่ 2: การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

วาระที่ 3: การบ่มเพาะผู้ประกอบการและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

วาระที่ 4: การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศผ่าน 18 กลุ่มจังหวัด และ 77 จังหวัด

วาระที่ 5: การบูรณาการอาเซียน เชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก

ในวาระที่ 1 การเตรียมคนไทย 4.0 เพื่อก้าวสู่โลกที่หนึ่ง มีประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ คือการพัฒนาสู่แรงงาน 4.0 ที่มีความรู้และทักษะสูง ซึ่งในการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาทักษะและอาชีพ เป็นประเด็นที่สำคัญเพื่อรองรับพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ ในประเด็นนี้ ยังได้ระบุทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้นและทักษะที่มีความสำคัญน้อยลงในอนาคต อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์แนวทางการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ของ กกท. ต่อไป

- ทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้น – ความสามารถในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงได้ การคิดอย่างเป็นระบบ การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการข้อมูล ความชำนาญด้านการจัดการกระบวนการ
- ทักษะที่มีความสำคัญน้อยลง – ทักษะด้านสังคม ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากร ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ทักษะความสามารถทางกายภาพ

13.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐

<p>มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย</p> <p>หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง</p> <p>หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน</p> <p>หมวดหมู่ที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก</p> <p>หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง</p> <p>หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค</p> <p>หมวดหมู่ที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่สำคัญของโลก</p>	<p>มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ</p> <p>หมวดหมู่ที่ 12 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</p>
<p>มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม</p> <p>หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้</p> <p>หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน</p> <p>หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคม ที่เพียงพอเหมาะสม</p>	<p>มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ</p> <p>หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต</p> <p>หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน</p>

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 ครอบคลุม 4 มิติ ดังแสดงในรูปข้างต้น ได้แก่ มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

สำหรับด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้แสดงภาพรวมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทยในภาพรวมมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการพิจารณาจากดัชนีการพัฒนามนุษย์ (Human Development Index: HDI) ของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ(UNDP) แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาดังกล่าวเป็นผลมาจากการยกระดับสุขภาวะ การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา และระดับรายได้ที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม มิติด้านคุณภาพของทุนมนุษย์ยังคงเป็นช่องว่างของปัญหาในการพัฒนาของไทยมาโดยตลอด โดยเฉพาะปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และการขาดแคลนทักษะแรงงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) คนไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้และความสามารถโดยรวมเพิ่มขึ้น บรรลุตามเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 โดยเด็กปฐมวัยมีพัฒนาการเต็มศักยภาพทั้งทักษะด้านภาษา ด้านการเจริญเติบโตของร่างกาย และการปรับตัว เด็กวัยเรียนมีไอคิวเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามลำดับ คนไทยสามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพิ่มขึ้น โดยมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 47.5 (29.8 ล้านคน) ในปี 2559 เป็นร้อยละ 77.8 (49.7 ล้านคน) ในปี 2563
- (2) ทักษะทางการอ่านหรือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของคนไทยมีแนวโน้มลดลง โดยสัดส่วนการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการอ่านหาความรู้มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 29.8 ในปี 2560 เป็น ร้อยละ 11.69 ในปี 2563 อีกทั้ง คะแนนผลสอบโปรแกรมประเมินสมรรถนะนักเรียนมาตรฐานสากล (PISA) ของเด็กไทย ซึ่งเป็นการทดสอบความฉลาดรู้ด้านการอ่าน ยังลดลงจาก 409 คะแนน ในปี 2558 เหลือ 383 คะแนน ในปี 2561 และจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนในระบบทวิภาคีมีแนวโน้มลดลงในทิศทางเดียวกัน
- (3) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของคนไทยอยู่ในระดับต่ำ จากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562 พบว่านักเรียนไทยมีผลคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ในทุกวิชา ทั้งภาษาไทย (49.07 คะแนน) ภาษาอังกฤษ (34.42 คะแนน) คณิตศาสตร์ (32.9 คะแนน) และวิทยาศาสตร์ (35.55 คะแนน) และผลคะแนนสอบ PISA ด้านคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ อันเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าหลายประเทศ โดยผลคะแนนมีแนวโน้มลดลง จากอันดับที่ 50 จาก 79 ประเทศ/เขตเศรษฐกิจ ในปี 2555 เป็นอันดับที่ 66 ในปี 2561
- (4) ผลผลิตของแรงงานเพิ่มขึ้นช้าและมีข้อจำกัดในการผลิตแรงงานให้มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของตลาด โดยการเพิ่มผลผลิตแรงงานที่ผ่านมาของไทยยังเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากข้อจำกัดในด้านการพัฒนาทักษะของแรงงาน แรงงานไทยส่วนมากยังมีระดับการศึกษาต่ำ โดยพบว่าแรงงานร้อยละ 42.1 ไม่มีการศึกษาหรือสำเร็จการศึกษาไม่เกินระดับประถมศึกษา ขณะที่อีกร้อยละ 34.5 สำเร็จการศึกษาเพียงระดับมัธยมศึกษา และมีแรงงานสำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพียงร้อยละ 22.513 นำมาซึ่งปัญหาการขาดแคลนทักษะแรงงานที่สอดคล้องกับภาคการผลิตเป้าหมาย และบริบทการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน เกิดความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการของตลาดแรงงานและคุณภาพของแรงงานซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการขาดความเชื่อมโยงระหว่างระบบการศึกษาในการออกแบบหลักสูตรเพื่อผลิตผู้ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ให้มีทักษะฝีมือตรงกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้แนวโน้มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ความต้องการทักษะแรงงานเปลี่ยนแปลงไป โดยเมื่อพิจารณาจากดัชนีความสามารถในการแข่งขันระดับโลก (GCI) ในส่วนของตัวชี้วัดด้านทักษะ พบว่าอันดับความสามารถปรับตัวลดลงจากอันดับที่ 66 ในปี 2561 – 2562 เป็นอันดับที่ 73 จาก 141 ประเทศทั่วโลก หรืออันดับที่ 6 ของภูมิภาคอาเซียนในปี 2562 – 2563 อีกทั้งยังมีแนวโน้มของเด็กและเยาวชนที่ไม่ได้เรียนหรือไม่ได้ทำงานใดๆ เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ศักยภาพของเยาวชนกลุ่มนี้ไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์และไม่ได้รับการพัฒนา
- (5) ประเทศไทยยังคงต้องพึ่งพาแรงงานต่างด้าว โดยเป็นศูนย์กลางการเคลื่อนย้ายแรงงานที่สำคัญของภูมิภาคอาเซียน ทั้งในฐานะประเทศต้นทาง ทางผ่าน และปลายทางของผู้ย้ายถิ่น โดยในปี 2563 มีคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตทำงานชั่วคราวอย่างจำกัด จำนวนทั้งสิ้นถึง 2,512,328 คน ส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างด้าว 4 สัญชาติ (เมียนมาร์ ลาว กัมพูชา และ

เวียดนาม) จำนวน 2,063,561 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 82.14 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งหากพิจารณาถึงกลุ่มที่ไม่ได้รับอนุญาตให้ทำงานและ/หรือลักลอบเข้าเมืองด้วยแล้ว จำนวนแรงงานต่างด้าวทั้งหมดอาจสูงถึง 4 ล้านคน หรือคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 10 ของกำลังแรงงานทั้งหมดในประเทศ แรงงานต่างด้าวจึงเป็นหนึ่งในกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยคาดว่าจะมีส่วนช่วยในการสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศมากถึงร้อยละ 6.616 โดยเฉพาะในภาคการผลิต อาทิ อุตสาหกรรมก่อสร้าง ภาคเกษตร และประมง ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพที่ใช้ทักษะฝีมือต่ำ โดยในปี 2563 มีจำนวนแรงงานประเภทฝีมือเพียง 142,996 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 5.68 จากจำนวนแรงงานต่างด้าวทั้งหมด อีกทั้งยังมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่ารายได้ขั้นต่ำของประเทศ สามารถเข้าถึงความคุ้มครองทางสังคมได้อย่างจำกัด และบางส่วนยังคงเป็นเหยื่อของการค้ามนุษย์

ในมติปัจจัยการพลิกโฉมประเทศนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดจุดหมาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ที่สำคัญไว้ดังนี้

หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา แห่งอนาคต

- เป้าหมายที่ 1 คนไทยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในทุกช่วงวัย มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ มีคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม ฉับพลันของโลกสามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข
- เป้าหมายที่ 2 กำลังคนมีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย และสามารถ สร้างงานอนาคต

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยในทุกมิติ

- พัฒนาเด็กช่วงตั้งครรภ์ถึงปฐมวัยให้ มีพัฒนาการรอบด้าน มีอุปนิสัยที่ดี โดยการเตรียมความพร้อมพ่อแม่ผู้ปกครองและสร้างกลไกประสานความร่วมมือ
- พัฒนาผู้เรียนระดับพื้นฐานให้มีความตระหนักรู้ในตนเอง มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ การดำรงชีวิตและการทำงาน โดย 1) การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ 2) การยกระดับการอาชีวศึกษา 3) การยกระดับการผลิตและพัฒนาครูทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ 4) การปรับปรุงระบบวัดและประเมินผู้เรียนให้มีความหลากหลายตามสภาพจริง และ 5) การพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้
- พัฒนาผู้เรียนระดับอุดมศึกษาให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเชื่อมโยงกับโลกของการทำงานในอนาคตและการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดย ปฏิรูประบบอุดมศึกษาและการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามอุปสงค์โดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน มีการปรับระบบประกันคุณภาพอุดมศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและระดมทรัพยากรจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา ส่งเสริมบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา
- พัฒนาวัยแรงงานให้มีสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการประกอบอาชีพและเชื่อมโยงกับโลกของการทำงานในอนาคต โดยส่งเสริมและกระจายโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะให้กับแรงงานทุกกลุ่ม ทั้งการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ เพื่อให้มีทักษะตรงกับงานและอาชีพที่เปลี่ยนแปลงไป และการพัฒนาทักษะเดิม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน โดยให้สถาบันการศึกษาร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และหน่วยงานพัฒนาของรัฐ วางแผนสำรวจข้อมูลและจัดทำหลักสูตรระยะสั้น เพื่อพัฒนาทักษะพื้นฐานและทักษะที่จำเป็น โดยมีการปรับกฎ ระเบียบให้มีความยืดหยุ่นเพื่อสนับสนุนการดำเนินการในรูปแบบที่หลากหลายได้
- พัฒนาผู้สูงอายุให้เป็นพลเมืองมีคุณค่าของสังคม โดยพัฒนาผู้สูงอายุให้เป็นพลังของสังคม เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ภูมิปัญญา ที่สั่งสมมาตลอดช่วงชีวิต สู่คนรุ่นหลังเพื่อให้เกิดการสืบสานและต่อยอดการพัฒนาสังคมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับคนต่างวัย และส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุได้ทำงานตามศักยภาพ รวมทั้งพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย และหลักสูตรระยะสั้น เพื่อพัฒนาความรู้สมรรถนะทางดิจิทัล และทักษะทางธุรกิจ และการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุแต่ละกลุ่มพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุ ให้สามารถใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของผู้สูงอายุแก่คนวัยอื่นๆ รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมรองรับการดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง

- พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย และสามารถสร้างงานอนาคต โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนบูรณาการและเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษาฝึกอบรม และร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถในงาน ทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิตประจำวัน และการใช้สิทธิในการเข้าถึงบริการพื้นฐานภาครัฐและสินค้าบริการได้อย่างเท่าทัน การแก้ปัญหา การมีแนวคิดของผู้ประกอบการ รวมถึงความสามารถในการบริหารตัวเอง และการบริหารคนเพื่อนำทักษะของสมาชิกทีมที่หลากหลายมาประสานพลังรวมกัน ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์รวมทั้งกำหนดมาตรการจูงใจ และกลไกการสนับสนุนการฝึกอบรม และร่วมจัดการเรียนรู้พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและพัฒนากำลังคน ทั้งข้อมูลอุปสงค์ อุปทานของแรงงาน และการเชื่อมโยงกับสมรรถนะตลอดห่วงโซ่การผลิตและห่วงโซ่คุณค่าตามรายอุตสาหกรรมของการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงการเชื่อมโยงระบบสมรรถนะกับค่าจ้าง กำหนดมาตรการในการผลิตกำลังคนแบบเร่งด่วน โดยจัดการศึกษารูปแบบจำลอง ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ อาทิ ด้านปัญญาประดิษฐ์ และด้านการวิเคราะห์ข้อมูล
- เพิ่มกำลังคนที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาภาคการผลิตเป้าหมาย โดยสร้างกลไกระดับชาติเพื่อรวบรวมกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ทั้งคนไทยและคนต่างชาติที่กำเนิดในประเทศไทย และสนับสนุนให้ได้แสดงศักยภาพและใช้ความสามารถในการทำประโยชน์ให้กับประเทศทั้งในภาครัฐและเอกชน มีรูปแบบการทำงานที่เอื้อให้ทำงานข้ามพรมแดนกับสถาบันชั้นนำทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับโลกได้ ควบคู่กับสร้างวัฒนธรรมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้กำลังคนคุณภาพทำงานหรือแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่และทำงานอย่างมีความสุข ส่งเสริมการนำเข้าผู้เชี่ยวชาญต่างชาติทักษะสูง โดยกำหนดมาตรการจูงใจเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติให้เข้ามาทำงานด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงการดิงนักศึกษาต่างชาติที่จบการศึกษาในไทยให้สามารถอยู่ต่อในประเทศไทยเพื่อพัฒนานวัตกรรม
- สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการผลิตและบริการ การจัดการและการตลาด โดยการสร้างและพัฒนาทักษะองค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจยุคใหม่ โดยการสร้างความเชื่อใหม่ที่ส่งผลต่อการปรับพฤติกรรม ให้ตระหนักรู้ รับรู้องค์ความรู้ใหม่ ฝึกทักษะ สามารถนำไปวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้ โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ง่าย กระชับ และรวดเร็ว ตอบสนองการเรียนรู้ที่แตกต่างของแต่ละบุคคลผ่านการเรียนรู้ในระบบและการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ด้วยเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เป็นเรื่องง่าย รวมถึงการสร้างชุมชนผู้ประกอบการแบ่งปันการเรียนรู้และขอแรงบันดาลใจเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมผู้ประกอบการในการสร้างนวัตกรรม เพื่อต่อยอดสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมในอนาคต โดยการสร้างพื้นที่ให้ผู้ประกอบการได้แข่งขันทดลองความคิด ส่งเสริมการลงทุนสำหรับการสร้างนวัตกรรม การจับคู่ทางธุรกิจ รวมถึงสนับสนุนด้านเงินทุน

กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

- พัฒนาระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยส่งเสริมให้ภาคส่วนต่างๆ สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยกำหนดมาตรการจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้สถาบันการศึกษาหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคเอกชนโดยเฉพาะผู้ประกอบการ Start-up สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีสาระที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่ม ครอบคลุมทุกพื้นที่ เข้าถึงได้ง่าย ทั้งพื้นที่กายภาพและพื้นที่เสมือนจริง สร้างสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง โดยการสร้างสื่อที่ใช้ภาษาถิ่นเพื่อให้ประชาชนที่ไม่ได้ใช้ภาษาไทยกลางเป็นภาษาหลักเข้าถึงได้ สื่อทางเลือกสำหรับผู้พิการทางสายตาและผู้พิการทางการได้ยิน รวมถึงสนับสนุนกลุ่มประชากรที่มีข้อจำกัดทางเศรษฐกิจให้เข้าถึงสื่อในราคาที่เข้าถึงได้ การพัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิตของประเทศให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ที่สามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้ในทุกระดับและประเภททั้งในระบบสายสามัญ สายอาชีพ การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ตั้งแต่มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา และนอกระบบ เพื่อสร้างความคล่องตัว และเปิดทางเลือกในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนทุกระดับ กำหนดมาตรการจูงใจให้ประชาชนพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยจัดให้มีแหล่งเงินทุนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต อาทิ การพัฒนาเครดิตการฝึกอบรมสำหรับคนทุกกลุ่ม การจัดสรรสิทธิพิเศษในการเข้ารับบริการฝึกอบรม การเข้าชมแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ส่งเสริมให้เอกชนที่ผลิตนวัตกรรมทางการศึกษา จัดทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยกำหนดเงื่อนไขการให้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยไม่มีค่าใช้จ่าย
- พัฒนาทางเลือกในการเข้าถึงการเรียนรู้สำหรับผู้ที่ไม่สามารถเรียนในระบบการศึกษาปกติ โดยจัดทำข้อมูลและส่งเสริมการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย ของกลุ่มเป้าหมายเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวางแผนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายในอนาคตของตนเอง และสามารถเทียบโอนประสบการณ์ได้ ทั้งนี้ให้มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับให้มีความเข้าใจและมีสมรรถนะในการพัฒนาผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายพิเศษที่มีความต้องการที่ซับซ้อน

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

- เป้าหมายที่ 1 การบริการภาครัฐ มีคุณภาพ เข้าถึงได้
- เป้าหมายที่ 2 ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพในการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก และประหยัด

- ยกเลิกภารกิจการให้บริการที่สามารถเปิดให้ภาคส่วนอื่นให้บริการแทน โดยยกเลิกภารกิจการให้บริการของภาครัฐที่ต้นทุนสูง เมื่อเทียบกับเอกชน หรือไม่มีความจำเป็นที่ภาครัฐต้องดำเนินการ โดยพัฒนากลไกและสร้างแรงจูงใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน วิชาชีพเพื่อสังคม องค์กรนอกภาครัฐ และภาคีการพัฒนาอื่นๆ เข้ามาดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในลักษณะนวัตกรรมการให้บริการในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและการพัฒนาประเทศ ที่มีการร่วมรับผลประโยชน์และความเสี่ยงในการดำเนินการ
- ทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของภาครัฐจากการควบคุมมาเป็นการกำกับดูแลหรือเกิดความสะดวกรวดเร็ว โดยเฉพาะขั้นตอนการ

อนุมัติ อนุญาตต่างๆ พร้อมทั้ง ปรับกระบวนการทำงานภาครัฐโดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและให้มีการเชื่อมโยงการให้บริการระหว่างหน่วยงานให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ โดยกำหนดเป้าหมายการบริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จในทุกบริการที่ภาครัฐยังต้องดำเนินการให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ระดับนโยบาย แผน งบประมาณ กำลังคน และการติดตามประเมินผล ให้เป็นเอกภาพและมุ่งเป้าหมายร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

- ทบทวนบทบาทภาครัฐและกระจายอำนาจการบริหารจัดการภาครัฐ โดยปรับบทบาทและภารกิจใหม่ให้รองรับแนวทางการพัฒนาประเทศและสถานการณ์ในอนาคต ส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเฉพาะในเรื่องโครงสร้างภาครัฐ อัตรากำลัง งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว มีประสิทธิภาพในการบริหารของส่วนราชการ และจังหวัด และแก้ไขปรับปรุง พัฒนากฎหมาย กฎระเบียบ ให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจของส่วนราชการและการบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพพร้อมรับภารกิจจากส่วนกลางไปดำเนินการได้ ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดกลไกที่สามารถให้หน่วยงานภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานหรือสร้างนวัตกรรมโดยไม่ติดอยู่ภายใต้กรอบเงื่อนไขของกฎระเบียบเดิมโดยเร็วเป็นอันดับแรก
- สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ โดยเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่างๆ ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย มีการบูรณาการการบริหารจัดการและนำไปประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐในการแก้ปัญหาและการพัฒนาร่วมกันเพื่อลดการทุจริตคอร์รัปชัน

กลยุทธ์ที่ 3 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ

- ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล โดยจัดทำข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรของประเทศทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และข้อมูลอื่นของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัลที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน มีการจัดเก็บที่ไม่ซ้ำซ้อน ไม่เป็นภาระกับผู้ให้ข้อมูล และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาอย่างเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นต่อสาธารณะในการใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ เร่งพัฒนาระบบที่บูรณาการข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐในภาพรวมที่สำคัญต่อการตัดสินใจในเชิงนโยบายให้แล้วเสร็จเป็นอันดับแรก
- ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล โดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ยกเลิกการใช้เอกสารและขั้นตอนการทำงานที่หมดความจำเป็นหรือมีความจำเป็นน้อย นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ตลอดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการให้บริการประชาชนและผู้ประกอบการให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีช่องทางและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายที่สอดคล้องกับการทำงานแบบดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็น ในการให้บริการ ภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

- ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยจะต้องทบทวนแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อให้ภาครัฐมีขนาดและต้นทุนที่เหมาะสม ตลอดจนปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สามารถถ่ายโอนภารกิจมาเป็นตำแหน่งงานหลักที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ อีกทั้งปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานภาครัฐให้หลากหลาย ยืดหยุ่น ครอบคลุมให้มีประเภทการจ้างงานในรูปแบบสัญญา หรือรูปแบบการทำงานไม่ตลอดชีพมากขึ้นและลดการจ้างงานแบบตลอดชีพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและเงื่อนไขการจ้างงานในปัจจุบันและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่นวัตกรรม รูปแบบการจ้างงานเพื่อให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นรูปธรรมและเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์กรความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ตลอดจนระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สามารถยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลทุกคนให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ
- ยกเลิกกฎหมายที่หมดความจำเป็น และพัฒนากฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการบังคับใช้กฎหมายที่จริงจัง การปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยการความสะดวกแก่ภาคเอกชนและประชาชนในการพัฒนาและปฏิรูปกฎหมายที่มีเป้าหมายที่วัดได้ในการให้เกิดความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งกำหนดให้มีหน่วยงานกลางดำเนินการเร่งรัดการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายล้าสมัย ยกเลิกกฎหมายที่หมดความจำเป็น ช้ำซ้อน หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและการปรับตัวให้ทันการณ์ของภาครัฐ โดยเฉพาะกฎหมายที่ขัดกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในทุกระดับและกฎหมายที่เกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินการของภาครัฐที่ต้องมุ่งเป้าร่วมกันในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้ง จัดให้มีการพัฒนาและบูรณาการฐานข้อมูลกลางด้านกฎหมายของประเทศที่มีการจำแนกประเภทตามการใช้งานของประชาชนและผู้ประกอบการที่มีความสะดวก เข้าถึงได้ และเข้าใจง่าย

13.6 แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565-2570)

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565-2570) ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาไว้ 5 ประเด็น คือ

- (1) การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาพื้นฐาน
- (2) การส่งเสริมและพัฒนาการออกกำลังกายและกีฬาเพื่อมวลชนให้เป็นวิถีชีวิต
- (3) การส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ
- (4) การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬา
- (5) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมกีฬา

ทั้งนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 ของการกีฬาแห่งประเทศไทยคือส่วนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการกีฬาสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ชีตความสามารถ และทรัพยากรสู่ภูมิภาคระดับจังหวัดให้มากขึ้น ดังต่อไปนี้

ส่วนภูมิภาค กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาพิจารณากระจายภารกิจและความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565-2570) ไปสู่จังหวัด โดยส่วนราชการระดับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ซึ่งมีสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเป็นฐานบริหารส่วนราชการในภูมิภาคร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565-2570) พร้อมผลักดันให้มีแผนพัฒนาการกีฬาจังหวัดในทุกจังหวัด เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มออกกำลังกายและเล่นกีฬาให้เป็นวิถีชีวิต เกิดการพัฒนาสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี สร้างและพัฒนานักกีฬา สนับสนุนให้นักกีฬาได้แสดงศักยภาพและสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรการกีฬาให้สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาการกีฬาทุกระดับของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับท้องถิ่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาประสานงานกับกระทรวงมหาดไทย เพื่อผลักดันการปรับเปลี่ยนข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาในระดับท้องถิ่นให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นการพัฒนาของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565-2570) และแผนการพัฒนาการกีฬาจังหวัด พร้อมถ่ายทอดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกระดับรับทราบ ตระหนักถึงความสำคัญ และนำไปกำหนดเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากีฬาในท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี

13.7 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี

กรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (ททท. และ กกท.)

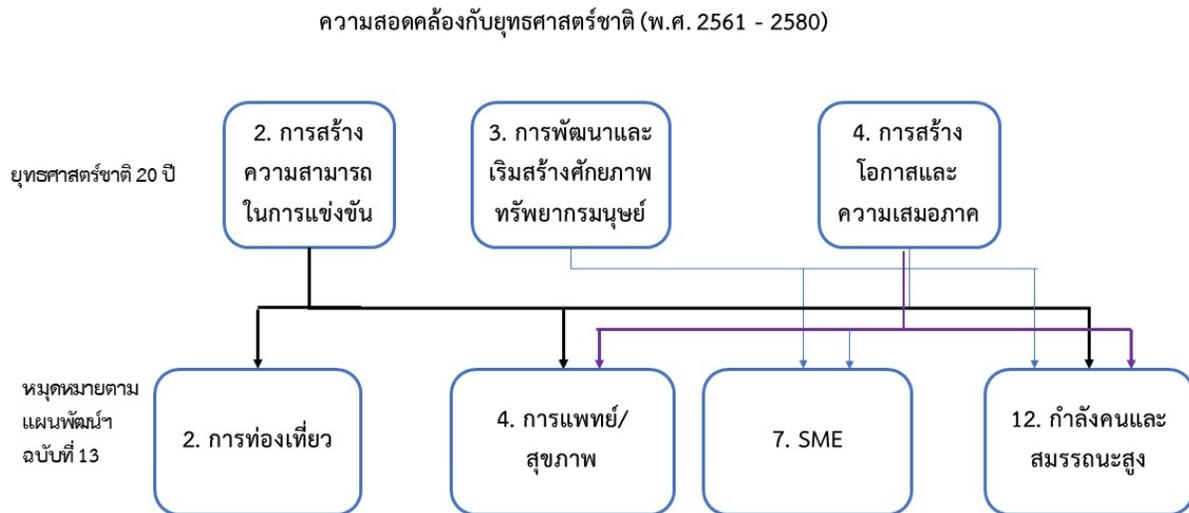
บทบาทของสาขาสังคมและเทคโนโลยี

บทบาท	อก.	ททท.	กกท.	วว.	อพวช.
โครงสร้างพื้นฐาน					
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน					
กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ					
กิจการที่รัฐต้องควบคุม					
ภารกิจเชิงส่งเสริม	X	X	X	X	X

กรอบภารกิจของสาขาสังคมและเทคโนโลยี

ส่งเสริมการท่องเที่ยวและกีฬา สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงให้มีการศึกษาและวิจัยการผลิตยาและเวชภัณฑ์เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ด้านสาธารณสุขได้อย่างทั่วถึง

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)



รูปที่ 7. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ของรัฐวิสาหกิจสาขาสังคมและเทคโนโลยี

แนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

เป้าหมายหลัก

1. การยกระดับคุณภาพการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์โดยดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มีการใช้จ่ายต่อคนต่อวันเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี
2. การยกระดับศักยภาพและมาตรฐานด้านการกีฬา โดยสนับสนุนให้มีการจัดการแข่งขันกีฬาที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

โครงการและเป้าหมาย

- โครงการยกระดับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวสู่ความเป็นคุณภาพผ่านวิถีไทย: นักท่องเที่ยวต่างประเทศมีทัศนคติเชิงบวกต่อประเทศไทย (Positive Brand Sentiment) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ต่อปี (ททท.)
- โครงการกระตุ้นการเดินทางของนักท่องเที่ยวไทย: มีอัตราการเดินทางท่องเที่ยวของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยกระแสไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ต่อปี(ททท.)
- โครงการกระจายพื้นที่และช่วงเวลาท่องเที่ยว: จำนวนผู้ซื้อสินค้าและบริการในพื้นที่เมืองรอง ได้ร้อยละ 100 ต่อปี และอัตราการต้องการเดินทางท่องเที่ยวในวันธรรมดาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ต่อปี (ททท.)

- โครงการกระจายประโยชน์ทางการท่องเที่ยวสู่ชุมชน: ความสำเร็จในการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนได้ตามเป้าหมายร้อยละ 100 ต่อปี (ททท.)
- โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าวิถีไทย: มีระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวไม่ต่ำกว่า 4.5 ต่อปี (ททท.)
- โครงการการสนับสนุนและจัดการแข่งขันกิจกรรมกีฬาเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว (Sports Tourism) : มีมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการจัดการแข่งขันกีฬาระดับอาชีพ (World Class Event) การจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ (Invitation) และการจัดการการแข่งขันมวลชนระดับโลก (World Mass Participation Event) ของแต่ละกิจกรรมเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี (กกท.)
- โครงการการพัฒนาเมืองกีฬา (Sports City): มีการส่งเสริมเมืองกีฬาใน 16 จังหวัด ภายในปี ๒570 และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นทุกปีไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 (กกท.)
- โครงการการจัดการแข่งขันกีฬาภายในมหกรรมท่องเที่ยวเชิงกีฬา ๒ มหาสมุทร Air-Sea-Land Southern International Sports Tourism Festival: มีมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี (กกท.)

บริบทของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับการแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กกท. พ.ศ. 2566-2570 ได้แก่ มิติของการพัฒนาจิตสำนึกในการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน รวมทั้งในมิติที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ต้องสร้างขีดความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ในการทำงานเพื่อความคล่องตัวและการบูรณาการสร้างเป็น Smart City และมิติของการเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐกิจให้แก่ กกท. เอง และแก่ประเทศชาติเป็นสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถด้านการบริหารธุรกิจ การบริหารสินทรัพย์ การนำความคิดริเริ่มสู่นวัตกรรม การร่วมการทำงานในลักษณะคู่ค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership) และการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงเป็นสำคัญ

13.8 แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี 2566-2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ กทท. ประจำปี 2566-2570



รูปที่ 8. แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี 2566-2570

กทท. ได้บ่งชี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวัตถุประสงค์ในการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละราย ไว้ใน แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2566-2570 และ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า ประจำปี 2566-2570 ดังนี้

- (๑) **หน่วยงานเชิงนโยบาย** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรสูง) มีส่วนร่วมและเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวัง โดยแน่ใจได้ว่า กทท. ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานตามที่กำหนดได้อยู่เสมอ ด้วยการเข้าพบแต่ละหน่วยงาน ประชุมเพื่อชี้แจง ตกลงทำความเข้าใจร่วมกันอยู่เสมอ
- (๒) **นักกีฬาทีมชาติ นักกีฬาเยาวชนแห่งชาติ นักกีฬาอาชีพ** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรสูง) ได้รับบริการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาผลงานกีฬาของตนที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ ทันสมัย สามารถบรรลุเป้าหมายในการ

พัฒนาการแข่งขัน รวมทั้งได้รับการมีส่วนร่วมจาก กกท. ในการวิเคราะห์และพัฒนาสมรรถภาพ และผลงานอยู่เสมอ มีการประชุมเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจ ได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ รวมทั้งสื่อออนไลน์ที่สำคัญ

- (๓) **นักกีฬาทั่วไป** (ผลกระทบต่อองค์กรต่ำ อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) ได้รับการบริการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาผลงานกีฬของตนที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ ทันสมัย สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาการแข่งขัน รวมทั้งได้รับการมีส่วนร่วมจาก กกท. ในการวิเคราะห์และพัฒนาสมรรถภาพ และผลงานอยู่เสมอ มีการประชุมเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจ ได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ รวมทั้งสื่อออนไลน์ที่สำคัญ
- (๔) **ประชาชนทั่วไป** (ผลกระทบต่อองค์กรต่ำ อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) ได้รับการบริการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อกิจกรรมนันทนาการ และการออกกำลังกายที่ปลอดภัย สะอาด สะดวก และมีความประทับใจในบริการอย่างต่อเนื่อง ได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ รวมทั้งสื่อออนไลน์ที่สำคัญ
- (๕) **ผู้จัดการแข่งขัน** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อจัดการแข่งขันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวัง ด้วยการเข้าร่วมประชุมและได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ รวมทั้งสื่อออนไลน์ที่สำคัญอยู่เสมอ
- (๖) **หน่วยงานที่เป็นแหล่งทุน** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรสูง) ปฏิบัติตามข้อตกลง เงื่อนไข และสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดและได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันผลประโยชน์ที่ได้รับอยู่เสมอ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวังได้อย่างสม่ำเสมอตามความต้องการ
- (๗) **สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรสูง) ได้รับการปฏิบัติตามข้อตกลง เงื่อนไข และสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด เป็นธรรม ได้รับความร่วมมือในการวิเคราะห์และพัฒนาผลงานนักกีฬา ด้วยการเข้าพบ ประชุมเพื่อชี้แจง สื่อสารด้วยจดหมายทางการ สื่อออนไลน์ต่างๆ มีกลไกและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวังได้อย่างสม่ำเสมอตามความต้องการ
- (๘) **ผู้ฝึกสอน** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรสูง) ได้รับการบริการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาผลงานนักกีฬาที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ ทันสมัย สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนานักกีฬา รวมทั้งได้รับการมีส่วนร่วมจาก กกท. ในการวิเคราะห์และพัฒนาสมรรถภาพ และผลงานอยู่เสมอ ปฏิบัติตามข้อตกลง เงื่อนไข และสัญญาที่ได้ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีประชุมเพื่อชี้แจง สื่อสารด้วยจดหมายทางการ สื่อออนไลน์ต่างๆ มีกลไกและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวังได้อย่างสม่ำเสมอตามความต้องการ
- (๙) **นักวิทยาศาสตร์การกีฬา** (ผลกระทบต่อองค์กรต่ำ อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) ได้รับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและวิเคราะห์ผลงานนักกีฬา ปฏิบัติตามข้อตกลง เงื่อนไข และสัญญาที่ได้ตกลงไว้อย่างเคร่งครัดและได้รับการปฏิบัติเป็น

ธรรม มีประชุมเพื่อชี้แจง สื่อสารด้วยจดหมายทางการ สื่อออนไลน์ต่างๆ มีกลไกและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน เพื่อให้
เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวังได้อย่างสม่ำเสมอตามความต้องการ

- (๑๐) **สถาบันการศึกษา** (ผลกระทบต่อองค์กรต่ำ อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อการพัฒนานักกีฬา
ได้รับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและวิเคราะห์ผลงานนักกีฬา ปฏิบัติตามข้อตกลง เงื่อนไข และสัญญาที่ได้ตกลงไว้อย่าง
เคร่งครัดและได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีการเข้าพบ ประชุมเพื่อชี้แจง สื่อสารด้วยจดหมายทางการ สื่อออนไลน์
ต่างๆ มีกลไกและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวังได้อย่าง
สม่ำเสมอตามความต้องการ
- (๑๑) **ท้องถิ่น/จังหวัด** (ผลกระทบต่อองค์กรต่ำ อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อจัดการแข่งขันให้
บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้รับการมีส่วนร่วม มีการเข้าพบ ประชุมเพื่อชี้แจง สื่อสารด้วยจดหมายทางการ สื่อออนไลน์ต่างๆ
มีกลไกและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวังได้อย่างสม่ำเสมอ
ตามความต้องการ
- (๑๒) **สื่อมวลชน** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) สื่อสารข้อเท็จจริงในประเด็นที่เป็นที่สนใจของสังคม รวดเร็ว
ครบถ้วน คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะที่เกิดจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีการเข้าพบ ประชุมเพื่อชี้แจง สื่อสาร
ด้วยจดหมายทางการ สื่อออนไลน์ต่างๆ มีกลไกและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็น
ที่กังวลและคาดหวังได้อย่างสม่ำเสมอตามความต้องการ
- (๑๓) **คู่ค้า** (ผลกระทบต่อองค์กรต่ำ อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) ได้รับการปฏิบัติตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดด้วย
กระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบมีมาตรฐาน ได้รับการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและตอบสนองใน
ประเด็นที่กังวลและคาดหวังต่างๆ มีการเข้าพบ ประชุมเพื่อชี้แจง ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน สื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อให้
เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในประเด็นที่กังวลและคาดหวังได้อย่างสม่ำเสมอตามความต้องการ
- (๑๔) **สังคม/ชุมชน** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรต่ำ) ได้รับการดูแลและเฝ้าระวังผลกระทบต่อสังคมและ
สิ่งแวดล้อม ได้รับการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและตอบสนองประเด็นที่กังวลและคาดหวัง มีการประชุม
เพื่อชี้แจง มีกลไกและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน ได้รับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ รวมทั้งสื่อออนไลน์ที่สำคัญ
รวมทั้งช่องทางร้องเรียน
- (๑๕) **บุคลากร** (ผลกระทบต่อองค์กรสูง อิทธิพลต่อองค์กรสูง) ได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ ที่เป็นธรรม มี
ความมั่นคงและโอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน มีความปลอดภัยในการทำงาน ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ มีความสุข
และสบายใจในการทำงาน ได้รับการประเมินผลและสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการปฏิบัติอย่าง
เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ รับรู้ในกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ได้รับการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่
ตรงกันและการตอบสนองในประเด็นที่กังวลและคาดหวัง มีกระบวนการผู้บริหารพบพนักงาน ได้รับการจดหมายข่าว วารสาร
อีเมลภายใน และสื่อออนไลน์ที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับเรื่องร้องเรียน
- หมายเหตุ: ผลกระทบต่อองค์กร** หมายถึง การมีผลต่อภาพลักษณ์หรือผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ

“สูง” หมายถึง เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงตามพันธกิจหลัก (กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ) ของการกีฬาแห่งประเทศไทย หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้ภาพลักษณ์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยเสียหายเป็นอย่างมาก

“ต่ำ” หมายถึง เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้องในพันธกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทยและ ความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้ภาพลักษณ์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยเสียหายอยู่ในวงจำกัด

อิทธิพลต่อองค์กร หมายถึง การมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานหรืองบประมาณของการกีฬาแห่งประเทศไทย

“สูง” หมายถึง เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงตามพันธกิจหลัก (กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาอาชีพ) ของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงาน หรือ งบประมาณของการกีฬาแห่งประเทศไทยได้โดยตรง

“ต่ำ” หมายถึง เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงตามพันธกิจหลักของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานหรืองบประมาณของการกีฬาแห่งประเทศไทยได้ต่ำ

13.9 S-W-O-T ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี 2566-2570 วิเคราะห์ S-W-O-T ของ กทท. ไว้ดังนี้

<p>Strengths</p> <p>S1 เป็นองค์กรหลักที่รับผิดชอบด้านกีฬา สามารถ ออกกฎหมายได้เอง</p> <p>S2 มีแหล่งงบประมาณที่ได้รับจากกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติตามที่ประกาศกองทุนฯ พ.ศ. 2563</p> <p>S3 มีองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยมีการทำวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นประจำทุกปี</p> <p>S4 มีโครงสร้างพื้นฐานทางกีฬาที่พร้อม โดยมีศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติ 5 แห่ง ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาระดับภูมิภาค 4 ศูนย์ และระดับจังหวัด 6 ศูนย์</p> <p>S5 มีแบรนด์ รายการแข่งขันกีฬาที่แข็งแกร่งและจัดเป็นประจำทุกปี เช่น การแข่งขันกีฬาแห่งชาติ การแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติ การแข่งขันกีฬาคนพิการแห่งชาติ การแข่งขันกีฬาผู้สูงอายุแห่งชาติ</p>	<p>Weaknesses</p> <p>W1 การบริหารงานไม่คล่องตัวเนื่องจากอิงกับกฎ ระเบียบ มากเกินไป</p> <p>W2 ขาดการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกองทุนพัฒนา กีฬาแห่งชาติ ทำให้การดำเนินงานบางครั้งมีหลายขั้นตอน ข้ำซ้อน และล่าช้า</p> <p>W3 ขาดการนำ Digital Technology และพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ของคน มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร กทท. ฟังฟังเทคโนโลยี ต่างประเทศ โดยเฉพาะอุปกรณ์ฝึกซ้อมมากเกินไปทำให้ต้องใช้ งบประมาณอย่างมากในการซื้ออุปกรณ์ต่างๆ</p> <p>W4 ขาดการ ประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W5 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ การตลาด ทำให้การบริหารสิทธิประโยชน์และการหารายได้เพิ่มเติม เพื่อลดภาระงบประมาณจากรัฐไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p>
<p>Opportunities</p> <p>O1 กระแสความตื่นตัวของประชาชนในปัจจุบันเกี่ยวกับการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย และความสำคัญของนักกีฬาไทยในการแข่งขันระดับนานาชาติ ทำให้ประชาชนเล่น กีฬาและชมกีฬาเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เยาวชนสนใจในการเล่นกีฬาและอยากเป็น นักกีฬาเพิ่มมากขึ้น</p> <p>O2 รัฐบาลให้การสนับสนุนกีฬาอย่างเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีงบประมาณ สนับสนุนที่ชัดเจน</p> <p>O3 ความได้เปรียบเชิงพื้นที่ประเทศไทย ที่สามารถเป็นสถานที่ฝึกซ้อมและจัดการแข่งขัน ได้ตลอดปี</p> <p>O4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้การแข่งขันกีฬามีความสนุกสนาน น่า ติดตาม และการพัฒนาของนักกีฬาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและต้องการการสนับสนุน ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเพิ่มมากขึ้น</p> <p>O5 ความยินยอมของสื่อสังคมที่แพร่หลายในปัจจุบันทำให้ กทท. มีช่องทาง การ ประชาสัมพันธ์ ผลงานองค์กร ผลงานนักกีฬา รวมไปถึง Platform ในการหารายได้</p>	<p>Threats</p> <p>T1 โลกธุรกิจปัจจุบันอยู่ในภาวะ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการทำธุรกิจอยู่ตลอดเวลา เช่น ชนิดกีฬาบางชนิดมีผู้เล่นและผู้ชม ลดลง ชนิดกีฬาสัมัยใหม่ เช่น e-sport สเก็ตบอร์ด ปีนหน้าผา ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น</p> <p>T2 การระบอบของเชื้อโคโรนาไวรัส ทำให้มีการเว้นระยะห่างทางสังคม การ จัดการแข่งขันสามารถทำได้แต่ลดจำนวนผู้ชมหรือไม่อนุญาตให้ผู้ชม เข้าสนาม รวมไปถึงจำนวนผู้ออกกกำลังกายที่ลดลง เนื่องจากความ กังวลต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส</p>

รูปที่ 9. S-W-O-T ของ กทท. ตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2566-2570

SWOT แสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งของ กทท. ในด้านความรู้ทักษะและประสบการณ์ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา กอปรกับมี โครงสร้างพื้นฐานทางกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งศูนย์ฝึกกีฬาที่ได้มาตรฐานอยู่ในจังหวัดที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการดำเนินนโยบาย การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และทรัพยากร จากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น รวมทั้ง กทท. เป็นองค์กรหลักของประเทศด้านการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา มีแบรนด์ที่สามารถนำไปสร้างประโยชน์เชิงเศรษฐกิจให้กับองค์กรได้

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานของ กทท. ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการในรูปแบบรัฐวิสาหกิจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานภาครัฐ ท่ามกลางการพัฒนากฎหมายของ กทท. ที่ดำเนินไปอย่างเชื่องช้าไม่ทันการณ์มากกว่าอย่างรวดเร็ว ซึ่งอนุมาน ได้ว่าเนื่องมาจากขีดความสามารถของบุคลากรด้านการพัฒนากฎหมายของ กทท. ยังไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ ทำให้การบูรณาการกันระหว่างหน่วยงานเพื่อดำเนินยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ กทท. ขาดความคล่องตัว ได้แก่ การบริหารสินทรัพย์เพื่อหารายได้ การ

ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล การบริการประชาชน และการกำกับดูแลสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาแห่งจังหวัดด้วยการสร้างพันธะสัญญาข้อตกลงบริการ (Service Level Agreement) เป็นต้น จึงยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ และนอกจากการพัฒนากฎหมายดังกล่าวแล้ว กกท. ยังต้องเพิ่มเติมในส่วนของขีดความสามารถใหม่ที่มีอาจหาได้จากภายใน กกท. แต่จำเป็นอย่างรีบด่วน อันได้แก่ ทักษะการพัฒนาธุรกิจ ทักษะการร่วมการทำงานกับภาคเอกชน ทักษะการบริหารการเงิน เป็นต้น

ในกรณีที่ กกท. สามารถเพิ่มเติมในขีดความสามารถที่ต้องการแล้ว กกท. จะสามารถใช้โอกาสของกระแสความตื่นตัวด้านการออกกำลังกายและการกีฬาของประชาชน รวมทั้งโอกาสที่เกิดจากการมุ่งกระจายการจัดการแข่งขันออกสู่ภูมิภาค และการสร้าง Smart City ของรัฐบาล กอปรกับใช้ความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและโครงสร้างพื้นฐานการกีฬา ในการพัฒนาสินค้าและบริการที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนรวมทั้งเสริมสร้างรายได้ให้กับ กกท. อีกทั้งยังสามารถใช้สิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับการเป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาของประเทศ ในการโน้มน้าวให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมทำงานในรูปแบบ Win-win ได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ชาติด้าน Public Privat Partnership (PPP)

13.10 ความท้าทาย (Strategic Challenge) สำหรับการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570

ความท้าทายของ การบริหารทุนมนุษย์	SAT's SWOT	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ กกท.	Analysis Business Model	สมรรถนะ หลักของ กกท.	แผน ยุทธศาสตร์ และแผนอื่นๆ
HRSC1 สร้างผู้นำที่ กล้าเปลี่ยนแปลง	W1, W3	การเป็น Facilitator การ หารายได้	การร่วมการทำงานกับหน่วยงาน ภายนอก การพัฒนาธุรกิจ เพื่อหา รายได้ การพัฒนาองค์กร	เสริมสร้าง CC1,CC4 ทำ CC2-3 ให้ ยั่งยืนได้	SO1-5
HRSC2 สร้าง ความสามารถด้าน ดิจิทัล	W1, W3	การใช้ข้อมูลในการดำเนิน ธุรกิจ	ใช้ข้อมูลในการทำงาน สร้างความ เข้มแข็งในสายงานดิจิทัล สนับสนุนการทำงานของทุกสาย งาน	เสริมสร้าง CC4	SO5
HRSC3 คนตรงกับ งาน เด็บโตในสาย อาชีพตนได้	W1, W3	การใช้ข้อมูลในการดำเนิน ธุรกิจ การเป็น Facilitator การหารายได้	การสร้างความเข้มแข็ง กกท. ทุก สายงาน การเพิ่ม Productivity	CC1-4 ทำ CC2-3 ให้ ยั่งยืนได้	SO5 SO3
HRSC4 ตำแหน่ง วิชาการสนับสนุน ผู้ว่าฯ	W5, O5	การใช้ข้อมูลในการดำเนิน ธุรกิจ	การพัฒนาธุรกิจ การ Spin-off PPP บริหารสินทรัพย์ หารายได้	CC1-4 ทำ CC2-3 ให้ ยั่งยืนได้	SO5 SO3
HRSC5 สร้าง Dual Career Ladder	W5, O5		การสร้างความเข้มแข็ง กกท.ด้วย สายอาชีพวิชาการ สร้างโมเดล ธุรกิจแบบมุ่งตลาด	ทำ CC2-3 ให้ ยั่งยืนได้	SO5
HRSC6 บริการ ประชาชนทั่ว ประเทศ ฉกฉวย โอกาสทางการตลาด	O1, O3	การเป็น Facilitator การ หารายได้	พัฒนาบริการประชาชนในภูมิภาค สร้างโมเดลธุรกิจแบบมุ่งตลาด	CC1-CC4	SO5 SO3
HRSC7 บุคลากร สร้างนวัตกรรม	S1-S5, O1- O5		ฉกฉวยโอกาสการมุ่งตลาดสร้าง รายได้	CC1-CC4	SO5
HRSC8 ระบบงานสู่ Agility	S3,		การสร้างความเข้มแข็งในสายงาน พัฒนาองค์กรและนวัตกรรม		SO1-5
HRSC9 สร้างความ สามารถพิเศษที่ ต้องการในอนาคต	W3, W5	การใช้ข้อมูลในการดำเนิน ธุรกิจ การเป็น Facilitator การหารายได้	การร่วมการทำงานกับหน่วยงาน ภายนอก การพัฒนาธุรกิจ เพื่อหา รายได้ การพัฒนาองค์กร	เสริมสร้าง CC1,CC4 ทำ CC2-3 ให้ ยั่งยืนได้	

นิยามความท้าทายสำหรับการบริหารทุนมนุษย์ฯ

HRSC1: กกท. ต้องการบุคลากรในระดับที่มีอำนาจขึ้นนำองค์กร ที่มีความคิดริเริ่ม กล้านำการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ระบบกระบวนการทำงาน นำสู่เงื่อนไขในการปรับกฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง และต้องการบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่รับทิศทางและนโยบายมาดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

HRSC2: กกท. ต้องการบุคลากรที่มีขีดความสามารถด้านการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล ตั้งแต่การเก็บข้อมูลความต้องการของผู้ใช้ การวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการทำงาน การออกแบบเชิงสถาปัตยกรรมของระบบสำนักงานอัตโนมัติ การสร้างระบบดิจิทัลตามสถาปัตยกรรมที่ออกแบบไว้ การบริหารจัดการระบบการอบรมและสนับสนุนผู้ใช้ตลอดชีพของระบบ และการรวบรวมข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงระบบทั้งฮาร์ดแวร์ เฟิร์มแวร์ และซอฟต์แวร์ อย่างต่อเนื่อง

HRSC3: บุคลากรมืออาชีพที่อยู่ในสายงานทุกสายงาน สามารถเติบโตในสายงานตนเองได้เป็นสำคัญ รู้จักใช้ข้อมูลและความรู้มาเพิ่มมูลค่าในการทำงาน มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่บ่งชี้ไว้ชัดเจน เพื่อความต่อเนื่องของการทำงานและลดความเสี่ยงจากผลกระทบของการบรรจุคนลงไม่ตรงกับงาน

HRSC4: กกท. มีความท้าทายในการสร้างตำแหน่งงานใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของผู้ว่าการ ที่ผู้ว่าการสามารถบรรจุผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารธุรกิจ การตลาด การบริหารสินทรัพย์เพื่อการหารายได้ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นๆ ที่ กกท. ต้องการในการดำเนินงานยุทธศาสตร์ด้วยขีดความสามารถใหม่ ซึ่งนำไปสู่การเสนอการปรับโครงสร้างองค์กร งาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ต่อผู้มีอำนาจกำกับดูแลองค์กรเป็นระยะๆ ตามความจำเป็น ที่ต้องเพิ่มตระกูลงาน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ หรือที่ปรึกษา ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีอยู่

HRSC5: กกท. มีความท้าทายในการสร้างเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพวิชาการ ควบคู่กับสายงานบริหารและสายงานทั่วไป

HRSC6: การมุ่งบริการด้านการกีฬาแก่ประชาชน และการบริหารการฝึกซ้อมและจัดการแข่งขันทั่วประเทศ สร้างความท้าทายให้ กกท. ต้องพิจารณาดำเนินกลยุทธ์การกระจายอำนาจ ภาระ ความรับผิดชอบ และทรัพยากร จากส่วนกลางออกสู่ภูมิภาคระดับจังหวัดมากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ สนง. กกท. ในทุกจังหวัด ในการฉกฉวยโอกาสที่ กกท. ได้บ่งชี้ไว้ ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะนำไปสู่ความจำเป็นในการปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างระดับงาน คำบรรยายลักษณะงาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมทั้งต้องสรรหาบรรจุบุคลากรที่ถูกต้องเพิ่มเติมหรือทดแทนในตำแหน่งงานสำคัญที่ได้รับมอบอำนาจนี้ นำสู่ความท้าทายในการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูงควบคู่กับผู้ที่ต้องปรับปรุงขีดความสามารถอย่างเป็นระบบมากขึ้นด้วย

HRSC7: กกท. มีศักยภาพในการใช้องค์ความรู้ และผลการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่เป็นเอกลักษณ์และมีความต้องการในอุตสาหกรรมกีฬา รวมทั้งศักยภาพในการรวบรวมความคิดริเริ่มของบุคลากรภายในและภายนอก สร้างเป็นนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศ และขยายสู่ตลาดต่างประเทศได้ โดยต้องมุ่งดำเนินการอย่างจริงจังในการบริหารรวมทั้งการให้บริการองค์ความรู้และการเรียนรู้แก่บุคลากร กกท. เอง และแก่บุคลากรหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีศักยภาพในการสร้างรายได้มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สร้างความท้าทายในการสรรหาบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่ถูกต้องในการบริหารจัดการความได้เปรียบนี้

HRSC8: ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ กกท. สร้างความท้าทายต่อการพัฒนาและบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมในมิติต่างๆ ใน กกท. ตั้งแต่การบริหารคนกับองค์กรเชิงบูรณาการ การทบทวนปรับปรุงระบบงาน การประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานประจำวัน การบริหารจัดการฐานข้อมูลให้สมบูรณ์ ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสะดวกในการ

เข้าถึงได้ การพัฒนาขีดความสามารถในการคิดเชิงหลักการและคิดเชิงวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และมีทักษะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาธุรกิจเพื่อหารายได้และกำไรให้กับ กกท. เป็นสำคัญ

HRSC9: กกท. ยังขาดขีดความสามารถพิเศษที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต นั่นคือ การบริหารจัดการฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมของตนเองเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬาในประเทศให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

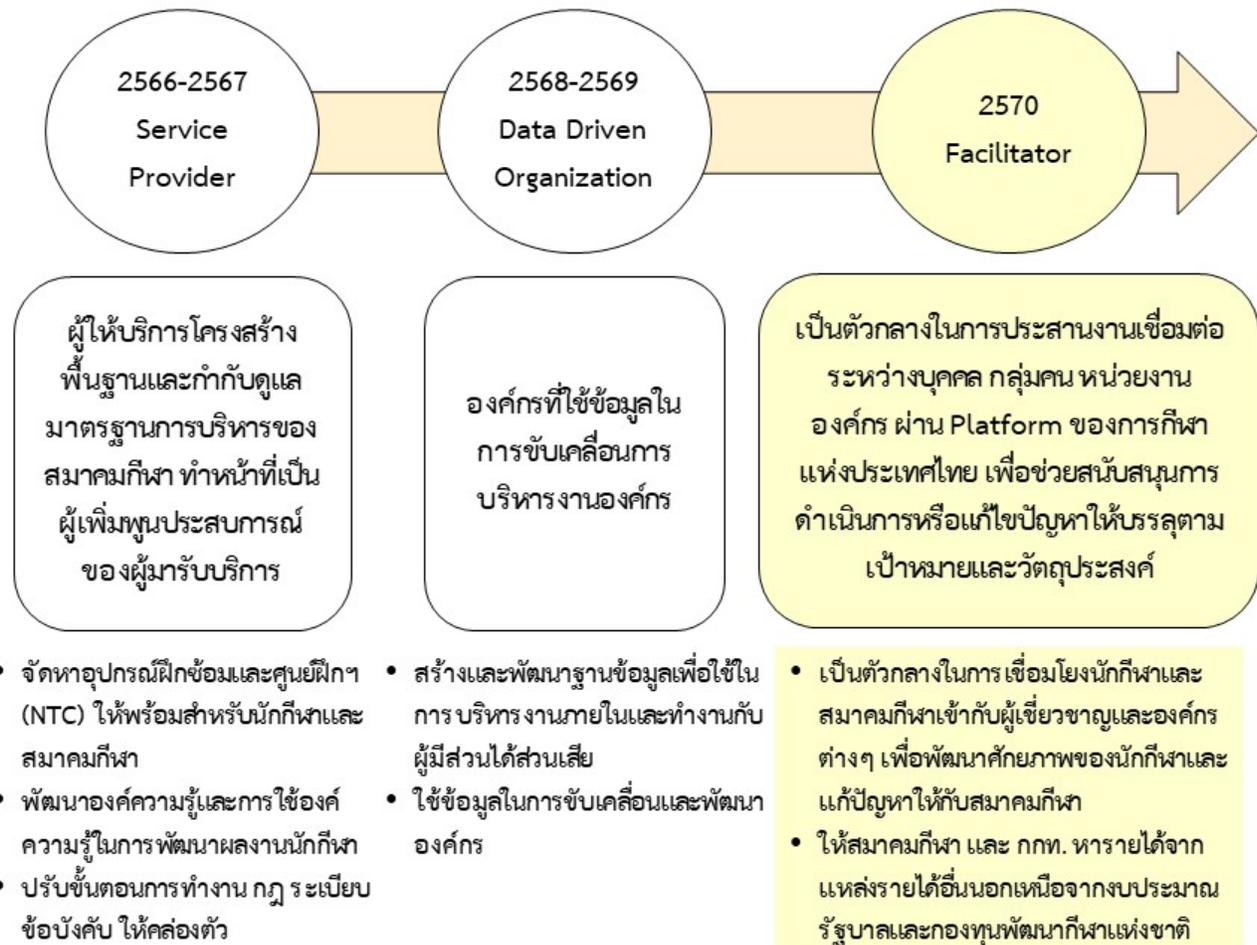
13.11 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) เชื่อมโยงกับ SWOT ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Analysis Business Model สมรรถนะหลัก แผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) กกท. และแผนแม่บทอื่นๆ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทุนมนุษย์	SAT's SWOT	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กกท.	Analysis Business Model	สมรรถนะหลักของ กกท.	แผนยุทธศาสตร์และแผนอื่นๆ
บุคลากรครอบคลุมทั่วประเทศ มีความรู้ทักษะด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และการจัดการแข่งขันที่เป็นเอกลักษณ์ มีการหมุนเวียนการทำงานกันอยู่เสมอ ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเองและต่อสมาคมกีฬาสามารถสร้างความเป็นปึกแผ่นของเครือข่ายการดำเนินธุรกิจได้	S1 S3 S4 สนับสนุนความได้เปรียบฯ	บุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาสู่การเป็น Facilitator ที่จะสามารถสร้างและบริหารเครือข่ายเพื่อการดำเนินกิจการได้	การขาดความรู้ทักษะด้านการบริหารธุรกิจและการตลาดสร้างโอกาสและเป็นตัวเร่งให้ กกท. ต้องปรับโมเดลธุรกิจที่ใช้กรอบ PPP เป็นพื้นฐานตามแผนระยะยาวที่ได้วางไว้แล้ว	CC1-CC4 สนับสนุนความได้เปรียบฯ	สนับสนุนให้ SO1-5 บรรลุได้

กกท. มีบุคลากรกระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆ ครบทั้ง 76 จังหวัด กรุงเทพมหานคร ที่ขีดความสามารถระดับหนึ่งพร้อมที่จะใช้จุดแข็งและโอกาส รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานที่กระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆ ในปัจจุบันและอาจจะเพิ่มขึ้นในจังหวัดอื่นๆ มากขึ้น กอปรกับจุดแข็งด้านแบรนด์และความเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมกีฬาและอุตสาหกรรมกีฬา ในการสร้างส่งเสริมกีฬาทั่วประเทศแก่กลุ่มเป้าหมาย สามารถสร้างประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและสังคมจากการบริการและจากรายการแข่งขัน โดยหาก กกท. สามารถกระจายอำนาจและทรัพยากรให้กับ สนง. กกท. จังหวัด อย่างชาญฉลาด ยึดมั่นในจรรยาบรรณ รวมทั้งจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยสนับสนุนการดำเนินงานของ สนง. กกท. จังหวัด แล้ว จะสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ กกท. ได้เป็นอย่างดี บุคลากร กกท. มีความได้เปรียบจากจำนวนการหมุนเวียนการทำงานจากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่งอยู่เสมอ จึงอนุมานได้ว่ามีความรู้และทักษะเชิงกว้างหลากหลายจากการผ่านงานตามภารกิจขององค์กร มีความเชื่อมโยงกันฉันทึเพื่อนร่วมงานในวงกว้างสามารถปรับตัวและเรียนรู้งานในกรอบของ กกท. ได้รวดเร็ว ซึ่งสามารถพัฒนาเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานได้ไม่ยาก

13.12 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ กทท.

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ กทท.



ความท้าทายสำหรับการบริหารทุนมนุษย์ฯ ที่เกิดจาก ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กทท.

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ กทท. สร้างความท้าทายต่อการพัฒนาและบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมในมิติต่างๆ ใน กทท. ตั้งแต่การบริหารคนกับองค์กรเชิงบูรณาการ การทบทวนปรับปรุงระบบงาน การประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานประจำวัน การบริหารจัดการฐานข้อมูลให้สมบูรณ์ ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสะดวกในการเข้าถึงได้ การพัฒนาขีดความสามารถในการคิดเชิงหลักการและคิดเชิงวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และมีทักษะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความคิดริเริ่มในการพัฒนารูปร่างเพื่อหารายได้และกำไรให้กับ กทท. เป็นสำคัญ

13.13 ความสามารถพิเศษของ กกท. (Core Competency)

แผนยุทธศาสตร์การกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำปี 2566-2570 ได้มีบทวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของ กกท. ไว้ดังนี้

ทรัพยากร	ความได้เปรียบ	คำอธิบาย
CC1: เป็นองค์กรหลักที่รับผิดชอบด้านกีฬาของประเทศ(S1)	ยั่งยืน	กกท.เป็นองค์กรหลักด้านการกีฬาของประเทศเป็นองค์กร เพียงองค์กรเดียวที่มีพันธกิจด้านกีฬาโดยตรง
CC2: ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านการพัฒนาผลงานนักกีฬาที่ครบวงจร (S3,4)	ชั่วคราว	กกท.มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครบถ้วน ตั้งแต่สนามกีฬา อุปกรณ์ฝึกซ้อม ห้องปฏิบัติการที่ฝึกและองค์ความรู้และบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านกีฬาเป็นจำนวนมากซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมากพอ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ก็มีตามมหาวิทยาลัยอยู่ด้วย ซึ่งทำให้ทรัพยากรบุคคลไม่ได้เป็นที่หายากและยากในการเลียนแบบ ดังนั้น กกท.ควรแสวงหาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผลิตภัณธ์ตนเองมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น
CC3: มีความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารจัดการการแข่งขันกีฬา (S5)	ชั่วคราว	กกท. มีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการแข่งขันกีฬาเป็นจำนวนมากซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมากพอ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ก็มีตามมหาวิทยาลัย รวมไปถึง Event Organizer ต่าง ซึ่งทำให้ทรัพยากรบุคคลไม่ได้เป็นที่หายากและยากในการเลียนแบบ แต่โครงสร้างพื้นฐานและบริการที่ครบวงจรรวมไปถึงทรัพยากรบุคคลกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลางมาก ทำให้ไม่สามารถกระจายไปยังส่วนภูมิภาคได้
CC4: เครือข่ายกับสมาคมกีฬาทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ (S2,5)	ยั่งยืน	กกท. มีเครือข่ายกับสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยซึ่งถือว่าเป็น ข้อได้เปรียบที่สำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า มีความหายาก ยากในการเลียนแบบ และกกท. มีทรัพยากรที่ใช้ในการดูแลเครือข่ายที่มากพอ

ความสามารถพิเศษของ กกท. ที่ยั่งยืน คือขีดความสามารถที่เกิดจากการได้รับสิทธิประโยชน์แต่ผู้เดียวในการได้เป็นองค์กรหลักด้านการกีฬาของประเทศ มีกฎหมายที่ให้อำนาจแก่ กกท. ในการดำเนินการต่างๆ ที่สำคัญ ได้อย่างเบ็ดเสร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการ

เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ โดยมีอำนาจและขีดความสามารถพิเศษในการควบคุมกำกับดูแลประเมินผลและเข้าแทรกแซงการบริหารจัดการสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยและสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด

ความสามารถพิเศษของ กกท. ในอดีตจนถึงปัจจุบันเช่น การบริการด้านโครงสร้างพื้นฐานการกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา และการจัดแข่งขันกีฬาแบบมืออาชีพ นับว่าเป็นความสามารถพิเศษชั่วคราว เนื่องจากสามารถหาทดแทนได้จากหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรเฉพาะด้านเกี่ยวกับการกีฬาอย่างครบวงจร นอกจากนั้นขีดความสามารถของ กกท. เหล่านี้ มักกระจุกตัวอยู่ในส่วนกลาง อาจไม่มีศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรในท้องถิ่นได้

กกท. ยังขาดขีดความสามารถพิเศษที่ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต นั่นคือ การบริหารจัดการฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมของตนเองเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬาในประเทศให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

13.14 ยุทธศาสตร์ กทท. ประจำปี 2566-2570

ตารางที่ 16. ยุทธศาสตร์ กทท. ประจำปี 2566-2570

<u>SO Strategy (เชิงรุก)</u>	<u>WO Strategy (เชิงแก้ไข)</u>	<u>ST Strategy (เชิงป้องกัน)</u>	<u>WT Strategy (เชิงรับ)</u>
ส่งเสริมการจัดการแข่งขันหรือมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติในทุกๆ ภูมิภาค เพื่อสนับสนุนการใช้ Soft Power ในการกระตุ้นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬาภายในประเทศ	การสร้างและบูรณาการระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ตอบสนองลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ	สนับสนุนการให้บริการความรู้จักชะ ด้านกีฬา วิทยาศาสตร์ การกีฬา ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อเป็นการมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาคลุ่มนักกีฬาหน้าใหม่	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์โดยใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้ นอกงบประมาณต่อค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการองค์กร

กทท. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ประจำปี 2566-2570 ในต่อไปนี ดังรูปข้างต้น

- (1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Strength-Opportunity Strategy)
- (2) ยุทธศาสตร์แก้ไข (Weakness-Opportunity Strategy)
- (3) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (Strength-Threat Strategy)
- (4) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (Weakness-Threat Strategy)

ยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ ได้ยืนยันความท้าทายสำหรับการบริหารทุนมนุษย์ของ กทท. ในช่วง 5 ปี ต่อจากนี้ ดังที่ได้แสดงไว้ภายใต้หัวข้อ ความท้าทาย (Strategic Challenge) สำหรับการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 ข้างต้น และยืนยันในความท้าทายที่ กทท. ต้องสร้างความสามารถพิเศษที่ต้องการในอนาคตด้านการบริหารจัดการฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมของตนเองเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมกีฬาในประเทศไทยให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ โดยการบริหารทุนมนุษย์นี้ ต้องใช้การวิเคราะห์ความท้าทาย ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ได้แสดงไว้ภายใต้หัวข้ออื่นๆ ข้างต้น รวมทั้งโมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่แสดงไว้ในรูปของสายโซ่คุณค่า (Value Chain) ในหัวข้อต่อไป เป็นสิ่งอ้างอิงที่ต้องเชื่อมโยงกันอย่างถูกต้อง

สำหรับแนวโน้มการปรับตัวของพนักงาน กทท. ให้เป็น Agile นั้น ที่ปรึกษาได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มคนที่เข้าร่วมในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจำนวน 3 ครั้ง ตามรายชื่อที่แสดงไว้ในใบลงนามเข้าร่วม ในมิติที่แสดงใน Agile Matrix ต่อไปนี้ที่แสดงสถานะปัจจุบัน (Current) และเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการ ซึ่งผู้เข้าร่วมสัมมนาลงความเห็นว่าต้องการปรับจากการความรู้สึกรู้สึกของการอยู่ในองค์กรที่มีความคงเส้นคงวา (Stability) และมีความมั่นคง (Secure) ไปสู่องค์กรที่มีพลวัตของการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Transformational) ในมิติที่สำคัญต่อไปนี้

- (1) เป้าประสงค์และผลผลิตขององค์กร (Purpose & Result)
- (2) ภาวะผู้นำ (Leadership)

- (3) การสร้างความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being Fulfilment)
- (4) การประสานความร่วมมือ และ ความเบ็ดเสร็จ (Collaboration & Autonomy)
- (5) ความน่าเชื่อถือและความโปร่งใส (Trust & Transparency)
- (6) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลง (Adaptability to Change)
- (7) นวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation & Learning)

13.15 Agile Culture Matrix (Current and Target)

ตารางที่ 17. Agile Culture Matrix (Current and Target) จากการสัมภาษณ์ Focus Group

Agile Culture Matrix			★ Current		❤️ Target		
Level	Purpose & Result	Agile Leadership	Well-being & Fulfilment	Collaboration & Autonomy	Trust and Transparency	Adaptability to Change	Innovation & Learning
Transformational	วิสัยทัศน์ และ ภารกิจชัดเจน และ กระตุ้นการทำงานของปัจเจกบุคคล	ผู้นำสนับสนุนการทำงานของปัจเจกบุคคล ไม่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนตน	ปัจเจกบุคคลสามารถรับรู้ถึงความสำเร็จของตนในการทำงานเสมอ	ปัจเจกบุคคลได้รับความเบ็ดเสร็จในการทำงาน	ผู้คนเชื่อสัตย์และโปร่งใสในการทำงานอย่างสมบูรณ์แบบ	มีการทาคำความคิดเห็นเริ่มสู่การพิจารณาการทดลอง หรือ การปฏิบัติจริง	มี Growth Mindset และ มุ่งมั่นต่อทักษะที่ถดถอยและการเรียนรู้
Thriving	เป้าหมายกลุ่มคน และปัจเจกบุคคลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจองค์กร	ผู้นำแสดงความรับผิดชอบในการกระทำและยอมรับข้อจำกัดของตนเอง	ปัจเจกบุคคลรู้สึกถึงคุณค่าและสาระที่ตนส่งมอบและมี Work-life Balance	การทำงานมององค์กรเป็นแบบประสานงานกันข้ามสายงานอยู่เสมอ	การถามคำถามที่ท้าทายมีความปลอดภัย	การเปลี่ยนแปลงในงานประจำเกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่การปฏิรูปรวมถือว่าเป็นความเสี่ยง	มีหลักฐานชัดเจนว่าการพัฒนาและการเรียนรู้ถูกบูรณาการเข้ากับการทำงานของคน
Secure	คนถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยเป้าหมายที่มีความหมาย	ผู้นำรับฟังแต่ไม่ค่อยคำนึงการตามบทสะท้อนกลับที่ได้รับ	ปัจเจกบุคคลได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในทีมระดับหนึ่ง	เกิดความลังเลเมื่อต้องตัดสินใจจากงานด้านพัฒนาหรือด้านงานประจำวัน	พฤติกรรมของคนบางครั้งสร้างผลเสียต่อความน่าเชื่อถือของตน	การพัฒนาที่มีทั้งในแบบเชิงรับและเชิงรุก	การพัฒนาคนถูกมองว่าไม่สำคัญเท่ากับการปฏิบัติงานประจำวัน
Stabilizing	วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรไม่ค่อยสอดคล้องกัน	ผู้นำขึ้นนำและสั่งการเป็นหลัก	ปัจเจกบุคคลก้มหน้าก้มตาทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์	มีการแบ่งหน้าที่การทำงานแบบ Silo มาเป็นเวลานาน	ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าพูดไปก็เท่านั้น	มีความเชื่อว่า ถ้าไม่มีปัญหาอะไร ก็ไม่ต้องไปเปลี่ยนแปลงอะไร	การพัฒนาที่มีให้เฉพาะคนที่เป็ High Potentials
Surviving	การเปลี่ยนแปลงใดๆ เกี่ยวกับ ทิศทางและลำดับความสำคัญมักเกิดความโกลาหล	ผู้นำทำงานเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติเท่านั้น	ปัจเจกบุคคลรู้สึกท้อแท้และไม่มีส่วนร่วม	ปัจเจกบุคคลทำงานเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติเท่านั้น	ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	การเปลี่ยนแปลงใดๆ สร้างความโกลาหล และมักไม่ได้รับความร่วมมือ	โดยทั่วไปความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมักถูกปิดและไม่ได้นำสู่การเรียนรู้

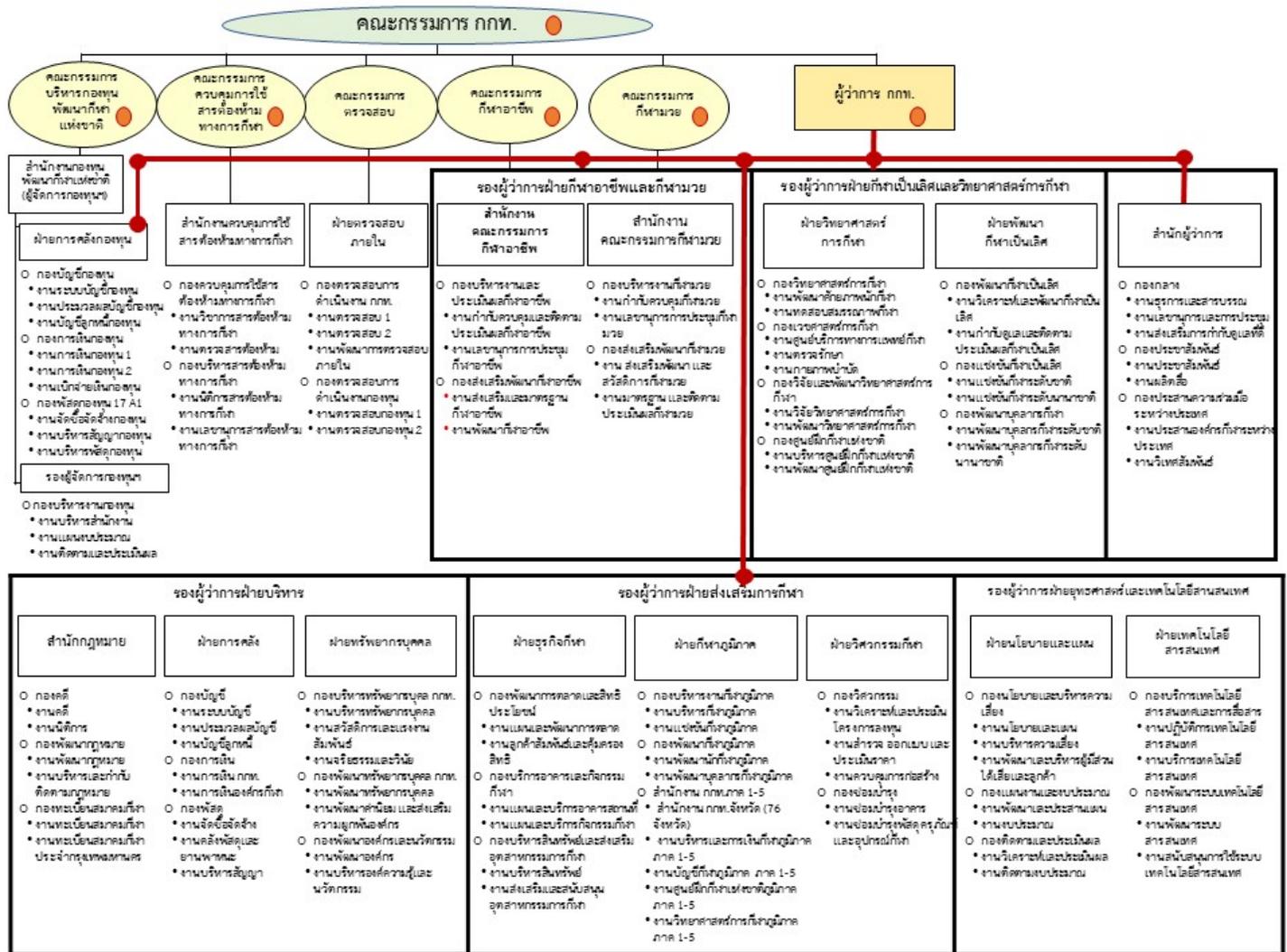
6/28/2022

บริษัท ทรอสเต็ด ริชชีแอม จำกัด

21

ในการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรที่เข้าร่วม ที่ปรึกษาได้สำรวจความคิดเห็นในความแตกต่างในระดับของ Agility ระหว่างปัจจุบัน (Current) และ เป้าหมาย (Target) โดยใช้ Agile Culture Matrix ตามตารางข้างต้น ปรากฏว่า กลุ่มผู้เข้าร่วมต้องการปรับตัวเองจาก ระดับ Surviving, Stabilizing, และ Secure ไปสู่ระดับ Thriving และ Transformational แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการบริหารทุนมนุษย์เพื่อการสร้างองค์กรที่มี Agility สูงที่จะนำสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในที่สุดได้

13.17 แผนภูมิโครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2564



รูปที่ 11. แผนภูมิโครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564

กกท. ได้กำหนดโครงสร้างองค์กร กกท. พ.ศ. 2564 ตามแผนภูมิที่แสดงข้างต้น โดยการจัดกลุ่มงานในกระบวนการทำงานเดียวกันไว้ภายใต้สายการบังคับบัญชาเดียวกัน (Divisionalized Organization Structure) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนสอดคล้องกับสายโซ่คุณค่า (Value Chain)

ยุทธศาสตร์ กกท. ประจำปี 2566-2570 ได้ปรับปรุงสาระสำคัญที่นำไปสู่การสร้างขีดความสามารถด้านการหารายได้ การบริหารสินทรัพย์ การประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนากฎหมาย เป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรในส่วนภูมิภาคระดับจังหวัด ทำให้ กกท. ต้องทบทวนเพื่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร งาน และระดับงาน เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กกท. ชุดใหม่

13.18 S-W-O-T ของการบริหารทุนมนุษย์ กทท. ปัจจุบัน

Strength	ที่มา (Fact Based)
บุคลากร กทท. ผ่านงานจากหลากหลายหน่วยงาน มีประสบการณ์แนวกว้างในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร มีเครือข่ายความสัมพันธ์ในวงกว้าง	- ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ - ฐานข้อมูลบุคลากร
บุคลากรด้าน HR ผ่านการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกหลากหลาย สะสมผลงานการจัดทำปัจจัยสู่ความสำเร็จด้าน HR ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ทันที อนุกรรมการด้าน HR ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ ที่มุ่งเพิ่มมูลค่าให้หน่วยงาน HR อย่างต่อเนื่อง	- รายงานของที่ปรึกษาภายนอกจัดเก็บที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
หน่วยงาน HR จัดโครงสร้างสอดคล้องกับกรอบการบริหารทุนมนุษย์ มีอัตรากำลังที่สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้	- โครงสร้างองค์กร กทท. พ.ศ.2564
อนุกรรมการด้าน HR ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ ที่มุ่งเพิ่มมูลค่าให้หน่วยงาน HR อย่างต่อเนื่อง	- รายงานการประชุมอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เดือนละ 1 ครั้ง โดยเฉลี่ย
บุคลากร กทท. ส่วนมากมีขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาเป็นอย่างดี	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
บุคลากร กทท. มีค่านิยมร่วมที่สร้างความเป็นปึกแผ่นด้านแนวคิดและพฤติกรรม	- ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
บุคลากร กทท. มีคุณลักษณะของ Digital Citizen ที่สามารถตอบสนองต่อการใช้เครื่องมือด้านดิจิทัลได้ดี	- ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
สัดส่วนของจำนวนผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ ต่อ จำนวนพนักงาน อยู่ในอัตราที่สามารถเสริมสร้างแนวคิดริเริ่มจากคนรุ่นใหม่ ที่มีโอกาสทันต่อยุคสมัยได้อยู่เสมอ	- ฐานข้อมูลบุคลากร
บุคลากร กทท. มีอัตราการออกจากงานต่ำ	- ฐานข้อมูลบุคลากร
บุคลากร กทท. เป็นที่ยอมรับ มีส่วนร่วมกับเครือข่าย องค์กรกีฬาต่างๆรวมทั้งเข้าไปเป็นคณะทำงานในคำสั่ง สำคัญๆ ทั้งในและต่างประเทศ	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
บุคลากร กทท. มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกีฬา และ วิทยาศาสตร์การกีฬา สามารถตอบสนองการให้บริการแก่ นักกีฬา สมาคมกีฬา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570

Weakness	ที่มา (Fact Based)
บุคลากร ขาดขีดความสามารถที่จำเป็นในปัจจุบันและอนาคต เช่น บริหารธุรกิจ การร่วมการงานระหว่างภาครัฐและเอกชน การบริหารสินทรัพย์ การเงิน การตลาด การหารายได้ เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนากฎหมาย พัฒนาองค์กรและทุนมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ - ฐานข้อมูลบุคลากร
การบริหารสายอาชีพแบบ Single Career Ladder ทำให้บุคลากรที่ไม่สามารถขึ้นระดับในสายงานตนเองได้ ต้องพยายามโยกย้ายงานไปต่างสายงานบ่อยครั้ง เกิดช่องว่างของความรู้และประสบการณ์ในสายอาชีพ และความต่อเนื่องของงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
การส่งต่องานและความรู้จากรุ่นสู่รุ่นยังขาดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
ค่านิยมที่สืบทอด และ Role Model สร้างแรงจูงใจ โอกาส และการนิ่งเฉยต่อการขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ การผิดวินัยหรือจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ว่าการในการบริหารจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง และการโยกย้าย	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
บุคลากรมีทัศนคติและระดับความผูกพันองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมาต่อ ผลกระทบกับตนเอง จากแนวโน้มการกระจายอำนาจและภาระงานสู่ภูมิภาค ระดับจังหวัดที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังในอนาคตอันใกล้	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
ค่านิยมการสรรหาพนักงานจากกลุ่มผู้ช่วยปฏิบัติงานฯ ทำให้มีจุดอ่อนในการจัดคนลงให้ตรงกับงานอยู่เสมอ	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ - หลักนิยมการสรรหาพนักงาน
กฎระเบียบภายใน สร้างข้อจำกัดในการใช้ความคิดริเริ่มและการเปลี่ยนแปลง จนกลายเป็นค่านิยมร่วมที่ฝังแน่นที่แตกต่างจาก VRSAT	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
ความแตกต่างของปริมาณขีดความสามารถของบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาคค่อนข้างสูง	<ul style="list-style-type: none"> - ฐานข้อมูลบุคลากร - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
พนักงาน กท. ไม่สันทัดในการจัดทำเอกสารเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้ฝ่ายต่างๆ ยังไม่มีขีดความสามารถในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างพร้อมเพรียงกัน	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
การกีฬาแห่งประเทศไทยมีกฎระเบียบที่อิงกับราชการทำให้การประสานงานขาดความคล่องตัว	<ul style="list-style-type: none"> - แผนวิสาหกิจ กท. 2566-2570
ขาดการประสานกันระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - แผนวิสาหกิจ กท. 2566-2570

Weakness (ต่อ)	ที่มา (Fact Based)
แผนวิสาหกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทยขาดความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่สำคัญ เช่น แผนแม่บทดิจิทัลแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทด้านนวัตกรรม	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
โครงสร้างการกีฬาแห่งประเทศไทยมีการแบ่งระดับชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
ขาดกระบวนการวิเคราะห์และประเมินผลโครงสร้างของการกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบงานเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรยังไม่เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลตัวชี้วัดรายบุคคลและผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
การวิเคราะห์ระบบงานที่สำคัญขององค์กรไม่ครบถ้วนในระดับฝ่ายและระดับกองเพื่อใช้สำหรับปรับปรุงกระบวนการในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
ยังขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมมาใช้ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการนำระบบ Career path Succession plan และ Talent Management ยังไม่เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลตัวชี้วัดรายบุคคลและผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
ยังขาดระบบการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่สำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานและช่วยในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
ขาดกระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมร่วมที่เป็นรูปธรรม	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570
ค่านิยมในการทำงานของบุคลากรบางส่วนยังเคยชินต่อการรอรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา การทำงานยึดติดรูปแบบและขาดความริเริ่มในการพัฒนางาน	- แผนวิสาหกิจ กทท. 2566-2570

Opportunity	ที่มา (Fact Based)
การให้ช่วยปฏิบัติงานฯ เรียนรู้งานและสามารถปฏิบัติงานแทนได้ มีโอกาสตอบสนองต่อนโยบายการลดขนาดและงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐลงได้อย่างมีนัยสำคัญ	- ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
การขาดขีดความสามารถของบุคลากร กกท. ที่จำเป็นในกิจกรรมหลักขององค์กร สร้างโอกาสในการร่วมการงานกับหน่วยงานเอกชนเพื่อการเติมเต็ม ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ PPP และแนวคิดการจัดการปกครองภาครัฐแนวใหม่ (New Public Governance) ที่ให้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้ามีบทบาทร่วมกับ กกท. บริการตนเองมากขึ้น	- ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ - สรุปข้อมูลทุติยภูมิ
การบริหารองค์กรโดยทั่วไปจะได้รับอิทธิพลจากผู้มีอำนาจควบคุมองค์กร ที่มีโอกาสประยุกต์สิ่งที่ตนเองประสบมาในทางที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง เช่นการสร้าง Dual Career Ladder ให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาการหรือมืออาชีพ หรือตำแหน่งงานภายใต้นโยบาย Life-time Employment อีกเส้นหนึ่ง หรือ การกระจายอำนาจสู่ภูมิภาคเป็นต้น	- โครงสร้างระดับงาน กกท. - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
วาระการดำรงตำแหน่งของผู้ว่าการมีเวลาจำกัด ทำให้มีความเร่งด่วนของการดำเนินงานตามภารกิจและแผนงานของผู้ว่าการที่กำหนดไว้อยู่เสมอ	- วาระการดำรงตำแหน่งผู้ว่าการ - แผนผู้ว่าการ นายก้องศักดิ์ ยอดมณี

Threat	ที่มา (Fact Based)
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กกท. ภายนอก ที่มีทัศนคติด้านลบต่อคน กกท. ในด้านจรรยาบรรณและความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ แสดงความชัดเจนและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	- ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาแห่งจังหวัด ที่ทรงอำนาจ อาจใช้คน กกท. เป็นเครื่องมือเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และสร้างภาพลักษณ์ด้านลบให้กับ กกท.	- ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้ กกท. น้อยลงทุกปี มีผลต่อจำนวนเงินในบัญชีถือจ่าย และการบรรจุบุคลากรตามอัตรากำลัง	- งบประมาณ กกท. 2563/2564/2565 - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์
การบังคับใช้การเก็บข้อมูลส่วนบุคคล PDPA พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้มีข้อจำกัดในการบริหารจัดการฐานข้อมูลบุคลากร	- พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล - ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์

13.19 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ เชื่อมโยงกับ S-W-OT ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โมเดลธุรกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์ กทท. และแผนฯ อื่นๆ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570



สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์เชื่อมโยงกับ SWOT ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Analysis Business Model สมรรถนะหลัก แผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) กทท. และแผนแม่บทอื่นๆ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทุนมนุษย์	SAT's SWOT	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กทท.	Analysis Business Model	สมรรถนะหลักของ กทท.	แผนยุทธศาสตร์และแผนอื่นๆ
HRSO1: หน่วยงานกำกับให้การสนับสนุน	แก้ไข W1,3,5	ส่งเสริมให้ กทท. ปรับเป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานและมุ่งสู่การทำงานและมุ่งสู่การเป็น Facilitator เชื่อมโยงนักกีฬาและสมาคมกีฬากับผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งพัฒนา Platform สนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย	เตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน Business Model จากปัจจุบันไปสู่ Model ที่ใช้ประโยชน์จากการร่วมการทำงานกับหน่วยงานในสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการแก่ผู้ร่วมงานและประชาชนทั่วไปสร้างเป็น Model ที่ขับเคลื่อนด้วยการตลาดที่สามารถสร้างผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจแก่ กทท. มากขึ้น พร้อมไปกับเจตนาารมณในการสร้างประโยชน์เชิงสังคมเช่นเดิม	มุ่งสู่การสร้างความสามารถพิเศษที่ต้องการในปัจจุบันและอนาคตขึ้นภายในองค์กร โดยยังคงรักษาไว้ซึ่งความสามารถพิเศษที่ยั่งยืน และยังคงปรับปรุงความสามารถพิเศษชั่วคราวให้มีความยั่งยืนโดยสร้างสายอาชีพผู้ชำนาญการและผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นพนักงาน กทท. โดยเฉพาะเจาะจงขึ้น	มุ่งสนับสนุนให้บุคลากร กทท. ดำเนินการตามพันธกิจของแผนต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1-SO5 รวมทั้งได้ผลการประเมินตามเกณฑ์ SEAM และ TQA ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี มุ่งแก้ไขประเด็นบ่อนกกลับการจากประเมินตามเกณฑ์ดังกล่าวอยู่เสมอ
HRSO2: ผู้ว่ากรบริหารงานด้วยวิธีของตนได้	เสริม S3 แก้ไข W1,3,5				
HRSO3: อนุฯ HR ให้การสนับสนุน	เสริม S3 แก้ไข W1,3,5				
HRSO4: ภายนอกประกจกษในจรรยาบรรณที่ดีของคน กทท.	แก้ไข W1				
HRSO5: บุคลากร HR มีขีดความสามารถเครื่องมือและสภาพแวดล้อมที่ดี	แก้ไข W5				
HRSO6: บุคลากรเติบโตตรงสายงาน	แก้ไข W5				
HRSO7: ผู้สมัครงานแข่งขันอย่างเป็นธรรม	แก้ไข W5				
HRSO8: เครือข่ายภายนอกให้ความร่วมมือ	แก้ไข W5				

13.20 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ

ปัจจัยภายนอกที่กำลังสร้างกระแสในการพัฒนาภาครัฐ คือ **แนวคิดในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM)** ที่มุ่งเน้นการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐด้วยกลไกตลาด ซึ่งจะนำไปสู่ความสนใจในความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ส่งผลให้เกิดแนวคิดการมุ่งเน้นประชาชนเป็นหลัก (People Focus) แนวคิดหนึ่ง และ อีกแนวคิดหนึ่งคือ **แนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance, NPG)** ที่มุ่งเน้น **การร่วมการงาน (Collaboration)** ของหลากหลายภาคส่วนภายนอกที่ห้อมล้อมอยู่ (ในบริบทของแนวคิด NPM ข้างต้น คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้า) ในการดำเนินภารกิจของหน่วยงานภาครัฐนั้นๆ ด้วยความรับผิดชอบร่วมกัน เสมือนกับการให้บริการตนเองให้มากขึ้น ลดการอุปถัมภ์โดยตรงจากภาครัฐเพียงอย่างเดียว สร้างแนวโน้มในการลดขนาดของหน่วยงานภาครัฐให้เล็กลงอย่างฉับไว และสร้างสังคมให้ใหญ่ขึ้นในอัตราเดียวกัน โดยทั้งสองแนวคิดมีเจตนารมณ์เพื่อการปรับเปลี่ยนจากบริบทของ **การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration)** ที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ไปสู่การให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบต่อผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น ทั้งยังเน้นการมุ่งประยุกต์ **หลักคุณธรรมและนิติธรรม** ไปสู่การบริหารภาครัฐ โดยสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทุกระดับและสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสและความพร้อมรับผิด

แนวคิดทั้งสองเป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้สร้างกระแสให้ กกท. ต้องปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ โดยในช่วง พ.ศ. 2566-2570 นี้ กกท. ได้เริ่มผสมผสานแนวคิด NPM เข้าในแผนยุทธศาสตร์ โดยจะเห็นได้จากการมุ่งนำข้อได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางการกีฬาและการเป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมและพัฒนาด้านการกีฬาและอุตสาหกรรมกีฬาของประเทศ กอปรกับความสามารรถพิเศษ (Core Competency) ของบุคลากร ในด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา การมีทักษะพิเศษด้านการจัดการแข่งขัน และการมีแบรนด์ที่เข้มแข็ง ในการสร้างแพ็คเกจที่จะเป็นที่สนใจแก่สาธารณะชนเพื่อเปิดให้บริการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และในขณะเดียวกันเพื่อเพิ่มผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจให้ กกท. อย่างก้าวกระโดดภายใต้กลไกตลาดเสรีมากกว่าการผูกขาด ทั้งนี้การให้บริการของ กกท. มิได้จำกัดการขยายขอบเขตไปสู่การบริการด้านอนุญาโตตุลาการ ด้านการสาธารณสุข และด้านกฎหมาย ที่ กกท. ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องควบคู่กับกิจกรรมหลักด้านการส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาของประเทศ

หากพิจารณาการกำหนด **ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กกท. (Strategic Positioning)** ที่ต้องการปรับจากผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและกำกับดูแลมาตรฐานการบริหารของสมาคมกีฬา มาเป็นตัวกลางในการประสานงานเชื่อมต่อระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงานผ่านแพลตฟอร์มของ กกท. แล้วอาจพิจารณาได้ว่า กกท. เริ่มมีเจตนารมณ์ในการประยุกต์แนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) ในการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมของ กกท. โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้สมาคมกีฬา และ กกท. ร่วมกันหารายได้จากแหล่งอื่นนอกเหนือจากงบประมาณรัฐบาลและกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ซึ่งเป็นจุดยืนที่สำคัญยิ่งในแผนยุทธศาสตร์ กกท. ประจำปี 2566-2570 อย่างไรก็ตาม กกท. ต้องวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงในมิติของความขัดแย้งในผลประโยชน์อย่างเข้มข้นควบคู่กันไป

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวดที่ 6 มาตรา 71 ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่สะท้อนเจตนารมณ์ของผู้ทรงอำนาจอธิปไตย ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่อยู่อาศัย สุขภาพ ส่งเสริม

และพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพและความสามารถสูง ช่วยเหลือ บำบัดฟื้นฟู ผู้ด้อยโอกาส และจัดสรรงบประมาณให้ ดังนี้ การบริหารทุนมนุษย์ฯ ของ กกท. จึงควรให้ความสำคัญกับเจตนารมณ์ ของรัฐธรรมนูญด้านการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน การสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและความสามารถสูง ควบคู่กับเจตนารมณ์ ของการส่งเสริมและพัฒนากีฬาไปสู่ความเป็นเลิศซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ กกท. พ.ศ. 2566-2670

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนระดับรองลงมาจากรัฐธรรมนูญฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** และ **ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ** ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้งสองล้วนเกี่ยวข้องกับบุคลากร กกท. ที่จะมีส่วน ผลักดันให้การพัฒนาเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ชาติทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความต้องการให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม บุคลากร ภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาประเทศ การกระจายอำนาจสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่น ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดทุจริตและประพฤติมิชอบ กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่างๆ และมีเท่าที่จำเป็น เป็นต้น

โมเดลไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) ในวาระที่ 1 การเตรียมคนไทย 4.0 เพื่อก้าวสู่โลกที่หนึ่ง มีประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากร บุคคลที่สำคัญ คือ **การพัฒนาสู่แรงงาน 4.0 ที่มีความรู้และทักษะสูง** ซึ่งในการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาทักษะและอาชีพ เป็น ประเด็นที่สำคัญเพื่อรองรับพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ ในประเด็นนี้ ยังได้ระบุทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้นและทักษะที่มี ความสำคัญน้อยลงในอนาคต อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์แนวทางการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ของ กกท. ต่อไป

- ทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้น – ความสามารถในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงได้ การคิดอย่างเป็นระบบ การแก้ปัญหาที่มีความ ซับซ้อน ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการข้อมูล ความชำนาญด้านการจัดการกระบวนการ
- ทักษะที่มีความสำคัญน้อยลง – ทักษะด้านสังคม ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากร ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ทักษะ ความสามารถทางกายภาพ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 ครอบคลุม 4 มิติ ซึ่งมิติที่สำคัญต่อการบริหารทุนมนุษย์คือ มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ โดยได้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ไว้ใน **หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่ง เร็ย่นรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา แห่งอนาคต** จำนวน 4 เป้าหมาย และ 3 กลยุทธ์ และ **หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน** จำนวน 2 เป้าหมาย และ 4 กลยุทธ์ ซึ่งต้องการให้คนไทยได้รับการพัฒนาอย่าง เต็มศักยภาพในทุกช่วงวัย มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ มีคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม ฉับพลันของโลกสามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข กำลังคนมี สมรรถนะสูง สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย และสามารถ สร้างงานอนาคต การบริการภาครัฐมีคุณภาพ เข้าถึงได้ ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง และคล่องตัว

แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2565-2570) ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาไว้ 5 ประเด็น ทั้งนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทุนมนุษย์ ของ กกท. คือส่วนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการกีฬาสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้มุ่งเน้น **การกระจายอำนาจ ขีด ความสามารถ และทรัพยากรสู่ภูมิภาคระดับจังหวัดให้มากขึ้น**

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี มีบริบทที่เกี่ยวข้องกับการแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ กกท. ได้แก่มิติของบทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน ที่กำหนดให้ **ทบทวนโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอ บริหารจัดการองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม และพัฒนาจิตสำนึกในการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน** รวมทั้งในมิติที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ต้องสร้างขีดความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ในการทำงานเพื่อความคล่องตัว และการบูรณาการสร้างเป็น Smart City และสำคัญคือมิติของการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ กกท. คณะอนุกรรมการด้านต่างๆ ผู้ว่าฯ และรองผู้ว่าฯ เป็นสำคัญ

คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ปี 2565 ได้จำแนกหัวข้อในมิติ การบริหารทุนมนุษย์ เป็น 4 หัวข้อคือ

(๑) **ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์** ประกอบด้วย

- คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)

(๒) **การบริหารทุนมนุษย์** ประกอบด้วย

- อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5)
- ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)

(๓) **การพัฒนาทุนมนุษย์** ประกอบด้วย

- การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15)
- การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)

(๔) **สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์** ประกอบด้วย

- ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลง/จรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
- เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2)
- ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3)
- บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)

ผลการประเมินผลการดำเนินงาน กกท. ปี 2564

การจัดทำแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ฯ ในครั้งนี้ ได้ใช้คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง) ปี 2565 รวมทั้งผลการประเมินผลการดำเนินงาน กกท. ปี 2564 และประเด็นสะท้อนกลับ ในการกำหนดทิศทางและสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุ กำหนดแนวทางบนข้อมูลที่รอบด้าน นำไปวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษ ของการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญ เพื่อนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทุนมนุษย์ฯ นี้ ได้กำหนดให้ผู้ประเมินผลการดำเนินงานของ กกท. หรือ สคร. เป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจำนวนทั้งสิ้น 8 ราย โดยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการตอบสนองให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

ผู้มีอิทธิพลต่อองค์กร หากผู้มีอิทธิพลต่อองค์กรละเลยหรือไม่เข้าใจในหลักการ ค่านิยม และวิธีปฏิบัติในการบริหารคนกับองค์กรของ กกท. อาจมุ่งแสดงความต้องการต่อองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อเฉพาะตนเองและพวกพ้องเพียงอย่างเดียว จำเป็นที่ กกท. ต้องมีขีดความสามารถในการสร้างข้อกำหนดและเกณฑ์การตัดสินใจในประเด็นที่มีความเสี่ยงต่อการแทรกแซง เพื่อลดการใช้วิจารณญาณของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องลงให้เหลือน้อยที่สุด รวมทั้งต้องสร้างค่านิยมที่ทำให้บุคลากร กกท. ทุกระดับ ยึดมั่นในจรรยาบรรณและจริยธรรม และกล้าปฏิเสธการร้องขอที่อาจเป็นการละเมิด

13.21 สรุปปัจจัยภายในที่สำคัญ

การสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยภายใน จากผู้ว่าการ รองผู้ว่าการทั้ง 6 ท่าน รวมทั้งอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 1 ท่าน และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง 3 ท่าน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

คน กทท. มีค่านิยมที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ที่ต้องค้นหาและนำมาบริหารจัดการเพื่อหาจุดสมดุลระหว่างค่านิยมที่ต้องยึดถือไว้กับกรอบทฤษฎีที่ต้องปฏิบัติจุดใหม่ ที่เคลื่อนไปทางกรอบทฤษฎีมากขึ้น ลดการยึดถือความเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร และที่สำคัญที่สุด ต้องมีการบ่งชี้นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกระบวนการทำงานในปัจจุบัน ที่เป็นอุปสรรคหรือขัดแย้งต่อค่านิยม VRSAT เพื่อการบริหารจัดการให้สอดคล้องยิ่งขึ้น ทั้งนี้ กทท. จะต้องนำหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ และนิติธรรมไปสู่การบริหารงานและการดำเนินงานในทุกภาคส่วนขององค์กร ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดในการบริหารงาน โดยจัดทำเป็นแผนการสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการ (Integrated Change Management Program) ที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) รุ่นใหม่เป็นผู้รับผิดชอบในการนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติจริงภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ ริเริ่มดำเนินกระบวนการการสร้างการรับรู้ ปรับเปลี่ยนแนวคิด และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน กทท. ในด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ ความโปร่งใส และวินัยการทำงาน รวมทั้งต้องดำเนินการสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริงในกรณีที่มีการละเมิดในมิติดังกล่าว การบริหารจัดการต่อข้อร้องเรียน และ/หรือ บัตรสนเท่ห์ รวมทั้งต้องสร้างกฎเกณฑ์ในการลงโทษเพื่อไม่ให้เกิดการละเมิดกลายเป็นแบบอย่างหรือค่านิยมองค์กรที่มีคนลอกเลียนแบบ

ผู้ว่าการ จำเป็นต้องมีบทบาทในกระบวนการสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง มากขึ้นกว่าเดิม ที่จะต้องเป็นองค์ประกอบหนึ่งของคณะกรรมการฯ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องปรับปรุงเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อลดการใช้วิจารณ์ญาณส่วนบุคคล และลดผลกระทบจากการแทรกแซงจากผู้มีอิทธิพลภายนอก นอกจากนี้ยังต้องสื่อสารภายในต่อพนักงานในลักษณะ Town Hall เป็นประจำทุกเดือน เพื่อสร้างความกระฉับกระเฉงและความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินภารกิจของ กทท.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังขาดผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพ ที่จะต้องมีขีดความสามารถในการเป็นที่ปรึกษาให้กับทุกฝ่าย/สำนัก สามารถถ่ายทอดกรอบทฤษฎีและเทคนิคต่างๆ ในการบริหารทุนมนุษย์ ทั้งด้านการบริหาร การพัฒนา และการบูรณาการด้านการบริหารคนกับองค์กรอย่างครบวงจร ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และอย่างจริงจังให้มากขึ้นกว่าเดิมอย่างมีนัยสำคัญ โดยการจัดทำแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการ จะต้องคำนึงถึงขีดความสามารถในการนำสู่การปฏิบัติได้จริงของบุคลากรในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นสำคัญ และจะต้องจัดทำแผนการปรับแต่งขีดความสามารถเพื่อให้ กทท. สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อยู่เสมอ

ทุกฝ่าย/สำนัก ภายใน กทท. ต้องมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อการบริหารทุนมนุษย์ในขอบเขตที่ตนได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการให้มากขึ้น ที่จะต้องร่วมกันเป็นทีมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในอย่างใกล้ชิด

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเฝ้าดู วิเคราะห์ และเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมทั้งกรอบอัตรากำลังของทุกหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอทันต่อเหตุการณ์ ที่จะต้องดำเนินการตามพลวัตของยุทธศาสตร์องค์กรที่กำหนดให้ในแต่ละช่วงเวลา แผนการเกษียณอายุของบุคลากรและเกณฑ์การบรรจุบุคลากรทดแทน ที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถของกลุ่มผู้ช่วยที่ปฏิบัติหน้าที่กระจายอยู่ในฝ่ายต่างๆ หลักเกณฑ์การบริหารสายอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

(การบริหารจัดการ Executive Pool อย่างต่อเนื่อง) และที่สำคัญตามแนวโน้มการลดขนาดของ กกท. ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐที่กำลังปรับเปลี่ยนไปสู่การจ้างเหมาบริการ การร่วมการทำงานกับภาคเอกชน มากขึ้นเป็นต้น

การส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเสนอความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ และการมุ่งสร้างกระบวนการและกลไกในการนำแนวคิดสร้างสรรค์เหล่านี้ ลงสู่การสร้างนวัตกรรมด้านการกีฬาให้ได้ เป็นสิ่งที่ กกท. ต้องมุ่งดำเนินการให้มีความแตกต่าง ซึ่งจากอดีตจนถึงปัจจุบันนั้น คน กกท. มีแนวคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอในหลากหลายมิติและเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง แต่ยังไม่สามารถถ่ายทอดแนวคิดริเริ่มที่ดีเหล่านี้เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบในมิตินั้นๆ แสดงตนเป็นเจ้าของเรื่องในการนำลงสู่การทำให้บังเกิดเป็นรูปธรรมได้เลย

การสร้างทีมงานเพื่อการดำเนินกิจการด้านธุรกิจกีฬาเพื่อหวังผลกำไรในรูปตัวเงินอย่างครบวงจร เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ กกท. ต้องสร้างขึ้นใหม่เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการหารายได้และบริการด้านการกีฬาและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ กกท. ต้องมุ่งปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการทำงาน ให้มีความคล่องตัว ต่อการหารายได้ และการบริการมวลชน

พนักงาน กกท. ไม่สันทัดในการจัดทำเอกสารเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้ฝ่ายต่างๆ ยังไม่มีขีดความสามารถในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างพร้อมเพรียงกัน

เนื่องจากกองทุนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ได้เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมกีฬามากขึ้น เปิดโอกาสให้หน่วยงานใน กกท. สามารถเพิ่มบทบาทในการกำกับดูแลและประเมินผลสมาคมกีฬาตามกฎหมายอย่างรัดกุมมากยิ่งขึ้น บทบาทในการบริหารสินทรัพย์เพื่อหารายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนภูมิภาค และบทบาทในการตรวจสอบภายในและการกำกับดูแลที่ดี ที่ต้องขยายขอบเขตไปในการตรวจสอบให้ได้ในทุกมิติ

การกำหนดอัตราค่าจ้างต้องประเมินจากแนวโน้มและความเสี่ยงด้านการได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีจากรัฐบาลและจากกองทุนฯ ไม่ใช่กำหนดจากแผนการของงบประมาณ

กกท. มีความจำเป็นในการพัฒนาและประยุกต์ดิจิทัลเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ เชื่อมโยงกับ ERP ที่มีอยู่ รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งนักวิเคราะห์ระบบ นักพัฒนาระบบ และภายในหน่วยงานผู้ใช้ระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนความเชื่อ แนวคิด และกระบวนการสรรหาบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ รวมทั้งแนวคิดและการปฏิบัติในการจ้างเหมาบริการ (Outsource) ในมิติที่ไม่ได้เป็นขีดความสามารถหลักขององค์กร

การเริ่มดำเนินแนวคิดในการลดขนาดของ กกท. ลง เช่นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจ จากการทำ กกท. เป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่การใช้การจ้างเหมาเอกชน ซึ่งสามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ลดต้นทุน สามารถควบคุมทรัพยากรและค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ กกท. ต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดและบทบาทของตนเองไปสู่การมุ่งดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชนในการดำเนินงานตามภารกิจ เพื่อให้สามารถลดอัตราค่าจ้างคนลงจากเดิมที่ได้มุ่งเน้นการจำแนกงาน (Horizontal/Vertical Job Specialization) มาโดยตลอดทำให้มีจำนวนงานมากเกินไปกว่าจำนวนที่เหมาะสม

