NSDF
กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
NATIONAL SPORTS DEVELOPMENT FUND

# แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

## ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓)

และ

# แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

## ประจำปี ๒๕๗๐



## คำนำ

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติกำลังก้าวเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนผ่านเชิงบทบาทครั้งสำคัญที่สุดนับแต่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ กำหนดให้กองทุนฯ เปลี่ยนจาก “แหล่งทุน” เป็น “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศที่ทุกบาทพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ โปร่งใส เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล” ภายใต้แผนที่นำทาง ๔ ปีและกรอบ ๕T Transformation ของผู้จัดการกองทุน ซึ่งตั้งเป้าหมายไว้ว่า “สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า” การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรของกองทุนฯ มีสมรรถนะ แรงจูงใจ และโอกาสที่สอดรับกับบทบาทใหม่และระบบบริหารคนขององค์กรได้รับการออกแบบให้รักษาคนเก่งไว้ได้จริง

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) และจัดทำ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓) พร้อม แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ กรอบกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง และหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสมัยใหม่ การจัดทำใช้แนวทางเชิงระบบที่เริ่มจากการวินิจฉัยแก่นปัญหาบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรทุกสถานะการจ้างในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ ผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้างที่ผ่านการรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และเอกสารเชิงนโยบายและกฎหมาย แล้วจึงนำไปสู่การออกแบบยุทธศาสตร์ กรอบสมรรถนะ แผนกำลังคน ตัวชี้วัด และโครงการที่ระบุผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และระดับอำนาจดำเนินการอย่างเป็นจริง

รายงานประกอบด้วย ๔ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนที่ ๒ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ส่วนที่ ๓ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ และส่วนที่ ๔ การเปรียบเทียบแผนฉบับเดิมกับฉบับใหม่

คณะผู้จัดทำขอขอบคุณผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติที่ให้ทิศทางและการสนับสนุน ผู้บริหารและบุคลากรทุกท่านที่ให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยผ่านการสำรวจและการรับฟังความคิดเห็น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เอื้อเฟื้อเอกสาร คณะผู้จัดทำหวังว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นก้าวแรกของการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรของกองทุนฯ สัมผัสได้ และเป็นรากฐานให้กองทุนฯ เป็นองค์กรที่คนเก่งเลือกร่วมงาน เติบโตได้จริง และภาคภูมิใจในการสร้างคุณค่าให้กีฬาของชาติอย่างยั่งยืน

**คณะผู้จัดทำ**

กันยายน ๒๕๖๙

# สารบัญ

หน้า

คำนำ ..... ก

สารบัญ ..... ข

สารบัญรูป ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

บทสรุปผู้บริหาร ..... ๑

ส่วนที่ ๑ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Gap Analysis Report) ..... ๗

บทที่ ๑ บทนำ ..... ๗

๑.๑ หลักการและเหตุผล ..... ๘

๑.๒ วัตถุประสงค์ ..... ๒๑

บทที่ ๒ การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ..... ๒๓

๒.๑ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ..... ๒๓

๒.๒ ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๖ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ..... ๒๙

๒.๓ ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๙ ..... ๓๔

๒.๔ แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (กรอบ ๕T Transformation) ..... ๔๐

๒.๕ กรอบกฎหมาย ข้อบังคับ และเกณฑ์การกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๔๑

๒.๖ สรุปข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสาร ..... ๔๔

บทที่ ๓ การวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์อัตลักษณ์ และการกำหนดสมรรถนะหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๔๖

๓.๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ..... ๔๖

๓.๒ การวิเคราะห์อัตลักษณ์องค์กรและการกำหนดสมรรถนะหลัก ..... ๕๕

๓.๓ สรุปผลการวิเคราะห์และนัยต่อการวิเคราะห์ช่องว่าง ..... ๖๒
บทที่ ๔ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ..... ๖๓
๔.๑ มิติที่ ๑ ช่องว่างด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment Gap) ..... ๖๓
๔.๒ มิติที่ ๒ ช่องว่างด้านสมรรถนะ (Competency Gap) ..... ๖๕
๔.๓ มิติที่ ๓ ช่องว่างด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ..... ๖๘
๔.๔ มิติที่ ๔ ช่องว่างจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (External Environment Gap) .. ๗๐
๔.๕ สรุปผลการวิเคราะห์ช่องว่างแบบองค์รวมและการจัดลำดับความสำคัญ ..... ๗๒
๔.๖ ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๗๗
๔.๗ สรุปส่วนที่ ๑ ..... ๗๙
ส่วนที่ ๒ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ . ๘๐
บทที่ ๑ บทนำ ..... ๘๐
๑.๑ หลักการและเหตุผล ..... ๘๐
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๘๓
๑.๓ ประโยชน์ที่จะได้รับ ..... ๘๔
๑.๔ ขอบเขตและระยะเวลาของแผน ..... ๘๔
๑.๕ กระบวนการจัดทำแผนและการมีส่วนร่วม ..... ๘๙
๑.๖ กลไกการกำกับดูแล ติดตาม และทบทวนแผน ..... ๙๐
บทที่ ๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๙๒
๒.๑ วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๙๒
๒.๒ พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๙๓
๒.๓ ค่านิยมองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล ..... ๙๔
๒.๔ เป้าประสงค์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๙๖
๒.๕ แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) ..... ๙๗
๒.๖ สรุปสาระสำคัญของบท ..... ๑๐๒

บทที่ ๓ กรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ..... ๑๐๔
๓.๑ โครงสร้างของกรอบสมรรถนะและมาตรวัดระดับความเชี่ยวชาญ ..... ๑๐๔
๓.๒ สมรรถนะหลักและระดับที่คาดหวังรายระดับตำแหน่ง ..... ๑๐๖
๓.๓ สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงานวิชาชีพ (Functional Competency) ..... ๑๐๗
๓.๔ สมรรถนะผู้นำและมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ..... ๑๑๑
๓.๕ การประเมินสมรรถนะและการนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในระบบทรัพยากรบุคคล ..... ๑๑๓
๓.๖ สรุปสาระสำคัญของบท ..... ๑๑๔
บทที่ ๔ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๑๑๕
๔.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ (HR-S๑) การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบองค์กร ..... ๑๑๖
๔.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (HR-S๒) การปฏิรูปผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน ..... ๑๑๘
๔.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ (HR-S๓) การบริหารผลงานที่เป็นธรรมและภาวะผู้นำการบริหารคน ๑๒๑
๔.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ (HR-S๔) การสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ ..... ๑๒๓
๔.๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ (HR-S๕) การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล HR และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง ..... ๑๒๕
๔.๖ ภาพรวมยุทธศาสตร์ ลำดับการดำเนินการ และเงื่อนไขความสำเร็จ ..... ๑๒๘
บทที่ ๕ แผนการบริหารอัตรากำลังและการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ..... ๑๓๑
๕.๑ หลักการและกระบวนการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ ..... ๑๓๑
๕.๒ สถานะกำลังคนปัจจุบันและข้อมูลฐานที่ต้องจัดเก็บ ..... ๑๓๒
๕.๓ การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนตามกลุ่มงานวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๑๓๔
๕.๔ แผนอัตรากำลังรายปี พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๑๓๗
๕.๕ ตำแหน่งวิกฤตและแผนสืบทอดตำแหน่ง ..... ๑๓๘
๕.๖ ระบบบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ..... ๑๓๙
๕.๗ ความเสี่ยงของแผนกำลังคนและมาตรการรองรับ ..... ๑๔๑
บทที่ ๖ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระยะยาว พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๑๔๓

๖.๑ หลักการออกแบบระบบตัวชี้วัด ..... ๑๔๓
๖.๒ โครงสร้างตัวชี้วัด ๓ ระดับ ..... ๑๔๓
๖.๓ ตัวชี้วัดหลักของแผนและเป้าหมายรายปี ..... ๑๔๕
๖.๔ พจนานุกรมตัวชี้วัดหลัก ..... ๑๔๗
๖.๕ ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์กองทุนฯ และเกณฑ์การกำกับดูแล ..... ๑๔๙
๖.๖ กลไกการติดตาม ประเมินผล และรายงาน ..... ๑๕๐
๖.๗ การทบทวนเป้าหมายและเงื่อนไขการปรับแผน ..... ๑๕๒
๖.๘ สรุปสาระสำคัญของส่วนที่ ๒ ..... ๑๕๒
ส่วนที่ ๓ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๑๕๓
บทที่ ๑ ภาพรวมแผนปฏิบัติการ ..... ๑๕๓
๑.๑ เป้าหมายของปีแห่งการวางรากฐาน ..... ๑๕๓
๑.๒ หลักการจัดชุดโครงการปีแรก ..... ๑๕๔
๑.๓ ชุดโครงการและงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๑๕๕
๑.๔ แผนที่นำทาง ๑๒ เดือน ..... ๑๖๑
๑.๕ แผน ๑๒๐ วันแรก ..... ๑๖๒
๑.๖ กลไกบริหารแผนปฏิบัติการ ด่านตรวจ และการรายงาน ..... ๑๖๔
๑.๗ ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการและมาตรการรองรับ ..... ๑๖๕
บทที่ ๒ รายละเอียดแผนปฏิบัติการรายโครงการ ..... ๑๖๖
สรุปงบประมาณและกรอบเวลารวมของแผนปฏิบัติการ ..... ๑๙๙
สรุปส่วนที่ ๓ ..... ๒๐๒
ส่วนที่ ๔ การเปรียบเทียบแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับเดิม (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) กับฉบับใหม่ (พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓) ..... ๒๐๓
บทที่ ๑ บทนำและบริบทการเปลี่ยนแปลง ..... ๒๐๓
๑.๑ บริบทและปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ..... ๒๐๓
๑.๒ ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงใน ๑๕ ประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ..... ๒๐๓
บทที่ ๒ การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ..... ๒๐๖

๒.๑ การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ ..... ๒๐๖
๒.๒ การเปรียบเทียบพันธกิจ ..... ๒๐๖
๒.๓ การเปรียบเทียบค่านิยมองค์กร ..... ๒๐๗
บทที่ ๓ การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน ..... ๒๐๘
๓.๑ ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ..... ๒๐๘
๓.๒ การเปรียบเทียบรายละเอียดรายยุทธศาสตร์ ..... ๒๐๙
บทที่ ๔ การเปรียบเทียบกรอบสมรรถนะและระบบการพัฒนาบุคลากร ..... ๒๑๒
๔.๑ การเปรียบเทียบกรอบสมรรถนะ ..... ๒๑๒
บทที่ ๕ การเปรียบเทียบตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ ..... ๒๑๔
บทที่ ๖ สรุปสาระสำคัญและนัยสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ..... ๒๑๖
๖.๑ สาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ..... ๒๑๖
๖.๒ ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนใหม่ ..... ๒๑๖
๖.๓ ความเสี่ยงและแนวทางบรรเทาผลกระทบ ..... ๒๑๗

## สารบัญรูป

**รูปที่ ๑** ข้อค้นพบสำคัญของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ๒
**รูปที่ ๒** ภาพรวมแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ (ระยะเวลา ๔ ปี) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์สำคัญ กรอบงบประมาณของแผน และเป้าหมายสำคัญปี ๒๕๗๓ ..... ๔
**รูปที่ ๓** โครงสร้างอำนาจ ๓ ระดับด้านการบริหารงานบุคคลของกองทุนฯ ..... ๙
**รูปที่ ๔** การเปลี่ยนผ่านบทบาทกองทุนฯ และพันธะด้านทรัพยากรบุคคลตามยุทธศาสตร์ที่ ๕ ..... ๑๑
**รูปที่ ๕** ผลสำรวจความผูกพันของบุคลากร ๒๕๖๙ จำแนกเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ..... ๑๕
**รูปที่ ๖** วงจรการสูญเสียบุคลากรของกองทุนฯ ..... ๑๗
**รูปที่ ๗** กรอบแนวคิดและเลนส์ที่ใช้ในการทบทวนแผน ..... ๒๐
**รูปที่ ๘** เส้นเวลาของแผน HR ๔ ฉบับและการขยายกำลังคน พ.ศ. ๒๕๖๕–๒๕๗๐ ..... ๒๔
**รูปที่ ๙** โครงสร้างงบประมาณแผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๙ ..... ๒๘
**รูปที่ ๑๐** ภูเขาน้ำแข็งของความสำเร็จเชิงปริมาณ ..... ๓๒
**รูปที่ ๑๑** จากยุทธศาสตร์กองทุนฯ ๕ ประเด็นสู่บทบาทใหม่ที่ต้องการ ..... ๓๕
**รูปที่ ๑๒** แผนที่อำนาจอนุมัติและเส้นทางอนุมัติ ๓ เส้นทาง ..... ๔๔
**รูปที่ ๑๓** ความสอดคล้องขององค์ประกอบ ๗S แบบสัญญาณไฟ ..... ๔๘
**รูปที่ ๑๔** สรุป SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๕๒
**รูปที่ ๑๕** สนามพลังของการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล ..... ๕๔
**รูปที่ ๑๖** อัตลักษณ์ที่ประกาศกับอัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริงตามกรอบ Cultural Web ..... ๕๗
**รูปที่ ๑๗** สมรรถนะหลัก N S D F และระดับความเชี่ยวชาญ ๔ ระดับ ..... ๖๐
**รูปที่ ๑๘** ช่องว่างผลการปฏิบัติงานตามแบบจำลองของ Gilbert ..... ๖๙
**รูปที่ ๑๙** แผนที่ความร้อนของช่องว่าง ๑๐ มิติ ..... ๗๕
**รูปที่ ๒๐** เมทริกซ์จัดลำดับความสำคัญ ๔ กลุ่ม ..... ๗๖
**รูปที่ ๒๑** จากช่องว่าง ๑๐ มิติสู่ทิศทางเชิงนโยบาย ๕ ประการ ..... ๗๘
**รูปที่ ๒๒** ระยะการดำเนินการ ๔ ปีของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ กรอบงบประมาณโครงการ และเป้าหมายสำคัญรายปี ..... ๘๙
**รูปที่ ๒๓** โครงสร้างการกำกับดูแล ติดตาม และรายงานผลของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๙๑
**รูปที่ ๒๔** การแปลงค่านิยม NSDF เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลที่รองรับ ..... ๙๖
**รูปที่ ๒๕** แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๙๙

**รูปที่ ๒๖** ระดับความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้านกับประเด็นยุทธศาสตร์กองทุนฯ ๕ ประเด็น..... ๑๐๒
**รูปที่ ๒๗** โครงสร้างกรอบสมรรถนะ ๓ กลุ่มของกองทุนฯ และมาตรวัดระดับความเชี่ยวชาญ ๔ ระดับ ..... ๑๐๖
**รูปที่ ๒๘** กลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่มและแหล่งปิดช่องว่างสมรรถนะหลักของแต่ละกลุ่ม..... ๑๑๐
**รูปที่ ๒๙** มาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ๖ ข้อ (People Leadership Standard) . ๑๑๓
**รูปที่ ๓๐** สถาปัตยกรรมยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน ๔ เสาหลักบนรากฐานข้อมูลและวัฒนธรรม..... ๑๑๕
**รูปที่ ๓๑** ค่าฐานปี ๒๕๖๙ และเส้นทางเป้าหมายรายปีของตัวชี้วัดสำคัญด้านผลตอบแทน ความเป็นธรรม ความก้าวหน้า และความเต็มใจแนะนำองค์กร ..... ๑๒๙
**รูปที่ ๓๒** กระบวนการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ขั้นตอนและทางเลือกการได้มาซึ่งสมรรถนะ ๔ ทาง ..... ๑๓๒
**รูปที่ ๓๓** ฉากทัศน์อัตรากำลัง ๒ แบบตามระดับอำนาจที่ได้รับ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓..... ๑๓๖
**รูปที่ ๓๔** การระบุผู้มีศักยภาพสูงด้วยตารางเก้าช่องและวงจรการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เชื่อมกับแผนสืบทอดตำแหน่ง..... ๑๔๑
**รูปที่ ๓๕** โครงสร้างตัวชี้วัดของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓ ระดับ ผู้ใช้ และความถี่ในการรายงาน ..... ๑๔๔
**รูปที่ ๓๖** ภาพจำลองกระดานข้อมูลกำลังคนสำหรับกลไกกำกับด้านคนและเกณฑ์สัญญาณเตือน ๖ ประการ..... ๑๕๑
**รูปที่ ๓๗** โครงการ ๑๕ โครงการตามแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จำแนกตามกลุ่มความสำคัญและสัดส่วนงบประมาณ ..... ๑๖๐
**รูปที่ ๓๘** แผนที่นำทางการดำเนินงานรายไตรมาสของแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๑๖๒
**รูปที่ ๓๙** แผน ๑๒๐ วันแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐..... ๑๖๔

## สารบัญตาราง

**ตารางที่ ๑** สรุปยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน มาตรการสำคัญ และระดับอำนาจดำเนินการ ..... ๓
**ตารางที่ ๒** ตัวชี้วัดหลักของแผนที่คัดเลือก ค่าฐาน และเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ ..... ๕
**ตารางที่ ๓** ข้อค้นพบสำคัญจากการสำรวจความผูกพันของบุคลากรกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (มิถุนายน ๒๕๖๙, ผู้ตอบ ๕๙ คน) ..... ๑๓
**ตารางที่ ๔** โครงสร้างแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จำแนกตามยุทธศาสตร์ งบประมาณ และลักษณะของตัวชี้วัด ..... ๒๕
**ตารางที่ ๕** ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ จำแนกตามยุทธศาสตร์ HR และผลลัพธ์ที่ยังไม่ได้วัด ..... ๓๐
**ตารางที่ ๖** การถอดบทเรียนจากผลการดำเนินงาน สาเหตุรากเหง้า และแนวทางการวางแผนใหม่ ๓๒
**ตารางที่ ๗** การวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะและบทบาทด้านทรัพยากรบุคคลจำแนกตามยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๓๖
**ตารางที่ ๘** การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่ยุทธศาสตร์ต้องการ และกลไก HR ที่ต้องเปลี่ยน ..... ๓๙
**ตารางที่ ๙** แผนที่อำนาจอนุมัติเบื้องต้นสำหรับมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ ..... ๔๓
**ตารางที่ ๑๐** การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบ McKinsey ๗S๔๗
**ตารางที่ ๑๑** การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบ PESTLE ..... ๔๙
**ตารางที่ ๑๒** สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๕๐
**ตารางที่ ๑๓** การสังเคราะห์ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย TOWS Matrix ..... ๕๔
**ตารางที่ ๑๔** การวิเคราะห์อัตลักษณ์องค์กรตามกรอบ Cultural Web เปรียบเทียบอัตลักษณ์ที่ประกาศกับอัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริง ..... ๕๕
**ตารางที่ ๑๕** สมรรถนะหลักของบุคลากรกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ นิยาม ระดับความเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดพฤติกรรม ..... ๕๘
**ตารางที่ ๑๖** การวิเคราะห์ช่องว่างด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างแผน HR ฉบับปัจจุบันกับยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับใหม่ ..... ๖๔
**ตารางที่ ๑๗** การวิเคราะห์ช่องว่างด้านสมรรถนะของบุคลากรกองทุนฯ จำแนกตามกลุ่มสมรรถนะ ..... ๖๖

**ตารางที่ ๑๘** การวิเคราะห์ช่องว่างด้านผลการปฏิบัติงานตามแบบจำลองวิศวกรรมพฤติกรรมของ Gilbert..... ๖๘
**ตารางที่ ๑๙** การวิเคราะห์ช่องว่างจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกและความพร้อมของกองทุนฯ ..... ๗๑
**ตารางที่ ๒๐** สรุปผลการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์แบบองค์รวม (Gap Summary Matrix) จำแนกตามมิติการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๗๒
**ตารางที่ ๒๑** การจัดลำดับความสำคัญของช่องว่างตามผลกระทบและความเป็นไปได้ในการดำเนินการ..... ๗๕
**ตารางที่ ๒๒** ขอบเขตเนื้อหาของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ จำแนกตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และระดับอำนาจดำเนินการ..... ๘๕
**ตารางที่ ๒๓** ระยะการดำเนินการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ จุดเน้น เป้าหมายสำคัญ และกรอบงบประมาณเบื้องต้น ..... ๘๖
**ตารางที่ ๒๔** ค่านิยมองค์กร NSDF ความหมายเชิงพฤติกรรม และกลไกด้านทรัพยากรบุคคลที่รองรับ ..... ๙๔
**ตารางที่ ๒๕** เป้าประสงค์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก ค่าฐาน และเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ ..... ๙๗
**ตารางที่ ๒๖** แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓..... ๙๘
**ตารางที่ ๒๗** ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับประเด็นยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓..... ๑๐๐
**ตารางที่ ๒๘** โครงสร้างกรอบสมรรถนะของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ..... ๑๐๔
**ตารางที่ ๒๙** ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังจำแนกตามระดับตำแหน่ง ..... ๑๐๖
**ตารางที่ ๓๐** สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงานวิชาชีพ ระดับเป้าหมาย และแหล่งปิดช่องว่าง..... ๑๐๘
**ตารางที่ ๓๑** สมรรถนะผู้นำ ๖ ด้าน และระดับที่คาดหวังจำแนกตามระดับผู้นำ ..... ๑๑๑
**ตารางที่ ๓๒** มาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมขั้นต่ำ และหลักฐานที่ใช้ประเมิน ..... ๑๑๒
**ตารางที่ ๓๓** การนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล..... ๑๑๓
**ตารางที่ ๓๔** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๑ ..... ๑๑๖
**ตารางที่ ๓๕** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๑ ..... ๑๑๗
**ตารางที่ ๓๖** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๒ ..... ๑๑๘
**ตารางที่ ๓๗** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๒ ..... ๑๑๙
**ตารางที่ ๓๘** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๓ ..... ๑๒๑

**ตารางที่ ๓๙** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๓ ..... ๑๒๒
**ตารางที่ ๔๐** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๔ ..... ๑๒๓
**ตารางที่ ๔๑** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๔ ..... ๑๒๔
**ตารางที่ ๔๒** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๕ ..... ๑๒๖
**ตารางที่ ๔๓** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๕ ..... ๑๒๗
**ตารางที่ ๔๔** ภาพรวมยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะที่เน้น และสัดส่วนงบประมาณโครงการเบื้องต้น ..... ๑๒๙
**ตารางที่ ๔๕** ข้อมูลฐานกำลังคน (Workforce Baseline) ที่ต้องจัดเก็บในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๑๓๓
**ตารางที่ ๔๖** ความต้องการกำลังคนและทางเลือกการได้มาซึ่งสมรรถนะจำแนกตามกลุ่มงานวิชาชีพ ..... ๑๓๔
**ตารางที่ ๔๗** ฉากทัศน์อัตรากำลัง พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ตามระดับอำนาจที่ได้รับ ..... ๑๓๖
**ตารางที่ ๔๘** แผนการบริหารอัตรากำลังรายปี พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๑๓๗
**ตารางที่ ๔๙** ตำแหน่งวิกฤตเบื้องต้นและมาตรการสืบทอดตำแหน่งและรักษาความต่อเนื่อง ..... ๑๓๙
**ตารางที่ ๕๐** กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง วิธีการ ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัด ..... ๑๔๐
**ตารางที่ ๕๑** โครงสร้างตัวชี้วัดของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓ ระดับ ..... ๑๔๔
**ตารางที่ ๕๒** ตัวชี้วัดหลักของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (People Scorecard) ค่าฐาน และเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ..... ๑๔๕
**ตารางที่ ๕๓** พจนานุกรมตัวชี้วัดหลักของแผน ..... ๑๔๗
**ตารางที่ ๕๔** ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดหลักของแผนกับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์กองทุนฯ เกณฑ์กรมบัญชีกลาง และกรอบ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. ..... ๑๔๙
**ตารางที่ ๕๕** กลไกการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลของแผน ..... ๑๕๐
**ตารางที่ ๕๖** เป้าหมายของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ปีแห่งการวางรากฐาน และนิยามความสำเร็จ ..... ๑๕๓
**ตารางที่ ๕๗** ชุดโครงการตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๑๕๕
**ตารางที่ ๕๘** แผนที่นำทางการดำเนินงานรายไตรมาส ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๑๖๑
**ตารางที่ ๕๙** แผน ๑๒๐ วันแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ..... ๑๖๓
**ตารางที่ ๖๐** ด่านตรวจ (Stage-gate) สำหรับโครงการตามแผนปฏิบัติการ ..... ๑๖๔
**ตารางที่ ๖๑** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๑ ..... ๑๖๗
**ตารางที่ ๖๒** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๑ ..... ๑๖๗
**ตารางที่ ๖๓** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๒ ..... ๑๖๙

**ตารางที่ ๖๔** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๒ ..... ๑๖๙
**ตารางที่ ๖๕** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๓..... ๑๗๑
**ตารางที่ ๖๖** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๓ ..... ๑๗๑
**ตารางที่ ๖๗** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๔..... ๑๗๓
**ตารางที่ ๖๘** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๔ ..... ๑๗๓
**ตารางที่ ๖๙** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๕..... ๑๗๕
**ตารางที่ ๗๐** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๕ ..... ๑๗๖
**ตารางที่ ๗๑** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๖..... ๑๗๗
**ตารางที่ ๗๒** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๖ ..... ๑๗๘
**ตารางที่ ๗๓** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๗..... ๑๗๙
**ตารางที่ ๗๔** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๗ ..... ๑๘๐
**ตารางที่ ๗๕** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๘..... ๑๘๒
**ตารางที่ ๗๖** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๘ ..... ๑๘๒
**ตารางที่ ๗๗** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๙..... ๑๘๔
**ตารางที่ ๗๘** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๙ ..... ๑๘๔
**ตารางที่ ๗๙** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๐..... ๑๘๖
**ตารางที่ ๘๐** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๐ ..... ๑๘๗
**ตารางที่ ๘๑** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๑..... ๑๘๘
**ตารางที่ ๘๒** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๑ ..... ๑๘๙
**ตารางที่ ๘๓** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๒..... ๑๙๐
**ตารางที่ ๘๔** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๒ ..... ๑๙๑
**ตารางที่ ๘๕** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๓..... ๑๙๓
**ตารางที่ ๘๖** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๓ ..... ๑๙๓
**ตารางที่ ๘๗** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๔..... ๑๙๕
**ตารางที่ ๘๘** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๔ ..... ๑๙๖
**ตารางที่ ๘๙** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๕..... ๑๙๘
**ตารางที่ ๙๐** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๕ ..... ๑๙๘
**ตารางที่ ๙๑** สรุปงบประมาณโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จำแนกตามยุทธศาสตร์ กลุ่มความสำคัญ และประเภทรายจ่าย ..... ๑๙๙
**ตารางที่ ๙๒** กรอบเวลารวมของโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ๒๐๑
**ตารางที่ ๙๓** การเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ๑๕ ประเด็นสำคัญ ..... ๒๐๔

**ตารางที่ ๙๔** การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๒๐๖
**ตารางที่ ๙๕** การเปรียบเทียบพันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ..... ๒๐๖
**ตารางที่ ๙๖** การเปรียบเทียบค่านิยมองค์กร NSDF..... ๒๐๗
**ตารางที่ ๙๗** การจับคู่ยุทธศาสตร์ HR ฉบับเดิมกับฉบับใหม่ และสาระที่คงไว้ ยกเลิก หรือเพิ่ม .. ๒๐๘
**ตารางที่ ๙๘** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนและการออกแบบองค์กร..... ๒๐๙
**ตารางที่ ๙๙** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และคุณค่าการทำงาน
..... ๒๐๙
**ตารางที่ ๑๐๐** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านระบบผลงานและภาวะผู้นำ..... ๒๑๐
**ตารางที่ ๑๐๑** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านการสร้างสมรรถนะ..... ๒๑๐
**ตารางที่ ๑๐๒** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านข้อมูล ดิจิทัล และวัฒนธรรม..... ๒๑๑
**ตารางที่ ๑๐๓** การเปรียบเทียบกรอบสมรรถนะ ..... ๒๑๒
**ตารางที่ ๑๐๔** การเปรียบเทียบระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ ..... ๒๑๓
**ตารางที่ ๑๐๕** การเปรียบเทียบตัวชี้วัดและเป้าหมายระยะยาว ..... ๒๑๔
**ตารางที่ ๑๐๖** การเปรียบเทียบแผนปฏิบัติการประจำปี (ปี ๒๕๖๙ กับปี ๒๕๗๐)..... ๒๑๔
**ตารางที่ ๑๐๗** ความเสี่ยงสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่แผนฉบับใหม่และแนวทางบรรเทาผลกระทบ
..... ๒๑๗

# บทสรุปผู้บริหาร

## ๑. ความเป็นมาและเหตุผลที่ต้องทบทวนแผน

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) ของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจัดทำขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับก่อน ซึ่งวางบทบาทกองทุนฯ เป็นผู้สนับสนุนทุนตามภารกิจ เมื่อ ยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ เปลี่ยนบทบาทองค์กรสู่กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ ปรับโครงสร้างเป็น ๙ แผนงาน และกำหนดให้ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การยกระดับสมรรถนะองค์กรเป็นรากฐานที่ต้องลงทุนก่อน โดยระบุพันธะด้านบุคลากรไว้ชัดเจน ได้แก่ ทักษะด้านดิจิทัล ข้อมูล เศรษฐศาสตร์การกีฬา และการลงทุน ระบบสารสนเทศบุคคลที่ทดแทนตารางคำนวณ เส้นทางความก้าวหน้า ระบบประเมินบนฐานผลงาน และวัฒนธรรมความคุ้มค่าและความเสมอภาค แผนฉบับเดิมจึงสูญเสียความสอดคล้องกับทิศทางองค์กร ประกอบกับบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การจัดตั้งกระทรวงกีฬาซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบหลักการร่างกฎหมายแล้วและคาดว่าจะมีผลในช่วงต้นของแผน นโยบาย Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus เกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางปีบัญชี ๒๕๗๐ ที่ประเมินคุณภาพของแผนทรัพยากรบุคคล และการแข่งขันแย่งชิงบุคลากรทักษะสูง

การทบทวนครั้งนี้มิใช่การปรับถ้อยคำ หากแต่เป็นการ “วินิจฉัยใหม่” บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่กองทุนฯ ไม่เคยมีมาก่อน ได้แก่ ผลสำรวจความผูกพันของบุคลากร ๕๙ คนจากกรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตราในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ ผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้างที่ผ่านการรับฟังความคิดเห็น รายงานผลการดำเนินงานปี ๒๕๖๖–๒๕๖๗ และกรอบกฎหมายและเกณฑ์กำกับดูแล

## ๒. ข้อค้นพบสำคัญ

ผลการศึกษาพบภาพองค์กรที่มี “ทุนทางใจสูงแต่รากฐานเชิงระบบเปราะบาง” บุคลากรร้อยละ ๗๖.๓ เชื่อมั่นในทิศทางที่ผู้บริหารนำองค์กร ร้อยละ ๗๑.๒ เข้าใจยุทธศาสตร์ใหม่ และร้อยละ ๖๔.๔ เห็นว่างานของตนสร้างความสำเร็จให้กีฬาของชาติ แต่มีเพียงร้อยละ ๑๘.๖ ที่พอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ร้อยละ ๒๒.๐ ที่เห็นว่าค่าตอบแทนแข่งขันได้ ร้อยละ ๒๕.๔ ที่เห็นว่าผู้ทุ่มเทได้รับการตอบแทนแตกต่างจากผู้เพิกเฉยต่องาน ร้อยละ ๒๘.๘ ที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้า และร้อยละ ๓๐.๕ ที่เห็นว่าระบบประเมินสะท้อนผลงานจริง ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) มีค่า −๔๕.๘ บุคลากรร้อยละ ๕๙.๓ คิดจะลาออกในรอบหกเดือน และร้อยละ ๗๔.๖ มีอายุงานไม่เกิน ๕ ปี ซึ่งสะท้อนการหมุนเวียนของกำลังคนและการสูญเสียความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง กลุ่มบุคลากรอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปีซึ่งควรเป็นกำลังหลักของการเปลี่ยนผ่านกลับเป็นกลุ่มเสี่ยงสูงสุด




**รูปที่ ๑** ข้อค้นพบสำคัญของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

การศึกษาสรุปแก่นปัญหา ๕ ประการ ได้แก่ (๑) ความไม่สมดุลเชิงโครงสร้างระหว่างกำลังคนประมาณ ๗๐ อัตรากับภารกิจระดับชาติ โดยไม่มีข้อมูลภาระงานและสถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน (๒) รากฐานผลตอบแทนรวมและเส้นทางความก้าวหน้าที่ติดเพดานเชิงกฎหมาย (๓) ระบบบริหารผลงานที่ไม่จำแนกและการรับรู้ถึงระบบอุปถัมภ์ (๔) การวางแผนและวัดผลโดยขาดข้อมูลฐานและระบบสารสนเทศ และ (๕) ช่องว่างสมรรถนะสำหรับบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์และการพึ่งพาความรู้ภายนอก ในขณะเดียวกัน กองทุนฯ มีทุน ๔ ประการที่เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลง คือ ความเชื่อมั่นในผู้นำ อำนาจบริหารงานบุคคลระดับปฏิบัติการที่ผู้จัดการกองทุนดำเนินการได้ทันทีตามประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุน พ.ศ. ๒๕๖๐ ฐานะการเงินที่มั่นคง และทิศทางการปฏิรูปที่ชัดเจน

### ๓. บทเรียนจากแผนฉบับเดิม

แผนฉบับเดิมมีสถาปัตยกรรมและฐานวิชาการที่ดี แต่วินิจฉัยปัญหาไม่สมดุล โดยตั้งสมมติฐานว่าปัญหาหลักคือช่องว่างสมรรถนะ จึงจัดสรรงบประมาณปี ๒๕๖๙ ทั้ง ๙.๗ ล้านบาทให้การจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบและเอกสาร โดยไม่มีมาตรการรักษาคนโดยตรง ตัวชี้วัดเป็นตัวชี้วัดผลผลิตและการรับรู้ที่ไม่มีค่าฐาน แผนไม่ระบุระดับอำนาจอนุมัติทั้งที่โครงสร้างเงินเดือนและเพดานตำแหน่งต้องผ่านคณะกรรมการ กกท. และกระทรวงการคลัง ผลคือการดำเนินงานบรรลุร้อยละ ๑๐๐ เชิงผลผลิตและคะแนนกรมบัญชีกลางดีขึ้นเป็น ๔.๔๔๗๕ ในปีบัญชี ๒๕๖๗ ในขณะที่ปัญหาจริง

ไม่ได้รับการแก้ไข นอกจากนี้ กองทุนฯ จัดทำแผน HR ถึง ๔ ฉบับในรอบ ๕ ปี และขยายกำลังคนจาก ๔๔ คนเป็นประมาณ ๗๐ อัตราโดยระบบรองรับไม่พร้อม

**๔. ทิศทางของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓**

วิสัยทัศน์ “กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นองค์กรที่คนเก่งเลือกร่วมงาน เติบโตได้จริง และภาคภูมิใจ ด้วยบุคลากรสมรรถนะสูงที่มีหัวใจของนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และระบบบริหารคนที่เป็นธรรม ทันสมัย และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อสร้างคุณค่าให้กีฬาของชาติอย่างยั่งยืน”

แผนกำหนดเป้าประสงค์ ๕ ประการที่วัดได้ ได้แก่ กำลังคนสอดรับภารกิจและบุคลากรเห็นอนาคต ผลตอบแทนรวมที่เป็นธรรมและการคงอยู่ที่เพิ่มขึ้น ระบบคุณธรรมที่จำแนกผลงานได้ สมรรถนะที่สอดรับบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารคนบนฐานข้อมูลที่มีความต่อเนื่องและกำหนดยุทธศาสตร์ ๕ ด้านตามแก่นปัญหา ดังตารางสรุปที่ ๑

**ตารางที่ ๑** สรุปยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน มาตรการสำคัญ และระดับอำนาจดำเนินการ

| ยุทธศาสตร์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ |
|---|---|---|
| **HR-S๑ การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบองค์กร** | ข้อมูลฐานกำลังคน สถาปัตยกรรมตำแหน่งงานตามกลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่ม ทีมภารกิจข้ามสายงาน ฉากทัศน์อัตรากำลัง ๒ แบบ เส้นทางความก้าวหน้าคู่ขนาน และแผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต | ผู้จัดการกองทุน สำหรับข้อมูลและการออกแบบ คณะกรรมการบริหารกองทุนและกรมบัญชีกลาง สำหรับกรอบอัตรากำลัง |
| **HR-S๒ การปฏิรูปผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน** | การเปรียบเทียบค่าตอบแทน มาตรการรักษาคนที่ไม่เป็นตัวเงินทันที ชุดสวัสดิการใหม่และสวัสดิการยืดหยุ่น ข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือนและเงินรางวัลที่ผูกกับผลงาน ข้อเสนอคุณค่าการทำงาน และการลดความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานะการจ้าง | ผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน สำหรับสวัสดิการ คณะกรรมการ กกท. และกระทรวงการคลัง สำหรับโครงสร้างเงินเดือน |
| **HR-S๓ การบริหารผลงานที่เป็นธรรมและภาวะผู้นำการบริหารคน** | คำรับรองที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ การปรับเทียบผลประเมินข้ามทีม การเชื่อมผลประเมินกับผลตอบแทน กลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ และมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ๖ ข้อ | ผู้จัดการกองทุน |
| **HR-S๔ การสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์** | การประเมินสมรรถนะตั้งต้น เส้นทางการเรียนรู้แบบ ๗๐-๒๐-๑๐ ไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงที่วัดการนำไปใช้ กลุ่มเรียนรู้เข้มข้นด้านการลงทุน สัญญาผลสัมฤทธิ์ เศรษฐศาสตร์การกีฬา และ M&E ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ และการยกระดับหน่วยงาน HR | ผู้จัดการกองทุน |

| ยุทธศาสตร์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ |
|---|---|---|
| **HR-S๕ การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล HR และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง** | พจนานุกรมข้อมูลบุคคลและ PDPA ระบบสารสนเทศขั้นต่ำที่ผ่านด่านตรวจ กระดานข้อมูลกำลังคน ระบบรับฟังเสียงบุคลากร การฝังค่านิยมในกลไก HR สุขภาวะ และแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากร | ผู้จัดการกองทุน |

แผนมีองค์ประกอบสนับสนุนที่แผนฉบับเดิมไม่มี ได้แก่ กรอบสมรรถนะที่กำหนดสมรรถนะหลัก ๔ ประการ (N S D F) พร้อมระดับที่คาดหวังรายตำแหน่ง สมรรถนะเฉพาะตาม ๗ กลุ่มงานวิชาชีพ และมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา แผนกำลังคนที่เสนอฉากทัศน์ ก ภายในกรอบอัตรากำลังเดิมผ่านการปรับเปลี่ยนบทบาทและเทคโนโลยี และฉากทัศน์ ข ที่เพิ่มประมาณ ๘ ถึง ๑๒ อัตราสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุน เศรษฐศาสตร์การกีฬา การประเมินผล ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ และการพัฒนาภูมิภาค หากได้รับความเห็นชอบ ระบบผู้มีศักยภาพสูงที่มีกลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ แผนที่อำนาจอนุมัติที่กำกับทุกมาตรการ และกลไกกำกับด้านคน (People Board) ที่ผู้จัดการกองทุนเป็นประธานและประชุมรายไตรมาส




**รูปที่ ๒** ภาพรวมแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๓ (ระยะเวลา ๔ ปี) กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์สำคัญ กรอบงบประมาณของแผน และเป้าหมายสำคัญปี ๒๕๗๓

## ๕. ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมาย และกรอบงบประมาณ

แผนกำหนดตัวชี้วัด ๓ ระดับ โดยตัวชี้วัดหลักของแผน ๑๔ ตัวเป็นผลลัพธ์ด้านคนที่มีค่าฐานจากปี ๒๕๖๙ มีพจนานุกรมตัวชี้วัด และมีตัวชี้วัดคู่ตรวจสอบเพื่อป้องกันการบรรลุตัวเลขโดยไม่บรรลุเจตนารมณ์ ตัวชี้วัดหลักที่คัดเลือกแสดงในตารางสรุปที่ ๒

**ตารางที่ ๒** ตัวชี้วัดหลักของแผนที่คัดเลือก ค่าฐาน และเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓

| ตัวชี้วัดหลัก | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | เป้าหมาย ๒๕๗๐ | เป้าหมาย ๒๕๗๓ |
|---|---|---|---|
| ร้อยละของบุคลากรที่พอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ | ๑๘.๖ | ๒๕ | ≥ ๕๐ |
| ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) | −๔๕.๘ | ≥ −๒๕ | ≥ +๑๐ |
| อัตราการลาออกโดยสมัครใจต่อปี | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ไม่สูงกว่าค่าฐาน | ≤ ๑๐ |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าระบบประเมินสะท้อนผลงานจริง | ๓๐.๕ | ๔๕ | ≥ ๗๕ |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าผู้ทุ่มเทได้รับการตอบแทนแตกต่างจากผู้เพิกเฉย | ๒๕.๔ | ๔๐ | ≥ ๗๐ |
| ร้อยละของบุคลากรที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน | ๒๘.๘ | ๓๕ | ≥ ๖๕ |
| ร้อยละของหัวหน้างานที่ผ่านมาตรฐานการบริหารคน ๖ ข้อ | ยังไม่มี | ๖๐ | ๑๐๐ |
| ร้อยละของตำแหน่งวิกฤตที่มีผู้สืบทอดพร้อม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | กำหนดค่าฐาน | ≥ ๙๐ |
| ร้อยละของบุคลากรที่บรรลุระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวัง | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | กำหนดค่าฐาน | ≥ ๙๐ |
| คะแนนตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมบัญชีกลาง | ๔.๔๔๗๕ (ปี ๒๕๖๗) | ≥ ๔.๓ | ≥ ๔.๕ ต่อเนื่องตั้งแต่ปี ๒๕๗๒ |

การดำเนินการแบ่งเป็น ๔ ระยะตามแผนที่นำทางของผู้จัดการกองทุน ได้แก่ ปีแห่งการวางรากฐาน (๒๕๗๐) ปีแห่งการสร้างเสาหลัก (๒๕๗๑) ปีแห่งการขยายผล (๒๕๗๒) และปีแห่งการประเมินผลและความยั่งยืน (๒๕๗๓) กรอบงบประมาณโครงการรวม ๔ ปี ๑๙.๕ ล้านบาท (๖.๐ ๕.๕ ๔.๕ และ ๓.๕ ล้านบาทตามลำดับ) โดยจำกัดการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการศึกษาและออกแบบไม่เกินร้อยละ ๔๐ และกำหนดการถ่ายทอดความรู้เป็นผลผลิตบังคับของงานจ้างทุกรายการ ทั้งนี้ ไม่รวมค่าตอบแทน สวัสดิการ และอัตรากำลังที่เป็นรายจ่ายประจำ ซึ่งจะประมาณการจากผลการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนและเสนอขอความเห็นชอบแยกตามเส้นทางอนุมัติ งบประมาณปีแรก ๖.๐

ล้านบาทต่ำกว่าปี ๒๕๖๙ ร้อยละ ๓๘ เป็นเจตนาเชิงนโยบายที่ย้ายทรัพยากรจากการจ้างที่ปรึกษาจัดทำเอกสารไปสู่รายจ่ายที่เปลี่ยนสถานการณ์จริงของบุคลากรและการสร้างขีดความสามารถภายใน

**๖. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ปีแห่งการวางรากฐาน**

แผนปฏิบัติการปีแรกประกอบด้วยโครงการ ๑๕ โครงการ งบประมาณ ๖.๐ ล้านบาท ที่จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ๔ กลุ่ม โครงการกลุ่มที่ ๑ ซึ่งผู้จัดการกองทุนดำเนินการได้ทันทีได้รับงบประมาณร้อยละ ๔๘ และเริ่มในไตรมาสแรกทั้งหมด ได้แก่ สถาปัตยกรรมผลงานและการปรับเทียบ มาตรฐานหัวหน้างานและการพัฒนาผู้นำ กลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ มาตรการรักษาคนทันทีและระบบยอมรับผลงาน การยกระดับหน่วยงาน HR พจนานุกรมข้อมูลและระบบสารสนเทศขั้นต่ำ ระบบรับฟังเสียงบุคลากรและสุขภาวะ และกลไกกำกับด้านคน โครงการกลุ่มที่ ๒ เปิดเส้นทางอนุมัติ ได้แก่ การเปรียบเทียบค่าตอบแทน ข้อเสนอชุดสวัสดิการใหม่ และข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ ซึ่งต้องยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ และโครงการกลุ่มที่ ๓ วางรากฐานสมรรถนะและข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลฐานกำลังคนและ Job Profile เส้นทางความก้าวหน้าและผู้สืบทอด การประเมินสมรรถนะตั้งต้น และกลุ่มเรียนรู้เข้มข้นนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์รุ่นที่ ๑

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ กองทุนฯ จะมีค่าฐานครบชุด ระบบผลงานที่จำแนกได้และผ่านการปรับเทียบสองรอบ มาตรการรักษาคนที่เห็นผลโดยมี eNPS ไม่ต่ำกว่า –๒๕ ข้อเสนอเชิงโครงสร้างที่ยื่นครบ ชั่วโมงการพัฒนาไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงต่อคนที่ตรงบทบาทใหม่ และกลไกกำกับด้านคนที่ประชุมครบ ๔ ครั้งพร้อมบันทึกมติ แผน ๑๒๐ วันแรกกำหนดให้การตั้งเป้าหมายรายบุคคลรอบที่ ๑ การประกาศมาตรฐานหัวหน้างานและเกณฑ์ความโปร่งใส และการเปิดระบบยอมรับผลงานแล้วเสร็จภายในเดือนตุลาคม ๒๕๖๙ ทุกโครงการบริหารแบบมีด่านตรวจ ๕ ด่านก่อนใช้งบประมาณในแต่ละขั้น

**๗. เงื่อนไขความสำเร็จและความเสี่ยงสำคัญ**

ความสำเร็จของแผนขึ้นกับเงื่อนไข ๕ ประการ ได้แก่ ผู้จัดการกองทุนเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและหัวหน้าสายงานเป็นเจ้าของผลลัพธ์ด้านคน กลไกกำกับด้านคนประชุมและตัดสินใจจริงตั้งแต่ไตรมาสแรก ข้อเสนอที่ต้องใช้อำนาจภายนอกเริ่มในปีแรกโดยมีผู้ประสานงานรับผิดชอบ งบประมาณจัดสรรตามลำดับความสำคัญ และการสื่อสารที่ซื่อตรงรวมถึงการยอมรับความล่าช้า ความเสี่ยงสำคัญที่สุดสามประการ ได้แก่ ข้อเสนอเชิงโครงสร้างล่าช้าในช่วงเปลี่ยนผ่านกระทรวง แรงต้านต่อการจำแนกผลงาน และการสูญเสียบุคลากรกลุ่มอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปีก่อนมาตรการเห็นผล ซึ่งแผนได้กำหนดมาตรการรองรับไว้ ได้แก่ การดำเนินฉากทัศน์ ก และมาตรการไม่เป็นตัวเงินโดยไม่รอ การใช้ปีแรกเพื่อการพัฒนาก่อนเชื่อมผลตอบแทน และการสัมภาษณ์เพื่อรักษาคนในไตรมาสแรก

## ส่วนที่ ๑ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Gap Analysis Report)

### บทที่ ๑ บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันได้เปลี่ยนผ่านจาก “งานบุคคล” ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามระเบียบ ไปสู่ “ระบบกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์” ที่ต้องอธิบายได้ว่าการลงทุนในคนแต่ละรายการสร้างคุณค่าสาธารณะ (Public Value) ต่อภารกิจขององค์กรอย่างไร แนวคิด HR Business Partner ของ Ulrich (๑๙๙๗) และ HR Scorecard ของ Becker, Huselid และ Ulrich (๒๐๐๑) ได้วางรากฐานให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงระบบบริหารคนเข้ากับผลลัพธ์ขององค์กร ในระดับสากล ข้อเสนอแนะของ OECD ว่าด้วยภาวะผู้นำและขีดความสามารถของภาคราชการ (OECD, ๒๐๑๙) กำหนดเสาหลักสามประการ ได้แก่ วัฒนธรรมและภาวะผู้นำที่ยึดค่านิยม บุคลากรภาครัฐที่มีทักษะและประสิทธิผล และระบบการจ้างงานภาครัฐที่ตอบสนองและปรับตัวได้ ส่วนในบริบทของประเทศไทย แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. และกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ๕ มิติ ต่างกำหนดให้การพัฒนาคนต้องเชื่อมโยงกับการวางแผนกำลังคนและยุทธศาสตร์องค์กร มิใช่กิจกรรมฝึกอบรมที่แยกส่วน รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นบนรากฐานของหลักการดังกล่าว

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (National Sports Development Fund: NSDF) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ในฐานะทุนหมุนเวียนภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย และกำลังก้าวเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนผ่านเชิงบทบาทครั้งสำคัญที่สุดนับแต่จัดตั้ง กล่าวคือ ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๙) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ให้กองทุนฯ เป็น “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศที่ทุกบาทพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ โปร่งใส เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล” การเปลี่ยนผ่านจาก “แหล่งทุน” (Passive Funder) สู่ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Sports Investment Mechanism) ส่งผลให้แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) ซึ่งออกแบบภายใต้ยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้า สูญเสียความสอดคล้องในแนวดิ่ง (Vertical Fit) กับทิศทางองค์กร และจำเป็นต้องได้รับการทบทวนทั้งระบบ

รายงานการศึกษาฉบับนี้จึงมิใช่การปรับถ้อยคำของแผนเดิม หากแต่เป็นการ “ทบทวนเพื่อวินิจฉัยใหม่” (Re-diagnosis) ที่ดำเนินการตามแนวทางเชิงระบบ (Systematic Approach) ครบวงจร ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานะปัจจุบันบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ การระบุแก่นปัญหาที่แท้จริง การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการออกแบบแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๔ ปี

(พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ที่นำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้กรอบอำนาจตามกฎหมาย โดยบทนี้นำเสนอหลักการและเหตุผล (ข้อ ๑.๑) และวัตถุประสงค์ของการศึกษา (ข้อ ๑.๒)

**๑.๑ หลักการและเหตุผล**

**๑.๑.๑ ฐานกฎหมาย สถานะองค์กร และโครงสร้างอำนาจด้านการบริหารงานบุคคล**

พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๓๖ บัญญัติให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติขึ้นใน กกท. เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเพื่อการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา คุ้มครอง ช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา โดยมีแหล่งรายได้หลักจากเงินบำรุงกองทุนในอัตราร้อยละ ๒ ของภาษีสุราและยาสูบตามมาตรา ๓๗ และมาตรา ๔๒ กำหนดกิจการที่เงินกองทุนใช้จ่ายได้ อาทิ การส่งเสริมกิจกรรมกีฬาระดับชาติและนานาชาติ และการพัฒนานักกีฬา บุคลากรกีฬา และสมาคมกีฬา รวม ๘ ประการ ซึ่งประการสุดท้ายคือค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน อันเป็นฐานทางการเงินของการบริหารงานบุคคลทั้งหมด Soc + ๒

ในมิติการบริหารงานบุคคล กองทุนฯ ดำเนินการภายใต้ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งออกโดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๔๖ แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง ประกอบด้วยประกาศว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของกองทุนฯ ประกาศว่าด้วยการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะของกลุ่มงานและการจัดทำกรอบอัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างกองทุนฯ และประกาศว่าด้วยการบริหารงานของสำนักงานกองทุนฯ ซึ่งมอบอำนาจให้ผู้จัดการกองทุนดำเนินการกำหนดตำแหน่ง บรรจุ แต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือนได้ภายในกรอบที่กำหนด ในขณะเดียวกัน โครงสร้างตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และการจ่ายเงินโบนัส ยังยึดโยงกับข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ ๑๐ ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของพนักงาน (พ.ศ. ๒๕๓๒) ข้อบังคับฉบับที่ ๑๒ ว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การปรับอัตราเงินเดือน การเลื่อนเงินเดือน และการออกจากงานของพนักงาน (พ.ศ. ๒๕๓๒) และข้อบังคับว่าด้วยการจ่ายเงินโบนัส พ.ศ. ๒๕๔๙ ซึ่งผูกกับโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังกำหนด นอกจากนี้ ในฐานะทุนหมุนเวียนตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ กองทุนฯ ยังต้องรับการประเมินผลการดำเนินงานจากกรมบัญชีกลางเป็นประจำทุกปี

สถานะเช่นนี้ก่อให้เกิด “อัตลักษณ์สองชั้น” ขององค์กร กล่าวคือ กองทุนฯ มีอิสระในการบริหารคนระดับปฏิบัติการผ่านอำนาจของผู้จัดการกองทุน แต่คานอำนาจ (Lever) ที่มีผลต่อการรักษาคนอย่างแท้จริง อันได้แก่ โครงสร้างเงินเดือน เพดานตำแหน่ง สวัสดิการใหม่ และเงินรางวัลประจำปี กระจายอยู่ในสามระดับอำนาจ ได้แก่ ระดับที่หนึ่ง ผู้จัดการกองทุน (แผนพัฒนา การ

มอบหมายงาน การประเมินผล และสวัสดิการที่ประกาศเปิดช่องไว้) ระดับที่สอง คณะกรรมการบริหารกองทุน (สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลัง) และระดับที่สาม กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง และคณะกรรมการ กกท. (โครงสร้างเงินเดือน เพดานตำแหน่ง และหลักเกณฑ์เงินโบนัส) แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผลจึงต้องออกแบบมาตรการให้ตรงกับระดับอำนาจอนุมัติ มิใช่เขียนราวกับว่าทุกมาตรการดำเนินการได้เองภายในสำนักงานกองทุน ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญของแผนฉบับเดิม




**รูปที่ ๓** โครงสร้างอำนาจ ๓ ระดับด้านการบริหารงานบุคคลของกองทุนฯ

**๑.๑.๒ การเปลี่ยนแปลงทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ จาก “แหล่งทุน” สู่ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์”**

ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๙) ได้ประมวลปัญหาเชิงระบบจากการนำยุทธศาสตร์ฉบับก่อนหน้าไปปฏิบัติในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหาร บุคลากรกองทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสำนักงบประมาณ พบปัญหาเร่งด่วน ๖ ด้าน ได้แก่ บทบาทและโครงสร้างที่ทำงานเชิงรับและทับซ้อนกับ กกท. กระบวนการพิจารณาทุนที่ซับซ้อนล่าช้า ความไม่ครอบคลุมของการจัดสรร การติดตามประเมินผลที่วัดเพียงผลผลิต ธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยงที่ไม่เป็นองค์รวม และระบบสารสนเทศที่พึ่งพากระดาษและข้อมูลแบบแยกส่วน จึงกำหนดพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ประการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็น และปรับโครงสร้างแผนงานจาก ๑๓ แผนงานเป็น ๙ แผนงานใหม่ โดยมีแผนงานที่ ๙ “การบริหารและเพิ่มศักยภาพกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ” เป็นที่ตั้งของงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยตรง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ “การยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ” ได้รับการกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์รากฐาน (Foundation Strategy) ที่ต้องลงทุนก่อนหรือคู่ขนานเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ ๑–๔ ขับเคลื่อนได้จริง โดยกำหนดเป้าประสงค์ให้บุคลากรกองทุนมีทักษะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล เศรษฐศาสตร์การกีฬา และการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS) ทดแทนการใช้ตารางคำนวณ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและระบบประเมินผลบนฐานผลงาน (Performance-Based) และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังหลักคิดความคุ้มค่า ความเสมอภาค จิตบริการ และการตัดสินใจบนฐานหลักฐาน ข้อกำหนดเหล่านี้คือ "โจทย์ตั้งต้น" ที่แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับใหม่ต้องตอบให้ครบถ้วน

เมื่อนำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) มาเทียบกับโจทย์ดังกล่าว พบว่าแผนเดิมออกแบบขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓ ซึ่งยังวางบทบาทกองทุนเป็นผู้สนับสนุนทุนตามภารกิจประจำ ยุทธศาสตร์ HR ทั้ง ๕ ด้านของแผนเดิม (สมรรถนะ ภาวะผู้นำ ดิจิทัล วัฒนธรรม และระบบ HR) จึงมิได้ตอบสนองต่อสมรรถนะใหม่ในบทบาท “นักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” เช่น การบริหารพอร์ตโฟลิโอ การออกแบบสัญญาผลสัมฤทธิ์ และการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ อีกทั้งไม่ได้เชื่อมโยงกับโครงสร้าง ๙ แผนงานใหม่ ความไม่สอดคล้องในแนวดิ่งนี้เป็นเหตุผลประการแรกและเป็นเหตุผลเชิงโครงสร้างที่ทำให้การทบทวนแผนเป็นวาระที่ไม่อาจเลื่อนออกไปได้




**รูปที่ ๔** การเปลี่ยนผ่านบทบาทกองทุนฯ และพันธะด้านทรัพยากรบุคคลตามยุทธศาสตร์ที่ ๕

**๑.๑.๓ บริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในห้วงเวลาของแผน**

ประการที่หนึ่ง การปรับโครงสร้างระดับกระทรวง คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๙ เห็นชอบร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เพื่อปรับโครงสร้างกระทรวงวัฒนธรรมและกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ อันจะนำไปสู่การจัดตั้งกระทรวงกีฬาเป็นการเฉพาะ โดยร่างกฎหมายต้องผ่านการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา ซึ่งคาดว่ากระบวนการทั้งหมดจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี ๒๕๖๙ หรือไม่เกินต้นปี ๒๕๗๐ ห้วงเวลาของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับใหม่จึงซ้อนทับกับการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างการกำกับดูแลโดยตรง ซึ่งเป็นทั้งโอกาสในการยกระดับสถานะและเงื่อนไขการจ้างงาน และเป็นความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องของกำลังคนหากปราศจากแผนรองรับ

ประการที่สอง นโยบายรัฐบาลที่ยกระดับกีฬาเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้กรอบ Thailand ๑๐ Plus และนโยบาย Sport Plus ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมสี่เสาหลัก ได้แก่ Sport Health, Sport Wealth, Sport Pride และ Sport Future ทำให้ความคาดหวังต่อกองทุนฯ ในฐานะผู้จัดสรรทุนที่พิสูจน์ความคุ้มค่าได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬาย่อมเพิ่มการแข่งขันแย่งชิงบุคลากรที่มีทักษะด้านการบริหารจัดการกีฬา ข้อมูล และเศรษฐศาสตร์การกีฬา

ประการที่สาม เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ปีบัญชี ๒๕๖๙ กำหนดตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ ๔) โดยพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐาน (ร้อยละ ๓๐) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่ครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดและสมรรถนะประจำตำแหน่ง และการนำผลไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากร กับการจัดทำและดำเนินงานตามแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี (ร้อยละ ๗๐) ซึ่งต้องท้าทาย วัดผลได้ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียน สำหรับปีบัญชี ๒๕๗๐ เกณฑ์ดังกล่าวยังเพิ่มการประเมิน “คุณภาพ” ของแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Enabler) ดังนั้น แผนฉบับใหม่จึงต้องได้รับการออกแบบให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพดังกล่าวตั้งแต่ต้น

ประการที่สี่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย และข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ทำให้การบริหารคนบนฐานข้อมูล (Data-Driven HR) เป็นทั้งโอกาสในการลดภาระงานประจำของกำลังคนที่จำกัด และเป็นข้อกำหนดด้านธรรมาภิบาลข้อมูลที่กองทุนฯ ต้องปฏิบัติตาม

**๑.๑.๔ ผลการดำเนินงานตามแผนฉบับเดิมและบทเรียนที่ต้องยอมรับ**

ในเชิงผลผลิต การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุเป้าหมายในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ในปีบัญชี ๒๕๖๖ บุคลากรกองทุนฯ ทั้ง ๔๔ คนได้รับการพัฒนาไม่น้อยกว่า ๑๒ ชั่วโมงต่อปี (ร้อยละ ๑๐๐) มีการทบทวนคำบรรยายลักษณะงานและกรอบอัตรากำลังผ่านสถาบันที่ปรึกษาภายนอก ในปีบัญชี ๒๕๖๗ แผนงานบรรลุผลร้อยละ ๑๐๐ เชิงปริมาณ และผลการประเมินตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบันทึกข้อตกลงกับกรมบัญชีกลางเพิ่มขึ้นจาก ๓.๖๒๕๐ ในปีบัญชี ๒๕๖๖ เป็น ๔.๔๔๗๕ ในปีบัญชี ๒๕๖๗

อย่างไรก็ตาม รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้บันทึกปัญหาเชิงคุณภาพและเชิงโครงสร้างที่สำคัญไว้เอง ๕ ประการ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของแผนอัตรากำลังจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้งและการขาดผู้เชี่ยวชาญในสายงานใหม่ ข้อจำกัดด้านเสถียรภาพและการยอมรับระบบ NSDF E-HR ข้อจำกัดของกระบวนการสรรหาภายใต้ระเบียบราชการ การพัฒนาบุคลากรที่เน้นชั่วโมงมากกว่าผลลัพธ์เชิงสมรรถนะ และการขาดเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนพร้อมกับตัวชี้วัดสวัสดิการที่ไม่มีค่าฐาน (Baseline)

ผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้าง (Structural Diagnosis) ซึ่งกองทุนฯ นำเสนอในการรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่และผู้บริหารเพื่อทบทวนแผน (พ.ศ. ๒๕๖๙) ได้ชี้ให้เห็นบทเรียนที่ลึกกว่านั้น

กล่าวคือ แผนฉบับเดิมตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าปัญหาหลักขององค์กรคือ “ช่องว่างสมรรถนะ” จึงทุ่มทรัพยากรไปที่การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการลงทุนในมิติความสามารถ (Ability) ตามกรอบ AMO ในขณะที่สาเหตุที่บุคลากรลาออกและเพิกเฉยต่องานอยู่ในมิติแรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) โดยเฉพาะปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นธรรม และเส้นทางความก้าวหน้า การวินิจฉัยดังกล่าวพบว่าจากปัญหาจริงขององค์กร ๙ ประการ แผนเดิมมีมาตรการตอบสนองโดยตรงเพียงประการเดียว และมีจุดอ่อนเชิงระบบ ๗ ประการ ได้แก่ การวินิจฉัยโดยไร้ข้อมูลฐาน (ไม่มีอัตราการลาออก การเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาด และผลสำรวจความผูกพัน) การละเลยรากฐานผลตอบแทนรวม การไม่จัดทำแผนที่อำนาจอนุมัติ การหลีกเลี่ยงปัญหาระบบอุปถัมภ์และการเพิกเฉยต่องาน การใช้ “ความผูกพัน” เป็นวาทกรรมมากกว่าระบบ เส้นทางความก้าวหน้าที่ติดเพดานโครงสร้าง และตรรกะงบประมาณที่ไหลไปสู่การจ้างที่ปรึกษาจัดทำเอกสารมากกว่าการรักษาคน

บทเรียนสำคัญที่ต้องยอมรับคือ การบรรลุตัวชี้วัดเชิงผลผลิตในระดับร้อยละ ๑๐๐ และคะแนนประเมินจากหน่วยงานกำกับที่ดีขึ้น มิได้หมายความว่าปัญหาด้านคนได้รับการแก้ไข ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับกฎของ Goodhart ที่ว่าเมื่อตัวชี้วัดกลายเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัดนั้นย่อมสิ้นสภาพการเป็นเครื่องวัดที่ดี การทบทวนครั้งนี้จึงต้องเปลี่ยนจากการวัดกิจกรรมและความพึงพอใจต่อกิจกรรม ไปสู่การวัดผลลัพธ์ที่มีค่าฐานชัดเจน ได้แก่ อัตราการคงอยู่ ความเป็นธรรมที่รับรู้ได้ ความพร้อมของสมรรถนะตามบทบาทใหม่ และคุณภาพการตัดสินใจขององค์กร

### ๑.๑.๕ แก่นปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ณ ปัจจุบัน ข้อค้นพบเชิงประจักษ์

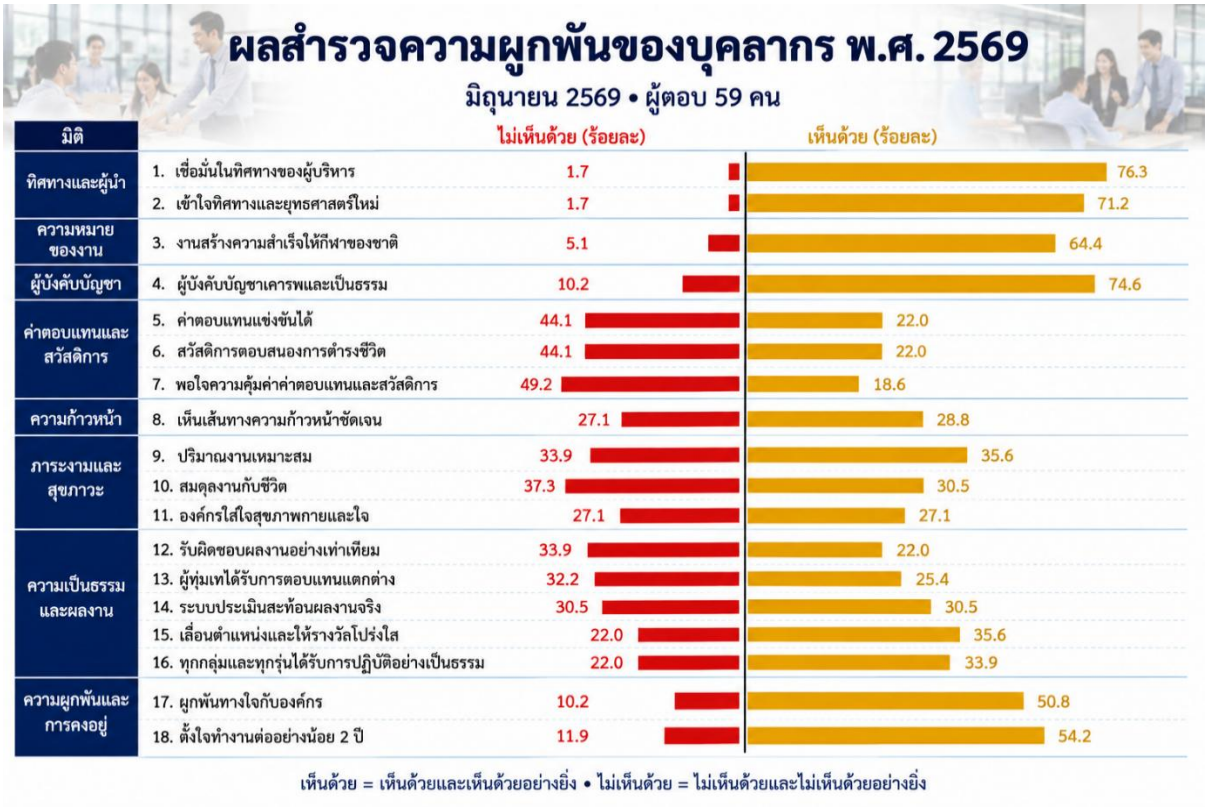
เพื่อมิให้การวินิจฉัยครั้งนี้ซ้ำรอยการวางแผนโดยไร้ข้อมูลฐาน กองทุนฯ ได้ดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement Survey) ในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ ครอบคลุมพนักงานและลูกจ้างกองทุนฯ โดยมีผู้ตอบแบบสำรวจ ๕๙ คน จากกรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตรา ผลการสำรวจสะท้อนภาพองค์กรที่มี “ทุนทางใจ” สูงแต่มี “รากฐานเชิงระบบ” ที่เปราะบาง ดังตารางที่ ๓

**ตารางที่ ๓** ข้อค้นพบสำคัญจากการสำรวจความผูกพันของบุคลากรกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ (มิถุนายน ๒๕๖๙, ผู้ตอบ ๕๙ คน)

| มิติ | ข้อคำถามสำคัญ | เห็นด้วย (ร้อยละ) | ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ) |
|---|---|---|---|
| **ทิศทางและผู้นำ** | เชื่อมั่นในทิศทางที่ผู้บริหารกำลังนำองค์กรไป | ๗๖.๓ | ๑.๗ |
| | เข้าใจทิศทางและยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กร | ๗๑.๒ | ๑.๗ |
| **ความหมายของงาน** | เห็นว่างานของตนมีส่วนสร้างความสำเร็จให้กีฬาของชาติ | ๖๔.๔ | ๕.๑ |

| มิติ | ข้อคำถามสำคัญ | เห็นด้วย (ร้อยละ) | ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ) |
|---|---|---|---|
| **ผู้บังคับบัญชา** | ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนด้วยความเคารพและเป็นธรรม | ๗๔.๖ | ๑๐.๒ |
| **ค่าตอบแทนและสวัสดิการ** | ค่าตอบแทนแข่งขันได้เมื่อเทียบกับองค์กรลักษณะเดียวกัน | ๒๒.๐ | ๔๔.๑ |
| | สวัสดิการตอบสนองความจำเป็นในการดำรงชีวิต | ๒๒.๐ | ๔๔.๑ |
| | พอใจกับความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม | ๑๘.๖ | ๔๙.๒ |
| **ความก้าวหน้า** | มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนในองค์กร | ๒๘.๘ | ๒๗.๑ |
| **ภาระงานและสุขภาวะ** | ปริมาณงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม | ๓๕.๖ | ๓๓.๙ |
| | รักษาสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้ | ๓๐.๕ | ๓๗.๓ |
| | องค์กรใส่ใจสุขภาพกายและสุขภาพใจของบุคลากร | ๒๗.๑ | ๒๗.๑ |
| **ความเป็นธรรมและผลงาน** | ทุกคนในหน่วยงานรับผิดชอบต่อผลงานของตนอย่างเท่าเทียม | ๒๒.๐ | ๓๓.๙ |
| | ผู้ที่ทุ่มเทได้รับการตอบแทนแตกต่างจากผู้ที่เพิกเฉยต่องาน | ๒๕.๔ | ๓๒.๒ |
| | ระบบประเมินผลสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้ | ๓๐.๕ | ๓๐.๕ |
| | การเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลเป็นไปอย่างโปร่งใส | ๓๕.๖ | ๒๒.๐ |
| | บุคลากรทุกกลุ่มและทุกรุ่นได้รับการปฏิบัติและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม | ๓๓.๙ | ๒๒.๐ |
| ความผูกพันและการคงอยู่ | รู้สึกผูกพันทางใจกับองค์กร | ๕๐.๘ | ๑๐.๒ |
| | ตั้งใจทำงานกับองค์กรต่อไปอย่างน้อย ๒ ปีข้างหน้า | ๕๔.๒ | ๑๑.๙ |

**หมายเหตุ** “เห็นด้วย” รวมระดับเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง “ไม่เห็นด้วย” รวมระดับไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนที่เหลือคือระดับปานกลาง




**รูปที่ ๕** ผลสำรวจความผูกพันของบุคลากร ๒๕๖๙ จำแนกเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

ข้อค้นพบเพิ่มเติมที่มีนัยสำคัญต่อการวางแผน ได้แก่ (๑) ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กรให้เป็นที่ทำงาน (Employee Net Promoter Score: eNPS) มีค่าเท่ากับ –๔๕.๘ โดยมีผู้สนับสนุนเพียงร้อยละ ๘.๕ และผู้ไม่สนับสนุนร้อยละ ๕๔.๒ (๒) บุคลากรร้อยละ ๒๐.๓ คิดจะลาออก “บ่อยมากเกือบทุกเดือน” ในรอบหกเดือนที่ผ่านมา และร้อยละ ๕๙.๓ คิดจะลาออกอย่างน้อยหนึ่งถึงสองครั้ง ขณะที่มีเพียงร้อยละ ๑๖.๙ ที่ไม่เคยคิดเลย (๓) โครงสร้างอายุงานของผู้ตอบสะท้อนองค์กรที่ “อายุน้อย” อย่างยิ่ง กล่าวคือ ร้อยละ ๗๔.๖ มีอายุงานไม่เกิน ๕ ปี และร้อยละ ๔๐.๗ มีอายุงานน้อยกว่า ๒ ปี ซึ่งบ่งชี้ถึงการหมุนเวียนของกำลังคนในระดับสูงและการสูญเสียความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และ (๔) กลุ่มบุคลากรอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่องค์กรลงทุนพัฒนามาแล้วและควรเป็นกำลังหลักของการเปลี่ยนผ่าน กลับเป็นกลุ่มที่มีคะแนนความเต็มใจแนะนำองค์กรและการรับรู้ความเป็นธรรมต่ำที่สุด จึงเป็นกลุ่มเสี่ยงสูงสุดต่อการสูญเสีย

ข้อเสนอแนะปลายเปิดของบุคลากรยืนยันภาพเชิงปริมาณดังกล่าวอย่างสอดคล้อง ประเด็นที่ปรากฏซ้ำมากที่สุดคือค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่สมดุลกับภาระงานเมื่อเทียบกับ กกท. และหน่วยงานลักษณะเดียวกัน จำนวนคนไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน การกระจายงานที่ไม่เท่าเทียมและไม่ตรงกับคำบรรยายลักษณะงาน การประเมินผลที่ไม่จำแนกผู้ทุ่มเทออกจากผู้เพิกเฉย ความเหลื่อมล้ำระหว่างพนักงานกับลูกจ้างและระหว่างรุ่น การเลื่อนตำแหน่งที่ควรพิจารณาจากผลงานมิใช่

ความสัมพันธ์ส่วนตัว ตลอดจนความต้องการการฝึกอบรมที่ใช้ได้จริง เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการทำงานและทักษะการบริหารคนสำหรับหัวหน้างานรุ่นใหม่ ในขณะเดียวกัน เหตุผลที่บุคลากรยังคงเลือกทำงานกับกองทุนฯ คือเพื่อนร่วมงาน ความภาคภูมิใจในภารกิจของชาติ และความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้จัดการกองทุน โดยมีบุคลากรระบุถ้อยคำว่า “เปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า” ไว้ในข้อเสนอแนะด้วยตนเอง

เมื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ร่วมกับผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้างและการวิเคราะห์จุดอ่อนด้านโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากรใน ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับใหม่ คณะที่ปรึกษาสรุปแก่นปัญหา (Root Causes) ด้านทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ ณ ปัจจุบันได้ ๕ ประการ ดังนี้

แก่นปัญหาที่ ๑ ความไม่สมดุลเชิงโครงสร้างระหว่างภารกิจกับกำลังคน กรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตรา ต้องรองรับภารกิจระดับประเทศที่ครอบคลุมสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งจังหวัด นักกีฬา และบุคลากรกีฬาทั่วประเทศ โดยยังขาดสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานและข้อมูลภาระงานจริงที่ใช้จัดสรรคนตามความจำเป็น ส่งผลให้เกิดภาระงานเกิน การกระจายงานไม่เท่าเทียม ความเสี่ยงภาวะหมดไฟ และการพึ่งพาลูกจ้างในสถานะการจ้างที่แตกต่างจากพนักงาน

แก่นปัญหาที่ ๒ รากฐานผลตอบแทนรวมและเส้นทางความก้าวหน้าที่ติดเพดานเชิงกฎหมาย ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่สามารถแข่งขันได้ในการรับรู้ของบุคลากรถึงเกือบครึ่ง ประกอบกับโครงสร้างตำแหน่งแบบราบที่มีชั้นความก้าวหน้าจำกัด และการที่การปรับโครงสร้างเงินเดือนและเพดานตำแหน่งต้องผ่านคณะกรรมการบริหารกองทุนและกระทรวงการคลัง ทำให้มาตรการรักษาคนของแผนเดิม ซึ่งอยู่ในรูปแบบการยกย่องเชิงสัญลักษณ์และการจัดทำเอกสารเส้นทางอาชีพ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงฐานรายได้และโอกาสเติบโตที่แท้จริงได้

แก่นปัญหาที่ ๓ ระบบบริหารผลงานที่ไม่จำแนกและการรับรู้ถึงระบบอุปถัมภ์ บุคลากรเพียงประมาณหนึ่งในสี่ถึงหนึ่งในสามเห็นว่าระบบประเมินผลสะท้อนผลงานจริง ผู้ทุ่มเทได้รับการตอบแทนแตกต่างจากผู้เพิกเฉย และการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างโปร่งใส สภาพเช่นนี้ทำให้ค่านิยมองค์กรที่ประกาศไว้ไม่สามารถแปลงเป็นพฤติกรรมได้ และเป็นเหตุให้การใช้ค่านิยมเป็นเกณฑ์เลื่อนตำแหน่งโดยไม่ผูกกับเกณฑ์ผลงานที่ตรวจสอบได้ อาจซ้ำเติมการรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรม

แก่นปัญหาที่ ๔ การวินิจฉัย วางแผน และวัดผลโดยขาดข้อมูลฐานและระบบสารสนเทศ กองทุนฯ ยังไม่มีข้อมูลอัตราการลาออก การเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาด ภาระงานรายตำแหน่งและตำแหน่งวิกฤต ที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบ ข้อมูลบุคคลกระจายอยู่ในตารางคำนวณ ระบบ NSDF E-HR ยังไม่มีเสถียรภาพและการยอมรับ ตัวชี้วัดของแผนเดิมจึงเป็นตัวชี้วัดผลผลิต และไม่มีจุดอ้างอิงตั้งต้นสำหรับพิสูจน์ความสำเร็จ

แก่นปัญหาที่ ๕ ช่องว่างสมรรถนะสำหรับบทบาทใหม่และการพึ่งพาความรู้ภายนอก การพัฒนาที่ผ่านมามุ่งเน้นทักษะงานประจำ ในขณะที่บทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ต้องการทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เศรษฐศาสตร์การกีฬา การบริหารพอร์ตโฟลิโอ การออกแบบสัญญาผลสัมฤทธิ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งงานเชิงวิเคราะห์สำคัญยังพึ่งพาที่ปรึกษาภายนอก ทำให้ความรู้ไม่สะสมอยู่ในองค์กร

ในทางตรงกันข้าม การวิเคราะห์ยังพบ “ทุน” สี่ประการที่เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทุนทางใจของบุคลากรที่เชื่อมั่นในทิศทางของผู้บริหารในระดับสูงมากและภาคภูมิใจในภารกิจของชาติ อำนาจการบริหารงานบุคคลระดับปฏิบัติการที่ผู้จัดการกองทุนดำเนินการได้ทันทีตามประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุน พ.ศ. ๒๕๖๐ ฐานะการเงินที่มั่นคงจากเงินบำรุงกองทุนซึ่งเพียงพอต่อการลงทุนระยะยาวในระบบบุคลากร และทิศทางการปฏิรูปที่ชัดเจนของผู้บริหารสูงสุด ทุนเหล่านี้ทำให้ห้วงเวลาปัจจุบันเป็น “หน้าต่างแห่งโอกาส” ที่ไม่ควรปล่อยให้ผ่านไปโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง




**รูปที่ ๖** วงจรการสูญเสียบุคลากรของกองทุนฯ

**๑.๑.๖ ทิศทาง “สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า” ภายใต้การนำของผู้จัดการกองทุน**

คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๗ ได้มีมติเห็นชอบให้นายทนุเกียรติ จันทร์ชุม ดำรงตำแหน่งผู้จัดการกองทุนพัฒนาการ

กีฬาแห่งชาติ และได้เข้าปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๖๗ โดยประกาศแผนงานหลักว่าด้วยการปฏิรูปการทำงานและโครงสร้างของกองทุนให้สอดรับกับการสนับสนุนสมาคมกีฬาและหน่วยงานต่าง ๆ ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการทำงานให้รวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ ทิศทางดังกล่าวได้รับการแปลงเป็นแผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ภายใต้กรอบ ๕T Transformation ซึ่งครอบคลุมการปฏิรูป ๕ ด้าน ได้แก่ การปฏิรูปองค์กร (Organizational) การปฏิรูปการทำงานด้วยดิจิทัล (Digital) การปฏิรูปทักษะบุคลากร (Workforce) การปฏิรูปการบริหารความเสี่ยง (Risk) และการปฏิรูปการสนับสนุนและพัฒนากีฬา (Service) บนหลักคิดว่าด้วยความเชื่อมั่น (Trust) เทคโนโลยี (Technology) ทีมงาน (Team) ความโปร่งใส (Transparency) และการปฏิรูป (Transformation) พร้อมกำหนดแผนที่นำทาง ๔ ปี ได้แก่ ปีแห่งการปฏิรูปโครงสร้างและวางรากฐาน ปีแห่งการเสริมประสิทธิภาพและขยายเครือข่าย ปีแห่งการขยายผลและนำพาการเปลี่ยนแปลง และปีแห่งการประเมินผลสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งสอดรับพอดีกับห้วงเวลาของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

ด้านการปฏิรูปทักษะบุคลากร (Workforce Transformation) ผู้จัดการกองทุนกำหนดให้ปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ เร่งพัฒนาทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และจิตสำนึกในการให้บริการ ตลอดจนปรับทัศนคติให้มีความรับผิดชอบ มองปัญหาเป็นความท้าทาย และทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ เป้าหมาย “สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า” ภายใต้การนำดังกล่าว เมื่อนำมาประยุกต์กับระบบทรัพยากรบุคคล จึงมีความหมายเชิงปฏิบัติ ๕ ประการ ที่แผนฉบับใหม่ยึดถือเป็นหลักชี้นำ ได้แก่ (๑) เปลี่ยนจากแผนกระดาษที่สวยงาม สู่โครงสร้างที่รักษาคนเก่งไว้ได้จริง (๒) เปลี่ยนจากการวัดกิจกรรมและชั่วโมงอบรม สู่การวัดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมและการคงอยู่ของบุคลากร (๓) เปลี่ยนจากการตัดสินใจด้วยดุลยพินิจและความสัมพันธ์ สู่การตัดสินใจบนหลักฐานและระบบคุณธรรม (๔) เปลี่ยนจากการพึ่งพาที่ปรึกษาภายนอก สู่การสร้างขีดความสามารถเชิงวิเคราะห์ภายในองค์กร และ (๕) เปลี่ยนจากการทำงานแยกส่วนตามสายงาน สู่การทำงานเป็นทีมข้ามสายงานที่คล่องตัว

ข้อเท็จจริงที่บุคลากรถึงร้อยละ ๗๖.๓ เชื่อมั่นในทิศทางของผู้บริหาร ในขณะที่มีเพียงร้อยละ ๑๘.๖ ที่พอใจกับความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ สะท้อนว่าองค์กรกำลังอยู่ในสภาวะ “ความคาดหวังสูงบนฐานที่เปราะบาง” ความเชื่อมั่นดังกล่าวเป็นทั้งพลังขับเคลื่อนและเป็นภาระผูกพันที่ผู้บริหารต้องตอบสนองด้วยการเปลี่ยนแปลงที่จับต้องได้ภายในกรอบเวลาที่ชัดเจน ตามหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (๑๙๙๖) ที่ต้องสร้างความสำเร็จระยะสั้นที่มองเห็นได้ (Short-term Wins) เพื่อรักษาแรงส่งของการเปลี่ยนผ่าน แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

๒๕๗๐ ในฐานะ “ปีแห่งการวางรากฐาน” จึงต้องบรรจุมาตรการที่ผู้จัดการกองทุนดำเนินการได้ทันที ควบคู่กับการเปิดเส้นทางอนุมัติสำหรับมาตรการเชิงโครงสร้างที่ต้องใช้เวลา

**๑.๑.๗ หลักการและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการทบทวนแผน**

การทบทวนแผนครั้งนี้ยึดแนวทางเชิงระบบ (Systematic Approach) ของ Rothwell และ Kazanas (๒๐๐๓) ที่ระบุช่องว่างระหว่างสถานะที่เป็นอยู่กับสถานะที่ควรจะเป็นในทุกมิติ ผนวกกับวงจรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Swanson และ Holton ได้แก่ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อให้ทุกมาตรการในแผนสืบสาวกลับไปยังปัญหาที่วินิจฉัยและข้อมูลฐานที่ตรวจสอบได้ ในเชิงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HRM) การศึกษาใช้หลักความสอดคล้องในแนวดิ่ง (Vertical Fit) ระหว่างยุทธศาสตร์กองทุนฯ กับยุทธศาสตร์ HR และความสอดคล้องในแนวราบ (Horizontal Fit) ระหว่างระบบ HR ด้วยกันเอง ตามแนวคิดของ Baird และ Meshoulam (๑๙๘๘) และ Wright และ Snell (๑๙๙๘) เพื่อสร้างความต่อเนื่องกับแผนฉบับเดิม การศึกษายังคงใช้แบบจำลองความสอดคล้อง (Congruence Model) ของ Nadler และ Tushman (๑๙๘๐) ที่พิจารณาภาระงาน บุคลากร โครงสร้าง และวัฒนธรรม และกรอบ McKinsey ๗S เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สิ่งที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากแผนเดิมคือการเพิ่ม “เลนส์” สามชุดเพื่อแก้ไขการวินิจฉัยที่คลาดเคลื่อน ได้แก่ กรอบ AMO (Ability–Motivation–Opportunity) ของ Appelbaum และคณะ (๒๐๐๐) ที่กำหนดให้ผลการปฏิบัติงานเกิดจากความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสร่วมกัน ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่แยกปัจจัยสุขอนามัยอันเป็นเงื่อนไขขั้นต่ำของการคงอยู่ออกจากปัจจัยจูงใจ และแบบจำลองผลตอบแทนรวม (Total Rewards Model) ของ WorldatWork ที่ครอบคลุมค่าตอบแทน สวัสดิการ สุขภาวะ การพัฒนา และการยอมรับ ในมิติภาครัฐ การศึกษาอ้างอิงแนวคิดคุณค่าสาธารณะของ Moore (๑๙๙๕) หลักระบบคุณธรรม (Merit System) ข้อเสนอแนะของ OECD (๒๐๑๙) ในฐานะรายการตรวจสอบความครบถ้วนของระบบกำลังคน ตลอดจนกรอบของประเทศไทย ได้แก่ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ และมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ของสำนักงาน ก.พ. กรอบ HR Scorecard ๕ มิติ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (PMQA ๔.๐) และกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง




**รูปที่ ๗** กรอบแนวคิดและเลนส์ที่ใช้ในการทบทวนแผน

จากหลักการข้างต้น คณะที่ปรึกษากำหนดหลักการออกแบบแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ไว้ ๘ ประการ ได้แก่ (๑) วินิจฉัยและตัดสินใจบนข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-led) โดยทุกยุทธศาสตร์ต้องมีค่าฐานตั้งต้น (๒) จัดวางมาตรการตามแผนที่อำนาจอนุมัติ (Authority-mapped) เพื่อให้ทุกมาตรการมีเจ้าของอำนาจ เส้นทาง และกรอบเวลาที่เป็นจริง (๓) ให้ความสำคัญกับรากฐานผลตอบแทนรวมและความเป็นธรรมก่อนหรือคู่ขนานกับการพัฒนาสมรรถนะ (๔) ยึดระบบคุณธรรมและกลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ในการสรรหา ประเมิน เลื่อนตำแหน่ง และให้รางวัล (๕) กำหนดตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (Outcome KPI) ควบคู่กับตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) (๖) ให้หัวหน้าสายงานเป็นเจ้าของผลลัพธ์ด้านคน โดยหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ออกแบบระบบและให้ข้อมูล (๗) ออกแบบข้อมูล กระบวนงาน และสิทธิการตัดสินใจก่อนการลงทุนในแพลตฟอร์มดิจิทัลหรือปัญญาประดิษฐ์ และ (๘) บริหารพอร์ตโครงการแบบมีด่านตรวจ (Stage-gate) ทดลองขนาดเล็ก วัดผล และปรับแผนทุกปี

ด้วยหลักการและเหตุผลทั้งเจ็ดประการข้างต้น การจัดทำรายงานการศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้จึงเป็นขั้นตอนที่จำเป็นและเร่งด่วน เพื่อให้แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. ๒๕๗๐ เป็นเครื่องมือที่แก้ปัญหาที่แก่น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่ของกองทุนฯ ผ่านเกณฑ์คุณภาพของหน่วยงานกำกับ และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรสัมผัสได้จริง

## ๑.๒ วัตถุประสงค์

### ๑.๒.๑ วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุงแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ให้เป็นแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ และกรอบ ๕T Transformation ของผู้จัดการกองทุน แก้ไขแก่นปัญหาด้านกำลังคน การบริหารคน และการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้กรอบอำนาจตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

### ๑.๒.๒ วัตถุประสงค์เฉพาะ

๑) เพื่อศึกษาและสังเคราะห์สาระสำคัญของเอกสารเชิงนโยบาย กฎหมาย และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๖๘ ยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุน ข้อบังคับ กกท. และกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศไทยและสากล เพื่อกำหนดสถานะปัจจุบัน (Current State) และสถานะที่พึงประสงค์ (Desired State) อย่างรอบด้าน

๒) เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และถอดบทเรียนจากการดำเนินงานตามแผนฉบับเดิม โดยจำแนก “ผลผลิต” ที่บรรลุออกจาก “ผลลัพธ์” ที่เกิดขึ้นจริง และระบุสาเหตุเชิงระบบที่ทำให้แผนเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาที่แท้จริงขององค์กร

๓) เพื่อวินิจฉัยแก่นปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ข้อมูลกำลังคน และผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้าง โดยประยุกต์ใช้กรอบ AMO ทฤษฎีสองปัจจัย แบบจำลองผลตอบแทนรวม แบบจำลองความสอดคล้อง และกรอบ McKinsey ๗S พร้อมจำแนกระดับความรุนแรงและความเร่งด่วนของแต่ละปัญหา

๔) เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Gap Analysis) ใน ๔ มิติ ได้แก่ ช่องว่างด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ช่องว่างด้านสมรรถนะ ช่องว่างด้านผลการดำเนินงาน และช่องว่างจากปัจจัยภายนอก และจัดทำตารางสรุปช่องว่างแบบองค์รวม (Gap Summary Matrix) พร้อมระดับความเร่งด่วนในการบริหารจัดการ

๕) เพื่อจัดทำแผนที่อำนาจและเส้นทางการอนุมัติ (Authority Map and Approval Roadmap) ที่ระบุอย่างชัดเจนว่ามาตรการด้านทรัพยากรบุคคลใดดำเนินการได้เองโดยผู้จัดการกองทุน มาตรการใดต้องผ่านมติคณะกรรมการบริหารกองทุน และมาตรการใดต้องประสานกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง หรือคณะกรรมการ กกท. เพื่อให้แผนปฏิบัติการมีความเป็นไปได้ในทางกฎหมายและกรอบเวลา

๖) เพื่อกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กรอบสมรรถนะ แผนอัตรากำลัง และตัวชี้วัดผลลัพธ์ระยะยาวที่มีค่าฐานตั้งต้น ของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ที่ยึดโยงในแนวดิ่งกับประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นและแผนงาน ๙ แผนงานของกองทุนฯ และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมบัญชีกลาง

๗) เพื่อจัดทำข้อเสนอสำหรับแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ในฐานะ “ปีแห่งการวางรากฐาน” ที่ระบุโครงการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ระยะเวลา ตัวชี้วัด และเกณฑ์ด่านตรวจ (Stage-gate) โดยจัดลำดับความสำคัญให้มาตรการสร้างข้อมูลฐาน มาตรการความเป็นธรรมของระบบผลงาน และมาตรการรักษาคนที่ดำเนินการได้ทันทีเป็นลำดับแรก

**๑.๒.๓ ผลผลิตของการศึกษา**

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้างต้นให้ผลผลิต ๓ ส่วนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ส่วนที่ ๑ รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนที่ ๒ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓) และส่วนที่ ๓ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ พร้อมการเปรียบเทียบสาระสำคัญระหว่างแผนฉบับเดิมกับฉบับใหม่ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาของผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารกองทุน

# บทที่ ๒ การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในบทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสถานะปัจจุบัน (Current State) ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ และสถานะที่พึงประสงค์ (Desired State) ตามทิศทางยุทธศาสตร์ใหม่ อันเป็นฐานของการวิเคราะห์สถานการณ์ในบทที่ ๓ และการวิเคราะห์ช่องว่างในบทที่ ๔ การศึกษาใช้แนวคิดการสืบค้นเชิงชื่นชม (Appreciative Inquiry) ของ Cooperrider และ Whitney (๒๐๐๕) ที่เรียนรู้จากสิ่งที่ดำเนินการได้ผลดี ควบคู่กับการอ่านเชิงวิพากษ์ (Critical Review) ที่ตั้งคำถามว่าเอกสารแต่ละฉบับ “วัดอะไร ไม่ได้วัดอะไร และสมมติฐานใดที่ยังไม่ได้รับการพิสูจน์” เพื่อมิให้การวางแผนครั้งใหม่สืบทอดข้อจำกัดเดิมโดยไม่รู้ตัว

เอกสารที่ศึกษาจำแนกเป็น ๕ กลุ่ม ได้แก่ (๑) แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (๒) รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๖ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ (๓) ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๙ (๔) แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ภายใต้กรอบ ๕T Transformation และ (๕) กรอบกฎหมาย ข้อบังคับ และเกณฑ์การกำกับดูแล ได้แก่ ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุน พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ปีบัญชี ๒๕๖๙ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. โดยผลการศึกษาแต่ละกลุ่มปิดท้ายด้วย "นัยต่อการจัดทำแผนฉบับใหม่" และสรุปรวมในข้อ ๒.๖

## ๒.๑ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

### ๒.๑.๑ ความเป็นมาและโครงสร้างของแผน

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) เป็นแผนฉบับที่สามในรอบห้าปีของกองทุนฯ ต่อจากแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๕–๒๕๖๘ และแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๗–๒๕๗๐ ซึ่งจัดทำผ่านสถาบันที่ปรึกษาภายนอก ข้อเท็จจริงที่กองทุนฯ จัดทำแผนใหม่เกือบทุกสองปีสะท้อนทั้งความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่ว่า “รอบการวางแผน” สั้นกว่า “รอบการนำไปปฏิบัติและเห็นผล” ทำให้ระบบงานหลายเรื่อง เช่น กรอบสมรรถนะ เส้นทางความก้าวหน้า และระบบสารสนเทศ ถูกออกแบบซ้ำโดยยังไม่ทันได้ใช้จนเกิดผล

แผนฉบับปัจจุบันมีโครงสร้าง ๕ บท ได้แก่ บทนำ การศึกษาเอกสารและข้อมูลภายในพร้อมการเปรียบเทียบแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรกีฬาต่างประเทศ การวิเคราะห์ SWOT อัตลักษณ์องค์กร (Organizational DNA) และสมรรถนะหลัก แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการและงบประมาณปี ๒๕๖๙ โดยยึดโยงกับกรอบนโยบายสามระดับ คือ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ และยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓ เครื่องมือวิเคราะห์ที่ใช้ ได้แก่ กรอบ McKinsey ๗S การถอดรหัสอัตลักษณ์ตามแนวคิด Cultural Web ของ Johnson และ Scholes และกรอบ HECSE (Hybrid Governance, Ecosystem Builder, Cultural Memory, Strategic Enabler, Ethical Power) ซึ่งนับเป็นจุดแข็งเชิงวิชาการที่ควรรักษาไว้




**รูปที่ ๘** เส้นเวลาของแผน HR ๔ ฉบับและการขยายกำลังคน พ.ศ. ๒๕๖๕–๒๕๗๐

### ๒.๑.๒ วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน

แผนกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า “สร้างและพัฒนาบุคลากรของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติให้มีสมรรถนะสูง เป็นผู้นำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านกีฬา ด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรมจริยธรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเชิงลึกเป็นฐานการทำงาน เพื่อบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจแก่ประเทศอย่างยั่งยืน” กำหนดค่านิยมองค์กร NSDF สี่ประการ ได้แก่ Network การสร้าง

เครือข่าย Service Attitude การเป็นมากกว่าการบริการ Dynamic การพัฒนาและมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง และ Facility การเอื้ออำนวยความสะดวกในวิถีทางที่เหมาะสม และกำหนดพันธกิจ ๕ ประการ คือ ยกระดับบุคลากรให้เป็นนักบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์ สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและผลสัมฤทธิ์ พัฒนาทักษะดิจิทัลและการทำงานบนฐานข้อมูล เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำและการทำงานเป็นทีม และวางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน และกลยุทธ์หลักของแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้**

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อการบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์การจัดทำกรอบสมรรถนะและหลักสูตรพัฒนาความรู้ด้านนโยบายกีฬา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การสร้างระบบเรียนรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Hub)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ ประกอบด้วยโครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership Development Program) และการสร้างพื้นที่การทำงานร่วมกันข้ามสายงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล ประกอบด้วยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและกระดานสรุปข้อมูลกลาง และการส่งเสริมความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและข้อมูลให้เป็นทักษะพื้นฐานของบุคลากรทุกระดับ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยการสื่อสารและรณรงค์ค่านิยม การฝังค่านิยมในกระบวนการ HR การพัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาระบบรางวัลตอบแทนและการยกย่อง
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยการจัดทำและนำแผนอัตรากำลังและเส้นทางความก้าวหน้าไปใช้ และการทบทวนนโยบายและกระบวนการ HR ให้ทันสมัย

### ๒.๑.๓ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และการจัดสรรงบประมาณ

แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๙ แปลงยุทธศาสตร์ ๕ ด้านเป็นแผนปฏิบัติการ ๑๔ แผน งบประมาณรวม ๙,๗๐๐,๐๐๐ บาท โดยงบประมาณทั้งหมดปรากฏในขั้นตอน "จัดจ้างที่ปรึกษา" ของแผนปฏิบัติการ ๙ แผน ขณะที่อีก ๕ แผนไม่ระบุงบประมาณ ดังตารางที่ ๔

**ตารางที่ ๔** โครงสร้างแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จำแนกตามยุทธศาสตร์ งบประมาณ และลักษณะของตัวชี้วัด

| ยุทธศาสตร์ HR | แผนปฏิบัติการ | ลักษณะการดำเนินการ | งบประมาณ (บาท) | ลักษณะตัวชี้วัดหลัก |
|---|---|---|---|---|
| **๑. สมรรถนะ** | ๑. พัฒนากรอบสมรรถนะและหลักสูตรฝึกอบรม | จ้างที่ปรึกษา | ๑,๓๐๐,๐๐๐ | - ความพึงพอใจต่อหลักสูตร ≥ ร้อยละ ๘๕<br>- คะแนนก่อน–หลังอบรมเพิ่ม ≥ ร้อยละ ๒๐<br>- ร้อยละตำแหน่งที่ช่องว่างสมรรถนะลดลง (ไม่มีค่าฐาน) |
| | ๒. พัฒนาระบบ Knowledge Hub | จ้างที่ปรึกษา | ๑,๙๐๐,๐๐๐ | ความพึงพอใจ จำนวนเนื้อหา อัตราการเข้าถึง และจำนวน Learning Forum |
| **๒. ภาวะผู้นำ** | ๓. โครงการสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LDP) | จ้างที่ปรึกษา | ๑,๐๐๐,๐๐๐ | - ความพึงพอใจ ≥ ร้อยละ ๘๕<br>- คะแนน ๓๖๐ องศา<br>- จำนวนผู้บริหารที่ผ่านการอบรม<br>- ความพร้อมผู้สืบทอด |
| | ๔. พื้นที่การทำงานร่วมกันข้ามสายงาน | ดำเนินการเอง | ไม่ระบุ | - ความพึงพอใจ ≥ ร้อยละ ๘๕<br>- จำนวนโครงการข้ามสายงาน |
| **๓. ดิจิทัล** | ๕. ฐานข้อมูลและ Dashboard กลาง | จ้างที่ปรึกษา | ๙๐๐,๐๐๐ | - ความพร้อมของระบบ<br>- อัตราการใช้งาน |
| | ๖. ส่งเสริมทักษะดิจิทัลและ Data Literacy | จ้างที่ปรึกษา | ๒๕๐,๐๐๐ | ร้อยละบุคลากรที่ใช้เครื่องมือดิจิทัล ≥ ร้อยละ ๘๐ |
| **๔. วัฒนธรรม** | ๗. สื่อสารและรณรงค์ค่านิยม | ดำเนินการเอง | ไม่ระบุ | - ร้อยละการรับรู้ค่านิยม ≥ ร้อยละ ๙๐<br>- จำนวนกิจกรรม |
| | ๘. ฝังค่านิยมในกระบวนการ HR | จ้างที่ปรึกษา | ๑,๕๐๐,๐๐๐ | - ตัวชี้วัดพฤติกรรม ความครอบคลุมของการประเมินที่ผูกค่านิยม |
| | ๙. พัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน | จ้างที่ปรึกษา | ๑,๒๐๐,๐๐๐ | - การรับรู้ความชัดเจนและเป็นธรรม<br>- จำนวนรอบประเมิน<br>- จำนวนการประชุม Calibration |
| | ๑๐. พัฒนาระบบรางวัลตอบแทนและการยกย่อง | จ้างที่ปรึกษา | ๕๐๐,๐๐๐ | - การรับรู้ความโปร่งใส<br>- จำนวนรางวัล |

| ยุทธศาสตร์ HR | แผนปฏิบัติการ | ลักษณะการดำเนินการ | งบประมาณ (บาท) | ลักษณะตัวชี้วัดหลัก |
|---|---|---|---|---|
| | | | | - อัตราการเชื่อมโยงรางวัลกับผลประเมิน |
| **๕. ระบบ HR** | ๑๑. จัดทำ Workforce Plan และ Career Path | ดำเนินการเอง | ไม่ระบุ | - จำนวนตำแหน่งที่มี Career Path<br>- อัตราการรักษาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (ไม่มีค่าฐาน) |
| | ๑๒. นำ Workforce Plan และ Career Path ไปใช้ | ดำเนินการเอง | ไม่ระบุ | ระดับความเข้าใจ Retention Rate เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย (ไม่มีค่าฐาน) |
| | ๑๓. ทบทวนและออกแบบนโยบาย/กระบวนการ HR ใหม่ | จ้างที่ปรึกษา | ๑,๑๕๐,๐๐๐ | จำนวนนโยบายที่ทบทวน ความพร้อมของระบบ |
| | ๑๔. นำระบบ HR ใหม่ไปใช้และติดตามผล | ดำเนินการเอง | ไม่ระบุ | อัตราการยอมรับ ความพึงพอใจ Cycle Time ลดลง |
| **รวม** | **๑๔ แผน** | **ที่ปรึกษา ๙ สัญญา** | **๙,๗๐๐,๐๐๐** | |




**รูปที่ ๙** โครงสร้างงบประมาณแผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๙

**๒.๑.๔ ผลการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์แผนฉบับปัจจุบัน**

จุดแข็งที่ควรรักษาไว้ ประการแรก แผนมีสถาปัตยกรรมเชิงยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วน ตั้งแต่วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดรายปี ซึ่งเป็นฐานที่ดีสำหรับการต่อยอด ประการที่สอง การถอดรหัสอัตลักษณ์องค์กรผ่านกรอบ HECSE ได้จับ “ตัวตน” ของกองทุนฯ ในฐานะผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของกีฬาชาติได้อย่างแม่นยำ และสอดคล้องกับผลสำรวจปี ๒๕๖๙ ที่บุคลากรร้อยละ ๖๔.๔ เห็นว่างานของตนมีส่วนสร้างความสำเร็จให้กีฬาของชาติ ประการที่สาม แผนตระหนักถึงความจำเป็นของทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และภาวะผู้นำ ซึ่งยังคงเป็นความต้องการที่ถูกต้องภายใต้ยุทธศาสตร์ใหม่ และประการที่สี่ การเปรียบเทียบกับองค์กรกีฬาชั้นนำต่างประเทศได้วางบรรทัดฐานความคาดหวังที่เป็นสากล

**ข้อจำกัดที่ต้องแก้ไขในแผนฉบับใหม่มี ๖ ประการ**

ประการที่หนึ่ง สมมติฐานการวินิจฉัยที่ไม่สมดุล แผนอธิบายปัญหาขององค์กรผ่านมิติ “ช่องว่างสมรรถนะ” เป็นหลัก การจัดสรรงบประมาณจึงกระจุกอยู่ที่การพัฒนาความสามารถ (Ability) ในขณะที่ผลสำรวจปี ๒๕๖๙ ชี้ว่าปัจจัยที่บุคลากรประเมินต่ำที่สุดอยู่ในมิติแรงจูงใจและโอกาส ได้แก่ ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ (เห็นด้วยร้อยละ ๑๘.๖) ความเป็นธรรมของระบบผลงาน (ร้อยละ ๒๒.๐–๓๐.๕) และเส้นทางความก้าวหน้า (ร้อยละ ๒๘.๘) ซึ่งตามกรอบ AMO

และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg การลงทุนในความสามารถเพียงมิติเดียวไม่สามารถชดเชยปัจจัยสุขอนามัยที่บกพร่องได้

ประการที่สอง การขาดข้อมูลฐาน ตัวชี้วัดสำคัญ เช่น “ร้อยละตำแหน่งที่ช่องว่างสมรรถนะลดลง” “อัตราการรักษาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ” และ “Retention Rate เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย” ไม่มีค่าฐานตั้งต้นและไม่มีนิยามการวัด ทำให้ไม่สามารถประเมินความสำเร็จได้จริง

ประการที่สาม ลักษณะของตัวชี้วัด ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการทั้ง ๑๔ แผนเป็นตัวชี้วัดผลผลิต (จำนวนกิจกรรม จำนวนผู้ผ่านการอบรม ความครอบคลุม) และการรับรู้ (ความพึงพอใจ) เกือบทั้งหมด มีตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ที่วัดพฤติกรรมหรือการคงอยู่ของบุคลากรเพียงส่วนน้อยและไม่มีค่าฐาน

ประการที่สี่ การไม่ระบุระดับอำนาจอนุมัติ แผนกำหนดกลยุทธ์ด้านเส้นทางความก้าวหน้า ระบบรางวัล และการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง ราวกับดำเนินการได้ภายในสำนักงานกองทุน ทั้งที่เพดานตำแหน่งและโครงสร้างค่าตอบแทนผูกกับข้อบังคับ กกท. และการเห็นชอบของกระทรวงการคลัง ส่วนสวัสดิการใหม่ต้องผ่านมติคณะกรรมการบริหารกองทุน

ประการที่ห้า ตรรกะงบประมาณ งบประมาณทั้ง ๙,๗๐๐,๐๐๐ บาทถูกจัดสรรให้การจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบและเอกสาร โดยไม่มีรายการใดจัดสรรให้มาตรการรักษาคนโดยตรง เช่น การศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทน สวัสดิการเพิ่มเติม หรือการสร้างขีดความสามารถเชิงวิเคราะห์ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับบทเรียนที่ว่าความรู้ไม่สะสมในองค์กร

ประการที่หก ความผูกพันในฐานะกิจกรรม ยุทธศาสตร์ที่ ๔ กำหนดกลไกสร้างความผูกพันผ่านการสื่อสารและรณรงค์ค่านิยม โดยไม่มีระบบรับฟังเชิงลึก เช่น การสำรวจความผูกพันแบบมีมาตรฐาน การสัมภาษณ์เมื่อลาออก (Exit Interview) และการสัมภาษณ์เพื่อรักษาคน (Stay Interview) จึงไม่สามารถวัดและบริหารความผูกพันได้จริง ดังที่ผลสำรวจปี ๒๕๖๙ สะท้อนดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) ที่ −๔๕.๘ ทั้งที่แผนตั้งเป้าให้ร้อยละ ๙๐ ของบุคลากรรู้จักค่านิยม

## ๒.๒ ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๖ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

### ๒.๒.๑ ผลสัมฤทธิ์เชิงผลผลิต

ในปีบัญชี ๒๕๖๖ บุคลากรของกองทุนฯ (พนักงานและลูกจ้าง) จำนวน ๔๔ คน เข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า ๑๒ ชั่วโมงต่อปีครบร้อยละ ๑๐๐ ในหลักสูตรที่เน้นงานประจำ เช่น การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM การจัดทำงบประมาณ การเขียนหนังสือราชการ การจัดซื้อจัดจ้าง และการใช้โปรแกรมสำนักงาน มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร ๒ ครั้งซึ่งผสมผสานกิจกรรม

เพื่อสังคมกับการอบรม มีการทบทวนโครงสร้างสำนักงานกองทุนและกรอบอัตรากำลังผ่านสถาบันที่ปรึกษา และนำ โครงสร้างอัตรากำลังไปหารือกับกรมบัญชีกลาง ตลอดจนทบทวนคำบรรยายลักษณะงานและการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ผลการประเมินตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบันทึกข้อตกลงกับกรมบัญชีกลางอยู่ที่ระดับ ๓.๖๒๕๐

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ สำนักงานกองทุนรายงานต่อผู้จัดการกองทุนตามบันทึกลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๗ ว่าได้ดำเนินการตามแผนงานและโครงการในแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๗ ครบทั้ง ๑๗ แผนงาน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ และมีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด ผลการประเมินตัวชี้วัดที่ ๕.๒ เพิ่มขึ้นเป็น ๔.๔๔๗๕ ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล NSDF E-HR พัฒนาแล้วเสร็จ และมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งสำคัญ เมื่อจัดกลุ่มผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ HR ๕ ด้านของแผนฉบับปัจจุบันเพื่อความต่อเนื่องในการเปรียบเทียบ ได้ผลดังตารางที่ ๕

**ตารางที่ ๕** ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ จำแนกตามยุทธศาสตร์ HR และผลลัพธ์ที่ยังไม่ได้วัด

| ยุทธศาสตร์ HR | ผลผลิตที่รายงาน | ผลลัพธ์ที่ยังไม่ได้วัด | ระดับผลสัมฤทธิ์ |
|---|---|---|---|
| **๑. สมรรถนะบุคลากร** | บุคลากรผ่านการพัฒนาตาม IDP ≥ ๑๒ ชั่วโมง ร้อยละ ๑๐๐ หลักสูตรเน้นกฎระเบียบ การเงิน และทักษะสำนักงาน | การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะที่สังเกตได้ในงาน ความพร้อมของทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (ข้อมูล เศรษฐศาสตร์การกีฬา) การนำความรู้ไปใช้ | สำเร็จเชิงผลผลิต |
| **๒. ภาวะผู้นำ** | จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งสำคัญ ๑ ครั้ง พัฒนาผู้นำตามโครงการ | ระดับความพร้อมของผู้สืบทอด คุณภาพการบริหารคนของหัวหน้างาน (ผลสำรวจปี ๒๕๖๙ พบผู้บังคับบัญชาได้คะแนนสูง แต่ระบบผลงานได้คะแนนต่ำ) | สำเร็จเชิงผลผลิต |
| **๓. ดิจิทัล** | ระบบ NSDF E-HR พัฒนาแล้วเสร็จ ๑ ระบบ | อัตราการใช้งานจริง ความถูกต้องของข้อมูล การทดแทนตารางคำนวณ (รายงานระบุปัญหาเสถียรภาพและการปฏิเสธการใช้งาน) | สำเร็จบางส่วน |
| **๔. วัฒนธรรมและผลงาน** | ประเมินผลงานครบ ๒ รอบ ร้อยละ ๑๐๐ จัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมตามแผน | การกระจายผลการประเมินที่จำแนกคนได้ ความเป็นธรรมที่รับรู้ ความผูกพันแบบมีมาตรฐาน | สำเร็จเชิงผลผลิต |

| ยุทธศาสตร์ HR | ผลผลิตที่รายงาน | ผลลัพธ์ที่ยังไม่ได้วัด | ระดับผลสัมฤทธิ์ |
|---|---|---|---|
| **๕. ระบบ HR ยั่งยืน** | ทบทวนกรอบอัตรากำลังและโครงสร้าง จัดทำแผนสวัสดิการ ทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน | อัตราการลาออกและสาเหตุ การเปรียบเทียบค่าตอบแทน ผลของสวัสดิการต่อการคงอยู่ (แผนสวัสดิการไม่มีค่าฐาน) | สำเร็จบางส่วน |

### ๒.๒.๒ ปัญหา อุปสรรค และบทเรียนจากการดำเนินงาน

แม้ผลการดำเนินงานจะบรรลุร้อยละ ๑๐๐ เชิงปริมาณ รายงานผลปี ๒๕๖๗ ได้บันทึกปัญหาเชิงคุณภาพและเชิงโครงสร้าง ๕ ประการ ได้แก่ (๑) ความไม่แน่นอนของแผนอัตรากำลังจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านโครงสร้างบุคลากรบ่อยครั้ง และการขาดผู้เชี่ยวชาญในสายงานใหม่ (๒) ข้อจำกัดด้านเสถียรภาพของระบบ NSDF E-HR และการที่บุคลากรบางส่วนปฏิเสธการใช้งาน (๓) ข้อจำกัดของกระบวนการสรรหาภายใต้ระเบียบราชการที่ทำให้กำหนดคุณสมบัติตำแหน่งให้ตรงความต้องการจริงและสรรหาเชิงรุกได้ไม่เต็มที่ (๔) การพัฒนาบุคลากรที่วัดด้วยชั่วโมงมากกว่าผลลัพธ์เชิงสมรรถนะ และบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะการใช้ระบบเรียนรู้ออนไลน์ และ (๕) การขาดเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนในทุกสายงาน และแผนปฏิบัติการด้านสวัสดิการไม่มีตัวชี้วัดตั้งต้น

นอกเหนือจากปัญหาที่รายงานไว้ คณะที่ปรึกษาสังเคราะห์บทเรียนเชิงโครงสร้างเพิ่มเติม ๓ ประการ ประการแรก “ภาพลวงตาของความสำเร็จเชิงปริมาณ” กล่าวคือ ตัวชี้วัดผลผลิตที่บรรลุร้อยละ ๑๐๐ และคะแนนประเมินจากหน่วยงานกำกับที่เพิ่มขึ้นอยู่เคียงข้างกับดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กรที่ติดลบ และการที่บุคลากรร้อยละ ๕๙.๓ คิดจะลาออกในรอบหกเดือน ซึ่งเป็นตัวอย่างชัดเจนของการที่ตัวชี้วัดไม่ได้วัดสิ่งที่องค์กรต้องการจริง ประการที่สอง “การขยายกำลังคนที่เร็วกว่าการสร้างระบบรองรับ” จำนวนบุคลากรเพิ่มจาก ๔๔ คนในปีบัญชี ๒๕๖๖ เป็นกรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตราในปี ๒๕๖๙ ผลสำรวจพบว่าบุคลากรร้อยละ ๔๐.๗ มีอายุงานน้อยกว่า ๒ ปี การรับคนใหม่จำนวนมากโดยระบบปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน และการประเมินผลยังไม่พร้อม ย่อมสร้างแรงกดดันต่อทั้งบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ ประการที่สาม “การพึ่งพาที่ปรึกษาภายนอกในงานแกนกลาง” การวิเคราะห์อัตรากำลัง การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน และกรอบสมรรถนะ ล้วนดำเนินการผ่านที่ปรึกษา ทำให้ทักษะการวิเคราะห์กำลังคนไม่สะสมอยู่ในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ บทเรียนทั้งหมดสรุปเป็นแนวทางการวางแผนใหม่ในตารางที่ ๖




**รูปที่ ๑๐** ภูเขาน้ำแข็งของความสำเร็จเชิงปริมาณ

**ตารางที่ ๖** การถอดบทเรียนจากผลการดำเนินงาน สาเหตุรากเหง้า และแนวทางการวางแผนใหม่

| ด้าน | ปัญหาที่รายงาน | สาเหตุรากเหง้าจากการวินิจฉัยและผลสำรวจ | แนวทางการวางแผนใหม่ | ระดับอำนาจที่ต้องใช้ |
|---|---|---|---|---|
| **อัตรากำลังและโครงสร้าง** | แผนอัตรากำลังไม่แน่นอน ขาดผู้เชี่ยวชาญสายงานใหม่ | ไม่มีข้อมูลภาระงานจริงและตำแหน่งวิกฤต การขยายคนเร็วกว่าการออกแบบงาน ภาระงานเกินในบางฝ่าย (เห็นด้วยว่าปริมาณงานเหมาะสมเพียงร้อยละ ๓๕.๖) | จัดทำ Workforce Baseline และสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานตามกลุ่มงาน ก่อนขอกรอบอัตรากำลัง แยกงานกำกับที่ต้องเสถียรออกจากทีมภารกิจที่ต้องคล่องตัว | ผู้จัดการกองทุน (ข้อมูลและการออกแบบ) คณะกรรมการบริหารกองทุนและกรมบัญชีกลาง (กรอบอัตรากำลัง) |
| **ระบบสารสนเทศ HR** | ระบบ E-HR ไม่เสถียร บุคลากรปฏิเสธการใช้งาน | ออกแบบระบบก่อนออกแบบข้อมูลและกระบวนงาน ไม่มีเจ้าของข้อมูลและมาตรฐานเดียว | ยึดหลัก “ข้อมูลและกระบวนงานก่อนแพลตฟอร์ม” จัดทำพจนานุกรมข้อมูลบุคคล กำหนดสิทธิการ | ผู้จัดการกองทุน |

| ด้าน | ปัญหาที่รายงาน | สาเหตุรากเหง้าจากการวินิจฉัยและผลสำรวจ | แนวทางการวางแผนใหม่ | ระดับอำนาจที่ต้องใช้ |
|---|---|---|---|---|
| | | | เข้าถึง แล้วจึงยกระดับระบบพร้อมการบริหารการเปลี่ยนแปลง | |
| **การสรรหาและคัดเลือก** | คุณสมบัติไม่ตรงความต้องการ ช่องทางจำกัด | ข้อจำกัดของระเบียบและการรับรู้ว่าการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งยังอิงความสัมพันธ์ (เห็นด้วยว่าโปร่งใสเพียงร้อยละ ๓๕.๖) | ใช้ Job Profile ที่ผูกกับสมรรถนะ เกณฑ์คัดเลือกเปิดเผย กรรมการหลายฝ่าย และช่องทาง Total Talent (ยืมตัวผู้เชี่ยวชาญชั่วคราว เครือข่าย) | ผู้จัดการกองทุนภายใต้ประกาศฯ ๒๕๖๐ |
| **การพัฒนาบุคลากร** | วัดด้วยชั่วโมง ไม่วัดผลลัพธ์ ขาดทักษะดิจิทัลขั้นสูง | หลักสูตรเน้นงานประจำ ไม่เชื่อมกับบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่มีการวัดการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่งาน | กำหนดเป้าหมาย ≥ ๒๐ ชั่วโมงต่อปีในรูปแบบ ๗๐-๒๐-๑๐ พร้อมตัวชี้วัดการนำไปใช้ในงานและการประเมินสมรรถนะก่อน–หลัง | ผู้จัดการกองทุน |
| **เส้นทางความก้าวหน้า** | ขาดเส้นทางชัดเจน บุคลากรไม่เห็นโอกาสเติบโต | โครงสร้างตำแหน่งแบบราบและเพดานตามข้อบังคับ กกท. ฉบับที่ ๑๐ ไม่มีเส้นทางคู่ขนานสำหรับสายผู้เชี่ยวชาญ | ออกแบบโครงข่ายความก้าวหน้า (Career Lattice) และเส้นทางคู่ขนาน พร้อมเสนอปรับระดับตำแหน่งผ่านช่องทางที่ถูกต้อง | คณะกรรมการบริหารกองทุน คณะกรรมการ กกท. และกระทรวงการคลัง |
| **ระบบผลงานและค่าตอบแทน** | ค่าตอบแทนแยกจากผลงาน กระบวนการซับซ้อน | การประเมินไม่จำแนก (เห็นด้วยว่าระบบสะท้อนผลงานจริง ร้อยละ ๓๐.๕) ค่าตอบแทนไม่แข่งขันได้ (ร้อยละ ๒๒.๐) | บังคับใช้น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ในการประเมิน ใช้การปรับเทียบข้ามทีม เชื่อมผลประเมินกับการเลื่อนเงินเดือนและรางวัล และจัดทำการศึกษา | ผู้จัดการกองทุน (เกณฑ์ประเมิน) กระทรวงการคลัง (โครงสร้างเงินเดือน) |

| ด้าน | ปัญหาที่รายงาน | สาเหตุรากเหง้าจากการวินิจฉัยและผลสำรวจ | แนวทางการวางแผนใหม่ | ระดับอำนาจที่ต้องใช้ |
|---|---|---|---|---|
| | | | เปรียบเทียบค่าตอบแทน | |
| **สวัสดิการและความผูกพัน** | แผนสวัสดิการไม่มีตัวชี้วัดตั้งต้น | ไม่มีการสำรวจความต้องการสวัสดิการและไม่มีระบบรับฟังเชิงลึก | ใช้ผลสำรวจปี ๒๕๖๙ เป็นค่าฐาน จัดทำสวัสดิการแบบยืดหยุ่นและมาตรการสุขภาวะ พร้อมระบบ eNPS Exit Interview และ Stay Interview | คณะกรรมการบริหารกองทุน (สวัสดิการใหม่) ผู้จัดการกองทุน (ระบบรับฟัง) |

## ๒.๓ ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๙

### ๒.๓.๑ สาระสำคัญของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุงจัดทำขึ้นภายใต้แนวคิดเชิงระบบที่สังเคราะห์เอกสารนโยบายและกฎหมาย ๑๔ รายการ และตอบสนองต่อปัญหาเชิงระบบ ๖ ด้านที่พบจากการนำยุทธศาสตร์ฉบับก่อนไปปฏิบัติในปี ๒๕๖๙ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้กองทุนฯ เป็นกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศที่ทุกบาทพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ โปร่งใส เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล พันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ประการ และประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นที่มีตรรกะความสัมพันธ์ชัดเจน กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๒ เป็นภารกิจแกน ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็นการขยายบทบาทเชิงเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เป็นกลไกกำกับ และยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งนี้ ได้ปรับโครงสร้างแผนงานจาก ๑๓ แผนงานเป็น ๙ แผนงานที่ผ่านการหารือกับสำนักงบประมาณ โดยแผนงานที่ ๙ การบริหารและเพิ่มศักยภาพกองทุนฯ เป็นที่ตั้งของงานด้านโครงสร้าง กระบวนการ ระบบดิจิทัล และทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ฉบับนี้ออกแบบให้ทุกพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนงานสืบสาวกลับไปยังฐานนโยบาย (ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ และนโยบาย Sport Plus) ฐานกฎหมายสี่ฉบับ และฐานปฏิบัติ (แผนวิสาหกิจ กกท. แผน ๕T ของผู้จัดการกองทุน และเกณฑ์กรมบัญชีกลาง) และคาดหวังผลลัพธ์ ๗ มิติ ตั้งแต่ความชัดเจนเชิงนโยบาย โครงสร้างที่คล่องตัวและลดความทับซ้อนกับ กกท. การจัดสรรทุนบนฐานข้อมูล กระบวนการแบบลีนที่ผู้ขอทุนทราบสถานะแบบเรียลไทม์ ไปจนถึงองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและ

สมรรถนะสูง ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้ล้วนต้องอาศัย "คน" ที่มีสมรรถนะและระบบบริหารคนที่ต่างไปจากเดิม




**รูปที่ ๑๑** จากยุทธศาสตร์กองทุนฯ ๕ ประเด็นสู่บทบาทใหม่ที่ต้องการ

### ๒.๓.๒ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์รายประเด็นและนัยต่อทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ยึดบทบาทหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Ulrich (๑๙๙๗) ที่กำหนดให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจยุทธศาสตร์องค์กรอย่างลึกซึ้งก่อนแปลงเป็นยุทธศาสตร์ HR โดยพิจารณาเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ แล้วถอดเป็นสมรรถนะและบทบาทที่กองทุนฯ ต้องมี พร้อมระบุแหล่งที่มาของสมรรถนะตามหลัก Total Talent ว่าควรสรรหาใหม่ พัฒนาจากบุคลากรเดิม หรือใช้ผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายภายนอกอย่างมีธรรมาภิบาล ดังตารางที่ ๗

**ตารางที่ ๗** การวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะและบทบาทด้านทรัพยากรบุคคลจำแนกตามยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

| ยุทธศาสตร์กองทุนฯ | สาระสำคัญและตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ | สมรรถนะและบทบาทที่ต้องการ | แหล่งที่มาของสมรรถนะและระดับความต้องการ |
|---|---|---|---|
| ๑. การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับกีฬาเป็นเลิศและหลักประกันชีวิตนักกีฬา | จัดพอร์ตกีฬาเป้าหมาย ๔ ระดับ ผูกทุนกับ Performance Contract รายกีฬาพร้อมทบทวนกลางวงจร ปฏิรูปสวัสดิการและเงินรางวัลผ่าน e-Payment ให้จ่ายภายใน ๓๐ วัน ทุนการศึกษาแบบ Dual Career และยกระดับวิทยาศาสตร์การกีฬา (G๑.๑ เหรียญรางวัล G๑.๒ การจ่ายภายใน ๓๐ วัน ≥ ร้อยละ ๙๐ G๑.๓ สมาคมที่ลงนาม Performance Contract) | นักวิเคราะห์การลงทุนและพอร์ตโฟลิโอกีฬา นักออกแบบและบริหารสัญญาผลสัมฤทธิ์ นักวิเคราะห์สมรรถนะการกีฬา ผู้ติดตามและประเมินผลตาม Result Chain และผู้ออกแบบกระบวนการจ่ายเงินสวัสดิการที่มีมาตรฐานเวลา | สูงมาก ต้องสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์การลงทุนและ M&E ประมาณ ๒–๓ อัตรา และพัฒนาเจ้าหน้าที่เดิมด้านการออกแบบสัญญาและกระบวนการบริการ |
| ๒.การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสอย่างเป็นธรรมทั่วทุกภูมิภาค | Equity Quota ร้อยละ ๑๕–๒๐ ของงบยุทธศาสตร์ กระบวนการยื่นคำขอแบบเรียบง่ายพร้อมเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือ (Facilitator) ฐานข้อมูลความต้องการกีฬาระดับพื้นที่ หลักสูตรและระบบรับรองสมรรถนะบุคลากรกีฬา (G๒.๑ จังหวัดที่ได้รับทุน ≥ ร้อยละ ๙๕ G๒.๓ บุคลากรกีฬาผ่านการรับรอง ≥ ๑,๐๐๐ คน) | นักพัฒนาภูมิภาคและเครือข่าย (Catalyst) เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกผู้ขอทุน นักออกแบบหลักสูตรและระบบรับรองสมรรถนะ นักวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพื้นที่ | สูง สรรหาหรือมอบหมายบทบาทใหม่ประมาณ ๑–๒ อัตรา และพัฒนาทักษะการทำงานกับภาคีในระดับพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่เดิม |
| ๓. การสนับสนุนกีฬาอาชีพ กีฬามวย และการท่องเที่ยวเชิงกีฬาเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ | แบรนด์มวยไทยสู่ระดับโลกใน ๖ ภารกิจ การสนับสนุนกีฬาอาชีพตามมาตรา ๔๐ และ ๔๔ การเป็นเจ้าภาพมหกรรมระดับโลกพร้อมประเมินความคุ้มค่าก่อนและหลังงาน (G๓.๑ ≥ ๑๕ รายการใน ๔ ปี G๓.๒ ค่ายและนักมวยที่ได้รับการรับรอง) | นักเศรษฐศาสตร์และวิเคราะห์ธุรกิจการกีฬา ผู้ประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ นักกลยุทธ์แบรนด์และการสื่อสาร ผู้บริหารจัดการมหกรรมกีฬา | สูงมาก สรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์การกีฬาประมาณ ๒–๓ อัตรา และใช้เครือข่ายสถาบันการศึกษาเป็นแหล่งสมรรถนะเสริม |

| ยุทธศาสตร์กองทุนฯ | สาระสำคัญและตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ | สมรรถนะและบทบาทที่ต้องการ | แหล่งที่มาของสมรรถนะและระดับความต้องการ |
|---|---|---|---|
| ๔. การดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผลที่เชื่อมเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์ | ระบบติดตามผลตาม Result Chain Open Performance Dashboard Sports Governance Code สำหรับสมาคมที่รับทุน ระบบ ERM ๖ ประเภทความเสี่ยง และกลไกรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (G๔.๑ คะแนนกรมบัญชีกลางระดับดีขึ้นไป G๔.๓ ตอบสนองข้อร้องเรียน ≥ ร้อยละ ๙๕) | ผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตามและประเมินผล ผู้ประสานงานธรรมาภิบาลสมาคมกีฬา นักบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ผู้กำกับดูแลข้อมูลและ PDPA | ปานกลาง พัฒนาต่อยอดจากบุคลากรเดิมเป็นหลัก โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้าน M&E ร่วมกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ |
| ๕. การยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการและสร้างฐานดิจิทัล | แยกบทบาท Funder ออกจาก Operator พร้อม RACI แพลตฟอร์ม NSDF Connect และ AI กระบวนการแบบลีนพร้อม SLA และแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร เส้นทางความก้าวหน้า และระบบประเมินผลบนฐานผลงาน (G๕.๑ ระยะเวลาอนุมัติลดลง ≥ ร้อยละ ๕๐ G๕.๒ คำขอผ่านระบบดิจิทัล ร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๗๑) | ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและข้อมูลสำหรับทุกคน นักวิเคราะห์ข้อมูลและ AI นักออกแบบกระบวนการแบบลีน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงและผู้ชี้แนะการทำงานแบบคล่องตัว และหน่วยงาน HR ที่ทำหน้าที่หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ | สูงมาก พัฒนาทักษะทั่วทั้งองค์กร สรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลและ AI ประมาณ ๓–๕ อัตรา และยกระดับบทบาทของหน่วยงาน HR |

**หมายเหตุ** จำนวนอัตราเป็นประมาณการเบื้องต้นเพื่อกำหนดทิศทาง ต้องยืนยันด้วยข้อมูลฐานกำลังคน (Workforce Baseline) และการวิเคราะห์ภาระงานในบทที่ ๔ และส่วนที่ ๒

ข้อสังเกตสำคัญจากตารางที่ ๗ คือ ยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ต้องการบทบาทที่ไม่เคยมีในสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานของกองทุนฯ อย่างน้อย ๕ กลุ่ม ได้แก่ การวิเคราะห์การลงทุนและพอร์ตโฟลิโอ การติดตามและประเมินผลกระทบ เศรษฐศาสตร์การกีฬา ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกัน ยุทธศาสตร์ก็ยังต้องการความเชี่ยวชาญเดิมด้านกีฬา กฎหมาย และการเงินที่บุคลากรมีอยู่ในระดับสูง ความท้าทายจึงมิใช่การ “แทนที่” แต่เป็นการ “ต่อยอด” โดยผู้เชี่ยวชาญใหม่ต้องได้รับการออกแบบเส้นทางเข้าสู่องค์กร ค่าตอบแทน และเส้นทางเติบโตที่แข่งขันได้ มิฉะนั้นจะประสบปัญหาเดียวกับที่รายงานผลปี ๒๕๖๗ ระบุไว้ว่าสรรหาแล้วไม่ได้คนที่ตรงสมรรถนะ

**๒.๓.๓ นัยต่อโครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน และอัตรากำลัง**

ยุทธศาสตร์ฉบับใหม่มีนัยต่อโครงสร้างองค์กรอย่างน้อย ๔ ประการ ประการที่หนึ่ง การแยกบทบาทผู้ให้ทุนและผู้จัดสรรเชิงยุทธศาสตร์ (Funder/Strategic Allocator) ออกจากผู้ดำเนินภารกิจ (Operator) ภายใต้โครงสร้างทุนหมุนเวียนเดิม พร้อมจัดทำ RACI ระดับภารกิจ ซึ่งหมายความว่าการออกแบบงานของกองทุนฯ ต้องเน้นงานวิเคราะห์ กลั่นกรอง ติดตาม และประเมินผล มากกว่างานดำเนินการเอง ประการที่สอง การจัดกลุ่มงานเป็นกลุ่มวิชาชีพ (Job Family) และการสร้างสายงานเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ตามตารางที่ ๗ ภายใต้สถาปัตยกรรมตำแหน่งงานที่มีระดับสมรรถนะชัดเจน ประการที่สาม การปรับรูปแบบการทำงานจากลำดับชั้นตามฝ่ายไปสู่รูปแบบผสมที่แยก “งานกำกับที่ต้องเสถียร” (การเงิน พัสดุ กฎหมาย การกำกับ) ออกจาก “ทีมภารกิจที่ต้องคล่องตัว” (พอร์ตกีฬาเป้าหมาย มวยไทย ภูมิภาค การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของบุคลากรที่ต้องการการกระจายงานที่ชัดเจนและตรงกับความถนัด และประการที่สี่ การยกระดับแผนอัตรากำลังจากการนับอัตราเป็นการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ที่คาดการณ์อุปสงค์และอุปทานของทักษะเชื่อมกับงบประมาณและความเสี่ยงการสูญเสียคน โดยเฉพาะภายใต้ข้อจำกัดกรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตราที่ยุทธศาสตร์ระบุเป็นจุดอ่อนเชิงโครงสร้าง

**๒.๓.๔ นัยต่อระบบการพัฒนาบุคลากร**

ความต้องการพัฒนาบุคลากรภายใต้ยุทธศาสตร์ใหม่จำแนกได้ ๓ กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐานสำหรับทุกคน (ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและข้อมูลอย่างน้อยระดับผู้ปฏิบัติ จิตบริการ ธรรมาภิบาล และ PDPA) สมรรถนะเฉพาะตามสายงาน (การวิเคราะห์การลงทุนและ M&E เศรษฐศาสตร์การกีฬา การพัฒนาภูมิภาค การบริหารความเสี่ยง) และสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารและหัวหน้างาน ซึ่งผลสำรวจชี้ว่าเป็นจุดคานงัดสำคัญ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาได้รับการประเมินเชิงบวกในด้านการสนับสนุนและการรับฟัง แต่ระบบผลงานที่หัวหน้างานเป็นผู้ใช้กลับได้รับการประเมินต่ำ การพัฒนาหัวหน้างานให้ตั้งเป้าหมาย สนทนาผลงาน กระจายงาน และจำแนกผลงานอย่างเป็นธรรม จึงเป็นการพัฒนาที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด

คณะที่ปรึกษาเห็นพ้องกับข้อเสนอเดิมในการปรับเกณฑ์ชั่วโมงการพัฒนาเป็นไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงต่อคนต่อปีในรูปแบบผสมผสานตามกรอบ ๗๐-๒๐-๑๐ แต่มีข้อเน้นย้ำสองประการ ประการแรก ชั่วโมงเป็นเพียงตัวชี้วัดนำ ตัวชี้วัดที่แท้จริงคือการนำไปใช้ในงานและการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะที่ประเมินก่อนและหลัง ประการที่สอง การพัฒนาต้องดำเนินการคู่ขนานกับการแก้ไขปัจจัยสุขอนามัย มิฉะนั้นองค์กรจะกลายเป็นผู้ลงทุนพัฒนาคนให้หน่วยงานอื่นที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า ดังที่บุคลากรระบุว่า กกท. มีฐานเงินเดือนเท่ากันแต่ปริมาณงานน้อยกว่ามาก

### ๒.๓.๕ นัยต่อวัฒนธรรมองค์กร

ยุทธศาสตร์กำหนดเป้าประสงค์ให้กองทุนฯ มีวัฒนธรรมที่ฝังหลักคิดความคุ้มค่า ความเสมอภาค จิตบริการ และการตัดสินใจบนฐานหลักฐาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมิอาจเกิดจากการสื่อสารค่านิยมเพียงลำพัง หากแต่ต้องเปลี่ยนกลไก HR ที่หล่อหลอมพฤติกรรม ดังตารางที่ ๘

**ตารางที่ ๘** การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่ยุทธศาสตร์ต้องการ และกลไก HR ที่ต้องเปลี่ยน

| มิติวัฒนธรรม | วัฒนธรรมปัจจุบัน | วัฒนธรรมที่ต้องการ | กลไก HR ที่ต้องเปลี่ยน |
|---|---|---|---|
| **การตัดสินใจ** | บนลงล่าง อิงดุลยพินิจและความสัมพันธ์ | บนฐานข้อมูลและหลักฐาน (Evidence-Based) | เกณฑ์สรรหา เลื่อนตำแหน่ง และให้รางวัลที่เปิดเผยและมีหลักฐาน กรรมการหลายฝ่ายและช่องทางทบทวน |
| **การวัดความสำเร็จ** | ทำครบตามแผนและปฏิบัติตามระเบียบ | ผลลัพธ์จริงและความคุ้มค่าที่พิสูจน์ได้ | ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ที่มีค่าฐานคำรับรองการปฏิบัติงานที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ และการปรับเทียบผลประเมินข้ามทีม |
| **ความรับผิดชอบต่อผลงาน** | ผลการประเมินกระจุกในระดับสูง ผู้ทุ่มเทและผู้เพิกเฉยได้รับผลใกล้เคียงกัน | ผู้ทุ่มเทได้รับการยอมรับและตอบแทนแตกต่างอย่างชัดเจน ผลงานต่ำได้รับการจัดการอย่างเป็นธรรม | น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ในการประเมิน การเชื่อมผลประเมินกับเงินเดือน รางวัล และการต่อสัญญา และมาตรฐานการบริหารผลงานต่ำ |
| **ความโปร่งใส** | เปิดเผยเท่าที่จำเป็น | เปิดเผยเชิงรุกทั้งต่อสาธารณะและต่อบุคลากร | การอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจสำคัญ การเผยแพร่เกณฑ์และผลการจัดสรรรางวัล และเสียงของบุคลากรที่เป็นโครงสร้าง |
| **การปรับตัวและความปลอดภัยทางจิตใจ** | ตั้งรับ แยกส่วนตามสายงาน กลัวความผิดพลาด | คล่องตัว ข้ามสายงาน กล้าสะท้อนปัญหาและช่วยเหลือกัน | ทีมภารกิจข้ามสายงาน มาตรฐานหัวหน้างานด้านความปลอดภัยทางจิตใจ และการยอมรับการทดลองขนาดเล็ก |

### ๒.๓.๖ จุดแข็ง ความท้าทาย และข้อเสนอสำหรับแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

จุดแข็งของ ยุทธศาสตร์ที่ควรนำมาใช้ประโยชน์ ได้แก่ ความชัดเจนของทิศทางจาก “แหล่งทุน” สู่ “นักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” ซึ่งเป็นหลักยึดของการออกแบบระบบ HR การกำหนด

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ที่วัดได้ ทำให้ตัวชี้วัด HR สามารถถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ได้โดยตรง การยอมรับข้อจำกัดด้านกำลังคนและทักษะไว้ในการวิเคราะห์ SWOT ของยุทธศาสตร์เอง และการกำหนดให้ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องลงทุนก่อน ซึ่งเป็นการยอมรับเชิงนโยบายว่าการลงทุนในคนและระบบเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จ

ความท้าทายที่ต้องจัดการเชิงรุก ได้แก่ ความเสี่ยงที่ยุทธศาสตร์กำหนดผลลัพธ์ระดับสูงจำนวนมากภายใต้กรอบอัตรากำลังเดิม ซึ่งอาจซ้ำเติมภาระงานเกินและการลาออก ความเสี่ยงที่การสรรหาผู้เชี่ยวชาญใหม่จะล้มเหลวหากค่าตอบแทนและเส้นทางเติบโตไม่แข่งขันได้ และความเสี่ยงที่การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวงจะกระทบความต่อเนื่องของบุคลากรและการตัดสินใจเชิงโครงสร้าง แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับใหม่จึงควรมีความสอดคล้องในแนวดิ่งกับยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ประเด็นและแผนงานที่ ๙ กำหนดลำดับความสำคัญให้การสร้างข้อมูลฐาน ความเป็นธรรมของระบบผลงาน และมาตรการรักษาคนที่ทำได้ทันทีมาก่อน แล้วจึงขยายสู่การสรรหาผู้เชี่ยวชาญและการปรับโครงสร้างที่ต้องผ่านเส้นทางอนุมัติภายนอก

**๒.๔ แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (กรอบ ๕T Transformation)**

แผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน (นายทนุเกียรติ จันทร์ชุม) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (ตุลาคม ๒๕๖๘ ถึงกันยายน ๒๕๖๙) เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่แปลงนโยบายปฏิรูปสู่การปฏิบัติผ่านแผนงานหลัก ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านที่ ๑ การปฏิรูปองค์กร ซึ่งปรับโครงสร้างและภาพลักษณ์ให้คล่องตัว ลดขั้นตอน สร้างธรรมาภิบาลสมัยใหม่ และจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนกลยุทธ์และโครงการ ด้านที่ ๒ การปฏิรูปการทำงานด้วยดิจิทัล ซึ่งพัฒนาระบบหลัก ระบบสนับสนุนปัญญาประดิษฐ์ และแพลตฟอร์มบูรณาการ NSDF Connect ด้านที่ ๓ การปฏิรูปทักษะบุคลากร ซึ่งปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ และพัฒนาทักษะ ๓ ระดับ คือ ความเข้าใจในกระบวนการและระบบใหม่ ทักษะเชิงปฏิบัติ (การบริหารโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล การประยุกต์ใช้ AI) และทักษะทั่วไป (การบริการและการสื่อสาร) พร้อมปรับทัศนคติด้านความรับผิดชอบและการทำงานร่วมกันด้วยความเคารพ ด้านที่ ๔ การปฏิรูปการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสังคายนาระเบียบที่เป็นอุปสรรคและสร้างเสถียรภาพทางการคลัง และด้านที่ ๕ การปฏิรูปการสนับสนุนและพัฒนากีฬา ซึ่งจัดตั้ง NSDF Clinic และเปลี่ยนการให้ทุนสู่รูปแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แผนดังกล่าวเชื่อมโยงปัญหาภายในองค์กร ๖ ประการเข้ากับมาตรการปฏิรูปโดยตรง ได้แก่ กระบวนการจัดสรรงบประมาณที่ล่าช้าและขาดข้อมูล (ดิจิทัลและบริการ) การตัดสินใจบนลงล่างที่ขาดการมีส่วนร่วม (องค์กร) นโยบายเงินรางวัลที่คุกคามความยั่งยืนทางการคลัง (บริการ) อัตราการเบิกจ่ายต่ำและคอขวด (องค์กรและดิจิทัล) บุคลากรขาดทักษะสำหรับระบบงานใหม่ (บุคลากร) และ

การขาดระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นทางการ (ความเสี่ยง) และกำหนดแผนที่นำทาง ๔ ปี คือ ปีแห่งการปฏิรูปโครงสร้างและวางรากฐาน ปีแห่งการเสริมประสิทธิภาพและขยายเครือข่าย ปีแห่งการขยายผลและนำพาการเปลี่ยนแปลง และปีแห่งการประเมินผลสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

นัยต่อแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประการแรก แผนที่นำทาง ๔ ปีของผู้จัดการกองทุนเป็น “โครงเวลา” ที่แผน HR พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ควรใช้ร่วมกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงด้านคนเดินไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง ดิจิทัล และบริการ ประการที่สอง แผน ๕T วางกรอบด้านบุคลากรไว้ที่ “ทักษะ” และ “อัตรากำลัง” เป็นหลัก แผน HR จึงต้องขยายมิติการปฏิรูปบุคลากรให้ครบวงจร โดยเพิ่มมิติผลตอบแทนรวม ระบบผลงานที่จำแนก เส้นทางความก้าวหน้า และวัฒนธรรมความเป็นธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้หลักคิดว่าด้วยความเชื่อมั่นและทีมงานของกรอบ ๕T เกิดขึ้นจริงในองค์กร ประการที่สาม การจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนกลยุทธ์ตามด้านที่ ๑ เป็นโอกาสในการฝังกลไกกำกับด้านคน (People Board) ที่ผู้จัดการกองทุนและหัวหน้าสายงานทบทวนกำลังคนความเสี่ยงทักษะ การสืบทอดตำแหน่ง และประสบการณ์บุคลากรเป็นรายไตรมาส และประการที่สี่ การรับฟังความคิดเห็นเพื่อทบทวนแผน HR ในปี ๒๕๖๙ ได้ตกผลึกบทเรียน ๕ ประการที่ควรเป็นหลักชี้นำร่วม ได้แก่ การเปลี่ยนจากการวัดความสำเร็จที่กิจกรรมสู่การวัดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม จากการประเมินที่ไม่จำแนกสู่ระบบคุณธรรมที่จำแนกตามผลสัมฤทธิ์ จากการสำรวจความพึงพอใจต่อกิจกรรมสู่การวัดอัตราการคงอยู่และปรับปรุงผลตอบแทนรวม จากการพึ่งพาที่ปรึกษาภายนอกสู่การสร้างศักยภาพการวิเคราะห์ในตัวบุคลากร และจากการสร้างระบบเพื่อใส่ในรายงานสู่ระบบที่ถูกใช้งานจริงและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

**๒.๕ กรอบกฎหมาย ข้อบังคับ และเกณฑ์การกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

การบริหารงานบุคคลของกองทุนฯ ตั้งอยู่บนฐานกฎหมายหลายชั้น ชั้นแรกคือ พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๓๖ (การจัดตั้งกองทุน) มาตรา ๔๒ (กิจการที่ใช้จ่ายเงินกองทุน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน) และมาตรา ๔๖ (อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารกองทุน) ประกอบกับพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ชั้นที่สองคือประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งออกโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง ประกอบด้วยประกาศว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของกองทุน ประกาศว่าด้วยการคัดเลือก การปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และการประเมินผลผู้จัดการกองทุนและรองผู้จัดการกองทุน ประกาศว่าด้วยการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะของกลุ่มงานและการจัดทำกรอบอัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างกองทุน ประกาศว่าด้วยการบริหารงานของสำนักงานกองทุน และประกาศว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ชั้นที่สามคือข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทยที่กองทุนฯ นำมาใช้ ได้แก่ ข้อบังคับฉบับที่ ๑๐ ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ซึ่งกำหนดให้ตำแหน่งระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปและบัญชีอัตราเงินเดือนต้องได้รับความเห็นชอบจาก

กระทรวงการคลัง ข้อบังคับฉบับที่ ๑๒ ว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การปรับอัตราเงินเดือน การเลื่อนเงินเดือน และการออกจากงาน และข้อบังคับว่าด้วยการจ่ายเงินโบนัส พ.ศ. ๒๕๔๙ ซึ่งผูกกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

จากการวินิจฉัยเชิงโครงสร้างของกองทุนฯ ประกาศว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้เปิดช่องให้กำหนดสวัสดิการเพิ่มเติม วางหลักการคัดเลือกบุคลากรด้วยความโปร่งใส และกำหนดข้อห้ามเกี่ยวกับการแสวงหาผลประโยชน์และการเลือกปฏิบัติไว้แล้ว ซึ่งหมายความว่ามาตรการด้านความเป็นธรรมและสวัสดิการจำนวนมากสามารถดำเนินการได้ภายใต้กรอบที่มีอยู่ โดยอาศัยมติคณะกรรมการบริหารกองทุนหรืออำนาจของผู้จัดการกองทุน โดยไม่ต้องรอการแก้ไขกฎหมายระดับสูง ทั้งนี้ ข้อกฎหมายรายมาตราและรายข้อควรได้รับการยืนยันจากฝ่ายกฎหมายของกองทุนฯ ก่อนนำไปกำหนดในแผนปฏิบัติการ

ในมิติการกำกับดูแล บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ปีบัญชี ๒๕๖๙ จัดกองทุนฯ อยู่ในกลุ่มทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ ๔) ประเมินจากปัจจัยพื้นฐาน (ร้อยละ ๓๐) ซึ่งกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่ครอบคลุมบุคลากรทุกคน (ไม่รวมลูกจ้างชั่วคราวและงานจ้างเหมา) โดยเกณฑ์ต้องครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดและสมรรถนะประจำตำแหน่ง มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และระดับคะแนนสูงสุดต้องนำผลประเมินไปใช้พิจารณาค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร กับการจัดทำและดำเนินงานตามแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี (ร้อยละ ๗๐) ที่ต้องท้าทาย วัดผลได้ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สำหรับปีบัญชี ๒๕๗๐ เกณฑ์เพิ่มการประเมินคุณภาพของแผน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล ข้อกำหนดเหล่านี้สอดคล้องโดยตรงกับข้อค้นพบว่าระบบประเมินผลที่จำแนกและเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนคือช่องว่างสำคัญที่สุดของกองทุนฯ นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. กำหนดประเด็นการพัฒนา ๓ ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนากรอบความคิดและทักษะเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และการพัฒนาทักษะดิจิทัล พร้อมเกณฑ์พิจารณาแผนพัฒนาบุคลากรที่ให้น้ำหนักกับการวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคน (HR Analytics) เพื่อค้นหาช่องว่างการพัฒนา ซึ่งแผนฉบับใหม่ควรใช้เป็นบรรทัดฐานคุณภาพเช่นกัน

จากการประมวลฐานกฎหมายและอำนาจข้างต้น คณะที่ปรึกษาจัดทำแผนที่อำนาจอนุมัติเบื้องต้นสำหรับมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล ดังตารางที่ ๙ เพื่อใช้จัดลำดับและกำหนดกรอบเวลาของแผนปฏิบัติการอย่างสมจริง

**ตารางที่ ๙** แผนที่อำนาจอนุมัติเบื้องต้นสำหรับมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ

| กลุ่มมาตรการ | ฐานกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง | ระดับอำนาจอนุมัติ | กรอบเวลาโดยประมาณ |
|---|---|---|---|
| แผนพัฒนาบุคลากร หลักสูตร IDP ระบบพี่เลี้ยง มาตรฐานหัวหน้างาน | ประกาศฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๐ | ผู้จัดการกองทุน | ดำเนินการได้ทันที |
| การมอบหมายงาน คำบรรยายลักษณะงาน เกณฑ์และน้ำหนักการประเมินผล การปรับเทียบผลประเมิน การเลื่อนเงินเดือนตามผลงาน | ประกาศฯ ๒๕๖๐ ประกอบข้อบังคับ กกท. ฉบับที่ ๑๒ | ผู้จัดการกองทุน | ทันทีถึง ๖ เดือน |
| ระบบรับฟังบุคลากร (eNPS Exit และ Stay Interview) ระบบสารสนเทศ HR และธรรมาภิบาลข้อมูล | ประกาศฯ ๒๕๖๐ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ งบประมาณแผนงานที่ ๙ | ผู้จัดการกองทุน | ๓ ถึง ๑๒ เดือน |
| สวัสดิการเพิ่มเติม สวัสดิการแบบยืดหยุ่น มาตรการสุขภาวะ และการลดความเหลื่อมล้ำระหว่างพนักงานกับลูกจ้าง | มาตรา ๔๒ (ค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน) ประกาศฯ ๒๕๖๐ และมติคณะกรรมการบริหารกองทุน | คณะกรรมการบริหารกองทุน | ๖ ถึง ๑๒ เดือน |
| กรอบอัตรากำลัง โครงสร้างสำนักงานกองทุน และตำแหน่งสายงานใหม่ | ประกาศฯ ว่าด้วยกลุ่มงานและกรอบอัตรากำลัง พ.ศ. ๒๕๖๐ และการหารือกรมบัญชีกลาง | คณะกรรมการบริหารกองทุน โดยประสานกรมบัญชีกลาง | ๑๒ ถึง ๑๘ เดือน |
| โครงสร้างเงินเดือน เพดานระดับตำแหน่ง และหลักเกณฑ์เงินโบนัส | ข้อบังคับ กกท. ฉบับที่ ๑๐ ข้อ ๗ และข้อ ๘ ข้อบังคับว่าด้วยการจ่ายเงินโบนัส พ.ศ. ๒๕๔๙ | คณะกรรมการ กกท. และกระทรวงการคลัง | ๑๘ ถึง ๓๖ เดือน |

**หมายเหตุ** กรอบเวลาเป็นประมาณการเพื่อการวางแผน และควรยืนยันเส้นทางอนุมัติกับฝ่ายกฎหมายและผู้ประสานงานกรมบัญชีกลางของกองทุนฯ




**รูปที่ ๑๒** แผนที่อำนาจอนุมัติและเส้นทางอนุมัติ ๓ เส้นทาง

### ๒.๖ สรุปข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสาร

การศึกษาเอกสารทั้ง ๕ กลุ่มให้ข้อค้นพบสำคัญ ๑๐ ประการที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์และช่องว่างในบทต่อไป ได้แก่

๑) แผนฉบับปัจจุบันมีสถาปัตยกรรมและฐานวิชาการที่ดี แต่วินิจฉัยปัญหาไม่สมดุล โดยทุ่มทรัพยากรไปที่ความสามารถ ขณะที่ปัญหาจริงอยู่ที่แรงจูงใจ โอกาส และความเป็นธรรม

๒) งบประมาณ ๙,๗๐๐,๐๐๐ บาทของปี ๒๕๖๙ จัดสรรให้การจ้างที่ปรึกษาทั้งหมด โดยไม่มีรายการรักษาคนโดยตรง และความรู้จากงานที่ปรึกษาไม่สะสมในองค์กร

๓) ตัวชี้วัดของแผนและของรายงานผลเป็นตัวชี้วัดผลผลิตและการรับรู้ ไม่มีค่าฐานสำหรับผลลัพธ์สำคัญ เช่น อัตราการลาออก ความเป็นธรรมที่รับรู้ และการนำการเรียนรู้ไปใช้

๔) ผลการดำเนินงานปี ๒๕๖๖–๒๕๖๗ บรรลุร้อยละ ๑๐๐ เชิงผลผลิตและคะแนนกรมบัญชีกลางดีขึ้น แต่ปัญหาเชิงโครงสร้าง ๕ ประการที่รายงานไว้เองยังไม่ได้รับการแก้ไข

๕) กองทุนฯ จัดทำแผน HR ๔ ฉบับในรอบ ๕ ปี และขยายกำลังคนจาก ๔๔ คนเป็นกรอบประมาณ ๗๐ อัตรา โดยระบบรองรับ (การออกแบบงาน การประเมิน การปฐมนิเทศ) ยังไม่พร้อม

๖) ยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ต้องการบทบาทใหม่อย่างน้อย ๕ กลุ่มที่ไม่มีในสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานปัจจุบัน และต้องการหน่วยงาน HR ที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์

๗) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ กำหนดให้กองทุนฯ มีระบบ HRIS ทดแทนตารางคำนวณ เส้นทางความก้าวหน้า และระบบประเมินผลบนฐานผลงาน ซึ่งเป็นพันธะที่แผน HR ต้องส่งมอบ

๘) แผน ๕T ของผู้จัดการกองทุนวางกรอบเวลา ๔ ปีและกลไกคณะทำงานขับเคลื่อนที่แผน HR ควรใช้ร่วม แต่มิติบุคลากรในแผน ๕T ยังเน้นทักษะและอัตรากำลัง จึงต้องขยายให้ครอบคลุมผลตอบแทนรวม ผลงาน และวัฒนธรรม

๙) คานอำนาจด้านคนกระจายอยู่ในสามระดับ มาตรการจำนวนมากดำเนินการได้ทันทีโดยผู้จัดการกองทุน ขณะที่โครงสร้างเงินเดือนและเพดานตำแหน่งต้องใช้เส้นทางอนุมัติภายนอกที่ใช้เวลา ๑๘ ถึง ๓๖ เดือน จึงต้องเริ่มตั้งแต่ปีแรกของแผน

๑๐) เกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดที่ ๕.๒ ของกรมบัญชีกลางและแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ต่างชี้ไปที่ระบบประเมินผลรายบุคคลที่ครอบคลุมสมรรถนะและเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน และการวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคน ซึ่งตรงกับช่องว่างสำคัญที่สุดของกองทุนฯ

ข้อค้นพบเหล่านี้ยืนยันว่าการทบทวนแผนครั้งนี้ต้องเป็นการวินิจฉัยใหม่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ มิใช่การปรับปรุงเชิงถ้อยคำ และจะนำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การทบทวนอัตลักษณ์และสมรรถนะหลักขององค์กรในบทที่ ๓ และการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ ๔ มิติในบทที่ ๔ ต่อไป

# บทที่ ๓ การวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์อัตลักษณ์ และการกำหนดสมรรถนะหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ณ จุดเริ่มต้นของแผน พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ และกำหนด “ตัวตน” และ “สมรรถนะหลัก” ที่บุคลากรทุกคนต้องมีร่วมกันในบทบาทใหม่ขององค์กร การวิเคราะห์ในข้อ ๓.๑ ใช้ SWOT Analysis ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ Andrews (๑๙๗๑) และ Ansoff (๑๙๖๕) โดยสแกนปัจจัยภายในผ่านกรอบ McKinsey ๗S และปัจจัยภายนอกผ่านกรอบ PESTLE แล้วสังเคราะห์เป็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix ตามแนวทางของ Weihrich (๑๙๘๒) ทั้งนี้ ตามมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ของ Barney (๑๙๙๑) จุดแข็งด้านทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อมีคุณสมบัติ VRIN คือ มีคุณค่า หายาก เลียนแบบยาก และทดแทนไม่ได้ ซึ่งการวิเคราะห์นี้ใช้เป็นเกณฑ์คัดกรองว่าจุดแข็งใดควรลงทุนรักษาไว้เป็นลำดับแรก

ความแตกต่างสำคัญจากการวิเคราะห์ในแผนฉบับก่อนคือ ทุกข้อความในบทนี้อ้างอิงหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ประมวลไว้ในบทที่ ๑ และบทที่ ๒ ได้แก่ ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร (มิถุนายน ๒๕๖๙ ผู้ตอบ ๕๙ คน) ผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้างจากการรับฟังความคิดเห็น รายงานผลการดำเนินงานปี ๒๕๖๖–๒๕๖๗ ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับปรับปรุง แผน ๕T ของผู้จัดการกองทุน และกรอบกฎหมายและเกณฑ์กำกับดูแล เพื่อให้จุดแข็งและจุดอ่อนที่ระบุเป็น “ข้อเท็จจริงที่ตรวจสอบได้” มิใช่การคาดคะเน ส่วนข้อ ๓.๒ วิเคราะห์อัตลักษณ์องค์กรผ่านกรอบ Cultural Web ของ Johnson และ Scholes และกรอบ HECSE ที่กองทุนฯ พัฒนาไว้ โดยเปรียบเทียบ “อัตลักษณ์ที่ประกาศ” (Espoused Identity) กับ “อัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริง” (Enacted Identity) ตามแนวคิดทฤษฎีที่ยึดถือกับทฤษฎีในการใช้งานของ Argyris และ Schön (๑๙๗๘) ก่อนกำหนดสมรรถนะหลักตามแนวทางของ Spencer และ Spencer (๑๙๙๓) ที่นิยามสมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่สังเกตได้ วัดได้ และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

## ๓.๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

### ๓.๑.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามกรอบ McKinsey ๗S

กรอบ ๗S ของ Peters และ Waterman (๑๙๘๒) มองประสิทธิผลขององค์กรว่าเกิดจากความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบแข็ง (ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง ระบบงาน) และองค์ประกอบอ่อน (ค่านิยมร่วม ทักษะ รูปแบบการบริหาร บุคลากร) ผลการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของกองทุนฯ ในแต่ละองค์ประกอบ พร้อมหลักฐานอ้างอิง สรุปได้ดังตารางที่ ๑๐

**ตารางที่ ๑๐** การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบ McKinsey ๗S

| องค์ประกอบ | สถานะปัจจุบันและหลักฐาน | จุดแข็ง | จุดอ่อน |
|---|---|---|---|
| **ยุทธศาสตร์ (Strategy)** | ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับใหม่ชัดเจน เรื่องบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดให้ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็นรากฐาน แต่แผน HR ฉบับปัจจุบันยังผูกกับยุทธศาสตร์เดิม บุคลากรร้อยละ ๗๑.๒ เข้าใจทิศทางใหม่ | ทิศทางองค์กรชัดและบุคลากรรับรู้ | แผน HR ไม่สอดคล้องในแนวดิ่ง วินิจฉัยปัญหาไม่สมดุล และเปลี่ยนแผนบ่อย (๔ ฉบับใน ๕ ปี) |
| **โครงสร้าง (Structure)** | กรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตรา โครงสร้างแบบราบและแยกส่วนตามฝ่าย บุคลากรร้อยละ ๗๔.๖ มีอายุงานไม่เกิน ๕ ปี สถานะการจ้างสองระดับ (พนักงานและลูกจ้าง) | กะทัดรัด สื่อสารถึงกันได้เร็ว ผู้บริหารเข้าถึงได้ | กำลังคนไม่สมดุลกับภารกิจ ไม่มีสถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน เพดานตำแหน่งจำกัด และความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานะการจ้าง |
| **ระบบงาน (Systems)** | ประเมินผลงานปีละ ๒ รอบครบร้อยละ ๑๐๐ แต่บุคลากรเพียงร้อยละ ๓๐.๕ เห็นว่าสะท้อนผลงานจริง ข้อมูลบุคคลอยู่ในตารางคำนวณ E-HR ไม่เสถียร ไม่มีค่าฐานอัตราการลาออกและการเปรียบเทียบค่าตอบแทน | มีกระบวนการประเมินผลและแผนสืบทอดตำแหน่งเบื้องต้น ผ่านเกณฑ์กรมบัญชีกลางในระดับดี | ระบบผลงานไม่จำแนก ระบบข้อมูลกระจัดกระจาย ไม่มีระบบรับฟังเชิงลึก |
| **ค่านิยมร่วม (Shared Values)** | ค่านิยม NSDF ประกาศใช้แล้ว บุคลากรร้อยละ ๖๔.๔ เห็นว่างานของตนสร้างความสำเร็จให้กีฬาของชาติ แต่มีเพียงร้อยละ ๓๓.๙ เห็นว่าทุกกลุ่มทุกรุ่นได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม | ความภาคภูมิใจในภารกิจชาติเป็นทุนทางใจที่หายากและเลียนแบบยาก | ค่านิยมยังไม่แปลงเป็นพฤติกรรมและเกณฑ์ที่ใช้จริง การรับรู้เรื่องระบบอุปถัมภ์และความเหลื่อมล้ำ |
| **ทักษะ (Skills)** | บุคลากรมีความรู้ด้านกีฬา กฎระเบียบ และการเงินการคลังในระดับดี แต่ขาดทักษะด้านข้อมูล AI เศรษฐศาสตร์การกีฬา และการประเมินผลกระทบ บุคลากรร้อยละ ๔๙.๒ เห็นว่าทักษะได้รับการพัฒนาทันทิศทางใหม่ | ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกีฬาและกฎระเบียบที่สั่งสมมา | ช่องว่างสมรรถนะสำหรับบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และการพึ่งพาที่ปรึกษาภายนอกในงานวิเคราะห์ |
| **รูปแบบการบริหาร (Style)** | บุคลากรร้อยละ ๗๖.๓ เชื่อมั่นในทิศทางที่ผู้บริหารนำองค์กร ร้อยละ ๗๔.๖ เห็นว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความเคารพและเป็นธรรม แต่ร้อยละ ๔๒.๔ เห็นว่าองค์กรอธิบาย | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความไว้วางใจสูง ความสัมพันธ์หัวหน้ากับลูกน้องดี | การสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจและการบริหารผลงานต่ำยังไม่เป็นระบบ |

| องค์ประกอบ | สถานะปัจจุบันและหลักฐาน | จุดแข็ง | จุดอ่อน |
|---|---|---|---|
| | เหตุผลของการตัดสินใจสำคัญอย่างเพียงพอ | | |
| **บุคลากร (Staff)** | บุคลากรมีพลังและมุ่งมั่น (ร้อยละ ๖๔.๔ มุ่งมั่นแม้งานท้าทาย) แต่ร้อยละ ๑๘.๖ พอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ร้อยละ ๒๘.๘ เห็นเส้นทางความก้าวหน้าและร้อยละ ๕๙.๓ คิดลาออกในรอบหกเดือน | ความผูกพันต่องานและเพื่อนร่วมงานสูง ทัศนคติพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง | ความเสี่ยงการสูญเสียคนสูง โดยเฉพาะกลุ่มอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปี ภาระงานเกินและสุขภาวะต่ำ |




**รูปที่ ๑๓** ความสอดคล้องขององค์ประกอบ ๗S แบบสัญญาณไฟ

ผลการวิเคราะห์ ๗S ชี้ให้เห็นภาพที่สำคัญยิ่งคือ “ความไม่สอดคล้องระหว่างองค์ประกอบอ่อนกับองค์ประกอบแข็ง” กล่าวคือ ค่านิยมร่วม รูปแบบการบริหาร และบุคลากร อยู่ในสถานะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่โครงสร้าง ระบบงาน และทักษะ ยังไม่ได้รับการออกแบบให้รองรับ ตามกรอบ ๗S ความไม่สอดคล้องเช่นนี้จะทำให้พลังงานของบุคลากรถูกใช้ไปกับการต่อสู้กับระบบแทนที่จะใช้สร้างผลงาน และหากปล่อยไว้นาน ค่านิยมและความเชื่อมั่นซึ่งเป็นองค์ประกอบอ่อนจะเสื่อมถอยตามระบบที่ไม่เอื้อ นี่คือเหตุผลที่แผนฉบับใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการ “ปรับระบบให้ทันความพร้อมของคน” มากกว่าการ “ปรับคนให้ทนกับระบบ”

### ๓.๑.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามกรอบ PESTLE

การสแกนสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ ในห้วงปี ๒๕๗๐–๒๕๗๓ สรุปได้ดังตารางที่ ๑๑

**ตารางที่ ๑๑** การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบ PESTLE

| ปัจจัย | แนวโน้มสำคัญ | โอกาสต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล | อุปสรรคและความเสี่ยง |
|---|---|---|---|
| **การเมืองและนโยบาย (Political)** | คณะรัฐมนตรีเห็นชอบร่างกฎหมายจัดตั้งกระทรวงกีฬา (๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๙) คาดแล้วเสร็จปลายปี ๒๕๖๙ ถึงต้นปี ๒๕๗๐ นโยบาย Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus ยกระดับกีฬาเป็นกลไกเศรษฐกิจ | โอกาสทบทวนสถานะโครงสร้าง และเงื่อนไขการจ้างของกองทุนฯ ภายใต้กระทรวงใหม่ และเพิ่มน้ำหนักความสำคัญของงานกองทุนฯ ในสายตานโยบาย | ความไม่แน่นอนช่วงเปลี่ยนผ่าน การชะลอการตัดสินใจเชิงโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงผู้กำกับดูแล |
| **เศรษฐกิจ (Economic)** | อุตสาหกรรมกีฬาตั้งเป้า ๒๑๘,๐๐๐ ล้านบาทในปี ๒๕๗๐ ตลาดแรงงานด้านข้อมูลและการจัดการกีฬาแข่งขันสูง เงินบำรุงกองทุนผูกกับภาษีสุราและยาสูบ | ความต้องการกองทุนที่พิสูจน์ความคุ้มค่าได้ เป็นเหตุผลเชิงนโยบายในการขอทรัพยากรด้านคน | สงครามแย่งชิงคนเก่ง ค่าครองชีพที่สูงขึ้นทำให้ค่าตอบแทนเดิมถดถอยลงอีก และความเสี่ยงรายได้กองทุนในระยะยาว |
| **สังคม (Social)** | กำลังแรงงานรุ่นใหม่ให้น้ำหนักกับความเป็นธรรม ความหมายของงาน สุขภาวะ และการเติบโต สาธารณชนคาดหวังการเบิกจ่ายสวัสดิการนักกีฬาที่รวดเร็ว | ความภาคภูมิใจในภารกิจชาติเป็นจุดขายในการดึงดูดและรักษาคน กระแสสุขภาพและกีฬาเสริมภาพลักษณ์นายจ้าง | ความคาดหวังต่อความเป็นธรรมที่สูงขึ้นเมื่อระบบยังไม่พร้อม แรงกดดันงานเร่งด่วนจากภายนอกบั่นทอนเวลาปฏิรูป |
| **เทคโนโลยี (Technological)** | ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยี HR แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล แพลตฟอร์ม NSDF Connect และระบบ e-Payment | ลดภาระงานประจำของกำลังคนที่จำกัด สร้าง HR Analytics และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล | ความเสี่ยงไซเบอร์ อคติของอัลกอริทึม และการลงทุนในระบบก่อนออกแบบข้อมูลและกระบวนงาน |
| **กฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)** | พ.ร.บ. กกท. ๒๕๕๘ พ.ร.บ. ทุนหมุนเวียน ๒๕๕๘ ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุน ๒๕๖๐ ข้อบังคับ กกท. พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล | ช่องทางที่มีอยู่สำหรับสวัสดิการเพิ่มเติมและหลักคัดเลือกโปร่งใส เกณฑ์กรมบัญชีกลางเป็นคานงัดในการเสนอมาตรการด้าน | โครงสร้างเงินเดือนและเพดานตำแหน่งผูกกับข้อบังคับ กกท. และกระทรวงการคลัง เส้นทางอนุมัติใช้เวลา ๑๘ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ๒๕๖๒ และเกณฑ์กรมบัญชีกลาง ตัวชี้วัด ๕.๒ | คนต่อคณะกรรมการและกระทรวงการคลัง | ถึง ๓๖ เดือน ภาระการปฏิบัติตาม PDPA |
| **สิ่งแวดล้อม สุขภาวะและความยั่งยืน (Environmental และ ESG)** | เกณฑ์ประเมินทุนหมุนเวียนให้น้ำหนักกับความยั่งยืน (ESG) มาตรฐานสุขภาวะในที่ทำงานและรูปแบบการทำงานยืดหยุ่นเป็นบรรทัดฐานใหม่ | ออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่นและสุขภาวะเป็นส่วนหนึ่งของผลตอบแทนรวมโดยใช้ต้นทุนต่ำ | ภาระงานเกินและความเครียด (ร้อยละ ๔๐.๗ เห็นว่าจัดการได้) เป็นความเสี่ยงต่อสุขภาวะและผลิตภาพ |

### ๓.๑.๓ สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

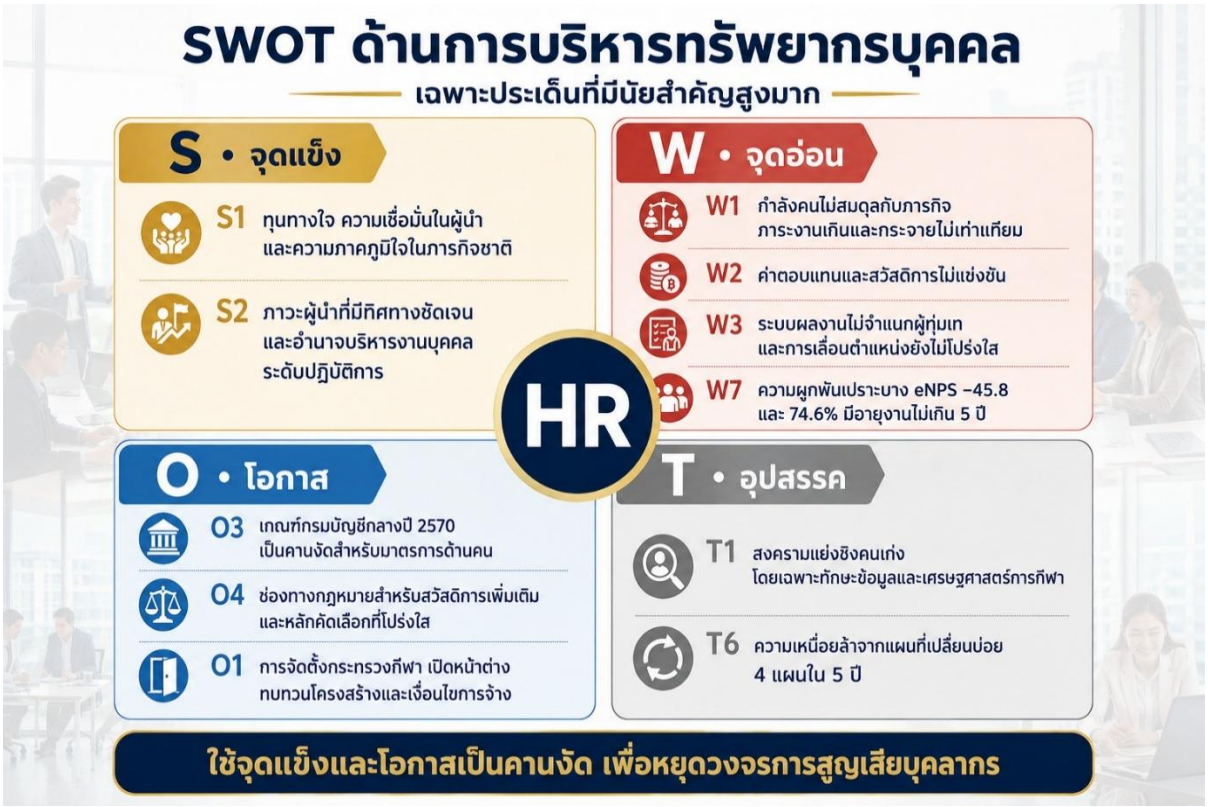
จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก คณะที่ปรึกษาสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมประเมินระดับนัยสำคัญต่อแผน (สูงมาก สูง ปานกลาง) โดยพิจารณาจากขนาดผลกระทบต่อการรักษาและพัฒนากำลังคน และความเร่งด่วนในการตอบสนอง ดังตารางที่ ๑๒

**ตารางที่ ๑๒** สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

| ปัจจัย | รายการ | หลักฐานอ้างอิง | นัยสำคัญ |
|---|---|---|---|
| จุดแข็ง S๑ | ทุนทางใจของบุคลากร ความเชื่อมั่นในทิศทางผู้บริหาร ความภาคภูมิใจในภารกิจชาติ และความผูกพันต่องานและเพื่อนร่วมงาน | สำรวจ ๒๕๖๙ (ร้อยละ ๗๖.๓ / ๖๔.๔ / ๖๖.๑) ข้อเสนอแนะปลายเปิด | สูงมาก |
| จุดแข็ง S๒ | ภาวะผู้นำที่มีทิศทางปฏิรูปชัดเจน (๕T) พร้อมอำนาจบริหารงานบุคคลระดับปฏิบัติการที่ดำเนินการได้ทันที | แผนผู้จัดการกองทุน ๒๕๖๙ ประกาศฯ ๒๕๖๐ | สูงมาก |
| จุดแข็ง S๓ | ฐานะการเงินที่มั่นคงจากเงินบำรุงกองทุน เพียงพอต่อการลงทุนระยะยาวในระบบบุคลากร | มาตรา ๓๗ พ.ร.บ. กกท. ๒๕๕๘ งบการเงินที่ สตง. รับรอง | สูง |
| จุดแข็ง S๔ | ความเชี่ยวชาญด้านกีฬา กฎระเบียบ และการเงินการคลังของบุคลากร และเครือข่ายสมาคมกีฬาทั่วประเทศผ่าน กกท. | ยุทธศาสตร์ V๒ (SWOT) ผลการฝึกอบรม ๒๕๖๖ | สูง |
| จุดแข็ง S๕ | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี เป็นฐานสำหรับการบริหารผลงานแบบต่อเนื่อง | สำรวจ ๒๕๖๙ (ร้อยละ ๗๔.๖ / ๗๑.๒) | สูง |
| จุดแข็ง S๖ | โครงสร้างพื้นฐานที่เริ่มไว้แล้ว สถาปัตยกรรมแผน HR ระบบ E-HR แผนสืบทอดตำแหน่ง และผลสำรวจความผูกพันที่ใช้เป็นค่าฐานชุดแรก | บทที่ ๒ | ปานกลาง |
| จุดแข็ง S๗ | ผลประเมินตัวชี้วัด ๕.๒ ของกรมบัญชีกลางระดับดี (๔.๔๔๗๕) สะท้อนความพร้อมเชิงกระบวนการและความน่าเชื่อถือต่อหน่วยงานกำกับ | บันทึกข้อตกลง ๒๕๖๙ | ปานกลาง |
| จุดอ่อน W๑ | กำลังคนประมาณ ๗๐ อัตราไม่สมดุลกับภารกิจระดับชาติ ภาระงานเกินและกระจายไม่เท่าเทียม | ยุทธศาสตร์ V๒ สำรวจ ๒๕๖๙ (ร้อยละ ๓๕.๖ / ๓๐.๕) | สูงมาก |

| ปัจจัย | รายการ | หลักฐานอ้างอิง | นัยสำคัญ |
|---|---|---|---|
| จุดอ่อน W๒ | ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แข่งขันได้ในการรับรู้ของบุคลากร และผูกกับเพดานภายนอก | สำรวจ ๒๕๖๙ (ร้อยละ ๒๒.๐ / ๑๘.๖) ข้อบังคับ กกท. ฉบับที่ ๑๐ | สูงมาก |
| จุดอ่อน W๓ | ระบบผลงานไม่จำแนกผู้ทุ่มเทออกจากผู้เพิกเฉย และการรับรู้ว่าการเลื่อนตำแหน่งยังไม่โปร่งใส | สำรวจ ๒๕๖๙ (ร้อยละ ๒๕.๔ / ๓๐.๕ / ๓๕.๖) | สูงมาก |
| จุดอ่อน W๔ | โครงสร้างตำแหน่งแบบราบ ไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าและเส้นทางผู้เชี่ยวชาญคู่ขนาน | สำรวจ ๒๕๖๙ (ร้อยละ ๒๘.๘) รายงานผล ๒๕๖๗ | สูง |
| จุดอ่อน W๕ | ช่องว่างสมรรถนะสำหรับบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ (ข้อมูล AI เศรษฐศาสตร์การกีฬา M&E) | ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ตารางที่ ๕ | สูง |
| จุดอ่อน W๖ | ระบบข้อมูลบุคคลกระจัดกระจาย ไม่มีค่าฐานสำคัญและความรู้เชิงวิเคราะห์อยู่ที่ที่ปรึกษาภายนอก | รายงานผล ๒๕๖๗ การวินิจฉัยเชิงโครงสร้างงบประมาณ ๒๕๖๙ | สูง |
| จุดอ่อน W๗ | ความผูกพันเปราะบางและความเสี่ยงสูญเสียความรู้ขององค์กร (eNPS −๔๕.๘ อายุงานไม่เกิน ๕ ปี ร้อยละ ๗๔.๖) | สำรวจ ๒๕๖๙ | สูงมาก |
| จุดอ่อน W๘ | วัฒนธรรมที่รับรู้ว่ามีระบบอุปถัมภ์ ความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานะการจ้างและรุ่น และการสื่อสารเหตุผลไม่เพียงพอ | สำรวจ ๒๕๖๙ (ร้อยละ ๓๓.๙ / ๔๒.๔) ข้อเสนอแนะปลายเปิด | สูง |
| โอกาส O๑ | การจัดตั้งกระทรวงกีฬา เปิดหน้าต่างทบทวนสถานะโครงสร้าง และเงื่อนไขการจ้าง | มติคณะรัฐมนตรี ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๙ | สูง |
| โอกาส O๒ | นโยบายกีฬาเพื่อเศรษฐกิจและการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา สร้างความชอบธรรมในการลงทุนด้านคนของกองทุนฯ | Thailand ๑๐ Plus / Sport Plus | สูง |
| โอกาส O๓ | เกณฑ์กรมบัญชีกลางปี ๒๕๗๐ ที่ประเมินคุณภาพแผน HR และ HR Enabler ใช้เป็นคานงัดขอมติและความเห็นชอบสำหรับมาตรการด้านคน | บันทึกข้อตกลง ๒๕๖๙ | สูงมาก |
| โอกาส O๔ | ช่องทางกฎหมายที่มีอยู่แล้วสำหรับสวัสดิการเพิ่มเติม หลักคัดเลือกโปร่งใส และค่าใช้จ่ายบริหารกองทุน | ประกาศฯ ๒๕๖๐ มาตรา ๔๒ | สูงมาก |
| โอกาส O๕ | เทคโนโลยี AI และ HR Tech ลดภาระงานประจำและสร้างการวิเคราะห์กำลังคน | แผนรัฐบาลดิจิทัล แผน ๕T | ปานกลาง |
| โอกาส O๖ | กรอบมาตรฐานสำเร็จรูปจาก ก.พ. และบทเรียนสากล (Job Family มาตรฐานหัวหน้างาน People Board) และแหล่งกำลังคนจากสถาบันการศึกษาและเครือข่ายกีฬา | แนวทาง ก.พ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ OECD (๒๐๑๙) | ปานกลาง |
| อุปสรรค T๑ | สงครามแย่งชิงคนเก่งจากกระทรวงใหม่ กกท. และอุตสาหกรรมกีฬา โดยเฉพาะทักษะข้อมูลและเศรษฐศาสตร์การกีฬา | ข้อเสนอแนะบุคลากร (ฐานเงินเดือนเท่า กกท. แต่งานมากกว่า) | สูงมาก |

| ปัจจัย | รายการ | หลักฐานอ้างอิง | นัยสำคัญ |
|---|---|---|---|
| อุปสรรค T๒ | ความไม่แน่นอนช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง อาจชะลอการตัดสินใจเชิงโครงสร้างและกระทบความต่อเนื่อง | บริบทนโยบาย | สูง |
| อุปสรรค T๓ | ความแข็งตัวของกรอบค่าตอบแทนรัฐวิสาหกิจและเส้นทางอนุมัติที่ยาว | ข้อบังคับ กกท. ตารางที่ ๗ | สูง |
| อุปสรรค T๔ | แรงกดดันจากงานเร่งด่วนและความคาดหวังของสาธารณะ เบียดเวลาและพลังงานสำหรับการปฏิรูประบบคน | บริบทการเบิกจ่ายและสวัสดิการนักกีฬา | สูง |
| อุปสรรค T๕ | ความเสี่ยงไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และธรรมาภิบาลของ AI ในงาน HR | PDPA แผน ๕T | ปานกลาง |
| อุปสรรค T๖ | วงจร "แผนใหม่ที่ปรึกษาใหม่" ที่ผลิตเอกสารมากกว่าการเปลี่ยนแปลง บั่นทอนความน่าเชื่อถือของการปฏิรูปในสายตาบุคลากร | บทที่ ๒ (๔ แผนใน ๕ ปี) | สูง |




**รูปที่ ๑๔** สรุป SWOT ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การประเมินจุดแข็งตามเกณฑ์ VRIN พบว่า S๑ ทุนทางใจและความเชื่อมั่นในผู้นำ และ S๔ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกีฬาผนวกกับเครือข่ายทั่วประเทศ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และเลียนแบบยาก เพราะสั่งสมจากประสบการณ์เบื้องหลังความสำเร็จของกีฬาชาติ จึงเป็นสองสิ่งที่แผนต้อง “รักษาไว้ให้ได้ก่อน” ส่วน S๓ ความมั่นคงทางการเงินและ S๒ อำนาจของผู้นำ เป็นทรัพยากรที่

มีคุณค่าสูงแต่ทดแทนได้และผันแปรตามวาระ จึงควรใช้เป็น “พลังงาน” ในการเปลี่ยนแปลงภายในกรอบเวลาที่มีอยู่ ในทางกลับกัน จุดอ่อน W๑ W๒ W๓ และ W๗ ประกอบกันเป็น “วงจรการสูญเสีย” กล่าวคือ ภาระงานเกินและค่าตอบแทนที่ไม่แข่งขันได้ ผนวกกับระบบผลงานที่ไม่จำแนก ทำให้ผู้ทุ่มเทรู้สึกไม่เป็นธรรมและลาออก งานจึงยิ่งกระจุกกับคนที่เหลือ และองค์กรต้องรับคนใหม่ที่ยังไม่ชำนาญเข้ามาแทน วงจรนี้คือปัญหาที่แผนต้องตัดวงจรให้ได้ภายในปีแรก

**๓.๑.๔ แรงขับเคลื่อนและแรงต้านการเปลี่ยนแปลง**

เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลง คณะที่ปรึกษาใช้การวิเคราะห์สนามพลัง (Force-Field Analysis) ของ Lewin (๑๙๕๑) พบว่าแรงขับเคลื่อนมี ๖ ประการ ได้แก่ ทิศทางปฏิรูปที่ชัดเจนของผู้จัดการกองทุน ความเชื่อมั่นและความคาดหวังของบุคลากรที่สูง ฐานะการเงินที่มั่นคง อำนาจบริหารงานบุคคลที่มอบไว้แล้ว แรงกดดันจากเกณฑ์ประเมินของกรมบัญชีกลาง และหน้าต่างโอกาสจากการปรับโครงสร้างกระทรวง ส่วนแรงต้านมี ๖ ประการ ได้แก่ เพดานค่าตอบแทนและตำแหน่งที่อยู่นอกอำนาจกองทุนฯ ภาระงานเกินที่ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาร่วมการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความไม่เป็นธรรมที่ทำให้มาตรการใหม่ถูกตีความว่าเป็นการเอื้อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การขาดข้อมูลที่ทำให้การตัดสินใจถูกโต้แย้งได้ วัฒนธรรมลำดับชั้นและการทำงานแยกส่วน และความเหนื่อยล้าจากแผนที่เปลี่ยนบ่อย

ข้อสรุปเชิงกลยุทธ์จากการวิเคราะห์นี้คือ การเพิ่มแรงขับเคลื่อนเพียงอย่างเดียว เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้มากขึ้น จะได้ผลจำกัด เพราะแรงต้านส่วนใหญ่เป็นแรงต้านเชิงโครงสร้าง แผนที่มีประสิทธิผลต้อง “ลดแรงต้าน” อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการสร้างข้อมูลฐานที่ทุกฝ่ายยอมรับ การบังคับใช้เกณฑ์ผลงานที่ตรวจสอบได้ และการส่งมอบมาตรการรักษาคนที่เห็นผลเร็วในสิ่งที่ผู้จัดการกองทุนมีอำนาจ ควบคู่กับการเปิดเส้นทางอนุมัติภายนอกตั้งแต่ปีแรกสำหรับสิ่งที่ต้องใช้เวลา




**รูปที่ ๑๕** สนามพลังของการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล

### ๓.๑.๕ การสังเคราะห์ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

TOWS Matrix นำจุดแข็งและจุดอ่อนมาจับคู่กับโอกาสและอุปสรรคเพื่อสร้างทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ ๔ กลุ่ม ผลการสังเคราะห์สำหรับกองทุนฯ สรุปได้ดังตารางที่ ๑๓ ซึ่งจะเป็นตัวหลักของการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่ ๒

**ตารางที่ ๑๓** การสังเคราะห์ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย TOWS Matrix

| กลยุทธ์ | การจับคู่ปัจจัย | ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ |
|---|---|---|
| SO เชิงรุก (ใช้จุดแข็งคว้าโอกาส) | S๑ S๒ S๓ กับ O๓ O๔ O๑ | ใช้ความเชื่อมั่นในผู้นำและอำนาจที่มีอยู่ ส่งมอบ “ข้อเสนอคุณค่าการทำงาน” (Employee Value Proposition) และมาตรการรักษาคนที่ดำเนินการได้ทันทีในปีงบประมาณ ๒๕๗๐ ควบคู่กับการเสนอชุดสวัสดิการใหม่ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนโดยผูกกับเกณฑ์กรมบัญชีกลาง และเตรียมข้อเสนอโครงสร้างและเงื่อนไขการจ้างให้พร้อมเมื่อกระทรวงกีฬาจัดตั้ง |
| ST ป้องกัน (ใช้จุดแข็งลดอุปสรรค) | S๓ S๔ S๕ กับ T๑ T๓ T๔ | ใช้ฐานะการเงินและเครือข่ายสร้างผลตอบแทนรวมที่ไม่พึ่งเงินเดือนเพียงอย่างเดียว (สวัสดิการยืดหยุ่น สุขภาวะ ทุนการศึกษา การยอมรับ) ใช้ Total Talent ผ่านการยืมตัวและผู้เชี่ยวชาญเครือข่ายเพื่อลดการแย่งชิงคน จัดทำแผนความ |

| กลยุทธ์ | การจับคู่ปัจจัย | ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ |
|---|---|---|
| | | ต่อเนื่องและการจัดการความรู้สำหรับตำแหน่งวิกฤต และให้หัวหน้างานที่ได้รับความไว้วางใจเป็นผู้บริหารภาระงานและรักษาคนโดยตรง |
| WO พัฒนา (ใช้โอกาสแก้จุดอ่อน) | W๑ W๔ W๕ W๖ กับ O๑ O๕ O๖ | สร้างข้อมูลฐานกำลังคนและสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานตามกลุ่มงาน (Job Family) โดยใช้กรอบมาตรฐานของ ก.พ. และสากล เสนอเส้นทางความก้าวหน้าคู่ขนานและกรอบอัตรากำลังใหม่ให้ทันจังหวะการปรับโครงสร้างกระทรวง ใช้เทคโนโลยีลดภาระงานประจำ และสร้างขีดความสามารถเชิงวิเคราะห์ภายในทดแทนการพึ่งพาที่ปรึกษา |
| WT ตั้งรับ (ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค) | W๓ W๗ W๘ กับ T๑ T๔ T๖ | บังคับใช้น้ำหนักผลสัมฤทธิ์และการปรับเทียบผลประเมินเพื่อจำแนกผลงานจริง วางกลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ในการสรรหา เลื่อนตำแหน่ง และให้รางวัล จัดตั้งระบบรับฟังเชิงลึก (eNPS การสัมภาษณ์เมื่อลาออกและเพื่อรักษาคน) เพื่อจับสัญญาณเสี่ยงของกลุ่มอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปี และบริหารพอร์ตโครงการแบบมีด่านตรวจเพื่อยุติวงจรแผนที่ไม่ถูกใช้ |

### ๓.๒ การวิเคราะห์อัตลักษณ์องค์กรและการกำหนดสมรรถนะหลัก

#### ๓.๒.๑ อัตลักษณ์ที่ประกาศและอัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริง

แผนฉบับปัจจุบันได้ถอดรหัสอัตลักษณ์ของกองทุนฯ ไว้ผ่านกรอบ HECSE ห้าประการ ได้แก่ Hybrid Governance การผสานระบบราชการกับการบริหารเชิงระบบนิเวศ Ecosystem Builder การสนับสนุนระบบกีฬาในภาพรวม Cultural Memory ความทรงจำร่วมที่ฝังรากในความสำเร็จของนักกีฬาไทยในเวทีโลก Strategic Enabler การเป็นผู้ออกแบบเงื่อนไขให้ระบบกีฬาเติบโต และ Ethical Power การขับเคลื่อนด้วยความโปร่งใสและความรับผิดชอบ อัตลักษณ์ดังกล่าวยังคงถูกต้องในระดับ “สิ่งที่องค์กรประกาศและปรารถนา” อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ตามกรอบ Cultural Web ด้วยหลักฐานจากการสำรวจและการรับฟังความคิดเห็นในปี ๒๕๖๙ ชี้ให้เห็นว่าอัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันของบุคลากรมีทั้งด้านที่สอดคล้องและด้านที่ขัดแย้งกับสิ่งที่ประกาศ ดังตารางที่ ๑๔

**ตารางที่ ๑๔** การวิเคราะห์อัตลักษณ์องค์กรตามกรอบ Cultural Web เปรียบเทียบอัตลักษณ์ที่ประกาศกับอัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริง

| องค์ประกอบ | อัตลักษณ์ที่ประกาศ | อัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริง (หลักฐาน ปี ๒๕๖๙) | นัยต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล |
|---|---|---|---|
| เรื่องเล่า (Stories) | เบื้องหลังความสำเร็จของนักกีฬาไทยในเวทีโลก | เรื่องเล่านี้ยังมีพลังจริง (ร้อยละ ๖๔.๔ เห็นว่างานตนสร้างความสำเร็จให้ชาติ) แต่มีเรื่องเล่าคู่ขนานเรื่อง "ทำงานหนักแต่ไม่ถูก | ใช้เรื่องเล่าความสำเร็จเป็นแกนของข้อเสนอคุณค่าการทำงาน และสร้างระบบยอมรับผลงานที่มองเห็นผู้ทุ่มเท |

| องค์ประกอบ | อัตลักษณ์ที่ประกาศ | อัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริง (หลักฐาน ปี ๒๕๖๙) | นัยต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล |
|---|---|---|---|
| | | มองเห็น" (ร้อยละ ๔๗.๕ เห็นว่าความทุ่มเทได้รับการมองเห็น) | |
| สัญลักษณ์ (Symbols) | ตราสัญลักษณ์ NSDF ในฐานะกลไกระดับชาติ | สถานะการจ้างสองระดับ (พนักงานและลูกจ้าง) ถูกรับรู้เป็นสัญลักษณ์ของความเหลื่อมล้ำ | ลดความเหลื่อมล้ำที่ไม่จำเป็นระหว่างสถานะการจ้าง และสร้างสัญลักษณ์ใหม่ของการยอมรับที่อิงผลงาน |
| โครงสร้างอำนาจ (Power Structures) | ผู้จัดการกองทุนภายใต้คณะกรรมการบริหารกองทุนและ กกท. | อำนาจทางการชัดเจน แต่มีการรับรู้อำนาจไม่เป็นทางการผ่านความสัมพันธ์ (ร้อยละ ๕๒.๕ เห็นว่าความดีความชอบขึ้นกับผลงานมิใช่ความสัมพันธ์) | ทำให้เกณฑ์การตัดสินใจด้านคนเปิดเผยและมีหลักฐาน เพื่อให้อำนาจทางการเป็นอำนาจที่ชอบธรรม |
| โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures) | องค์กรกะทัดรัดที่คล่องตัว | ลำดับชั้นแบบราบเพียงไม่กี่ระดับ แยกส่วนตามฝ่าย และงานถูกกระจายตามความสะดวกมากกว่าตามคำบรรยายลักษณะงาน | ออกแบบสถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน แยกงานกำกับออกจากทีมภารกิจ และเปิดเส้นทางเติบโตแนวราบและแนวดิ่ง |
| ระบบควบคุม (Control Systems) | ธรรมาภิบาลและการวัดผลที่เชื่อมเงินทุนกับผลสัมฤทธิ์ | ระบบควบคุมภายนอกเข้มแข็ง (กรมบัญชีกลาง สตง.) แต่ระบบประเมินผลภายในไม่จำแนก (ร้อยละ ๓๐.๕ เห็นว่าสะท้อนผลงานจริง) | ยกระดับระบบผลงานภายในให้เข้มแข็งเท่ากับมาตรฐานที่กองทุนฯ เรียกร้องจากผู้รับทุน |
| พิธีกรรมและกิจวัตร (Rituals and Routines) | การพัฒนาบุคลากรต่อเนื่องและการทำงานเป็นทีม | กิจวัตรที่ฝังแน่นคือการอบรมประจำปีนอกสถานที่ การประเมินสองรอบตามกำหนด และการอนุมัติผ่านเอกสาร ยังไม่มีกิจวัตรการสนทนาผลงานและการรับฟังเสียงบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ | สร้างกิจวัตรใหม่: การสนทนาผลงานรายไตรมาส การประชุมกำกับด้านคนของผู้บริหาร และการสำรวจชีพจรองค์กร |
| กระบวนทัศน์ (Paradigm) | นักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่พิสูจน์คุณค่าได้ | "ผู้จ่ายเงินที่ทำตามระเบียบให้ครบและทันเวลา" ยังเป็นกระบวนทัศน์หลักของงานประจำ | การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ต้องเกิดผ่านการออกแบบงานใหม่ ไม่ใช่การอบรมเพียงอย่างเดียว |

ข้อสรุปจากตารางที่ ๑๔ คือ อัตลักษณ์ที่ประกาศของกองทุนฯ มิได้ผิดพลาด แต่ “ยังไม่ถูกทำให้เป็นจริงในระบบภายใน” ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ประกาศกับสิ่งที่ปฏิบัติจริงเป็นบ่อเกิดของความรู้สึกไม่เป็นธรรมและการถอนตัวทางใจของบุคลากร ตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (๑๙๖๔) บุคลากรจะทุ่มเทเมื่อเชื่อว่าความพยายามนำไปสู่ผลงาน ผลงานนำไปสู่รางวัล และรางวัลนั้นมีคุณค่า หากข้อใดข้อหนึ่งในสามข้อขาดไป แรงจูงใจจะลดลงแม้บุคลากรจะรักองค์กรก็ตาม การ

กำหนดสมรรถนะหลักในข้อถัดไปจึงต้องเป็นสมรรถนะที่ “ปิดช่องว่างนี้” ด้วยพฤติกรรมที่วัดได้และเชื่อมกับผลตอบแทนจริง




**รูปที่ ๑๖** อัตลักษณ์ที่ประกาศกับอัตลักษณ์ที่ปฏิบัติจริงตามกรอบ Cultural Web

**๓.๒.๒ อัตลักษณ์ที่พึงประสงค์ในบทบาทใหม่และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน**

ภายใต้ยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ กองทุนฯ ควรดำรงอัตลักษณ์สามประการที่แตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ ประการที่หนึ่ง “นักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของชาติ” ที่ทุกการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ ซึ่งต้องการบุคลากรที่มีกรอบคิดแบบนักลงทุน วิเคราะห์ ประเมิน และตัดสินใจอย่างมีหลักการและตรวจสอบได้ ประการที่สอง “สถาปนิกของระบบนิเวศกีฬาไทย” ที่เชื่อมโยงกีฬาตั้งแต่ระดับรากหญ้าถึงความเป็นเลิศ ซึ่งต้องการบุคลากรที่คิดเชิงระบบและทำงานกับภาคีได้ และประการที่สาม “ต้นแบบองค์กรภาครัฐที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเป็นธรรม” ซึ่งต้องการบุคลากรที่ใช้ข้อมูลเป็น ซื่อตรง และรับผิดชอบต่อสาธารณะ

อัตลักษณ์ทั้งสามคือแกนของข้อเสนอคุณค่าการทำงาน (Employee Value Proposition) ที่กองทุนฯ ควรนำเสนอต่อบุคลากรปัจจุบันและผู้สมัครในอนาคต กล่าวคือ กองทุนฯ อาจแข่งขันด้วยเงินเดือนได้จำกัดในระยะสั้น แต่สามารถเสนอสิ่งที่หน่วยงานอื่นให้ไม่ได้ ได้แก่ โอกาสมีส่วนในความสำเร็จของกีฬาชาติ การเติบโตเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุนทางกีฬาซึ่งเป็นสาขาใหม่ของประเทศ การทำงานในองค์กรขนาดกะทัดรัดที่ผู้บริหารเข้าถึงได้และรับฟัง และความมั่นคงจากฐานะ

การเงินของกองทุนฯ ข้อเสนอคุณค่าดังกล่าวจะน่าเชื่อถือก็ต่อเมื่อระบบผลงานและความก้าวหน้าเป็นธรรมจริง ดังที่ผลสำรวจยืนยันว่าเหตุผลสำคัญที่บุคลากรยังอยู่คือเพื่อนร่วมงาน ความหมายของงาน และความเชื่อมั่นในผู้นำ มิใช่ค่าตอบแทน

**๓.๒.๓ สมรรถนะหลักระดับองค์กร**

ก่อนกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร ควรระบุสมรรถนะหลักระดับองค์กร (Organizational Core Competence) ตามแนวคิดของ Prahalad และ Hamel (๑๙๙๐) ว่ากองทุนฯ ทำสิ่งใดได้ดีกว่าหน่วยงานอื่นและสิ่งนั้นสร้างคุณค่าให้ระบบกีฬาอย่างไร จากการวิเคราะห์พบสมรรถนะหลักระดับองค์กร ๔ ประการ ได้แก่ (๑) การจัดสรรทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาบนฐานอาณัติทางกฎหมายและแหล่งเงินที่มั่นคง (๒) การเข้าถึงและประสานสมาคมกีฬาและบุคลากรกีฬาทั่วประเทศผ่านโครงสร้างของ กกท. (๓) ความทรงจำสถาบันเกี่ยวกับกลไกความสำเร็จของกีฬาไทยในเวทีนานาชาติ และ (๔) ระบบการให้ทุนที่อยู่ภายใต้การตรวจสอบและประเมินจากหน่วยงานกำกับอย่างเข้มข้น ซึ่งเป็นฐานความโปร่งใส สมรรถนะหลักระดับองค์กรเหล่านี้จะคงอยู่ได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีสมรรถนะระดับบุคคลที่สอดคล้องกัน

**๓.๒.๔ การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรกองทุนฯ**

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนทุกระดับต้องมีร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสะท้อนค่านิยมองค์กร คณะที่ปรึกษากำหนดสมรรถนะหลัก ๔ ประการโดยยึดโยงกับค่านิยม NSDF เพื่อความต่อเนื่องกับแผนฉบับปัจจุบัน แต่ปรับนิยามและตัวชี้วัดพฤติกรรมให้ตอบสนองบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์และปิดช่องว่างที่พบจากการวิเคราะห์อัตลักษณ์ โดยแต่ละสมรรถนะกำหนดระดับความเชี่ยวชาญ ๔ ระดับ ที่ใช้ร่วมกันในการสรรหา ประเมินผล พัฒนา และเลื่อนตำแหน่ง ดังตารางที่ ๑๕

**ตารางที่ ๑๕** สมรรถนะหลักของบุคลากรกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ นิยาม ระดับความเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดพฤติกรรม

| สมรรถนะหลัก | นิยาม | ระดับความเชี่ยวชาญ | ตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สังเกตได้ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ |
|---|---|---|---|
| **N – การสร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกันในระบบนิเวศกีฬา (Network and Ecosystem Collaboration)** | ความสามารถในการทำงานข้ามสายงานภายในองค์กรและสร้าง บริหาร และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายภาคีในระบบกีฬา เพื่อขยายผลของทุนในบทบาทตัวเร่ง | L๑ แบ่งปันข้อมูลและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานข้ามฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ L๒ ประสานงานกับสมาคมกีฬาและภาคีให้ได้ผลลัพธ์ร่วม L๓ ออกแบบและบริหารความ | - พึงประสงค์ รับงานข้ามสายงานเมื่อจำเป็น สอนงานผู้อื่น แบ่งปันข้อมูลโดยไม่หวงงาน |

| สมรรถนะหลัก | นิยาม | ระดับความเชี่ยวชาญ | ตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สังเกตได้ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ |
|---|---|---|---|
| | (Catalyst) ตามทฤษฎีทุนทางสังคม (Putnam, ๒๐๐๐) | ร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ระดับภูมิภาคหรือรายกีฬา L๔ สร้างความร่วมมือระดับระบบนิเวศชาติที่ทวีคูณผลของทุน | - ไม่พึงประสงค์ โยนงาน ทำงานเฉพาะในกรอบฝ่ายตน หวงข้อมูลไว้เป็นอำนาจส่วนตัว |
| **S – การให้บริการเชิงยุทธศาสตร์และการมุ่งผลลัพธ์ (Strategic Service and Outcome Orientation)** | ความสามารถในการให้บริการผู้ขอทุน นักกีฬา และบุคลากรกีฬาด้วยคุณภาพและมาตรฐานเวลา โดยมุ่งผลลัพธ์และผลกระทบมากกว่าผลผลิต และคิดเชิงระบบระยะยาว ตามแบบจำลองคุณภาพบริการ (Parasuraman et al., ๑๙๘๘) | L๑ ตอบสนองภายในมาตรฐานเวลา (SLA) และแจ้งสถานะแก่ผู้รับบริการ L๒ เสนอทางเลือกที่เพิ่มคุณค่าและลดภาระผู้รับบริการ L๓ ออกแบบบริการ เกณฑ์ หรือสัญญาผลสัมฤทธิ์ที่แก้ปัญหาเชิงลึก L๔ สร้างนวัตกรรมบริการหรือรูปแบบการลงทุนที่ยกระดับผลลัพธ์ทั้งระบบ | - พึงประสงค์ ถามว่าผู้รับบริการได้อะไร ติดตามงานจนจบ วัดผลลัพธ์ของสิ่งที่ทำ<br>- ไม่พึงประสงค์ ถือว่างานเสร็จเมื่อส่งเอกสารครบ ปฏิเสธด้วยระเบียบโดยไม่หาทางออก |
| **D – การตัดสินใจบนฐานข้อมูลและการเรียนรู้ปรับตัว (Data-Driven Decision and Adaptive Learning)** | ความสามารถในการใช้ข้อมูล เครื่องมือดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบเพื่อวิเคราะห์ตัดสินใจ และปรับปรุงงาน รวมถึงการเรียนรู้ทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดการบริหารบนฐานหลักฐาน (Pfeffer and Sutton, ๒๐๐๖) | L๑ ใช้ระบบดิจิทัลขององค์กรและข้อมูลพื้นฐานได้ถูกต้อง (ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับผู้ปฏิบัติ) L๒ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอทางเลือกและใช้ AI ช่วยงานอย่างมีการตรวจทาน L๓ สร้างข้อค้นพบจากข้อมูลซับซ้อนและออกแบบตัวชี้วัดผลลัพธ์ L๔ กำหนดกลยุทธ์ข้อมูลและกำกับธรรมาภิบาลข้อมูลขององค์กร | - พึงประสงค์ อ้างข้อมูลประกอบข้อเสนอ ทดลองวิธีใหม่ขนาดเล็กและวัดผล ยอมรับข้อผิดพลาดและปรับปรุง<br>- ไม่พึงประสงค์ ตัดสินใจจากความเคยชินหรือความรู้สึก ปฏิเสธการใช้ระบบใหม่ ใช้ AI โดยไม่ตรวจสอบ |
| **F – ความเป็นธรรม ความซื่อตรง และความรับผิดชอบต่อความคุ้มค่า (Fairness, Integrity and Value-for-Money Stewardship)** | ความสามารถในการบริหารทรัพยากรสาธารณะอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และเป็นธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนทุกกลุ่มด้วยเกณฑ์เดียวกัน และรับผิดชอบต่อผลงานของตน ตามทฤษฎีคุณค่าสาธารณะ (Moore, ๑๙๙๕) และทฤษฎีผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ (Davis et al., ๑๙๙๗) | L๑ ปฏิบัติตามระเบียบและเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน L๒ บริหารโครงการหรืองานที่รับผิดชอบให้คุ้มค่าและอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจได้ L๓ ออกแบบเกณฑ์และกระบวนการที่ป้องกันการเลือกปฏิบัติและผลประโยชน์ทับซ้อน L๔ ออกแบบพอร์ต | - พึงประสงค์ ให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างทุกรุ่นด้วยมาตรฐานเดียว รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย<br>- ไม่พึงประสงค์ เพิกเฉยต่องาน ใช้ |

| สมรรถนะหลัก | นิยาม | ระดับความเชี่ยวชาญ | ตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สังเกตได้ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ |
|---|---|---|---|
| | | การลงทุนและระบบธรรมาภิบาลที่พิสูจน์คุณค่าต่อสาธารณะ | ความสัมพันธ์ส่วนตัวแทนเกณฑ์ใช้ถ้อยคำหรือท่าทีที่ลดทอนศักดิ์ศรีผู้อื่น |

**หมายเหตุ** ระดับความเชี่ยวชาญที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งกำหนดในกรอบสมรรถนะ (ส่วนที่ ๒ บทที่ ๓) โดยทั่วไป บุคลากรระดับปฏิบัติการคาดหวัง L๑ ถึง L๒ ระดับชำนาญการและหัวหน้างาน L๒ ถึง L๓ และระดับผู้บริหาร L๓ ถึง L๔




**รูปที่ ๑๗** สมรรถนะหลัก N S D F และระดับความเชี่ยวชาญ ๔ ระดับ

สมรรถนะหลักทั้งสี่ประการได้รับการออกแบบให้ “ปิดช่องว่าง” ที่พบในการวิเคราะห์อัตลักษณ์โดยตรง กล่าวคือ สมรรถนะ N ตอบสนองต่อการทำงานแยกส่วนและการโยนงาน สมรรถนะ S ตอบสนองต่อกระบวนทัศน์ผู้จ่ายเงินตามระเบียบ สมรรถนะ D ตอบสนองต่อการตัดสินใจด้วยดุลยพินิจและการปฏิเสธระบบใหม่ และสมรรถนะ F ตอบสนองต่อการรับรู้เรื่องระบบอุปถัมภ์ ความเหลื่อมล้ำ และการเพิกเฉยต่องาน การระบุ “พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์” ไว้ควบคู่กับพฤติกรรมที่พึง

ประสงค์เป็นเจตนาเพื่อให้สมรรถนะหลักใช้ “จำแนก” ได้จริงในการประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ผลสำรวจชี้ว่าระบบปัจจุบันยังทำไม่ได้

**๓.๒.๕ สมรรถนะการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา**

นอกเหนือจากสมรรถนะหลักสำหรับทุกคน ผลการวิเคราะห์ในบทนี้ชี้ว่า “หัวหน้างาน” เป็นจุดคานงัดที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด เนื่องจากบุคลากรไว้วางใจผู้บังคับบัญชาในระดับสูง แต่ระบบที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ใช้ ได้แก่ การมอบหมายงาน การประเมินผล และการยอมรับผลงาน กลับได้รับการประเมินต่ำ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ OECD (๒๐๒๕) ที่ว่าคุณภาพของหัวหน้าทีมและบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมเป็นแรงขับผลงานทีมที่สำคัญที่สุดในภาคราชการ คณะที่ปรึกษาจึงเสนอ “มาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา” (People Leadership Standard) เป็นสมรรถนะเสริมที่บังคับสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป ประกอบด้วยพฤติกรรมขั้นต่ำ ๖ ประการ ได้แก่ (๑) ตั้งเป้าหมายรายบุคคลร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเชื่อมกับเป้าหมายกองทุนฯ (๒) สนทนาผลงานอย่างน้อยรายไตรมาสและให้ข้อมูลป้อนกลับที่เจาะจง (๓) กระจายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามคำบรรยายลักษณะงานและติดตามความสมดุลของงาน (๔) จำแนกผลงานอย่างตรงไปตรงมาและจัดการผลงานต่ำด้วยกระบวนการที่เป็นธรรม (๕) พัฒนาและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้เติบโต และ (๖) สร้างความปลอดภัยทางจิตใจที่บุคลากรกล้าสะท้อนปัญหาและปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเคารพ มาตรฐานนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลผู้บังคับบัญชาและเป็นเงื่อนไขของการเลื่อนตำแหน่งสายบริหาร รายละเอียดกำหนดในกรอบสมรรถนะและระบบบริหารผลงานในส่วนที่ ๒

**๓.๒.๖ การฝังสมรรถนะหลักในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล**

สมรรถนะหลักจะมีความหมายก็ต่อเมื่อถูกใช้ในทุกกระบวนการของระบบ HR อย่างสอดคล้องกันตามหลักความสอดคล้องในแนวราบ (Horizontal Fit) ในการสรรหาและคัดเลือกสมรรถนะหลักและระดับที่คาดหวังต้องปรากฏใน Job Profile และแบบประเมินผู้สมัครที่กรรมการหลายฝ่ายให้คะแนนด้วยเกณฑ์เดียวกัน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งต้องเป็นองค์ประกอบของการประเมินรายบุคคลตามที่เกณฑ์กรมบัญชีกลางกำหนด โดยใช้ตัวชี้วัดพฤติกรรมในตารางที่ ๑๕ เป็นหลักฐานประกอบและมีการปรับเทียบข้ามทีม ในการพัฒนา ช่องว่างระหว่างระดับปัจจุบันกับระดับที่คาดหวังของแต่ละบุคคลคือฐานของแผนพัฒนารายบุคคลแทนการเลือกหลักสูตรตามความสะดวก และในการเลื่อนตำแหน่งและให้รางวัล ระดับสมรรถนะที่พิสูจน์ได้ต้องเป็นเงื่อนไขควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งนี้ การใช้สมรรถนะหลักโดยเฉพาะสมรรถนะ F เป็นเกณฑ์เลื่อนตำแหน่ง ต้องผูกกับหลักฐานพฤติกรรมและผลงานที่

ตรวจสอบได้เสมอ มิฉะนั้นจะซ้ำเติมการรับรู้เรื่องระบบอุปถัมภ์ตามที่การวินิจฉัยเชิงโครงสร้างได้เตือนไว้

**๓.๓ สรุปผลการวิเคราะห์และนัยต่อการวิเคราะห์ช่องว่าง**

ผลการวิเคราะห์ในบทนี้สรุปได้ ๕ ประการ ประการที่หนึ่ง ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ คือ “องค์กรที่มีทุนทางใจและผู้นำที่พร้อม แต่ระบบยังไม่พร้อม” ความไม่สอดคล้องระหว่างองค์ประกอบอ่อนกับองค์ประกอบแข็งตามกรอบ ๗S เป็นแก่นของสถานการณ์ ประการที่สอง จุดแข็งที่ผ่านเกณฑ์ VRIN คือทุนทางใจและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกีฬาผนวกกับเครือข่าย ซึ่งกำลังถูกกัดกร่อนด้วยวงจรการสูญเสียที่เกิดจากภาระงานเกิน ค่าตอบแทนที่ไม่แข่งขันได้ และระบบผลงานที่ไม่จำแนก ประการที่สาม โอกาสสำคัญที่สุดมิใช่โอกาสจากเทคโนโลยี แต่คือหน้าต่างเชิงสถาบัน ได้แก่ การจัดตั้งกระทรวงกีฬา เกณฑ์กรมบัญชีกลางปี ๒๕๗๐ และช่องทางกฎหมายที่มีอยู่แล้ว ซึ่งต้องใช้ให้ทันภายในสองปีแรกของแผน ประการที่สี่ อัตลักษณ์ที่ประกาศของกองทุนฯ ถูกต้องแต่ยังไม่ถูกทำให้เป็นจริงในระบบภายใน และประการที่ห้า สมรรถนะหลัก ๔ ประการ (N S D F) และมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ได้รับการออกแบบให้เป็นพฤติกรรมที่จำแนกได้ เพื่อเป็นภาษากลางของระบบ HR ทั้งระบบ

ข้อสรุปเหล่านี้กำหนดกรอบของการวิเคราะห์ช่องว่างในบทที่ ๔ ซึ่งจะประเมินระยะห่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะที่พึงประสงค์ใน ๔ มิติ ได้แก่ ช่องว่างด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ช่องว่างด้านสมรรถนะ (โดยใช้สมรรถนะหลักและความต้องการรายยุทธศาสตร์จากตารางที่ ๗ และ ๑๕ เป็นเกณฑ์) ช่องว่างด้านผลการดำเนินงาน และช่องว่างจากปัจจัยภายนอก พร้อมจัดลำดับความเร่งด่วนเพื่อนำไปสู่การออกแบบแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ในส่วนที่ ๒

# บทที่ ๔ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

การวิเคราะห์ช่องว่างในบทนี้ดำเนินการตามแนวทางเชิงระบบของ Rothwell และ Kazanas (๒๐๐๓) ที่ระบุระยะห่างระหว่างสถานะที่เป็นอยู่ (What is) กับสถานะที่ควรจะเป็น (What should be) ในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับหลักการประเมินสมรรถนะของ Lucia และ Lepsinger (๑๙๙๙) และแบบจำลองวิศวกรรมพฤติกรรมของ Gilbert (๑๙๗๘) ที่อธิบายว่าช่องว่างผลการปฏิบัติงานเกิดจากปัจจัยแวดล้อมของงานมากกว่าตัวบุคคล “สถานะที่เป็นอยู่” ในบทนี้อ้างอิงหลักฐานเชิงประจักษ์จากบทที่ ๑ ถึงบทที่ ๓ ได้แก่ ผลสำรวจความผูกพันปี ๒๕๖๙ ผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้าง รายงานผลการดำเนินงานปี ๒๕๖๖–๒๕๖๗ และผลการวิเคราะห์ ๗S ส่วน “สถานะที่ควรจะเป็น” อ้างอิงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ ยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ แผน ๕T ของผู้จัดการกองทุน เกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดที่ ๕.๒ ของกรมบัญชีกลาง แนวทางของสำนักงาน ก.พ. และสมรรถนะหลักที่กำหนดในบทที่ ๓

วิเคราะห์ครอบคลุม ๔ มิติ ได้แก่ มิติที่ ๑ ช่องว่างด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ ๒ ช่องว่างด้านสมรรถนะ มิติที่ ๓ ช่องว่างด้านผลการปฏิบัติงาน และมิติที่ ๔ ช่องว่างจากปัจจัยภายนอก แต่ละช่องว่างได้รับการประเมินใน ๓ แกน ได้แก่ ขนาดของช่องว่าง (ใหญ่มาก ใหญ่ ปานกลาง เล็ก) ระดับอำนาจที่ต้องใช้ในการปิดช่องว่าง (ผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน หรือหน่วยงานภายนอก) และระดับความเร่งด่วน โดย “สูงมาก” หมายถึงต้องเริ่มดำเนินการภายใน ๖ เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ "สูง" หมายถึงต้องดำเนินการให้เห็นผลภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ “ปานกลาง” หมายถึงอยู่ในแผนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑–๒๕๗๒ และ “ต่อเนื่อง” หมายถึงดำเนินการตลอดช่วงแผน การเพิ่มแกน “ระดับอำนาจ” เป็นความแตกต่างสำคัญจากการวิเคราะห์ในแผนฉบับก่อน เพราะช่องว่างที่ใหญ่ที่สุดบางประการต้องใช้เส้นทางอนุมัติภายนอกที่ใช้เวลานาน จึงต้องเริ่มตั้งแต่ปีแรกแม้จะเห็นผลในปีท้าย ๆ ของแผน

## ๔.๑ มิติที่ ๑ ช่องว่างด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment Gap)

ช่องว่างด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เกิดขึ้นเมื่อยุทธศาสตร์ HR ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร Baird และ Meshoulam (๑๙๘๘) เรียกความสอดคล้องนี้ว่า Vertical Fit และ Wright และ Snell (๑๙๙๘) ชี้ว่าองค์กรที่มีความสอดคล้องดังกล่าวสูงมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับกองทุนฯ ช่องว่างในมิตินี้มิได้มีเพียง “เนื้อหา” ของยุทธศาสตร์ แต่รวมถึง “ตรรกะการวินิจฉัย” “ตัวชี้วัด” และ “อำนาจดำเนินการ” ที่แผนฉบับปัจจุบันยังไม่ได้ออกแบบให้รองรับบทบาทใหม่ ดังตารางที่ ๑๖

**ตารางที่ ๑๖** การวิเคราะห์ช่องว่างด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างแผน HR ฉบับปัจจุบันกับยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับใหม่

| มิติเปรียบเทียบ | แผน HR ปัจจุบัน (๒๕๖๙–๒๕๗๓) | ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับใหม่ (๒๕๗๐–๒๕๗๓) | ช่องว่างที่ต้องแก้ไข | ระดับ |
|---|---|---|---|---|
| บทบาทองค์กรที่แผนรองรับ | ผู้สนับสนุนทุนตามภารกิจประจำ | กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่ทุกบาทพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ | การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่ต้องออกแบบระบบ HR ใหม่ทั้งระบบ มิใช่ปรับรายละเอียด | สูงมาก |
| ตรรกะการวินิจฉัยปัญหา | มองปัญหาเป็นช่องว่างสมรรถนะ (Ability) เป็นหลัก | ต้องรักษาและดึงดูดคนเก่งเพื่อบทบาทใหม่ ซึ่งขึ้นกับแรงจูงใจและโอกาส (Motivation และ Opportunity) | ต้องวินิจฉัยใหม่บนกรอบ AMO และทฤษฎีสองปัจจัย โดยเพิ่มยุทธศาสตร์ด้านผลตอบแทนรวมและความเป็นธรรมที่แผนเดิมไม่มี | สูงมาก |
| การยึดโยงกับยุทธศาสตร์และแผนงาน | ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ ๒๕๖๙–๒๕๗๓ และ ๑๓ แผนงานเดิม | ต้องยึดโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็น เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๔) และ (๕) และแผนงานที่ ๙ | ถ่ายทอดตัวชี้วัดจาก G๑.๑–G๕.๒ สู่ตัวชี้วัด HR และจัดงบประมาณ HR ไว้ในแผนงานที่ ๙ | สูงมาก |
| ทักษะและสมรรถนะที่แผนมุ่งเน้น | กีฬา การเงิน กฎหมาย และทักษะดิจิทัลพื้นฐาน | เพิ่มการวิเคราะห์การลงทุนและพอร์ตโฟลิโอ เศรษฐศาสตร์การกีฬา M&E ข้อมูลและ AI | ช่องว่างสมรรถนะขนาดใหญ่ที่ต้องปิดด้วยการสรรหา พัฒนา และเครือข่ายควบคู่กัน | สูงมาก |
| โครงสร้างและการออกแบบงาน | ลำดับชั้นตามฝ่าย ประมาณ ๗๐ อัตรา ไม่มีสถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน | แยกบทบาท Funder ออกจาก Operator จัดทำ RACI ทีมภารกิจข้ามสายงาน และกลุ่มงานตามวิชาชีพ | ออกแบบองค์กรใหม่จากรูปแบบเครื่องจักรสู่รูปแบบผสมที่มีทั้งงานกำกับที่เสถียรและทีมภารกิจที่คล่องตัว | สูง |
| ระบบบริหารผลงาน | ประเมินรายบุคคลปีละ ๒ รอบ ผลกระจุกในระดับสูง ไม่เชื่อมกับค่าตอบแทนอย่างชัดเจน | คำรับรองการปฏิบัติงานที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ ระบบประเมินบนฐานผลงาน และเกณฑ์กรมบัญชีกลางที่ต้องใช้ผลประเมินในการพิจารณาค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง | ปฏิรูประบบผลงานให้จำแนกได้จริง มีการปรับเทียบข้ามทีม และเชื่อมกับผลตอบแทน | สูงมาก |
| ตัวชี้วัดและข้อมูลฐาน | ตัวชี้วัดผลผลิตและการรับรู้ ไม่มีค่าฐาน อัตราการลาออก ความเป็นธรรม และ | องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและพิสูจน์ผลลัพธ์ได้ | สร้างค่าฐานและตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (การคงอยู่ ความเป็นธรรมที่รับรู้ eNPS การนำการเรียนรู้ไปใช้) | สูงมาก |

| มิติเปรียบเทียบ | แผน HR ปัจจุบัน (๒๕๖๙–๒๕๗๓) | ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับใหม่ (๒๕๗๐–๒๕๗๓) | ช่องว่างที่ต้องแก้ไข | ระดับ |
|---|---|---|---|---|
| | ค่าตอบแทนเทียบตลาด | | | |
| แผนที่อำนาจและงบประมาณ | ไม่ระบุระดับอำนาจอนุมัติ งบประมาณ ๙,๗๐๐,๐๐๐ บาท เป็นการจ้างที่ปรึกษาทั้งหมด | มาตรการต้องผ่านผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน หรือกระทรวงการคลังตามระดับ | จัดวางมาตรการตามแผนที่อำนาจ (ตารางที่ ๗) และจัดสรรงบประมาณให้มาตรการรักษาคนและการสร้างขีดความสามารถภายใน | สูง |
| ระบบดิจิทัล HR | ระบบ E-HR ระยะเริ่มต้น ข้อมูลอยู่ในตารางคำนวณ | HRIS ที่ทดแทนตารางคำนวณบูรณาการกับ NSDF Connect และปฏิบัติตาม PDPA | ออกแบบข้อมูลและกระบวนงานก่อน แล้วยกระดับระบบพร้อมการบริหารการเปลี่ยนแปลง | ปานกลาง |
| วัฒนธรรมและการดึงดูดคน | ค่านิยมเป็นแคมเปญสื่อสาร ไม่มีการสรรหาเชิงรุกและข้อเสนอคุณค่าการทำงาน | วัฒนธรรมที่ฝังความคุ้มค่า ความเสมอภาค จิตบริการ และหลักฐาน พร้อมกำลังคนผู้เชี่ยวชาญใหม่ | เปลี่ยนวัฒนธรรมผ่านกลไก HR (ตารางที่ ๖) และสร้างข้อเสนอคุณค่าการทำงานและช่องทาง Total Talent | สูง |

ผลการวิเคราะห์ในมิตินี้ยืนยันข้อสรุปของบทที่ ๒ ว่าแผนฉบับปัจจุบันขาดความสอดคล้องในแนวดิ่งทั้งในระดับเนื้อหาและระดับตรรกะ การแก้ไขจึงมิใช่การเพิ่มโครงการ แต่คือการออกแบบสถาปัตยกรรมยุทธศาสตร์ HR ใหม่ที่มีจุดตั้งต้นจากหลักฐาน มีตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์กองทุนฯ และมีเส้นทางอำนาจดำเนินการที่เป็นจริง

### ๔.๒ มิติที่ ๒ ช่องว่างด้านสมรรถนะ (Competency Gap)

การวิเคราะห์ช่องว่างด้านสมรรถนะอ้างอิงแบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของ Spencer และ Spencer (๑๙๙๓) ซึ่งแบ่งสมรรถนะเป็นส่วนที่มองเห็น (ความรู้และทักษะ) และส่วนที่ซ่อนอยู่ (แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และภาพลักษณ์ตนเอง) โดยส่วนที่มองเห็นพัฒนาได้เร็วกว่า และแนวคิดของ McClelland (๑๙๗๓) ที่นิยามสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ช่องว่างในมิตินี้ประเมินเทียบกับสมรรถนะหลัก ๔ ประการ (ตารางที่ ๑๕) ความต้องการรายยุทธศาสตร์ (ตารางที่ ๗) และมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา พร้อมระบุ “แหล่งที่มาของการปิดช่องว่าง” ว่าควรสรรหาใหม่ พัฒนาจากบุคลากรเดิม หรือใช้เครือข่าย ดังตารางที่ ๑๗

ข้อสังเกตเบื้องต้นที่สำคัญคือ กองทุนฯ ยังไม่เคยประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นทางการ ทั้งสมรรถนะหลัก ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัล และสมรรถนะประจำตำแหน่ง ข้อความใน

แผนฉบับก่อนที่ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับที่ ๒ ขึ้นไป จึงเป็นการประเมินเชิงคุณภาพของที่ปรึกษา มิใช่ผลการวัด การประเมินสถานะตั้งต้น (Baseline Assessment) จึงเป็นมาตรการแรกของมิตินี้ และตัวเลขในตารางที่ ๑๗ ควรถือเป็นสมมติฐานการวางแผนที่ต้องยืนยันด้วยการวัดจริงในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

**ตารางที่ ๑๗** การวิเคราะห์ช่องว่างด้านสมรรถนะของบุคลากรกองทุนฯ จำแนกตามกลุ่มสมรรถนะ

| กลุ่มสมรรถนะ | สถานะปัจจุบันและหลักฐาน | เป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | ขนาดช่องว่าง | แหล่งปิดช่องว่าง | ความเร่งด่วน |
|---|---|---|---|---|---|
| **สมรรถนะหลัก NSDF สำหรับทุกคน** | ไม่มีการประเมินระดับอย่างเป็นทางการ พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ปรากฏในผลสำรวจ (การโยนงาน การเพิกเฉยการตัดสินใจอิงความสัมพันธ์) | บุคลากรทุกคนได้รับการประเมินและบรรลุระดับที่คาดหวังตามตำแหน่งไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ | ยังวัดไม่ได้ (ต้องสร้างค่าฐาน) | ประเมินสถานะตั้งต้นและพัฒนา | สูงมาก |
| **ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและข้อมูลพื้นฐาน** | ไม่มีค่าฐาน มีการปฏิเสธการใช้ระบบ E-HR บางส่วน บุคลากรร้อยละ ๔๙.๒ เห็นว่าทักษะทันทิศทางใหม่ | ทุกคนผ่านเกณฑ์ระดับผู้ปฏิบัติ (L๒ ของสมรรถนะ D) ภายในปี ๒๕๗๑ | ใหญ่ | พัฒนาทั่วทั้งองค์กร | สูงมาก |
| **การใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบ** | ไม่มีทั้งความรู้และผู้รับผิดชอบ บุคลากรร้องขอการอบรม AI ที่ใช้ได้จริง | ทุกคนมีความเข้าใจพื้นฐาน มีผู้ประสานงาน AI และแนวปฏิบัติการใช้ AI ในงาน HR ที่มีการตรวจทานโดยมนุษย์ | ใหญ่มาก | พัฒนาและสรรหาหรือมอบหมาย ๑ อัตรา | สูง |
| **การวิเคราะห์การลงทุน พอร์ตโฟลิโอกีฬา และสัญญาผลสัมฤทธิ์** | มีน้อยมาก งานวิเคราะห์พึ่งที่ปรึกษา | ผู้เชี่ยวชาญ ๒–๓ อัตรา และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถึงระดับ L๒–L๓ | ใหญ่มาก | สรรหา พัฒนา และเครือข่าย | สูงมาก |
| **เศรษฐศาสตร์การกีฬาและการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ** | ต่ำกว่า ๒ อัตรา | ผู้เชี่ยวชาญ ๒–๓ อัตรา และความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา | ใหญ่มาก | สรรหาและเครือข่าย | สูงมาก |
| **การติดตามประเมินผลตาม Result Chain** | มีความรู้พื้นฐาน แต่ยังวัดถึงระดับผลผลิต | ประยุกต์ Result Chain การประเมินผลกระทบ | ปานกลาง | พัฒนาต่อยอด | สูง |

| กลุ่มสมรรถนะ | สถานะปัจจุบันและหลักฐาน | เป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | ขนาดช่องว่าง | แหล่งปิดช่องว่าง | ความเร่งด่วน |
|---|---|---|---|---|---|
| | | และการทบทวนกลางวงจรได้ครบวงจร | | | |
| **ธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และ PDPA** | ผ่านการอบรม COSO ERM ระดับพื้นฐาน | ERM ครบ ๖ ประเภทความเสี่ยง และการปฏิบัติตาม PDPA ในงาน HR ครบถ้วน | ปานกลาง | พัฒนาต่อยอด | ปานกลาง |
| **การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการทำงานข้ามสายงาน** | ไม่มีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานแยกส่วนตามฝ่าย | คณะทำงานขับเคลื่อนที่มีทักษะบริหารการเปลี่ยนแปลง และทีมภารกิจข้ามสายงานที่ใช้งานจริง | ใหญ่ | พัฒนาและผู้ชี้แนะภายนอกระยะสั้น | สูง |
| **การบริหารคนของผู้บังคับบัญชา** | ได้รับความไว้วางใจสูง (ร้อยละ ๗๔.๖) แต่การจำแนกผลงานและการกระจายงานได้คะแนนต่ำ (ร้อยละ ๒๕.๔ และ ๓๕.๖) | หัวหน้างานทุกคนผ่านมาตรฐานการบริหารคน ๖ ข้อ ภายในปี ๒๕๗๑ | ใหญ่ | พัฒนาและประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา | สูงมาก |
| **ขีดความสามารถของหน่วยงาน HR** | งานแกน (อัตรากำลัง คำบรรยายลักษณะงาน กรอบสมรรถนะ) พึ่งที่ปรึกษา ขาดการวิเคราะห์กำลังคนและการออกแบบผลตอบแทนรวม | หน่วยงาน HR เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ มีนักวิเคราะห์กำลังคนและทักษะออกแบบผลตอบแทนรวมภายใน | ใหญ่มาก | พัฒนาและสรรหาหรือมอบหมาย ๑ อัตรา | สูงมาก |

ข้อค้นพบสำคัญของมิตินี้มีสองประการ ประการแรก ช่องว่างสมรรถนะที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดต่อการปิดมิใช่สมรรถนะเชิงเทคนิคของผู้เชี่ยวชาญใหม่ แต่คือสมรรถนะการบริหารคนของหัวหน้างานและขีดความสามารถของหน่วยงาน HR เอง เพราะสองกลุ่มนี้เป็น “ตัวคูณ” ที่กำหนดว่าระบบผลงาน การกระจายงาน และการรักษาคนจะทำงานได้จริงหรือไม่ ประการที่สอง การปิดช่องว่างของผู้เชี่ยวชาญใหม่ด้วยการสรรหาเพียงอย่างเดียวมีความเสี่ยงสูงภายใต้ค่าตอบแทนปัจจุบัน แผนจึงต้องผสมสามแหล่ง ได้แก่ การสรรหาในตำแหน่งที่จำเป็นจริง การพัฒนาบุคลากรเดิมที่มีศักยภาพผ่านการเรียนรู้ในงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เครือข่ายสถาบันการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญชั่วคราวอย่างมีธรรมาภิบาล

### ๔.๓ มิติที่ ๓ ช่องว่างด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap)

แบบจำลองวิศวกรรมพฤติกรรมของ Gilbert (๑๙๗๘) อธิบายว่าผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าเป้าหมายเกิดจากการขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งใน ๖ ประการ ซึ่งสามในหกเป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ ข้อมูลและข้อมูลป้อนกลับ เครื่องมือและทรัพยากร และสิ่งจูงใจ และอีกสามเป็นปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจภายใน Gilbert ชี้ว่าองค์กรส่วนใหญ่มักโทษปัจจัยด้านบุคคลและตอบสนองด้วยการฝึกอบรม ทั้งที่ช่องว่างส่วนใหญ่มีสาเหตุจากสภาพแวดล้อมของงานซึ่งแก้ไขได้ด้วยต้นทุนต่ำกว่า การนำแบบจำลองนี้มาวิเคราะห์หลักฐานของกองทุนฯ ให้ผลดังตารางที่ ๑๘

**ตารางที่ ๑๘** การวิเคราะห์ช่องว่างด้านผลการปฏิบัติงานตามแบบจำลองวิศวกรรมพฤติกรรมของ Gilbert

| ปัจจัยตามแบบจำลอง | หลักฐานสถานะปัจจุบัน | ช่องว่างผลการปฏิบัติงาน | มาตรการที่ตรงสาเหตุ |
|---|---|---|---|
| **ข้อมูลและข้อมูลป้อนกลับ (Information)** | บุคลากรร้อยละ ๗๑.๒ เข้าใจสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และร้อยละ ๖๗.๘ ทราบเกณฑ์วัดผลงาน แต่ร้อยละ ๔๒.๔ เห็นว่าองค์กรอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจสำคัญเพียงพอ และไม่มีข้อมูลป้อนกลับระหว่างรอบประเมิน | ความคาดหวังชัดในระดับงาน แต่ขาดข้อมูลป้อนกลับต่อเนื่องและความโปร่งใสของเหตุผลการตัดสินใจ | การสนทนาผลงานรายไตรมาส การเผยแพร่เกณฑ์และเหตุผลของการตัดสินใจด้านคน |
| **เครื่องมือและทรัพยากร (Instruments)** | ร้อยละ ๕๕.๙ มีเครื่องมือ ข้อมูล และทรัพยากรเพียงพอ ระบบ E-HR ไม่เสถียร กระบวนงานยังใช้กระดาษ กำลังคนประมาณ ๗๐ อัตรา | กำลังคนและระบบงานไม่รองรับปริมาณงานภาระงานกระจุก | ออกแบบงานใหม่ ระบบดิจิทัลที่ลดงานประจำ และการวางแผนกำลังคนตามภาระงานจริง |
| **สิ่งจูงใจ (Incentives)** | ร้อยละ ๑๘.๖ พอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ร้อยละ ๒๕.๔ เห็นว่าผู้ทุ่มเทได้รับตอบแทนต่างจากผู้เพิกเฉย ร้อยละ ๕๙.๓ ได้รับการยอมรับเมื่อทำงานดี | สิ่งจูงใจไม่แข่งขันได้และไม่จำแนก ทำให้ความพยายามไม่เชื่อมกับผลตอบแทน | ผลตอบแทนรวม ระบบยอมรับผลงาน และการเชื่อมผลประเมินกับการเลื่อนเงินเดือนและรางวัล |
| **ความรู้ (Knowledge)** | อบรมครบ ๑๒ ชั่วโมงร้อยละ ๑๐๐ แต่หลักสูตรเน้นงานประจำ ไม่มีการวัดการนำไปใช้ | ความรู้ที่ได้รับไม่ตรงบทบาทใหม่ | หลักสูตรตามกรอบสมรรถนะและวัดการถ่ายโอนสู่งาน |
| **ความสามารถ (Capacity)** | ร้อยละ ๓๕.๖ เห็นว่าปริมาณงานเหมาะสม ร้อยละ ๓๐.๕ รักษาสมดุลชีวิตได้ ร้อยละ ๔๐.๗ จัดการความเครียดได้ | ภาระงานเกินกัดกร่อนความสามารถในการทำงานอย่างมีคุณภาพและสุขภาวะ | มาตรฐานหัวหน้างานด้านการกระจายงาน มาตรการสุขภาวะ และการเพิ่มกำลังคนในจุดวิกฤต |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **แรงจูงใจภายใน (Motives)** | ร้อยละ ๖๗.๘ เห็นว่างานมีความหมาย ร้อยละ ๗๖.๓ เชื่อมั่นในผู้นำ แต่ eNPS −๔๕.๘ และร้อยละ ๕๙.๓ คิดลาออกในรอบหกเดือน | แรงจูงใจภายในยังสูง แต่กำลังถูกปัจจัยแวดล้อมกัดกร่อน | รักษาความหมายของงานผ่านข้อเสนอคุณค่าการทำงาน และแก้ปัจจัยสุขอนามัยก่อนที่แรงจูงใจภายในจะหมดลง |




**รูปที่ ๑๘** ช่องว่างผลการปฏิบัติงานตามแบบจำลองของ Gilbert

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ ๑๘ ชี้ชัดว่าช่องว่างด้านผลการปฏิบัติงานของกองทุนฯ อยู่ที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานสามประการ (ข้อมูลป้อนกลับ เครื่องมือและกำลังคน สิ่งจูงใจ) มากกว่าปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งเป็นข้อยืนยันเชิงทฤษฎีต่อข้อสรุปว่าแผนฉบับก่อนวินิจฉัยผิดจุด เมื่อประกอบกับปัญหาที่รายงานผลปี ๒๕๖๗ ระบุไว้ ช่องว่างด้านผลการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขในแผนฉบับใหม่มี ๗ ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ ๑ ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลยังไม่ครบวงจร ระบบ E-HR ประสบปัญหาเสถียรภาพและการยอมรับ ซึ่งตามแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีของ Davis (๑๙๘๙) เกิดจากการรับรู้ประโยชน์และความง่ายในการใช้งานที่ต่ำ อีกทั้งยังไม่รองรับการบูรณาการกับ NSDF Connect และยังไม่ผ่านการตรวจสอบ PDPA อย่างเต็มรูปแบบ

ประเด็นที่ ๒ เส้นทางความก้าวหน้าไม่ครอบคลุมและติดเพดานโครงสร้าง บุคลากรร้อยละ ๒๘.๘ เห็นเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน ตามแนวคิดสมออาชีพของ Schein (๑๙๗๘) การขาดเส้นทางที่สอดคล้องกับความถนัดของแต่ละคน โดยเฉพาะเส้นทางผู้เชี่ยวชาญคู่ขนานกับเส้นทางบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญของการลาออก

ประเด็นที่ ๓ ระบบสวัสดิการไม่มีตัวชี้วัดและไม่ตอบความจำเป็น แผนสวัสดิการปี ๒๕๖๗ ไม่มีค่าฐาน และผลสำรวจปี ๒๕๖๙ ชี้ว่าเพียงร้อยละ ๒๒.๐ เห็นว่าสวัสดิการตอบสนองความจำเป็นในการดำรงชีวิต บุคลากรระบุความต้องการสวัสดิการสุขภาพเหนือประกันสังคม การศึกษาบุตร ทุนศึกษาต่อ และหลักประกันหลังเกษียณ

ประเด็นที่ ๔ แผนสืบทอดตำแหน่งเน้นการทดแทนระยะสั้น ตามแนวทางของ Rothwell (๒๐๑๐) แผนสืบทอดที่ดีต้องมีทั้งแผนทดแทนตำแหน่งและกระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตามสมรรถนะแห่งอนาคต แผนปัจจุบันยังไม่มีการระบุตำแหน่งวิกฤตบนฐานความเสี่ยงการสูญเสีย และไม่มีการเตรียมความพร้อมสำหรับสายงานใหม่

ประเด็นที่ ๕ ระบบประเมินผลไม่จำแนกและไม่เชื่อมกับผลตอบแทน บุคลากรร้อยละ ๓๐.๕ เห็นว่าระบบสะท้อนผลงานจริง และร้อยละ ๒๒.๐ เห็นว่าทุกคนรับผิดชอบต่อผลงานอย่างเท่าเทียม ตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (๑๙๖๓) การที่ผู้ทุ่มเทและผู้เพิกเฉยได้รับผลใกล้เคียงกันก่อให้เกิดความตึงเครียดจากความไม่เสมอภาค ซึ่งบุคคลจะลดความพยายามหรือออกจากระบบเพื่อคืนสมดุล และเป็นช่องว่างที่เกณฑ์กรมบัญชีกลางระดับคะแนนสูงสุดกำหนดให้ต้องแก้ไขโดยตรง

ประเด็นที่ ๖ ไม่มีระบบวัดและบริหารความผูกพันและความเสี่ยงการสูญเสียคน กองทุนฯ ไม่มีค่าฐานอัตราการลาออกและสาเหตุ ไม่มีการสัมภาษณ์เมื่อลาออกและเพื่อรักษาคน ผลสำรวจปี ๒๕๖๙ เป็นข้อมูลชุดแรกที่ชี้ว่ากลุ่มอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปี ซึ่งเป็นกำลังหลักของการเปลี่ยนผ่าน มีความเสี่ยงสูงสุด

ประเด็นที่ ๗ ความรู้ขององค์กรไม่สะสมและสูญเสียตามการหมุนเวียนของคน บุคลากรร้อยละ ๗๔.๖ มีอายุงานไม่เกิน ๕ ปี และงานวิเคราะห์แกนกลางพึ่งที่ปรึกษาภายนอก ทำให้ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการให้ทุน กฎระเบียบ และเครือข่ายสมาคมกีฬาอยู่กับบุคคลจำนวนน้อยและออกไปพร้อมกับการลาออก

### ๔.๔ มิติที่ ๔ ช่องว่างจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก (External Environment Gap)

การวิเคราะห์ในมิตินี้ต่อยอดจากการสแกน PESTLE ในบทที่ ๓ โดยประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงภายนอกแต่ละประการสร้าง “ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลใหม่” อะไร และกองทุนฯ มีความพร้อมเพียงใด ตามทฤษฎีสถาบันของ Meyer และ Rowan (๑๙๗๗) องค์กรภาครัฐ

ได้รับความชอบธรรมจากการตอบสนองต่อความคาดหวังเชิงสถาบัน และตามทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรของ Pfeffer และ Salancik (๑๙๗๘) องค์กรที่พึ่งพาแรงงานทักษะสูงจากตลาดที่แข่งขันสูง ต้องปรับข้อเสนอของตนให้แข่งขันได้ ดังตารางที่ ๑๙

**ตารางที่ ๑๙** การวิเคราะห์ช่องว่างจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกและความพร้อมขององกองทุนฯ

| ปัจจัยภายนอก | การเปลี่ยนแปลงสำคัญ | ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลใหม่ | ความพร้อมปัจจุบันและช่องว่าง | ระดับ |
|---|---|---|---|---|
| **การเมืองและนโยบาย** | การจัดตั้งกระทรวงกีฬาและนโยบายกีฬาเพื่อเศรษฐกิจภายใต้ Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus | แผนความต่อเนื่องด้านบุคลากรในช่วงเปลี่ยนผ่าน ข้อเสนอสถานะและเงื่อนไขการจ้างที่พร้อมยืนเมื่อโครงสร้างใหม่มีผล และสมรรถนะด้านนโยบายกีฬาและการวิเคราะห์ผลกระทบ | ยังไม่มีแผนความต่อเนื่องและข้อเสนอเชิงโครงสร้างที่เตรียมไว้ ช่องว่างใหญ่ | สูง |
| **เศรษฐกิจและตลาดแรงงาน** | อุตสาหกรรมกีฬาเติบโต การแข่งขันแย่งชิงบุคลากรด้านข้อมูลและการจัดการกีฬา ค่าครองชีพสูงขึ้น | ผลตอบแทนรวมและข้อเสนอคุณค่าการทำงานที่แข่งขันได้ การสร้างแบรนด์นายจ้าง และช่องทาง Total Talent | ค่าตอบแทนไม่แข่งขันได้ในการรับรู้ของบุคลากร ไม่มีการเปรียบเทียบกับตลาด ช่องว่างใหญ่มาก | สูงมาก |
| **สังคมและกำลังแรงงานรุ่นใหม่** | ความคาดหวังต่อความเป็นธรรม สุขภาวะ ความหมายของงาน และการเติบโต | ระบบผลงานที่เป็นธรรม สวัสดิการยืดหยุ่น มาตรการสุขภาวะ และเสียงของบุคลากรที่เป็นโครงสร้าง | มีความหมายของงานสูงแต่ระบบความเป็นธรรมและสุขภาวะยังไม่รองรับ ช่องว่างใหญ่ | สูงมาก |
| **เทคโนโลยี** | ปัญญาประดิษฐ์ HR Tech แผนรัฐบาลดิจิทัล และ NSDF Connect | ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและ AI ทุกระดับ ผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล และธรรมาภิบาลการใช้ AI ในงาน HR | ระบบและทักษะยังอยู่ระยะเริ่มต้น ช่องว่างใหญ่แต่ปิดได้ด้วยการลงทุนที่กองทุนฯ ควบคุมได้ | สูง |
| **กฎหมายและการกำกับดูแล** | เกณฑ์กรมบัญชีกลางปี ๒๕๗๐ ที่ประเมินคุณภาพแผน HR และการใช้ผลประเมินในค่าตอบแทน พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และแนวทาง ก.พ. | แผน HR ที่ท้าทายและวัดผลได้ ระบบประเมินรายบุคคลที่ครอบคลุมสมรรถนะประจำตำแหน่ง ระบบข้อมูลบุคคลที่สอดคล้อง PDPA และการวิเคราะห์กำลังคน | คะแนนปัจจุบันดี แต่ระบบประเมินภายในยังไม่ถึงระดับสูงสุดของเกณฑ์ และยังไม่มีการวิเคราะห์กำลังคน ช่องว่างปานกลาง | สูง |
| **สุขภาวะและความยั่งยืน** | มาตรฐานสุขภาวะในที่ทำงาน รูปแบบการทำงาน | ตัวชี้วัดสุขภาวะองค์กร นโยบายการทำงานยืดหยุ่น | ร้อยละ ๒๗.๑ เห็นว่าองค์กรใส่ใจสุขภาพกายและใจ ยังไม่มี | ปานกลาง |

| ปัจจัยภายนอก | การเปลี่ยนแปลงสำคัญ | ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลใหม่ | ความพร้อมปัจจุบันและช่องว่าง | ระดับ |
|---|---|---|---|---|
| | ยืดหยุ่น และตัวชี้วัด ESG ของทุนหมุนเวียน | ที่เหมาะกับงานกำกับและงานภารกิจ | นโยบาย ช่องว่างปานกลาง | |

### ๔.๕ สรุปผลการวิเคราะห์ช่องว่างแบบองค์รวมและการจัดลำดับความสำคัญ

ตารางสรุปช่องว่างแบบองค์รวม (Gap Summary Matrix) สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ทั้ง ๔ มิติเป็น ๑๐ มิติการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้จัดลำดับความสำคัญตามหลักการจัดลำดับความเร่งด่วนและความสำคัญของ Covey (๑๙๘๙) และหลักพาเรโตที่มุ่งแก้ช่องว่างที่ส่งผลกระทบสูงสุดก่อน โดยเพิ่มแกนระดับอำนาจดำเนินการเพื่อให้การจัดลำดับสอดคล้องกับความเป็นจริงของเส้นทางอนุมัติ ดังตารางที่ ๒๐

**ตารางที่ ๒๐** สรุปผลการวิเคราะห์ช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์แบบองค์รวม (Gap Summary Matrix) จำแนกตามมิติการบริหารทรัพยากรบุคคล

| มิติ | สถานะปัจจุบัน (หลักฐาน) | เป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | ช่องว่างที่ต้องแก้ไข | ขนาด | ระดับอำนาจ | ความเร่งด่วน |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ๑. อัตรากำลัง โครงสร้าง และการออกแบบงาน | ประมาณ ๗๐ อัตรา ลำดับชั้นตามฝ่าย ไม่มีข้อมูลภาระงานและตำแหน่งวิกฤต ภาระงานเหมาะสม ร้อยละ ๓๕.๖ | โครงสร้างที่แยก Funder จาก Operator กลุ่มงานตามวิชาชีพ ทีมภารกิจข้ามสายงาน และกรอบอัตรากำลังบนฐานภาระงานจริง | Workforce Baseline สถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน และข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ | ใหญ่มาก | ผู้จัดการกองทุน (ข้อมูลและออกแบบ) คณะกรรมการบริหารกองทุน และกรมบัญชีกลาง (กรอบอัตรากำลัง) | สูงมาก |
| ๒. ผลตอบแทนรวมและสวัสดิการ | พอใจความคุ้มค่าร้อยละ ๑๘.๖ ไม่มีการเปรียบเทียบตลาด สวัสดิการไม่มีค่าฐาน | ผลตอบแทนรวมที่แข่งขันได้และเป็นธรรม สวัสดิการยืดหยุ่น และโครงสร้างเงินเดือนที่ผ่านการเห็นชอบ | การศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทน ชุดสวัสดิการใหม่ และข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือนผ่านเส้นทางอนุมัติ | ใหญ่มาก | ผู้จัดการกองทุน (ศึกษาและมาตรการไม่เป็นตัวเงิน) คณะกรรมการบริหารกองทุน (สวัสดิการ) กระทรวงการคลัง (โครงสร้างเงินเดือน) | สูงมาก |
| ๓. ระบบบริหารผลงาน | ระบบสะท้อนผลงานจริงร้อยละ ๓๐.๕ ผู้ | คำรับรองการปฏิบัติงานถ่ายทอดจาก | ปฏิรูปเกณฑ์น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ | ใหญ่มาก | ผู้จัดการกองทุน | สูงมาก |

| มิติ | สถานะปัจจุบัน (หลักฐาน) | เป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | ช่องว่างที่ต้องแก้ไข | ขนาด | ระดับอำนาจ | ความเร่งด่วน |
|---|---|---|---|---|---|---|
| และความเป็นธรรม | ทุ่มเทได้รับต่างจากผู้เพิกเฉย ร้อยละ ๒๕.๔ ผลประเมินไม่เชื่อมกับค่าตอบแทนอย่างชัดเจน | ยุทธศาสตร์ การประเมินที่จำแนกและปรับเทียบข้ามทีม และผลประเมินเป็นฐานของค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์กรมบัญชีกลางระดับ ๕ | การปรับเทียบและการเชื่อมโยงกับผลตอบแทน พร้อมกลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ | | | |
| ๔. เส้นทางความก้าวหน้าและการสืบทอดตำแหน่ง | เห็นเส้นทางชัดเจนร้อยละ ๒๘.๘ โครงสร้างแบบราบ แผนสืบทอดเน้นทดแทนระยะสั้น | โครงข่ายความก้าวหน้าแนวดิ่งและแนวราบเส้นทางผู้เชี่ยวชาญคู่ขนาน และความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งวิกฤตไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ | ออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าใหม่ ระบุตำแหน่งวิกฤตและเสนอปรับระดับตำแหน่งผ่านช่องทางที่ถูกต้อง | ใหญ่ | ผู้จัดการกองทุน (ออกแบบ) คณะกรรมการ กกท. และกระทรวงการคลัง (เพดานตำแหน่ง) | สูง |
| ๕. สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ | ผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุน เศรษฐศาสตร์การกีฬา ข้อมูลและ AI แทบไม่มี งานวิเคราะห์พึ่งที่ปรึกษา | ผู้เชี่ยวชาญใหม่ตามตารางที่ ๕ และบุคลากรเดิมที่ยกระดับสู่บทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ | สรรหา พัฒนาและเครือข่ายตามสัดส่วนที่เหมาะสม โดยมีเงื่อนไขค่าตอบแทนและเส้นทางที่ดึงดูดได้จริง | ใหญ่มาก | ผู้จัดการกองทุน ภายในกรอบอัตรากำลังที่ได้รับ | สูงมาก |
| ๖. ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและข้อมูลพื้นฐาน | ไม่มีค่าฐาน มีการปฏิเสธระบบใหม่บางส่วน | บุคลากรทุกคนถึงระดับผู้ปฏิบัติและใช้ระบบดิจิทัลขององค์กรเป็นเครื่องมือหลัก | ประเมินสถานะตั้งต้นและพัฒนาทั่วทั้งองค์กร พร้อมการบริหารการเปลี่ยนแปลง | ใหญ่ | ผู้จัดการกองทุน | สูง |

| มิติ | สถานะปัจจุบัน (หลักฐาน) | เป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | ช่องว่างที่ต้องแก้ไข | ขนาด | ระดับอำนาจ | ความเร่งด่วน |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ๗. ภาวะผู้นำและมาตรฐานการบริหารคนของหัวหน้างาน | ผู้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจสูง แต่การจำแนกผลงานและกระจายงานต่ำ ไม่มีมาตรฐานหัวหน้างาน | หัวหน้างานทุกคนผ่านมาตรฐาน ๖ ข้อ และผลการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี | กำหนดและบังคับใช้มาตรฐานหัวหน้างาน พัฒนา และใช้เป็นเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่งสายบริหาร | ใหญ่ | ผู้จัดการกองทุน | สูงมาก |
| ๘. ระบบข้อมูลบุคคล HRIS และค่าฐาน | ข้อมูลอยู่ในตารางคำนวณ E-HR ไม่เสถียร ไม่มีค่าฐานอัตราการลาออก ค่าตอบแทนเทียบตลาด และสมรรถนะ | HRIS ที่ใช้งานจริง พจนานุกรมข้อมูลบุคคล กระดานข้อมูลกำลังคน และการปฏิบัติตาม PDPA ครบถ้วน | ออกแบบข้อมูลและกระบวนงานก่อนแพลตฟอร์ม สร้างค่าฐานครบชุดในปีแรก | ใหญ่ | ผู้จัดการกองทุน | สูงมาก |
| ๙. วัฒนธรรมความเป็นธรรม ความผูกพัน และสุขภาวะ | eNPS −๔๕.๘ ทุกกลุ่มทุกรุ่นได้รับการปฏิบัติเป็นธรรมร้อยละ ๓๓.๙ องค์กรใส่ใจสุขภาพร้อยละ ๒๗.๑ ค่านิยมเป็นแคมเปญ | ค่านิยมแปลงเป็นพฤติกรรมที่ประเมินได้ ระบบรับฟังเชิงลึกที่ทำงานต่อเนื่อง และตัวชี้วัดความผูกพันและสุขภาวะที่ดีขึ้นจากค่าฐาน | ฝังค่านิยมในกลไก HR ตามตารางที่ ๖ ระบบ eNPS การสัมภาษณ์เมื่อลาออก และเพื่อรักษาคน มาตรการสุขภาวะ และการลดความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานะการจ้าง | ใหญ่ | ผู้จัดการกองทุน (ระบบและกลไก) คณะกรรมการบริหารกองทุน (สวัสดิการที่ลดความเหลื่อมล้ำ) | สูงมาก |
| ๑๐. ขีดความสามารถของหน่วยงาน HR | บทบาทเชิงธุรการ งานแกนพึ่งที่ปรึกษา ไม่มีการวิเคราะห์กำลังคน | หน่วยงาน HR เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์กำลังคน และมีกลไกกำกับด้านคน (People | ยกระดับบทบาท เพิ่มนักวิเคราะห์กำลังคน และจัดตั้งกลไกกำกับด้านคนภายใต้ | ใหญ่มาก | ผู้จัดการกองทุน | สูงมาก |

| มิติ | สถานะปัจจุบัน (หลักฐาน) | เป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | ช่องว่างที่ต้องแก้ไข | ขนาด | ระดับอำนาจ | ความเร่งด่วน |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Board) ที่ประชุมรายไตรมาส | คณะทำงานขับเคลื่อนของผู้จัดการกองทุน | | | |




**รูปที่ ๑๙** แผนที่ความร้อนของช่องว่าง ๑๐ มิติ

การจัดลำดับความสำคัญจากตารางที่ ๒๐ ใช้เกณฑ์สองแกน ได้แก่ ผลกระทบต่อการตัดวงจรการสูญเสียคนและการรองรับบทบาทใหม่ และความเป็นไปได้ในการดำเนินการซึ่งขึ้นกับระดับอำนาจและเวลา ผลการจัดกลุ่มแสดงในตารางที่ ๒๑

**ตารางที่ ๒๑** การจัดลำดับความสำคัญของช่องว่างตามผลกระทบและความเป็นไปได้ในการดำเนินการ

| กลุ่ม | ลักษณะ | ช่องว่างที่อยู่ในกลุ่ม | แนวทางการจัดการ |
|---|---|---|---|
| กลุ่มที่ ๑ ผลกระทบสูง | ผู้จัดการกองทุนมีอำนาจเห็นผลภายใน ๖ ถึง ๑๒ เดือน | มิติ ๓ ระบบผลงานและความเป็นธรรม มิติ ๗ มาตรฐานหัวหน้างาน มิติ ๘ ค่าฐาน | บรรจุเป็นมาตรการเร่งด่วนใน ๖ เดือนแรกของปี ๒๕๗๐ |

| กลุ่ม | ลักษณะ | ช่องว่างที่อยู่ในกลุ่ม | แนวทางการจัดการ |
|---|---|---|---|
| ดำเนินการได้เองทันที | | และข้อมูล มิติ ๑๐ ขีดความสามารถ HR และมาตรการไม่เป็นตัวเงินของมิติ ๒ และ ๙ | เพื่อสร้างความสำเร็จระยะสั้นที่บุคลากรสัมผัสได้ |
| กลุ่มที่ ๒ ผลกระทบสูง ต้องใช้เส้นทางอนุมัติภายนอก | ต้องผ่านคณะกรรมการบริหารกองทุนกรมบัญชีกลาง คณะกรรมการ กกท. หรือกระทรวงการคลัง ใช้เวลา ๑๒ ถึง ๓๖ เดือน | มิติ ๑ กรอบอัตรากำลังและโครงสร้าง มิติ ๒ สวัสดิการใหม่และโครงสร้างเงินเดือน มิติ ๔ เพดานระดับตำแหน่งและเส้นทางคู่ขนาน | เริ่มจัดทำข้อมูลและข้อเสนอตั้งแต่ไตรมาสแรกของปี ๒๕๗๐ ยื่นต่อคณะกรรมการภายในปี ๒๕๗๐ และประสานหน่วยงานกลางให้ทันจังหวะการจัดตั้งกระทรวงกีฬา |
| กลุ่มที่ ๓ ผลกระทบสูง ต้องใช้เวลาสร้าง | ดำเนินการได้เองแต่ต้องสะสมผ่านการพัฒนาและการสรรหาหลายรอบ | มิติ ๕ สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ มิติ ๖ ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัล | วางรากฐานในปี ๒๕๗๐ (ประเมินสถานะตั้งต้น กรอบสมรรถนะ) ขยายผลปี ๒๕๗๑–๒๕๗๒ และวัดผลลัพธ์ปี ๒๕๗๓ |
| กลุ่มที่ ๔ ผลกระทบปานกลาง สนับสนุนกลุ่มอื่น | จำเป็นแต่ไม่ใช่จุดคานงัดโดยตรง | ธรรมาภิบาลและ PDPA ในงาน HR แพลตฟอร์มดิจิทัลขั้นสูงและ AI ในงาน HR นโยบายการทำงานยืดหยุ่น | ดำเนินการหลังผ่านด่านตรวจด้านข้อมูลและกระบวนงาน โดยไม่ให้เบียดทรัพยากรของกลุ่มที่ ๑ และ ๒ |




**รูปที่ ๒๐** เมทริกซ์จัดลำดับความสำคัญ ๔ กลุ่ม

ข้อสรุปเชิงยุทธศาสตร์จากการจัดลำดับคือ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ต้องเป็นปีที่ทำสองสิ่งพร้อมกัน สิ่งแรกคือส่งมอบมาตรการกลุ่มที่ ๑ ให้เห็นผลเร็ว เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของบุคลากรที่สูงถึงร้อยละ ๗๖.๓ ไว้และหยุดวงจรการสูญเสีย สิ่งที่สองคือเปิดเส้นทางอนุมัติของมาตรการกลุ่มที่ ๒ ทันที เพราะหากรอให้ระบบภายในพร้อมก่อนจึงเริ่ม มาตรการเชิงโครงสร้างจะไม่ทันเห็นผลภายในช่วงแผน การไม่ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นเพียงถ้อยคำอีกครั้ง ซึ่งเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่การวิเคราะห์อุปสรรค T๖ ได้เตือนไว้

**๔.๖ ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓**

จากผลการวิเคราะห์ช่องว่างทั้ง ๔ มิติ คณะที่ปรึกษาเสนอทิศทางเชิงนโยบาย ๕ ประการเพื่อใช้เป็นโครงของยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่ ๒ โดยแต่ละทิศทางตอบสนองช่องว่างเฉพาะและยึดโยงกับยุทธศาสตร์กองทุนฯ ดังนี้

ทิศทางที่ ๑ การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบองค์กร (Strategic Workforce Planning and Organization Design) ตอบสนองมิติที่ ๑ และ ๔ ของตารางที่ ๒๐ ครอบคลุมการสร้างข้อมูลฐานกำลังคน สถาปัตยกรรมตำแหน่งงานตามกลุ่มวิชาชีพ การแยกงานกำกับจากทีมภารกิจ เส้นทางความก้าวหน้าแนวดิ่งและแนวราบ และแผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต ยึดโยงกับยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๕ ข้อ (๑) และแผนงานที่ ๙

ทิศทางที่ ๒ การปฏิรูปผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน (Total Rewards and Employee Value Proposition) ตอบสนองมิติที่ ๒ และส่วนหนึ่งของมิติที่ ๙ ครอบคลุมการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทน สวัสดิการยืดหยุ่นและสุขภาวะ การลดความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานะการจ้าง ข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือนผ่านเส้นทางอนุมัติ และการสร้างแบรนด์นายจ้าง ยึดโยงกับเป้าประสงค์การดึงดูดผู้เชี่ยวชาญของยุทธศาสตร์ที่ ๑ ๓ และ ๕

ทิศทางที่ ๓ การบริหารผลงานที่เป็นธรรมและภาวะผู้นำการบริหารคน (Performance, Fairness and People Leadership) ตอบสนองมิติที่ ๓ และ ๗ ครอบคลุมคำรับรองการปฏิบัติงานที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ น้ำหนักผลสัมฤทธิ์และการปรับเทียบ การเชื่อมผลประเมินกับผลตอบแทน กลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ และมาตรฐานการบริหารคนของหัวหน้างาน ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๔ ว่าด้วยธรรมาภิบาลและเกณฑ์กรมบัญชีกลางตัวชี้วัดที่ ๕.๒

ทิศทางที่ ๔ การสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ (Capability for the Strategic Investor Role) ตอบสนองมิติที่ ๕ ๖ และ ๑๐ ครอบคลุมการประเมินสถานะตั้งต้น กรอบสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่ง การเรียนรู้แบบ ๗๐-๒๐-๑๐ ไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงต่อปีที่วัดการนำไปใช้ การผสมสามแหล่งของสมรรถนะใหม่ และการยกระดับหน่วยงาน HR สู่หุ้นส่วนเชิง

ยุทธศาสตร์ ยึดโยงกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๔) และแผน ๕T ด้านการปฏิรูปทักษะบุคลากร

ทิศทางที่ ๕ การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล HR และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง (Data-Driven HR, Digital Systems and Culture in Practice) ตอบสนองมิติที่ ๘ และ ๙ ครอบคลุม พจนานุกรมข้อมูลบุคคลและ HRIS ที่ใช้งานจริง กระดานข้อมูลกำลังคน ระบบรับฟังเชิงลึก การฝังค่านิยมในกลไก HR การปฏิบัติตาม PDPA และแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากรในช่วงเปลี่ยนผ่านกระทรวง ยึดโยงกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๓) และ (๕) และแผน ๕T ด้านดิจิทัลและความเสี่ยง




**รูปที่ ๒๑** จากช่องว่าง ๑๐ มิติสู่ทิศทางเชิงนโยบาย ๕ ประการ

ทิศทางทั้งห้าควรดำเนินการเป็นสามระยะตามแผนที่นำทางของผู้จัดการกองทุน ได้แก่ ระยะวางรากฐาน (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐) ที่สร้างค่าฐาน บังคับใช้ระบบผลงานที่จำแนก ส่งมอบมาตรการรักษาคนที่ทำได้ทันที และยื่นข้อเสนอเชิงโครงสร้าง ระยะเสาหลัก (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑–๒๕๗๒) ที่นำสวัสดิการและโครงสร้างที่ได้รับอนุมัติไปปฏิบัติ สรรหาผู้เชี่ยวชาญ และขยายการพัฒนา และระยะผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๓) ที่ประเมินผลกระทบต่ออัตราการคงอยู่ ความเป็นธรรมที่รับรู้ และความพร้อมของสมรรถนะ พร้อมทบทวนแผนสำหรับรอบถัดไป ทั้งนี้ ทุกโครงการภายใต้ทิศทางทั้งห้าควรบริหารแบบมีด่านตรวจ (Stage-gate) ที่กำหนด

ปัญหาเจ้าของ ค่าฐาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ต้นทุน และเกณฑ์หยุดหรือขยาย เพื่อยุติวงจรของแผนที่ไม่ถูกใช้

**๔.๗ สรุปส่วนที่ ๑**

รายงานการศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างในส่วนที่ ๑ ได้แสดงให้เห็นว่ากองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติกำลังเผชิญช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีแก่นอยู่ที่ระบบซึ่งไม่ทันความพร้อมของคน มิใช่ที่ตัวบุคลากร บุคลากรมีความเชื่อมั่นในผู้นำและความภาคภูมิใจในภารกิจชาติในระดับสูงมาก แต่ระบบผลตอบแทน ระบบผลงาน โครงสร้าง และข้อมูล ยังไม่ได้รับการออกแบบให้รักษาและใช้ประโยชน์จากทุนทางใจดังกล่าว แผนฉบับก่อนวินิจฉัยปัญหาไม่สมดุลและวัดผลด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สะท้อนความจริง ทำให้ผลสำเร็จร้อยละ ๑๐๐ เชิงผลผลิตอยู่เคียงข้างกับความเสี่ยงการสูญเสียคนที่สูง การทบทวนครั้งนี้ได้สร้างข้อมูลฐานชุดแรก กำหนดสมรรถนะหลักที่จำแนกได้ จัดทำแผนที่อำนาจ และจัดลำดับช่องว่างตามผลกระทบและความเป็นไปได้ อันเป็นฐานสำหรับ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ในส่วนที่ ๒ และ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ในส่วนที่ ๓ ซึ่งจะแปลงทิศทางเชิงนโยบายทั้งห้าเป็นวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดที่มีค่าฐาน และโครงการที่มีผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และเส้นทางอนุมัติที่เป็นจริง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่าที่บุคลากรสัมผัสได้ภายในปีแรก

## ส่วนที่ ๒ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

## บทที่ ๑ บทนำ

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๙) เป็นแผนระยะ ๔ ปีที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้แทนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ เป็นต้นไป โดยมีสถานะเป็น “แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (ระยะยาว)” ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง และเป็นเครื่องมือหลักในการแปลงยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ และแผนที่นำทาง ๔ ปีของผู้จัดการกองทุนภายใต้กรอบ ๕T Transformation ให้เป็นระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่นำไปปฏิบัติได้จริง แผนฉบับนี้ตั้งอยู่บนรายงานการศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ส่วนที่ ๑) ซึ่งประมวลหลักฐานเชิงประจักษ์จากผลสำรวจความผูกพันของบุคลากร ผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้าง ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และกรอบกฎหมายและเกณฑ์กำกับดูแล และมีแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ (ส่วนที่ ๓) เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในปีแรก

### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติจัดตั้งขึ้นตามมาตรา ๓๖ แห่งพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ในฐานะทุนหมุนเวียนภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย มีแหล่งรายได้หลักจากเงินบำรุงกองทุนตามมาตรา ๓๗ และใช้จ่ายเพื่อกิจการตามมาตรา ๔๒ ซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน การบริหารงานบุคคลของกองทุนฯ ดำเนินการภายใต้ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่ออกโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง ประกอบกับข้อบังคับการกีฬาแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง และอยู่ภายใต้การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางเป็นประจำทุกปี ซึ่งตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดให้ทุนหมุนเวียนต้องมีแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ท้าทายวัดผลได้ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พร้อมระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่ครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดและสมรรถนะประจำตำแหน่ง และนำผลไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร

ในห้วงเวลาของแผนฉบับนี้ กองทุนฯ อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านเชิงบทบาทครั้งสำคัญที่สุดนับแต่จัดตั้ง ยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ กำหนดวิสัยทัศน์ให้กองทุนฯ เป็นกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬาของประเทศที่ทุกบาทพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ โปร่งใส เป็นธรรม และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การเปลี่ยนผ่านจาก “แหล่งทุน” สู่ “กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ตามนิยามของ Kuhn (๑๙๖๒) ที่มิใช่การปรับปรุงแนวปฏิบัติระดับผิว

เผิน หากแต่เปลี่ยนโครงสร้างความเชื่อ กรอบคิด และรูปแบบการทำงานทั้งองค์กร ตามกรอบ McKinsey ๗S ของ Peters และ Waterman (๑๙๘๒) การเปลี่ยนแปลงระดับนี้ต้องปรับองค์ประกอบทั้งเจ็ดให้สอดคล้องกันพร้อมกัน มิฉะนั้นองค์ประกอบที่ไม่ได้ปรับจะดึงองค์กรกลับสู่สภาพเดิม ยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ยังกำหนดให้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการ และสร้างฐานดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจ เป็นยุทธศาสตร์รากฐานที่ต้องลงทุนก่อนหรือคู่ขนาน โดยระบุเป้าประสงค์ให้บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล เศรษฐศาสตร์การกีฬา และการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ทดแทนการใช้ตารางคำนวณ มีเส้นทางความก้าวหน้าและระบบประเมินผลบนฐานผลงาน และมีวัฒนธรรมที่ฝังหลักคิดความคุ้มค่า ความเสมอภาค จิตบริการ และการตัดสินใจบนฐานหลักฐาน ข้อกำหนดเหล่านี้คือพันธะที่แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ต้องส่งมอบ

ในขณะเดียวกัน บริบทภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งการที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบหลักการร่างกฎหมายจัดตั้งกระทรวงกีฬาเป็นการเฉพาะ ซึ่งคาดว่าจะมีผลในช่วงต้นของแผน นโยบายรัฐบาลที่ยกระดับกีฬาเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้กรอบ Thailand ๑๐ Plus และ Sport Plus การแข่งขันแย่งชิงบุคลากรที่มีทักษะด้านข้อมูลและการจัดการกีฬาในตลาดแรงงาน และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่เปิดโอกาสให้องค์กรขนาดกะทัดรัดทำงานได้มากขึ้นด้วยกำลังคนเท่าเดิม แผนฉบับนี้ยังยึดโยงกับกรอบนโยบายระดับชาติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ซึ่งครอบคลุมการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ หมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ ในประเด็นการพัฒนาการบริหารจัดการกีฬาและบุคลากรกีฬา ตลอดจนแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ และมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ.

เหตุผลที่ต้องจัดทำแผนฉบับใหม่แทนการปรับปรุงแผนเดิมเพียงบางส่วนมีสามประการ ประการที่หนึ่ง แผนฉบับเดิมออกแบบภายใต้ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ฉบับก่อน จึงสูญเสียความสอดคล้องในแนวดิ่งกับทิศทางใหม่ทั้งในระดับเนื้อหาและตรรกะ ประการที่สอง ผลการศึกษาในส่วนที่ ๑ พบว่าแผนฉบับเดิมวินิจฉัยปัญหาไม่สมดุล โดยทุ่มทรัพยากรไปที่การพัฒนาความสามารถ ในขณะที่หลักฐานจากการสำรวจความผูกพันของบุคลากรในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ (ผู้ตอบ ๕๙ คน) ชี้ว่าแก่นปัญหาอยู่ที่แรงจูงใจ โอกาส และความเป็นธรรม กล่าวคือ บุคลากรร้อยละ ๗๖.๓ เชื่อมั่นในทิศทางที่ผู้บริหารนำองค์กร และร้อยละ ๖๔.๔ เห็นว่างานของตนสร้างความสำเร็จให้กีฬาของชาติ แต่

มีเพียงร้อยละ ๑๘.๖ ที่พอใจกับความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ร้อยละ ๒๕.๔ ที่เห็นว่าผู้ทุ่มเทได้รับการตอบแทนแตกต่างจากผู้เพิกเฉยต่องาน ร้อยละ ๒๘.๘ ที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้า และร้อยละ ๕๙.๓ คิดจะลาออกในรอบหกเดือน โดยดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) มีค่า –๔๕.๘ และประการที่สาม กองทุนฯ ขยายกำลังคนจาก ๔๔ คนในปีบัญชี ๒๕๖๖ เป็นกรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตรา โดยบุคลากรร้อยละ ๗๔.๖ มีอายุงานไม่เกิน ๕ ปี ในขณะที่ระบบรองรับ ได้แก่ สถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน ระบบผลงานที่จำแนก ผลตอบแทนรวมที่แข่งขันได้ และระบบข้อมูลบุคคล ยังไม่พร้อม สภาพเช่นนี้ก่อให้เกิดวงจรการสูญเสียที่ภาระงานเกินและความไม่เป็นธรรมผลักผู้ทุ่มเทออกจากองค์กร งานยิ่งกระจุกกับคนที่เหลือ และความรู้ขององค์กรสูญหายตามการหมุนเวียนของคน

แผนฉบับนี้จึงตั้งอยู่บนหลักการออกแบบ ๘ ประการที่กำหนดไว้ในส่วนที่ ๑ ได้แก่ การวินิจฉัยและตัดสินใจบนข้อมูลเชิงประจักษ์โดยทุกยุทธศาสตร์มีค่าฐานตั้งต้น การจัดวางมาตรการตามแผนที่อำนาจอนุมัติ การให้ความสำคัญกับรากฐานผลตอบแทนรวมและความเป็นธรรมก่อนหรือคู่ขนานกับการพัฒนาสมรรถนะ การยึดระบบคุณธรรมและกลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ควบคู่กับตัวชี้วัดนำ การให้หัวหน้าสายงานเป็นเจ้าของผลลัพธ์ด้านคน การออกแบบข้อมูลและกระบวนงานก่อนการลงทุนในแพลตฟอร์ม และการบริหารพอร์ตโครงการแบบมีด่านตรวจ หลักการเหล่านี้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ OECD ว่าด้วยภาวะผู้นำและขีดความสามารถของภาคราชการ (OECD, ๒๐๑๙) และกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ๕ มิติของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

แผนฉบับนี้ดำเนินการภายใต้ทิศทาง “สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า” ของผู้จัดการกองทุน ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์กับระบบทรัพยากรบุคคลมีความหมายเชิงปฏิบัติว่า เปลี่ยนจากแผนกระดาษสู่โครงสร้างที่รักษาคนเก่งไว้ได้จริง เปลี่ยนจากการวัดกิจกรรมสู่การวัดผลลัพธ์ เปลี่ยนจากการตัดสินใจด้วยดุลยพินิจสู่หลักฐานและระบบคุณธรรม เปลี่ยนจากการพึ่งพาที่ปรึกษาภายนอกสู่การสร้างขีดความสามารถภายใน และเปลี่ยนจากการทำงานแยกส่วนสู่ทีมข้ามสายงาน ความเชื่อมั่นของบุคลากรที่สูงถึงร้อยละ ๗๖.๓ เป็นทั้งพลังขับเคลื่อนและภาระผูกพันที่ต้องตอบสนองด้วยการเปลี่ยนแปลงที่สัมผัสได้ภายในปีแรกของแผน

**๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล**

๑) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องในแนวดิ่งกับประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นและแผนงานที่ ๙ ของยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ และสอดคล้องในแนวราบระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยกันเอง

๒) เพื่อวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และออกแบบองค์กรบนฐานข้อมูลภาระงานจริง โดยมีสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานตามกลุ่มวิชาชีพ เส้นทางความก้าวหน้าแนวดิ่งและแนวราบ แผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต และข้อเสนอกรอบอัตรากำลังที่รองรับบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์

๓) เพื่อปฏิรูประบบผลตอบแทนรวม สวัสดิการ และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน ให้แข่งขันได้ เป็นธรรมระหว่างทุกกลุ่มและทุกสถานะการจ้าง และดำเนินการผ่านเส้นทางอนุมัติที่ถูกต้อง เพื่อลดอัตราการลาออกโดยสมัครใจและเพิ่มความผูกพันของบุคลากรอย่างวัดผลได้จากค่าฐานปี ๒๕๖๙

๔) เพื่อพัฒนาระบบบริหารผลงานที่ถ่ายทอดเป้าหมายจากยุทธศาสตร์สู่ทีมและบุคคล จำแนกผลงานได้จริง เชื่อมโยงกับการเลื่อนเงินเดือน รางวัล และการเลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์กรมบัญชีกลาง มีกลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ และมีมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

๕) เพื่อสร้างสมรรถนะที่จำเป็นต่อบทบาทกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งสมรรถนะหลัก ๔ ประการ (N S D F) สมรรถนะประจำตำแหน่ง และสมรรถนะผู้นำ โดยประเมินสถานะตั้งต้น พัฒนาด้วยรูปแบบ ๗๐-๒๐-๑๐ ไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงต่อคนต่อปี วัดการนำไปใช้ในงาน และผสมการสรรหา การพัฒนา และเครือข่ายในการปิดช่องว่างสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ รวมถึงยกระดับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลสู่บทบาทหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์

๖) เพื่อขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยข้อมูลและระบบดิจิทัล โดยมีพจนานุกรมข้อมูลบุคคล ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ใช้งานจริงและบูรณาการกับ NSDF Connect กระดานข้อมูลกำลังคน ระบบรับฟังเสียงบุคลากรเชิงลึก และการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ พร้อมฝังค่านิยมองค์กรลงในทุกกระบวนการของระบบทรัพยากรบุคคลและจัดทำแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากรในช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง

๗) เพื่อให้กองทุนฯ ผ่านเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมบัญชีกลางในระดับ ๔.๕ ขึ้นไปภายในปีบัญชี ๒๕๗๒ และรักษาระดับดังกล่าวตลอดช่วงแผน โดยเฉพาะการยกระดับปัจจัยพื้นฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลให้ถึงระดับสูงสุดของเกณฑ์

**๑.๓ ประโยชน์ที่จะได้รับ**

ต่อกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ กองทุนฯ จะมีกำลังคนที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับบทบาทกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ มีโครงสร้างและระบบงานที่แยกบทบาทผู้ให้ทุนออกจากผู้ดำเนินภารกิจอย่างชัดเจน ลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากรและความรู้ขององค์กร และมีข้อมูลกำลังคนที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้จัดการกองทุนและคณะกรรมการบริหารกองทุนได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ยุทธศาสตร์ที่ ๕ กำหนดไว้สำหรับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ ๑ ถึง ๔

ต่อบุคลากรของกองทุนฯ บุคลากรจะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและแข่งขันได้มากขึ้นตามเส้นทางที่กำหนดในแผน มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนทั้งสายบริหารและสายผู้เชี่ยวชาญ ได้รับการประเมินผลด้วยเกณฑ์ที่เปิดเผยและจำแนกผลงานได้จริง ได้รับการพัฒนาที่ตรงกับบทบาทและวัดผลได้ ทำงานภายใต้หัวหน้างานที่มีมาตรฐานการบริหารคน มีสุขภาวะและสมดุลชีวิตที่ดีขึ้น และมีช่องทางสะท้อนปัญหาที่ปลอดภัยและได้รับการตอบสนอง

ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบนิเวศกีฬา สมาคมกีฬา นักกีฬา และบุคลากรกีฬา จะได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้นตามมาตรฐานเวลา ได้รับการพิจารณาจัดสรรทุนบนฐานข้อมูลและเกณฑ์ที่โปร่งใส และได้ร่วมงานกับเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนทางกีฬา การประเมินผล และการพัฒนาภูมิภาค ซึ่งจะสะท้อนในตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์กองทุนฯ เช่น ระยะเวลาการอนุมัติที่ลดลงและการจ่ายสวัสดิการที่ทันเวลา

ต่อหน่วยงานกำกับดูแลและสาธารณะ คณะกรรมการบริหารกองทุน การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงที่กำกับดูแล และกรมบัญชีกลาง จะได้รับแผนและรายงานผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีค่าฐาน ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ และหลักฐานการดำเนินงานที่ตรวจสอบได้ ผลการประเมินทุนหมุนเวียนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะปรับตัวดีขึ้นอย่างมีความหมาย และกองทุนฯ จะเป็นต้นแบบของหน่วยงานภาครัฐขนาดกะทัดรัดที่บริหารคนด้วยหลักฐานและระบบคุณธรรม

**๑.๔ ขอบเขตและระยะเวลาของแผน**

**๑.๔.๑ ขอบเขตด้านบุคลากรและเนื้อหา**

แผนฉบับนี้ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภทและทุกระดับที่ปฏิบัติงานให้แก่กองทุนฯ ได้แก่ ผู้บริหารกองทุน พนักงานกองทุน และลูกจ้างกองทุน โดยมาตรการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลครอบคลุมบุคลากรทุกคนตามนิยามของเกณฑ์กรมบัญชีกลาง (ไม่รวมลูกจ้างชั่วคราวและงานจ้างเหมาบริการ) ส่วนมาตรการด้านการพัฒนา สุขภาวะ และเสียงของบุคลากร ครอบคลุมผู้ปฏิบัติงานทุกสถานะเท่าที่กฎหมายและระเบียบเปิดช่องให้ทำได้ ทั้งนี้ การลดความเหลื่อมล้ำที่ไม่จำเป็นระหว่างพนักงานกับลูกจ้างเป็นประเด็นเฉพาะที่แผนให้ความสำคัญ

ในด้านเนื้อหา แผนครอบคลุมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ครบวงจร รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Enabler) ตามเกณฑ์กรมบัญชีกลาง โดยจัดเป็น ๕ ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ตามผลการวิเคราะห์ช่องว่างในส่วนที่ ๑ ดังตารางที่ ๒๒

**ตารางที่ ๒๒** ขอบเขตเนื้อหาของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ จำแนกตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และระดับอำนาจดำเนินการ

| ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ | ขอบเขตเนื้อหาที่ครอบคลุม | ช่องว่างที่ตอบสนอง (ตารางที่ ๒๐) | ระดับอำนาจดำเนินการหลัก |
|---|---|---|---|
| ๑. การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบองค์กร | ข้อมูลฐานกำลังคน สถาปัตยกรรมตำแหน่งงานตามกลุ่มวิชาชีพ การแยกงานกำกับจากทีมภารกิจ กรอบอัตรากำลัง การสรรหาและ Total Talent เส้นทางความก้าวหน้า และแผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต | มิติ ๑ และ ๔ | ผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน กรมบัญชีกลาง และคณะกรรมการ กกท. |
| ๒. การปฏิรูปผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน | การศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทน ชุดสวัสดิการใหม่และสวัสดิการยืดหยุ่น มาตรการสุขภาวะ การลดความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานะการจ้าง ข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือนและเงินรางวัล ข้อเสนอคุณค่าการทำงานและแบรนด์นายจ้าง | มิติ ๒ และส่วนหนึ่งของมิติ ๙ | ผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน และกระทรวงการคลัง |
| ๓. การบริหารผลงานที่เป็นธรรมและภาวะผู้นำการบริหารคน | คำรับรองการปฏิบัติงานที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ เกณฑ์และน้ำหนักผลสัมฤทธิ์ การปรับเทียบข้ามทีม การเชื่อมผลประเมินกับผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง กลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ การบริหารผลงานต่ำ และมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา | มิติ ๓ และ ๗ | ผู้จัดการกองทุน |
| ๔. การสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ | การประเมินสถานะตั้งต้น กรอบสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำตำแหน่ง และสมรรถนะผู้นำ ระบบการเรียนรู้แบบ ๗๐-๒๐-๑๐ หลักสูตรตามบทบาทใหม่ การจัดการความรู้ และการยกระดับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | มิติ ๕ ๖ และ ๑๐ | ผู้จัดการกองทุน |
| ๕. การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล HR และ | พจนานุกรมข้อมูลบุคคล ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล กระดานข้อมูลกำลังคน ระบบรับฟังเสียงบุคลากร การฝังค่านิยมในกลไก HR การปฏิบัติตาม PDPA | มิติ ๘ และ ๙ | ผู้จัดการกองทุน |

| ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ | ขอบเขตเนื้อหาที่ครอบคลุม | ช่องว่างที่ตอบสนอง (ตารางที่ ๒๐) | ระดับอำนาจดำเนินการหลัก |
|---|---|---|---|
| วัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง | ธรรมาภิบาลการใช้ AI และแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากร | | |

สิ่งที่อยู่นอกขอบเขตของแผนฉบับนี้ ได้แก่ การพัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาภายนอกกองทุนฯ ซึ่งเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๒ ของกองทุนฯ และการกำหนดโครงสร้างองค์กรของการกีฬาแห่งประเทศไทย อย่างไรก็ตาม แผนฉบับนี้ได้ออกแบบให้เชื่อมโยงกับการปฏิรูปโครงสร้างและบทบาทตามยุทธศาสตร์ที่ ๕ และการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง โดยจะทบทวนขอบเขตเมื่อกฎหมายจัดตั้งกระทรวงกีฬามีผลบังคับใช้

### ๑.๔.๒ ระยะเวลาและระยะการดำเนินการ

แผนฉบับนี้มีระยะเวลา ๔ ปีงบประมาณ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๙ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๗๓ แบ่งการดำเนินการเป็น ๔ ระยะที่สอดคล้องกับแผนที่นำทาง ๔ ปีของผู้จัดการกองทุน โดยมีจุดเน้น เป้าหมายสำคัญ และค่าเป้าหมายตัวชี้วัดหลักดังตารางที่ ๒๓ ทั้งนี้ ค่าฐานของตัวชี้วัดใช้ผลสำรวจความผูกพันเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ และข้อมูลที่จะจัดเก็บครบชุดในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

**ตารางที่ ๒๓** ระยะการดำเนินการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ จุดเน้น เป้าหมายสำคัญ และกรอบงบประมาณเบื้องต้น

| ระยะ | ปีงบประมาณ | จุดเน้น | เป้าหมายสำคัญ (Key Milestones) | ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดหลัก | กรอบงบประมาณโครงการเบื้องต้น (ล้านบาท) |
|---|---|---|---|---|---|
| **ระยะที่ ๑ ปีแห่งการวางรากฐาน** | ๒๕๗๐ | หยุดวงจรการสูญเสีย สร้างค่าฐาน และเปิดเส้นทางอนุมัติ | ข้อมูลฐานกำลังคนและพจนานุกรมข้อมูลบุคคลแล้วเสร็จ ประเมินสมรรถนะตั้งต้นครบทุกคน บังคับใช้เกณฑ์ประเมินผลที่มีน้ำหนักผลสัมฤทธิ์และการปรับเทียบ ประกาศมาตรฐานหัวหน้างาน จัดตั้งกลไกกำกับด้านคน (People Board) ส่งมอบมาตรการรักษาคนที่ | - ความเป็นธรรมของระบบผลงานที่รับรู้ ≥ ร้อยละ ๔๕ (ค่าฐาน ๓๐.๕)<br>- ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) ≥ −๒๕ (ค่าฐาน −๔๕.๘)<br>- อัตราการลาออกโดยสมัครใจมีค่าฐาน | ๖.๐ |

| ระยะ | ปีงบประมาณ | จุดเน้น | เป้าหมายสำคัญ (Key Milestones) | ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดหลัก | กรอบงบประมาณโครงการเบื้องต้น (ล้านบาท) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | ไม่เป็นตัวเงินและระบบรับฟังเชิงลึก การศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนแล้วเสร็จ และยื่นข้อเสนอสวัสดิการใหม่ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน | และไม่สูงกว่าปี ๒๕๖๙ ชั่วโมงการพัฒนาเฉลี่ย ≥ ๒๐ ชั่วโมงต่อคน | |
| **ระยะที่ ๒ ปีแห่งการสร้างเสาหลัก** | ๒๕๗๑ | นำสวัสดิการและโครงสร้างที่ได้รับอนุมัติไปปฏิบัติ สรรหาผู้เชี่ยวชาญและขยายการพัฒนา | สวัสดิการใหม่มีผลบังคับใช้ สถาปัตยกรรมตำแหน่งงานและเส้นทางความก้าวหน้าประกาศใช้ ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังและโครงสร้างเงินเดือนยื่นต่อหน่วยงานกลาง สรรหาผู้เชี่ยวชาญเชิงยุทธศาสตร์รุ่นแรก ระบบ HRIS ใช้งานจริงแทนตารางคำนวณ หัวหน้างานทุกคนผ่านมาตรฐานการบริหารคน | - ความเป็นธรรมที่รับรู้ ≥ ร้อยละ ๕๕<br>- ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) ≥ −๑๐<br>- ความพอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ≥ ร้อยละ ๓๕ (ค่าฐาน ๑๘.๖)<br>- บุคลากรผ่านความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับผู้ปฏิบัติ ≥ ร้อยละ ๘๐ | ๕.๕ |
| **ระยะที่ ๓ ปีแห่งการขยายผล** | ๒๕๗๒ | ขยายผลระบบสู่ทุกสายงานและเชื่อมโยงกับผลตอบแทนเต็มรูปแบบ | คำรับรองการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกระดับ ผลประเมินเป็นฐานของการเลื่อนเงินเดือน รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง ครบวงจร แผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤตมีผู้สืบทอดพร้อม โครงสร้างเงินเดือนหรือเพดานตำแหน่งใหม่ได้รับความเห็นชอบ กระดานข้อมูลกำลังคนใช้ในการประชุมกำกับด้านคนทุกไตรมาส | - ความเป็นธรรมที่รับรู้ ≥ ร้อยละ ๖๕<br>-ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) ≥ ๐<br>- อัตราการลาออกโดยสมัครใจ ≤ ร้อยละ ๑๒<br>- ความพร้อมของผู้สืบทอด | ๔.๕ |

| ระยะ | ปีงบประมาณ | จุดเน้น | เป้าหมายสำคัญ (Key Milestones) | ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดหลัก | กรอบงบประมาณโครงการเบื้องต้น (ล้านบาท) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ตำแหน่งวิกฤต ≥ ร้อยละ ๗๕<br>- คะแนนตัวชี้วัด ๕.๒ กรมบัญชีกลาง ≥ ๔.๕ | |
| **ระยะที่ ๔ ปีแห่งการประเมินผลและความยั่งยืน** | ๒๕๗๓ | ประเมินผล กระทบ ปรับจูนระบบ และเตรียมแผนรอบถัดไป | ประเมินผลกระทบของผลตอบแทนรวมและระบบผลงานต่อการคงอยู่และความผูกพัน ระบบวิเคราะห์กำลังคนเชิงคาดการณ์ใช้งานจริง ค่านิยมเป็นเกณฑ์ประกอบการเลื่อนตำแหน่งโดยมีหลักฐานพฤติกรรม จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลรอบ พ.ศ. ๒๕๗๔ เป็นต้นไป โดยหน่วยงาน HR ของกองทุนฯ เป็นผู้จัดทำหลัก | - ความเป็นธรรมที่รับรู้ ≥ ร้อยละ ๗๕<br>- ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) ≥ +๑๐<br>- อัตราการลาออกโดยสมัครใจ ≤ ร้อยละ ๑๐<br>- ความพร้อมของผู้สืบทอด ≥ ร้อยละ ๙๐<br>- บุคลากรบรรลุระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวัง ≥ ร้อยละ ๙๐ | ๓.๕ |
| **รวม** | **๒๕๗๐–๒๕๗๓** | | | | **๑๙.๕** |

หมายเหตุ (๑) กรอบงบประมาณในตารางเป็นงบประมาณโครงการตามแผน (การศึกษา การพัฒนา ระบบสารสนเทศ และการจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกเฉพาะที่จำเป็น) โดยกำหนดสัดส่วนการจ้างที่ปรึกษาภายนอกไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณโครงการในแต่ละปี และไม่รวมงบประมาณค่าตอบแทน สวัสดิการ และอัตรากำลังที่เป็นรายจ่ายประจำ ซึ่งจะประมาณการจากผลการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนและเสนอขอความเห็นชอบตามเส้นทางอนุมัติแยกต่างหาก (๒) ค่าเป้าหมายรายปีเป็นค่าเบื้องต้นที่จะยืนยันเมื่อข้อมูลฐานครบชุดในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ และทบทวนทุกปี (๓) รายละเอียดตัวชี้วัดและนิยามการวัดกำหนดในบทที่ ๖




**รูปที่ ๒๒** ระยะการดำเนินการ ๔ ปีของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ กรอบงบประมาณโครงการ และเป้าหมายสำคัญรายปี

การกำหนดงบประมาณโครงการรวม ๑๙.๕ ล้านบาทตลอด ๔ ปี ซึ่งต่ำกว่างบประมาณแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพียงปีเดียว (๙.๗ ล้านบาท) คูณสี่ปีอย่างมีนัยสำคัญ เป็นเจตนาเชิงนโยบายที่จะย้ายทรัพยากรจากการจ้างที่ปรึกษาจัดทำเอกสารไปสู่รายจ่ายที่เปลี่ยนสถานการณ์จริงของบุคลากร ได้แก่ สวัสดิการ ค่าตอบแทน และกำลังคนในจุดวิกฤต ซึ่งเป็นรายจ่ายประจำที่ต้องได้รับความเห็นชอบตามเส้นทางอนุมัติ และไปสู่การสร้างขีดความสามารถภายในที่ทำให้ความรู้สะสมอยู่ในองค์กร

### ๑.๕ กระบวนการจัดทำแผนและการมีส่วนร่วม

แผนฉบับนี้จัดทำขึ้นผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ๕ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเชิงนโยบาย กฎหมาย และผลการดำเนินงาน (๒) การสำรวจความผูกพันของบุคลากรทุกสถานะการจ้างในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ ซึ่งมีผู้ตอบ ๕๙ คน พร้อมข้อเสนอแนะปลายเปิด (๓) การรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่และผู้บริหารกองทุนฯ ต่อผลการวินิจฉัยเชิงโครงสร้างและทิศทางการทบทวนแผน (๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหารเพื่อยืนยันแก่นปัญหา จัดลำดับความสำคัญ และตรวจสอบความเป็นไปได้ตามแผนที่อำนาจอนุมัติ และ (๕) การนำเสนอต่อผู้จัดการกองทุนและคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีงบประมาณ พ.ศ.

๒๕๗๐ และนำส่งกรมบัญชีกลางตามกรอบเวลาของบันทึกข้อตกลงการประเมินผล กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับเกณฑ์การพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ที่ให้น้ำหนักกับการใช้ข้อมูลกำลังคนที่ถูกต้องและทันสมัย การวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อกำหนดจุดเน้น และการสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนา

**๑.๖ กลไกการกำกับดูแล ติดตาม และทบทวนแผน**

การขับเคลื่อนแผนอยู่ภายใต้ผู้จัดการกองทุนในฐานะผู้รับผิดชอบสูงสุด โดยมีกลไกกำกับด้านคน (People Board) ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการกองทุน รองผู้จัดการกองทุน หัวหน้าสายงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในฐานะเลขานุการ ประชุมทุกไตรมาสภายใต้คณะทำงานขับเคลื่อนกลยุทธ์และโครงการตามแผนการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน เพื่อทบทวนกำลังคน ความเสี่ยงการสูญเสียคน ความพร้อมของผู้สืบทอด ผลิตภาพ และประสบการณ์ของบุคลากร ทุกโครงการภายใต้แผนบริหารแบบมีด่านตรวจ (Stage-gate) ที่ต้องระบุปัญหาที่แก้ ค่าฐาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ต้นทุน และเกณฑ์หยุดหรือขยาย โดยหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลรายงานความก้าวหน้าต่อผู้จัดการกองทุนรายไตรมาส ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนรายครึ่งปี และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีที่แสดงผลลัพธ์เทียบค่าฐาน แผนจะได้รับการทบทวนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งก่อนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีถัดไป และทบทวนเป็นกรณีพิเศษเมื่อกฎหมายจัดตั้งกระทรวงกีฬามีผลบังคับใช้ หรือเมื่อยุทธศาสตร์กองทุนฯ กรอบอัตรากำลัง หรือโครงสร้างค่าตอบแทนเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ




**รูปที่ ๒๓** โครงสร้างการกำกับดูแล ติดตาม และรายงานผลของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

# บทที่ ๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าประสงค์ เป็นจุดตั้งต้นของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ Collins และ Porras (๑๙๙๔) ชี้ว่าวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วยอุดมการณ์หลักที่คงทนและภาพอนาคตที่ท้าทายแต่จับต้องได้ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจว่าองค์กรกำลังจะเป็นอะไรและตนมีส่วนอย่างไร สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบแผนนี้ต้องตอบสามคำถามพร้อมกัน ได้แก่ กองทุนฯ ต้องการคนแบบใดสำหรับบทบาทกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ กองทุนฯ จะรักษาและดึงดูดคนแบบนั้นไว้ได้อย่างไรในตลาดแรงงานที่แข่งขันสูง และระบบบริหารคนแบบใดที่ทำให้ความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อผู้นำแปลงเป็นความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน วิสัยทัศน์ของแผนฉบับก่อนตอบคำถามแรกเป็นหลัก แผนฉบับนี้จึงขยายวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมคำถามที่สองและสาม ซึ่งเป็นแก่นปัญหาที่การศึกษาในส่วนที่ ๑ ค้นพบ

นอกจากนี้ บทนี้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map) ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton (๒๐๐๔) โดยปรับมุมมองให้เหมาะกับองค์กรภาครัฐที่ผลลัพธ์สูงสุดคือคุณค่าสาธารณะ มิใช่ผลตอบแทนทางการเงิน เพื่อแสดงตรรกะเหตุและผลว่าการลงทุนในรากฐานด้านคนนำไปสู่กระบวนการ HR ที่ดีขึ้น ผลลัพธ์ด้านคนที่ดีขึ้น และผลลัพธ์ต่อภารกิจของกองทุนฯ อย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ HR Scorecard ของ Becker, Huselid และ Ulrich (๒๐๐๑) ที่ให้ระบบ HR พิสูจน์การมีส่วนสร้างผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ได้ ทั้งนี้ แผนฉบับนี้ระมัดระวังที่จะไม่อ้างว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพียงลำพังก่อให้เกิดเหรียญรางวัลหรือมูลค่าทางเศรษฐกิจ แต่ยืนยันได้ว่าคนและระบบบริหารคนเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๑ ถึง ๔ จะขับเคลื่อนได้จริง ตามที่ยุทธศาสตร์ที่ ๕ กำหนดไว้เป็นรากฐาน

## ๒.๑ วิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

“กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติเป็นองค์กรที่คนเก่งเลือกร่วมงาน เติบโตได้จริง และภาคภูมิใจ ด้วยบุคลากรสมรรถนะสูงที่มีหัวใจของนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และระบบบริหารคนที่เป็นธรรม ทันสมัย และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อสร้างคุณค่าให้กีฬาของชาติอย่างยั่งยืน”

วิสัยทัศน์ดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๕ ประการที่ยึดโยงกับข้อค้นพบและตัวชี้วัดของแผนโดยตรง ประการที่หนึ่ง “องค์กรที่คนเก่งเลือกร่วมงาน” หมายถึงกองทุนฯ สามารถดึงดูดผู้เชี่ยวชาญที่ยุทธศาสตร์ใหม่ต้องการและรักษาบุคลากรที่มีอยู่ไว้ได้ วัดจากอัตราการลาออกโดยสมัครใจและดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) ซึ่งมีค่าฐาน −๔๕.๘ ในปี ๒๕๖๙ ประการที่สอง “เติบโตได้จริง” หมายถึงบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าทั้งสายบริหารและสายผู้เชี่ยวชาญ

และได้รับการพัฒนาที่ตรงบทบาท วัดจากการรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าซึ่งมีค่าฐานร้อยละ ๒๘.๘ ประการที่สาม “ภาคภูมิใจ” หมายถึงการรักษาทุนทางใจที่บุคลากรร้อยละ ๖๔.๔ เห็นว่างานของตนสร้างความสำเร็จให้กีฬาของชาติ และเปลี่ยนความภาคภูมิใจนั้นเป็นความผูกพันต่อองค์กรผ่านความเป็นธรรมที่รับรู้ได้ ประการที่สี่ “บุคลากรสมรรถนะสูงที่มีหัวใจของนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึงบุคลากรที่มีสมรรถนะหลัก N S D F และสมรรถนะประจำตำแหน่งในบทบาทผู้จัดสรรทุนที่พิสูจน์ความคุ้มค่าได้ และประการที่ห้า “ระบบบริหารคนที่เป็นธรรม ทันสมัย และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล” หมายถึงระบบผลงานที่จำแนกได้ ผลตอบแทนรวมที่แข่งขันได้ และการตัดสินใจด้านคนบนฐานข้อมูลที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๔ และ ๕ กำหนดไว้

เพื่อการสื่อสารภายในองค์กร วิสัยทัศน์อาจสรุปเป็นข้อความสั้นว่า “คนพร้อม ระบบเป็นธรรม องค์กรที่คนเก่งเลือก ผลลัพธ์กีฬาชาติพิสูจน์ได้” ซึ่งสะท้อนลำดับตรรกะของแผนที่ยุทธศาสตร์ในข้อ ๒.๕

เมื่อเทียบกับวิสัยทัศน์ของแผนฉบับก่อนที่มุ่ง “สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านกีฬา” วิสัยทัศน์ใหม่คงสาระด้านสมรรถนะและบทบาทไว้ครบถ้วน แต่เพิ่มมิติการดึงดูดและรักษาคน มิติความเป็นธรรมของระบบ และมิติความหมายของงาน ซึ่งเป็นการแก้ไขจุดที่แผนฉบับก่อนตั้งเป้าให้คนอยู่ต่อแต่ไม่มีกลไกที่ทำให้อยู่ต่อได้จริง

**๒.๒ พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

พันธกิจของแผนฉบับนี้มี ๕ ประการ สอดคล้องกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ประการที่กำหนดจากผลการวิเคราะห์ช่องว่าง ดังนี้

พันธกิจที่ ๑ วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และออกแบบองค์กรบนฐานข้อมูลภาระงานจริง เพื่อให้กองทุนฯ ใช้กำลังคนที่จำกัดอย่างคุ้มค่าสูงสุด มีสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานและเส้นทางความก้าวหน้าที่โปร่งใส มีการสรรหาที่ได้คนตรงสมรรถนะ และมีผู้สืบทอดตำแหน่งวิกฤตที่พร้อม ทั้งในภาวะปกติและในช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง

พันธกิจที่ ๒ สร้างผลตอบแทนรวมและข้อเสนอคุณค่าการทำงานที่จูงใจ เป็นธรรม และแข่งขันได้ ด้วยการออกแบบและยกระดับค่าตอบแทน สวัสดิการ สุขภาวะ และคุณค่าเชิงประสบการณ์ของการทำงานกับกองทุนฯ โดยใช้ช่องทางกฎหมายที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพและเปิดเส้นทางอนุมัติสำหรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจบุคลากรคุณภาพ และลดความเหลื่อมล้ำระหว่างกลุ่มและสถานะการจ้าง

พันธกิจที่ ๓ บริหารผลงานด้วยระบบคุณธรรมที่จำแนกได้และพัฒนาผู้นำที่บริหารคนเป็นด้วยการวางระบบสรรหา ประเมิน เลื่อนตำแหน่ง และให้รางวัลที่ยึดผลงานและหลักฐาน โปร่งใส

ปลอดระบบอุปถัมภ์ จัดการการเพิกเฉยต่องานอย่างเป็นธรรม และกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเป็นเจ้าของผลลัพธ์ด้านคนภายใต้มาตรฐานการบริหารคนที่ชัดเจน

พันธกิจที่ ๔ เร่งสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยกรอบสมรรถนะ การประเมินสถานะตั้งต้น และเส้นทางการเรียนรู้ที่วัดการนำไปใช้ในงาน เพื่อปิดช่องว่างทักษะด้านการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ เศรษฐศาสตร์การกีฬา การประเมินผลลัพธ์ การออกแบบสัญญา ผลสัมฤทธิ์ ข้อมูลและดิจิทัล และการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผสมการสรรหา การพัฒนา และเครือข่าย พร้อมยกระดับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างความรู้สะสมในองค์กร

พันธกิจที่ ๕ ขับเคลื่อนการบริหารคนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง ด้วยการพัฒนาระบบสารสนเทศบุคคลและการวิเคราะห์กำลังคนเป็นฐานการตัดสินใจ วางระบบรับฟังเสียงของบุคลากรที่เป็นโครงสร้าง ฝังค่านิยมองค์กรลงในทุกกระบวนการ HR ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและธรรมาภิบาลการใช้ปัญญาประดิษฐ์ และจัดทำแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากรเพื่อรักษาเสถียรภาพในภาวะที่บริบทภายนอกผันผวน

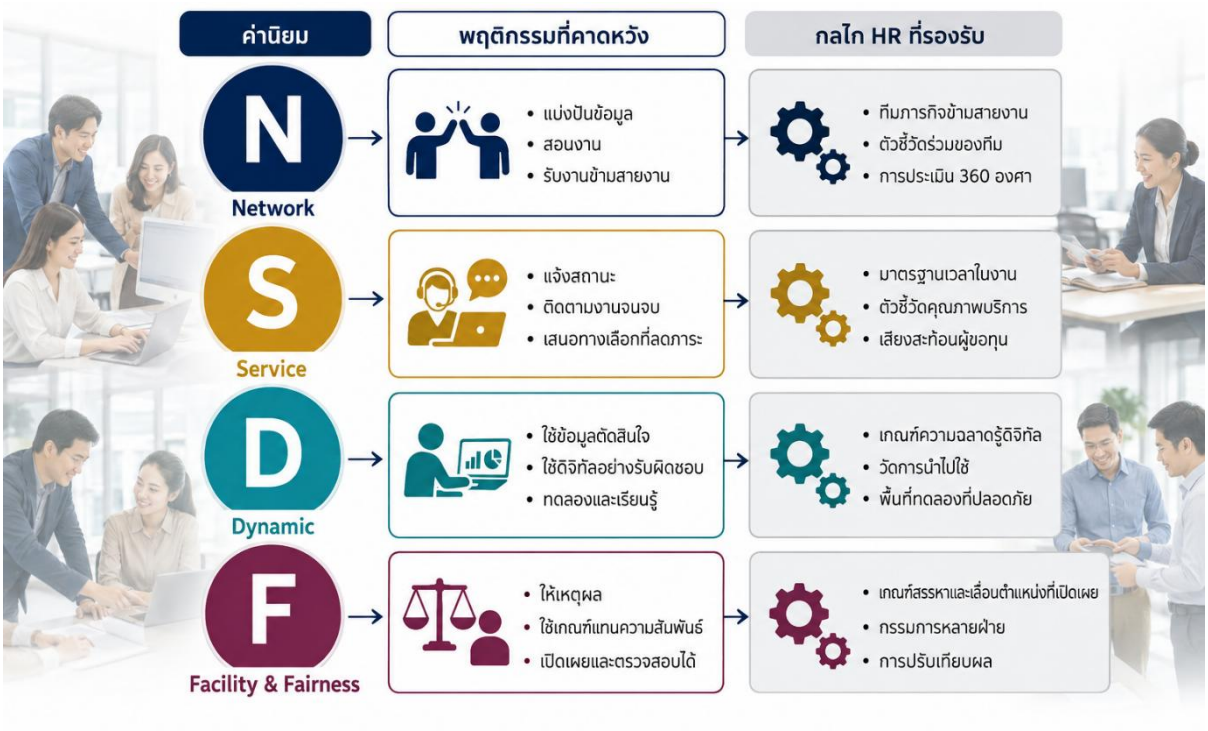
**๒.๓ ค่านิยมองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล**

กองทุนฯ ประกาศใช้ค่านิยมองค์กร NSDF สี่ประการ ได้แก่ **N** Network **S** Service Attitude **D** Dynamic และ **F** Facility แผนฉบับนี้คงตัวอักษรและชื่อค่านิยมไว้เพื่อความต่อเนื่องในการสื่อสาร แต่กำหนด “ความหมายเชิงพฤติกรรม” ให้ตรงกับสมรรถนะหลัก ๔ ประการที่กำหนดในส่วนที่ ๑ บทที่ ๓ และขยายความหมายของ F ให้ครอบคลุมความเป็นธรรม (Fairness) ควบคู่กับการเอื้ออำนวย (Facility) เนื่องจากผลสำรวจชี้ว่าความเป็นธรรมคือคุณค่าที่บุคลากรต้องการมากที่สุดและขาดมากที่สุด ค่านิยมจะมีความหมายก็ต่อเมื่อมีกลไก HR ที่ทำให้พฤติกรรมตามค่านิยมได้รับการยอมรับและพฤติกรรมที่ขัดค่านิยมมีผลตามมา ดังตารางที่ ๒๔

**ตารางที่ ๒๔** ค่านิยมองค์กร NSDF ความหมายเชิงพฤติกรรม และกลไกด้านทรัพยากรบุคคลที่รองรับ

| ค่านิยม | ความหมายเดิม | ความหมายเชิงพฤติกรรมในแผนฉบับนี้ | พฤติกรรมที่คาดหวัง | กลไก HR ที่รองรับ |
|---|---|---|---|---|
| **N – Network การสร้างเครือข่าย** | การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร | ทำงานข้ามสายงานภายในองค์กรอย่างไม่หวงงานและไม่โยนงาน และสร้างความร่วมมือกับภาคีในระบบกีฬาในบทบาทตัวเร่ง (สมรรถนะหลัก N) | แบ่งปันข้อมูล สอนงาน รับงานข้ามสายงานเมื่อจำเป็น ประสานภาคีให้ได้ผลลัพธ์ร่วม | ทีมภารกิจข้ามสายงาน ตัวชี้วัดร่วมของทีม การประเมิน ๓๖๐ องศาในมิติความร่วมมือ และการ |

| ค่านิยม | ความหมายเดิม | ความหมายเชิงพฤติกรรมในแผนฉบับนี้ | พฤติกรรมที่คาดหวัง | กลไก HR ที่รองรับ |
|---|---|---|---|---|
| | | | | ยอมรับผลงานของทีม |
| **S – Service Attitude การเป็นมากกว่าการบริการ** | การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยคุณภาพและความมุ่งมั่น | ให้บริการภายในมาตรฐานเวลาและมุ่งผลลัพธ์ที่ผู้รับบริการได้รับ มิใช่เพียงงานเสร็จตามระเบียบ (สมรรถนะหลัก S) | แจ้งสถานะแก่ผู้รับบริการติดตามงานจนจบ เสนอทางเลือกที่ลดภาระ วัดผลลัพธ์ของสิ่งที่ทำ | มาตรฐานเวลาในคำบรรยายลักษณะงาน ตัวชี้วัดคุณภาพบริการในการประเมินผล และการสะท้อนผลจากผู้ขอทุน |
| **D – Dynamic การพัฒนาและมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง** | การพัฒนาและปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | ตัดสินใจบนฐานข้อมูล ใช้เครื่องมือดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบ ทดลองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (สมรรถนะหลัก D) | อ้างข้อมูลประกอบข้อเสนอ ใช้ระบบขององค์กรเป็นเครื่องมือหลัก ทดลองวิธีใหม่ขนาดเล็กและวัดผล ยอมรับข้อผิดพลาดและปรับปรุง | เกณฑ์ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลในการประเมินผล ชั่วโมงการพัฒนาที่วัดการนำไปใช้ และพื้นที่ทดลองที่ไม่ลงโทษความล้มเหลวที่มีการเรียนรู้ |
| **F – Facility and Fairness การเอื้ออำนวยในวิถีทางที่เหมาะสมและความเป็นธรรม** | การเอื้ออำนวยความสะดวกในวิถีทางที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรและผู้รับบริการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | เอื้ออำนวยให้งานสำเร็จภายใต้ความคุ้มค่าและความถูกต้อง ปฏิบัติต่อทุกคนทุกกลุ่มทุกสถานะการจ้างด้วยเกณฑ์เดียวกัน อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจได้ และรับผิดชอบต่อผลงานของตน (สมรรถนะหลัก F) | ให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ ใช้เกณฑ์แทนความสัมพันธ์ เปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายและไม่เพิกเฉย | เกณฑ์สรรหาและเลื่อนตำแหน่งที่เปิดเผย กรรมการหลายฝ่าย การปรับเทียบผลประเมินข้ามทีม การเชื่อมผลประเมินกับผลตอบแทน ช่องทางร้องเรียนและทบทวน |




**รูปที่ ๒๔** การแปลงค่านิยม NSDF เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลที่รองรับ

นอกจากค่านิยมสำหรับบุคลากรทุกคน หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ ยึดหลักปฏิบัติ ๕ ประการในการดำเนินงานตามแผน ได้แก่ การตัดสินใจด้านคนต้องมีหลักฐานและอธิบายได้ ผู้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของผลลัพธ์ด้านคนโดยหน่วยงาน HR เป็นผู้ออกแบบระบบและให้ข้อมูล ทุกกระบวนการต้องเป็นธรรมและเปิดโอกาสให้ทบทวน ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย และหน่วยงาน HR ให้บริการบุคลากรด้วยมาตรฐานเดียวกับที่กองทุนฯ ให้บริการผู้ขอทุน

### ๒.๔ เป้าประสงค์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์ของแผนกำหนดเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ ๕ ประการ สอดคล้องกับพันธกิจทั้งห้า โดยกำหนดค่าฐานจากผลสำรวจความผูกพันเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ และข้อมูลที่จะจัดเก็บครบชุดในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ดังตารางที่ ๒๕ รายละเอียดนิยาม วิธีวัด และค่าเป้าหมายรายปีกำหนดในบทที่ ๖

**ตารางที่ ๒๕** เป้าประสงค์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก ค่าฐาน และเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก | ค่าฐาน (๒๕๖๙) | เป้าหมาย (๒๕๗๓) |
|---|---|---|---|
| G๑ กองทุนฯ มีกำลังคนที่สอดรับภารกิจอย่างคุ้มค่า และบุคลากรมองเห็นอนาคตในองค์กร | ร้อยละของตำแหน่งที่มีข้อมูลภาระงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งครบถ้วน ร้อยละของบุคลากรที่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน ความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งวิกฤต ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าปริมาณงานเหมาะสม | ยังไม่มี / ๒๘.๘ / ยังไม่มี / ๓๕.๖ | ๑๐๐ / ≥ ๖๕ / ≥ ๙๐ / ≥ ๖๐ |
| G๒ บุคลากรได้รับผลตอบแทนรวมที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ ส่งผลให้การคงอยู่และความผูกพันเพิ่มขึ้นอย่างวัดได้ | ร้อยละของบุคลากรที่พอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) อัตราการลาออกโดยสมัครใจ ร้อยละของบุคลากรที่ตั้งใจอยู่ต่ออย่างน้อย ๒ ปี | ๑๘.๖ / −๔๕.๘ / จัดเก็บปี ๒๕๗๐ / ๕๔.๒ | ≥ ๕๐ / ≥ +๑๐ / ≤ ๑๐ / ≥ ๗๕ |
| G๓ ระบบบริหารคนโปร่งใส เป็นธรรม ปลอดระบบอุปถัมภ์ และจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีออกจากผู้เพิกเฉยได้อย่างน่าเชื่อถือ | ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าระบบประเมินสะท้อนผลงานจริง ร้อยละที่เห็นว่าผู้ทุ่มเทได้รับการตอบแทนแตกต่างจากผู้เพิกเฉย ร้อยละที่เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งและให้รางวัลโปร่งใส ร้อยละของหัวหน้างานที่ผ่านมาตรฐานการบริหารคน คะแนนตัวชี้วัด ๕.๒ ของกรมบัญชีกลาง | ๓๐.๕ / ๒๕.๔ / ๓๕.๖ / ยังไม่มี / ๔.๔๔๗๕ (ปี ๒๕๖๗) | ≥ ๗๕ / ≥ ๗๐ / ≥ ๗๕ / ๑๐๐ / ≥ ๔.๕ ต่อเนื่อง |
| G๔ บุคลากรมีสมรรถนะที่สอดรับบทบาทกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และนำสมรรถนะไปสร้างผลงานที่วัดได้ | ร้อยละของบุคลากรที่บรรลุระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวัง ร้อยละที่ผ่านความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับผู้ปฏิบัติ จำนวนผู้เชี่ยวชาญเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ที่เข้าสู่ตำแหน่ง ร้อยละของการเรียนรู้ที่ถูกนำไปใช้ในงานตามการประเมินของผู้บังคับบัญชา | ประเมินตั้งต้นปี ๒๕๗๐ / ประเมินตั้งต้นปี ๒๕๗๐ / ๐ / ยังไม่มี | ≥ ๙๐ / ๑๐๐ / ตามแผนอัตรากำลัง / ≥ ๗๐ |
| G๕ การบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความต่อเนื่องแม้บริบทภายนอกผันผวน | ความสมบูรณ์และคุณภาพของข้อมูลบุคคลในระบบสารสนเทศ ร้อยละของการตัดสินใจด้านคนที่มีข้อมูลประกอบตามบันทึกของกลไกกำกับด้านคน ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าองค์กรอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจสำคัญ ร้อยละที่เห็นว่าทุกกลุ่มทุกรุ่นได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม | ยังไม่มี / ยังไม่มี / ๔๒.๔ / ๓๓.๙ | ≥ ๙๘ / ๑๐๐ / ≥ ๗๕ / ≥ ๗๐ |

## ๒.๕ แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์แสดงตรรกะเหตุและผลใน ๔ มุมมองที่ปรับจากแนวคิดของ Kaplan และ Norton ให้เหมาะกับองค์กรภาครัฐ โดยมุมมองบนสุดคือผลลัพธ์ต่อภารกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ

กองทุนฯ ซึ่งเป็นเหตุผลของการมีอยู่ของแผน ถัดลงมาคือผลลัพธ์ด้านคนที่แผนรับผิดชอบโดยตรง มุมมองที่สามคือกระบวนการภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ยุทธศาสตร์ และมุมมองล่างสุดคือรากฐานที่ต้องมีก่อน ดังตารางที่ ๒๖

**ตารางที่ ๒๖** แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

| มุมมอง | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัดที่ใช้ยืนยันความสำเร็จ |
|---|---|---|
| ๑. ผลลัพธ์ต่อภารกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Mission and Stakeholder Outcomes) | กองทุนฯ ทำหน้าที่กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่พิสูจน์ความคุ้มค่าได้ ผู้ขอทุนนักกีฬา และบุคลากรกีฬาได้รับบริการที่ทันเวลาและเป็นธรรม และหน่วยงานกำกับดูแลเชื่อมั่นในธรรมาภิบาลของกองทุนฯ | ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์กองทุนฯ ได้แก่ G๑.๒ การจ่ายสวัสดิการและเงินรางวัลภายใน ๓๐ วัน G๕.๑ ระยะเวลาอนุมัติลดลงร้อยละ ๕๐ G๔.๑ คะแนนกรมบัญชีกลางระดับดีขึ้นไป และ G๔.๓ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (แผน HR เป็นปัจจัยสนับสนุน มิใช่ผู้รับผิดชอบเพียงลำพัง) |
| ๒. ผลลัพธ์ด้านคน (People Outcomes) | **คนพร้อม** บุคลากรมีสมรรถนะตามบทบาทใหม่ (G๔)<br>**คนอยู่และผูกพัน** อัตราการลาออกลดลง ความผูกพันและความเต็มใจแนะนำองค์กรเพิ่มขึ้น (G๒)<br>**ระบบเป็นธรรม** ความเป็นธรรมที่รับรู้และการจำแนกผลงานดีขึ้น (G๓)<br>**คนเห็นอนาคต** เส้นทางความก้าวหน้าและผู้สืบทอดพร้อม (G๑) องค์กรตัดสินใจด้วยข้อมูล (G๕) | ตัวชี้วัดในตารางที่ ๒๕ |
| ๓. กระบวนการภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Internal HR Processes) | HR-S๑ การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบองค์กร HR-S๒ การปฏิรูปผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน HR-S๓ การบริหารผลงานที่เป็นธรรมและภาวะผู้นำการบริหารคน HR-S๔ การสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ HR-S๕ การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล HR และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง | ตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตามรายยุทธศาสตร์ในบทที่ ๔ |
| ๔. รากฐาน (Foundations) | ข้อมูลฐานกำลังคนและพจนานุกรมข้อมูลบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการกองทุนและกลไกกำกับด้านคน (People Board) แผนที่อำนาจอนุมัติและการประสานหน่วยงานกลาง งบประมาณที่จัดสรรตามลำดับความสำคัญ และขีด | ความสมบูรณ์ของข้อมูลฐานภายในไตรมาสแรกของปี ๒๕๗๐ จำนวนการประชุมกลไกกำกับด้านคนที่มีมติและหลักฐาน ข้อเสนอที่ยื่นต่อคณะกรรมการและหน่วยงานกลางตาม |

| มุมมอง | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัดที่ใช้ยืนยันความสำเร็จ |
|---|---|---|
| | ความสามารถของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | กำหนด และสัดส่วนงานแกนที่หน่วยงาน HR ดำเนินการเอง |




**รูปที่ ๒๕** แผนที่ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

ตรรกะเหตุและผลของแผนที่ยุทธศาสตร์อ่านจากล่างขึ้นบนได้ดังนี้ หากกองทุนฯ สร้างรากฐานด้านข้อมูล กลไกกำกับ อำนาจ งบประมาณ และขีดความสามารถของหน่วยงาน HR ในปีแรก ยุทธศาสตร์ HR ทั้งห้าจะดำเนินการได้จริงแทนที่จะเป็นเอกสาร เมื่อยุทธศาสตร์ HR ทำงาน ระบบผลงานที่จำแนกและผลตอบแทนรวมที่เป็นธรรมจะตัดวงจรการสูญเสีย บุคลากรจะอยู่ต่อ ผูกพัน และเห็นอนาคต ในขณะที่การสร้างสมรรถนะและการออกแบบองค์กรจะทำให้คนที่อยู่พร้อมสำหรับบทบาทใหม่ และเมื่อคนพร้อมและอยู่ ระบบการจัดสรรทุนที่รวดเร็ว โปร่งใส และพิสูจน์ความคุ้มค่าได้ตามยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๑ ถึง ๔ จึงเกิดขึ้นได้ ตรรกะนี้ยังชี้ให้เห็นความเสี่ยงสำคัญคือ หากข้ามชั้นรากฐานไปลงทุนที่กระบวนการหรือแพลตฟอร์มโดยตรงดังที่แผนฉบับก่อนทำ ผลลัพธ์ด้านคนจะไม่เกิดและการลงทุนจะสูญเปล่า

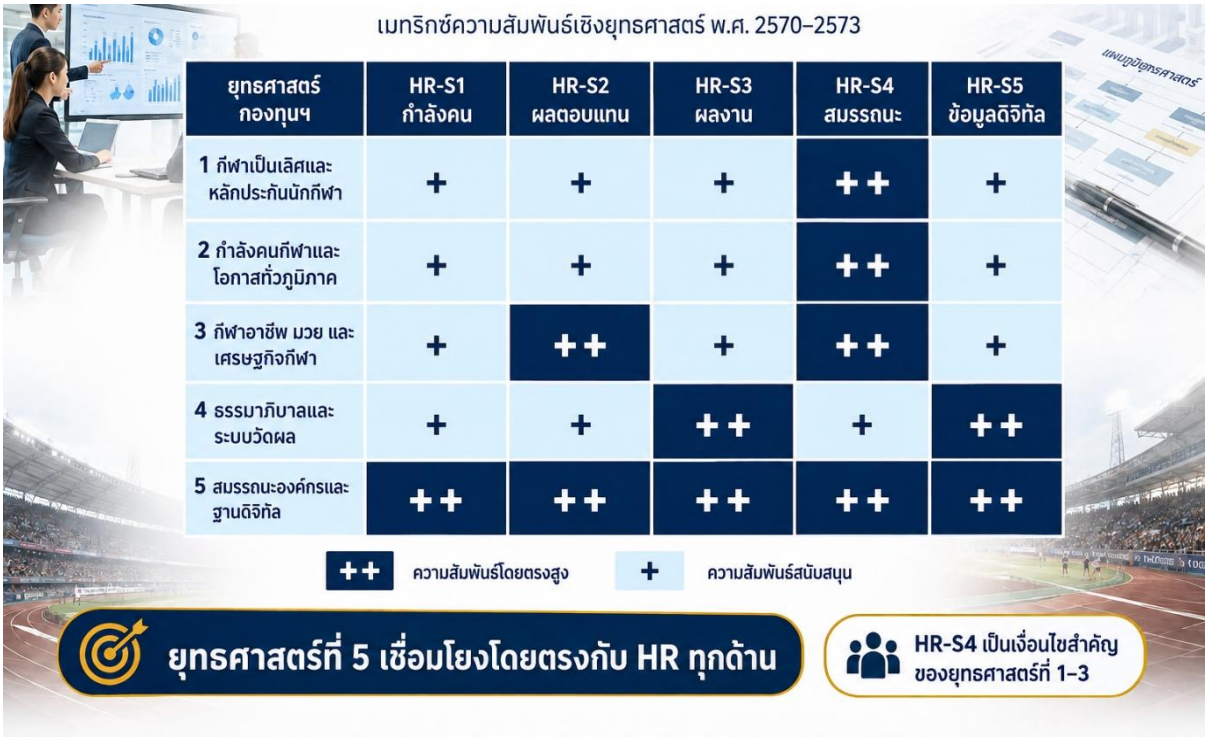
ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ HR ทั้งห้ากับประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ ทั้งห้าและแผนงานที่ ๙ แสดงในตารางที่ ๒๗ ซึ่งใช้เป็นหลักฐานความสอดคล้องในแนวดิ่งสำหรับการประเมินคุณภาพแผนของกรมบัญชีกลาง

**ตารางที่ ๒๗** ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับประเด็นยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

| ประเด็นยุทธศาสตร์กองทุนฯ | HR-S๑ กำลังคนและการออกแบบองค์กร | HR-S๒ ผลตอบแทนรวมและคุณค่าการทำงาน | HR-S๓ ผลงานที่เป็นธรรมและผู้นำ | HR-S๔ สมรรถนะนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ | HR-S๕ ข้อมูลดิจิทัลและวัฒนธรรม | สาระของความเชื่อมโยง |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ๑. การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อกีฬาเป็นเลิศและหลักประกันชีวิตนักกีฬา | + | + | + | ++ | + | ต้องการตำแหน่งนักวิเคราะห์การลงทุนและ M&E ที่ดึงดูดได้จริง คำรับรองการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ถ่ายทอดจากเป้าหมายการจ่ายสวัสดิการภายใน ๓๐ วัน และข้อมูลสนับสนุนการจัดพอร์ตกีฬา |
| ๒. การเสริมสร้างกำลังคนด้านกีฬาและขยายโอกาสทั่วทุกภูมิภาค | + | + | + | ++ | + | ต้องการบทบาทผู้อำนวยความสะดวกผู้ขอทุนและนักพัฒนาภูมิภาค มาตรฐานเวลาในการให้บริการ และสมรรถนะด้านการออกแบบหลักสูตรและระบบรับรองบุคลากรกีฬา |
| ๓. การสนับสนุนกีฬาอาชีพ กีฬามวย และการท่องเที่ยวเชิงกีฬา | + | ++ | + | ++ | + | ต้องการผู้เชี่ยวชาญเศรษฐศาสตร์การกีฬาและการประเมินผลกระทบ ซึ่งการสรรหาจะสำเร็จได้ต่อเมื่อผลตอบแทนรวมและเส้นทางผู้เชี่ยวชาญแข่งขันได้ |
| ๔. การดำรงธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และระบบวัดผล | + | + | ++ | + | ++ | ระบบคุณธรรม กลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ และการใช้ผลประเมินในค่าตอบแทนตามเกณฑ์กรมบัญชีกลาง ตัวชี้วัด ๕.๒ ธรรมาภิ |

| ประเด็นยุทธศาสตร์กองทุนฯ | HR-S๑ กำลังคนและการออกแบบองค์กร | HR-S๒ ผลตอบแทนรวมและคุณค่าการทำงาน | HR-S๓ ผลงานที่เป็นธรรมและผู้นำ | HR-S๔ สมรรถนะนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ | HR-S๕ ข้อมูลดิจิทัลและวัฒนธรรม | สาระของความเชื่อมโยง |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | บาลข้อมูลบุคคลและ PDPA และวัฒนธรรมความเป็นธรรมที่กองทุนฯ ต้องเป็นแบบอย่างก่อนเรียกร้องจากสมาคมกีฬาผ่าน Sports Governance Code |
| ๕. การยกระดับสมรรถนะองค์กร ปฏิรูปกระบวนการและสร้างฐานดิจิทัล (แผนงานที่ ๙) | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๑) โครงสร้างแยก Funder จาก Operator ข้อ (๓) HRIS ทดแทนตารางคำนวณ ข้อ (๔) ทักษะดิจิทัลข้อมูล เศรษฐศาสตร์การกีฬา และการลงทุน และข้อ (๕) วัฒนธรรมความคุ้มค่า ความเสมอภาค จิตบริการ และหลักฐาน รวมทั้งกลยุทธ์ Workforce Transformation ตามกรอบ ๕T แผนงานที่ ๙ เป็นที่ตั้งของงบประมาณโครงการตามแผนนี้ |

**หมายเหตุ** (++) มีความสัมพันธ์โดยตรงสูง ยุทธศาสตร์ HR นั้นเป็นเงื่อนไขจำเป็นของความสำเร็จ (+) มีความสัมพันธ์สนับสนุน




**รูปที่ ๒๖** ระดับความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้านกับประเด็นยุทธศาสตร์กองทุนฯ ๕ ประเด็น

ข้อสังเกตจากตารางที่ ๒๗ คือ ยุทธศาสตร์ HR-S๒ ผลตอบแทนรวมและ HR-S๓ ผลงานที่เป็นธรรม ซึ่งไม่มีในแผนฉบับก่อน มีความสัมพันธ์โดยตรงสูงกับยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๓ และ ๔ ตามลำดับ และเป็นเงื่อนไขของยุทธศาสตร์ที่ ๕ ทั้งหมด ในทางกลับกันยุทธศาสตร์กองทุนฯ เองมิได้กล่าวถึงผลตอบแทนรวม การรักษาบุคลากร และความเป็นธรรมภายในไว้อย่างเป็นระบบ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้จึงรับภาระในการเติมเต็มประเด็นดังกล่าวโดยตรง และเสนอให้กองทุนฯ พิจารณาบรรจุตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านคนที่สำคัญ เช่น อัตราการลาออกโดยสมัครใจและความเป็นธรรมที่รับรู้ ไว้ในระบบติดตามผลของแผนงานที่ ๙ เพื่อให้ผลลัพธ์ด้านคนได้รับการกำกับในระดับเดียวกับผลลัพธ์ด้านการจัดสรรทุน

### ๒.๖ สรุปสาระสำคัญของบท

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าประสงค์ในบทนี้ประกอบกันเป็น “สัญญา” ระหว่างกองทุนฯ กับบุคลากรว่าการเปลี่ยนแปลงในรอบแผนนี้จะมุ่งทำให้กองทุนฯ เป็นองค์กรที่คนเก่งเลือกร่วมงาน เติบโตได้จริง และภาคภูมิใจ โดยมีเป้าประสงค์ ๕ ประการที่วัดได้จากค่าฐานปี ๒๕๖๙ และมีแผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงว่าการลงทุนในรากฐานด้านคนจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่อภารกิจของกองทุนฯ อย่างไร บทต่อไปจะกำหนดกรอบสมรรถนะ (บทที่ ๓) ซึ่งเป็นภาษากลางของระบบ HR ทั้งระบบ

ก่อนแปลงยุทธศาสตร์ HR ทั้งห้าเป็นกลยุทธ์ ตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (บทที่ ๔) แผนการบริหารอัตรากำลังและผู้มีศักยภาพสูง (บทที่ ๕) และตัวชี้วัดและเป้าหมายระยะยาว (บทที่ ๖)

# บทที่ ๓ กรอบสมรรถนะ (Competency Framework)

กรอบสมรรถนะเป็นแกนหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HRM) ซึ่งมีรากฐานจากงานของ McClelland (๑๙๗๓) ที่เสนอให้วัดสมรรถนะแทนการวัดเชาวน์ปัญญา และได้รับการพัฒนาโดย Boyatzis (๑๙๘๒) และ Spencer และ Spencer (๑๙๙๓) ที่นิยามสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลซึ่งสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ และสังเกตได้ผ่านพฤติกรรม สำหรับกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ กรอบสมรรถนะทำหน้าที่เป็น “ภาษากลาง” ที่เชื่อมทุกกระบวนการของระบบทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน ตั้งแต่การกำหนด Job Profile และการสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การระบุผู้มีศักยภาพสูง ไปจนถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางที่กำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานรายตำแหน่ง และแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. ที่ให้ใช้กรอบความคิดและทักษะเป็นฐานของการพัฒนา

กรอบสมรรถนะฉบับนี้ต่างจากกรอบในแผนฉบับก่อนในสามประการ ประการที่หนึ่ง กำหนดระดับที่คาดหวังรายระดับตำแหน่ง เพื่อให้กรอบใช้ประเมิน เลื่อนตำแหน่ง และวางแผนพัฒนาได้จริง ประการที่สอง จัดสมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงานวิชาชีพ (Job Family) ที่สะท้อนงานจริงภายใต้ยุทธศาสตร์ใหม่ แทนการจัดตามสายงานตามผังองค์กร และประการที่สาม กำหนดมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชาเป็นสมรรถนะบังคับที่มีหลักฐานตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการตอบสนองโดยตรงต่อข้อค้นพบว่าผู้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจสูงแต่ระบบผลงานที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ใช้ยังจำแนกผลงานไม่ได้

## ๓.๑ โครงสร้างของกรอบสมรรถนะและมาตรวัดระดับความเชี่ยวชาญ

กรอบสมรรถนะของกองทุนฯ ประกอบด้วยสมรรถนะ ๓ กลุ่มที่ประเมินได้ และมี “พฤติกรรมพื้นฐานของบุคลากรภาครัฐ” ฝังอยู่ในสมรรถนะหลักในฐานะพฤติกรรมขั้นต่ำที่ไม่อาจต่อรองได้ ดังตารางที่ ๒๘

**ตารางที่ ๒๘** โครงสร้างกรอบสมรรถนะของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ

| กลุ่มสมรรถนะ | ผู้ที่ต้องมี | สาระสำคัญ | การนำไปใช้ |
|---|---|---|---|
| สมรรถนะหลัก (Core Competency) ๔ ประการ N S D F | บุคลากรทุกคน ทุกระดับ | พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม NSDF และบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีพฤติกรรมพื้นฐานของบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ ความซื่อตรง ความ | การสรรหา การปฐมนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การยอมรับ |

| กลุ่มสมรรถนะ | ผู้ที่ต้องมี | สาระสำคัญ | การนำไปใช้ |
|---|---|---|---|
| | | โปร่งใส การยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ความเท่าเทียม และการใช้ข้อมูลอย่างรับผิดชอบ เป็นพฤติกรรมขั้นต่ำที่ทุกคนต้องผ่าน | ผลงาน และการเลื่อนตำแหน่ง |
| สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงาน (Functional Competency) ๗ กลุ่มงานวิชาชีพ | บุคลากรตามกลุ่มงานที่สังกัดหรือบทบาทที่ได้รับมอบหมาย | ความรู้และทักษะเชิงเทคนิคที่จำเป็นต่อการสร้างคุณค่าของแต่ละกลุ่มงาน กำหนดระดับความเชี่ยวชาญ ๑ ถึง ๔ | Job Profile การสรรหา การประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งตามเกณฑ์กรมบัญชีกลาง แผนพัฒนารายบุคคล เส้นทางผู้เชี่ยวชาญ และการหมุนเวียนงาน |
| สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) ๖ ด้าน และมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ๖ ข้อ | ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป และผู้มีศักยภาพสูงที่เตรียมสู่ตำแหน่งผู้นำ | ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ตัดสินใจ นำการเปลี่ยนแปลง บริหารผลงานทีม พัฒนาคน และสร้างความเป็นธรรมและความปลอดภัยทางจิตใจ | การประเมิน ๓๖๐ องศา ของผู้นำ เงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่งสายบริหาร แผนสืบทอดตำแหน่ง และโครงการพัฒนาผู้นำ |

มาตรวัดระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Scale) ใช้ร่วมกันทั้งสามกลุ่ม ๔ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ ๑ ปฏิบัติได้ภายใต้คำแนะนำ เข้าใจหลักการและปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดในสถานการณ์ปกติ ระดับที่ ๒ ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง แก้ปัญหาในงานประจำและปรับใช้ในสถานการณ์ที่หลากหลายได้โดยไม่ต้องกำกับใกล้ชิด ระดับที่ ๓ ประยุกต์ในสถานการณ์ซับซ้อน วิเคราะห์ ปรับปรุงวิธีการ และสอนหรือให้คำปรึกษาผู้อื่นได้ และระดับที่ ๔ ออกแบบระบบและกำหนดมาตรฐาน สร้างแนวทางใหม่ นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำทางความคิดในระดับองค์กรหรือระบบนิเวศ การประเมินทุกระดับต้องอ้างอิงหลักฐานพฤติกรรมหรือชิ้นงาน มิใช่ความรู้สึกของผู้ประเมิน

กรอบสมรรถนะนี้เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ๕ ประการ เพื่อให้สื่อสารกับหน่วยงานกำกับได้ กล่าวคือ สมรรถนะ N ครอบคลุมการทำงานเป็นทีม สมรรถนะ S ครอบคลุมการบริการที่ดีและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะ D ครอบคลุมการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะ F ครอบคลุมการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยกรอบของกองทุนฯ เพิ่มมิติเฉพาะ ได้แก่ การทำงานกับภาคีในระบบนิเวศกีฬา การใช้ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ และความคุ้มค่าของทรัพยากรสาธารณะ




**รูปที่ ๒๗** โครงสร้างกรอบสมรรถนะ ๓ กลุ่มของกองทุนฯ และมาตรวัดระดับความเชี่ยวชาญ ๔ ระดับ

### ๓.๒ สมรรถนะหลักและระดับที่คาดหวังรายระดับตำแหน่ง

สมรรถนะหลัก ๔ ประการ นิยาม ระดับความเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดพฤติกรรมได้กำหนดไว้แล้วในส่วนที่ ๑ ตารางที่ ๑๕ ได้แก่ N การสร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกันในระบบนิเวศกีฬา S การให้บริการเชิงยุทธศาสตร์และการมุ่งผลลัพธ์ D การตัดสินใจบนฐานข้อมูลและการเรียนรู้ปรับตัว และ F ความเป็นธรรม ความซื่อตรง และความรับผิดชอบต่อความคุ้มค่า บทนี้กำหนดระดับที่คาดหวังของแต่ละสมรรถนะตามระดับตำแหน่ง ๕ ช่วง ซึ่งจัดกลุ่มจากโครงสร้างระดับตำแหน่งของกองทุนฯ ดังตารางที่ ๒๗

**ตารางที่ ๒๙** ระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังจำแนกตามระดับตำแหน่ง

| ระดับตำแหน่ง | N เครือข่ายและการทำงานร่วมกัน | S บริการเชิงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ | D ข้อมูลและการเรียนรู้ปรับตัว | F ความเป็นธรรมและความคุ้มค่า | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|---|---|
| ระดับปฏิบัติการ (พนักงานและลูกจ้างระดับต้น) | ๑ | ๑ | ๑ (ต้องถึง ๒ ภายในปี ๒๕๗๑) | ๑ | พฤติกรรมพื้นฐานของบุคลากรภาครัฐต้องผ่านทุกข้อตั้งแต่ปีแรก |

| ระดับตำแหน่ง | N เครือข่ายและการทำงานร่วมกัน | S บริการเชิงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ | D ข้อมูลและการเรียนรู้ปรับตัว | F ความเป็นธรรมและความคุ้มค่า | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|---|---|
| ระดับชำนาญการ | ๒ | ๒ | ๒ | ๒ | เป็นระดับที่คาดหวังของบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร |
| ระดับชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ (เส้นทางผู้เชี่ยวชาญ) | ๓ | ๓ | ๓ | ๓ | ผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลและการลงทุนคาดหวัง D ระดับ ๔ |
| ระดับหัวหน้างานและรองหัวหน้างาน | ๓ | ๓ | ๓ | ๓ | ต้องผ่านมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชาควบคู่ |
| ระดับผู้บริหาร (ผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้จัดการกองทุน) | ๔ | ๔ | ๓ (ผู้บริหารที่กำกับงานข้อมูลคาดหวัง ๔) | ๔ | ประเมิน ๓๖๐ องศาและใช้ประกอบการประเมินผลผู้บริหารตามประกาศฯ ๒๕๖๐ |

การกำหนดระดับที่คาดหวังใช้หลักการสองประการ ประการแรก ระดับที่คาดหวังเพิ่มขึ้นตามความรับผิดชอบ มิใช่ตามอายุงาน บุคลากรอายุงานน้อยที่แสดงพฤติกรรมระดับสูงต้องได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความรู้สึกเหลื่อมล้ำระหว่างรุ่นที่พบจากผลสำรวจ ประการที่สอง ระดับที่คาดหวังของสมรรถนะ D ในระดับปฏิบัติการกำหนดเป็นระดับ ๑ ในปีแรกและเพิ่มเป็นระดับ ๒ ภายในปี ๒๕๗๑ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับผู้ปฏิบัติของยุทธศาสตร์ที่ ๕ และแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. โดยไม่ทำให้บุคลากรที่ยังไม่ผ่านการพัฒนาถูกลงโทษในปีแรก

### ๓.๓ สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงานวิชาชีพ (Functional Competency)

สมรรถนะเฉพาะจัดตามกลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่ม ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มงานตามคุณค่าที่สร้างและทักษะที่ใช้ร่วมกัน มิใช่ผังองค์กร บุคลากรหนึ่งคนอาจต้องมีสมรรถนะจากมากกว่าหนึ่งกลุ่มงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะในองค์กรขนาดกะทัดรัดที่ทีมภารกิจข้ามสายงานเป็นรูปแบบการทำงานหลัก กลุ่มงานทั้งเจ็ดออกแบบให้ครอบคลุมบทบาทที่ ยุทธศาสตร์กองทุนฯ และ ๙ แผนงานต้องการ และระบุระดับเป้าหมายและแหล่งปิดช่องว่างตามผลการวิเคราะห์ในส่วนที่ ๑ ดังตารางที่ ๓๐

**ตารางที่ ๓๐** สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงานวิชาชีพ ระดับเป้าหมาย และแหล่งปิดช่องว่าง

| กลุ่มงานวิชาชีพ | คุณค่าที่สร้างและตัวอย่างบทบาท | สมรรถนะเฉพาะที่จำเป็น | ระดับเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | แหล่งปิดช่องว่างหลัก |
|---|---|---|---|---|
| กลุ่มงานที่ ๑ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และพอร์ตการลงทุนกีฬา | แปลงยุทธศาสตร์เป็นพอร์ตทุนและเกณฑ์จัดสรร ตัวอย่างบทบาท นักวิเคราะห์การลงทุนกีฬา นักวิเคราะห์นโยบาย ผู้ออกแบบสัญญาผลสัมฤทธิ์ | การวิเคราะห์พอร์ตกีฬา เป้าหมาย ๔ ระดับ การประเมินข้อเสนอการลงทุน การออกแบบและบริหารสัญญาผลสัมฤทธิ์ เศรษฐศาสตร์การกีฬา การวิเคราะห์นโยบาย และการคาดการณ์อนาคต ความรู้วิทยาศาสตร์การกีฬาประยุกต์เพื่อกำหนดเงื่อนไขทุน | ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ ๔ จำนวน ๒–๓ อัตรา เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ระดับ ๒–๓ | สรรหาผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาเจ้าหน้าที่เดิมผ่านการทำงานคู่กับผู้เชี่ยวชาญ และเครือข่ายสถาบันการศึกษา |
| กลุ่มงานที่ ๒ บริหารทุน โครงการ และสัญญา | ออกแบบรอบทุน กลั่นกรองคำขอ บริหารเงื่อนไขและผู้รับทุน ตัวอย่างบทบาท เจ้าหน้าที่บริหารทุน ผู้ประสานงานสมาคมกีฬา เจ้าหน้าที่บริหารสัญญา | การออกแบบกระบวนการให้ทุนแบบลีนและมาตรฐานเวลา การประเมินคำขอบนเกณฑ์ การบริหารสัญญาและการปฏิบัติตามเงื่อนไข การประกันคุณภาพโครงการ การเจรจาและการจัดการข้อขัดแย้ง การใช้ระบบคำขอดิจิทัลและ NSDF Connect | ระดับ ๒–๓ ทั่วทั้งกลุ่ม | พัฒนาจากบุคลากรเดิมเป็นหลัก |
| กลุ่มงานที่ ๓ ติดตาม ประเมินผล ผลกระทบ ความเสี่ยง และคุณภาพ | พิสูจน์ผลลัพธ์และผลกระทบของทุนตลอด Result Chain และกำกับความเสี่ยง ตัวอย่างบทบาท นักติดตามประเมินผล นักประเมินผลกระทบ นักบริหารความเสี่ยง | การออกแบบกรอบ Result Chain และตัวชี้วัด การประเมินผลและการวิเคราะห์การมีส่วนสร้างผลลัพธ์ การประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม การบริหารความเสี่ยงองค์กร ๖ ประเภท การควบคุมภายในและความพร้อมรับการตรวจสอบ การทบทวนกลางวงจร | ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ ๔ จำนวน ๑–๒ อัตรา เจ้าหน้าที่ ระดับ ๓ | สรรหาหรือพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนาเจ้าหน้าที่เดิมต่อยอดจากความรู้ COSO ERM |

| กลุ่มงานวิชาชีพ | คุณค่าที่สร้างและตัวอย่างบทบาท | สมรรถนะเฉพาะที่จำเป็น | ระดับเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | แหล่งปิดช่องว่างหลัก |
|---|---|---|---|---|
| กลุ่มงานที่ ๔ การเงิน บัญชี พัสดุ และกฎหมาย | รักษาความถูกต้อง คุ้มค่า โปร่งใส และการปฏิบัติตามกฎหมาย ตัวอย่างบทบาท นักการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ นิติกร | กฎหมายและระเบียบทุนหมุนเวียนและการคลังภาครัฐ การจัดซื้อจัดจ้าง การยกร่างและตีความกฎระเบียบ การจ่ายเงินสวัสดิการและเงินรางวัลผ่านระบบ e-Payment ภายในมาตรฐานเวลา การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล จริยธรรมและการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน | ระดับ ๓ ทั่วทั้งกลุ่ม | พัฒนาจากบุคลากรเดิม ซึ่งเป็นจุดแข็งของกองทุนฯ |
| กลุ่มงานที่ ๕ ข้อมูล ดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์ | สร้างและดูแลข้อมูล ระบบ และการวิเคราะห์ที่สนับสนุนการตัดสินใจ ตัวอย่างบทบาท นักวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ดูแลระบบ NSDF Connect เจ้าหน้าที่ธรรมาภิบาลข้อมูล | วิศวกรรมและการวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนากระดานข้อมูลและผลิตภัณฑ์ข้อมูล การบริหารระบบและการบูรณาการ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ธรรมาภิบาลข้อมูลและ PDPA การใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบพร้อมการตรวจทานโดยมนุษย์ | ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ ๔ จำนวน ๓–๕ อัตรา | สรรหาเป็นหลัก ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรเดิมที่มีศักยภาพและการใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกระยะสั้น |
| กลุ่มงานที่ ๖ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภูมิภาค และบริการ | ทำงานกับสมาคมกีฬา บุคลากรกีฬาพื้นที่ ผู้ขอทุน และสาธารณะ ตัวอย่างบทบาท ผู้อำนวยความสะดวกผู้ขอทุน (NSDF Clinic) นักพัฒนาภูมิภาค นักออกแบบหลักสูตรบุคลากรกีฬา นักสื่อสาร | ความรู้ระบบนิเวศกีฬาไทย กีฬาอาชีพ และมวยไทย การอำนวยความสะดวกและการบริการแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายพื้นที่ การออกแบบหลักสูตรและระบบรับรองสมรรถนะบุคลากรกีฬา การสื่อสารสาธารณะและความเสมอภาคในการเข้าถึง | ระดับ ๒–๓ ทั่วทั้งกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ ๔ ด้านการพัฒนาภูมิภาค ๑–๒ อัตรา | พัฒนาจากบุคลากรเดิมที่มีประสบการณ์กีฬา และมอบหมายบทบาทใหม่ |
| กลุ่มงานที่ ๗ บริหารองค์กร | สร้างระบบและข้อมูลที่ทำให้องค์กร | การวางแผนกำลังคนและการวิเคราะห์ข้อมูลบุคคล | ระดับ ๓ ทั่วทั้งกลุ่ม | พัฒนาบุคลากร HR เดิมอย่างเข้มข้นในปี |

| กลุ่มงานวิชาชีพ | คุณค่าที่สร้างและตัวอย่างบทบาท | สมรรถนะเฉพาะที่จำเป็น | ระดับเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๓ | แหล่งปิดช่องว่างหลัก |
|---|---|---|---|---|
| ทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ | และคนทำงานได้ ตัวอย่างบทบาท นักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์กำลังคน นักวางแผนและงบประมาณ เจ้าหน้าที่จัดการความรู้ เลขานุการคณะกรรมการ | การออกแบบผลตอบแทนรวมและเส้นทางความก้าวหน้า การออกแบบการเรียนรู้และการวัดการถ่ายโอนสู่งาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนและงบประมาณ การจัดการความรู้ และงานเลขานุการคณะกรรมการ | นักวิเคราะห์กำลังคนระดับ ๓–๔ อย่างน้อย ๑ อัตรา | แรก และสรรหาหรือมอบหมายนักวิเคราะห์กำลังคน |




**รูปที่ ๒๘** กลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่มและแหล่งปิดช่องว่างสมรรถนะหลักของแต่ละกลุ่ม

ข้อควรระวังในการใช้กลุ่มงานวิชาชีพคือ กลุ่มงานมิใช่ผังองค์กรและไม่ควรผูกกับตำแหน่งหรือค่าตอบแทนทันที ต้องตรวจสอบความสอดคล้องกับงานจริงและสถานะการจ้างผ่านการจัดทำข้อมูลฐานกำลังคนในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ เสียก่อน จึงใช้เป็นภาษากลางสำหรับ Job Profile

การประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน และการวิเคราะห์กำลังคน ทั้งนี้ ระดับเป้าหมายและจำนวนอัตราในตารางที่ ๒๘ เป็นประมาณการเพื่อการวางแผนที่จะยืนยันในแผนการบริหารอัตรากำลัง (บทที่ ๕)

### ๓.๔ สมรรถนะผู้นำและมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา

สมรรถนะผู้นำกำหนดเป็น ๖ ด้านที่ครอบคลุมทั้งการนำเชิงยุทธศาสตร์และการนำคน โดยกำหนดระดับที่คาดหวังตามระดับผู้นำ ๓ กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (ผู้จัดการกองทุน รองผู้จัดการกองทุน และผู้ช่วยผู้จัดการกองทุน) ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างานและรองหัวหน้างาน) และผู้มีศักยภาพสูงที่เตรียมสู่ตำแหน่งผู้นำ ดังตารางที่ ๓๑

**ตารางที่ ๓๑** สมรรถนะผู้นำ ๖ ด้าน และระดับที่คาดหวังจำแนกตามระดับผู้นำ

| สมรรถนะผู้นำ | สาระสำคัญ | ผู้บริหารระดับสูง | หัวหน้างานและรองหัวหน้างาน | ผู้มีศักยภาพสูง (เป้าหมายก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และการคิดแบบนักลงทุน | แปลงวิสัยทัศน์กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายและลำดับความสำคัญ ตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรบนหลักความคุ้มค่าและผลกระทบ | ๔ | ๓ | ๒ |
| ๒. การตัดสินใจบนฐานข้อมูลและการบริหารความเสี่ยง | ใช้ข้อมูล หลักฐาน และการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการตัดสินใจ กำกับธรรมาภิบาลข้อมูลและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ | ๔ | ๓ | ๒ |
| ๓. การนำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | สร้างแนวร่วม สื่อสารเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง บริหารแรงต้าน และประสานหน่วยงานกำกับดูแลและภาคี | ๔ | ๓ | ๒ |
| ๔. การบริหารผลงานทีมและการพัฒนาคน | ตั้งเป้าหมาย สนทนาผลงาน จำแนกผลงานอย่างตรงไปตรงมา สอนงานและสร้างผู้สืบทอด | ๔ | ๓ | ๒ |
| ๕. ความเป็นธรรมและความปลอดภัยทางจิตใจ | ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยเกณฑ์เดียวกัน เปิดพื้นที่ให้กล้าสะท้อนปัญหา และจัดการพฤติกรรมที่ลดทอนศักดิ์ศรีผู้อื่น | ๔ | ๓ | ๒ |
| ๖. การทำงานข้ามสายงานและการสร้างความร่วมมือ | ทลายการทำงานแยกส่วน นำทีมภารกิจข้ามสายงาน และแบ่งปันทรัพยากรเพื่อเป้าหมายร่วม | ๔ | ๓ | ๒ |

สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไปทุกคน กองทุนฯ กำหนด “มาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา” (People Leadership Standard) เป็นพฤติกรรมขั้นต่ำ ๖ ข้อที่ต้องปฏิบัติและมี

หลักฐาน มาตรฐานนี้แตกต่างจากสมรรถนะผู้นำตรงที่เป็นข้อกำหนดแบบผ่านหรือไม่ผ่าน มิใช่ระดับความเชี่ยวชาญ และเป็นเงื่อนไขของการดำรงตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่งสายบริหาร ดังตารางที่ ๓๒

**ตารางที่ ๓๒** มาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมขั้นต่ำ และหลักฐานที่ใช้ประเมิน

| ข้อ | พฤติกรรมขั้นต่ำ | หลักฐานที่ใช้ประเมิน | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|
| ๑. ตั้งเป้าหมายร่วมกัน | ตั้งเป้าหมายรายบุคคลร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนภายในเดือนแรกของรอบประเมิน และเชื่อมเป้าหมายกับคำรับรองการปฏิบัติงานของหน่วยงาน | เอกสารเป้าหมายรายบุคคลที่ลงนามร่วมกันครบทุกคนในระบบสารสนเทศ | ระบบบริหารผลงาน |
| ๒. สนทนาผลงานสม่ำเสมอ | สนทนาผลงานและให้ข้อมูลป้อนกลับที่เจาะจงอย่างน้อยรายไตรมาส | บันทึกการสนทนาผลงานอย่างน้อย ๔ ครั้งต่อปีต่อคน และผลสำรวจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าได้รับข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ | ระบบบริหารผลงานและการสำรวจชีพจรองค์กร |
| ๓. กระจายงานอย่างเป็นธรรม | มอบหมายงานตามคำบรรยายลักษณะงานและสมรรถนะ ติดตามความสมดุลของภาระงานในทีม และปรับเมื่อพบความไม่สมดุล | ตารางภาระงานของทีมที่ทบทวนรายไตรมาส และผลสำรวจการรับรู้ความเหมาะสมของปริมาณงานในทีม | ข้อมูลภาระงานและการสำรวจ |
| ๔. จำแนกผลงานอย่างตรงไปตรงมา | ประเมินผลด้วยหลักฐาน เข้าร่วมการปรับเทียบข้ามทีม และจัดการผลงานต่ำด้วยแผนปรับปรุงที่เป็นธรรม | การกระจายผลประเมินของทีมที่สอดคล้องกับผลการปรับเทียบ และแผนปรับปรุงผลงานสำหรับผู้มีผลงานต่ำที่มีหลักฐานการติดตาม | ระบบบริหารผลงานและบันทึกการปรับเทียบ |
| ๕. พัฒนาและเปิดโอกาสให้เติบโต | จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา สอนงาน และเสนอชื่อผู้มีศักยภาพเข้าสู่โอกาสการเติบโต | แผนพัฒนารายบุคคลที่มีการติดตามครบทุกคน และผลการประเมินการนำการเรียนรู้ไปใช้ในงานที่ผู้บังคับบัญชาบันทึก | ระบบพัฒนาบุคลากร |
| ๖. สร้างความปลอดภัยทางจิตใจและปฏิบัติด้วยความเคารพ | เปิดช่องทางให้สะท้อนปัญหาโดยไม่ถูกลงโทษ ปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างทุกรุ่นด้วยความเคารพ และไม่ใช้ถ้อยคำหรือท่าทีที่ลดทอนศักดิ์ศรี | ผลการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในมิติความเคารพและความปลอดภัยทางจิตใจไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ และไม่มีข้อร้องเรียนที่ได้รับการยืนยัน | การประเมิน ๓๖๐ องศาและช่องทางร้องเรียน |




**รูปที่ ๒๙** มาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ๖ ข้อ (People Leadership Standard)

### ๓.๕ การประเมินสมรรถนะและการนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในระบบทรัพยากรบุคคล

การประเมินสมรรถนะใช้วิธีหลายแหล่งที่ยึดหลักฐาน ได้แก่ การประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาพร้อมหลักฐานพฤติกรรมหรือชิ้นงานสำหรับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ การประเมินโดยชิ้นงานหรือกรณีศึกษาสำหรับสมรรถนะเฉพาะที่ต้องการระดับ ๓ ขึ้นไป และการประเมิน ๓๖๐ องศาที่รวมมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับสมรรถนะผู้นำและมาตรฐานการบริหารคน ผลการประเมินทุกระดับต้องผ่านการปรับเทียบข้ามทีมเพื่อป้องกันความเมตตาเกินควรและความลำเอียง การประเมินสถานะตั้งต้นของบุคลากรทุกคนดำเนินการภายในสองไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ เพื่อสร้างค่าฐาน จากนั้นประเมินปีละหนึ่งครั้งในรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยในปีแรกใช้ผลประเมินเพื่อการพัฒนาเป็นหลัก และตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑ ใช้ประกอบการตัดสินใจด้านผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งตามน้ำหนักที่กำหนดในระบบบริหารผลงาน การนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในแต่ละกระบวนการสรุปได้ดังตารางที่ ๓๓

**ตารางที่ ๓๓** การนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

| กระบวนการ | วิธีการใช้กรอบสมรรถนะ | ผู้รับผิดชอบ | เริ่มใช้ |
|---|---|---|---|
| การกำหนด Job Profile และการสรรหา | ระบุสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะพร้อมระดับที่คาดหวังในทุกตำแหน่ง ใช้แบบประเมินผู้สมัครที่กรรมการหลายฝ่ายให้คะแนนด้วยเกณฑ์เดียวกัน และใช้ | หน่วยงาน HR และหัวหน้าสายงาน | ปี ๒๕๗๐ สำหรับตำแหน่งที่สรรหาใหม่ทุกตำแหน่ง |

| กระบวนการ | วิธีการใช้กรอบสมรรถนะ | ผู้รับผิดชอบ | เริ่มใช้ |
|---|---|---|---|
| | ชิ้นงานหรือกรณีศึกษาสำหรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ | | |
| การปฐมนิเทศและทดลองงาน | กำหนดพฤติกรรมพื้นฐานของบุคลากรภาครัฐและสมรรถนะหลักระดับ ๑ เป็นเกณฑ์ผ่านการทดลองงาน พร้อมพี่เลี้ยง | หัวหน้างานและหน่วยงาน HR | ปี ๒๕๗๐ |
| การประเมินผลการปฏิบัติงาน | องค์ประกอบด้านสมรรถนะในการประเมินรายบุคคลครอบคลุมสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งตามเกณฑ์กรมบัญชีกลาง โดยใช้หลักฐานพฤติกรรมและการปรับเทียบข้ามทีม | ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ | รอบประเมินแรกของปี ๒๕๗๐ (เพื่อการพัฒนา) และปี ๒๕๗๑ (เชื่อมผลตอบแทน) |
| การพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคล | ใช้ช่องว่างระหว่างระดับปัจจุบันกับระดับที่คาดหวังเป็นฐานของแผนพัฒนารายบุคคล กำหนดเส้นทางการเรียนรู้รายกลุ่มงาน และวัดการนำไปใช้ในงาน | หน่วยงาน HR ผู้บังคับบัญชา และบุคลากร | ปี ๒๕๗๐ หลังการประเมินสถานะตั้งต้น |
| การเลื่อนตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้า | กำหนดระดับสมรรถนะที่ต้องบรรลุเป็นเงื่อนไขควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ของงาน เส้นทางผู้เชี่ยวชาญใช้สมรรถนะเฉพาะระดับ ๓–๔ และเส้นทางบริหารใช้สมรรถนะผู้นำและมาตรฐานการบริหารคน | คณะกรรมการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง | ปี ๒๕๗๑ เมื่อเส้นทางความก้าวหน้าประกาศใช้ |
| การระบุผู้มีศักยภาพสูงและแผนสืบทอดตำแหน่ง | ใช้ผลประเมินสมรรถนะร่วมกับผลงานในการระบุผู้มีศักยภาพสูง และใช้สมรรถนะผู้นำเป็นเกณฑ์ความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งวิกฤต | กลไกกำกับด้านคน (People Board) | ปี ๒๕๗๐ สำหรับตำแหน่งวิกฤต |
| การหมุนเวียนงานและทีมภารกิจข้ามสายงาน | ใช้กลุ่มงานวิชาชีพและระดับสมรรถนะในการจัดคนเข้าทีมภารกิจ และบันทึกสมรรถนะที่ได้จากการหมุนเวียนงานเป็นหลักฐานการเติบโต | หัวหน้าสายงานและหน่วยงาน HR | ปี ๒๕๗๐ ในทีมภารกิจนำร่อง |

### ๓.๖ สรุปสาระสำคัญของบท

กรอบสมรรถนะฉบับนี้ให้ภาษากลางที่ระบบทรัพยากรบุคคลทั้งระบบใช้ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ๔ ประการที่มีระดับที่คาดหวังรายระดับตำแหน่ง สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่มที่ระบุระดับเป้าหมายและแหล่งปิดช่องว่าง และสมรรถนะผู้นำ ๖ ด้านพร้อมมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ๖ ข้อที่มีหลักฐานตรวจสอบได้ การประเมินสถานะตั้งต้นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จะเปลี่ยนสมมติฐานเรื่องช่องว่างสมรรถนะให้เป็นข้อมูลจริง และเป็นฐานของยุทธศาสตร์ HR-S๔ การสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ในบทที่ ๔ แผนการบริหารอัตรากำลังและผู้มีศักยภาพสูงในบทที่ ๕ และตัวชี้วัด G๔ ในบทที่ ๖

## บทที่ ๔ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้านในบทนี้ได้รับการออกแบบจากผลการวิเคราะห์ช่องว่าง ๑๐ มิติและการจัดลำดับความสำคัญ ๔ กลุ่มในส่วนที่ ๑ โดยยึดหลักการของระบบการทำงานสมรรถนะสูง (High Performance Work Systems) ซึ่งการวิเคราะห์อภิมานของ Combs และคณะ (๒๐๐๖) ยืนยันว่าชุดแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกันส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าแนวปฏิบัติเดี่ยว ๆ และยึดกรอบ AMO ที่กำหนดให้ผลการปฏิบัติงานเกิดจากความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสร่วมกัน ยุทธศาสตร์ทั้งห้าจึงต้องดำเนินการเป็นระบบ มิใช่เลือกทำเพียงบางด้าน

แต่ละยุทธศาสตร์นำเสนอในโครงสร้างเดียวกัน ได้แก่ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กองทุนฯ แผน ๕T และช่องว่างที่ตอบสนอง กลยุทธ์และมาตรการสำคัญ พร้อมระดับอำนาจดำเนินการและช่วงเวลา และตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตามพร้อมค่าฐานและเป้าหมายรายปี ตัวชี้วัดจากแบบสำรวจใช้ข้อคำถามชุดเดียวกับการสำรวจความผูกพันเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ เพื่อให้เปรียบเทียบได้ ค่าฐานที่ระบุว่า “จัดเก็บปี ๒๕๗๐” หมายถึงตัวชี้วัดที่กองทุนฯ ยังไม่เคยวัดและต้องจัดเก็บภายในสองไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ตามกลยุทธ์ที่ ๕.๑ ก่อนยืนยันเป้าหมายรายปี ระดับอำนาจดำเนินการอ้างอิงแผนที่อำนาจอนุมัติในส่วนที่ ๑ ตารางที่ ๙




**รูปที่ ๓๐** สถาปัตยกรรมยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน ๔ เสาหลักบนรากฐานข้อมูลและวัฒนธรรม

### ๔.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ (HR-S๑) การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบองค์กร

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กองทุนฯ ใช้กำลังคนที่จำกัดอย่างคุ้มค่าสูงสุดบนฐานข้อมูลภาระงานจริง มีโครงสร้างที่แยกบทบาทผู้จัดสรรทุนออกจากผู้ดำเนินภารกิจ มีสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานและเส้นทางความก้าวหน้าที่โปร่งใส มีการสรรหาที่ได้คนตรงสมรรถนะ และมีผู้สืบทอดตำแหน่งวิกฤตที่พร้อม ทั้งในภาวะปกติและช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง (เป้าประสงค์ G๑)

ความเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๕ เป้าประสงค์ข้อ (๑) การปฏิรูปโครงสร้างและบทบาท และข้อ (๔) แผนงานที่ ๙ กรอบ ๕T ด้านการปฏิรูปองค์กรและการปฏิรูปทักษะบุคลากร ช่องว่างมิติที่ ๑ อัตรากำลัง โครงสร้าง และการออกแบบงาน และมิติที่ ๔ เส้นทางความก้าวหน้าและการสืบทอดตำแหน่ง

**ตารางที่ ๓๔** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๑

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| ๑.๑ จัดทำข้อมูลฐานกำลังคนและวิเคราะห์ภาระงาน | ชำระบัญชีตำแหน่งและสถานะการจ้าง สัมภาษณ์ภาระงานและจัดทำบัญชีบริการรายตำแหน่ง ระบุตำแหน่งวิกฤตและความเสี่ยงการสูญเสีย จัดทำทะเบียนความเสี่ยงด้านกำลังคน | ผู้จัดการกองทุน | ไตรมาสที่ ๑–๒ ปี ๒๕๗๐ |
| ๑.๒ ออกแบบสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานตามกลุ่มงานวิชาชีพและทีมภารกิจ | ตรวจสอบกลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่มกับงานจริง จัดทำ Job Profile พร้อมระดับสมรรถนะทุกตำแหน่ง จัดทำ RACI แยกบทบาท Funder และ Operator ร่วมกับ กกท. แยกงานกำกับที่ต้องเสถียรออกจากทีมภารกิจ และนำร่องทีมภารกิจข้ามสายงาน ๒ ทีม | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐ ออกแบบและนำร่อง ปี ๒๕๗๑ ประกาศใช้ |
| ๑.๓ วางแผนอัตรากำลังเชิงยุทธศาสตร์และเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ | จัดทำฉากทัศน์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน ๔ ปีตามยุทธศาสตร์และ ๙ แผนงาน จัดทำข้อเสนอกรอบอัตรากำลังที่รวมตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเชิงยุทธศาสตร์ใหม่และการปรับสถานะการจ้างที่มีเหตุผลรองรับ เสนอคณะกรรมการบริหารกองทุนและหารือกรมบัญชีกลาง โดยจัดจังหวะให้สอดคล้องกับการจัดตั้งกระทรวงกีฬา | คณะกรรมการบริหารกองทุน และกรมบัญชีกลาง | ยื่นข้อเสนอปี ๒๕๗๐ ขอความเห็นชอบปี ๒๕๗๑ |
| ๑.๔ ออกแบบโครงข่ายความก้าวหน้าและเส้นทางผู้เชี่ยวชาญคู่ขนาน | ออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าแนวดิ่งและแนวราบครอบคลุมทุกกลุ่มงาน กำหนดเกณฑ์เลื่อนตำแหน่งที่ผูกกับสมรรถนะและผลงาน จัดทำข้อเสนอปรับระดับตำแหน่งและเพดานสำหรับสาย | ผู้จัดการกองทุน (ออกแบบและประกาศ) คณะกรรมการ กกท. และกระทรวงการคลัง (เพดานตำแหน่ง) | ออกแบบปี ๒๕๗๐ ประกาศใช้ปี ๒๕๗๑ ข้อเสนอเพดานได้รับ |

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| | ผู้เชี่ยวชาญผ่านคณะกรรมการ กกท. และกระทรวงการคลัง และจัดโครงการหมุนเวียนงานและยืมตัว | | ความเห็นชอบปี ๒๕๗๒ |
| ๑.๕ สรรหาเชิงรุกบนฐานสมรรถนะและใช้ Total Talent | คัดเลือกด้วยเกณฑ์สมรรถนะโดยกรรมการหลายฝ่ายและชิ้นงานหรือกรณีศึกษา สร้างเครือข่ายแหล่งกำลังคนกับสถาบันการศึกษาและองค์กรกีฬา จัดทำบัญชีผู้เชี่ยวชาญภายนอกและช่องทางยืมตัว ปฐมนิเทศพร้อมพี่เลี้ยงและติดตามการคงอยู่ในปีแรก | ผู้จัดการกองทุน ภายในกรอบอัตรากำลังที่ได้รับ | ปี ๒๕๗๐ เป็นต้นไป |
| ๑.๖ แผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤตและแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากร | กำหนดตำแหน่งวิกฤต ประเมินความพร้อมผู้สืบทอดด้วยสมรรถนะผู้นำและสมรรถนะเฉพาะ พัฒนาผู้สืบทอดผ่านการมอบหมายงานจริง จัดเก็บความรู้ของตำแหน่งวิกฤต และจัดทำแผนความต่อเนื่องสำหรับช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวงและความเสี่ยงบุคคลสำคัญ | ผู้จัดการกองทุน ผ่านกลไกกำกับด้านคน | ปี ๒๕๗๐ กำหนดตำแหน่งวิกฤตและค่าฐาน ปี ๒๕๗๑–๒๕๗๓ พัฒนาและทบทวนรายไตรมาส |

**ตารางที่ ๓๕** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๑

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ร้อยละของตำแหน่งที่มีข้อมูลภาระงานและ Job Profile พร้อมระดับสมรรถนะครบถ้วน | นำ | ๐ | ๘๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ระบบสารสนเทศ HR |
| จำนวนทีมภารกิจข้ามสายงานที่ดำเนินการจริงและมีผลงานส่งมอบ | นำ | ๐ | ๒ | ๔ | ๖ | ๖ ขึ้นไป | กลไกกำกับด้านคน |
| ความสำเร็จของข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ตามเส้นทางอนุมัติ | นำ | ไม่มีข้อเสนอ | ยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน | ได้รับความเห็นชอบและเริ่มบรรจุ | บรรจุครบตามแผน | ทบทวนรอบใหม่ | บันทึกมติ |
| ร้อยละของตำแหน่งวิกฤตที่มีผู้สืบทอดพร้อม (ระดับพร้อมภายใน ๑ ปี) | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | กำหนดตำแหน่งวิกฤตและค่าฐาน | ≥ ๕๐ | ≥ ๗๕ | ≥ ๙๐ | กลไกกำกับด้านคน |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรรหาตำแหน่งสำคัญ (Time-to-Fill) | นำ | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ค่าฐาน | ≤ ๙๐ วัน | ≤ ๗๕ วัน | ≤ ๖๐ วัน | ระบบสรรหา |
| อัตราการคงอยู่ของบุคลากรใหม่ในปีแรก | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ค่าฐาน | ≥ ๘๐ | ≥ ๘๕ | ≥ ๙๐ | ระบบสารสนเทศ HR |
| ร้อยละของบุคลากรที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน | ตาม | ๒๘.๘ | ๓๕ | ๔๕ | ๕๕ | ≥ ๖๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าปริมาณงานอยู่ในระดับเหมาะสม | ตาม | ๓๕.๖ | ๔๐ | ๔๘ | ๕๕ | ≥ ๖๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |

### ๔.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (HR-S๒) การปฏิรูปผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บุคลากรได้รับผลตอบแทนรวมที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการ สุขภาวะ การยอมรับ และคุณค่าของงาน ส่งผลให้อัตราการลาออกโดยสมัครใจลดลงและความผูกพันเพิ่มขึ้นอย่างวัดได้ และกองทุนฯ ดึงดูดผู้เชี่ยวชาญที่ยุทธศาสตร์ใหม่ต้องการได้จริง (เป้าประสงค์ G๒)

ความเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๓ และ ๕ ซึ่งต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์การกีฬา ข้อมูล และการลงทุน กรอบ ๕T ด้านความเชื่อมั่นและทีมงาน ช่องว่างมิติที่ ๒ ผลตอบแทนรวมและสวัสดิการ และส่วนหนึ่งของมิติที่ ๙ ยุทธศาสตร์นี้เป็นการเติมเต็มประเด็นที่ ยุทธศาสตร์กองทุนฯ มิได้กล่าวถึงอย่างเป็นระบบ และตั้งอยู่บนทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg แบบจำลองผลตอบแทนรวมของ WorldatWork และทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (๑๙๖๓)

**ตารางที่ ๓๖** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๒

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| ๒.๑ ศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนและออกแบบกรอบผลตอบแทนรวม | เปรียบเทียบค่าตอบแทนและสวัสดิการกับ กกท. ทุนหมุนเวียนและองค์การมหาชนที่มีลักษณะใกล้เคียง และอุตสาหกรรมกีฬา วิเคราะห์ช่องว่างค่าตอบแทนรายกลุ่มงานและความเป็นธรรมภายใน ประเมินความสามารถรับภาระทางการเงินของกองทุนฯ และออกแบบกรอบผลตอบแทนรวม ๕ องค์ประกอบ (ค่าตอบแทน สวัสดิการ สุขภาวะ การพัฒนา การยอมรับ) | ผู้จัดการกองทุน (งานศึกษาไม่ก่อภาระผูกพัน ใช้งบบริหารกองทุนตามมาตรา ๔๒ (๘)) | ไตรมาสที่ ๑–๓ ปี ๒๕๗๐ |

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| ๒.๒ มาตรการรักษาคนที่ไม่เป็นตัวเงินและดำเนินการได้ทันที | ระบบยอมรับผลงานรายไตรมาสที่ผูกกับผลงานและค่านิยม การสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจสำคัญโดยผู้บริหาร โอกาสเรียนรู้และมอบหมายงานท้าทายเป็นรางวัล ความยืดหยุ่นของเวลาและสถานที่ทำงานเท่าที่ระเบียบเปิดช่อง และมาตรการลดภาระงานที่ไม่เพิ่มคุณค่า | ผู้จัดการกองทุน | ไตรมาสที่ ๑ ปี ๒๕๗๐ เป็นต้นไป |
| ๒.๓ ยกระดับสวัสดิการและจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น | จัดทำข้อเสนอชุดสวัสดิการใหม่ที่ตอบความจำเป็นตามผลสำรวจ ได้แก่ สวัสดิการสุขภาพเหนือประกันสังคม การศึกษาบุตร อัตราสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทุนศึกษาต่อ และหลักประกันหลังเกษียณ ออกแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่เลือกได้ตามช่วงชีวิต และลดความเหลื่อมล้ำระหว่างพนักงานกับลูกจ้างเท่าที่กฎหมายเปิดช่อง พร้อมประมาณการต้นทุนและผลตอบแทน | คณะกรรมการบริหารกองทุน โดยอาศัยมาตรา ๔๒ (๘) และประกาศฯ ๒๕๖๐ | ยื่นข้อเสนอไตรมาสที่ ๔ ปี ๒๕๗๐ มีผลปี ๒๕๗๑ |
| ๒.๔ ข้อเสนอปรับโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทนตามผลงาน และเงินรางวัลประจำปี | จัดทำข้อเสนอที่อ้างอิงผลการศึกษาเปรียบเทียบ แสดงความสามารถรับภาระทางการเงิน และผูกการปรับค่าตอบแทนเข้ากับระบบประเมินผลที่จำแนกได้ตามยุทธศาสตร์ที่ ๓ ทบทวนหลักเกณฑ์เงินรางวัลให้จำแนกผู้ทุ่มเทออกจากผู้เพิกเฉย ประสานฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ กกท. และกรมบัญชีกลาง | คณะกรรมการบริหารกองทุน คณะกรรมการ กกท. และกระทรวงการคลัง | ยื่นข้อเสนอปี ๒๕๗๑ ขอความเห็นชอบปี ๒๕๗๒ บังคับใช้ปี ๒๕๗๓ |
| ๒.๕ ข้อเสนอคุณค่าการทำงานและแบรนด์นายจ้าง | จัดทำข้อเสนอคุณค่าการทำงานที่สื่อสารได้ชัดเจน (ภารกิจชาติ ความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนกีฬา องค์กรกะทัดรัดที่ผู้บริหารเข้าถึงได้ และความมั่นคง) สื่อสารภายในและใช้ในการสรรหา และสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าและผู้เชี่ยวชาญ | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐–๒๕๗๑ |
| ๒.๖ ความเป็นธรรมระหว่างกลุ่ม รุ่น และสถานะการจ้าง | ทบทวนหลักเกณฑ์สวัสดิการที่อิงอายุงานล้วน ให้ผสมเกณฑ์ผลงานและสมรรถนะ ทบทวนสิทธิประโยชน์ของลูกจ้างที่ทำงานเทียบเท่าพนักงาน จัดช่องทางร้องเรียนและทบทวน และบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยไม่กระทบสิทธิที่ได้รับมาแล้วโดยชอบ | คณะกรรมการบริหารกองทุน | ปี ๒๕๗๑ |

**ตารางที่ ๓๗** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๒

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ความสำเร็จของเส้นทางอนุมัติด้านผลตอบแทนรวม | นำ | ไม่มีข้อเสนอ | การศึกษาแล้วเสร็จและยื่นข้อเสนอสวัสดิการ | สวัสดิการใหม่มีผลและยื่นข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือน | โครงสร้างเงินเดือนได้รับความเห็นชอบ | บังคับใช้และประเมินผล | บันทึกมติ |
| ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับผลงานผ่านระบบยอมรับอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละครั้ง | นำ | ๐ | ≥ ๔๐ | ≥ ๖๐ | ≥ ๗๐ | ≥ ๗๕ | ระบบสารสนเทศ HR |
| ร้อยละของบุคลากรที่พอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม | ตาม | ๑๘.๖ | ๒๕ | ๓๕ | ๔๕ | ≥ ๕๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าค่าตอบแทนแข่งขันได้เมื่อเทียบกับองค์กรลักษณะเดียวกัน | ตาม | ๒๒.๐ | ๒๘ | ๓๘ | ๔๘ | ≥ ๕๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าสวัสดิการตอบสนองความจำเป็นในการดำรงชีวิต | ตาม | ๒๒.๐ | ๓๐ | ๔๕ | ๕๕ | ≥ ๖๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าความทุ่มเทของตนได้รับ | ตาม | ๔๗.๕ | ๕๕ | ๖๕ | ๗๐ | ≥ ๗๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| การมองเห็นจากองค์กร | | | | | | | |
| ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) | ตาม | −๔๕.๘ | ≥ −๒๕ | ≥ −๑๐ | ≥ ๐ | ≥ +๑๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| อัตราการลาออกโดยสมัครใจต่อปี | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ไม่สูงกว่าค่าฐาน | ≤ ๑๕ | ≤ ๑๒ | ≤ ๑๐ | ระบบสารสนเทศ HR |

### ๔.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ (HR-S๓) การบริหารผลงานที่เป็นธรรมและภาวะผู้นำการบริหารคน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระบบบริหารคนของกองทุนฯ โปร่งใส เป็นธรรม ปลอดระบบอุปถัมภ์ จำแนกผู้ปฏิบัติงานดีออกจากผู้เพิกเฉยได้อย่างน่าเชื่อถือ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับบริหารคนตามมาตรฐานเดียวกัน โดยผลการประเมินเป็นฐานของค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนา ตามเกณฑ์กรมบัญชีกลางระดับสูงสุด (เป้าประสงค์ G๓)

ความเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๔ ธรรมาภิบาลและระบบวัดผล ปัจจัยพื้นฐานของตัวชี้วัดที่ ๕.๒ ของกรมบัญชีกลาง กรอบ ๕T ด้านความโปร่งใส ช่องว่างมิติที่ ๓ ระบบบริหารผลงานและความเป็นธรรม และมิติที่ ๗ ภาวะผู้นำและมาตรฐานหัวหน้างาน ยุทธศาสตร์นี้เป็นกลุ่มมาต'รการที่ผู้จัดการกองทุนมีอำนาจดำเนินการได้เองเกือบทั้งหมด จึงเป็นแกนของ “ความสำเร็จระยะสั้น” ในปีแรก

**ตารางที่ ๓๘** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๓

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| ๓.๑ สถาปัตยกรรมผลงานที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ | ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของกองทุนฯ สู่คำรับรองการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเป้าหมายรายบุคคล ตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชาภายในเดือนแรกของรอบ กำหนดน้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ และสมรรถนะร้อยละ ๒๐–๓๐ และสนทนาผลงานรายไตรมาส | ผู้จัดการกองทุน ภายใต้ข้อบังคับ กกท. ฉบับที่ ๑๒ โดยอนุโลม | รอบประเมินแรกปี ๒๕๗๐ |
| ๓.๒ การปรับเทียบผลประเมินข้ามทีมและการจำแนกผลงาน | จัดตั้งคณะกรรมการปรับเทียบผลประเมิน กำหนดให้ทุกผลประเมินมีหลักฐาน ติดตามการกระจายผลประเมินรายหน่วยงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ประเมินที่ให้คะแนนกระจุก | ผู้จัดการกองทุน | รอบประเมินแรกปี ๒๕๗๐ |

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| ๓.๓ เชื่อมผลประเมินกับการเลื่อนเงินเดือน เงินรางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง | กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนที่แตกต่างตามระดับผลประเมิน เกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลประจำปีที่จำแนก และเงื่อนไขผลประเมินและสมรรถนะสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ปัจจัยพื้นฐานของตัวชี้วัด ๕.๒ ถึงระดับ ๕ | ผู้จัดการกองทุนภายในหลักเกณฑ์เดิมและคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับหลักเกณฑ์ใหม่ | ปี ๒๕๗๐ ออกแบบ ปี ๒๕๗๑ บังคับใช้ |
| ๓.๔ การจัดการผลงานต่ำและการเพิกเฉยต่องานอย่างเป็นธรรม | กระบวนการแผนปรับปรุงผลงานที่มีการสนับสนุนและกรอบเวลาชัดเจน การใช้ผลประเมินประกอบการต่อสัญญาจ้างกระบวนการที่เป็นธรรมและมีสิทธิชี้แจง | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐ |
| ๓.๕ กลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์และความโปร่งใส | เผยแพร่เกณฑ์การสรรหา เลื่อนตำแหน่ง และให้รางวัลล่วงหน้า ใช้กรรมการหลายฝ่ายในทุกการตัดสินใจสำคัญด้านคน กำหนดการแจ้งผลประโยชน์ทับซ้อนของกรรมการ จัดช่องทางร้องเรียนและทบทวนที่เป็นอิสระ และเปิดเผยผลการจัดสรรรางวัลในภาพรวม | ผู้จัดการกองทุน โดยอาศัยหลักคัดเลือกโปร่งใสและข้อห้ามตามประกาศฯ ๒๕๖๐ | ไตรมาสที่ ๑–๒ ปี ๒๕๗๐ |
| ๓.๖ มาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาผู้นำ | ประกาศมาตรฐาน ๖ ข้อ อบรมผู้บังคับบัญชาทุกคน ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (๓๖๐ องศา) ปีละครั้ง โครงการพัฒนาผู้นำ ๓ ระดับด้วยการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาจริง และใช้มาตรฐานเป็นเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่งสายบริหาร | ผู้จัดการกองทุน | ประกาศไตรมาสที่ ๑ ปี ๒๕๗๐ ประเมินครั้งแรกปลายปี ๒๕๗๐ |

**ตารางที่ ๓๙** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๓

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมายรายบุคคลถ่ายทอดจากคำรับรองของหน่วยงานและลงนามร่วมกัน | นำ | ยังไม่มี | ๗๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ระบบบริหารผลงาน |
| ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสนทนาผลงานครบ ๔ ครั้งต่อปี | นำ | ๐ | ๘๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ระบบบริหารผลงาน |
| ร้อยละของหัวหน้างานที่ผ่านมาตรฐานการบริหารคนทั้ง ๖ ข้อ | นำ | ยังไม่มี | ๖๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | การประเมิน ๓๖๐ องศาและหลักฐาน |
| ระดับคะแนนปัจจัยพื้นฐานด้านการประเมินผลรายบุคคล | นำ | ระดับ ๓–๔ | ระดับ ๔ | ระดับ ๕ | ระดับ ๕ | ระดับ ๕ | ผลประเมินกรมบัญชีกลาง |

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ตามเกณฑ์กรมบัญชีกลาง | | | | | | | |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าระบบประเมินสะท้อนผลงานจริง | ตาม | ๓๐.๕ | ๔๕ | ๕๕ | ๖๕ | ≥ ๗๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าผู้ทุ่มเทได้รับการตอบแทนแตกต่างจากผู้เพิกเฉยต่องาน | ตาม | ๒๕.๔ | ๔๐ | ๕๐ | ๖๐ | ≥ ๗๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลโปร่งใส | ตาม | ๓๕.๖ | ๔๕ | ๕๕ | ๖๕ | ≥ ๗๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าทุกคนในหน่วยงานรับผิดชอบต่อผลงานอย่างเท่าเทียม | ตาม | ๒๒.๐ | ๓๕ | ๔๕ | ๕๕ | ≥ ๖๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| คะแนนตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมบัญชีกลาง | ตาม | ๔.๔๔๗๕ (ปี ๒๕๖๗) | ≥ ๔.๓ | ≥ ๔.๔ | ≥ ๔.๕ | ≥ ๔.๕ | ผลประเมินกรมบัญชีกลาง |

### ๔.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ (HR-S๔) การสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บุคลากรมีสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงาน และสมรรถนะผู้นำที่สอดรับบทบาทกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ นำสมรรถนะไปสร้างผลงานที่วัดได้ ช่องว่างสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ได้รับการปิดด้วยการผสมการสรรหา การพัฒนา และเครือข่าย และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างความรู้สะสมในองค์กร (เป้าประสงค์ G๔)

ความเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๑ ถึง ๓ ที่ต้องการสมรรถนะด้านการลงทุน สัญญาผลสัมฤทธิ์ เศรษฐศาสตร์การกีฬา และการพัฒนาภูมิภาค เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๔) กรอบ ๕T ด้านการปฏิรูปทักษะบุคลากร แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ ช่องว่างมิติที่ ๕ สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ มิติที่ ๖ ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัล และมิติที่ ๑๐ ขีดความสามารถของหน่วยงาน HR

**ตารางที่ ๔๐** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๔

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| ๔.๑ ประเมินสถานะตั้งต้นและจัดทำแผนที่ช่องว่างสมรรถนะ | ประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะ และความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกคนด้วยวิธีหลายแหล่ง จัดทำแผนที่ช่องว่างรายบุคคลและรายกลุ่มงาน และกำหนดลำดับความสำคัญของการพัฒนา | ผู้จัดการกองทุน | ไตรมาสที่ ๑–๒ ปี ๒๕๗๐ |
| ๔.๒ เส้นทางการเรียนรู้ตามกลุ่มงานแบบ ๗๐-๒๐-๑๐ และการวัดการนำไปใช้ | ออกแบบเส้นทางการเรียนรู้รายกลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่ม กำหนดเป้าหมายไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงต่อคนต่อปีในสัดส่วนการเรียนรู้ในงาน การสอนงาน และการอบรม ประเมินการนำไปใช้ในงานโดยผู้บังคับบัญชาหลังการพัฒนา ๙๐ วัน และยกเลิกหลักสูตรที่ไม่ตอบบทบาทใหม่ | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐ เป็นต้นไป |
| ๔.๓ โครงการเร่งสร้างสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ | จัดกลุ่มเรียนรู้เข้มข้นด้านการวิเคราะห์การลงทุนและพอร์ตกีฬา การออกแบบสัญญาผลสัมฤทธิ์เศรษฐศาสตร์การกีฬาและการประเมินผลกระทบ และการติดตามประเมินผล ร่วมกับสถาบันการศึกษา โดยเรียนรู้จากการตัดสินใจจัดสรรทุนจริง และจัดผู้เชี่ยวชาญประจำองค์กรระยะสั้นเพื่อถ่ายทอด | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐–๒๕๗๒ |
| ๔.๔ ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบ | หลักสูตรความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและ AI สำหรับทุกคนตามระดับ แนวปฏิบัติการใช้ AI ในงานที่มีการตรวจทานโดยมนุษย์ เครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลรายหน่วยงาน และการสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐–๒๕๗๑ |
| ๔.๕ การจัดการความรู้และการลดการพึ่งพาที่ปรึกษา | กำหนดให้ทุกงานจ้างที่ปรึกษาต้องมีการถ่ายทอดความรู้และคู่มือปฏิบัติที่บุคลากรใช้ต่อได้ จัดทำคลังความรู้และชุมชนนักปฏิบัติรายกลุ่มงาน และจำกัดสัดส่วนงบประมาณจ้างที่ปรึกษาไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของงบโครงการ | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐ เป็นต้นไป |
| ๔.๖ ยกระดับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลสู่หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ | พัฒนาบุคลากร HR ด้านการวิเคราะห์กำลังคน การออกแบบผลตอบแทนรวม การออกแบบการเรียนรู้และแรงงานสัมพันธ์ เพิ่มนักวิเคราะห์กำลังคน จัดรูปแบบหุ้นส่วนกับหัวหน้าสายงาน และทำหน้าที่เลขานุการกลไกกำกับด้านคน | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐–๒๕๗๑ |

**ตารางที่ ๔๑** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๔

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินสมรรถนะตั้งต้นและมี | นำ | ๐ | ๑๐๐ | ทบทวนทุกปี | ทบทวนทุกปี | ทบทวนทุกปี | ระบบพัฒนาบุคลากร |

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| แผนที่ช่องว่างรายบุคคล | | | | | | | |
| ชั่วโมงการพัฒนาเฉลี่ยต่อคนต่อปีในรูปแบบ ๗๐-๒๐-๑๐ | นำ | ≥ ๑๒ | ≥ ๒๐ | ≥ ๒๐ | ≥ ๒๔ | ≥ ๒๔ | ระบบพัฒนาบุคลากร |
| ร้อยละของการพัฒนาที่ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าถูกนำไปใช้ในงานภายใน ๙๐ วัน | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ค่าฐาน | ≥ ๖๐ | ≥ ๖๕ | ≥ ๗๐ | ระบบพัฒนาบุคลากร |
| ร้อยละของบุคลากรที่บรรลุระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังตามตำแหน่ง | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ค่าฐาน | ≥ ๖๐ | ≥ ๗๕ | ≥ ๙๐ | การประเมินสมรรถนะ |
| ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับผู้ปฏิบัติ | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ≥ ๕๐ | ≥ ๘๐ | ≥ ๙๕ | ๑๐๐ | การประเมินสมรรถนะ |
| จำนวนผู้เชี่ยวชาญเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ (การลงทุน เศรษฐศาสตร์การกีฬา M&E ข้อมูล และ AI) ที่เข้าสู่ตำแหน่งหรือบทบาทสะสม | นำ | ๐ | ๒ | ๕ | ๘ | ตามแผนอัตรากำลัง | ระบบสารสนเทศ HR |
| ร้อยละของงานแกนด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงาน HR ดำเนินการเองโดยไม่พึ่งที่ปรึกษา | นำ | ต่ำ (งานแกนส่วนใหญ่พึ่งที่ปรึกษา) | ≥ ๕๐ | ≥ ๗๐ | ≥ ๘๕ | ≥ ๙๐ | บันทึกโครงการ |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าทักษะของตนได้รับการพัฒนาทันทิศทางใหม่ขององค์กร | ตาม | ๔๙.๒ | ๕๕ | ๖๕ | ๗๕ | ≥ ๘๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |

### ๔.๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ (HR-S๕) การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล HR และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ ดำเนินการบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ครบถ้วน ถูกต้อง และคุ้มครองตามกฎหมาย มีระบบสารสนเทศที่ใช้งานจริงและบูรณาการกับ NSDF Connect มีเสียงของบุคลากรที่ได้รับการรับฟังและตอบสนองอย่างเป็น

ระบบ ค่านิยมองค์กรถูกฝังในทุกกลไก HR จนเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริง และองค์กรมีความต่อเนื่องด้านบุคลากรแม้บริบทภายนอกผันผวน (เป้าประสงค์ G๕ และส่วนวัฒนธรรมของ G๒)

ความเชื่อมโยง เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่ ๕ ข้อ (๓) ระบบสารสนเทศและ HRIS และข้อ (๕) วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ธรรมาภิบาลข้อมูล กรอบ ๕T ด้านดิจิทัลและความเสี่ยง พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ช่องว่างมิติที่ ๘ ระบบข้อมูลบุคคลและค่าฐาน และมิติที่ ๙ วัฒนธรรมความเป็นธรรม ความผูกพัน และสุขภาวะ ยุทธศาสตร์นี้ยึดหลัก “ข้อมูลและกระบวนงานก่อนแพลตฟอร์ม” เพื่อไม่ให้ซ้ำรอยการลงทุนในระบบที่ไม่ถูกใช้

**ตารางที่ ๔๒** กลยุทธ์และมาตรการสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ ๕

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| ๕.๑ พจนานุกรมข้อมูลบุคคล ธรรมาภิบาลข้อมูล และค่าฐานครบชุด | จัดทำพจนานุกรมข้อมูลบุคคลและมาตรฐานเดียว กำหนดเจ้าของข้อมูลและสิทธิการเข้าถึง จัดเก็บค่าฐานที่ยังไม่มี (อัตราการลาออกและสาเหตุ ค่าตอบแทนเทียบตลาด ระดับสมรรถนะ ระยะเวลาสรรหา) และดำเนินการให้สอดคล้อง PDPA ครบถ้วน | ผู้จัดการกองทุน | ไตรมาสที่ ๑–๒ ปี ๒๕๗๐ |
| ๕.๒ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ใช้งานจริงและบูรณาการกับ NSDF Connect | ทบทวนระบบ E-HR บนฐานข้อมูลและกระบวนงานที่ออกแบบแล้ว พัฒนากรณีใช้งานขั้นต่ำที่จำเป็น (ทะเบียนตำแหน่ง ผลงาน แผนพัฒนารายบุคคล การลา) ให้ใช้แทนตารางคำนวณ บริหารการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับของผู้ใช้ และบูรณาการกับ NSDF Connect และระบบการเงินตามสถาปัตยกรรมองค์กร | ผู้จัดการกองทุน ภายใต้งบประมาณแผนงานที่ ๙ | ปี ๒๕๗๐ ออกแบบและทดสอบ ปี ๒๕๗๑ ใช้งานจริง ปี ๒๕๗๒ บูรณาการ |
| ๕.๓ กระดานข้อมูลกำลังคนและการวิเคราะห์ข้อมูลบุคคล | กระดานข้อมูลขั้นต่ำสำหรับกลไกกำกับด้านคน (กำลังคน การลาออก ความเสี่ยงตำแหน่งวิกฤต สมรรถนะ ความผูกพัน) พัฒนาสู่การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ความเสี่ยงการลาออกและช่องว่างทักษะภายใต้การตรวจทานโดยมนุษย์และการตรวจสอบอคติ | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐ ขั้นต่ำ ปี ๒๕๗๒ วิเคราะห์ ปี ๒๕๗๓ คาดการณ์แบบจำกัดความเสี่ยง |
| ๕.๔ ระบบรับฟังเสียงบุคลากร | สำรวจความผูกพันประจำปีด้วยข้อคำถามชุดเดียวกับปี ๒๕๖๙ สำรวจชีพจรองค์กรรายไตรมาส eNPS การสัมภาษณ์เมื่อลาออกและการสัมภาษณ์เพื่อรักษาคนสำหรับตำแหน่งวิกฤตและกลุ่มเสี่ยง จัดทำ | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐ เป็นต้นไป |

| กลยุทธ์ | มาตรการสำคัญ | ระดับอำนาจดำเนินการ | ช่วงเวลา |
|---|---|---|---|
| | แผนตอบสนองและสื่อสารกลับว่าได้ดำเนินการอะไรจากเสียงของบุคลากร | | |
| ๕.๕ ฝังค่านิยมในกลไก HR และบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม | นำพฤติกรรมตามค่านิยมเข้าสู่การสรรหา การประเมิน การยอมรับ และการเลื่อนตำแหน่งตามตารางที่ ๒๔ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างและอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจสำคัญ ดำเนินการตามแผนที่นำทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมตามขั้นตอนของ Lewin และ Kotter และวัดดัชนีวัฒนธรรมจากพฤติกรรมที่สังเกตได้มิใช่การรับรู้ค่านิยม | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๐–๒๕๗๓ |
| ๕.๖ สุขภาวะ สมดุลชีวิต และแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากร | โครงการสุขภาวะกายและใจ การติดตามภาระงานและความเครียด นโยบายการทำงานยืดหยุ่นที่แยกงานกำกับกับงานภารกิจเท่าที่ระเบียบเปิดช่อง การพัฒนาผู้บังคับบัญชาด้านสุขภาพจิตในที่ทำงาน และแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากรสำหรับช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวงและความเสี่ยงบุคคลสำคัญ | ผู้จัดการกองทุน และคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับสวัสดิการสุขภาวะที่ก่อภาระค่าใช้จ่าย | ปี ๒๕๗๐–๒๕๗๑ |
| ๕.๗ ธรรมาภิบาลการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในงานทรัพยากรบุคคล | แนวปฏิบัติการใช้ AI ในการคัดกรอง ประเมิน และแนะนำการพัฒนา ที่กำหนดการตรวจทานโดยมนุษย์ ความโปร่งใสต่อบุคลากร และการตรวจสอบอคติอย่างสม่ำเสมอ | ผู้จัดการกองทุน | ปี ๒๕๗๑ |

**ตารางที่ ๔๓** ตัวชี้วัด ค่าฐาน และเป้าหมายรายปีของยุทธศาสตร์ที่ ๕

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลบุคคลในระบบสารสนเทศ | นำ | ยังไม่มี | ≥ ๙๐ | ≥ ๙๕ | ≥ ๙๘ | ≥ ๙๘ | การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล |
| ร้อยละของกระบวนงาน HR หลักที่ดำเนินการผ่านระบบสารสนเทศแทนตารางคำนวณ | นำ | ๐ | ๓๐ | ๗๐ | ๙๐ | ๑๐๐ | บันทึกระบบ |
| ร้อยละของบุคลากรที่ใช้ระบบสารสนเทศ HR เป็นประจำ | นำ | ต่ำ (มีการปฏิเสธการใช้งาน) | ๖๐ | ๘๕ | ๙๕ | ๙๕ | บันทึกระบบ |

| ตัวชี้วัด | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ | แหล่งข้อมูล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| การผ่านการตรวจสอบการปฏิบัติตาม PDPA ในงานทรัพยากรบุคคล | ตาม | ยังไม่ผ่านการตรวจสอบเต็มรูปแบบ | เตรียมความพร้อม | ผ่าน | ผ่าน | ผ่าน | รายงานการตรวจสอบ |
| ร้อยละของการตัดสินใจด้านคนในกลไกกำกับด้านคนที่มีข้อมูลประกอบตามบันทึกการตัดสินใจ | นำ | ยังไม่มีกลไก | ๘๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | บันทึกการตัดสินใจ |
| อัตราการตอบแบบสำรวจความผูกพันประจำปี | นำ | ประมาณ ๘๔ | ≥ ๘๕ | ≥ ๙๐ | ≥ ๙๐ | ≥ ๙๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าองค์กรอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจสำคัญอย่างเพียงพอ | ตาม | ๔๒.๔ | ๕๐ | ๖๐ | ๗๐ | ≥ ๗๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าทุกกลุ่มทุกรุ่นได้รับการปฏิบัติและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม | ตาม | ๓๓.๙ | ๔๒ | ๕๒ | ๖๒ | ≥ ๗๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่รู้สึกผูกพันทางใจกับองค์กร | ตาม | ๕๐.๘ | ๕๕ | ๖๕ | ๗๐ | ≥ ๗๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าองค์กรใส่ใจสุขภาพกายและสุขภาพใจ | ตาม | ๒๗.๑ | ๓๕ | ๔๕ | ๕๕ | ≥ ๖๐ | แบบสำรวจความผูกพัน |
| ร้อยละของบุคลากรที่รักษาสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้ | ตาม | ๓๐.๕ | ๓๕ | ๔๕ | ๕๐ | ≥ ๕๕ | แบบสำรวจความผูกพัน |

### ๔.๖ ภาพรวมยุทธศาสตร์ ลำดับการดำเนินการ และเงื่อนไขความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์ทั้งห้าดำเนินการควบคู่กันแต่มีน้ำหนักต่างกันในแต่ละระยะ ตารางที่ ๔๔ สรุปความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ ช่องว่างที่ตอบสนอง เป้าประสงค์ ระยะที่เน้น และสัดส่วนงบประมาณโครงการเบื้องต้นจากกรอบ ๑๙.๕ ล้านบาทใน ๔ ปี โดยยุทธศาสตร์ที่ ๔ ได้รับสัดส่วนสูงสุดเนื่องจากเป็นรายจ่ายโครงการโดยตรง ในขณะที่ยุทธศาสตร์ที่ ๒ มีสัดส่วนงบโครงการต่ำเพราะรายจ่ายหลักคือสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นรายจ่ายประจำซึ่งเสนอตามเส้นทางอนุมัติแยกต่างหาก

**ตารางที่ ๔๔** ภาพรวมยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะที่เน้น และสัดส่วนงบประมาณโครงการเบื้องต้น

| ยุทธศาสตร์ | จำนวนกลยุทธ์ | ช่องว่างที่ตอบสนอง (ตารางที่ ๒๐) | เป้าประสงค์ | ระยะที่เน้น | สัดส่วนงบโครงการ ๔ ปี (ประมาณการ) |
|---|---|---|---|---|---|
| HR-S๑ กำลังคนและการออกแบบองค์กร | ๖ | มิติ ๑ และ ๔ | G๑ | ปี ๒๕๗๐ สร้างข้อมูลฐานและข้อเสนอ ปี ๒๕๗๑–๒๕๗๒ ประกาศใช้และบรรจุ | ร้อยละ ๒๐ (ประมาณ ๓.๙ ล้านบาท) |
| HR-S๒ ผลตอบแทนรวมและคุณค่าการทำงาน | ๖ | มิติ ๒ และส่วนหนึ่งของมิติ ๙ | G๒ | ปี ๒๕๗๐ ศึกษาและมาตรการทันที ปี ๒๕๗๑–๒๕๗๓ เส้นทางอนุมัติและบังคับใช้ | ร้อยละ ๑๕ (ประมาณ ๒.๙ ล้านบาท ไม่รวมรายจ่ายประจำ) |
| HR-S๓ ผลงานที่เป็นธรรมและผู้นำ | ๖ | มิติ ๓ และ ๗ | G๓ | ปี ๒๕๗๐ บังคับใช้ ปี ๒๕๗๑ เชื่อมผลตอบแทน | ร้อยละ ๑๕ (ประมาณ ๒.๙ ล้านบาท) |
| HR-S๔ สมรรถนะนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ | ๖ | มิติ ๕ ๖ และ ๑๐ | G๔ | ปี ๒๕๗๐ ประเมินตั้งต้น ปี ๒๕๗๑–๒๕๗๓ เร่งสร้างและขยาย | ร้อยละ ๓๐ (ประมาณ ๕.๙ ล้านบาท) |
| HR-S๕ ข้อมูลดิจิทัล และวัฒนธรรม | ๗ | มิติ ๘ และ ๙ | G๕ | ปี ๒๕๗๐ ข้อมูลและค่าฐาน ปี ๒๕๗๑–๒๕๗๒ ระบบและการวิเคราะห์ | ร้อยละ ๒๐ (ประมาณ ๓.๙ ล้านบาท) |




**รูปที่ ๓๑** ค่าฐานปี ๒๕๖๙ และเส้นทางเป้าหมายรายปีของตัวชี้วัดสำคัญด้านผลตอบแทน ความเป็นธรรม ความก้าวหน้า และความเต็มใจแนะนำองค์กร

เงื่อนไขความสำเร็จร่วมของยุทธศาสตร์ทั้งห้ามี ๕ ประการ ประการที่หนึ่ง ผู้จัดการกองทุนเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง และหัวหน้าสายงานทุกคนรับบทบาทเจ้าของผลลัพธ์ด้านคน ประการที่สอง กลไกกำกับด้านคนประชุมรายไตรมาสตั้งแต่ไตรมาสแรกของปี ๒๕๗๐ และมีบันทึกการตัดสินใจที่ตรวจสอบได้ ประการที่สาม ข้อเสนอที่ต้องใช้เส้นทางอนุมัติภายนอกต้องเริ่มในปีแรกและมีผู้ประสานงานที่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการ กกท. และกรมบัญชีกลาง ประการที่สี่ งบประมาณต้องจัดสรรตามลำดับความสำคัญในตารางที่ ๒๑ และจำกัดสัดส่วนการจ้างที่ปรึกษา และประการที่ห้า การสื่อสารความก้าวหน้าต่อบุคลากรต้องสม่ำเสมอและซื่อตรง รวมถึงการยอมรับเมื่อมาตรการใดล่าช้าหรือไม่ได้รับความเห็นชอบ เพื่อรักษาความเชื่อมั่นซึ่งเป็นทุนสำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลง

# บทที่ ๕ แผนการบริหารอัตรากำลังและการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์คือกระบวนการคาดการณ์อุปสงค์และอุปทานของงานและทักษะที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ และกำหนดทางเลือกในการปิดช่องว่างที่เชื่อมโยงกับงบประมาณ ผลงาน และความเสี่ยง มิใช่การนับอัตรากำลังหรือการขออัตราเพิ่ม มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐ ของสำนักงาน ก.พ. และแนวปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐชั้นนำ เช่น การใช้กรอบกลุ่มงานวิชาชีพของภาคราชการออสเตรเลียในการวิเคราะห์ตำแหน่งวิกฤตและอุปสงค์อุปทาน ต่างชี้ว่าแผนกำลังคนที่มีประสิทธิผลต้องตั้งอยู่บนข้อมูลภาระงานจริงและมีทางเลือกหลายทางในการได้มาซึ่งสมรรถนะ สำหรับกองทุนฯ ซึ่งมีกรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตรา ภารกิจระดับชาติ และเส้นทางอนุมัติกรอบอัตรากำลังที่ต้องผ่านคณะกรรมการบริหารกองทุนและกรมบัญชีกลาง แผนกำลังคนจึงต้องทำสองสิ่งพร้อมกัน คือ ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้คุ้มค่าสูงสุดผ่านการออกแบบงานใหม่และเทคโนโลยี และเตรียมข้อเสนอที่มีหลักฐานสำหรับตำแหน่งที่จำเป็นต้องเพิ่มจริง

บทนี้เป็นแผนกำลังคนฉบับ “กรอบและข้อมูลฐานปีแรก” กล่าวคือ ตัวเลขความต้องการกำลังคนที่ปรากฏเป็นประมาณการจากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และช่องว่างสมรรถนะในส่วนที่ ๑ ซึ่งต้องยืนยันด้วยข้อมูลฐานกำลังคนและการวิเคราะห์ภาระงานที่จะจัดทำแล้วเสร็จในสองไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ตามกลยุทธ์ที่ ๑.๑ ก่อนนำไปจัดทำข้อเสนอกรอบอัตรากำลังอย่างเป็นทางการ การนำเสนอในลักษณะนี้เป็นเจตนาเพื่อไม่ให้ซ้ำรอยแผนฉบับก่อนที่กำหนดตัวเลขโดยไม่มีฐานข้อมูล

## ๕.๑ หลักการและกระบวนการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการวางแผนกำลังคนของกองทุนฯ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนที่ดำเนินการเป็นวงจรรายปี ขั้นตอนที่หนึ่ง วิเคราะห์ทิศทางยุทธศาสตร์และภาระงานที่จะเกิดขึ้นจากประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นและ ๙ แผนงาน โดยเฉพาะงานใหม่ เช่น การจัดพอร์ตกีฬาเป้าหมาย สัญญาผลสัมฤทธิ์รายกีฬา Equity Quota และผู้อำนวยความสะดวกผู้ขอทุน การประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจของมหกรรมกีฬา และระบบ e-Payment ขั้นตอนที่สอง วิเคราะห์อุปทานกำลังคนปัจจุบัน ได้แก่ จำนวน สถานะการจ้าง อายุงาน สมรรถนะ ภาระงาน และความเสี่ยงการสูญเสีย ขั้นตอนที่สาม คาดการณ์อุปสงค์ ๔ ปีเป็นฉากทัศน์ตามระดับการเปลี่ยนแปลงของบทบาทและระดับอำนาจที่ได้รับ ขั้นตอนที่สี่ วิเคราะห์ช่องว่างและเลือกทางเลือกในการปิดช่องว่าง ๔ ทาง ได้แก่ สร้างจากภายใน (Build) สรรหาจากภายนอก (Buy) ยืมหรือใช้เครือข่ายและผู้เชี่ยวชาญชั่วคราว (Borrow) และใช้เทคโนโลยีลดงานที่ไม่ต้องใช้คน (Automate) โดยพิจารณาต้นทุนตลอดอายุ ความเร็ว และความเสี่ยงของแต่ละทาง และ

ขั้นตอนที่ห้า จัดทำข้อเสนอตามระดับอำนาจ ติดตามผลผ่านกลไกกำกับด้านคนรายไตรมาส และทบทวนแผนทุกปี

หลักการสำคัญที่กำกับทุกขั้นตอนมี ๔ ประการ ประการที่หนึ่ง การขออัตราเพิ่มเป็นทางเลือกสุดท้ายหลังจากการออกแบบงานใหม่ การหมุนเวียน และเทคโนโลยีได้ถูกพิจารณาแล้ว เพื่อให้ข้อเสนอต่อหน่วยงานกลางมีน้ำหนัก ประการที่สอง ตำแหน่งใหม่ทุกตำแหน่งต้องมี Job Profile ที่ระบุคุณค่าที่สร้างและสมรรถนะที่ต้องการก่อนสรรหา ประการที่สาม การปรับสถานะการจ้างจากลูกจ้างเป็นพนักงานต้องมีหลักเกณฑ์ที่โปร่งใสและอิงลักษณะงานและผลงาน มิใช่ความสัมพันธ์หรืออายุงานเพียงอย่างเดียว และประการที่สี่ แผนกำลังคนต้องเชื่อมกับความสามารถรับภาระทางการเงินของกองทุนฯ และแผนที่นำทาง ๔ ปีของผู้จัดการกองทุน




**รูปที่ ๓๒** กระบวนการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ขั้นตอนและทางเลือกการได้มาซึ่งสมรรถนะ ๔ ทาง

### ๕.๒ สถานะกำลังคนปัจจุบันและข้อมูลฐานที่ต้องจัดเก็บ

ข้อมูลที่มีอยู่ชี้ภาพกำลังคนของกองทุนฯ ใน ๕ ลักษณะ ประการที่หนึ่ง กองทุนฯ ขยายกำลังคนจาก ๔๔ คนในปีบัญชี ๒๕๖๖ เป็นกรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตราในปี ๒๕๖๙ ซึ่งเป็นการเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับความพร้อมของระบบรองรับ ประการที่สอง โครงสร้างอายุงานอ่อนวัยมาก ผู้ตอบแบบสำรวจร้อยละ ๗๔.๖ มีอายุงานไม่เกิน ๕ ปี และร้อยละ ๔๐.๗ มีอายุงานน้อย

กว่า ๒ ปี ขณะที่ผู้มีอายุงานเกิน ๑๐ ปีมีเพียงร้อยละ ๑๐.๒ ทำให้ความรู้ขององค์กรกระจุกอยู่กับบุคคลจำนวนน้อย ประการที่สาม มีสถานะการจ้างสองระดับ คือ พนักงานกองทุนและลูกจ้างกองทุน ซึ่งบุคลากรรับรู้ว่ามีความเหลื่อมล้ำด้านสิทธิประโยชน์และการปฏิบัติ ประการที่สี่ ภาระงานกระจายไม่สมดุล บุคลากรร้อยละ ๓๓.๙ เห็นว่าปริมาณงานไม่เหมาะสม และข้อเสนอแนะจำนวนมากระบุว่างานถูกมอบหมายนอกคำบรรยายลักษณะงานและกระจุกที่บางคน และประการที่ห้า ยังไม่มีตำแหน่งในกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ได้แก่ การวิเคราะห์การลงทุน เศรษฐศาสตร์การกีฬา การติดตามประเมินผลเชิงลึก และข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ ในขณะที่หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลมีขนาดเล็กและรับภาระงานธุรการเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลข้างต้นยังไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจเชิงโครงสร้าง กองทุนฯ ต้องจัดเก็บข้อมูลฐานกำลังคนให้ครบชุดตามตารางที่ ๔๕ ซึ่งเป็นผลผลิตแรกของกลยุทธ์ที่ ๑.๑ และ ๕.๑

**ตารางที่ ๔๕** ข้อมูลฐานกำลังคน (Workforce Baseline) ที่ต้องจัดเก็บในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

| หมวดข้อมูล | รายการข้อมูล | แหล่งข้อมูลและวิธีจัดเก็บ | กำหนดแล้วเสร็จ |
|---|---|---|---|
| **โครงสร้างและสถานะการจ้าง** | บัญชีตำแหน่งจริง (บรรจุ ว่าง รักษาการ) จำแนกตามหน่วยงาน ระดับตำแหน่ง สถานะการจ้าง อายุงาน อายุ และระยะเวลาสัญญา | ทะเบียนบุคคลที่ชำระให้ตรงกันระหว่างงานบุคคล งานการเงิน และคำสั่งแต่งตั้ง | ไตรมาสที่ ๑ ปี ๒๕๗๐ |
| **ภาระงานและบริการ** | บัญชีบริการรายตำแหน่ง ปริมาณธุรกรรมรายปี เวลามาตรฐาน งานที่อยู่นอกคำบรรยายลักษณะงาน และช่วงเวลาที่งานกระจุกตัว | สัมภาษณ์ภาระงานรายตำแหน่ง แบบบันทึกเวลาตัวอย่าง และข้อมูลจากระบบคำขอทุน | ไตรมาสที่ ๒ ปี ๒๕๗๐ |
| **สมรรถนะ** | ระดับสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะ และความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลรายบุคคลเทียบระดับที่คาดหวัง | การประเมินสถานะตั้งต้นตามกลยุทธ์ที่ ๔.๑ | ไตรมาสที่ ๒ ปี ๒๕๗๐ |
| **การเคลื่อนไหวของกำลังคน** | อัตราการลาออกย้อนหลัง ๓ ปีจำแนกตามสาเหตุ อายุงาน และหน่วยงาน อัตราการคงอยู่ในปีแรก ระยะเวลาสรรหา และอัตราการปฏิเสธข้อเสนองาน | ทะเบียนบุคคล การสัมภาษณ์เมื่อลาออก ย้อนหลัง และบันทึกการสรรหา | ไตรมาสที่ ๒ ปี ๒๕๗๐ |
| **ตำแหน่งวิกฤตและความเสี่ยง** | ตำแหน่งที่มีผลกระทบสูงต่อภารกิจ หาคนทดแทนยาก และมีความเสี่ยงการสูญเสียสูง พร้อมระดับความพร้อมของผู้สืบทอด | การประเมินโดยหัวหน้าสายงานร่วมกับกลไกกำกับด้านคนตามเกณฑ์ในข้อ ๕.๕ | ไตรมาสที่ ๒ ปี ๒๕๗๐ |
| **ต้นทุนกำลังคน** | ต้นทุนรวมต่อตำแหน่ง (เงินเดือน สวัสดิการ การพัฒนา) และต้นทุนต่อผลผลิตหลัก เช่น ต้นทุนต่อคำขอที่พิจารณา | ข้อมูลการเงินและบัญชี | ไตรมาสที่ ๓ ปี ๒๕๗๐ |

| หมวดข้อมูล | รายการข้อมูล | แหล่งข้อมูลและวิธีจัดเก็บ | กำหนดแล้วเสร็จ |
|---|---|---|---|
| **ความผูกพันและความเสี่ยงการสูญเสีย** | ผลสำรวจความผูกพันรายหน่วยงานและกลุ่มอายุงาน ความตั้งใจอยู่ต่อ และสัญญาณเสี่ยงของกลุ่มอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปี | แบบสำรวจความผูกพันปี ๒๕๖๙ และการสำรวจชีพจรองค์กร | มีแล้วบางส่วน ทบทวนไตรมาสที่ ๒ ปี ๒๕๗๐ |

### ๕.๓ การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนตามกลุ่มงานวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในตารางที่ ๔๖ ถอดจากบทบาทที่ยุทธศาสตร์กองทุนฯ ต้องการ (ส่วนที่ ๑ ตารางที่ ๗) และช่องว่างสมรรถนะ (ส่วนที่ ๑ ตารางที่ ๑๗) โดยระบุทางเลือกการได้มาซึ่งสมรรถนะและช่วงเวลาที่ต้องการ ตัวเลขเป็นประมาณการเพื่อการวางแผนที่จะยืนยันด้วยข้อมูลฐาน

**ตารางที่ ๔๖** ความต้องการกำลังคนและทางเลือกการได้มาซึ่งสมรรถนะจำแนกตามกลุ่มงานวิชาชีพ

| กลุ่มงานวิชาชีพ | บทบาทที่ต้องการเพิ่มหรือเปลี่ยนตามยุทธศาสตร์ใหม่ | ทางเลือกหลัก | จำนวนอัตราเพิ่มเติมโดยประมาณและช่วงเวลา | ข้อพิจารณา |
|---|---|---|---|---|
| ๑. นโยบายยุทธศาสตร์ และพอร์ตการลงทุนกีฬา | นักวิเคราะห์การลงทุนและพอร์ตกีฬา ผู้ออกแบบและบริหารสัญญาผลสัมฤทธิ์ นักเศรษฐศาสตร์การกีฬา | สรรหา (Buy) ๒–๓ อัตรา ควบคู่กับพัฒนาเจ้าหน้าที่เดิม (Build) และเครือข่ายสถาบันการศึกษา (Borrow) | ๑ อัตราปี ๒๕๗๑ และ ๑–๒ อัตราปี ๒๕๗๒ | ต้องมีเส้นทางผู้เชี่ยวชาญและค่าตอบแทนที่ดึงดูดก่อนสรรหา มิฉะนั้นจะไม่ได้คน |
| ๒. บริหารทุน โครงการ และสัญญา | ปริมาณงานลดลงจากกระบวนการลีนและระบบคำขอดิจิทัล แต่คุณภาพงานสูงขึ้น (การประเมินบนเกณฑ์การบริหารสัญญา) | ออกแบบงานใหม่และเทคโนโลยี (Automate) และพัฒนา (Build) ไม่เพิ่มอัตรา | ๐ อัตรา และอาจปรับเปลี่ยนบทบาท ๒–๓ ตำแหน่งไปสู่กลุ่มงานที่ ๑ หรือ ๖ | เป็นแหล่งกำลังคนภายในสำหรับบทบาทใหม่ผ่านการพัฒนาและหมุนเวียน |
| ๓. ติดตามประเมินผล ผลกระทบ ความเสี่ยง และคุณภาพ | นักติดตามประเมินผลตาม Result Chain นักประเมินผลกระทบ นักบริหารความเสี่ยงองค์กร | สรรหา ๑–๒ อัตรา และพัฒนาเจ้าหน้าที่เดิม | ๑ อัตราปี ๒๕๗๑ และ ๑ อัตราปี ๒๕๗๒ (หากยุทธศาสตร์ที่ ๔ ขยายเต็มรูปแบบ) | อาจใช้ร่วมกับกลุ่มงานที่ ๑ ในระยะแรก |

| กลุ่มงานวิชาชีพ | บทบาทที่ต้องการเพิ่มหรือเปลี่ยนตามยุทธศาสตร์ใหม่ | ทางเลือกหลัก | จำนวนอัตราเพิ่มเติมโดยประมาณและช่วงเวลา | ข้อพิจารณา |
|---|---|---|---|---|
| ๔. การเงิน บัญชี พัสดุ และกฎหมาย | ระบบ e-Payment และ ERP ลดงานธุรกรรม แต่เพิ่มงานกำกับ PDPA และการปฏิบัติตามกฎหมายเฉพาะ | พัฒนา (Build) และเทคโนโลยี (Automate) ไม่เพิ่มอัตรา | ๐ อัตรา | รักษาผู้มีความรู้กฎระเบียบซึ่งเป็นตำแหน่งวิกฤต |
| ๕. ข้อมูล ดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์ | นักวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ดูแลระบบ NSDF Connect และ HRIS เจ้าหน้าที่ธรรมาภิบาลข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย | สรรหา (Buy) ๓–๕ อัตรา และผู้เชี่ยวชาญภายนอกระยะสั้น (Borrow) | ๒ อัตราปี ๒๕๗๑ ๒ อัตราปี ๒๕๗๒ และ ๑ อัตราปี ๒๕๗๓ | ตลาดแรงงานแข่งขันสูง ต้องใช้ข้อเสนอคุณค่าการทำงานและเส้นทางผู้เชี่ยวชาญเป็นเครื่องมือหลัก |
| ๖. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภูมิภาค และบริการ | ผู้อำนวยความสะดวกผู้ขอทุน (NSDF Clinic) นักพัฒนาภูมิภาค นักออกแบบหลักสูตรและระบบรับรองบุคลากรกีฬา | พัฒนาและมอบหมายบทบาทใหม่แก่บุคลากรเดิมที่มีประสบการณ์กีฬา (Build) และสรรหา ๑–๒ อัตรา | ๑ อัตราปี ๒๕๗๑ และ ๑ อัตราปี ๒๕๗๒ | ใช้ภาคีในพื้นที่เป็นตัวคูณตามบทบาทตัวเร่งของกองทุนฯ |
| ๗. บริหารองค์กร ทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้ | นักวิเคราะห์กำลังคน นักทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่หุ้นส่วนกับสายงาน ผู้จัดการความรู้ | มอบหมายหรือสรรหา ๑ อัตราในปี ๒๕๗๐ และพัฒนาบุคลากร HR เดิมอย่างเข้มข้น | ๑ อัตราปี ๒๕๗๐ | เป็นเงื่อนไขของการดำเนินแผนทั้งฉบับ จึงต้องทำก่อน |
| รวม | | | ประมาณ ๘–๑๒ อัตราใน ๔ ปี | ยืนยันด้วยข้อมูลฐานและความสามารถรับภาระทางการเงิน |

เนื่องจากการเพิ่มอัตราต้องผ่านคณะกรรมการบริหารกองทุนและกรมบัญชีกลาง แผนกำหนดฉากทัศน์อัตรากำลัง ๒ แบบตามระดับอำนาจที่ได้รับ ดังตารางที่ ๔๗ เพื่อให้กองทุนฯ ดำเนินการได้ในทุกกรณี และแสดงต่อหน่วยงานกลางว่าได้ใช้ทางเลือกภายในอย่างเต็มที่แล้ว

**ตารางที่ ๔๗** ฉากทัศน์อัตรากำลัง พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ตามระดับอำนาจที่ได้รับ

| ฉากทัศน์ | เงื่อนไข | แนวทางการได้มาซึ่งกำลังคนสำหรับบทบาทใหม่ | ผลที่คาดหวัง | ความเสี่ยงและข้อจำกัด |
|---|---|---|---|---|
| ฉากทัศน์ ก ภายในกรอบอัตรากำลังเดิม (ประมาณ ๗๐ อัตรา) | ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ยังไม่ได้รับความเห็นชอบหรือได้รับล่าช้า | ปรับเปลี่ยนบทบาทตำแหน่งว่างและตำแหน่งงานธุรการที่ลดลงจากเทคโนโลยีให้เป็นตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ๔–๕ อัตรา (ข้อมูล ๒ การลงทุน ๑ M&E ๑ กำลังคน ๑) พัฒนาบุคลากรเดิมสู่บทบาทใหม่ ใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกระยะสั้นและการยืมตัว และใช้ทีมภารกิจข้ามสายงานแทนการตั้งหน่วยงานใหม่ | บทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เริ่มได้ในระดับพื้นฐาน กำลังคนไม่เพิ่ม | ภาระงานเกินไม่คลี่คลาย ความเสี่ยงการลาออกสูงต่อเนื่อง และสมรรถนะเชิงลึกบางด้านต้องพึ่งภายนอก |
| ฉากทัศน์ ข กรอบอัตรากำลังขยาย (เพิ่มประมาณ ๘–๑๒ อัตรา) | ข้อเสนอที่มีหลักฐานภาระงานและความคุ้มค่าได้รับความเห็นชอบในปี ๒๕๗๑ | ดำเนินการตามฉากทัศน์ ก ในปี ๒๕๗๐ และบรรจุผู้เชี่ยวชาญตามตารางที่ ๔๔ ในปี ๒๕๗๑–๒๕๗๓ พร้อมปรับสถานะการจ้างลูกจ้างที่ทำงานเทียบเท่าพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส | บทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ดำเนินการได้เต็มรูปแบบภายในปี ๒๕๗๒ ภาระงานสมดุล และการสูญเสียคนลดลง | ต้นทุนบุคลากรเพิ่มขึ้น ต้องแสดงความคุ้มค่าเทียบกับผลลัพธ์ของทุนที่จัดสรร และต้องมีค่าตอบแทนที่ดึงดูดได้จริง |




**รูปที่ ๓๓** ฉากทัศน์อัตรากำลัง ๒ แบบตามระดับอำนาจที่ได้รับ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

### ๕.๔ แผนอัตรากำลังรายปี พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

**ตารางที่ ๔๘** แผนการบริหารอัตรากำลังรายปี พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

| ปีงบประมาณ | เป้าหมายด้านกำลังคน | การสรรหาและบรรจุ | การออกแบบงาน การพัฒนา และการหมุนเวียน | การใช้เครือข่ายและเทคโนโลยี | เส้นทางอนุมัติ |
|---|---|---|---|---|---|
| ๒๕๗๐ ปีแห่งการวางรากฐาน | ข้อมูลฐานกำลังคนครบชุด สถาปัตยกรรมตำแหน่งงานและ Job Profile ครบ กำหนดตำแหน่งวิกฤตและหยุดการสูญเสียคนสำคัญ | สรรหาเฉพาะตำแหน่งว่างที่จำเป็นด้วยเกณฑ์สมรรถนะ มอบหมายหรือสรรหานักวิเคราะห์กำลังคน ๑ อัตรา | นำร่องทีมภารกิจข้ามสายงาน ๒ ทีม (พอร์ตกีฬาเป้าหมายและ NSDF Clinic) ปรับการมอบหมายงานตามคำบรรยายลักษณะงาน เริ่มโครงการเร่งสร้างสมรรถนะรุ่นที่ ๑ | ทำข้อตกลงกับสถาบันการศึกษา ๑–๒ แห่งสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์การกีฬาและข้อมูลระบุงานธุรกรรมที่จะย้ายสู่ระบบดิจิทัล | ยื่นข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนในไตรมาสที่ ๔ และหารือกรมบัญชีกลาง |
| ๒๕๗๑ ปีแห่งการสร้างเสาหลัก | บรรจุผู้เชี่ยวชาญรุ่นแรก ประกาศใช้เส้นทางความก้าวหน้าและลดภาระงานเกินในจุดวิกฤต | บรรจุ ๕–๖ อัตรา (ข้อมูล ๒ การลงทุน ๑ M&E ๑ ภูมิภาค ๑ และปรับสถานะการจ้างตามหลักเกณฑ์) หากอยู่ในฉากทัศน์ ก ให้ปรับเปลี่ยนบทบาทตำแหน่งว่าง | ขยายทีมภารกิจเป็น ๔ ทีม เริ่มโครงการหมุนเวียนงานและยืมตัว โครงการเร่งสร้างสมรรถนะรุ่นที่ ๒ | ระบบคำขอดิจิทัลและ HRIS ใช้งานจริง ลดงานธุรกรรมในกลุ่มงานที่ ๒ และ ๔ | ความเห็นชอบกรอบอัตรากำลังใหม่ และยื่นข้อเสนอเพดานตำแหน่งสายผู้เชี่ยวชาญ |
| ๒๕๗๒ ปีแห่งการขยายผล | บรรจุผู้เชี่ยวชาญรุ่นที่สอง ผู้สืบทอด | บรรจุ ๔–๕ อัตรา (ข้อมูล ๒ เศรษฐศาสตร์ | ทีมภารกิจ ๖ ทีม การหมุนเวียน | การวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนสนับสนุน | เพดานตำแหน่งและโครงสร้าง |

| ปีงบประมาณ | เป้าหมายด้านกำลังคน | การสรรหาและบรรจุ | การออกแบบงาน การพัฒนา และการหมุนเวียน | การใช้เครือข่ายและเทคโนโลยี | เส้นทางอนุมัติ |
|---|---|---|---|---|---|
| | ตำแหน่งวิกฤตพร้อมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ และภาระงานสมดุลทั่วทั้งองค์กร | การกีฬา ๑–๒ M&E ๑ ภูมิภาค ๑) | งานเป็นระบบปกติและการวิเคราะห์กำลังคนสนับสนุนการจัดสรรคน | การตัดสินใจของกลไกกำกับด้านคน | เงินเดือนได้รับความเห็นชอบ |
| ๒๕๗๓ ปีแห่งการประเมินผลและความยั่งยืน | กำลังคนสอดรับภารกิจอย่างคุ้มค่า ผู้สืบทอดพร้อมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ และหน่วยงาน HR วางแผนกำลังคนรอบใหม่ได้เอง | บรรจุตามความจำเป็นและตำแหน่งที่ว่างจากการเคลื่อนย้าย | ประเมินผลกระทบของการออกแบบงานใหม่ต่อผลิตภาพและภาระงาน และจัดทำแผนกำลังคน พ.ศ. ๒๕๗๔ เป็นต้นไป | การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ความเสี่ยงการสูญเสียคนภายใต้การตรวจทานโดยมนุษย์ | ทบทวนกรอบอัตรากำลังรอบใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างภายใต้กระทรวงกีฬา |

### ๕.๕ ตำแหน่งวิกฤตและแผนสืบทอดตำแหน่ง

ตำแหน่งวิกฤต (Critical Role) หมายถึงตำแหน่งที่หากว่างลงจะกระทบภารกิจหลักของกองทุนฯ อย่างมีนัยสำคัญ หาผู้ทดแทนจากตลาดแรงงานได้ยาก และมีความเสี่ยงการสูญเสียสูง การกำหนดตำแหน่งวิกฤตใช้เกณฑ์ ๓ มิติ ได้แก่ ผลกระทบต่อภารกิจ ความหายากของสมรรถนะ และความเสี่ยงการสูญเสีย โดยให้คะแนนแต่ละมิติ ๑ ถึง ๓ และถือว่าตำแหน่งที่ได้คะแนนรวมไม่น้อยกว่า ๗ เป็นตำแหน่งวิกฤต การประเมินดำเนินการโดยหัวหน้าสายงานร่วมกับกลไกกำกับด้านคนในไตรมาสที่ ๒ ของปี ๒๕๗๐ และทบทวนทุกปี แผนสืบทอดตำแหน่งยึดแนวทางของ Rothwell (๒๐๑๐) ที่ผสานการทดแทนตำแหน่งระยะสั้น (Replacement Planning) กับการพัฒนาผู้สืบทอดระยะยาวบนฐานสมรรถนะแห่งอนาคต (Succession Development) และกำหนดระดับความพร้อมของผู้สืบทอด ๓ ระดับ ได้แก่ พร้อมทันที พร้อมภายใน ๑ ปี และพร้อมภายใน ๒ ถึง ๓ ปี ตัวอย่างตำแหน่งวิกฤตเบื้องต้นและมาตรการแสดงในตารางที่ ๔๙

**ตารางที่ ๔๙** ตำแหน่งวิกฤตเบื้องต้นและมาตรการสืบทอดตำแหน่งและรักษาความต่อเนื่อง

| ตำแหน่งวิกฤต (เบื้องต้น) | เหตุผลที่เป็นตำแหน่งวิกฤต | มาตรการสืบทอดและความต่อเนื่อง | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|
| ผู้จัดการกองทุนและรองผู้จัดการกองทุน | ผลกระทบสูงสุดต่อทิศทางการปฏิรูป การสรรหาใช้กระบวนการคัดเลือกตามประกาศฯ ๒๕๖๐ ที่ใช้เวลา | แผนความต่อเนื่องที่กำหนดผู้รักษาการและลำดับการมอบอำนาจ การบันทึกการตัดสินใจเชิงนโยบายสำคัญ และการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้พร้อมรักษาการ | คณะกรรมการบริหารกองทุน |
| หัวหน้างานด้านการเงินและบัญชี และหัวหน้างานด้านพัสดุ | ความรู้กฎระเบียบทุนหมุนเวียนและการเบิกจ่ายที่สั่งสม หาผู้ทดแทนที่เข้าใจบริบทกองทุนฯ ยาก | ผู้สืบทอดอย่างน้อย ๑ คนต่อตำแหน่ง ในระดับพร้อมภายใน ๑ ปี คู่มือปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน และการหมุนเวียนงานภายในกลุ่มงาน | หัวหน้าสายงานและกลไกกำกับด้านคน |
| หัวหน้างานบริหารทุนและผู้ประสานงานสมาคมกีฬาหลัก | ความสัมพันธ์และความรู้เกี่ยวกับสมาคมกีฬาและกระบวนการให้ทุนที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล | จัดเก็บความรู้เชิงความสัมพันธ์ในระบบข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มอบหมายผู้ประสานงานสำรอง และพัฒนาผู้สืบทอดผ่านทีมภารกิจ | หัวหน้าสายงาน |
| นิติกรที่รับผิดชอบกฎระเบียบกองทุนและ PDPA | ตำแหน่งเดียวที่ถือความรู้กฎหมายเฉพาะ ความเสี่ยงบุคคลสำคัญสูง | ผู้สืบทอดภายในกลุ่มงานที่ ๔ คลังความรู้กฎหมายที่เป็นระบบ และเครือข่ายที่ปรึกษากฎหมายภายนอกสำรอง | หัวหน้าสายงาน |
| ผู้ดูแลระบบ NSDF Connect และระบบสารสนเทศ HR | ความเสี่ยงบุคคลสำคัญด้านเทคโนโลยี และตลาดแรงงานแข่งขันสูง | เอกสารสถาปัตยกรรมระบบและสิทธิการเข้าถึงที่เป็นปัจจุบัน ผู้ดูแลระบบสำรอง และสัญญาสนับสนุนจากผู้พัฒนาระบบ | หัวหน้าสายงานและกลุ่มงานที่ ๕ |
| นักวิเคราะห์การลงทุนและพอร์ตกีฬา (ตำแหน่งใหม่) | เป็นหัวใจของบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นตำแหน่งที่คู่แข่งในตลาดต้องการ | สรรหาเป็นคู่หรือจัดคู่กับเจ้าหน้าที่เดิมที่พัฒนาร่วมกัน แผนรักษาคนรายบุคคล และเครือข่ายสถาบันการศึกษาเป็นแหล่งสำรอง | ผู้จัดการกองทุน |
| หัวหน้างานด้านทรัพยากรบุคคล | เป็นผู้ขับเคลื่อนแผนฉบับนี้ทั้งฉบับ | ผู้สืบทอดภายในกลุ่มงานที่ ๗ และการบันทึกองค์ความรู้ของการดำเนินแผนในคลังความรู้ | ผู้จัดการกองทุน |

รายชื่อตำแหน่งวิกฤตข้างต้นเป็นรายชื่อเบื้องต้นจากการวิเคราะห์เอกสาร ต้องยืนยันด้วยการประเมินตามเกณฑ์ในไตรมาสที่ ๒ ของปี ๒๕๗๐ และเป้าหมายความพร้อมของผู้สืบทอดกำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ในปี ๒๕๗๑ ร้อยละ ๗๕ ในปี ๒๕๗๒ และร้อยละ ๙๐ ในปี ๒๕๗๓ ตามตารางที่ ๓๕

### ๕.๖ ระบบบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

ระบบบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกองทุนฯ ออกแบบให้เป็นระบบที่โปร่งใสและเปิดกว้าง มิใช่กลุ่มพิเศษที่คัดเลือกด้วยดุลยพินิจ เนื่องจากผลสำรวจชี้ว่าการรับรู้เรื่องระบบอุปถัมภ์เป็นแก่นปัญหา

ระบบใดที่แยก “คนเก่ง” ออกมาโดยไม่มีเกณฑ์ที่ตรวจสอบได้ย่อมซ้ำเติมปัญหาดังกล่าว หลักการของระบบมี ๕ ประการ ได้แก่ เกณฑ์การระบุผู้มีศักยภาพสูงประกาศล่วงหน้าและอิงทั้งผลงานและสมรรถนะที่มีหลักฐาน การพิจารณาโดยกลไกกำกับด้านคนมิใช่ผู้บังคับบัญชาคนเดียว สัดส่วนผู้มีศักยภาพสูงไม่เกินร้อยละ ๑๐ ถึง ๑๕ ของบุคลากรและทบทวนทุกปี (สถานะผู้มีศักยภาพสูงไม่ถาวร) บุคลากรทุกคนยังคงได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลโดยผู้มีศักยภาพสูงได้รับโอกาสเพิ่มเติมที่ท้าทายกว่า และการเป็นผู้มีศักยภาพสูงมิใช่การรับรองการเลื่อนตำแหน่ง แต่เป็นการเข้าสู่กระบวนการเตรียมความพร้อม กระบวนการของระบบสรุปในตารางที่ ๕๐

**ตารางที่ ๕๐** กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง วิธีการ ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัด

| กระบวนการ | วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ | รอบเวลา | ตัวชี้วัด |
|---|---|---|---|---|
| การระบุผู้มีศักยภาพสูง | ใช้ตารางเก้าช่อง (ผลงานกับศักยภาพ) โดยผลงานมาจากผลประเมินที่ผ่านการปรับเทียบ และศักยภาพมาจากการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะผู้นำที่มีหลักฐาน เปิดให้บุคลากรเสนอตนเองได้ และพิจารณาโดยกลไกกำกับด้านคน | กลไกกำกับด้านคน โดยหน่วยงาน HR เป็นเลขานุการ | ปีละ ๑ ครั้งหลังรอบประเมิน | สัดส่วนผู้มีศักยภาพสูงร้อยละ ๑๐–๑๕ และการรับรู้ความเป็นธรรมของกระบวนการไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ |
| การพัฒนาแบบเร่งรัด | มอบหมายงานท้าทาย (นำทีม ภารกิจ ข้อเสนอเชิงนโยบาย) การหมุนเวียนงานและยืมตัว พี่เลี้ยงระดับผู้บริหาร การโค้ช และโครงการพัฒนาผู้นำระดับผู้มีศักยภาพสูง โดยมีแผนพัฒนารายบุคคลแบบเร่งรัดที่ระบุระดับสมรรถนะเป้าหมาย | หัวหน้าสายงานและหน่วยงาน HR | ต่อเนื่อง ทบทวนรายไตรมาส | ร้อยละของผู้มีศักยภาพสูงที่บรรลุระดับสมรรถนะเป้าหมายภายใน ๒ ปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ |
| การรักษาผู้มีศักยภาพสูง | การสนทนาเส้นทางอาชีพรายบุคคลปีละ ๒ ครั้ง การสัมภาษณ์เพื่อรักษาคน แผนรักษาคนรายบุคคลสำหรับผู้มีความเสี่ยงสูง การยอมรับผลงานที่แตกต่าง และการจัดสรรโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติมภายในกรอบผลตอบแทนรวม | ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน HR | ปีละ ๒ ครั้ง | อัตราการคงอยู่ของผู้มีศักยภาพสูงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ต่อปี |
| การเชื่อมกับแผนสืบทอดตำแหน่ง | จับคู่ผู้มีศักยภาพสูงกับตำแหน่งวิกฤตที่เหมาะสม กำหนดระดับความพร้อมและแผนปิดช่องว่างสมรรถนะรายตำแหน่ง | กลไกกำกับด้านคน | ปีละ ๑ ครั้ง | ร้อยละของตำแหน่งวิกฤตที่มีผู้สืบทอดจากกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงหรือบุคลากรที่พัฒนาแล้ว |

| กระบวนการ | วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ | รอบเวลา | ตัวชี้วัด |
|---|---|---|---|---|
| การทบทวนและความโปร่งใส | ทบทวนสถานะผู้มีศักยภาพสูงทุกปี แจ้งผลและเหตุผลแก่บุคลากรที่ได้รับการพิจารณา เปิดช่องทางทบทวน และรายงานภาพรวม (โดยไม่ระบุตัวบุคคล) ต่อบุคลากร | กลไกกำกับด้านคน | ปีละ ๑ ครั้ง | ไม่มีข้อร้องเรียนที่ได้รับการยืนยันเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรมของกระบวนการ |




**รูปที่ ๓๔** การระบุผู้มีศักยภาพสูงด้วยตารางเก้าช่องและวงจรการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เชื่อมกับแผนสืบทอดตำแหน่ง

### ๕.๗ ความเสี่ยงของแผนกำลังคนและมาตรการรองรับ

แผนกำลังคนเผชิญความเสี่ยงสำคัญ ๕ ประการ ประการที่หนึ่ง ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังอาจล่าช้าหรือไม่ได้รับความเห็นชอบ มาตรการรองรับคือดำเนินการตามฉากทัศน์ ก ทันทีโดยไม่รอ และจัดทำข้อเสนอที่แสดงหลักฐานภาระงานและความคุ้มค่าเทียบกับผลลัพธ์ของทุน ประการที่สอง กองทุนฯ อาจสรรหาผู้เชี่ยวชาญไม่ได้ภายใต้ค่าตอบแทนปัจจุบัน มาตรการรองรับคือใช้ข้อเสนอคุณค่าการทำงาน เส้นทางผู้เชี่ยวชาญ และช่องทางยืมตัวหรือผู้เชี่ยวชาญชั่วคราวจากสถาบันการศึกษาระหว่างรอผลตอบแทนรวมใหม่ ประการที่สาม กลุ่มบุคลากรอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปี อาจลาออกระหว่างการเปลี่ยนผ่าน มาตรการรองรับคือการสัมภาษณ์เพื่อรักษาคนและมาตรการรักษาคนที่ไม่เป็นตัวเงินในไตรมาสแรกของปี ๒๕๗๐ ประการที่สี่ การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง

อาจเปลี่ยนเงื่อนไขการจ้างและการกำกับดูแล มาตรการรองรับคือแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากรและการเตรียมข้อเสนอสถานะและเงื่อนไขการจ้างไว้ล่วงหน้า และประการที่ห้า การระบุผู้มีศักยภาพสูงและการปรับสถานะการจ้างอาจถูกมองว่าเป็นการเอื้อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มาตรการรองรับคือ เกณฑ์ที่ประกาศล่วงหน้า การพิจารณาโดยกลไกกำกับด้านคน และช่องทางทบทวนที่เป็นอิสระ

## บทที่ ๖ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระยะยาว พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

บทนี้รวบรวมตัวชี้วัดของแผนทั้งฉบับเป็นระบบเดียวที่เรียกว่า “People Scorecard” ของกองทุนฯ เพื่อให้ผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน และกรมบัญชีกลาง มองเห็นความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงด้านคนผ่านตัวชี้วัดชุดเดียวที่มีค่าฐาน นิยาม และวิธีวัดที่ชัดเจน ระบบตัวชี้วัดออกแบบตามหลัก SMART และแนวคิด Balanced Scorecard และ HR Scorecard ที่เชื่อมตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ซึ่งวัดกระบวนการและปัจจัยนำเข้า กับตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ซึ่งวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง และตอบสนองต่อบทเรียนสำคัญของแผนฉบับก่อนที่ตัวชี้วัดผลผลิตบรรลุร้อยละ ๑๐๐ ในขณะที่ปัญหาจริงไม่ได้รับการแก้ไข

### ๖.๑ หลักการออกแบบระบบตัวชี้วัด

ระบบตัวชี้วัดของแผนยึดหลัก ๗ ประการ ประการที่หนึ่ง วัดผลลัพธ์เป็นหลัก ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ทุกตัวเป็นตัวชี้วัดตามที่วัดสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและองค์กร ส่วนตัวชี้วัดกิจกรรม เช่น จำนวนหลักสูตรหรือจำนวนกิจกรรม ใช้เฉพาะระดับโครงการและไม่นำมารายงานเป็นความสำเร็จของแผน ประการที่สอง ทุกตัวชี้วัดต้องมีค่าฐาน ตัวชี้วัดที่ยังไม่มีค่าฐานต้องจัดเก็บภายในสองไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ก่อนยืนยันเป้าหมาย ประการที่สาม ใช้เครื่องมือวัดเดียวกันต่อเนื่อง ตัวชี้วัดจากแบบสำรวจใช้ข้อคำถาม มาตรวัด และช่วงเวลาสำรวจเดียวกับการสำรวจความผูกพันเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ เพื่อให้เปรียบเทียบได้ ประการที่สี่ ระวังกฎของ Goodhart ตัวชี้วัดที่ถูกใช้เป็นเป้าหมายต้องมีตัวชี้วัดคู่ตรวจสอบ เช่น การกระจายผลประเมินต้องอ่านคู่กับการรับรู้ความเป็นธรรม และอัตราการลาออกต้องอ่านคู่กับความผูกพัน เพื่อป้องกันการบรรลุตัวเลขโดยไม่บรรลุเจตนารมณ์ ประการที่ห้า ทุกตัวชี้วัดมีเจ้าของที่รับผิดชอบทั้งการวัดและการตอบสนอง ประการที่หก ข้อมูลจากแบบสำรวจต้องไม่ระบุตัวบุคคลและประมวลผลโดยผู้ที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อให้บุคลากรตอบตามความจริง และประการที่เจ็ด แผนไม่อ้างความสำเร็จเกินขอบเขต ตัวชี้วัดของแผนวัดถึงระดับผลลัพธ์ด้านคนและการมีส่วนสนับสนุนผลลัพธ์ของกองทุนฯ มิใช่อ้างว่าเป็นสาเหตุเดียวของเหรียญรางวัลหรือมูลค่าทางเศรษฐกิจ

### ๖.๒ โครงสร้างตัวชี้วัด ๓ ระดับ

ตัวชี้วัดของแผนจัดเป็น ๓ ระดับที่เชื่อมโยงกันตามตรรกะของแผนที่ยุทธศาสตร์ในบทที่ ๒ ดังตารางที่ ๕๑

**ตารางที่ ๕๑** โครงสร้างตัวชี้วัดของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓ ระดับ

| ระดับ | ชื่อ | จำนวนโดยประมาณ | สิ่งที่วัด | ผู้ใช้หลัก | ความถี่ในการรายงาน | ที่มาในแผน |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ระดับที่ ๑ | ตัวชี้วัดหลักของแผน (People Scorecard) | ๑๔ ตัว | ผลลัพธ์ระดับเป้าประสงค์ G๑ ถึง G๕ | ผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน และกรมบัญชีกลาง | รายครึ่งปีและรายปี (ตัวชี้วัดจากระบบข้อมูลรายไตรมาส) | บทที่ ๖ ตารางที่ ๕๒ |
| ระดับที่ ๒ | ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ | ๔๔ ตัว (ตัวชี้วัดนำและตาม) | ความก้าวหน้าของกลยุทธ์และผลลัพธ์รายยุทธศาสตร์ | กลไกกำกับด้านคน (People Board) และหัวหน้าสายงาน | รายไตรมาส | บทที่ ๔ ตารางที่ ๓๕ ๓๗ ๓๙ ๔๑ และ ๔๓ |
| ระดับที่ ๓ | ตัวชี้วัดระดับโครงการ | ตามจำนวนโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี | ผลผลิต คุณภาพ เวลา และต้นทุนของแต่ละโครงการ พร้อมเกณฑ์ด่านตรวจ | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและผู้รับผิดชอบโครงการ | รายเดือนหรือรายไตรมาส | ส่วนที่ ๓ แผนปฏิบัติการประจำปี |




**รูปที่ ๓๕** โครงสร้างตัวชี้วัดของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓ ระดับ ผู้ใช้ และความถี่ในการรายงาน

ตัวชี้วัดระดับที่ ๑ คัดเลือกจากตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ตามเกณฑ์ว่าต้องสะท้อนเป้าประสงค์โดยตรง มีค่าฐานหรือสามารถจัดเก็บได้ภายในปีแรก อ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในช่วงแผน และเข้าใจได้โดยผู้ที่ไม่ใช่นักทรัพยากรบุคคล

### ๖.๓ ตัวชี้วัดหลักของแผนและเป้าหมายรายปี

ตัวชี้วัดหลักของแผน ๑๔ ตัว จำแนกตามเป้าประสงค์ ๕ ประการ พร้อมค่าฐานและเป้าหมายรายปี แสดงในตารางที่ ๕๒ ค่าเป้าหมายสอดคล้องกับตารางที่ ๒๓ ๒๕ และตารางตัวชี้วัดรายยุทธศาสตร์ในบทที่ ๔

**ตารางที่ ๕๒** ตัวชี้วัดหลักของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล (People Scorecard) ค่าฐาน และเป้าหมาย พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓

| ลำดับ | ตัวชี้วัดหลัก | เป้าประสงค์ | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ๑. | ร้อยละของตำแหน่งวิกฤตที่มีผู้สืบทอดพร้อม | G๑ | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | กำหนดค่าฐาน | ≥ ๕๐ | ≥ ๗๕ | ≥ ๙๐ |
| ๒. | ร้อยละของบุคลากรที่มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพชัดเจน | G๑ | ตาม | ๒๘.๘ | ๓๕ | ๔๕ | ๕๕ | ≥ ๖๕ |
| ๓. | ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าปริมาณงานอยู่ในระดับเหมาะสม | G๑ | ตาม | ๓๕.๖ | ๔๐ | ๔๘ | ๕๕ | ≥ ๖๐ |
| ๔. | อัตราการลาออกโดยสมัครใจต่อปี | G๒ | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ไม่สูงกว่าค่าฐาน | ≤ ๑๕ | ≤ ๑๒ | ≤ ๑๐ |
| ๕. | ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) | G๒ | ตาม | −๔๕.๘ | ≥ −๒๕ | ≥ −๑๐ | ≥ ๐ | ≥ +๑๐ |
| ๖. | ร้อยละของบุคลากรที่พอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม | G๒ | ตาม | ๑๘.๖ | ๒๕ | ๓๕ | ๔๕ | ≥ ๕๐ |
| ๗. | ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าระบบประเมินสะท้อนผลงานจริง | G๓ | ตาม | ๓๐.๕ | ๔๕ | ๕๕ | ๖๕ | ≥ ๗๕ |

| ลำดับ | ตัวชี้วัดหลัก | เป้าประสงค์ | ประเภท | ค่าฐาน ๒๕๖๙ | ๒๕๗๐ | ๒๕๗๑ | ๒๕๗๒ | ๒๕๗๓ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ๘. | ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าผู้ทุ่มเทได้รับการตอบแทนแตกต่างจากผู้เพิกเฉยต่องาน | G๓ | ตาม | ๒๕.๔ | ๔๐ | ๕๐ | ๖๐ | ≥ ๗๐ |
| ๙. | ร้อยละของหัวหน้างานที่ผ่านมาตรฐานการบริหารคนทั้ง ๖ ข้อ | G๓ | นำ | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ๖๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ | ๑๐๐ |
| ๑๐. | คะแนนตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมบัญชีกลาง | G๓ | ตาม | ๔.๔๔๗๕ (ปี ๒๕๖๗) | ≥ ๔.๓ | ≥ ๔.๔ | ≥ ๔.๕ | ≥ ๔.๕ |
| ๑๑. | ร้อยละของบุคลากรที่บรรลุระดับสมรรถนะหลักที่คาดหวังตามตำแหน่ง | G๔ | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | กำหนดค่าฐาน | ≥ ๖๐ | ≥ ๗๕ | ≥ ๙๐ |
| ๑๒. | ร้อยละของการพัฒนาที่ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าถูกนำไปใช้ในงานภายใน ๙๐ วัน | G๔ | ตาม | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | กำหนดค่าฐาน | ≥ ๖๐ | ≥ ๖๕ | ≥ ๗๐ |
| ๑๓. | ความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลบุคคลในระบบสารสนเทศ | G๕ | นำ | จัดเก็บปี ๒๕๗๐ | ≥ ๙๐ | ≥ ๙๕ | ≥ ๙๘ | ≥ ๙๘ |
| ๑๔. | ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าทุกกลุ่มและทุกรุ่นได้รับการปฏิบัติและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม | G๕ | ตาม | ๓๓.๙ | ๔๒ | ๕๒ | ๖๒ | ≥ ๗๐ |

ตัวชี้วัดคู่ตรวจสอบตามหลักการข้อที่สี่ กำหนดดังนี้ ตัวชี้วัดที่ ๔ อัตราการลาออกอ่านคู่กับตัวชี้วัดที่ ๕ และร้อยละของบุคลากรที่ตั้งใจอยู่ต่ออย่างน้อย ๒ ปี (ค่าฐาน ๕๔.๒) เพื่อไม่ให้การลาออกที่ลดลงเพราะภาวะตลาดแรงงานถูกตีความเป็นความสำเร็จ ตัวชี้วัดที่ ๗ และ ๘ อ่านคู่กับการ

กระจายผลประเมินหลังการปรับเทียบ เพื่อไม่ให้การรับรู้ความเป็นธรรมดีขึ้นเพราะทุกคนได้คะแนนสูงเท่ากัน ตัวชี้วัดที่ ๙ อ่านคู่กับผลการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อไม่ให้การผ่านมาตรฐานเป็นเพียงหลักฐานเอกสาร และตัวชี้วัดที่ ๑๒ อ่านคู่กับชั่วโมงการพัฒนา เพื่อไม่ให้การนำไปใช้สูงเพราะจัดการพัฒนาน้อยลง

### ๖.๔ พจนานุกรมตัวชี้วัดหลัก

พจนานุกรมตัวชี้วัดกำหนดนิยาม สูตรคำนวณ แหล่งข้อมูล ความถี่ และผู้รับผิดชอบของตัวชี้วัดหลักทั้ง ๑๔ ตัว เพื่อให้การวัดสอดคล้องกันตลอดช่วงแผนและตรวจสอบได้ ดังตารางที่ ๕๓ สำหรับตัวชี้วัดจากแบบสำรวจ "เห็นด้วย" หมายถึงผู้ตอบที่เลือกระดับเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งบนมาตรวัด ๕ ระดับ และผลสำรวจจะถือว่าใช้ได้เมื่ออัตราการตอบไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๕ ของบุคลากรทั้งหมด

**ตารางที่ ๕๓** พจนานุกรมตัวชี้วัดหลักของแผน

| ลำดับ | นิยามและสูตรคำนวณ | แหล่งข้อมูลและความถี่ | ผู้รับผิดชอบ | หมายเหตุการวัด |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | จำนวนตำแหน่งวิกฤตที่มีผู้สืบทอดอย่างน้อยหนึ่งคนในระดับพร้อมทันทีหรือพร้อมภายใน ๑ ปี หารด้วยจำนวนตำแหน่งวิกฤตทั้งหมด คูณ ๑๐๐ | บันทึกการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งของกลไกกำกับด้าน คน ปีละครั้ง | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและหัวหน้าสายงาน | ตำแหน่งวิกฤตและระดับความพร้อมกำหนดตามเกณฑ์ในบทที่ ๕ ข้อ ๕.๕ |
| ๒. | ร้อยละของผู้ตอบที่เห็นด้วยกับข้อคำถาม “ข้าพเจ้ามองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนในองค์กรนี้” | แบบสำรวจความผูกพันประจำปี เดือนมิถุนายน | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | ข้อคำถามและมาตรวัดเดียวกับปี ๒๕๖๙ |
| ๓. | ร้อยละของผู้ตอบที่เห็นด้วยกับข้อคำถาม “ปริมาณงานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบอยู่ในระดับที่เหมาะสม” | แบบสำรวจความผูกพันประจำปี | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | รายงานจำแนกรายหน่วยงานเพื่อระบุจุดที่ภาระงานกระจุก |
| ๔. | จำนวนบุคลากรที่ลาออกโดยสมัครใจในปีงบประมาณ หารด้วยจำนวนบุคลากรเฉลี่ยของปี คูณ ๑๐๐ โดยไม่นับการเกษียณ การสิ้นสุดสัญญาที่องค์กรเป็นผู้ตัดสินใจ และการให้ออก | ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล รายไตรมาส (รายงานแบบสะสมและปรับเป็นรายปี) | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | จำแนกตามอายุงาน หน่วยงาน สถานะการจ้าง และสาเหตุจากการสัมภาษณ์เมื่อลาออก |
| ๕. | ร้อยละของผู้ตอบที่ให้คะแนน ๙ ถึง ๑๐ ลบด้วยร้อยละของผู้ตอบที่ให้คะแนน ๐ ถึง ๖ ในข้อคำถาม "ท่านมีแนวโน้มจะแนะนำกองทุนให้เป็นที่ทำงาน | แบบสำรวจความผูกพันประจำปี และการสำรวจชีพจรองค์กรรายไตรมาส | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | ค่าอยู่ระหว่าง −๑๐๐ ถึง +๑๐๐ |

| ลำดับ | นิยามและสูตรคำนวณ | แหล่งข้อมูลและความถี่ | ผู้รับผิดชอบ | หมายเหตุการวัด |
|---|---|---|---|---|
| | แก่เพื่อนหรือคนรู้จักมากน้อยเพียงใด" (มาตรวัด ๐ ถึง ๑๐) | | | |
| ๖. | ร้อยละของผู้ตอบที่เห็นด้วยกับข้อคำถาม “โดยรวมข้าพเจ้าพอใจกับความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ” | แบบสำรวจความผูกพันประจำปี | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | อ่านคู่กับข้อคำถามด้านความสามารถแข่งขันของค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบสนองความจำเป็น |
| ๗. | ร้อยละของผู้ตอบที่เห็นด้วยกับข้อคำถาม “ระบบประเมินผลสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้” | แบบสำรวจความผูกพันประจำปี | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | อ่านคู่กับการกระจายผลประเมินหลังการปรับเทียบ |
| ๘. | ร้อยละของผู้ตอบที่เห็นด้วยกับข้อคำถาม “ผู้ที่ทุ่มเททำงานได้รับการตอบแทนที่แตกต่างจากผู้ที่เพิกเฉยต่องาน” | แบบสำรวจความผูกพันประจำปี | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | ตัวชี้วัดแกนของการจำแนกผลงาน |
| ๙. | จำนวนหัวหน้างานขึ้นไปที่มีหลักฐานผ่านพฤติกรรมขั้นต่ำครบ ๖ ข้อตามตารางที่ ๓๐ หารด้วยจำนวนหัวหน้างานขึ้นไปทั้งหมด คูณ ๑๐๐ | ระบบบริหารผลงาน การประเมิน ๓๖๐ องศา และบันทึกการปรับเทียบ ปีละครั้ง | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | ผ่านหมายถึงผ่านทุกข้อ ไม่นับผ่านบางข้อ |
| ๑๐. | ระดับคะแนนตัวชี้วัดที่ ๕.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามผลการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปีบัญชี (คะแนนเต็ม ๕) | รายงานผลการประเมินของกรมบัญชีกลาง ปีละครั้ง | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกับงานแผนและประเมินผล | รายงานคะแนนองค์ประกอบย่อย (ปัจจัยพื้นฐานและการดำเนินงานตามแผน) ควบคู่ |
| ๑๑. | จำนวนบุคลากรที่ได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับที่คาดหวังหรือสูงกว่าในสมรรถนะหลักทั้ง ๔ ประการตามตารางที่ ๒๗ หารด้วยจำนวนบุคลากรที่ได้รับการประเมิน คูณ ๑๐๐ | การประเมินสมรรถนะประจำปีที่ผ่านการปรับเทียบ | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและผู้บังคับบัญชา | ปีแรกใช้เพื่อกำหนดค่าฐาน |
| ๑๒. | จำนวนรายการพัฒนา (การอบรม การสอนงาน การมอบหมายงาน) ที่ผู้บังคับบัญชาประเมินภายใน ๙๐ วันว่าบุคลากรนำไปใช้ในงานอย่างเห็นได้ชัด หารด้วยจำนวนรายการพัฒนาที่ครบกำหนดประเมิน คูณ ๑๐๐ | ระบบพัฒนาบุคลากรรายครึ่งปี | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและผู้บังคับบัญชา | ประยุกต์จากการประเมินระดับพฤติกรรมของ Kirkpatrick |

| ลำดับ | นิยามและสูตรคำนวณ | แหล่งข้อมูลและความถี่ | ผู้รับผิดชอบ | หมายเหตุการวัด |
|---|---|---|---|---|
| ๑๓. | ร้อยละของช่องข้อมูลบังคับตามพจนานุกรมข้อมูลบุคคลที่มีข้อมูลครบและผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง จากการสุ่มตรวจรายไตรมาส | ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล รายไตรมาส | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและกลุ่มงานข้อมูล | ค่าฐานจัดเก็บเมื่อพจนานุกรมข้อมูลแล้วเสร็จ |
| ๑๔. | ร้อยละของผู้ตอบที่เห็นด้วยกับข้อคำถาม “บุคลากรทุกกลุ่มและทุกรุ่นได้รับการปฏิบัติและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม” | แบบสำรวจความผูกพันประจำปี | หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล | รายงานจำแนกตามสถานะการจ้างและอายุงาน |

### ๖.๕ ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์กองทุนฯ และเกณฑ์การกำกับดูแล

ตัวชี้วัดหลักของแผนได้รับการออกแบบให้สนับสนุนตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์กองทุนฯ และตอบสนองต่อเกณฑ์การประเมินของกรมบัญชีกลางและกรอบ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. ดังตารางที่ ๕๔ ซึ่งใช้เป็นหลักฐานความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เมื่อนำแผนเสนอต่อหน่วยงานกำกับดูแล

**ตารางที่ ๕๔** ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดหลักของแผนกับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์กองทุนฯ เกณฑ์กรมบัญชีกลาง และกรอบ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.

| ตัวชี้วัดหลัก | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่สนับสนุน | องค์ประกอบของเกณฑ์กรมบัญชีกลาง ตัวชี้วัดที่ ๕.๒ | มิติ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. |
|---|---|---|---|
| ๑. ผู้สืบทอดตำแหน่งวิกฤต | G๕.๑ ระยะเวลาอนุมัติลดลง (ความต่อเนื่องของงานกลั่นกรอง) และเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๑) | การดำเนินงานตามแผนระยะยาวและ HR Enabler | ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ |
| ๒. เส้นทางความก้าวหน้า<br>๓. ปริมาณงานเหมาะสม | เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๔) เส้นทางความก้าวหน้า และ G๑.๒ การจ่ายสวัสดิการภายใน ๓๐ วัน (กำลังคนเพียงพอในงานบริการ) | คุณภาพแผนระยะยาว | คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน |
| ๔. อัตราการลาออก ๕. eNPS<br>๖. ความคุ้มค่าของค่าตอบแทน | ความพร้อมของกำลังคนสำหรับยุทธศาสตร์ที่ ๑ ถึง ๓ และการดึงดูดผู้เชี่ยวชาญตามยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๔) | HRM และ HR Enabler | ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิต |
| ๗. ระบบประเมินสะท้อนผลงานจริง | G๔.๑ คะแนนกรมบัญชีกลางระดับดี และเป้าประสงค์ | ปัจจัยพื้นฐาน การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่ครอบคลุมตัวชี้วัดและสมรรถนะ และการใช้ | ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล |

| ตัวชี้วัดหลัก | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์กองทุนฯ ที่สนับสนุน | องค์ประกอบของเกณฑ์กรมบัญชีกลาง ตัวชี้วัดที่ ๕.๒ | มิติ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. |
|---|---|---|---|
| ๘. การจำแนกผลงาน<br>๙. มาตรฐานหัวหน้างาน | ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านธรรมาภิบาล | ผลประเมินในค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนา | |
| ๑๐. คะแนนตัวชี้วัด ๕.๒ | G๔.๑ | ทุกองค์ประกอบ | ทุกมิติ |
| ๑๑. สมรรถนะหลักที่คาดหวัง<br>๑๒. การนำการพัฒนาไปใช้ | เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๔) ทักษะดิจิทัล ข้อมูล เศรษฐศาสตร์การกีฬา และการลงทุน | HRD และการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร | ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล |
| ๑๓. ความสมบูรณ์ของข้อมูลบุคคล | เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๓) HRIS ทดแทนตารางคำนวณ และ G๕.๒ คำขอผ่านระบบดิจิทัล | HR Enabler ด้านสารสนเทศ | ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล |
| ๑๔. ความเป็นธรรมระหว่างกลุ่มและรุ่น | เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ (๕) วัฒนธรรมความเสมอภาค และยุทธศาสตร์ที่ ๔ | HRM และ HR Enabler | ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล |

### ๖.๖ กลไกการติดตาม ประเมินผล และรายงาน

การติดตามผลของแผนดำเนินการผ่านกลไก ๕ ระดับที่มีความถี่และผู้รับผลต่างกัน ดังตารางที่ ๕๕ พร้อมกำหนด “สัญญาณเตือน” ที่เมื่อเกิดขึ้นต้องมีการทบทวนมาตรการภายในกรอบเวลาที่กำหนด มิใช่รอรอบรายงานปกติ

**ตารางที่ ๕๕** กลไกการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลของแผน

| กลไก | ความถี่ | เนื้อหาหลัก | ผู้รับผลและการตัดสินใจ |
|---|---|---|---|
| การติดตามโครงการแบบมีด่านตรวจ | รายเดือน | ความก้าวหน้า ผลผลิต ต้นทุน และการผ่านด่านตรวจของแต่ละโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี | หัวหน้างานด้านทรัพยากรบุคคล ตัดสินใจปรับแผนโครงการ |
| การประชุมกลไกกำกับด้านคน (People Board) | รายไตรมาส | ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ทั้ง ๔๔ ตัว กระดานข้อมูลกำลังคน ความเสี่ยงการสูญเสียคน ความพร้อมผู้สืบทอด สัญญาณเตือน และมติที่มีหลักฐาน | ผู้จัดการกองทุน ตัดสินใจด้านทรัพยากร ลำดับความสำคัญ และการยกระดับประเด็นสู่คณะกรรมการ |
| รายงานต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน | รายครึ่งปี | ตัวชี้วัดหลักของแผน ๑๔ ตัวเทียบค่าฐานและเป้าหมาย ความก้าวหน้าของข้อเสนอที่ต้องผ่านเส้นทางอนุมัติ และประเด็นที่ต้องการมติ | คณะกรรมการบริหารกองทุน ให้ความเห็นชอบมาตรการที่อยู่ในอำนาจ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| รายงานผลการดำเนินงานประจำปีและการสำรวจความผูกพัน | รายปี (สำรวจเดือนมิถุนายน รายงานภายในไตรมาสที่ ๔) | ผลลัพธ์ทั้ง ๓ ระดับ ผลสำรวจจำแนกตามหน่วยงาน อายุงาน และสถานะการจ้าง บทเรียน และข้อเสนอปรับแผนปีถัดไป พร้อมสื่อสารต่อบุคลากรว่าได้ดำเนินการอะไรจากเสียงของบุคลากร | ผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน กรมบัญชีกลาง และบุคลากรทุกคน |
| การประเมินผลอิสระและการตรวจสอบความเป็นธรรม | ครั้งเดียวในปี ๒๕๗๓ และการตรวจสอบความเป็นธรรมของระบบผลงานในปี ๒๕๗๑ | การประเมินผลกระทบของแผนต่อการคงอยู่ ความผูกพัน และสมรรถนะ (Benefit Realization) และการตรวจสอบอคติในระบบประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง | คณะกรรมการบริหารกองทุน ใช้กำหนดทิศทางแผนรอบถัดไป |




**รูปที่ ๓๖** ภาพจำลองกระดานข้อมูลกำลังคนสำหรับกลไกกำกับด้านคนและเกณฑ์สัญญาณเตือน ๖ ประการ

สัญญาณเตือนที่กำหนดให้ทบทวนมาตรการภายใน ๓๐ วัน ได้แก่ (๑) อัตราการลาออกโดยสมัครใจแบบปรับเป็นรายปีสูงกว่าค่าฐานเกิน ๓ จุดติดต่อกัน ๒ ไตรมาส หรือมีการลาออกจากตำแหน่งวิกฤต (๒) ดัชนี eNPS จากการสำรวจชีพจรองค์กรลดลงเกิน ๑๐ จุดจากรอบก่อน (๓) ตำแหน่งวิกฤตว่างเกิน ๙๐ วันโดยไม่มีผู้รักษาการที่พร้อม (๔) อัตราการตอบแบบสำรวจต่ำกว่าร้อยละ ๗๕ ซึ่งบ่งชี้ความไม่ไว้วางใจต่อกระบวนการ (๕) การกระจายผลประเมินของหน่วยงานใดกระจุก

ในระดับสูงสุดเกินร้อยละ ๖๐ หลังการปรับเทียบ และ (๖) ข้อเสนอที่ต้องผ่านเส้นทางอนุมัติภายนอกล่าช้ากว่ากำหนดเกิน ๑ ไตรมาส ซึ่งต้องยกระดับสู่ผู้จัดการกองทุนเพื่อประสานหน่วยงานกลางโดยตรง

### ๖.๗ การทบทวนเป้าหมายและเงื่อนไขการปรับแผน

เป้าหมายรายปีในตารางที่ ๕๒ เป็นเป้าหมายเบื้องต้นที่จะได้รับการยืนยันเมื่อข้อมูลฐานครบชุดในไตรมาสที่ ๒ ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ หากค่าฐานที่จัดเก็บได้จริงต่างจากสมมติฐานเกิน ๑๐ จุด ให้ปรับเป้าหมายรายปีโดยคงเป้าหมายปี ๒๕๗๓ ไว้เว้นแต่มีเหตุผลที่กลไกกำกับด้านคนรับรอง แผนได้รับการทบทวนเป็นประจำปีละหนึ่งครั้งในไตรมาสที่ ๔ ก่อนจัดทำแผนปฏิบัติการปีถัดไป และทบทวนเป็นกรณีพิเศษเมื่อเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ได้แก่ กฎหมายจัดตั้งกระทรวงกีฬามีผลบังคับใช้และเปลี่ยนโครงสร้างการกำกับดูแลกองทุนฯ ยุทธศาสตร์กองทุนฯ หรือ ๙ แผนงานได้รับการปรับเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ กรอบอัตรากำลังหรือโครงสร้างค่าตอบแทนได้รับความเห็นชอบต่างจากที่แผนกำหนดไว้ เกณฑ์การประเมินทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลางเปลี่ยนแปลง หรือผลการสำรวจความผูกพันชี้ว่าแก่นปัญหาเปลี่ยนไปจากที่วินิจฉัยไว้ ในทุกกรณี การปรับแผนต้องบันทึกเหตุผลและได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการกองทุน และแจ้งคณะกรรมการบริหารกองทุนในการรายงานรอบถัดไป

### ๖.๘ สรุปสาระสำคัญของส่วนที่ ๒

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้กองทุนฯ เป็นองค์กรที่คนเก่งเลือกร่วมงาน เติบโตได้จริง และภาคภูมิใจ พันธกิจและเป้าประสงค์ ๕ ประการที่มีค่าฐานจากปี ๒๕๖๙ ค่านิยม NSDF ที่แปลงเป็นพฤติกรรมและกลไก กรอบสมรรถนะที่เป็นภาษากลางของระบบ HR ยุทธศาสตร์ ๕ ด้านที่มี ๓๑ กลยุทธ์พร้อมระดับอำนาจและช่วงเวลา แผนกำลังคนและผู้มีศักยภาพสูงที่มีฉากทัศน์ตามอำนาจที่ได้รับ และระบบตัวชี้วัด ๓ ระดับที่มีตัวชี้วัดหลัก ๑๔ ตัว พจนานุกรม และกลไกติดตามผลที่มีสัญญาณเตือน แผนทั้งฉบับตั้งอยู่บนหลักการเดียวคือ แก้ที่แก่นปัญหาซึ่งหลักฐานชี้ว่าอยู่ที่ระบบมิใช่ที่คน ด้วยมาตรการที่ตรงกับระดับอำนาจและเห็นผลได้ตั้งแต่ปีแรก ส่วนที่ ๓ จะแปลงแผนฉบับนี้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ซึ่งเป็น “ปีแห่งการวางรากฐาน” โดยระบุโครงการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ กรอบเวลา ตัวชี้วัดระดับโครงการ และเกณฑ์ด่านตรวจของแต่ละโครงการ

## ส่วนที่ ๓ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ (๑ ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๗๐) เป็นเครื่องมือแปลงแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ สู่การปฏิบัติในปีแรก ซึ่งกำหนดให้เป็น “ปีแห่งการวางรากฐาน” และเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีตามที่กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง ตัวชี้วัดที่ ๕.๒ กำหนดให้ทุนหมุนเวียนต้องจัดทำและดำเนินการให้แล้วเสร็จ แผนฉบับนี้ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) ที่เชื่อมปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ และยึดหลักการบริหารพอร์ตโครงการแบบมีด่านตรวจ (Stage-gate) เพื่อให้ทุกโครงการมีปัญหาที่แก้ เจ้าของ ค่าฐาน และเกณฑ์หยุดหรือขยายที่ชัดเจน บทที่ ๑ นำเสนอภาพรวม ได้แก่ เป้าหมายของปี หลักการจัดชุดโครงการ ชุดโครงการและงบประมาณ แผนที่นำทาง ๑๒ เดือน แผน ๑๒๐ วันแรก กลไกบริหารแผน และความเสี่ยง ส่วนบทที่ ๒ นำเสนอรายละเอียดรายโครงการในรูปแบบเอกสารกำหนดโครงการ

### บทที่ ๑ ภาพรวมแผนปฏิบัติการ

#### ๑.๑ เป้าหมายของปีแห่งการวางรากฐาน

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ต้องบรรลุสองสิ่งพร้อมกันตามข้อสรุปของการวิเคราะห์ช่องว่าง คือ ส่งมอบมาตรการที่ผู้จัดการกองทุนมีอำนาจดำเนินการให้เห็นผลเร็วเพื่อรักษาความเชื่อมั่นของบุคลากรและหยุดวงจรการสูญเสีย และเปิดเส้นทางอนุมัติของมาตรการเชิงโครงสร้างที่ต้องใช้เวลา แผนกำหนดเป้าหมายของปี ๖ ประการ พร้อมนิยามความสำเร็จ (Definition of Done) ณ วันสิ้นปีงบประมาณ ดังตารางที่ ๕๖

**ตารางที่ ๕๖** เป้าหมายของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ปีแห่งการวางรากฐาน และนิยามความสำเร็จ

| รหัส | เป้าหมายของปี | นิยามความสำเร็จ ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๗๐ | ตัวชี้วัดหลักของแผนที่เกี่ยวข้อง |
|---|---|---|---|
| F๑ ค่าฐานครบชุด | กองทุนฯ มีข้อมูลฐานกำลังคน สมรรถนะ ค่าตอบแทนเทียบตลาด และการเคลื่อนไหวของกำลังคนครบชุดเป็นครั้งแรก | ข้อมูลฐานตามตารางที่ ๔๕ ครบทุกหมวด บุคลากรทุกคนได้รับการประเมินสมรรถนะตั้งต้น พจนานุกรมข้อมูลบุคคลประกาศใช้ และผลการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนแล้วเสร็จ | ตัวชี้วัดที่ ๑ ๑๑ ๑๓ |
| F๒ ระบบผลงานที่จำแนกได้ | ระบบบริหารผลงานรอบใหม่บังคับใช้ครบสองรอบประเมิน | บุคลากรร้อยละ ๗๐ มีเป้าหมายที่ถ่ายทอดจากคำรับรองของหน่วยงาน มีการปรับเทียบผลประเมินข้ามทีมทั้งสองรอบ กลไกป้องกันระบบ | ตัวชี้วัดที่ ๗ ๘ ๙ ๑๐ |

| รหัส | เป้าหมายของปี | นิยามความสำเร็จ ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๗๐ | ตัวชี้วัดหลักของแผนที่เกี่ยวข้อง |
|---|---|---|---|
| | | อุปถัมภ์ประกาศใช้ และหัวหน้างานร้อยละ ๖๐ ผ่านมาตรฐานการบริหารคน | |
| F๓ มาตรการรักษาคนที่สัมผัสได้ | บุคลากรได้รับมาตรการรักษาคนที่ไม่เป็นตัวเงินและระบบรับฟังเสียงที่ทำงานจริงภายในไตรมาสแรก | ระบบยอมรับผลงานดำเนินการครบ ๔ รอบ การสำรวจชีพจรองค์กรครบ ๔ รอบพร้อมการสื่อสารกลับ eNPS ไม่ต่ำกว่า –๒๕ และอัตราการลาออกโดยสมัครใจไม่สูงกว่าค่าฐาน | ตัวชี้วัดที่ ๔ ๕ ๖ |
| F๔ เส้นทางอนุมัติเปิดครบ | ข้อเสนอเชิงโครงสร้างที่ต้องใช้อำนาจภายนอกถูกยื่นครบภายในปี | ข้อเสนอชุดสวัสดิการใหม่ยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ยื่นต่อคณะกรรมการและหารือกรมบัญชีกลาง และร่างเส้นทางความก้าวหน้าพร้อมข้อเสนอเพดานตำแหน่งแล้วเสร็จ | ตัวชี้วัดที่ ๒ ๖ |
| F๕ การสร้างสมรรถนะเริ่มต้นจริง | บุคลากรได้รับการพัฒนาตามเส้นทางการเรียนรู้ที่ตรงบทบาทใหม่ | ชั่วโมงการพัฒนาเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงต่อคน โครงการเร่งสร้างสมรรถนะรุ่นที่ ๑ แล้วเสร็จ บุคลากรร้อยละ ๕๐ ผ่านความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับผู้ปฏิบัติ และหน่วยงาน HR ดำเนินงานแกนเองได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ | ตัวชี้วัดที่ ๑๑ ๑๒ |
| F๖ รากฐานข้อมูลและกลไกกำกับ | กลไกกำกับด้านคนทำงานเป็นระบบและระบบข้อมูลพร้อมขยายในปีถัดไป | กลไกกำกับด้านคนประชุมครบ ๔ ครั้งพร้อมบันทึกมติ กระดานข้อมูลกำลังคนขั้นต่ำใช้งานจริง แบบออกแบบระบบสารสนเทศ HR ผ่านด่านตรวจข้อมูลและกระบวนงาน และการเตรียมความพร้อม PDPA แล้วเสร็จ | ตัวชี้วัดที่ ๑๓ |

### ๑.๒ หลักการจัดชุดโครงการปีแรก

ชุดโครงการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จัดตามลำดับความสำคัญ ๔ กลุ่มที่กำหนดในส่วนที่ ๑ ตารางที่ ๒๑ กล่าวคือ กลุ่มที่ ๑ โครงการผลกระทบสูงที่ดำเนินการได้เองทันที ได้รับงบประมาณและกำลังคนเป็นลำดับแรก กลุ่มที่ ๒ โครงการที่เปิดเส้นทางอนุมัติภายนอก ต้องเริ่มในไตรมาสแรกเพื่อให้ยื่นข้อเสนอได้ภายในปี กลุ่มที่ ๓ โครงการวางรากฐานสมรรถนะที่ต้องสะสมหลายปี เริ่มในปีนี้ด้วยการประเมินตั้งต้นและรุ่นแรก และกลุ่มที่ ๔ โครงการสนับสนุนที่ยังไม่ผ่านด่านตรวจข้อมูลและกระบวนงาน เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศเต็มรูปแบบและปัญญาประดิษฐ์ในงาน HR ถูกเลื่อนไปปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑ โดยปีนี้ทำเฉพาะการออกแบบและกรณีใช้งานขั้นต่ำ

หลักการเพิ่มเติมมี ๔ ประการ ประการที่หนึ่ง “ทำน้อยเรื่องแต่ทำให้สำเร็จ” ชุดโครงการมี ๑๕ โครงการที่ผ่านการรวมโครงการเล็กเข้าด้วยกันเพื่อให้หน่วยงาน HR ซึ่งมีกำลังคนจำกัดบริหารได้จริง ประการที่สอง สัดส่วนการจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณโครงการ และงานจ้างทุกรายการต้องมีการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรเป็นผลผลิตบังคับ ประการที่สาม ทุกโครงการมีเจ้าของที่เป็นผู้บริหารสายงาน มิใช่หน่วยงาน HR เพียงลำพัง เพื่อให้

หัวหน้าสายงานเป็นเจ้าของผลลัพธ์ด้านคนตั้งแต่ปีแรก และประการที่สี่ โครงการทั้งหมดต้องผ่านด่านตรวจตามข้อ ๑.๖ ก่อนใช้งบประมาณในแต่ละขั้น

**๑.๓ ชุดโครงการและงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐**

แผนปฏิบัติการประกอบด้วยโครงการ ๑๕ โครงการ ภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน กรอบวงเงินงบประมาณโครงการรวม ๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท (หกล้านบาทถ้วน) ไม่รวมค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นรายจ่ายประจำซึ่งจะเสนอแยกตามเส้นทางอนุมัติ ดังตารางที่ ๕๗

**ตารางที่ ๕๗** ชุดโครงการตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

| รหัส | ชื่อโครงการ | ยุทธศาสตร์ HR | กลุ่มความสำคัญ | เจ้าของโครงการ | งบประมาณ (บาท) | ช่วงดำเนินการ | ผลผลิตหลัก |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AP๗๐-๐๑ | โครงการจัดทำข้อมูลฐานกำลังคนสถาปัตยกรรมตำแหน่งงานและ Job Profile | HR-S๑ | ๓ | หัวหน้างานทรัพยากรบุคคลร่วมกับหัวหน้าสายงานทุกสาย | ๔๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๓ | ข้อมูลฐานกำลังคนครบชุดกลุ่มงานวิชาชีพที่ตรวจสอบแล้ว Job Profile ครบร้อยละ ๘๐ ทะเบียนความเสี่ยงกำลังคน |
| AP๗๐-๐๒ | โครงการออกแบบโครงข่ายความก้าวหน้าและแผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต | HR-S๑ | ๒ และ ๓ | รองผู้จัดการกองทุน | ๓๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๒–๔ | ร่างเส้นทางความก้าวหน้าแนวดิ่งและแนวราบ รายชื่อตำแหน่งวิกฤตและระดับความพร้อมผู้สืบทอด ข้อเสนอเพดานตำแหน่งสายผู้เชี่ยวชาญ |
| AP๗๐-๐๓ | โครงการข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่และทีมภารกิจข้ามสายงานนำร่อง | HR-S๑ | ๒ | ผู้จัดการกองทุน | ๑๕๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๒–๔ | ฉากทัศน์กำลังคน ๔ ปี ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนและหารือกรมบัญชีกลาง ทีมภารกิจนำ |

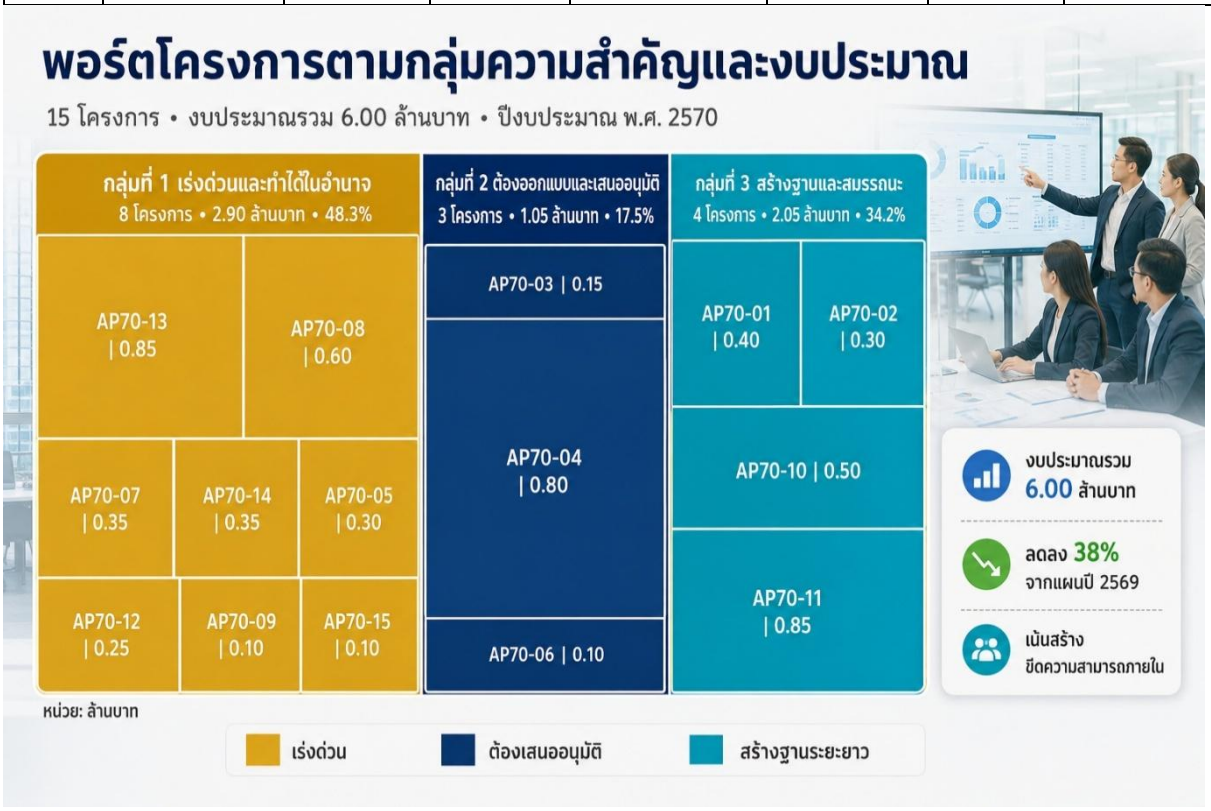
| รหัส | ชื่อโครงการ | ยุทธศาสตร์ HR | กลุ่มความสำคัญ | เจ้าของโครงการ | งบประมาณ (บาท) | ช่วงดำเนินการ | ผลผลิตหลัก |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | ร่อง ๒ ทีมพร้อมผลงาน |
| AP๗๐-๐๔ | โครงการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนและออกแบบกรอบผลตอบแทนรวม | HR-S๒ | ๒ | ผู้จัดการกองทุนโดยคณะทำงานปฏิรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการ | ๘๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๓ | รายงานเปรียบเทียบค่าตอบแทนและช่องว่างรายกลุ่มงาน การวิเคราะห์ความสามารถรับภาระทางการเงิน กรอบผลตอบแทนรวมฉบับร่าง |
| AP๗๐-๐๕ | โครงการมาตรการรักษาคนทันที ระบบยอมรับผลงานและข้อเสนอคุณค่าการทำงาน | HR-S๒ | ๑ | ผู้จัดการกองทุน | ๓๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๔ | ระบบยอมรับผลงานรายไตรมาส มาตรการลดภาระงานที่ไม่เพิ่มคุณค่า ความยืดหยุ่นในการทำงานเท่าที่ระเบียบเปิดช่องข้อเสนอคุณค่าการทำงานและสื่อสาร |
| AP๗๐-๐๖ | โครงการข้อเสนอชุดสวัสดิการใหม่และสวัสดิการแบบยืดหยุ่น | HR-S๒ | ๒ | คณะทำงานปฏิรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการ | ๑๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๓–๔ | ข้อเสนอชุดสวัสดิการพร้อมประมาณการต้นทุนและผลตอบแทน ยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในไตรมาสที่ ๔ |
| AP๗๐-๐๗ | โครงการสถาปัตยกรรมผลงานและการปรับเทียบผลประเมินข้ามทีม | HR-S๓ | ๑ | ผู้จัดการกองทุน | ๓๕๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๔ | คำรับรองการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป้าหมายรายบุคคลที่ลงนามร่วมกัน เกณฑ์และ |

| รหัส | ชื่อโครงการ | ยุทธศาสตร์ HR | กลุ่มความสำคัญ | เจ้าของโครงการ | งบประมาณ (บาท) | ช่วงดำเนินการ | ผลผลิตหลัก |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ คณะกรรมการปรับเทียบและผลการปรับเทียบ ๒ รอบ กระบวนการจัดการผลงานต่ำ |
| AP๗๐-๐๘ | โครงการมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาผู้นำ | HR-S๓ | ๑ | รองผู้จัดการกองทุน | ๖๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๔ | มาตรฐาน ๖ ข้อประกาศใช้ หัวหน้างานทุกคนผ่านการอบรม การประเมิน ๓๖๐ องศาครั้งแรก โครงการพัฒนาผู้นำ ๓ ระดับรุ่นที่ ๑ |
| AP๗๐-๐๙ | โครงการกลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์และความโปร่งใสด้านคน | HR-S๓ | ๑ | ผู้จัดการกองทุนร่วมกับนิติกร | ๑๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๒ | เกณฑ์สรรหาเลื่อนตำแหน่งและให้รางวัลที่เผยแพร่ล่วงหน้า ระเบียบกรรมการหลายฝ่ายและการแจ้งผลประโยชน์ทับซ้อน ช่องทางร้องเรียนและทบทวนที่เป็นอิสระ |
| AP๗๐-๑๐ | โครงการประเมินสมรรถนะตั้งต้นและเส้นทางการเรียนรู้ตามกลุ่มงานวิชาชีพ | HR-S๔ | ๓ | หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล | ๕๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๔ | เครื่องมือประเมินสมรรถนะ ผลประเมินตั้งต้นครบทุกคน แผนที่ช่องว่างเส้นทางการ |

| รหัส | ชื่อโครงการ | ยุทธศาสตร์ HR | กลุ่มความสำคัญ | เจ้าของโครงการ | งบประมาณ (บาท) | ช่วงดำเนินการ | ผลผลิตหลัก |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | เรียนรู้ ๗ กลุ่มงาน แผนพัฒนารายบุคคลแบบใหม่ และระบบวัดการนำไปใช้ในงาน |
| AP๗๐-๑๑ | โครงการเร่งสร้างสมรรถนะนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑ และความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ | HR-S๔ | ๓ | รองผู้จัดการกองทุน ร่วมกับสถาบันการศึกษาเครือข่าย | ๘๕๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๒–๔ | กลุ่มเรียนรู้เข้มข้นด้านการลงทุน สัญญาผลสัมฤทธิ์เศรษฐศาสตร์การกีฬา และ M&E จำนวน ๑ รุ่น ผู้เชี่ยวชาญประจำองค์กรระยะสั้น หลักสูตรดิจิทัลและ AI สำหรับทุกคน แนวปฏิบัติการใช้ AI |
| AP๗๐-๑๒ | โครงการยกระดับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ | HR-S๔ | ๑ | ผู้จัดการกองทุน | ๒๕๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๔ | บุคลากร HR ผ่านการพัฒนาด้านการวิเคราะห์กำลังคนและการออกแบบผลตอบแทนรวม นักวิเคราะห์กำลังคน ๑ อัตรา (มอบหมายหรือสรรหา) คลังความรู้และคู่มือปฏิบัติงาน HR ข้อกำหนดการถ่ายทอดความรู้ในงานจ้างทุกรายการ |
| AP๗๐-๑๓ | โครงการพจนานุกรม | HR-S๕ | ๑ | หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล | ๘๕๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๔ | พจนานุกรมข้อมูลบุคคลและ |

| รหัส | ชื่อโครงการ | ยุทธศาสตร์ HR | กลุ่มความสำคัญ | เจ้าของโครงการ | งบประมาณ (บาท) | ช่วงดำเนินการ | ผลผลิตหลัก |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ข้อมูลบุคคลธรรมาภิบาล ข้อมูล และการออกแบบระบบสารสนเทศ HR ขั้นต่ำ | | | ร่วมกับกลุ่มงานข้อมูลและดิจิทัล | | | เจ้าของข้อมูล การเตรียมความพร้อม PDPA แบบออกแบบกระบวนงานและระบบขั้นต่ำที่ผ่านด่านตรวจกระดานข้อมูลกำลังคนขั้นต่ำ และการทดสอบกรณีใช้งานแรก |
| AP๗๐-๑๔ | โครงการระบบรับฟังเสียงบุคลากร สุขภาวะ และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง | HR-S๕ | ๑ | ผู้จัดการกองทุน | ๓๕๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๔ | การสำรวจชีพจรองค์กร ๔ รอบ การสำรวจความผูกพันประจำปี การสัมภาษณ์เมื่อลาออกและเพื่อรักษาคน แผนตอบสนองและการสื่อสารกลับ โครงการสุขภาวะ และการฝังพฤติกรรมตามค่านิยมในกลไก HR |
| AP๗๐-๑๕ | โครงการกลไกกำกับด้านคน แผนความต่อเนื่องด้านบุคลากร และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง | HR-S๕ (ข้ามยุทธศาสตร์) | ๑ | ผู้จัดการกองทุน | ๑๐๐,๐๐๐ | ไตรมาสที่ ๑–๔ | คำสั่งจัดตั้งกลไกกำกับด้านคน แผนที่อำนาจอนุมัติที่ยืนยันแล้ว แผนความต่อเนื่องสำหรับช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง แผนสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และรายงานความก้าวหน้า |

| รหัส | ชื่อโครงการ | ยุทธศาสตร์ HR | กลุ่มความสำคัญ | เจ้าของโครงการ | งบประมาณ (บาท) | ช่วงดำเนินการ | ผลผลิตหลัก |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | รายไตรมาสต่อบุคลากร |
| **รวม** | **๑๕ โครงการ** | | | | **๖,๐๐๐,๐๐๐** | | |




**รูปที่ ๓๗** โครงการ ๑๕ โครงการตามแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จำแนกตามกลุ่มความสำคัญและสัดส่วนงบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณจำแนกตามยุทธศาสตร์ ได้แก่ HR-S๑ จำนวน ๘๕๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๑๔.๒) HR-S๒ จำนวน ๑,๒๐๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๒๐.๐) HR-S๓ จำนวน ๑,๐๕๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๑๗.๕) HR-S๔ จำนวน ๑,๖๐๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๒๖.๗) และ HR-S๕ จำนวน ๑,๓๐๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๒๑.๗) และจำแนกตามกลุ่มความสำคัญ ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๒,๙๐๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๔๘.๓) กลุ่มที่ ๒ จำนวน ๑,๐๕๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๑๗.๕) และกลุ่มที่ ๓ จำนวน ๒,๐๕๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๓๔.๒) สัดส่วนการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาภายนอกประมาณ ๒,๓๐๐,๐๐๐ บาท (ร้อยละ ๓๘) โดยกระจุกในงานที่ต้องการความเป็นอิสระหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ การเปรียบเทียบค่าตอบแทน การพัฒนาผู้นำ กลุ่มเรียนรู้เข้มข้นกับสถาบันการศึกษา และการออกแบบระบบสารสนเทศ เมื่อเทียบกับแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ซึ่งมีงบประมาณ ๙,๗๐๐,๐๐๐ บาทและเป็นการจ้างที่ปรึกษาทั้งหมด แผนฉบับนี้ใช้

งบประมาณน้อยลงร้อยละ ๓๘ และย้ายน้ำหนักไปสู่มาตรการที่บุคลากรสัมผัสได้และการสร้างขีดความสามารถภายใน

### ๑.๔ แผนที่นำทาง ๑๒ เดือน

**ตารางที่ ๕๘** แผนที่นำทางการดำเนินงานรายไตรมาส ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

| ไตรมาส | จุดเน้น | เหตุการณ์สำคัญ (Milestones) | โครงการที่เริ่มหรือส่งมอบ | การตัดสินใจที่ต้องการ |
|---|---|---|---|---|
| ไตรมาสที่ ๑ (ตุลาคม–ธันวาคม ๒๕๖๙) | เริ่มต้นและส่งสัญญาณการเปลี่ยนแปลง | จัดตั้งกลไกกำกับด้านคนและยืนยันแผนที่อำนาจ ประกาศมาตรฐานหัวหน้างานและกลไกความโปร่งใส ตั้งเป้าหมายรายบุคคลรอบที่ ๑ ภายในเดือนตุลาคม เปิดระบบยอมรับผลงานและการสำรวจชีพจรองค์กรครั้งที่ ๑ เริ่มชำระบัญชีตำแหน่งและออกแบบเครื่องมือประเมินสมรรถนะ จัดจ้างการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทน | เริ่ม AP๗๐-๐๑ ๐๔ ๐๕ ๐๗ ๐๘ ๐๙ ๑๐ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ | ผู้จัดการกองทุนอนุมัติคำสั่งกลไกกำกับด้านคน เกณฑ์ประเมินผลรอบใหม่ และองค์กรอ้างอิงในการเปรียบเทียบค่าตอบแทน |
| ไตรมาสที่ ๒ (มกราคม–มีนาคม ๒๕๗๐) | สร้างค่าฐานและบังคับใช้ระบบผลงาน | ข้อมูลฐานกำลังคนฉบับที่ ๑ การประเมินสมรรถนะตั้งต้นครบทุกคน พจนานุกรมข้อมูลบุคคล การปรับเทียบผลประเมินรอบที่ ๑ (มีนาคม) ระบุตำแหน่งวิกฤต เริ่มทีมภารกิจนำร่อง ๒ ทีม เริ่มโครงการพัฒนาผู้นำและกลุ่มเรียนรู้เข้มข้นรุ่นที่ ๑ ตัดสินใจแนวทางระบบสารสนเทศ HR | เริ่ม AP๗๐-๐๒ ๐๓ ๑๑ ส่งมอบค่าฐานจาก AP๗๐-๐๑ ๑๐ ๑๓ | กลไกกำกับด้านคนรับรองรายชื่อตำแหน่งวิกฤต ผลการปรับเทียบ และแนวทางระบบสารสนเทศ (ปรับปรุงระบบเดิมหรือพัฒนาใหม่) |
| ไตรมาสที่ ๓ (เมษายน–มิถุนายน ๒๕๗๐) | ออกแบบโครงสร้างและวัดผลกลางปี | Job Profile ครบร้อยละ ๘๐ ร่างเส้นทางความก้าวหน้า กรอบผลตอบแทนรวมฉบับร่างและรายงานเปรียบเทียบค่าตอบแทน เส้นทางการเรียนรู้ ๗ กลุ่มงานเปิดใช้ กระดานข้อมูลกำลังคนขั้นต่ำ การสำรวจความผูกพันประจำปี (มิถุนายน) และการประเมินความสามารถรับภาระทางการเงินของสวัสดิการใหม่ | ส่งมอบ AP๗๐-๐๔ เริ่ม AP๗๐-๐๖ ส่งมอบบางส่วนของ AP๗๐-๐๑ ๐๒ ๑๐ ๑๓ | ผู้จัดการกองทุนเห็นชอบกรอบผลตอบแทนรวมฉบับร่างและร่างเส้นทางความก้าวหน้าเพื่อจัดทำข้อเสนอ |
| ไตรมาสที่ ๔ (กรกฎาคม– | ยื่นข้อเสนอและปิดรอบปี | ยื่นข้อเสนอชุดสวัสดิการต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน ยื่นข้อเสนอกรอบอัตรากำลังและหารือ | ส่งมอบ AP๗๐-๐๒ ๐๓ ๐๖ และ | คณะกรรมการบริหารกองทุนพิจารณาข้อเสนอสวัสดิการ |

| ไตรมาส | จุดเน้น | เหตุการณ์สำคัญ (Milestones) | โครงการที่เริ่มหรือส่งมอบ | การตัดสินใจที่ต้องการ |
|---|---|---|---|---|
| กันยายน ๒๕๗๐) | | กรมบัญชีกลาง การประเมินผลรอบที่ ๒ พร้อมการปรับเทียบ (กันยายน) การประเมินมาตรฐานหัวหน้างานครั้งแรก รายงานผลประจำปีเทียบค่าฐาน แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑ และการตัดสินใจด่านตรวจสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศเต็มรูปแบบ | ปิดโครงการทั้งหมด | และกรอบอัตรากำลังกลไกกำกับด้านคนอนุมัติแผนปี ๒๕๗๑ และงบประมาณตามด่านตรวจ |




**รูปที่ ๓๘** แผนที่นำทางการดำเนินงานรายไตรมาสของแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

### ๑.๕ แผน ๑๒๐ วันแรก

ความสำเร็จของปีแห่งการวางรากฐานถูกกำหนดในสี่เดือนแรก เนื่องจากการตั้งเป้าหมายรายบุคคลรอบที่ ๑ ต้องแล้วเสร็จในเดือนตุลาคม และมาตรการรักษาคนต้องเห็นผลก่อนที่ความคาดหวังของบุคลากรจะเปลี่ยนเป็นความผิดหวัง แผน ๑๒๐ วันแรกกำหนดกิจกรรมและหลักฐานเสร็จงานเป็นรายช่วง ๓๐ วัน ดังตารางที่ ๕๙

**ตารางที่ ๕๙** แผน ๑๒๐ วันแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

| ช่วงเวลา | กิจกรรมสำคัญ | หลักฐานเสร็จงาน |
|---|---|---|
| วันที่ ๑–๓๐ (ตุลาคม ๒๕๖๙) | ผู้จัดการกองทุนแถลงทิศทางแผนต่อบุคลากรทั้งองค์กร แต่งตั้งกลไกกำกับด้านคนและเจ้าของโครงการทั้ง ๑๕ โครงการ ยืนยันแผนที่อำนาจกับนิติกรและฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ ถ่ายทอดคำรับรองการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายรายบุคคลและลงนามร่วมกันครบทุกคน ประกาศมาตรฐานหัวหน้างานและเกณฑ์ความโปร่งใส เปิดระบบยอมรับผลงานรอบแรก จัดทำบัญชีข้อมูลบุคคลที่มีอยู่และข้อกำหนดการจ้างการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทน | คำสั่งแต่งตั้ง แผนที่อำนาจที่ลงนาม เป้าหมายรายบุคคลครบร้อยละ ๑๐๐ ประกาศมาตรฐานและเกณฑ์ บันทึกการแถลงและช่องทางถามตอบ |
| วันที่ ๓๑–๖๐ (พฤศจิกายน ๒๕๖๙) | สัมภาษณ์ภาระงานและบัญชีบริการรายตำแหน่ง ชำระบัญชีตำแหน่งให้ตรงกันทุกระบบ ออกแบบเครื่องมือประเมินสมรรถนะและพจนานุกรมข้อมูลบุคคลฉบับร่าง อบรมหัวหน้างานเรื่องมาตรฐานการบริหารคนและการสนทนาผลงาน เริ่มการสัมภาษณ์เพื่อรักษาคนสำหรับตำแหน่งวิกฤตเบื้องต้นและกลุ่มอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปี | ข้อมูลฐานกำลังคนฉบับ ๐.๘ เครื่องมือประเมินสมรรถนะ พจนานุกรมข้อมูลฉบับร่าง บันทึกการอบรมและการสัมภาษณ์เพื่อรักษาคน |
| วันที่ ๖๑–๙๐ (ธันวาคม ๒๕๖๙) | ประชุมกลไกกำกับด้านคนครั้งที่ ๑ ทบทวนข้อมูลฐานและความเสี่ยงการสูญเสียคน การสำรวจชีพจรองค์กรครั้งที่ ๑ และการสื่อสารกลับ ตรวจสอบกลุ่มงานวิชาชีพกับงานจริงในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ออกแบบตรรกะระบบผลงานสำหรับการปรับเทียบ กำหนดทีมภารกิจนำร่อง ๒ ทีม และกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลตาม PDPA | บันทึกมติกลไกกำกับด้านคน รายงานชีพจรองค์กรและการตอบสนอง กลุ่มงานวิชาชีพฉบับตรวจสอบแล้ว กฎบัตรทีมภารกิจนำร่อง |
| วันที่ ๙๑–๑๒๐ (มกราคม ๒๕๗๐) | เริ่มการประเมินสมรรถนะตั้งต้น เริ่มโครงการพัฒนาผู้นำและกลุ่มเรียนรู้เข้มข้นรุ่นที่ ๑ เริ่มทีมภารกิจนำร่อง เปิดกระดานข้อมูลกำลังคนขั้นต่ำสำหรับผู้บริหาร รายงานความก้าวหน้า ๑๒๐ วันต่อบุคลากรและผู้จัดการกองทุน และยืนยันเป้าหมายรายปีของตัวชี้วัดที่มีค่าฐานแล้ว | รายงาน ๑๒๐ วัน กระดานข้อมูลขั้นต่ำที่ใช้งานได้ ตารางค่าฐานที่ยืนยันแล้ว แผนการใช้จ่ายงบประมาณตามด่านตรวจของแต่ละโครงการ |




**รูปที่ ๓๙** แผน ๑๒๐ วันแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

### ๑.๖ กลไกบริหารแผนปฏิบัติการ ด่านตรวจ และการรายงาน

การบริหารแผนปฏิบัติการอยู่ภายใต้ผู้จัดการกองทุนในฐานะผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง กลไกกำกับด้านคนในฐานะผู้กำกับพอร์ตโครงการรายไตรมาส หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในฐานะสำนักงานบริหารโครงการที่ติดตามความก้าวหน้ารายเดือนและจัดทำทะเบียนความเสี่ยง และเจ้าของโครงการที่รับผิดชอบผลผลิตและการใช้งบประมาณ ทุกโครงการต้องผ่านด่านตรวจ ๕ ด่านก่อนใช้งบประมาณในแต่ละขั้น ดังตารางที่ ๖๐ การรายงานผลดำเนินการตามกลไกในส่วนที่ ๒ บทที่ ๖ ได้แก่ รายเดือนต่อหัวหน้างานทรัพยากรบุคคล รายไตรมาสต่อกลไกกำกับด้านคน รายครึ่งปีต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน และรายปีต่อกรมบัญชีกลางและบุคลากร โดยเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการคือร้อยละ ๑๐๐ ของโครงการส่งมอบผลผลิตหลักภายในปีงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับระดับคะแนนสูงสุดขององค์ประกอบการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในเกณฑ์กรมบัญชีกลาง

**ตารางที่ ๖๐** ด่านตรวจ (Stage-gate) สำหรับโครงการตามแผนปฏิบัติการ

| ด่านตรวจ | คำถามหลัก | หลักฐานที่ต้องผ่าน | ผู้ตัดสิน |
|---|---|---|---|
| ด่านที่ ๐ ปัญหา | โครงการแก้ปัญหาอะไร ของใคร มีเจ้าของและค่าฐานหรือไม่ | เอกสารกำหนดโครงการที่ระบุช่องว่างจากตารางที่ ๒๐ เจ้าของค่าฐาน และผลลัพธ์ที่คาดหวัง | หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ด่านที่ ๑ อำนาจและความเป็นธรรม | กองทุนฯ มีอำนาจดำเนินการหรือไม่ มีผลกระทบต่อความเป็นธรรมและช่องทางทบทวนหรือไม่ | ความเห็นของนิติกรตามแผนที่อำนาจ การประเมินผลกระทบต่อกลุ่มบุคลากรต่าง ๆ และช่องทางร้องเรียน | กลไกกำกับด้านคน |
| ด่านที่ ๒ ข้อมูลและกระบวนงาน | ข้อมูล เจ้าของข้อมูล คุณภาพ และการคุ้มครองพร้อมหรือไม่ กระบวนงานถูกออกแบบก่อนระบบหรือไม่ | พจนานุกรมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แผนผังกระบวนงาน และการประเมินผลกระทบด้านข้อมูลส่วนบุคคล | กลไกกำกับด้านคน |
| ด่านที่ ๓ นำร่อง | ผลนำร่องแสดงการยอมรับ การนำไปใช้ และต้นทุนตลอดอายุที่ยอมรับได้หรือไม่ | รายงานนำร่องที่มีตัวชี้วัดการยอมรับ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการหรือบริการ และประมาณการต้นทุนตลอดอายุ | กลไกกำกับด้านคน |
| ด่านที่ ๔ ขยายหรือหยุด | ประโยชน์สูงกว่าต้นทุนและความเสี่ยงหรือไม่ ควรขยาย ปรับ หรือหยุด | การประเมินประโยชน์เทียบต้นทุน บทเรียน และข้อเสนอสำหรับปีถัดไป | ผู้จัดการกองทุน |

### ๑.๗ ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการและมาตรการรองรับ

ความเสี่ยงสำคัญของแผนปฏิบัติการปีแรกมี ๗ ประการ ประการที่หนึ่ง หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลมีกำลังคนไม่เพียงพอต่อการบริหาร ๑๕ โครงการพร้อมงานประจำ มาตรการรองรับคือมอบหมายนักวิเคราะห์กำลังคนตั้งแต่ไตรมาสแรก กำหนดเจ้าของโครงการเป็นผู้บริหารสายงานและจัดลำดับให้โครงการกลุ่มที่ ๑ ได้กำลังคนก่อน ประการที่สอง แผนปฏิบัติการต้องได้รับความเห็นชอบก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๙ เพื่อให้กิจกรรมเดือนตุลาคมเริ่มได้ มาตรการรองรับคือเสนอผู้จัดการกองทุนและคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๙ และเตรียมกิจกรรมที่ไม่ใช้งบประมาณให้เริ่มได้ทันที ประการที่สาม กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกอาจใช้เวลานาน มาตรการรองรับคือจัดทำข้อกำหนดการจ้างของโครงการที่ ๐๔ ๐๘ และ ๑๑ ให้พร้อมในเดือนตุลาคม และใช้ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่ทำข้อตกลงได้เร็วกว่า ประการที่สี่ การปรับเทียบผลประเมินและการจำแนกผลงานอาจเผชิญแรงต้านจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มาตรการรองรับคือใช้ปีแรกเพื่อการพัฒนาโดยยังไม่เชื่อมผลตอบแทนเต็มรูปแบบ อบรมหัวหน้างานก่อน และสื่อสารเกณฑ์ล่วงหน้า ประการที่ห้า ข้อเสนอเชิงโครงสร้างอาจถูกชะลอในช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง มาตรการรองรับคือยื่นข้อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในปีตามกำหนด และดำเนินฉากทัศน์ ก ของแผนกำลังคนโดยไม่รอ ประการที่หก การจัดเก็บและใช้ข้อมูลบุคคลมากขึ้นเพิ่มความเสี่ยงด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มาตรการรองรับคือกำหนดสิทธิการเข้าถึงและการประเมินผลกระทบด้านข้อมูลส่วนบุคคลตั้งแต่ด่านตรวจที่ ๒ และประการที่เจ็ด ความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ผ่านแผนหลายฉบับ มาตรการรองรับคือการสื่อสารความก้าวหน้าที่ซื่อตรงรายไตรมาส การแสดงผลจากเสียงของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม และการยอมรับเมื่อมาตรการใดล่าช้า

## บทที่ ๒ รายละเอียดแผนปฏิบัติการรายโครงการ

รายละเอียดโครงการทั้ง ๑๕ โครงการจัดทำในรูปแบบเอกสารกำหนดโครงการ (Project Charter) ที่ระบุยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่รองรับ ช่องว่างที่ตอบสนองตามตารางที่ ๒๐ ระดับอำนาจดำเนินการตามแผนที่อำนาจ เจ้าของโครงการ ผลผลิตหลัก เป้าหมายที่ท้าทายซึ่งเป็นนิยามความสำเร็จของโครงการ กิจกรรมพร้อมกรอบเวลาและงบประมาณรายกิจกรรม ตัวชี้วัดระดับโครงการพร้อมวิธีวัด และด่านตรวจที่ต้องผ่านก่อนใช้งบประมาณในแต่ละขั้น ตัวชี้วัดระดับโครงการเป็นตัวชี้วัดผลผลิตและคุณภาพที่ป้อนสู่ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดหลักของแผน มิได้ใช้แทนกัน โครงการนำเสนอเรียงตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ (HR-S๑) การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบองค์กร

### โครงการที่ ๑ AP๗๐-๐๑ โครงการจัดทำข้อมูลฐานกำลังคน สถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน และ Job Profile

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๑.๑ และ ๑.๒ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๑ อัตรากำลังและโครงสร้าง และมิติที่ ๘ ค่าฐานและข้อมูล กลุ่มความสำคัญที่ ๓ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน เจ้าของโครงการ หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล ผู้ร่วมรับผิดชอบ หัวหน้าสายงานทุกสาย กลุ่มงานข้อมูลและดิจิทัล และงานการเงินและบัญชี งบประมาณ ๔๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง มิถุนายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้สร้างข้อมูลฐานกำลังคนชุดแรกของกองทุนฯ ซึ่งเป็นรากฐานของแผนทั้งฉบับ ปัญหาที่แก้คือกองทุนฯ ไม่มีข้อมูลภาระงานจริง ตำแหน่งวิกฤต และสถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน ทำให้การกระจายงานไม่สมดุล (บุคลากรร้อยละ ๓๓.๙ เห็นว่าปริมาณงานไม่เหมาะสม) การมอบหมายงานนอกคำบรรยายลักษณะงานเป็นเรื่องปกติ และข้อเสนอกรอบอัตรากำลังที่ผ่านมาไม่มีหลักฐานรองรับ

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) บัญชีตำแหน่งที่ตรงกันทุกระบบพร้อมสถานะการจ้างและอายุงาน (๒) บัญชีบริการและภาระงานรายตำแหน่ง (๓) กลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่มที่ตรวจสอบกับงานจริง (๔) Job Profile ทุกตำแหน่งที่ระบุคุณค่าที่สร้าง สมรรถนะ และระดับที่คาดหวัง (๕) RACI แยกบทบาท Funder และ Operator ร่วมกับ กกท. และ (๖) ทะเบียนความเสี่ยงด้านกำลังคน

**เป้าหมายที่ท้าทาย** บัญชีตำแหน่งตรงกันทุกระบบภายในไตรมาสที่ ๑ ข้อมูลภาระงานครบทุกตำแหน่งภายในไตรมาสที่ ๒ Job Profile ครบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในไตรมาสที่ ๓ และครบร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสที่ ๑ ของปี ๒๕๗๑ โดยบุคลากร HR สามารถปรับปรุงข้อมูลได้เองโดยไม่พึ่งที่ปรึกษา

**ตารางที่ ๖๑** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๑

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | ชำระบัญชีตำแหน่งให้ตรงกันระหว่างทะเบียนบุคคล งานการเงิน และคำสั่งแต่งตั้ง และจัดทำโครงสร้างข้อมูลตามพจนานุกรมข้อมูลบุคคล (ร่วมกับ AP๗๐-๑๓) | ตุลาคม–พฤศจิกายน ๒๕๖๙ | หน่วยงาน HR และงานการเงิน | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๒. | จ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อสัมภาษณ์ภาระงานรายตำแหน่ง จัดทำบัญชีบริการ และถ่ายทอดวิธีการแก่บุคลากร HR | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–กุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๒๐๐,๐๐๐ |
| ๓. | ประชุมเชิงปฏิบัติการตรวจสอบกลุ่มงานวิชาชีพ ๗ กลุ่มกับงานจริงร่วมกับหัวหน้าสายงานและตัวแทนบุคลากร | ธันวาคม ๒๕๖๙ | หน่วยงาน HR และหัวหน้าสายงาน | ๕๐,๐๐๐ |
| ๔. | จัดทำ Job Profile ทุกตำแหน่งด้วยแม่แบบเดียวกัน โดยหัวหน้าสายงานเป็นผู้ร่างและผู้เชี่ยวชาญตรวจทานคุณภาพ | กุมภาพันธ์–มิถุนายน ๒๕๗๐ | หัวหน้าสายงานและหน่วยงาน HR | ๘๐,๐๐๐ |
| ๕. | จัดทำทะเบียนความเสี่ยงด้านกำลังคนและส่งข้อมูลตำแหน่งวิกฤตเบื้องต้นให้ AP๗๐-๐๒ | กุมภาพันธ์–มีนาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๖. | ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำ RACI แยกบทบาท Funder และ Operator ร่วมกับผู้แทน กกท. | เมษายน–พฤษภาคม ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและหัวหน้าสายงาน | ๔๐,๐๐๐ |
| ๗. | จัดทำรายงานข้อมูลฐานกำลังคนฉบับสมบูรณ์ เครื่องมือปรับปรุงข้อมูล และส่งมอบให้ AP๗๐-๐๓ และกลไกกำกับด้านคน | มิถุนายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๓๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๔๐๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๖๒** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๑

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| ร้อยละของตำแหน่งที่บัญชีตำแหน่งตรงกันทุกระบบ | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสที่ ๑ | การตรวจสอบเทียบกันสามระบบ | ครั้งเดียวและทบทวนรายไตรมาส |
| ร้อยละของตำแหน่งที่มีข้อมูลภาระงานและบัญชีบริการ | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสที่ ๒ | รายงานการวิเคราะห์ภาระงาน | ไตรมาสที่ ๒ |
| ร้อยละของตำแหน่งที่มี Job Profile พร้อมระดับสมรรถนะ | ร้อยละ ๘๐ ภายในไตรมาสที่ ๓ | ระบบสารสนเทศ HR | รายไตรมาส |

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| ทะเบียนความเสี่ยงด้านกำลังคนและ RACI ได้รับการรับรอง | รับรองโดยกลไกกำกับด้านคนภายในไตรมาสที่ ๓ | บันทึกมติ | ครั้งเดียว |
| จำนวนบุคลากร HR ที่สามารถดำเนินการวิเคราะห์ภาระงานได้เอง หลังการถ่ายทอด | ไม่น้อยกว่า ๒ คน | การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและชิ้นงาน | ไตรมาสที่ ๒ |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๒ ข้อมูลและกระบวนงาน ก่อนเริ่มกิจกรรมที่ ๔ โดยพจนานุกรมข้อมูลจาก AP๗๐-๑๓ ต้องพร้อมอย่างน้อยในส่วนข้อมูลตำแหน่ง ความเสี่ยงหลักคือหัวหน้าสายงานไม่มีเวลาจัดทำ Job Profile มาตรการรองรับคือกำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติงานของหัวหน้าสายงานและจัดเวลาทำงานร่วมกันเป็นรอบ

## โครงการที่ ๒ AP๗๐-๐๒ โครงการออกแบบโครงข่ายความก้าวหน้าและแผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๑.๔ และ ๑.๖ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๔ เส้นทางความก้าวหน้าและการสืบทอดตำแหน่ง กลุ่มความสำคัญที่ ๒ และ ๓ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุนสำหรับการออกแบบและแผนสืบทอด และคณะกรรมการ กกท. กับกระทรวงการคลังสำหรับเพดานตำแหน่ง เจ้าของโครงการ รองผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR นิติกร และหัวหน้าสายงาน งบประมาณ ๓๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา มกราคม ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้ออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าที่บุคลากรมองเห็นอนาคตได้จริง และวางแผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤตบนฐานความเสี่ยงและสมรรถนะ ปัญหาที่แก้คือบุคลากรเพียงร้อยละ ๒๘.๘ มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน โครงสร้างตำแหน่งแบบราบไม่มีเส้นทางผู้เชี่ยวชาญ และแผนสืบทอดตำแหน่งเดิมเน้นการทดแทนระยะสั้นโดยไม่มีการระบุตำแหน่งวิกฤตบนฐานความเสี่ยง

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) เกณฑ์และรายชื่อตำแหน่งวิกฤตพร้อมระดับความพร้อมของผู้สืบทอด (๒) ร่างโครงข่ายความก้าวหน้าแนวดิ่งและแนวราบครอบคลุม ๗ กลุ่มงาน รวมเส้นทางผู้เชี่ยวชาญคู่ขนาน และเกณฑ์เลื่อนตำแหน่งที่ผูกกับสมรรถนะและผลงาน (๓) ข้อเสนอปรับระดับตำแหน่งและเพดานสำหรับสายผู้เชี่ยวชาญพร้อมการวิเคราะห์ทางกฎหมาย (๔) แผนพัฒนาผู้สืบทอดรายตำแหน่ง และ (๕) ชุดเครื่องมือจัดเก็บความรู้ของตำแหน่งวิกฤต

**เป้าหมายที่ท้าทาย** รายชื่อตำแหน่งวิกฤตได้รับการรับรองภายในไตรมาสที่ ๒ ค่าฐานความพร้อมผู้สืบทอดจัดเก็บภายในไตรมาสที่ ๓ ร่างเส้นทางความก้าวหน้าผ่านการรับฟังความคิดเห็นบุคลากรและ

ได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการกองทุนภายในไตรมาสที่ ๔ เพื่อประกาศใช้ต้นปี ๒๕๗๑ และตำแหน่งวิกฤตทุกตำแหน่งมีการจัดเก็บความรู้และผู้รับผิดชอบสำรองภายในสิ้นปี

**ตารางที่ ๖๓** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๒

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | กำหนดเกณฑ์ตำแหน่งวิกฤต ๓ มิติ ประเมินร่วมกับหัวหน้าสายงาน และเสนอกลไกกำกับด้านคนรับรอง | มกราคม–มีนาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และหัวหน้าสายงาน | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๒. | ประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดโดยใช้ผลประเมินสมรรถนะตั้งต้นจาก AP๗๐-๑๐ และจัดทำค่าฐาน | เมษายน–มิถุนายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๓. | ออกแบบโครงข่ายความก้าวหน้าและเส้นทางผู้เชี่ยวชาญคู่ขนานโดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบเส้นทางอาชีพสนับสนุนและถ่ายทอดวิธีการ | เมษายน–กรกฎาคม ๒๕๗๐ | รองผู้จัดการกองทุนและหน่วยงาน HR | ๑๕๐,๐๐๐ |
| ๔. | วิเคราะห์ข้อบังคับ กกท. ฉบับที่ ๑๐ และ ๑๒ ประกาศฯ ๒๕๖๐ และจัดทำข้อเสนอปรับระดับตำแหน่งและเพดานสายผู้เชี่ยวชาญพร้อมทางเลือกทางกฎหมาย | มิถุนายน–สิงหาคม ๒๕๗๐ | นิติกรและหน่วยงาน HR | ๕๐,๐๐๐ |
| ๕. | จัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดรายตำแหน่งวิกฤตและชุดเครื่องมือจัดเก็บความรู้ (คู่มือ บันทึกการตัดสินใจ ผู้รับผิดชอบสำรอง) | กรกฎาคม–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และหัวหน้าสายงาน | ๖๐,๐๐๐ |
| ๖. | รับฟังความคิดเห็นบุคลากรต่อร่างเส้นทางความก้าวหน้าและปรับปรุง | สิงหาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๔๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๓๐๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๖๔** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๒

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| รายชื่อตำแหน่งวิกฤตได้รับการรับรอง | ภายในไตรมาสที่ ๒ | บันทึกมติกลไกกำกับด้านคน | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของตำแหน่งวิกฤตที่มีการประเมินความพร้อมผู้สืบทอดและค่าฐาน | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสที่ ๓ | ทะเบียนแผนสืบทอดตำแหน่ง | ไตรมาสที่ ๓ |
| ร้อยละของกลุ่มงานวิชาชีพที่มีเส้นทางความก้าวหน้าในร่างโครงข่าย | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสที่ ๔ | เอกสารร่างเส้นทางความก้าวหน้า | ไตรมาสที่ ๔ |
| ข้อเสนอปรับระดับตำแหน่งสายผู้เชี่ยวชาญพร้อมยื่น | แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ ๔ | เอกสารข้อเสนอที่ผ่านนิติกร | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของตำแหน่งวิกฤตที่มีการจัดเก็บความรู้และผู้รับผิดชอบสำรอง | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในสิ้นปี | การตรวจสอบเอกสารจัดเก็บความรู้ | ไตรมาสที่ ๔ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมหรือให้ความเห็นต่อร่างเส้นทางความก้าวหน้า | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ | บันทึกการรับฟังความคิดเห็น | ครั้งเดียว |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๑ อำนาจและความเป็นธรรม ก่อนกิจกรรมที่ ๓ เพื่อให้แน่ใจว่าเส้นทางที่ออกแบบไม่สร้างความคาดหวังที่ต้องอาศัยอำนาจภายนอกโดยไม่แจ้งบุคลากร ความเสี่ยงหลักคือการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าก่อนที่เพดานตำแหน่งจะได้รับความเห็นชอบอาจสร้างความผิดหวัง มาตรการรองรับคือแยกสื่อสาร “สิ่งที่ประกาศใช้ได้ทันที” ออกจาก “สิ่งที่อยู่ระหว่างเสนอ” อย่างชัดเจน

## โครงการที่ ๓ AP๗๐-๐๓ โครงการข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่และทีมภารกิจข้ามสายงานนำร่อง

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๑.๒ ๑.๓ และ ๑.๕ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๑ อัตรากำลังและโครงสร้าง กลุ่มความสำคัญที่ ๒ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุนสำหรับทีมภารกิจและเกณฑ์สรรหา คณะกรรมการบริหารกองทุนและกรมบัญชีกลางสำหรับกรอบอัตรากำลัง เจ้าของโครงการ ผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR งานแผนและงบประมาณ งานการเงิน และนิติกร งบประมาณ ๑๕๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ธันวาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้จัดทำข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ที่มีหลักฐานและยื่นตามเส้นทางอนุมัติภายในปี พร้อมทดสอบรูปแบบการทำงานแบบทีมภารกิจข้ามสายงานที่ใช้กำลังคนเดิมให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ ปัญหาที่แก้คือกรอบอัตรากำลังประมาณ ๗๐ อัตราไม่สมดุลกับภารกิจ ข้อเสนอที่ผ่านมาไม่มีข้อมูลภาระงานรองรับ และการทำงานแยกส่วนตามฝ่ายไม่รองรับบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) ทีมภารกิจข้ามสายงานนำร่อง ๒ ทีม ได้แก่ ทีมพอร์ตกีฬาเป้าหมายและสัญญาผลสัมฤทธิ์ และทีมบริการเบ็ดเสร็จผู้ขอทุน (NSDF Clinic) พร้อมกฎบัตร ผลงานส่งมอบและบทเรียน (๒) ฉากทัศน์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน ๔ ปีตามฉากทัศน์ ก และ ข (๓) หลักเกณฑ์การสรรหาบนฐานสมรรถนะและการปรับสถานะการจ้างที่โปร่งใส (๔) ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่พร้อมการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและต้นทุน ยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน และ (๕) บันทึกการหารือกับกรมบัญชีกลาง

**เป้าหมายที่ท้าทาย** ทีมภารกิจนำร่องส่งมอบผลงานที่ใช้จริงในการจัดสรรทุนหรือการบริการอย่างน้อยทีมละ ๑ รายการภายในไตรมาสที่ ๓ ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ และตำแหน่งที่สรรหาใหม่ทุกตำแหน่งในปีนี้ใช้เกณฑ์สมรรถนะและกรรมการหลายฝ่าย

**ตารางที่ ๖๕** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๓

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | จัดทำกฎบัตรทีมภารกิจนำร่อง ๒ ทีม (วัตถุประสงค์ สมาชิกข้ามสายงาน ผู้นำทีม ผลงานส่งมอบ อำนาจตัดสินใจ) และเริ่มดำเนินการ โดยมีผู้ชี้แนะการทำงานแบบคล่องตัวสนับสนุนระยะสั้น | ธันวาคม ๒๕๖๙–กันยายน ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและผู้นำทีม | ๕๐,๐๐๐ |
| ๒. | จัดทำฉากทัศน์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน ๔ ปีจากข้อมูลฐาน AP๗๐-๐๑ และความต้องการตาม ๙ แผนงาน | กุมภาพันธ์–เมษายน ๒๕๗๐ | นักวิเคราะห์กำลังคนและงานแผน | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๓. | ยกร่างหลักเกณฑ์การสรรหาบนฐานสมรรถนะ กรรมการหลายฝ่าย และการปรับสถานะการจ้างที่โปร่งใส พร้อมความเห็นทางกฎหมาย | มีนาคม–มิถุนายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และนิติกร | ๔๐,๐๐๐ |
| ๔. | จัดทำข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ พร้อมการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ต้นทุนบุคลากรรายปี และแหล่งเงินตามมาตรา ๔๒ (๘) | พฤษภาคม–กรกฎาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR งานการเงิน และงานแผน | ๓๐,๐๐๐ |
| ๕. | หารือกรมบัญชีกลางอย่างไม่เป็นทางการเพื่อรับข้อสังเกตก่อนยื่นอย่างเป็นทางการ | กรกฎาคม–สิงหาคม ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและผู้ประสานงานกรมบัญชีกลาง | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๖. | เสนอข้อเสนอกรอบอัตรากำลังต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน | กันยายน ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๗. | ประเมินผลทีมภารกิจนำร่อง ถอดบทเรียน และเสนอรูปแบบการขยายเป็น ๔ ทีมในปี ๒๕๗๑ | กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และผู้นำทีม | ๓๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๑๕๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๖๖** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๓

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| จำนวนทีมภารกิจนำร่องที่มีกฎบัตรและเริ่มดำเนินการ | ๒ ทีมภายในเดือนมกราคม ๒๕๗๐ | กฎบัตรที่ผู้จัดการกองทุนลงนาม | ครั้งเดียว |
| จำนวนผลงานของทีมภารกิจที่ถูกนำไปใช้จริงในการจัดสรรทุนหรือการบริการ | อย่างน้อยทีมละ ๑ รายการภายในไตรมาสที่ ๓ | บันทึกการนำไปใช้และการรับรองโดยผู้จัดการกองทุน | รายไตรมาส |
| ฉากทัศน์กำลังคน ๔ ปีได้รับการรับรอง | รับรองโดยกลไกกำกับด้านคนภายในไตรมาสที่ ๓ | บันทึกมติ | ครั้งเดียว |
| หลักเกณฑ์การสรรหาบนฐานสมรรถนะประกาศใช้ | ภายในไตรมาสที่ ๓ | ประกาศกองทุนฯ | ครั้งเดียว |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ร้อยละของตำแหน่งที่สรรหาใหม่ในปีที่ใช้เกณฑ์สมรรถนะและกรรมการหลายฝ่าย | ร้อยละ ๑๐๐ หลังประกาศใช้ | บันทึกการสรรหา | รายไตรมาส |
| ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังใหม่ยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน | ภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ พร้อมบันทึกการหารือกรมบัญชีกลาง | ระเบียบวาระและบันทึกการหารือ | ครั้งเดียว |

ด่านตรวจและความเสี่ยง ข้อเสนอกรอบอัตรากำลังต้องผ่านด่านที่ ๐ ปัญหาและด่านที่ ๑ อำนาจ โดยมีข้อมูลฐานจาก AP๗๐-๐๑ เป็นหลักฐาน ความเสี่ยงหลักคือทีมภารกิจนำร่องถูกมองว่าเป็นภาระเพิ่มจากงานประจำ มาตรการรองรับคือลดงานประจำของสมาชิกทีมอย่างเป็นทางการและนับผลงานทีมในการประเมินผลรายบุคคล

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (HR-S๒) การปฏิรูปผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน**

**โครงการที่ ๔ AP๗๐-๐๔ โครงการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนและออกแบบกรอบผลตอบแทนรวม**

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๒.๑ และการเตรียมข้อมูลสำหรับ ๒.๓ ๒.๔ และ ๒.๖ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๒ ผลตอบแทนรวมและสวัสดิการ กลุ่มความสำคัญที่ ๒ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน (งานศึกษาที่ไม่ก่อภาระผูกพัน ใช้งบบริหารกองทุนตามมาตรา ๔๒ (๘)) เจ้าของโครงการ ผู้จัดการกองทุน โดยคณะทำงานปฏิรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR งานการเงินและบัญชี และผู้เชี่ยวชาญอิสระด้านค่าตอบแทน งบประมาณ ๘๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้สร้างหลักฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปผลตอบแทนรวมทั้งระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่แผนฉบับก่อนไม่เคยจัดทำ ปัญหาที่แก้คือบุคลากรเพียงร้อยละ ๑๘.๖ พอใจความคุ้มค่าของค่าตอบแทนและสวัสดิการ และร้อยละ ๒๒.๐ เห็นว่าค่าตอบแทนแข่งขันได้ แต่กองทุนฯ ไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบกับตลาดและไม่มีการวิเคราะห์ความเป็นธรรมภายใน จึงไม่สามารถจัดทำข้อเสนอที่มีน้ำหนักต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนและกระทรวงการคลังได้

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) รายงานเปรียบเทียบค่าตอบแทนและสวัสดิการกับองค์กรอ้างอิงที่ตกลงร่วมกับกรมบัญชีกลาง ได้แก่ กกท. ทุนหมุนเวียนและองค์การมหาชนที่มีลักษณะใกล้เคียง และอุตสาหกรรมกีฬา (๒) การวิเคราะห์ช่องว่างค่าตอบแทนรายกลุ่มงานวิชาชีพและความเป็นธรรมภายในระหว่างกลุ่ม รุ่น และสถานะการจ้าง (๓) การวิเคราะห์ความสามารถรับภาระทางการเงินของกองทุนฯ ใน ๓ ระดับของการปรับ (๔) กรอบผลตอบแทนรวมฉบับร่าง ๕ องค์ประกอบ พร้อม

ทางเลือกค่าตอบแทนแปรผันและเกณฑ์เงินรางวัลที่จำแนกผลงาน และ (๕) คู่มือวิธีการและการถ่ายทอดความรู้แก่หน่วยงาน HR

**เป้าหมายที่ท้าทาย** องค์กรอ้างอิงตกลงร่วมกับกรมบัญชีกลางภายในไตรมาสที่ ๑ รายงานเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ความสามารถรับภาระแล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ ๓ กรอบผลตอบแทนรวมฉบับร่างได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการกองทุนภายในไตรมาสที่ ๔ เพื่อใช้จัดทำข้อเสนอสวัสดิการ (AP๗๐-๐๖) และข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือนในปี ๒๕๗๑ และบุคลากร HR อย่างน้อย ๒ คนสามารถปรับปรุงการเปรียบเทียบได้เองในรอบถัดไป

**ตารางที่ ๖๗** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๔

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑ | แต่งตั้งคณะทำงานปฏิรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการ จัดทำข้อกำหนดการจ้าง และกำหนดองค์กรอ้างอิงและวิธีการร่วมกับกรมบัญชีกลาง | ตุลาคม ๒๕๖๙ | ผู้จัดการกองทุนและหน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๒ | จ้างผู้เชี่ยวชาญอิสระด้านค่าตอบแทน ดำเนินการเก็บข้อมูล เปรียบเทียบ วิเคราะห์ช่องว่างรายกลุ่มงาน และวิเคราะห์ความเป็นธรรมภายใน | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–มิถุนายน ๒๕๗๐ | คณะทำงานและผู้เชี่ยวชาญ | ๖๐๐,๐๐๐ |
| ๓ | วิเคราะห์ความสามารถรับภาระทางการเงินของกองทุนฯ ใน ๓ ระดับของการปรับ โดยงานการเงินร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ | พฤษภาคม–มิถุนายน ๒๕๗๐ | งานการเงินและบัญชี | ๕๐,๐๐๐ |
| ๔ | ออกแบบกรอบผลตอบแทนรวม ๕ องค์ประกอบ ทางเลือกค่าตอบแทนแปรผันและเกณฑ์เงินรางวัลที่จำแนกผลงาน | มิถุนายน–กรกฎาคม ๒๕๗๐ | คณะทำงานและผู้เชี่ยวชาญ | รวมในกิจกรรมที่ ๒ |
| ๕ | รับฟังความเห็นผู้บริหาร ตัวแทนบุคลากรทุกสถานะการจ้าง และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ กกท. | กรกฎาคม ๒๕๗๐ | คณะทำงาน | ๕๐,๐๐๐ |
| ๖ | จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ คู่มือวิธีการ การถ่ายทอดความรู้แก่หน่วยงาน HR และสรุปข้อเสนอสำหรับ AP๗๐-๐๖ และข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือนปี ๒๕๗๑ | สิงหาคม–กันยายน ๒๕๗๐ | คณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงาน HR | ๑๐๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๘๐๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๖๘** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๔

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| องค์กรอ้างอิงและวิธีการเปรียบเทียบตกลงร่วมกับกรมบัญชีกลาง | ภายในไตรมาสที่ ๑ | บันทึกการหารือ | ครั้งเดียว |

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| ร้อยละของกลุ่มงานวิชาชีพที่มีการวิเคราะห์ช่องว่างค่าตอบแทน | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสที่ ๓ | รายงานการศึกษา | ไตรมาสที่ ๓ |
| การวิเคราะห์ความสามารถรับภาระทางการเงินได้รับการรับรอง | รับรองโดยกลไกกำกับด้านคนภายในไตรมาสที่ ๓ | บันทึกมติ | ครั้งเดียว |
| กรอบผลตอบแทนรวมฉบับร่างได้รับความเห็นชอบ | ภายในไตรมาสที่ ๔ | บันทึกความเห็นชอบของผู้จัดการกองทุน | ครั้งเดียว |
| จำนวนบุคลากร HR ที่ผ่านการถ่ายทอดวิธีการและสามารถปรับปรุงการเปรียบเทียบได้เอง | ไม่น้อยกว่า ๒ คน | การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ | ไตรมาสที่ ๔ |
| ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้ว่ากองทุนฯ กำลังศึกษาและปรับปรุงผลตอบแทนรวม | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ | การสำรวจชีพจรองค์กร | ไตรมาสที่ ๓ |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๑ อำนาจ ก่อนกิจกรรมที่ ๒ เพื่อยืนยันว่าเป็นงานศึกษาที่ไม่ก่อภาระผูกพัน ความเสี่ยงหลักคือการศึกษาสร้างความคาดหวังว่าค่าตอบแทนจะปรับทันที มาตรการรองรับคือสื่อสารกรอบเวลาของเส้นทางอนุมัติอย่างซื่อตรงตั้งแต่ต้น และดำเนินมาตรการที่ไม่เป็นตัวเงินใน AP๗๐-๐๕ คู่ขนาน

## โครงการที่ ๕ AP๗๐-๐๕ โครงการมาตรการรักษาคนทันที ระบบยอมรับผลงาน และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๒.๒ และ ๒.๕ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๒ และมิติที่ ๙ ความผูกพัน กลุ่มความสำคัญที่ ๑ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน เจ้าของโครงการ ผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR หัวหน้าสายงานทุกสาย และงานสื่อสารองค์กร งบประมาณ ๓๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้ส่งมอบสิ่งที่บุคลากรสัมผัสได้ภายในไตรมาสแรกโดยไม่ต้องรอเส้นทางอนุมัติ เพื่อตัดวงจรการสูญเสียและรักษาความเชื่อมั่นที่บุคลากรร้อยละ ๗๖.๓ มีต่อผู้บริหาร ปัญหาที่แก้คือบุคลากรร้อยละ ๔๗.๕ เห็นว่าความทุ่มเทของตนได้รับการมองเห็น ร้อยละ ๔๒.๔ เห็นว่าองค์กรอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ ร้อยละ ๓๐.๕ รักษาสมดุลชีวิตได้ และร้อยละ ๕๙.๓ คิดจะลาออกในรอบหกเดือน

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) ระบบยอมรับผลงานรายไตรมาสที่มีเกณฑ์ผูกกับผลงานและพฤติกรรมตามค่านิยม พิจารณาโดยกรรมการหลายฝ่าย และให้รางวัลเชิงสัญลักษณ์ โอกาสเรียนรู้ และการมอบหมายงานท้าทาย (๒) มาตรการ “ยกเลิก ลด รวม” งานเอกสารและขั้นตอนที่ไม่เพิ่มคุณค่า (๓) การทดลองความยืดหยุ่นของเวลาและสถานที่ทำงานสำหรับงานที่ไม่ใช่งานบริการหน้างาน เท่าที่ระเบียบเปิดช่อง (๔) เวทีผู้บริหารพบบุคลากรรายไตรมาสและช่องทางถามผู้จัดการกองทุนโดยตรง

เพื่ออธิบายเหตุผลของการตัดสินใจสำคัญ และ (๕) ข้อเสนอคุณค่าการทำงาน (EVP) และสื่อแบรนด์นายจ้างที่ใช้ทั้งภายในและในการสรรหา

**เป้าหมายที่ท้าทาย** ระบบยอมรับผลงานเริ่มรอบแรกภายในเดือนธันวาคม ๒๕๖๙ และบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการอย่างน้อยหนึ่งครั้งภายในปี งานที่ไม่เพิ่มคุณค่าถูกยกเลิกหรือลดอย่างน้อย ๑๐ รายการ ผู้บริหารพบบุคลากรครบ ๔ ครั้ง ข้อเสนอคุณค่าการทำงานประกาศใช้ภายในไตรมาสที่ ๓ และดัชนี eNPS จากการสำรวจประจำปีไม่ต่ำกว่า −๒๕

**ตารางที่ ๖๙** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๕

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | ออกแบบและดำเนินระบบยอมรับผลงานรายไตรมาส (เกณฑ์ กรรมการหลายฝ่าย การเสนอชื่อจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รางวัลเชิงสัญลักษณ์และโอกาสเรียนรู้ พิธีมอบในเวทีผู้บริหารพบบุคลากร) | ตุลาคม ๒๕๖๙–กันยายน ๒๕๗๐ (๔ รอบ) | หน่วยงาน HR และกรรมการยอมรับผลงาน | ๑๒๐,๐๐๐ |
| ๒. | ประชุมเชิงปฏิบัติการรายหน่วยงาน "ยกเลิก ลด รวม" งานที่ไม่เพิ่มคุณค่า และติดตามการดำเนินการ | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–กุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | หัวหน้าสายงานและหน่วยงาน HR | ๓๐,๐๐๐ |
| ๓. | ตรวจสอบระเบียบและทดลองความยืดหยุ่นของเวลาและสถานที่ทำงานในหน่วยงานนำร่อง พร้อมประเมินผลต่อผลงานและสุขภาวะ | มกราคม–มิถุนายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR นิติกร และหัวหน้าสายงานนำร่อง | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๔. | เวทีผู้บริหารพบบุคลากรรายไตรมาสและช่องทางถามผู้จัดการกองทุนโดยตรง พร้อมสรุปคำถามและคำตอบเผยแพร่ | ตุลาคม ๒๕๖๙–กันยายน ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและงานสื่อสารองค์กร | ๒๐,๐๐๐ |
| ๕. | จัดทำข้อเสนอคุณค่าการทำงานผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการกับบุคลากรทุกกลุ่ม ผลิตสื่อภายในและสื่อสำหรับการสรรหา และปรับปรุงหน้าเว็บไซต์ส่วนการรับสมัครงาน | มีนาคม–กรกฎาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และงานสื่อสารองค์กร | ๑๐๐,๐๐๐ |
| ๖. | ประเมินผลมาตรการผ่านการสำรวจชีพจรองค์กรร่วมกับ AP๗๐-๑๔ และถอดบทเรียนเพื่อออกแบบมาตรการปี ๒๕๗๑ | มิถุนายนและกันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๓๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๓๐๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๗๐** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๕

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| จำนวนรอบการยอมรับผลงานที่ดำเนินการ | ๔ รอบ โดยรอบแรกภายในเดือนธันวาคม ๒๕๖๙ | บันทึกการยอมรับผลงาน | รายไตรมาส |
| ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการอย่างน้อยหนึ่งครั้งในปี | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐ | ระบบสารสนเทศ HR | ไตรมาสที่ ๔ |
| จำนวนงานหรือขั้นตอนที่ไม่เพิ่มคุณค่าที่ถูกยกเลิกหรือลด | ไม่น้อยกว่า ๑๐ รายการ | บันทึกการดำเนินการรายหน่วยงาน | ไตรมาสที่ ๒ |
| จำนวนเวทีผู้บริหารพบบุคลากรและสัดส่วนบุคลากรที่เข้าร่วมหรือรับชม | ๔ ครั้ง และไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ | บันทึกการเข้าร่วม | รายไตรมาส |
| ข้อเสนอคุณค่าการทำงานประกาศใช้และถูกใช้ในการสรรหา | ภายในไตรมาสที่ ๓ และใช้ในประกาศรับสมัครทุกตำแหน่งหลังจากนั้น | เอกสาร EVP และประกาศรับสมัคร | ไตรมาสที่ ๓ และ ๔ |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าความทุ่มเทของตนได้รับการมองเห็นจากองค์กร | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๕ (ค่าฐาน ๔๗.๕) | การสำรวจความผูกพันประจำปี เดือนมิถุนายน | รายปี |
| ดัชนีความเต็มใจแนะนำองค์กร (eNPS) | ไม่ต่ำกว่า −๒๕ (ค่าฐาน −๔๕.๘) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |

ด่านตรวจและความเสี่ยง ระบบยอมรับผลงานต้องผ่านด่านที่ ๑ ความเป็นธรรม ก่อนเริ่มรอบแรก โดยมีเกณฑ์ที่เผยแพร่และกรรมการหลายฝ่าย ความเสี่ยงหลักคือการยอมรับผลงานถูกมองว่าเป็นการเอื้อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะทำลายมาตรการแทนที่จะสร้างความผูกพัน มาตรการรองรับคือ เปิดการเสนอชื่อจากเพื่อนร่วมงาน กำหนดสัดส่วนการยอมรับที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานและสถานะการจ้าง และเปิดเผยผลการพิจารณาในภาพรวมทุกรอบ

## โครงการที่ ๖ AP๗๐-๐๖ โครงการข้อเสนอชุดสวัสดิการใหม่และสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๒.๓ และ ๒.๖ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๒ ผลตอบแทนรวมและสวัสดิการ และมิติที่ ๙ ความเป็นธรรมระหว่างกลุ่มและสถานะการจ้าง กลุ่มความสำคัญที่ ๒ ระดับอำนาจ คณะกรรมการบริหารกองทุน โดยอาศัยมาตรา ๔๒ (๘) และประกาศฯ ๒๕๖๐ เจ้าของโครงการ คณะทำงานปฏิรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR งานการเงินและบัญชี นิติกร และฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ งบประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา เมษายน ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้แปลงผลการศึกษาจาก AP๗๐-๐๔ เป็นข้อเสนอชุดสวัสดิการที่พร้อมขอมติคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในปีแรก เพื่อให้สวัสดิการใหม่มีผลในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑ ตามแผนที่นำทาง ปัญหาที่แก้คือบุคลากรเพียงร้อยละ ๒๒.๐ เห็นว่าสวัสดิการตอบสนอง

ความจำเป็นในการดำรงชีวิต ข้อเสนอแนะจากการสำรวจระบุความต้องการสวัสดิการสุขภาพเหนือประกันสังคม การศึกษาบุตร ทุนศึกษาต่อ และหลักประกันหลังเกษียณ และร้อยละ ๓๓.๙ เห็นว่าทุกกลุ่มทุกรุ่นได้รับสวัสดิการอย่างเป็นธรรม โดยแผนสวัสดิการที่ผ่านมาไม่มีค่าฐานและไม่ได้สำรวจความต้องการ

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) ผลสำรวจความต้องการสวัสดิการจำแนกตามช่วงชีวิตและสถานะการจ้าง (๒) ชุดสวัสดิการใหม่และสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่เลือกได้ตามช่วงชีวิต พร้อมหลักเกณฑ์ที่ผสมเกณฑ์ผลงานและสมรรถนะกับอายุงาน และแนวทางลดความเหลื่อมล้ำระหว่างพนักงานกับลูกจ้างเท่าที่กฎหมายเปิดช่อง (๓) ประมาณการต้นทุนและผลตอบแทน ๓ ระดับพร้อมการวิเคราะห์ความสามารถรับภาระทางการเงิน (๔) ความเห็นทางกฎหมายว่าด้วยฐานอำนาจและร่างประกาศหลักเกณฑ์ และ (๕) เอกสารข้อเสนอเพื่อขอมติคณะกรรมการบริหารกองทุน

**เป้าหมายที่ท้าทาย** ข้อเสนอครอบคลุมสวัสดิการที่บุคลากรจัดลำดับความสำคัญสูงสุดอย่างน้อย ๓ รายการ ยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ พร้อมทางเลือกที่แสดงต้นทุนตลอดอายุ และได้รับมติภายในไตรมาสที่ ๑ ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑

**ตารางที่ ๗๑** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๖

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | สำรวจความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญของสวัสดิการจำแนกตามช่วงชีวิตและสถานะการจ้าง | เมษายน–พฤษภาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๒๐,๐๐๐ |
| ๒. | ออกแบบชุดสวัสดิการใหม่และสวัสดิการแบบยืดหยุ่น โดยใช้ผลการศึกษาจาก AP๗๐-๐๔ และทบทวนหลักเกณฑ์ที่อิงอายุงานล้วน | มิถุนายน–กรกฎาคม ๒๕๗๐ | คณะทำงานและหน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๓. | ประมาณการต้นทุนและผลตอบแทน ๓ ระดับ ขอใบเสนอราคาประกันกลุ่มและบริการสุขภาพ และวิเคราะห์ความสามารถรับภาระทางการเงิน | กรกฎาคม ๒๕๗๐ | งานการเงินและบัญชี | ๓๐,๐๐๐ |
| ๔. | ตรวจสอบฐานอำนาจตามประกาศฯ ๒๕๖๐ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง และยกร่างประกาศหลักเกณฑ์สวัสดิการ | กรกฎาคม–สิงหาคม ๒๕๗๐ | นิติกร | ๓๐,๐๐๐ |
| ๕. | รับฟังความคิดเห็นตัวแทนบุคลากรทุกสถานะการจ้างต่อร่างข้อเสนอและปรับปรุง | สิงหาคม ๒๕๗๐ | คณะทำงาน | ๒๐,๐๐๐ |

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๖. | จัดทำเอกสารข้อเสนอและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนผ่านฝ่ายเลขานุการ | กันยายน ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ | ไม่ใช้งบประมาณ |
| **รวม** | | | | **๑๐๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๗๒** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๖

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| อัตราการตอบแบบสำรวจความต้องการสวัสดิการ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕ | บันทึกการสำรวจ | ครั้งเดียว |
| จำนวนรายการสวัสดิการลำดับความสำคัญสูงสุดที่บรรจุในข้อเสนอ | อย่างน้อย ๓ รายการจาก ๕ อันดับแรกของผลสำรวจ | เอกสารข้อเสนอเทียบผลสำรวจ | ครั้งเดียว |
| ประมาณการต้นทุน ๓ ระดับและการวิเคราะห์ความสามารถรับภาระได้รับการรับรอง | รับรองโดยกลไกกำกับด้านคนภายในไตรมาสที่ ๔ | บันทึกมติ | ครั้งเดียว |
| ความเห็นทางกฎหมายว่าด้วยฐานอำนาจและร่างประกาศแล้วเสร็จ | ภายในเดือนสิงหาคม ๒๕๗๐ | เอกสารความเห็นและร่างประกาศ | ครั้งเดียว |
| ข้อเสนอยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน | ภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ | ระเบียบวาระการประชุม | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสื่อสารสาระของข้อเสนอและกรอบเวลา | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ | การสำรวจชีพจรองค์กร | ไตรมาสที่ ๔ |

ด่านตรวจและความเสี่ยง ข้อเสนอต้องผ่านด่านที่ ๑ อำนาจและความเป็นธรรม โดยมีความเห็นทางกฎหมายและการประเมินผลกระทบต่อสิทธิที่ได้รับมาแล้วโดยชอบ ความเสี่ยงหลักคือคณะกรรมการชะลอการพิจารณาเพราะต้นทุนระยะยาวหรือช่วงเปลี่ยนผ่านกระทรวง มาตรการรองรับคือเสนอทางเลือกเป็นระดับที่เริ่มจากรายการต้นทุนต่ำและผลกระทบสูง และผูกข้อเสนอกับเกณฑ์กรมบัญชีกลางด้าน HR Enabler

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ (HR-S๓) การบริหารผลงานที่เป็นธรรมและภาวะผู้นำการบริหารคน**

**โครงการที่ ๗ AP๗๐-๐๗ โครงการสถาปัตยกรรมผลงานและการปรับเทียบผลประเมินข้ามทีม**

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๓.๑ ๓.๒ ๓.๓ และ ๓.๔ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๓ ระบบบริหารผลงานและความเป็นธรรม กลุ่มความสำคัญที่ ๑ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน ภายใต้ข้อบังคับ กกท. ฉบับที่ ๑๒ โดยอนุโลม และคณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับหลักเกณฑ์ใหม่ที่เชื่อมผลตอบแทน เจ้าของโครงการ ผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR หัวหน้าสายงานทุกสาย และนิติกร งบประมาณ ๓๕๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้ปฏิรูประบบบริหารผลงานให้ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ จำแนกผลงานได้จริง และพร้อมเชื่อมกับผลตอบแทนในปี ๒๕๗๑ ตามเกณฑ์กรมบัญชีกลางระดับสูงสุด ปัญหาที่แก้คือการประเมินปีละ ๒ รอบครบร้อยละ ๑๐๐ แต่บุคลากรเพียงร้อยละ ๓๐.๕ เห็นว่าสะท้อนผลงานจริง ร้อยละ ๒๕.๔ เห็นว่าผู้ทุ่มเทได้รับต่างจากผู้เพิกเฉย และร้อยละ ๒๒.๐ เห็นว่าทุกคนรับผิดชอบต่อผลงานเท่าเทียม ซึ่งเป็นแก่นของความไม่เป็นธรรมที่รับรู้

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) คำรับรองการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ถ่ายทอดจากตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของกองทุนฯ และเป้าหมายรายบุคคลที่ลงนามร่วมกัน (๒) เกณฑ์การประเมินรอบใหม่ที่มีน้ำหนักผลสัมฤทธิ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ และสมรรถนะร้อยละ ๒๐ ถึง ๓๐ มาตรวัดที่มีคำอธิบายพฤติกรรม และข้อกำหนดหลักฐาน (๓) คณะกรรมการปรับเทียบผลประเมิน คู่มือ และผลการปรับเทียบ ๒ รอบ (๔) กระบวนการจัดการผลงานต่ำและแผนปรับปรุงผลงานที่เป็นธรรม และ (๕) หลักเกณฑ์เชื่อมผลประเมินกับการเลื่อนเงินเดือน เงินรางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง ที่พร้อมเสนอเพื่อบังคับใช้ปี ๒๕๗๑

**เป้าหมายที่ท้าทาย** บุคลากรร้อยละ ๗๐ มีเป้าหมายที่ถ่ายทอดและลงนามร่วมกันภายในเดือนตุลาคม ๒๕๖๙ และร้อยละ ๑๐๐ ในรอบที่ ๒ ผลการประเมินทั้งสองรอบผ่านการปรับเทียบข้ามทีม โดยไม่มีหน่วยงานใดมีผลประเมินระดับสูงสุดเกินร้อยละ ๖๐ หลังการปรับเทียบ และปัจจัยพื้นฐานด้านการประเมินรายบุคคลตามเกณฑ์กรมบัญชีกลางอยู่ที่ระดับ ๔ ในปีบัญชี ๒๕๗๐

**ตารางที่ ๗๓** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๗

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของกองทุนฯ สู่คำรับรองการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเป้าหมายรายบุคคล และลงนามร่วมกันภายในเดือนแรกของรอบ | ตุลาคม ๒๕๖๙ (รอบที่ ๑) และเมษายน ๒๕๗๐ (รอบที่ ๒) | ผู้จัดการกองทุน หัวหน้าสายงาน และหน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๒. | ออกแบบเกณฑ์การประเมินรอบใหม่ น้ำหนัก มาตรวัดพร้อมคำอธิบายพฤติกรรม ข้อกำหนดหลักฐาน และแบบฟอร์ม โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารผลงานสนับสนุนและถ่ายทอด | ตุลาคม–พฤศจิกายน ๒๕๖๙ | หน่วยงาน HR | ๑๒๐,๐๐๐ |
| ๓. | จัดตั้งคณะกรรมการปรับเทียบผลประเมิน จัดทำคู่มือการปรับเทียบ และอบรมผู้ประเมินทุกคนเรื่องการใช้เกณฑ์หลักฐาน และอคติในการประเมิน | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–กุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๖๐,๐๐๐ |

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๔. | ดำเนินการประเมินรอบที่ ๑ การประชุมปรับเทียบข้ามทีม และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ประเมิน | มีนาคม ๒๕๗๐ | คณะกรรมการปรับเทียบ | ๒๐,๐๐๐ |
| ๕. | ออกแบบกระบวนการจัดการผลงานต่ำ แผนปรับปรุงผลงาน และการใช้ผลประเมินประกอบการต่อสัญญาจ้าง พร้อมความเห็นทางกฎหมาย | กุมภาพันธ์–เมษายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และนิติกร | ๔๐,๐๐๐ |
| ๖. | ยกร่างหลักเกณฑ์เชื่อมผลประเมินกับการเลื่อนเงินเดือน เงินรางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง แยกส่วนที่ผู้จัดการกองทุนดำเนินการได้เองกับส่วนที่ต้องเสนอคณะกรรมการ | พฤษภาคม–สิงหาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และนิติกร | ๓๐,๐๐๐ |
| ๗. | ดำเนินการประเมินรอบที่ ๒ พร้อมการปรับเทียบ ประเมินผลระบบทั้งปี วิเคราะห์การกระจายผลประเมิน และจัดทำหลักฐานสำหรับการประเมินของกรมบัญชีกลาง | กันยายน ๒๕๗๐ | คณะกรรมการปรับเทียบและหน่วยงาน HR | ๘๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๓๕๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๗๔** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๗

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมายรายบุคคลถ่ายทอดจากคำรับรองและลงนามร่วมกันภายในเดือนแรกของรอบ | ร้อยละ ๗๐ รอบที่ ๑ และร้อยละ ๑๐๐ รอบที่ ๒ | ระบบบริหารผลงาน | รายรอบ |
| ร้อยละของผู้ประเมินที่ผ่านการอบรมเกณฑ์และการปรับเทียบ | ร้อยละ ๑๐๐ ก่อนการประเมินรอบที่ ๑ | บันทึกการอบรม | ครั้งเดียว |
| จำนวนรอบการประเมินที่ผ่านการปรับเทียบข้ามทีม | ๒ รอบ | บันทึกการปรับเทียบ | รายรอบ |
| สัดส่วนผลประเมินระดับสูงสุดของแต่ละหน่วยงานหลังการปรับเทียบ | ไม่เกินร้อยละ ๖๐ ในทุกหน่วยงาน | การวิเคราะห์การกระจายผลประเมิน | รายรอบ |
| ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสนทนาผลงานอย่างน้อยรายไตรมาส | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ | บันทึกการสนทนาผลงาน | รายไตรมาส |
| กระบวนการจัดการผลงานต่ำและหลักเกณฑ์เชื่อมผลตอบแทนแล้วเสร็จ | ประกาศใช้กระบวนการภายในไตรมาสที่ ๓ และหลักเกณฑ์พร้อมเสนอภายในไตรมาสที่ ๔ | ประกาศและเอกสารข้อเสนอ | ครั้งเดียว |
| ระดับคะแนนปัจจัยพื้นฐานด้านการประเมินรายบุคคลตามเกณฑ์กรมบัญชีกลาง | ระดับ ๔ ในปีบัญชี ๒๕๗๐ | ผลประเมินกรมบัญชีกลาง | รายปี |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๑ ความเป็นธรรม ก่อนการประเมินรอบที่ ๑ โดยเกณฑ์ต้องเผยแพร่แก่บุคลากรทุกคนล่วงหน้าและมีช่องทางทบทวนตาม AP๗๐-๐๙ ความเสี่ยงหลักคือแรงต้านจากผู้ประเมินที่เคยให้คะแนนกระจุกและความกังวลของบุคลากรว่าการจำแนกจะไม่เป็นธรรม มาตรการรองรับคือใช้ปีแรกเพื่อการพัฒนาโดยยังไม่ผูกผลตอบแทนเต็มรูปแบบ อบรมและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ประเมินรายบุคคล และเปิดเผยการกระจายผลประเมินในภาพรวม

## โครงการที่ ๘ AP๗๐-๐๘ โครงการมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาผู้นำ

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๓.๖ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๗ ภาวะผู้นำและมาตรฐานหัวหน้างาน กลุ่มความสำคัญที่ ๑ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน เจ้าของโครงการ รองผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR และผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไปทุกคน งบประมาณ ๖๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้ทำให้หัวหน้างานทุกคนบริหารคนตามมาตรฐานเดียวกันและพัฒนาผู้นำสามระดับสำหรับการเปลี่ยนผ่าน ปัญหาที่แก้คือผู้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจสูง (ร้อยละ ๗๔.๖ เห็นว่าปฏิบัติด้วยความเคารพและเป็นธรรม) แต่ระบบที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ใช้ ได้แก่ การกระจายงาน การจำแนกผลงาน และการยอมรับผลงาน ได้คะแนนต่ำ ซึ่งเป็นจุดคานงัดที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดต่อการปิดช่องว่าง

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) มาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ๖ ข้อ ประกาศใช้พร้อมคู่มือ (๒) การอบรมเชิงปฏิบัติการหัวหน้างานทุกคน ๓ ชุดหัวข้อ ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การสนทนาผลงาน และการจำแนกผลงาน การกระจายงานและการบริหารภาระงาน และความปลอดภัยทางจิตใจและสุขภาพจิตในที่ทำงาน (๓) โครงการพัฒนาผู้นำ ๓ ระดับรุ่นที่ ๑ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาจริงของการปฏิรูป หัวหน้างานและรองหัวหน้างาน และผู้มีศักยภาพสูง (๔) วงสอนงานเพื่อนร่วมระดับสำหรับหัวหน้างาน และ (๕) การประเมิน ๓๖๐ องศาครั้งแรกที่รวมมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการประเมินมาตรฐานรายบุคคล

**เป้าหมายที่ท้าทาย** หัวหน้างานทุกคนผ่านการอบรมภายในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำเข้าเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของชั่วโมง การประเมิน ๓๖๐ องศาครอบคลุมหัวหน้างานทุกคนภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ และหัวหน้างานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ผ่านมาตรฐานครบ ๖ ข้อในปีแรก โดยการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการสนับสนุนและการรับฟังของผู้บังคับบัญชาไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐

**ตารางที่ ๗๕** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๘

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | ประกาศมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ๖ ข้อ พร้อมคู่มือ หลักฐานที่ใช้ประเมิน และการชี้แจงแก่หัวหน้างานทุกคน | ตุลาคม ๒๕๖๙ | รองผู้จัดการกองทุนและหน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๒. | อบรมเชิงปฏิบัติการหัวหน้างานทุกคน ๓ ชุดหัวข้อ ชุดละ ๑ วัน โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและกรณีศึกษาจากงานจริงของกองทุนฯ | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–กุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๑๕๐,๐๐๐ |
| ๓. | โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงรุ่นที่ ๑ ในรูปแบบการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาจริง ๔ ครั้ง โดยมีโจทย์จากการปฏิรูปกองทุนฯ | มกราคม–สิงหาคม ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและผู้เชี่ยวชาญภายนอก | ๑๒๐,๐๐๐ |
| ๔. | โครงการพัฒนาหัวหน้างานและรองหัวหน้างานรุ่นที่ ๑ จำนวน ๖ วัน ครอบคลุมสมรรถนะผู้นำ ๖ ด้าน พร้อมงานประยุกต์ในหน่วยงาน | กุมภาพันธ์–กรกฎาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และผู้เชี่ยวชาญภายนอก | ๑๕๐,๐๐๐ |
| ๕. | โครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงรุ่นที่ ๑ จำนวน ๔ วัน เน้นการนำโครงการและทีมภารกิจ | มีนาคม–สิงหาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และผู้เชี่ยวชาญภายนอก | ๑๐๐,๐๐๐ |
| ๖. | วงสอนงานเพื่อนร่วมระดับสำหรับหัวหน้างานรายเดือน โดยมีผู้อำนวยการวง | มีนาคม–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๓๐,๐๐๐ |
| ๗. | การประเมิน ๓๖๐ องศาครั้งแรกโดยผู้ประมวลผลอิสระ การให้ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล และสรุปผลการผ่านมาตรฐาน พร้อมแผนพัฒนารายบุคคลของผู้นำ | สิงหาคม–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และผู้ประมวลผลอิสระ | ๕๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๖๐๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๗๖** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๘

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| มาตรฐานการบริหารคนประกาศใช้และชี้แจงแก่หัวหน้างานทุกคน | ภายในเดือนตุลาคม ๒๕๖๙ | ประกาศและบันทึกการชี้แจง | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของหัวหน้างานที่ผ่านการอบรมครบ ๓ ชุดหัวข้อ | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | บันทึกการอบรม | ไตรมาสที่ ๒ |
| ร้อยละการเข้าเรียนของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำแต่ละระดับ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของชั่วโมง | บันทึกการเข้าเรียน | รายรุ่น |
| ร้อยละของหัวหน้างานที่ได้รับการประเมิน ๓๖๐ องศาและข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ | ระบบประเมิน ๓๖๐ องศา | ครั้งเดียว |

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| ร้อยละของหัวหน้างานที่ผ่านมาตรฐานครบ ๖ ข้อ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ในปีแรก | หลักฐานตามตารางที่ ๓๐ | รายปี |
| ร้อยละของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและรับฟัง | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ (ค่าฐาน ๗๑.๒) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าทุกคนในหน่วยงานรับผิดชอบต่อผลงานอย่างเท่าเทียม | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๕ (ค่าฐาน ๒๒.๐) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๒ ข้อมูลและกระบวนงาน ก่อนการประเมิน ๓๖๐ องศา เพื่อกำหนดการไม่ระบุตัวตน (ผู้ประเมินอย่างน้อย ๓ คนต่อหัวหน้างาน) และสิทธิการเข้าถึงผล ความเสี่ยงหลักคือหัวหน้างานที่ไม่ผ่านมาตรฐานรู้สึกถูกตัดสิน มาตรการรองรับคือใช้ผลปีแรกเพื่อการพัฒนา ให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการส่วนตัว และกำหนดให้การผ่านมาตรฐานเป็นเงื่อนไขของการเลื่อนตำแหน่งสายบริหารตั้งแต่ปี ๒๕๗๑

## โครงการที่ ๙ AP๗๐-๐๙ โครงการกลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์และความโปร่งใสด้านคน

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๓.๕ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๓ และมิติที่ ๙ วัฒนธรรมความเป็นธรรม กลุ่มความสำคัญที่ ๑ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน โดยอาศัยหลักคัดเลือกโปร่งใสและข้อห้ามตามประกาศฯ ๒๕๖๐ เจ้าของโครงการ ผู้จัดการกองทุน ร่วมกับนิติกร ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR และงานสื่อสารองค์กร งบประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง มีนาคม ๒๕๗๐ และติดตามผลตลอดปี

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้ทำให้การตัดสินใจสำคัญด้านคนทุกเรื่องมีเกณฑ์ที่เผยแพร่ล่วงหน้า ผ่านกรรมการหลายฝ่าย และมีช่องทางทบทวนที่เป็นอิสระ ปัญหาที่แก้คือบุคลากรเพียงร้อยละ ๓๕.๖ เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลโปร่งใส และร้อยละ ๕๒.๕ เห็นว่าความดีความชอบขึ้นกับผลงานมิใช่ความสัมพันธ์ ข้อเสนอแนะจากการสำรวจระบุการรับรู้เรื่องระบบอุปถัมภ์และการฝากคนโดยตรง ซึ่งการวินิจฉัยเชิงโครงสร้างเตือนว่าหากใช้ค่านิยมเป็นเกณฑ์เลื่อนตำแหน่งโดยไม่มีหลักฐานผลงาน จะซ้ำเติมปัญหานี้

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) หลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลด้านคนที่ยกร่างจากประกาศฯ ๒๕๖๐ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การปรับสถานะการจ้าง และการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง (๒) เกณฑ์ที่เผยแพร่ล่วงหน้าและองค์ประกอบกรรมการหลายฝ่ายสำหรับการตัดสินใจแต่ละประเภท พร้อมแบบแจ้งผลประโยชน์ทับซ้อนของกรรมการ (๓) ช่องทางร้องเรียนและทบทวนที่เป็นอิสระจากหน่วยงาน HR และผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมช่องทางไม่ระบุตัวตน (๔) การเปิดเผยสถิติการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัลในภาพรวมรายครึ่งปี และ (๕) การอบรมกรรมการและผู้บริหารเรื่องอคติและผลประโยชน์ทับซ้อน

**เป้าหมายที่ท้าทาย** หลักเกณฑ์ประกาศใช้ภายในไตรมาสที่ ๑ การตัดสินใจสำคัญด้านคนทุกเรื่องตั้งแต่ไตรมาสที่ ๒ ใช้กรรมการหลายฝ่ายและมีแบบแจ้งผลประโยชน์ทับซ้อนครบ ข้อร้องเรียนทุกเรื่องได้รับการตอบสนองภายใน ๓๐ วัน และการรับรู้ว่าการเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลโปร่งใสเพิ่มเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๕ ในการสำรวจประจำปี

**ตารางที่ ๗๗** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๐๙

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | ทบทวนประกาศฯ ๒๕๖๐ ข้อบังคับ กกท. และแนวปฏิบัติของ ก.พ. ว่าด้วยระบบคุณธรรม และยกร่างหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลด้านคน | ตุลาคม–พฤศจิกายน ๒๕๖๙ | นิติกรและหน่วยงาน HR | ๔๐,๐๐๐ |
| ๒. | ประกาศเกณฑ์การสรรหา เลื่อนตำแหน่ง ให้รางวัล ปรับสถานะการจ้าง และคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง พร้อมองค์ประกอบกรรมการหลายฝ่ายและแบบแจ้งผลประโยชน์ทับซ้อน | ธันวาคม ๒๕๖๙ | ผู้จัดการกองทุน | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๓. | จัดตั้งช่องทางร้องเรียนและทบทวนที่เป็นอิสระ กำหนดกรรมการรับเรื่องที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน HR จัดทำช่องทางไม่ระบุตัวตน และกำหนดกรอบเวลาตอบสนอง | มกราคม ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและนิติกร | ๓๐,๐๐๐ |
| ๔. | อบรมกรรมการและผู้บริหารเรื่องอคติในการตัดสินใจด้านคนและการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน | กุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๓๐,๐๐๐ |
| ๕. | เปิดเผยสถิติการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัลในภาพรวมต่อบุคลากร | มีนาคมและกันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และงานสื่อสารองค์กร | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๖. | ติดตามผลผ่านข้อคำถามในการสำรวจความผูกพันและรายงานข้อร้องเรียนต่อกลไกกำกับด้านคน | มิถุนายนและกันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| รวม | | | | ๑๐๐,๐๐๐ |

**ตารางที่ ๗๘** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๐๙

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| หลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลด้านคนประกาศใช้ | ภายในไตรมาสที่ ๑ | ประกาศกองทุนฯ | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของการตัดสินใจสำคัญด้านคนที่ใช้กรรมการหลายฝ่ายและมีแบบแจ้งผลประโยชน์ทับซ้อนครบ | ร้อยละ ๑๐๐ ตั้งแต่ไตรมาสที่ ๒ | บันทึกการประชุมกรรมการ | รายไตรมาส |

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| ช่องทางร้องเรียนและทบทวนเปิดใช้และร้อยละของเรื่องที่ตอบสนองภายใน ๓๐ วัน | เปิดใช้ภายในไตรมาสที่ ๒ และตอบสนองร้อยละ ๑๐๐ | ทะเบียนข้อร้องเรียน | รายไตรมาส |
| จำนวนครั้งของการเปิดเผยสถิติการตัดสินใจด้านคนในภาพรวม | ๒ ครั้ง | เอกสารเผยแพร่ | รายครึ่งปี |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลโปร่งใส | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๕ (ค่าฐาน ๓๕.๖) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบขึ้นกับผลงานมิใช่ความสัมพันธ์ส่วนตัว | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ (ค่าฐาน ๕๒.๕) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๑ อำนาจ ก่อนประกาศหลักเกณฑ์ เพื่อยืนยันว่าสอดคล้องกับประกาศฯ ๒๕๖๐ และข้อบังคับที่นำมาใช้ ความเสี่ยงหลักคือช่องทางร้องเรียนถูกใช้เป็นเครื่องมือกล่าวหาโดยไม่มีหลักฐาน หรือในทางกลับกันบุคลากรไม่กล้าใช้ มาตรการรองรับคือกำหนดกระบวนการรับเรื่องที่มีการคุ้มครองผู้ร้องเรียนและผู้ถูกร้องเรียนอย่างสมดุล และรายงานสถิติการใช้ช่องทางโดยไม่ระบุตัวบุคคล

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔ (HR-S๔) การสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์**

## โครงการที่ ๑๐ AP๗๐-๑๐ โครงการประเมินสมรรถนะตั้งต้นและเส้นทางการเรียนรู้ตามกลุ่มงานวิชาชีพ

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๔.๑ และ ๔.๒ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๕ สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ และมิติที่ ๖ ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัล กลุ่มความสำคัญที่ ๓ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน เจ้าของโครงการ หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล ผู้ร่วมรับผิดชอบ หัวหน้าสายงานทุกสายและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ งบประมาณ ๕๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้เปลี่ยนสมมติฐานเรื่องช่องว่างสมรรถนะให้เป็นข้อมูลจริงและเปลี่ยนการพัฒนาจากหลักสูตรทั่วไปที่วัดด้วยชั่วโมงเป็นเส้นทางการเรียนรู้ตามบทบาทที่วัดการนำไปใช้ ปัญหาที่แก้คือกองทุนฯ ไม่เคยประเมินสมรรถนะอย่างเป็นทางการ การอบรมที่ผ่านมาเน้นงานประจำ (ร้อยละ ๔๙.๒ เห็นว่าทักษะทันทิศทางใหม่) และไม่มีการวัดผลลัพธ์ของการพัฒนา

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มงาน และความฉลาดรู้ด้านดิจิทัล ที่ยึดหลักฐานพฤติกรรมและชิ้นงาน (๒) ผลการประเมินตั้งต้นของบุคลากรทุกคนที่ผ่านการปรับเทียบ และแผนที่ช่องว่างรายบุคคลและรายกลุ่มงาน (๓) เส้นทางการเรียนรู้ ๗ กลุ่มงานแบบ ๗๐-๒๐-๑๐ พร้อมรายการทางเลือกการพัฒนาและแม่แบบแผนพัฒนารายบุคคลใหม่

(๔) การดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลใหม่ในครึ่งปีหลัง และ (๕) ระบบวัดการนำการเรียนรู้ไปใช้ในงานภายใน ๙๐ วัน

**เป้าหมายที่ท้าทาย** บุคลากรทุกคนได้รับการประเมินตั้งต้นภายในเดือนมีนาคม ๒๕๗๐ แผนพัฒนารายบุคคลใหม่ครบทุกคนภายในเดือนมิถุนายน ชั่วโมงการพัฒนาเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงต่อคนในปีงบประมาณโดยเป็นการเรียนรู้ในงานและการสอนงานไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง และบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ผ่านความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับผู้ปฏิบัติภายในสิ้นปี

**ตารางที่ ๗๙** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๐

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | พัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ (คำอธิบายพฤติกรรมรายระดับ แบบประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา ชิ้นงานหรือกรณีศึกษาสำหรับระดับ ๓ ขึ้นไป) และแบบทดสอบความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. โดยผู้เชี่ยวชาญและถ่ายทอดแก่หน่วยงาน HR | ตุลาคม–ธันวาคม ๒๕๖๙ | หน่วยงาน HR และผู้เชี่ยวชาญภายนอก | ๑๕๐,๐๐๐ |
| ๒. | อบรมผู้ประเมิน ดำเนินการประเมินสมรรถนะตั้งต้นและทดสอบความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกคน และปรับเทียบผลข้ามทีม | มกราคม–มีนาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ | ๔๐,๐๐๐ |
| ๓. | จัดทำแผนที่ช่องว่างสมรรถนะรายบุคคลและรายกลุ่มงาน และรายงานต่อกลไกกำกับด้านคน พร้อมส่งข้อมูลให้ AP๗๐-๐๒ และ AP๗๐-๑๑ | เมษายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๔. | ออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ ๗ กลุ่มงานแบบ ๗๐-๒๐-๑๐ รายการทางเลือกการพัฒนา และแม่แบบแผนพัฒนารายบุคคลใหม่ที่ผูกกับช่องว่างสมรรถนะ | เมษายน–มิถุนายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และหัวหน้าสายงาน | ๑๐๐,๐๐๐ |
| ๕. | ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลใหม่ทั้งการเรียนรู้ในงาน การสอนงาน และหลักสูตรตามกลุ่มงาน (ไม่รวมกลุ่มเรียนรู้เข้มข้นใน AP๗๐-๑๑) | มิถุนายน–กันยายน ๒๕๗๐ | ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน HR | ๑๖๐,๐๐๐ |
| ๖. | พัฒนาและใช้ระบบวัดการนำการเรียนรู้ไปใช้ในงานภายใน ๙๐ วันโดยผู้บังคับบัญชา และจัดทำรายงานประสิทธิผลการพัฒนาประจำปี | กรกฎาคม–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๕๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๕๐๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๘๐** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๐

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| เครื่องมือประเมินสมรรถนะและแบบทดสอบความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลแล้วเสร็จและผ่านการทดลองใช้ | ภายในเดือนธันวาคม ๒๕๖๙ | เอกสารเครื่องมือและบันทึกการทดลองใช้ | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินสมรรถนะตั้งต้นและผ่านการปรับเทียบ | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในเดือนมีนาคม ๒๕๗๐ | ระบบพัฒนาบุคลากร | ไตรมาสที่ ๒ |
| แผนที่ช่องว่างสมรรถนะรายกลุ่มงานได้รับการรับรอง | รับรองโดยกลไกกำกับด้านคนภายในเดือนเมษายน ๒๕๗๐ | บันทึกมติ | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของกลุ่มงานวิชาชีพที่มีเส้นทางการเรียนรู้และร้อยละของบุคลากรที่มีแผนพัฒนารายบุคคลใหม่ | ร้อยละ ๑๐๐ และร้อยละ ๑๐๐ ภายในเดือนมิถุนายน ๒๕๗๐ | ระบบพัฒนาบุคลากร | ไตรมาสที่ ๓ |
| ชั่วโมงการพัฒนาเฉลี่ยต่อคนและสัดส่วนการเรียนรู้ในงานและการสอนงาน | ไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมง และไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ | ระบบพัฒนาบุคลากร | รายไตรมาส |
| ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลระดับผู้ปฏิบัติ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ภายในสิ้นปี | ผลทดสอบ | ไตรมาสที่ ๒ และ ๔ |
| ร้อยละของรายการพัฒนาที่มีการประเมินการนำไปใช้ในงานภายใน ๙๐ วัน | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของรายการที่ครบกำหนด (จัดเก็บค่าฐาน) | ระบบพัฒนาบุคลากร | ไตรมาสที่ ๔ |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๒ ข้อมูลและกระบวนงาน ก่อนการประเมินตั้งต้น เพื่อกำหนดการจัดเก็บผลประเมินรายบุคคลตามหลักการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและสิทธิการเข้าถึง ความเสี่ยงหลักคือบุคลากรกังวลว่าผลประเมินตั้งต้นจะถูกใช้ลงโทษ มาตรการรองรับคือประกาศชัดว่าปีแรกใช้เพื่อการพัฒนาและกำหนดค่าฐานเท่านั้น และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ร่วมรับผิดชอบการปิดช่องว่างของทีมตน

## โครงการที่ ๑๑ AP๗๐-๑๑ โครงการเร่งสร้างสมรรถนะนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑ และความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๔.๓ และ ๔.๔ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๕ สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ และมิติที่ ๖ ความฉลาดรู้ด้านดิจิทัล กลุ่มความสำคัญที่ ๓ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน เจ้าของโครงการ รองผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR หัวหน้าสายงานกลุ่มงานที่ ๑ ๒ ๓ และ ๖ และสถาบันการศึกษาเครือข่าย งบประมาณ ๘๕๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา มกราคม ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้เริ่มสร้างสมรรถนะที่บทบาทนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ต้องการจากบุคลากรเดิมที่มีศักยภาพ ควบคู่กับการยกระดับความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ของ

ทุกคน โดยเรียนรู้จากโจทย์จริงของกองทุนฯ มิใช่การอบรมทั่วไป ปัญหาที่แก้คือกองทุนฯ แทบไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์การลงทุน เศรษฐศาสตร์การกีฬา และการประเมินผลกระทบ การสรรหาผู้เชี่ยวชาญต้องรอเส้นทางอนุมัติและผลตอบแทนที่ดึงดูดได้ และงานวิเคราะห์ที่ผ่านมาพึ่งที่ปรึกษาโดยความรู้ไม่สะสมในองค์กร

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) ข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหลักสูตรกลุ่มเรียนรู้เข้มข้น ๔ โมดูล ได้แก่ การวิเคราะห์การลงทุนและพอร์ตกีฬา การออกแบบและบริหารสัญญาผลสัมฤทธิ์ เศรษฐศาสตร์การกีฬาและการประเมินผลกระทบ และการติดตามประเมินผลตาม Result Chain (๒) ผู้เข้ารุ่นที่ ๑ จำนวน ๑๕ ถึง ๒๐ คนที่คัดเลือกด้วยเกณฑ์เปิดเผย (๓) ผลงานประยุกต์จากโจทย์จริงที่นำไปใช้ในการจัดสรรทุน (๔) ผู้เชี่ยวชาญประจำองค์กรระยะสั้นที่สอนงานในงานจริง (๕) หลักสูตรความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์สำหรับทุกคนสองระดับ แนวปฏิบัติการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในงานที่มีการตรวจทานโดยมนุษย์ และเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลรายหน่วยงาน และ (๖) รายงานประเมินผลรุ่นที่ ๑ และแบบรุ่นที่ ๒

**เป้าหมายที่ท้าทาย** ผู้เข้ารุ่นที่ ๑ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ยกระดับสมรรถนะเฉพาะเป้าหมายขึ้นอย่างน้อยหนึ่งระดับตามการประเมินก่อนและหลัง ผลงานประยุกต์อย่างน้อย ๓ ชิ้นถูกนำไปใช้จริง เช่น ร่างเกณฑ์จัดพอร์ตกีฬาเป้าหมาย แม่แบบสัญญาผลสัมฤทธิ์รายกีฬา และกรอบประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจของมหกรรมกีฬา บุคลากรทุกคนผ่านหลักสูตรพื้นฐานด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ และแนวปฏิบัติการใช้ปัญญาประดิษฐ์ประกาศใช้ภายในไตรมาสที่ ๓

**ตารางที่ ๘๑** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๑

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ๑ ถึง ๒ แห่ง และออกแบบหลักสูตรกลุ่มเรียนรู้เข้มข้น ๔ โมดูลบนโจทย์จริงของกองทุนฯ | มกราคม–กุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | รองผู้จัดการกองทุนและหน่วยงาน HR | ๘๐,๐๐๐ |
| ๒. | คัดเลือกผู้เข้ารุ่นที่ ๑ จำนวน ๑๕ ถึง ๒๐ คน ด้วยเกณฑ์เปิดเผย โดยใช้ผลประเมินสมรรถนะจาก AP๗๐-๑๐ ความสมัครใจ และการกระจายตามกลุ่มงานที่ ๑ ๒ ๓ และ ๖ | มีนาคม ๒๕๗๐ | กลไกกำกับด้านคน | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๓. | ดำเนินกลุ่มเรียนรู้เข้มข้นรวม ๑๒ วัน พร้อมงานประยุกต์จากโจทย์จริง (พอร์ตกีฬาเป้าหมาย สัญญาผลสัมฤทธิ์รายกีฬา การประเมินผลกระทบมหกรรมกีฬา) และการนำเสนอผลงานต่อผู้จัดการกองทุน | เมษายน–สิงหาคม ๒๕๗๐ | สถาบันการศึกษาเครือข่ายและหน่วยงาน HR | ๔๐๐,๐๐๐ |

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๔. | ผู้เชี่ยวชาญประจำองค์กรระยะสั้นด้านเศรษฐศาสตร์การกีฬาและการลงทุน ปฏิบัติงานร่วมกับทีมภารกิจและผู้เข้ารุ่น ๒ วันต่อสัปดาห์ เป็นเวลา ๔ เดือน | เมษายน–สิงหาคม ๒๕๗๐ | รองผู้จัดการกองทุน | ๒๐๐,๐๐๐ |
| ๕. | หลักสูตรความฉลาดรู้ด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์สำหรับทุกคน ระดับพื้นฐาน ๖ ชั่วโมงและระดับผู้ปฏิบัติ ๑๒ ชั่วโมง ผ่านระบบออนไลน์และการฝึกปฏิบัติ จัดทำแนวปฏิบัติการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในงาน และตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลรายหน่วยงาน | กุมภาพันธ์–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และกลุ่มงานข้อมูลและดิจิทัล | ๑๒๐,๐๐๐ |
| ๖. | ประเมินผลรุ่นที่ ๑ (สมรรถนะก่อนและหลัง ผลงานที่นำไปใช้ การนำไปใช้ในงาน) ถอดบทเรียน และออกแบบรุ่นที่ ๒ | กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๕๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๘๕๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๘๒** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๑

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| ข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาลงนาม | ภายในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | เอกสารข้อตกลง | ครั้งเดียว |
| จำนวนผู้เข้ารุ่นที่ ๑ ที่คัดเลือกด้วยเกณฑ์เปิดเผยและอัตราการเข้าเรียน | ๑๕ ถึง ๒๐ คน และเข้าเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ | บันทึกการคัดเลือกและการเข้าเรียน | รายโมดูล |
| ร้อยละของผู้เข้ารุ่นที่ยกระดับสมรรถนะเฉพาะเป้าหมายขึ้นอย่างน้อยหนึ่งระดับ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ | การประเมินสมรรถนะก่อนและหลังด้วยเครื่องมือจาก AP๗๐-๑๐ | ครั้งเดียว |
| จำนวนผลงานประยุกต์ที่ผู้จัดการกองทุนรับรองให้นำไปใช้จริง | ไม่น้อยกว่า ๓ ชิ้น | บันทึกการรับรอง | ไตรมาสที่ ๔ |
| ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านหลักสูตรพื้นฐานด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสที่ ๔ | ระบบพัฒนาบุคลากร | รายไตรมาส |
| แนวปฏิบัติการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในงานประกาศใช้และมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลทุกหน่วยงาน | ภายในไตรมาสที่ ๓ และครบร้อยละ ๑๐๐ ของหน่วยงาน | ประกาศและคำสั่งมอบหมาย | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าทักษะของตนได้รับการพัฒนาทันทิศทางใหม่ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๕ (ค่าฐาน ๔๙.๒) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๐ ปัญหา โดยใช้แผนที่ช่องว่างสมรรถนะจาก AP๗๐-๑๐ กำหนดโมดูลและผู้เข้ารุ่น และผ่านด่านที่ ๓ นำร่อง ก่อนขยายรุ่นที่ ๒ ความเสี่ยงหลักคือผู้เข้ารุ่นไม่มีเวลาเรียนเพราะงานประจำ และการคัดเลือกถูกมองว่าไม่เป็นธรรม มาตรการ

รองรับคือลดงานประจำของผู้เข้ารุ่นอย่างเป็นทางการในช่วงเรียน นับผลงานประยุกต์ในการประเมินผล และใช้เกณฑ์คัดเลือกที่เผยแพร่พร้อมเปิดรับสมัครโดยสมัครใจ

### โครงการที่ ๑๒ AP๗๐-๑๒ โครงการยกระดับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๔.๕ และ ๔.๖ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๑๐ ขีดความสามารถของหน่วยงาน HR กลุ่มความสำคัญที่ ๑ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน เจ้าของโครงการ ผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR และหัวหน้าสายงานทุกสาย งบประมาณ ๒๕๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้ทำให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนแผนทั้งฉบับด้วยตนเองและเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของสายงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขของทุกโครงการอื่น ปัญหาที่แก้คือหน่วยงาน HR มีบทบาทเชิงธุรการ งานแกน (อัตรากำลัง คำบรรยายลักษณะงาน กรอบสมรรถนะ) พึ่งที่ปรึกษาภายนอก และความรู้จากงานที่ปรึกษาไม่สะสมในองค์กร

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) นักวิเคราะห์กำลังคน ๑ อัตราโดยการมอบหมายหรือสรรหา และการกำหนดบทบาทหุ้นส่วนด้านทรัพยากรบุคคลรายสายงาน (๒) โปรแกรมพัฒนาบุคลากร HR ด้านการวิเคราะห์กำลังคน การออกแบบผลตอบแทนรวม การออกแบบและประเมินการเรียนรู้ แรงงานสัมพันธ์และ PDPA และการอำนวยการประชุม ผ่านการทำงานคู่กับผู้เชี่ยวชาญในโครงการต่าง ๆ (๓) ข้อกำหนดมาตรฐานการถ่ายทอดความรู้ในงานจ้างทุกรายการ (๔) คลังความรู้และคู่มือปฏิบัติงานสำหรับกระบวนงาน HR หลัก ๑๐ กระบวนงาน และชุมชนนักปฏิบัติ และ (๕) การประเมินระดับวุฒิภาวะของหน่วยงาน HR ตามกรอบ HR Scorecard ๕ มิติของสำนักงาน ก.พ. ก่อนและหลัง

**เป้าหมายที่ท้าทาย** นักวิเคราะห์กำลังคนเข้าปฏิบัติงานภายในเดือนธันวาคม ๒๕๖๙ บุคลากร HR อย่างน้อย ๓ คนได้รับการประเมินว่าถึงระดับ ๓ ในสมรรถนะเฉพาะที่กำหนดภายในสิ้นปี งานแกนด้านทรัพยากรบุคคลไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ดำเนินการเองโดยไม่พึ่งที่ปรึกษา และระดับวุฒิภาวะของหน่วยงาน HR ดีขึ้นอย่างน้อยหนึ่งระดับในไม่น้อยกว่า ๓ จาก ๕ มิติ

**ตารางที่ ๘๓** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๒

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | มอบหมายหรือสรรหานักวิเคราะห์กำลังคน ๑ อัตรา กำหนดบทบาทหุ้นส่วนด้านทรัพยากรบุคคลรายสายงาน และกำหนดหน้าที่เลขานุการกลไกกำกับด้านคน | ตุลาคม–ธันวาคม ๒๕๖๙ | ผู้จัดการกองทุน | ไม่ใช้งบประมาณ (ค่าตอบแทนตามงบบริหารกองทุน) |
| ๒. | ประกาศข้อกำหนดมาตรฐานการถ่ายทอดความรู้ในงานจ้างทุกรายการ | ตุลาคม ๒๕๖๙ | หน่วยงาน HR และงานพัสดุ | ไม่ใช้งบประมาณ |

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| | (คู่มือ การอบรม ไฟล์ทำงาน) และแม่แบบข้อกำหนดการจ้าง | | | |
| ๓. | โปรแกรมพัฒนาบุคลากร HR ๕ ด้าน ผ่านการทำงานคู่กับผู้เชี่ยวชาญในโครงการ AP๗๐-๐๑ ๐๔ ๐๗ และ ๑๐ และหลักสูตรเฉพาะทาง | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–สิงหาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๑๒๐,๐๐๐ |
| ๔. | จัดทำคลังความรู้และคู่มือปฏิบัติงานสำหรับกระบวนงาน HR หลัก ๑๐ กระบวนงาน และจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติรายกลุ่มงาน | มกราคม–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๘๐,๐๐๐ |
| ๕. | ประเมินระดับวุฒิภาวะของหน่วยงาน HR ตามกรอบ HR Scorecard ๕ มิติ ก่อนและหลัง | พฤศจิกายน ๒๕๖๙ และกันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และผู้ประเมินภายนอก | ๓๐,๐๐๐ |
| ๖. | ประเมินผลบทบาทเลขานุการกลไกกำกับด้านคนและการเป็นหุ้นส่วนกับสายงาน และวางแผนพัฒนาหน่วยงาน HR ปี ๒๕๗๑ | กันยายน ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและหน่วยงาน HR | ๒๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๒๕๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๘๔** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๒

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| นักวิเคราะห์กำลังคนเข้าปฏิบัติงาน | ภายในเดือนธันวาคม ๒๕๖๙ | คำสั่งมอบหมายหรือบรรจุ | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของงานจ้างที่มีข้อกำหนดการถ่ายทอดความรู้และส่งมอบครบ | ร้อยละ ๑๐๐ | เอกสารข้อกำหนดการจ้างและการตรวจรับ | รายไตรมาส |
| จำนวนบุคลากร HR ที่ถึงระดับ ๓ ในสมรรถนะเฉพาะด้านการวิเคราะห์กำลังคน การออกแบบผลตอบแทนรวม หรือการออกแบบการเรียนรู้ | ไม่น้อยกว่า ๓ คน | การประเมินสมรรถนะและชิ้นงาน | ไตรมาสที่ ๔ |
| จำนวนกระบวนงาน HR หลักที่มีคู่มือปฏิบัติงานในคลังความรู้ | ๑๐ กระบวนงาน | คลังความรู้ | ไตรมาสที่ ๔ |
| ร้อยละของงานแกนด้านทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงาน HR ดำเนินการเอง | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ | บันทึกโครงการและการจ้าง | ไตรมาสที่ ๔ |
| จำนวนมิติของ HR Scorecard ที่ระดับวุฒิภาวะดีขึ้นอย่างน้อยหนึ่งระดับ | ไม่น้อยกว่า ๓ จาก ๕ มิติ | การประเมินก่อนและหลัง | ครั้งเดียว |
| ความพึงพอใจของหัวหน้าสายงานต่อการเป็นหุ้นส่วนของหน่วยงาน HR | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ | การสำรวจชีพจรองค์กร | ไตรมาสที่ ๔ |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๐ ปัญหา โดยการประเมินวุฒิภาวะก่อนเป็นค่าฐาน ความเสี่ยงหลักคือบุคลากร HR รับภาระทั้งงานประจำ โครงการ ๑๕ โครงการ และการ

เรียนรู้พร้อมกันจนหมดกำลัง มาตรการรองรับคือจัดลำดับโครงการตามกลุ่มความสำคัญ กระจายบทบาทเจ้าของโครงการไปยังผู้บริหารสายงาน และให้นักวิเคราะห์กำลังคนเข้าปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕ (HR-S๕) การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล HR และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง**

**โครงการที่ ๑๓ AP๗๐-๑๓ โครงการพจนานุกรมข้อมูลบุคคล ธรรมาภิบาลข้อมูล และการออกแบบระบบสารสนเทศ HR ขั้นต่ำ**

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๕.๑ ๕.๒ และ ๕.๓ (ระดับขั้นต่ำ) ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๘ ระบบข้อมูลบุคคลและค่าฐาน กลุ่มความสำคัญที่ ๑ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน ภายใต้งบประมาณแผนงานที่ ๙ เจ้าของโครงการ หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล ร่วมกับกลุ่มงานข้อมูลและดิจิทัล ผู้ร่วมรับผิดชอบ นิติกร งานการเงินและบัญชี และผู้ดูแลระบบ NSDF Connect งบประมาณ ๘๕๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้สร้างรากฐานข้อมูลบุคคลที่ถูกต้อง คุ้มครองตามกฎหมาย และใช้ตัดสินใจได้ ก่อนลงทุนในระบบสารสนเทศเต็มรูปแบบ ปัญหาที่แก้คือข้อมูลบุคคลกระจายในตารางคำนวณ ระบบ E-HR ไม่เสถียรและถูกปฏิเสธการใช้งานเพราะออกแบบระบบก่อนออกแบบข้อมูลและกระบวนงาน ไม่มีค่าฐานสำคัญ และยังไม่ผ่านการตรวจสอบการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) บัญชีข้อมูลบุคคลที่มีอยู่และผลการทบทวนระบบ E-HR เดิมทั้งด้านเทคนิคและการยอมรับ (๒) พจนานุกรมข้อมูลบุคคล เจ้าของข้อมูล มาตรฐานเดียว สิทธิการเข้าถึง นโยบายคุ้มครองข้อมูลบุคลากร และการประเมินผลกระทบด้านข้อมูลส่วนบุคคล (๓) ค่าฐานที่ยังไม่มีครบชุดตามตารางที่ ๔๕ (๔) แบบออกแบบกระบวนงานหลัก ๖ กระบวนงานและข้อกำหนดระบบขั้นต่ำ พร้อมการตัดสินใจแนวทางระหว่างการปรับปรุงระบบเดิม การใช้แพลตฟอร์มสำเร็จรูป หรือการพัฒนาใหม่ (๕) ระบบขั้นต่ำที่ใช้งานจริง ๓ กรณีใช้งานแรก ได้แก่ ทะเบียนตำแหน่งและข้อมูลบุคคล เป้าหมายและการประเมินผลงาน และแผนพัฒนารายบุคคล พร้อมการบูรณาการเบื้องต้นกับ NSDF Connect (๖) กระดานข้อมูลกำลังคนขั้นต่ำสำหรับกลไกกำกับด้านคน และ (๗) ผลการประเมินระบบขั้นต่ำและข้อเสนอสำหรับการตัดสินใจด่านตรวจปี ๒๕๗๑

**เป้าหมายที่ท้าทาย** พจนานุกรมข้อมูลและการประเมินผลกระทบด้านข้อมูลส่วนบุคคลได้รับความเห็นชอบภายในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ ค่าฐานครบชุดภายในเดือนมีนาคม ระบบขั้นต่ำใช้งานจริงภายในเดือนสิงหาคมโดยบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ใช้ในการบันทึกเป้าหมายและแผนพัฒนารายบุคคล ความสมบูรณ์ของข้อมูลไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ และกระดานข้อมูลถูกใช้ในการประชุมกลไกกำกับด้านคนอย่างน้อย ๒ ครั้ง

**ตารางที่ ๘๕** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๓

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | จัดทำบัญชีข้อมูลบุคคลที่มีอยู่ทุกแหล่ง และทบทวนระบบ E-HR เดิมด้านเทคนิค ความปลอดภัย และการยอมรับของผู้ใช้ | ตุลาคม–พฤศจิกายน ๒๕๖๙ | หน่วยงาน HR และกลุ่มงานข้อมูลและดิจิทัล | ๖๐,๐๐๐ |
| ๒. | จัดทำพจนานุกรมข้อมูลบุคคล เจ้าของข้อมูล สิทธิการเข้าถึง นโยบายคุ้มครองข้อมูลบุคลากร และการประเมินผลกระทบด้านข้อมูลส่วนบุคคล โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน PDPA สนับสนุนและถ่ายทอด | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–กุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR นิติกร และผู้เชี่ยวชาญ PDPA | ๑๒๐,๐๐๐ |
| ๓. | จัดเก็บค่าฐานที่ยังไม่มี (อัตราการลาออกและสาเหตุย้อนหลัง ๓ ปี ระยะเวลาสรรหา การคงอยู่ปีแรก ต้นทุนกำลังคน) ร่วมกับ AP๗๐-๐๑ | มกราคม–มีนาคม ๒๕๗๐ | นักวิเคราะห์กำลังคน | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๔. | ออกแบบกระบวนงานหลัก ๖ กระบวนงาน ข้อกำหนดระบบขั้นต่ำ และการวิเคราะห์ทางเลือกแนวทางระบบ เสนอกลไกกำกับด้านคนตัดสินใจผ่านด่านตรวจ | มกราคม–มีนาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และกลุ่มงานข้อมูลและดิจิทัล | ๑๐๐,๐๐๐ |
| ๕. | พัฒนาหรือปรับปรุงระบบขั้นต่ำ ๓ กรณีใช้งานแรก และบูรณาการเบื้องต้นกับ NSDF Connect (การยืนยันตัวตนและข้อมูลตำแหน่ง) | เมษายน–สิงหาคม ๒๕๗๐ | กลุ่มงานข้อมูลและดิจิทัลและผู้พัฒนาระบบ | ๔๕๐,๐๐๐ |
| ๖. | พัฒนากระดานข้อมูลกำลังคนขั้นต่ำสำหรับกลไกกำกับด้านคน (กำลังคน การลาออก ตำแหน่งวิกฤต สมรรถนะ ความผูกพัน) | พฤษภาคม–กรกฎาคม ๒๕๗๐ | นักวิเคราะห์กำลังคนและกลุ่มงานข้อมูล | ๗๐,๐๐๐ |
| ๗. | บริหารการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับ (อบรมผู้ใช้ ผู้ใช้หลักรายหน่วยงาน ช่องทางสะท้อนปัญหา) ทดสอบ ประเมินผลระบบขั้นต่ำ และจัดทำข้อเสนอด่านตรวจสำหรับการพัฒนาเต็มรูปแบบปี ๒๕๗๑ | กรกฎาคม–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๕๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๘๕๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๘๖** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๓

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| บัญชีข้อมูลบุคคลและผลการทบทวนระบบ E-HR แล้วเสร็จ | ภายในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๙ | รายงานการทบทวน | ครั้งเดียว |
| พจนานุกรมข้อมูล นโยบายคุ้มครองข้อมูลบุคลากร และการประเมินผลกระทบด้านข้อมูลส่วนบุคคลได้รับความเห็นชอบ | ภายในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๗๐ | บันทึกความเห็นชอบของผู้จัดการกองทุน | ครั้งเดียว |

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| ร้อยละของรายการค่าฐานตามตารางที่ ๔๓ ที่จัดเก็บครบ | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในเดือนมีนาคม ๒๕๗๐ | ตารางค่าฐานที่ยืนยันแล้ว | ไตรมาสที่ ๒ |
| แบบออกแบบกระบวนงานและแนวทางระบบผ่านด่านตรวจข้อมูลและกระบวนงาน | ภายในไตรมาสที่ ๒ | บันทึกมติกลไกกำกับด้านคน | ครั้งเดียว |
| ระบบขั้นต่ำใช้งานจริงครบ ๓ กรณีใช้งาน | ภายในเดือนสิงหาคม ๒๕๗๐ | บันทึกการเปิดใช้งาน | ครั้งเดียว |
| ความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลบุคคลในระบบ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ | การสุ่มตรวจคุณภาพข้อมูล | รายไตรมาส |
| ร้อยละของบุคลากรที่ใช้ระบบขั้นต่ำบันทึกเป้าหมายและแผนพัฒนารายบุคคล | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ | บันทึกระบบ | ไตรมาสที่ ๔ |
| จำนวนการประชุมกลไกกำกับด้านคนที่ใช้กระดานข้อมูลกำลังคน | ไม่น้อยกว่า ๒ ครั้ง | บันทึกการประชุม | รายไตรมาส |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการนี้เป็นโครงการที่ด่านตรวจมีความสำคัญที่สุด กิจกรรมที่ ๕ ต้องไม่เริ่มก่อนที่แบบออกแบบกระบวนงานและพจนานุกรมข้อมูลจะผ่านด่านที่ ๒ และการพัฒนาเต็มรูปแบบในปี ๒๕๗๑ ต้องผ่านด่านที่ ๓ ด้วยหลักฐานการยอมรับจากระบบขั้นต่ำ ความเสี่ยงหลักคือแรงกดดันให้ซื้อหรือพัฒนาระบบใหญ่ทันทีเพื่อแสดงผลงาน มาตรการรองรับคือกลไกกำกับด้านคนยึดด่านตรวจอย่างเคร่งครัด และสื่อสารว่าการทำให้ข้อมูลถูกต้องคือผลงานที่สำคัญกว่าระบบ

## โครงการที่ ๑๔ AP๗๐-๑๔ โครงการระบบรับฟังเสียงบุคลากร สุขภาวะ และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๕.๔ ๕.๕ และ ๕.๖ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๙ วัฒนธรรมความเป็นธรรม ความผูกพัน และสุขภาวะ กลุ่มความสำคัญที่ ๑ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน (คณะกรรมการบริหารกองทุนสำหรับสวัสดิการสุขภาวะที่ก่อภาระค่าใช้จ่ายประจำ ซึ่งรวมอยู่ใน AP๗๐-๐๖) เจ้าของโครงการ ผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR หัวหน้าสายงานทุกสาย และงานสื่อสารองค์กร งบประมาณ ๓๕๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

**เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้** โครงการนี้เปลี่ยน “ความผูกพัน” จากวาทกรรมเป็นระบบที่วัดได้ ตอบสนองได้ และเชื่อมกับพฤติกรรมตามค่านิยมในกลไก HR พร้อมดูแลสุขภาวะของบุคลากรที่รับภาระงานเกิน ปัญหาที่แก้คือกองทุนฯ ไม่เคยมีระบบรับฟังเชิงลึก การสำรวจปี ๒๕๖๙ เป็นข้อมูลชุดแรก และผลสำรวจชี้ว่าบุคลากรเพียงร้อยละ ๒๗.๑ เห็นว่าองค์กรใส่ใจสุขภาพกายและใจ ร้อยละ ๓๐.๕ รักษาสมดุลชีวิตได้ และร้อยละ ๔๐.๗ จัดการความเครียดได้ ในขณะที่ค่านิยมยังไม่แปลงเป็นพฤติกรรมที่ประเมินได้

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) ระบบรับฟังเสียงบุคลากร ได้แก่ การสำรวจชีพจรองค์กรรายไตรมาส การสำรวจความผูกพันประจำปีด้วยเครื่องมือเดียวกับปี ๒๕๖๙ การสัมภาษณ์เมื่อลาออก และการสัมภาษณ์เพื่อรักษาคน โดยมีการประมวลผลที่รักษาความไม่ระบุตัวตน (๒) กลไกตอบสนองและสื่อสารกลับภายใน ๓๐ วันทุกรอบ (๓) โครงการสุขภาวะ ครอบคลุมการติดตามภาระงานและความเครียด กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ บรรทัดฐานการทำงานที่คุ้มครองเวลาส่วนตัว การทดลองช่องทางปรึกษาสุขภาพจิตร่วมกับภาคี และการพัฒนาผู้บังคับบัญชาด้านสุขภาพจิตในที่ทำงานร่วมกับ AP๗๐-๐๘ (๔) การฝังพฤติกรรมตามค่านิยม (ตารางที่ ๒๔) ในแบบฟอร์มสรรหา ประเมินผล และยอมรับผลงาน และคำมั่นของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่าง และ (๕) ดัชนีวัฒนธรรมจากพฤติกรรมที่สังเกตได้

**เป้าหมายที่ท้าทาย** การสำรวจชีพจรองค์กรครบ ๔ รอบโดยมีอัตราการตอบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ และสื่อสารกลับทุกรอบภายใน ๓๐ วัน การสำรวจประจำปีมีอัตราการตอบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕ การสัมภาษณ์เพื่อรักษาคนไม่น้อยกว่า ๓๐ คนในสองไตรมาสแรก และผลสำรวจประจำปีในมิติสุขภาวะ ความผูกพันทางใจ และความเป็นธรรมระหว่างกลุ่มดีขึ้นจากค่าฐาน

**ตารางที่ ๘๗** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๔

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | ออกแบบระบบรับฟังเสียงบุคลากร (ชุดข้อคำถามชีพจรองค์กร ๘ ถึง ๑๐ ข้อรวม eNPS แนวทางการสัมภาษณ์เมื่อลาออกและเพื่อรักษาคน และวิธีประมวลผลที่รักษาความไม่ระบุตัวตน) | ตุลาคม–พฤศจิกายน ๒๕๖๙ | หน่วยงาน HR | ๔๐,๐๐๐ |
| ๒. | ดำเนินการสำรวจชีพจรองค์กร ๔ รอบ (ธันวาคม มีนาคม มิถุนายน กันยายน) และสื่อสารกลับพร้อมมาตรการตอบสนองภายใน ๓๐ วัน | ธันวาคม ๒๕๖๙–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และผู้จัดการกองทุน | ๖๐,๐๐๐ |
| ๓. | การสำรวจความผูกพันประจำปีด้วยเครื่องมือเดียวกับปี ๒๕๖๙ ประมวลผลโดยผู้ประมวลผลอิสระ และรายงานจำแนกตามหน่วยงาน อายุงาน และสถานะการจ้าง | มิถุนายน–กรกฎาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และผู้ประมวลผลอิสระ | ๕๐,๐๐๐ |
| ๔. | การสัมภาษณ์เพื่อรักษาคนสำหรับตำแหน่งวิกฤตและกลุ่มอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปี และการสัมภาษณ์เมื่อลาออกทุกราย พร้อมบันทึกมาตรการรักษาคนรายบุคคล | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–กันยายน ๒๕๗๐ | ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๕. | โครงการสุขภาวะ (การติดตามภาระงานและความเครียดจากชีพจรองค์กร กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ บรรทัดฐานคุ้มครองเวลาส่วนตัว การ | มกราคม–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และหัวหน้าสายงาน | ๑๒๐,๐๐๐ |

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| | ทดลองช่องทางปรึกษาสุขภาพจิตร่วมกับภาคีและการอบรมผู้บังคับบัญชาด้านสุขภาพจิตในที่ทำงาน) | | | |
| ๖. | ฝังพฤติกรรมตามค่านิยมในแบบฟอร์มสรรหา ประเมินผล และยอมรับผลงาน จัดทำคำมั่นของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่าง และพัฒนาดัชนีวัฒนธรรมจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ | พฤศจิกายน ๒๕๖๙–กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และผู้จัดการกองทุน | ๔๐,๐๐๐ |
| ๗. | ประเมินผลโครงการ ถอดบทเรียน และจัดทำแผนตอบสนองผลสำรวจสำหรับปี ๒๕๗๑ | กันยายน ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR | ๔๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๓๕๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๘๘** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๔

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| จำนวนรอบการสำรวจชีพจรองค์กร อัตราการตอบ และการสื่อสารกลับภายใน ๓๐ วัน | ๔ รอบ อัตราการตอบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ และสื่อสารกลับครบทุกรอบ | บันทึกการสำรวจและการสื่อสาร | รายไตรมาส |
| อัตราการตอบแบบสำรวจความผูกพันประจำปี | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕ | บันทึกการสำรวจ | รายปี |
| จำนวนการสัมภาษณ์เพื่อรักษาคนและสัดส่วนที่มีมาตรการรักษาคนรายบุคคล | ไม่น้อยกว่า ๓๐ คนในสองไตรมาสแรก และมีมาตรการร้อยละ ๑๐๐ | บันทึกการสัมภาษณ์ | รายไตรมาส |
| ร้อยละของผู้ลาออกที่ได้รับการสัมภาษณ์เมื่อลาออก | ร้อยละ ๑๐๐ | บันทึกการสัมภาษณ์ | รายไตรมาส |
| ร้อยละของแบบฟอร์มสรรหา ประเมินผล และยอมรับผลงานที่มีพฤติกรรมตามค่านิยม | ร้อยละ ๑๐๐ ภายในไตรมาสที่ ๒ | การตรวจสอบแบบฟอร์ม | ครั้งเดียว |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าองค์กรใส่ใจสุขภาพกายและสุขภาพใจ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๕ (ค่าฐาน ๒๗.๑) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |
| ร้อยละของบุคลากรที่รักษาสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๕ (ค่าฐาน ๓๐.๕) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |
| ร้อยละของบุคลากรที่รู้สึกผูกพันทางใจกับองค์กร | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๕ (ค่าฐาน ๕๐.๘) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าทุกกลุ่มและทุกรุ่นได้รับการปฏิบัติและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๒ (ค่าฐาน ๓๓.๙) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการต้องผ่านด่านที่ ๒ ข้อมูลและกระบวนงาน โดยกำหนดการรักษาความไม่ระบุตัวตนของผู้ตอบและสิทธิการเข้าถึงผลรายหน่วยงาน ความเสี่ยงหลักคือการรับฟัง

โดยไม่ตอบสนองจะทำลายความเชื่อมั่นมากกว่าไม่รับฟังเลย มาตรการรองรับคือกำหนดให้การสื่อสารกลับภายใน ๓๐ วันเป็นเงื่อนไขบังคับของทุกรอบ และผู้จัดการกองทุนเป็นผู้สื่อสารด้วยตนเองในเวทีผู้บริหารพบบุคลากร

## โครงการที่ ๑๕ AP๗๐-๑๕ โครงการกลไกกำกับด้านคน แผนความต่อเนื่องด้านบุคลากร และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

**ข้อมูลทั่วไป** กลยุทธ์ที่รองรับ ๕.๖ และกลไกกำกับตามส่วนที่ ๒ บทที่ ๑ ข้อ ๑.๖ และบทที่ ๖ ข้อ ๖.๖ ช่องว่างที่ตอบสนอง มิติที่ ๘ และ ๑๐ และเป็นโครงการข้ามยุทธศาสตร์ที่รองรับทุกโครงการ กลุ่มความสำคัญที่ ๑ ระดับอำนาจ ผู้จัดการกองทุน เจ้าของโครงการ ผู้จัดการกองทุน ผู้ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงาน HR นิติกร ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ และงานสื่อสารองค์กร งบประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ระยะเวลา ตุลาคม ๒๕๖๙ ถึง กันยายน ๒๕๗๐

เป้าประสงค์และปัญหาที่แก้ โครงการนี้จัดตั้งกลไกกำกับด้านคนที่ทำให้แผนถูกตัดสินใจ ติดตาม และปรับได้จริง เตรียมความต่อเนื่องของบุคลากรในช่วงเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวง และสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างซื่อตรงเพื่อรักษาความเชื่อมั่นซึ่งเป็นทุนสำคัญที่สุด ปัญหาที่แก้คือแผนฉบับก่อนไม่มีกลไกกำกับที่มีมติและหลักฐาน ไม่มีแผนที่อำนาจ ไม่มีแผนความต่อเนื่อง และการที่กองทุนฯ มีแผน HR หลายฉบับในเวลาสั้นทำให้บุคลากรเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เห็นผล

**ขอบเขตและผลผลิตหลัก** (๑) คำสั่งจัดตั้งกลไกกำกับด้านคน (People Board) กฎบัตร ปฏิทินการประชุม และแม่แบบบันทึกการตัดสินใจ (๒) แผนที่อำนาจอนุมัติที่ยืนยันกับนิติกร ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ และผู้ประสานงานกรมบัญชีกลาง พร้อม RACI ระหว่างผู้จัดการกองทุน คณะกรรมการบริหารกองทุน กกท. และกรมบัญชีกลาง (๓) แผนความต่อเนื่องด้านบุคลากรสำหรับฉากทัศน์การจัดตั้งกระทรวงกีฬา ความเสี่ยงบุคคลสำคัญ การรักษาการ และการสื่อสารในภาวะเปลี่ยนผ่าน (๔) แผนสื่อสารการเปลี่ยนแปลงภายใต้เรื่องเล่า "สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า" รายงานความก้าวหน้ารายไตรมาสต่อบุคลากร คำถามที่พบบ่อย และการยอมรับความล่าช้าอย่างเปิดเผย และ (๕) รายงานต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนรายครึ่งปี รายงานประจำปี ชุดหลักฐานสำหรับการประเมินของกรมบัญชีกลาง และแผนปฏิบัติการปี ๒๕๗๑

**เป้าหมายที่ท้าทาย** กลไกกำกับด้านคนจัดตั้งภายในเดือนตุลาคม ๒๕๖๙ และประชุมครบ ๔ ครั้ง พร้อมบันทึกการตัดสินใจที่มีข้อมูลประกอบ แผนที่อำนาจยืนยันภายในเดือนพฤศจิกายน แผนความต่อเนื่องได้รับความเห็นชอบภายในเดือนมีนาคม รายงานความก้าวหน้าต่อบุคลากรครบ ๔ ครั้ง และบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ เข้าใจทิศทางใหม่ขององค์กรจากการสำรวจประจำปี

**ตารางที่ ๘๙** กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณของโครงการ AP๗๐-๑๕

| ลำดับ | กิจกรรม | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) |
|---|---|---|---|---|
| ๑. | ออกคำสั่งจัดตั้งกลไกกำกับด้านคน จัดทำกฎบัตร ปฏิทินการประชุมรายไตรมาส และแม่แบบบันทึกการตัดสินใจ โดยหน่วยงาน HR เป็นเลขานุการ | ตุลาคม ๒๕๖๙ | ผู้จัดการกองทุน | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๒. | ยืนยันแผนที่อำนาจอนุมัติและ RACI กับนิติกร ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ และผู้ประสานงานกรมบัญชีกลาง | ตุลาคม–พฤศจิกายน ๒๕๖๙ | นิติกรและหน่วยงาน HR | ๒๐,๐๐๐ |
| ๓. | จัดทำแผนความต่อเนื่องด้านบุคลากร (ฉากทัศน์การจัดตั้งกระทรวงกีฬา ความเสี่ยงบุคคลสำคัญ การรักษาการ ระเบียบการสื่อสารในภาวะเปลี่ยนผ่าน) และเสนอกลไกกำกับด้านคน | มกราคม–มีนาคม ๒๕๗๐ | หน่วยงาน HR และนิติกร | ๓๐,๐๐๐ |
| ๔. | จัดทำและดำเนินแผนสื่อสารการเปลี่ยนแปลง รายงานความก้าวหน้ารายไตรมาสต่อบุคลากร ในรูปแบบกระดานข้อมูล คำถามที่พบบ่อย และช่องทางสอบถาม | ตุลาคม ๒๕๖๙–กันยายน ๒๕๗๐ | งานสื่อสารองค์กรและหน่วยงาน HR | ๓๐,๐๐๐ |
| ๕. | ประชุมกลไกกำกับด้านคน ๔ ครั้ง รายงานต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน ๒ ครั้ง และจัดทำรายงานประจำปีพร้อมชุดหลักฐานสำหรับการประเมินของกรมบัญชีกลาง | ธันวาคม ๒๕๖๙–กันยายน ๒๕๗๐ | ผู้จัดการกองทุนและหน่วยงาน HR | ไม่ใช้งบประมาณ |
| ๖. | ทบทวนแผนประจำปี ตัดสินใจด่านตรวจของทุกโครงการ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑ | สิงหาคม–กันยายน ๒๕๗๐ | กลไกกำกับด้านคนและหน่วยงาน HR | ๒๐,๐๐๐ |
| **รวม** | | | | **๑๐๐,๐๐๐** |

**ตารางที่ ๙๐** ตัวชี้วัดระดับโครงการและเกณฑ์การวัดผลของโครงการ AP๗๐-๑๕

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| กลไกกำกับด้านคนจัดตั้งพร้อมกฎบัตร | ภายในเดือนตุลาคม ๒๕๖๙ | คำสั่งและกฎบัตร | ครั้งเดียว |
| จำนวนการประชุมกลไกกำกับด้านคนและร้อยละของมติที่มีบันทึกการตัดสินใจพร้อมข้อมูลประกอบ | ๔ ครั้ง และร้อยละ ๘๐ ในปีแรก | บันทึกการตัดสินใจ | รายไตรมาส |
| แผนที่อำนาจอนุมัติและ RACI ยืนยันแล้ว | ภายในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๙ | เอกสารที่ลงนามโดยผู้จัดการกองทุน | ครั้งเดียว |
| แผนความต่อเนื่องด้านบุคลากรได้รับความเห็นชอบ | ภายในเดือนมีนาคม ๒๕๗๐ | บันทึกมติ | ครั้งเดียว |

| ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | วิธีวัดและแหล่งข้อมูล | ความถี่ |
|---|---|---|---|
| จำนวนรายงานความก้าวหน้าต่อบุคลากรและรายงานต่อคณะกรรมการบริหารกองทุน | ๔ ครั้ง และ ๒ ครั้ง | เอกสารรายงาน | รายไตรมาสและรายครึ่งปี |
| ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางและยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กร | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ (ค่าฐาน ๗๑.๒) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |
| ร้อยละของบุคลากรที่เห็นว่าองค์กรอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจสำคัญอย่างเพียงพอ | ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ (ค่าฐาน ๔๒.๔) | การสำรวจความผูกพันประจำปี | รายปี |
| แผนปฏิบัติการปี ๒๕๗๑ และชุดหลักฐานสำหรับกรมบัญชีกลางแล้วเสร็จ | ภายในเดือนกันยายน ๒๕๗๐ | เอกสารแผนและชุดหลักฐาน | ครั้งเดียว |

ด่านตรวจและความเสี่ยง โครงการนี้เป็นผู้ดูแลด่านตรวจของโครงการอื่น จึงต้องเริ่มเป็นลำดับแรก ความเสี่ยงหลักคือกลไกกำกับด้านคนกลายเป็นการประชุมรายงานความก้าวหน้าโดยไม่มีการตัดสินใจ มาตรการรองรับคือกำหนดให้ทุกวาระต้องมีข้อเสนอเพื่อตัดสินใจ มีบันทึกการตัดสินใจที่ระบุข้อมูลประกอบ และผู้จัดการกองทุนเป็นประธานด้วยตนเอง

**สรุปงบประมาณและกรอบเวลารวมของแผนปฏิบัติการ**

งบประมาณโครงการรวม ๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท จำแนกตามประเภทรายจ่ายได้เป็น ๔ ประเภท ดังตารางที่ ๙๑ การจำแนกนี้แสดงว่าการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการศึกษาและออกแบบซึ่งเป็นรายจ่ายที่แผนฉบับก่อนใช้ทั้งหมด ลดลงเหลือประมาณร้อยละ ๓๒ ภายใต้เพดานร้อยละ ๔๐ โดยทุกรายการมีการถ่ายทอดความรู้เป็นผลผลิตบังคับ ส่วนที่เหลือเป็นบริการพัฒนาบุคลากรจากสถาบันการศึกษาและวิทยากร การพัฒนาระบบและเครื่องมือดิจิทัล และกิจกรรมที่กองทุนฯ ดำเนินการเอง

**ตารางที่ ๙๑** สรุปงบประมาณโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จำแนกตามยุทธศาสตร์ กลุ่มความสำคัญ และประเภทรายจ่าย

| รหัส | ยุทธศาสตร์ | กลุ่มความสำคัญ | งบประมาณรวม (บาท) | ที่ปรึกษาเพื่อการศึกษาและออกแบบ | บริการพัฒนาบุคลากร | ระบบและเครื่องมือดิจิทัล | กิจกรรมดำเนินการเอง |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AP๗๐-๐๑ | HR-S๑ | ๓ | ๔๐๐,๐๐๐ | ๒๘๐,๐๐๐ | – | – | ๑๒๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๐๒ | HR-S๑ | ๒ และ ๓ | ๓๐๐,๐๐๐ | ๒๐๐,๐๐๐ | – | – | ๑๐๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๐๓ | HR-S๑ | ๒ | ๑๕๐,๐๐๐ | ๕๐,๐๐๐ | – | – | ๑๐๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๐๔ | HR-S๒ | ๒ | ๘๐๐,๐๐๐ | ๗๐๐,๐๐๐ | – | – | ๑๐๐,๐๐๐ |

| รหัส | ยุทธศาสตร์ | กลุ่มความสำคัญ | งบประมาณรวม (บาท) | ที่ปรึกษาเพื่อการศึกษาและออกแบบ | บริการพัฒนาบุคลากร | ระบบและเครื่องมือดิจิทัล | กิจกรรมดำเนินการเอง |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AP๗๐-๐๕ | HR-S๒ | ๑ | ๓๐๐,๐๐๐ | – | – | – | ๓๐๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๐๖ | HR-S๒ | ๒ | ๑๐๐,๐๐๐ | ๓๐,๐๐๐ | – | – | ๗๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๐๗ | HR-S๓ | ๑ | ๓๕๐,๐๐๐ | ๑๒๐,๐๐๐ | – | – | ๒๓๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๐๘ | HR-S๓ | ๑ | ๖๐๐,๐๐๐ | – | ๕๗๐,๐๐๐ | – | ๓๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๐๙ | HR-S๓ | ๑ | ๑๐๐,๐๐๐ | ๔๐,๐๐๐ | – | ๓๐,๐๐๐ | ๓๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๑๐ | HR-S๔ | ๓ | ๕๐๐,๐๐๐ | ๒๕๐,๐๐๐ | ๑๖๐,๐๐๐ | ๕๐,๐๐๐ | ๔๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๑๑ | HR-S๔ | ๓ | ๘๕๐,๐๐๐ | – | ๘๐๐,๐๐๐ | – | ๕๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๑๒ | HR-S๔ | ๑ | ๒๕๐,๐๐๐ | ๓๐,๐๐๐ | ๑๒๐,๐๐๐ | – | ๑๐๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๑๓ | HR-S๕ | ๑ | ๘๕๐,๐๐๐ | ๒๘๐,๐๐๐ | – | ๕๒๐,๐๐๐ | ๕๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๑๔ | HR-S๕ | ๑ | ๓๕๐,๐๐๐ | ๙๐,๐๐๐ | ๔๐,๐๐๐ | ๖๐,๐๐๐ | ๑๖๐,๐๐๐ |
| AP๗๐-๑๕ | HR-S๕ | ๑ | ๑๐๐,๐๐๐ | ๒๐,๐๐๐ | – | – | ๘๐,๐๐๐ |
| รวม | | | ๖,๐๐๐,๐๐๐ | ๒,๐๙๐,๐๐๐ (ร้อยละ ๓๔.๘) | ๑,๖๙๐,๐๐๐ (ร้อยละ ๒๘.๒) | ๖๖๐,๐๐๐ (ร้อยละ ๑๑.๐) | ๑,๕๖๐,๐๐๐ (ร้อยละ ๒๖.๐) |

**หมายเหตุ** การจำแนกประเภทรายจ่ายเป็นประมาณการเพื่อกำกับสัดส่วนการพึ่งพาภายนอก และควรปรับให้ตรงกับหมวดรายจ่ายตามระเบียบของกองทุนฯ เมื่อจัดทำคำของบประมาณ

กรอบเวลารวมของโครงการทั้ง ๑๕ โครงการแสดงในตารางที่ ๙๒ โดยเครื่องหมาย ● หมายถึงเริ่มโครงการ ■ หมายถึงดำเนินการต่อเนื่อง และ ◆ หมายถึงส่งมอบผลผลิตหลักหรือปิดโครงการ

**ตารางที่ ๙๒** กรอบเวลารวมของโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

| รหัส | ไตรมาสที่ ๑ (ตุลาคม–ธันวาคม ๒๕๖๙) | ไตรมาสที่ ๒ (มกราคม–มีนาคม ๒๕๗๐) | ไตรมาสที่ ๓ (เมษายน–มิถุนายน ๒๕๗๐) | ไตรมาสที่ ๔ (กรกฎาคม–กันยายน ๒๕๗๐) |
|---|---|---|---|---|
| AP๗๐-๐๑ ข้อมูลฐานกำลังคนและ Job Profile | ● บัญชีตำแหน่ง เริ่มวิเคราะห์ภาระงาน | ■ ภาระงานครบ ทะเบียนความเสี่ยง | ◆ Job Profile ร้อยละ ๘๐ RACI รายงานข้อมูลฐาน | – |
| AP๗๐-๐๒ เส้นทางความก้าวหน้าและผู้สืบทอด | – | ● เกณฑ์และรายชื่อตำแหน่งวิกฤต | ■ ความพร้อมผู้สืบทอด ร่างเส้นทาง | ◆ ข้อเสนอเพดานตำแหน่ง แผนพัฒนาผู้สืบทอด |
| AP๗๐-๐๓ กรอบอัตรากำลังและทีมภารกิจ | ● กฎบัตรทีมภารกิจ | ■ ทีมภารกิจดำเนินการ ฉากทัศน์กำลังคน | ■ หลักเกณฑ์สรรหา ร่างข้อเสนอ | ◆ ยื่นข้อเสนอต่อคณะกรรมการประเมินทีมภารกิจ |
| AP๗๐-๐๔ เปรียบเทียบค่าตอบแทน | ● คณะทำงานองค์กรอ้างอิง จัดจ้าง | ■ เก็บและวิเคราะห์ข้อมูล | ◆ รายงานเปรียบเทียบความสามารถรับภาระ | ◆ กรอบผลตอบแทนรวม ฉบับร่าง ถ่ายทอดความรู้ |
| AP๗๐-๐๕ รักษาคนทันทีและ EVP | ● ยอมรับผลงานรอบที่ ๑ เวทีผู้บริหาร | ■ ยกเลิก ลด รวม ทดลองความยืดหยุ่น | ■ ข้อเสนอคุณค่าการทำงาน | ◆ ประเมินผลและแผนปี ๒๕๗๑ |
| AP๗๐-๐๖ ข้อเสนอสวัสดิการใหม่ | – | – | ● สำรวจความต้องการ ออกแบบชุดสวัสดิการ | ◆ ต้นทุน กฎหมาย ยื่นต่อคณะกรรมการ |
| AP๗๐-๐๗ สถาปัตยกรรมผลงานและการปรับเทียบ | ● ถ่ายทอดเป้าหมาย เกณฑ์ใหม่ | ■ อบรมผู้ประเมิน ปรับเทียบรอบที่ ๑ | ■ กระบวนการผลงานต่ำ ร่างหลักเกณฑ์ผลตอบแทน | ◆ ปรับเทียบรอบที่ ๒ หลักฐานกรมบัญชีกลาง |
| AP๗๐-๐๘ มาตรฐานหัวหน้างานและผู้นำ | ● ประกาศมาตรฐาน เริ่มอบรม | ■ อบรมครบ เริ่มโครงการผู้นำ | ■ โครงการผู้นำ วงสอนงาน | ◆ ประเมิน ๓๖๐ องศา สรุปผู้ผ่านมาตรฐาน |
| AP๗๐-๐๙ ป้องกันระบบอุปถัมภ์ | ● ยกร่างและประกาศเกณฑ์ | ◆ ช่องทางร้องเรียน อบรมกรรมการ เปิดเผยสถิติ | ■ ติดตาม | ◆ เปิดเผยสถิติครั้งที่ ๒ |

| รหัส | ไตรมาสที่ ๑ (ตุลาคม–ธันวาคม ๒๕๖๙) | ไตรมาสที่ ๒ (มกราคม–มีนาคม ๒๕๗๐) | ไตรมาสที่ ๓ (เมษายน–มิถุนายน ๒๕๗๐) | ไตรมาสที่ ๔ (กรกฎาคม–กันยายน ๒๕๗๐) |
|---|---|---|---|---|
| AP๗๐-๑๐ ประเมินสมรรถนะและเส้นทางเรียนรู้ | ● เครื่องมือประเมิน | ◆ ประเมินตั้งต้นครบ | ◆ แผนที่ช่องว่างเส้นทางเรียนรู้ IDP ใหม่ | ■ พัฒนาตาม IDP วัดการนำไปใช้ |
| AP๗๐-๑๑ กลุ่มเรียนรู้เข้มข้นและ AI | – | ● ข้อตกลงหลักสูตร คัดเลือกรุ่นที่ ๑ | ■ กลุ่มเรียนรู้ผู้เชี่ยวชาญประจำหลักสูตรดิจิทัล | ◆ ผลงานประยุกต์แนวปฏิบัติ AI ประเมินรุ่นที่ ๑ |
| AP๗๐-๑๒ ยกระดับหน่วยงาน HR | ● นักวิเคราะห์กำลังคน ข้อกำหนดถ่ายทอดความรู้ ประเมินวุฒิภาวะ | ■ พัฒนาบุคลากร HR คู่มือปฏิบัติงาน | ■ ต่อเนื่อง | ◆ ประเมินวุฒิภาวะหลัง แผนปี ๒๕๗๑ |
| AP๗๐-๑๓ ข้อมูลบุคคลและระบบขั้นต่ำ | ● บัญชีข้อมูลทบทวน E-HR | ◆ พจนานุกรมข้อมูล DPIA ค่าฐาน ออกแบบกระบวนงาน | ■ พัฒนาระบบขั้นต่ำ กระดานข้อมูล | ◆ ระบบขั้นต่ำใช้งานจริง ข้อเสนอด่านตรวจปี ๒๕๗๑ |
| AP๗๐-๑๔ เสียงบุคลากร สุขภาวะ วัฒนธรรม | ● ออกแบบระบบชีพจรรอบที่ ๑ | ■ ชีพจรรอบที่ ๒ สัมภาษณ์เพื่อรักษาคน สุขภาวะ | ◆ สำรวจประจำปี ชีพจรรอบที่ ๓ | ◆ ชีพจรรอบที่ ๔ ประเมินผล |
| AP๗๐-๑๕ กลไกกำกับด้านคนและการสื่อสาร | ● จัดตั้งกลไก แผนที่อำนาจ รายงานรอบที่ ๑ | ◆ แผนความต่อเนื่อง รายงานรอบที่ ๒ | ■ รายงานคณะกรรมการครั้งที่ ๑ รอบที่ ๓ | ◆ รายงานประจำปี แผนปี ๒๕๗๑ ชุดหลักฐาน |

**สรุปส่วนที่ ๓**

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ประกอบด้วยโครงการ ๑๕ โครงการ งบประมาณโครงการ ๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท ที่จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ๔ กลุ่ม โดยโครงการกลุ่มที่ ๑ ซึ่งผู้จัดการกองทุนดำเนินการได้ทันทีได้รับงบประมาณเกือบครึ่งหนึ่งและเริ่มในไตรมาสแรกทั้งหมด โครงการกลุ่มที่ ๒ เปิดเส้นทางอนุมัติด้านสวัสดิการและกรอบอัตรากำลังให้ยื่นได้ภายในปี และโครงการกลุ่มที่ ๓ วางรากฐานสมรรถนะและข้อมูลที่จะขยายผลในปีถัดไป ทุกโครงการมีเจ้าของที่เป็นผู้บริหาร ค่าฐาน ตัวชี้วัดระดับโครงการ และด่านตรวจ และทุกงานจ้างมีการถ่ายทอดความรู้เป็นผลผลิตบังคับ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ กองทุนฯ จะมีข้อมูลฐานครบชุด ระบบผลงานที่จำแนกได้ มาตรการรักษาคนที่เห็นผล ข้อเสนอเชิงโครงสร้างที่ยื่นแล้ว สมรรถนะที่เริ่มสร้างจริง และกลไกกำกับที่ทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานที่แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ ต้องการสำหรับปีแห่งการสร้างเสาหลักในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑

## ส่วนที่ ๔ การเปรียบเทียบแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับเดิม (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) กับฉบับใหม่ (พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓)

### บทที่ ๑ บทนำและบริบทการเปลี่ยนแปลง

เอกสารเปรียบเทียบฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารกองทุน และกรมบัญชีกลางเห็นว่าแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับใหม่เปลี่ยนแปลงจากฉบับเดิมในสาระใด ด้วยเหตุผลใด และการเปลี่ยนแปลงนั้นมีนัยต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การเปรียบเทียบยึดหลักความเป็นธรรมต่อแผนฉบับเดิม กล่าวคือ สิ่งที่แผนเดิมทำได้ดีได้รับการรักษาไว้และระบุไว้ชัดเจน และการเปลี่ยนแปลงทุกรายการอ้างอิงหลักฐานจากการศึกษาในส่วนที่ ๑

#### ๑.๑ บริบทและปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลง

แผนฉบับเดิมจัดทำขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓ ที่ยังวางบทบาทกองทุนฯ เป็นผู้สนับสนุนทุนตามภารกิจ และภายใต้ข้อจำกัดที่กองทุนฯ ยังไม่มีข้อมูลฐานกำลังคน ผลสำรวจความผูกพัน และการเปรียบเทียบค่าตอบแทน ปัจจัยที่ทำให้ต้องจัดทำแผนฉบับใหม่มี ๕ ประการ ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์กองทุนฯ พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓ เปลี่ยนบทบาทองค์กรสู่กลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดพันธะด้านทรัพยากรบุคคลไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ อย่างชัดเจน (๒) ผลสำรวจความผูกพันเดือนมิถุนายน ๒๕๖๙ และการวินิจฉัยเชิงโครงสร้างชี้ว่าแก่นปัญหาอยู่ที่ผลตอบแทนรวม ความเป็นธรรมของระบบผลงาน และเส้นทางความก้าวหน้า มิใช่ช่องว่างสมรรถนะเพียงอย่างเดียวตามที่แผนเดิมสันนิษฐาน (๓) แผนที่นำทาง ๔ ปีของผู้จัดการกองทุนภายใต้กรอบ ๕T Transformation กำหนดจังหวะการปฏิรูปที่แผน HR ต้องเดินคู่ขนาน (๔) การจัดตั้งกระทรวงกีฬาและเกณฑ์กรมบัญชีกลางปีบัญชี ๒๕๗๐ ที่ประเมินคุณภาพแผน HR เปิดหน้าต่างและยกระดับความคาดหวังพร้อมกัน และ (๕) กองทุนฯ ขยายกำลังคนจาก ๔๔ คนเป็นกรอบประมาณ ๗๐ อัตราโดยระบบรองรับยังไม่พร้อม การเปลี่ยนแปลงจึงมิใช่การปรับถ้อยคำ หากแต่เป็นการออกแบบสถาปัตยกรรมระบบ HR ใหม่ทั้งระบบบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

#### ๑.๒ ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงใน ๑๕ ประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์

ระดับการเปลี่ยนแปลงกำหนดเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ “สูงมาก” หมายถึงการเปลี่ยนกระบวนทัศน์หรือสร้างระบบที่ไม่เคยมี “สูง” หมายถึงการริเริ่มกระบวนการหรือสมรรถนะใหม่ที่ต่อยอดจากฐานเดิมบางส่วน และ “ปานกลาง” หมายถึงการปรับปรุงหรือยกระดับสิ่งที่มีอยู่ ดังตารางที่ ๙๓

**ตารางที่ ๙๓** การเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ๑๕ ประเด็นสำคัญ

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) | แผนฉบับใหม่ (พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓) | ระดับการเปลี่ยนแปลง |
|---|---|---|---|
| ๑. วิสัยทัศน์ | มุ่งสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและเป็นผู้นำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านกีฬา | มุ่งให้กองทุนฯ เป็นองค์กรที่คนเก่งเลือกร่วมงาน เติบโตได้จริง และภาคภูมิใจด้วยบุคลากรที่มีหัวใจของนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์และระบบบริหารคนที่เป็นธรรม | สูงมาก |
| ๒. พันธกิจ | ๕ ประการที่เน้นสมรรถนะ วัฒนธรรม ดิจิทัล ผู้นำ และระบบ HR ยั่งยืน | ๕ ประการที่เพิ่มการวางแผนกำลังคน ผลตอบแทนรวม และระบบคุณธรรมที่จำแนกผลงาน ตามช่องว่างที่พบ | สูง |
| ๓. ค่านิยม NSDF | ประกาศใช้ ๔ ประการขับเคลื่อนผ่านกิจกรรมสื่อสาร | คงตัวอักษรเดิม เพิ่มความหมายเชิงพฤติกรรม ขยาย F ให้ครอบคลุมความเป็นธรรม และผูกกับกลไก HR ที่ให้ผลจริง | ปานกลาง |
| ๔. ตรรกะการวินิจฉัยและข้อมูลฐาน | วินิจฉัยว่าปัญหาคือช่องว่างสมรรถนะ ไม่มีค่าฐานอัตราการลาออก ค่าตอบแทน และความผูกพัน | วินิจฉัยบนกรอบ AMO และหลักฐานจากการสำรวจ ๕๙ คน กำหนดให้ปีแรกสร้างค่าฐานครบชุด | สูงมาก |
| ๕. โครงสร้างยุทธศาสตร์ HR | ๕ ด้าน ได้แก่ สมรรถนะ ภาวะผู้นำ ดิจิทัล วัฒนธรรมธรรมาภิบาล และระบบ HR ยั่งยืน | ๕ ด้าน ได้แก่ กำลังคนและการออกแบบองค์กร ผลตอบแทนรวมและคุณค่าการทำงาน ผลงานที่เป็นธรรมและผู้นำสมรรถนะนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และข้อมูล ดิจิทัล และวัฒนธรรม | สูงมาก |
| ๖. ผลตอบแทนรวมและสวัสดิการ | ไม่มียุทธศาสตร์ มีเพียงระบบรางวัลเชิงยกย่องและแผนสวัสดิการที่ไม่มีค่าฐาน | ยุทธศาสตร์เฉพาะ ครอบคลุมการเปรียบเทียบค่าตอบแทน สวัสดิการยืดหยุ่น ข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือน และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน ตามเส้นทางอนุมัติ | สูงมาก |
| ๗. ระบบผลงานและความเป็นธรรม | ประเมินปีละ ๒ รอบครบร้อยละ ๑๐๐ มีแผนพัฒนาระบบประเมินและรางวัลผ่านที่ปรึกษา | คำรับรองที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ การปรับเทียบข้ามทีม การเชื่อมผลตอบแทน กลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ และการจัดการผลงานต่ำ | สูงมาก |
| ๘. ภาวะผู้นำและมาตรฐานหัวหน้างาน | โครงการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ผ่านที่ปรึกษา ไม่มีมาตรฐานหัวหน้างาน | สมรรถนะผู้นำ ๖ ด้านพร้อมระดับ และมาตรฐานการบริหารคนของผู้บังคับบัญชา ๖ ข้อที่มีหลักฐานและเป็นเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่ง | สูงมาก |
| ๙. กรอบสมรรถนะ | สมรรถนะหลักตามกรอบ ๗S ระดับองค์กร ไม่มีระดับที่คาดหวังรายตำแหน่ง | สมรรถนะหลัก NSDF ๔ ระดับพร้อมระดับที่คาดหวังรายตำแหน่ง สมรรถนะเฉพาะ ๗ กลุ่มงานวิชาชีพ และสมรรถนะผู้นำ | สูง |

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม (พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓) | แผนฉบับใหม่ (พ.ศ. ๒๕๗๐–๒๕๗๓) | ระดับการเปลี่ยนแปลง |
|---|---|---|---|
| ๑๐. การวางแผนกำลังคนและโครงสร้าง | แผนอัตรากำลังและเส้นทางความก้าวหน้าเป็นแผนปฏิบัติการที่ไม่มีงบประมาณและไม่มีข้อมูลภาระงาน | ข้อมูลฐานกำลังคน สถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน ฉากทัศน์อัตรากำลัง ๒ แบบ ทีมภารกิจข้ามสายงาน และข้อเสนอกรอบอัตรากำลังที่มีหลักฐาน | สูงมาก |
| ๑๑. เส้นทางความก้าวหน้าและการสืบทอดตำแหน่ง | เอกสารเส้นทางอาชีพและแผนสืบทอดแบบทดแทนระยะสั้น | โครงข่ายความก้าวหน้าแนวดิ่งและแนวราบ เส้นทางผู้เชี่ยวชาญคู่ขนาน ตำแหน่งวิกฤตบนฐานความเสี่ยง และข้อเสนอเพดานตำแหน่งผ่านช่องทางที่ถูกต้อง | สูง |
| ๑๒. ระบบข้อมูลและดิจิทัล HR | ระบบ E-HR และกระดานข้อมูลที่พัฒนาผ่านที่ปรึกษา โดยยังไม่มีพจนานุกรมข้อมูล | ข้อมูลและกระบวนงานก่อนแพลตฟอร์ม พจนานุกรมข้อมูล PDPA ระบบขั้นต่ำที่ผ่านด่านตรวจ และการวิเคราะห์กำลังคน | สูง |
| ๑๓. ความผูกพัน สุขภาวะ และวัฒนธรรม | กิจกรรมรณรงค์ค่านิยมและการวัดการรับรู้ค่านิยม | ระบบรับฟังเสียงบุคลากร (ชีพจรองค์กร eNPS การสัมภาษณ์เมื่อลาออกและเพื่อรักษาคน) มาตรการสุขภาวะ และการฝังค่านิยมในกลไก HR | สูงมาก |
| ๑๔. ตัวชี้วัดและกลไกกำกับ | ตัวชี้วัดผลผลิตและการรับรู้ ไม่มีค่าฐาน ไม่มีกลไกกำกับที่มีมติ | ตัวชี้วัด ๓ ระดับ ตัวชี้วัดหลัก ๑๔ ตัวที่มีค่าฐานและคู่ตรวจสอบ พจนานุกรมตัวชี้วัด กลไกกำกับด้านคนรายไตรมาส และสัญญาณเตือน | สูงมาก |
| ๑๕. งบประมาณและแผนที่อำนาจ | งบประมาณปี ๒๕๖๙ จำนวน ๙.๗ ล้านบาทเป็นการจ้างที่ปรึกษาทั้งหมด ไม่มีกรอบ ๔ ปี ไม่ระบุระดับอำนาจ | กรอบ ๔ ปี ๑๙.๕ ล้านบาท ปีแรก ๖.๐ ล้านบาท ที่ปรึกษาไม่เกินร้อยละ ๔๐ แยกรายจ่ายประจำตามเส้นทางอนุมัติ และแผนที่อำนาจกำกับทุกมาตรการ | สูงมาก |

## บทที่ ๒ การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของแผนทั้งสองฉบับมีจุดร่วมที่มุ่งสร้างบุคลากรสมรรถนะสูง เพื่อบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ด้านกีฬา และคงค่านิยม NSDF ไว้เช่นเดิม ความแตกต่างที่มีนัยสำคัญอยู่ที่แผนฉบับใหม่ขยายจุดเน้นจาก “การพัฒนาคน” ไปสู่ “การรักษาคน ความเป็นธรรม และความหมายของงาน” ซึ่งเป็นสิ่งที่หลักฐานชี้ว่าขาดมากที่สุด

### ๒.๑ การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์

**ตารางที่ ๙๔** การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ |
|---|---|---|
| ข้อความวิสัยทัศน์ | สร้างและพัฒนาบุคลากรของกองทุนฯ ให้มีสมรรถนะสูง เป็นผู้นำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านกีฬา ด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรมจริยธรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเชิงลึกเป็นฐานการทำงาน เพื่อบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจแก่ประเทศอย่างยั่งยืน | กองทุนฯ เป็นองค์กรที่คนเก่งเลือกร่วมงาน เติบโตได้จริง และภาคภูมิใจ ด้วยบุคลากรสมรรถนะสูงที่มีหัวใจของนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ และระบบบริหารคนที่เป็นธรรม ทันสมัย และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อสร้างคุณค่าให้กีฬาของชาติอย่างยั่งยืน |
| คำถามที่วิสัยทัศน์ตอบ | ต้องการคนแบบใด | ต้องการคนแบบใด จะรักษาและดึงดูดคนแบบนั้นอย่างไร และระบบใดทำให้ความเชื่อมั่นแปลงเป็นความผูกพัน |
| สิ่งที่คงไว้ | สมรรถนะสูง บทบาทเชิงยุทธศาสตร์ ข้อมูลและดิจิทัล ความโปร่งใส คุณค่าต่อชาติ | คงครบทุกสาระ |
| สิ่งที่เพิ่ม | – | การดึงดูดและรักษาคน (คนเก่งเลือกร่วมงาน) การเติบโต (เติบโตได้จริง) ความหมายของงาน (ภาคภูมิใจ) และความเป็นธรรมของระบบ |
| ตัวชี้วัดที่ยึดโยง | ไม่ระบุ | eNPS อัตราการลาออก การรับรู้เส้นทางความก้าวหน้า ความเป็นธรรมที่รับรู้ และสมรรถนะที่คาดหวัง (ตารางที่ ๕๐) |

### ๒.๒ การเปรียบเทียบพันธกิจ

**ตารางที่ ๙๕** การเปรียบเทียบพันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

| ลำดับ | แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ | ลักษณะการเปลี่ยนแปลง |
|---|---|---|---|
| ๑. | ยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้เป็นนักบริหารทุนเชิงยุทธศาสตร์ | วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์และออกแบบองค์กรบนฐานข้อมูลภาระงานจริง | ใหม่ (การพัฒนาสมรรถนะย้ายไปพันธกิจที่ ๔) |

| ลำดับ | แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ | ลักษณะการเปลี่ยนแปลง |
|---|---|---|---|
| ๒. | สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและผลสัมฤทธิ์ | สร้างผลตอบแทนรวมและข้อเสนอคุณค่าการทำงานที่จูงใจ เป็นธรรม และแข่งขันได้ | ใหม่ (วัฒนธรรมย้ายไปพันธกิจที่ ๕) |
| ๓. | พัฒนาทักษะดิจิทัลและการทำงานบนฐานข้อมูล | บริหารผลงานด้วยระบบคุณธรรมที่จำแนกได้และพัฒนาผู้นำที่บริหารคนเป็น | ใหม่ (ดิจิทัลย้ายไปพันธกิจที่ ๔ และ ๕) |
| ๔. | เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำและการทำงานเป็นทีม | เร่งสร้างสมรรถนะเพื่อบทบาทกลไกการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ รวมการยกระดับหน่วยงาน HR | ปรับและขยาย |
| ๕ | วางระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบยั่งยืน | ขับเคลื่อนการบริหารคนด้วยข้อมูล ระบบดิจิทัล และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง พร้อมความต่อเนื่อง | ปรับและขยาย |
| สรุป | เน้นกระบวนการพัฒนาและการวางระบบ | เน้นผลลัพธ์ด้านคนที่วัดได้ (การคงอยู่ ความเป็นธรรม สมรรถนะ) และการดำเนินการภายใต้อำนาจที่เป็นจริง | |

### ๒.๓ การเปรียบเทียบค่านิยมองค์กร

**ตารางที่ ๙๖** การเปรียบเทียบค่านิยมองค์กร NSDF

| ค่านิยม | แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ | สิ่งที่เปลี่ยน |
|---|---|---|---|
| **N Network** | การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ | การทำงานข้ามสายงานภายในโดยไม่หวงงานและไม่โยนงาน และความร่วมมือกับภาคีในบทบาทตัวเร่ง | เพิ่มมิติภายในองค์กรและกลไกทีมภารกิจ |
| **S Service Attitude** | การเป็นมากกว่าการบริการ | บริการภายในมาตรฐานเวลาและมุ่งผลลัพธ์ที่ผู้รับบริการได้รับ | เพิ่มมาตรฐานเวลาและตัวชี้วัดคุณภาพบริการในการประเมิน |
| **D Dynamic** | การพัฒนาและมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง | ตัดสินใจบนฐานข้อมูล ใช้ดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบ ทดลองและเรียนรู้ | เพิ่มมิติข้อมูลและพื้นที่ทดลองที่ไม่ลงโทษความล้มเหลวที่มีการเรียนรู้ |
| **F Facility** | การเอื้ออำนวยความสะดวกในวิถีทางที่เหมาะสม | การเอื้ออำนวยภายใต้ความคุ้มค่าและความถูกต้อง และความเป็นธรรมต่อทุกคนทุกกลุ่มทุกสถานะการจ้าง | ขยายเป็น Facility and Fairness และผูกกับเกณฑ์ที่เปิดเผยและกรรมการหลายฝ่าย |
| **กลไกขับเคลื่อน** | กิจกรรมสื่อสารและการวัดการรับรู้ค่านิยม | พฤติกรรมตามค่านิยมในการสรรหา ประเมิน ยอมรับ และเลื่อนตำแหน่ง และดัชนีวัฒนธรรมจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ | จากแคมเปญสู่กลไก |

# บทที่ ๓ การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ด้าน

## ๓.๑ ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

แผนทั้งสองฉบับมียุทธศาสตร์ ๕ ด้านเท่ากัน แต่แผนฉบับใหม่จัดโครงสร้างใหม่ตามแก่นปัญหา โดยยกการวางแผนกำลังคนและผลตอบแทนรวมขึ้นเป็นยุทธศาสตร์เฉพาะ รวมระบบผลงานกับภาวะผู้นำเข้าด้วยกันเพราะหัวหน้างานคือผู้ใช้ระบบผลงาน และรวมดิจิทัลกับวัฒนธรรมไว้ในยุทธศาสตร์รากฐานเดียวกันเพราะทั้งสองต้องการ "ข้อมูลและกลไกที่ใช้จริง" มากกว่าแพลตฟอร์มหรือแคมเปญ ดังตารางที่ ๙๗

**ตารางที่ ๙๗** การจับคู่ยุทธศาสตร์ HR ฉบับเดิมกับฉบับใหม่ และสาระที่คงไว้ ยกเลิก หรือเพิ่ม

| แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ที่รองรับ | สาระที่คงไว้ | สาระที่ยกเลิกหรือลดน้ำหนัก | สาระที่เพิ่ม |
|---|---|---|---|---|
| ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับสมรรถนะบุคลากร | HR-S๔ สมรรถนะนักลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ | กรอบสมรรถนะและแผนพัฒนารายบุคคล | Knowledge Hub ที่จ้างที่ปรึกษาพัฒนาก่อนมีเนื้อหาและผู้ใช้ | การประเมินตั้งต้น เส้นทางการเรียนรู้รายกลุ่มงาน กลุ่มเรียนรู้เข้มข้นจากโจทย์จริง การวัดการนำไปใช้ และการยกระดับหน่วยงาน HR |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ภาวะผู้นำและการทำงานแบบบูรณาการ | HR-S๓ ผลงานที่เป็นธรรมและผู้นำ และ HR-S๑ (ทีมภารกิจ) | โครงการพัฒนาผู้นำและการทำงานข้ามสายงาน | แพลตฟอร์มความร่วมมือที่ไม่มีงบประมาณและไม่มีกลไก | มาตรฐานการบริหารคน ๖ ข้อ การประเมิน ๓๖๐ องศา และทีมภารกิจข้ามสายงานที่มีกฎบัตรและผลงาน |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ดิจิทัลและข้อมูล | HR-S๕ ข้อมูลดิจิทัล และวัฒนธรรม | ระบบสารสนเทศ HR กระดานข้อมูล และความฉลาดรู้ด้านดิจิทัล | การพัฒนาระบบและกระดานข้อมูลผ่านที่ปรึกษาก่อนออกแบบข้อมูลและกระบวนงาน | พจนานุกรมข้อมูล PDPA ค่าฐานครบชุด ด่านตรวจก่อนลงทุนระบบ และธรรมาภิบาลการใช้ปัญญาประดิษฐ์ |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๔ วัฒนธรรมธรรมาภิบาลและผลสัมฤทธิ์ | HR-S๓ (ระบบผลงานและรางวัล) และ HR-S๕ (วัฒนธรรม) | การพัฒนาระบบประเมินผลและระบบรางวัล การฝังค่านิยม | กิจกรรมรณรงค์ค่านิยมและการวัดการรับรู้ค่านิยมเป็นตัวชี้วัดหลัก | การถ่ายทอดคำรับรอง น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ การปรับเทียบ กลไกป้องกันระบบอุปถัมภ์ ระบบรับฟังเสียงบุคลากร และดัชนีวัฒนธรรมจากพฤติกรรม |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ระบบ HR ยั่งยืน | HR-S๑ กำลังคนและการออกแบบองค์กร และ HR-S๒ ผลตอบแทนรวม | แผนอัตรากำลัง เส้นทางความก้าวหน้า และการทบทวนนโยบาย HR | การทบทวนนโยบาย HR แบบเหมารวมผ่านที่ปรึกษา | ข้อมูลฐานกำลังคน สถาปัตยกรรมตำแหน่งงาน ฉากทัศน์อัตรากำลัง แผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต การเปรียบเทียบค่าตอบแทน สวัสดิการยืดหยุ่น ข้อเสนอ |

| แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ที่รองรับ | สาระที่คงไว้ | สาระที่ยกเลิกหรือลดน้ำหนัก | สาระที่เพิ่ม |
|---|---|---|---|---|
| | | | | โครงสร้างเงินเดือน และข้อเสนอคุณค่าการทำงาน |

### ๓.๒ การเปรียบเทียบรายละเอียดรายยุทธศาสตร์

**ตารางที่ ๙๘** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนและการออกแบบองค์กร

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม (ยุทธศาสตร์ที่ ๕ บางส่วน) | แผนฉบับใหม่ (HR-S๑) |
|---|---|---|
| เป้าประสงค์ | ระบบ HR ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองยุทธศาสตร์ระยะยาว | กำลังคนสอดรับภารกิจอย่างคุ้มค่า โครงสร้างแยก Funder จาก Operator เส้นทางความก้าวหน้าโปร่งใส และผู้สืบทอดตำแหน่งวิกฤตพร้อม |
| ฐานข้อมูล | ไม่มีข้อมูลภาระงานและตำแหน่งวิกฤต | ข้อมูลฐานกำลังคน ๗ หมวดในสองไตรมาสแรก และทะเบียนความเสี่ยงกำลังคน |
| แนวทางกำลังคน | ขออัตราเพิ่มโดยไม่มีฉากทัศน์ | ทางเลือก ๔ ทาง (สร้าง สรรหา ยืม ใช้เทคโนโลยี) และฉากทัศน์ ๒ แบบตามอำนาจที่ได้รับ |
| การสรรหา | ตามระเบียบเมื่อมีตำแหน่งว่าง | เกณฑ์สมรรถนะ กรรมการหลายฝ่าย ชิ้นงาน และ Total Talent ผ่านเครือข่าย |
| ตัวชี้วัด | ความชัดเจนของแผน ความพึงพอใจ และการรักษาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญโดยไม่มีค่าฐาน | ผู้สืบทอดตำแหน่งวิกฤต ระยะเวลาสรรหา การคงอยู่ปีแรก เส้นทางความก้าวหน้าที่รับรู้ และปริมาณงานที่เหมาะสม พร้อมค่าฐานและเป้าหมายรายปี |
| ระดับอำนาจ | ไม่ระบุ | ระบุรายมาตรการ ตั้งแต่ผู้จัดการกองทุนถึงกรมบัญชีกลางและกระทรวงการคลัง |

**ตารางที่ ๙๙** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านผลตอบแทนรวม ความก้าวหน้า และคุณค่าการทำงาน

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม (ยุทธศาสตร์ที่ ๔ กลยุทธ์รางวัล และแผนสวัสดิการ) | แผนฉบับใหม่ (HR-S๒) |
|---|---|---|
| สถานะในแผน | ไม่มียุทธศาสตร์เฉพาะ | ยุทธศาสตร์เฉพาะที่มีน้ำหนักสูงมาก เพราะเป็นแก่นปัญหาตามหลักฐาน |
| ค่าตอบแทน | ไม่มีการเปรียบเทียบตลาดและไม่มีข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือน | การเปรียบเทียบค่าตอบแทนปี ๒๕๗๐ ข้อเสนอโครงสร้างเงินเดือนและเงินรางวัลที่ผูกกับผลงานตามเส้นทางอนุมัติบังคับใช้ปี ๒๕๗๓ |
| สวัสดิการ | แผนสวัสดิการที่ไม่มีค่าฐานและตัวชี้วัด | ชุดสวัสดิการใหม่และสวัสดิการยืดหยุ่นที่ยื่นต่อคณะกรรมการปี ๒๕๗๐ มีผลปี ๒๕๗๑ |
| มาตรการไม่เป็นตัวเงิน | ระบบรางวัลตอบแทนและการยกย่องผ่านที่ปรึกษา | ระบบยอมรับผลงานรายไตรมาส ข้อเสนอคุณค่าการทำงาน และการสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจ เริ่มไตรมาสแรก |
| ความเป็นธรรม | ไม่ได้กล่าวถึงความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานะการจ้างและรุ่น | มาตรการลดความเหลื่อมล้ำและทบทวนหลักเกณฑ์ที่อิงอายุงานล้วน |

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม (ยุทธศาสตร์ที่ ๔ กลยุทธ์รางวัล และแผนสวัสดิการ) | แผนฉบับใหม่ (HR-S๒) |
|---|---|---|
| ตัวชี้วัด | จำนวนรางวัลและความพึงพอใจ | ความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่รับรู้ eNPS อัตราการลาออก และความสำเร็จของเส้นทางอนุมัติ |

**ตารางที่ ๑๐๐** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านระบบผลงานและภาวะผู้นำ

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม (ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๔) | แผนฉบับใหม่ (HR-S๓) |
|---|---|---|
| ระบบผลงาน | พัฒนาระบบวัดผลผ่านที่ปรึกษา วัดด้วยจำนวนรอบและการยอมรับ | คำรับรองที่ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์ น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ การปรับเทียบข้ามทีม และการจัดการผลงานต่ำ |
| การเชื่อมผลตอบแทน | ไม่ชัดเจน | หลักเกณฑ์เชื่อมกับการเลื่อนเงินเดือน เงินรางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อถึงระดับ ๕ ของเกณฑ์กรมบัญชีกลาง |
| ความโปร่งใส | ไม่มีกลไกเฉพาะ | เกณฑ์เผยแพร่ล่วงหน้า กรรมการหลายฝ่าย การแจ้งผลประโยชน์ทับซ้อน และช่องทางทบทวนอิสระ |
| ภาวะผู้นำ | โครงการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ | สมรรถนะผู้นำ ๖ ด้าน มาตรฐานการบริหารคน ๖ ข้อ การประเมิน ๓๖๐ องศา และโครงการ ๓ ระดับ |
| ตัวชี้วัด | จำนวนผู้บริหารที่ผ่านอบรม ความพึงพอใจต่อโปรแกรม | ระบบสะท้อนผลงานจริง การจำแนกผลงาน ความโปร่งใส หัวหน้างานผ่านมาตรฐาน และคะแนนตัวชี้วัด ๕.๒ |

**ตารางที่ ๑๐๑** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านการสร้างสมรรถนะ

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม (ยุทธศาสตร์ที่ ๑) | แผนฉบับใหม่ (HR-S๔) |
|---|---|---|
| จุดตั้งต้น | กรอบสมรรถนะและหลักสูตรที่จ้างที่ปรึกษาจัดทำ | การประเมินสถานะตั้งต้นของทุกคนก่อน แล้วจึงออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ |
| เนื้อหาการพัฒนา | นโยบายกีฬา การวิเคราะห์ข้อมูล และการบริหารงบประมาณ | สมรรถนะเฉพาะ ๗ กลุ่มงาน การลงทุนและพอร์ตกีฬา สัญญาผลสัมฤทธิ์ เศรษฐศาสตร์การกีฬา M&E ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ |
| รูปแบบ | การอบรมและระบบความรู้ออนไลน์ ๑๒ ชั่วโมงต่อปี | ๗๐-๒๐-๑๐ ไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมง กลุ่มเรียนรู้เข้มข้นจากโจทย์จริง และผู้เชี่ยวชาญประจำองค์กร |
| การวัดผล | ความพึงพอใจ คะแนนก่อนหลัง และร้อยละผู้ผ่านอบรม | การนำไปใช้ในงานภายใน ๙๐ วัน ระดับสมรรถนะที่บรรลุ และผลงานประยุกต์ที่ถูกนำไปใช้ |
| หน่วยงาน HR | ไม่ได้กล่าวถึง | ยกระดับเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ นักวิเคราะห์กำลังคน และการถ่ายทอดความรู้จากงานจ้างทุกรายการ |

**ตารางที่ ๑๐๒** การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ด้านข้อมูล ดิจิทัล และวัฒนธรรม

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม (ยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๔) | แผนฉบับใหม่ (HR-S๕) |
|---|---|---|
| ลำดับการลงทุน | ระบบและกระดานข้อมูลก่อน | ข้อมูล กระบวนงาน และ PDPA ก่อน แล้วจึงระบบขั้นต่ำที่ผ่านด่านตรวจ |
| ค่าฐาน | ไม่มี | จัดเก็บครบชุดในสองไตรมาสแรก |
| การรับฟังบุคลากร | กิจกรรมสื่อสารและการสำรวจการรับรู้ค่านิยม | ชีพจรองค์กรรายไตรมาส การสำรวจประจำปีเครื่องมือเดียวกับปี ๒๕๖๙ การสัมภาษณ์เมื่อลาออกและเพื่อรักษาคน และการสื่อสารกลับภายใน ๓๐ วัน |
| วัฒนธรรม | การรับรู้ค่านิยมร้อยละ ๙๐ เป็นเป้าหมาย | พฤติกรรมตามค่านิยมในกลไก HR และดัชนีวัฒนธรรมจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ |
| สุขภาวะและความต่อเนื่อง | ไม่ได้กล่าวถึง | มาตรการสุขภาวะ นโยบายการทำงานยืดหยุ่นเท่าที่ระเบียบเปิดช่อง และแผนความต่อเนื่องในช่วงเปลี่ยนผ่านกระทรวง |
| ธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ | ไม่ได้กล่าวถึง | แนวปฏิบัติที่มีการตรวจทานโดยมนุษย์และการตรวจสอบอคติ |

## บทที่ ๔ การเปรียบเทียบกรอบสมรรถนะและระบบการพัฒนาบุคลากร

กรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และระบบการพัฒนาบุคลากร ถือเป็นองค์ประกอบเชิงโครงสร้างที่สำคัญยิ่งของสถาปัตยกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Architecture) ตามแนวคิดของ Lepak และ Snell (๑๙๙๙) ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับจูนให้มีความสอดประสานกับคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Value) ของทรัพยากรบุคคลในแต่ละกลุ่มงาน ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนในบทนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการยกระดับความต้องการสมรรถนะของบุคลากรให้สอดรับกับพลวัตและบทบาทใหม่ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ McClelland (๑๙๗๓) ซึ่งเป็นผู้วางรากฐานแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HRM) โดยได้ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะที่แท้จริงมิได้พิจารณาเพียงจากระดับความรู้ทั่วไปเท่านั้น หากแต่ต้องสามารถวัดและประเมินผ่านพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ (Superior Performance) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ เนื้อหาในบทนี้จึงมุ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรอบสมรรถนะและระบบการพัฒนาบุคลากรระหว่างแผนปฏิบัติการฉบับเดิมและฉบับใหม่ เพื่อแสดงให้เห็นถึงกลไกการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติอย่างครอบคลุมและเป็นระบบ

### ๔.๑ การเปรียบเทียบกรอบสมรรถนะ

**ตารางที่ ๑๐๓** การเปรียบเทียบกรอบสมรรถนะ

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ |
|---|---|---|
| ระดับของกรอบ | สมรรถนะหลักระดับองค์กรตามกรอบ ๗S (๗ รายการ) และแผนจัดทำกรอบสมรรถนะบุคคลผ่านที่ปรึกษา | สมรรถนะหลักระดับบุคคล ๔ ประการ (N S D F) ที่ผูกกับค่านิยม พร้อมสมรรถนะระดับองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ VRIN |
| ระดับความเชี่ยวชาญ | ไม่มีมาตรวัดร่วม | ๔ ระดับใช้ร่วมทุกกลุ่ม พร้อมนิยามแต่ละระดับ |
| ระดับที่คาดหวังรายตำแหน่ง | ไม่มี | กำหนดตาม ๕ ช่วงระดับตำแหน่ง (ตารางที่ ๒๗) |
| สมรรถนะเฉพาะ | จัดตามสายงานตามผังองค์กร | จัดตาม ๗ กลุ่มงานวิชาชีพที่ตรวจสอบกับงานจริง พร้อมระดับเป้าหมายและแหล่งปิดช่องว่าง |
| สมรรถนะผู้นำ | โครงการพัฒนาผู้นำโดยไม่มีกรอบสมรรถนะเฉพาะ | ๖ ด้านพร้อมระดับตาม ๓ กลุ่มผู้นำ และมาตรฐานการบริหารคน ๖ ข้อแบบผ่านหรือไม่ผ่าน |
| พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ | ไม่ระบุ | ระบุคู่กับพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อให้จำแนกได้ในการประเมิน |
| การใช้ในระบบ HR | ระบุว่าจะใช้ในแผนพัฒนารายบุคคล | ระบุการใช้ใน ๗ กระบวนการพร้อมปีที่เริ่ม (ตารางที่ ๓๑) และปีแรกใช้เพื่อการพัฒนาก่อนเชื่อมผลตอบแทน |

**ตารางที่ ๑๐๔** การเปรียบเทียบระบบการพัฒนาและการเรียนรู้

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ |
|---|---|---|
| เกณฑ์การพัฒนา | ไม่น้อยกว่า ๑๒ ชั่วโมงต่อคนต่อปี | ไม่น้อยกว่า ๒๐ ชั่วโมงต่อคนต่อปี โดยการเรียนรู้ในงานและการสอนงานไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง |
| ฐานของการพัฒนา | หลักสูตรที่กำหนดจากส่วนกลาง | ช่องว่างสมรรถนะรายบุคคลจากการประเมินตั้งต้นและเส้นทางการเรียนรู้รายกลุ่มงาน |
| การพัฒนาสมรรถนะใหม่ | ส่งอบรมภายนอกและจ้างที่ปรึกษา | กลุ่มเรียนรู้เข้มข้นกับสถาบันการศึกษาบนโจทย์จริง ผู้เชี่ยวชาญประจำองค์กรระยะสั้น และการเรียนรู้คู่กับผู้เชี่ยวชาญที่สรรหา |
| การพัฒนาผู้นำ | โครงการเดียวผ่านที่ปรึกษา | ๓ ระดับ พร้อมวงสอนงานเพื่อนร่วมระดับและการประเมิน ๓๖๐ องศา |
| การวัดประสิทธิผล | ความพึงพอใจและคะแนนก่อนหลัง | การนำไปใช้ในงานภายใน ๙๐ วัน ระดับสมรรถนะที่บรรลุ และผลงานประยุกต์ |
| การจัดการความรู้ | ระบบ Knowledge Hub ที่จ้างพัฒนา | คลังความรู้และคู่มือปฏิบัติงานที่หน่วยงาน HR จัดทำเอง และข้อกำหนดการถ่ายทอดความรู้ในงานจ้างทุกรายการ |

# บทที่ ๕ การเปรียบเทียบตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ

**ตารางที่ ๑๐๕** การเปรียบเทียบตัวชี้วัดและเป้าหมายระยะยาว

| ประเด็น | แผนฉบับเดิม | แผนฉบับใหม่ |
|---|---|---|
| ลักษณะตัวชี้วัด | ผลผลิตและการรับรู้ เช่น ร้อยละผู้ผ่านอบรม จำนวนกิจกรรม ความพึงพอใจ และการรับรู้ค่านิยม | ตัวชี้วัด ๓ ระดับ โดยตัวชี้วัดหลัก ๑๔ ตัวเป็นผลลัพธ์ด้านคน |
| ค่าฐาน | ไม่มี ตัวชี้วัดหลายตัวระบุ "ลดลง" หรือ "เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย" โดยไม่มีจุดอ้างอิง | ค่าฐานจากการสำรวจปี ๒๕๖๙ และการจัดเก็บครบชุดในปี ๒๕๗๐ พร้อมเป้าหมายรายปี ๔ ปี |
| ความเปรียบเทียบได้ | เครื่องมือวัดไม่กำหนด | ข้อคำถามและมาตรวัดเดียวกับปี ๒๕๖๙ ตลอดช่วงแผน |
| การป้องกันการบิดเบือน | ไม่มี | ตัวชี้วัดคู่ตรวจสอบตามกฎของ Goodhart |
| นิยามการวัด | ไม่มีพจนานุกรม | พจนานุกรมตัวชี้วัดที่ระบุสูตร แหล่งข้อมูล ความถี่ และผู้รับผิดชอบ |
| กลไกกำกับ | ไม่ระบุ | กลไกกำกับด้านคนรายไตรมาส รายงานคณะกรรมการรายครึ่งปี สัญญาณเตือน และการประเมินอิสระปี ๒๕๗๓ |
| ความเชื่อมโยงกับหน่วยงานกำกับ | อ้างอิงทั่วไป | ตารางเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์กองทุนฯ องค์ประกอบของเกณฑ์กรมบัญชีกลาง และ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. |

**ตารางที่ ๑๐๖** การเปรียบเทียบแผนปฏิบัติการประจำปี (ปี ๒๕๖๙ กับปี ๒๕๗๐)

| ประเด็น | แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๙ | แผนปฏิบัติการปี ๒๕๗๐ |
|---|---|---|
| จำนวนโครงการ | ๑๔ แผนปฏิบัติการ | ๑๕ โครงการ |
| งบประมาณ | ๙,๗๐๐,๐๐๐ บาท | ๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท (ลดลงร้อยละ ๓๘) |
| ลักษณะรายจ่าย | การจ้างที่ปรึกษา ๙ สัญญา คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของงบประมาณ | ที่ปรึกษาเพื่อการศึกษาและออกแบบร้อยละ ๓๔.๘ บริการพัฒนาบุคลากรร้อยละ ๒๘.๒ ระบบและเครื่องมือร้อยละ ๑๑.๐ และกิจกรรมดำเนินการเองร้อยละ ๒๖.๐ |
| จุดเน้น | กรอบสมรรถนะ ระบบความรู้ ผู้นำกระดานข้อมูล ค่านิยม ระบบประเมิน ระบบรางวัล แผนกำลังคน และนโยบาย HR | หยุดวงจรการสูญเสีย (ระบบผลงาน มาตรฐานหัวหน้างาน การยอมรับผลงาน ระบบรับฟัง) สร้างค่าฐาน และเปิดเส้นทางอนุมัติ (สวัสดิการ กรอบอัตรากำลัง) |
| การจัดลำดับ | ไม่มี | ๔ กลุ่มความสำคัญ โดยกลุ่มที่ ๑ เริ่มไตรมาสแรกทั้งหมด |
| เจ้าของโครงการ | หน่วยงาน HR | ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าสายงาน โดยหน่วยงาน HR เป็นสำนักงานบริหารโครงการ |

| ประเด็น | แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๙ | แผนปฏิบัติการปี ๒๕๗๐ |
|---|---|---|
| การกำกับ | ไม่ระบุ | ด่านตรวจ ๕ ด่าน แผนที่นำทาง ๑๒ เดือน แผน ๑๒๐ วันแรก และรายงานรายไตรมาส |
| การถ่ายทอดความรู้ | ไม่กำหนด | บังคับในงานจ้างทุกรายการ และจำกัดที่ปรึกษาไม่เกินร้อยละ ๔๐ |

# บทที่ ๖ สรุปสาระสำคัญและนัยสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

## ๖.๑ สาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจากแผนฉบับเดิมสู่แผนฉบับใหม่สรุปได้เป็น ๕ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ประการที่หนึ่ง จากการวินิจฉัยว่าปัญหาคือความสามารถ สู่การวินิจฉัยว่าปัญหาคือแรงจูงใจ โอกาส และความเป็นธรรม ซึ่งเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรจากการฝึกอบรมและเอกสารสู่ผลตอบแทนรวม ระบบผลงาน และกำลังคน ประการที่สอง จากการวัดกิจกรรมสู่การวัดผลลัพธ์ที่มีค่าฐานและคู่ตรวจสอบ ประการที่สาม จากแผนที่เขียนราวกับทำได้เองทั้งหมด สู่แผนที่จัดวางมาตรการตามระดับอำนาจและเริ่มเส้นทางอนุมัติตั้งแต่ปีแรก ประการที่สี่ จากการพึ่งพาที่ปรึกษาสู่การสร้างขีดความสามารถภายในและความรู้ที่สะสมในองค์กร และประการที่ห้า จากหน่วยงาน HR ที่เป็นเจ้าของแผนเพียงลำพัง สู่ผู้บริหารและหัวหน้าสายงานที่เป็นเจ้าของผลลัพธ์ด้านคนภายใต้กลไกกำกับที่มีมติและหลักฐาน

สิ่งที่แผนฉบับใหม่รักษาไว้จากแผนฉบับเดิมและควรได้รับการยอมรับ ได้แก่ สถาปัตยกรรมแผนที่ครบถ้วน การถอดรหัสอัตลักษณ์องค์กรตามกรอบ HECSE ค่านิยม NSDF การตระหนักถึงทักษะดิจิทัลและข้อมูล โครงการพัฒนาผู้นำ และการเปรียบเทียบกับองค์กรกีฬาชั้นนำต่างประเทศ แผนฉบับใหม่จึงเป็นการ “ต่อยอดบนฐานที่ถูกต้องและแก้ไขจุดที่หลักฐานชี้ว่าคลาดเคลื่อน” มิใช่การปฏิเสธแผนฉบับเดิมทั้งหมด

## ๖.๒ ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนใหม่

ปัจจัยที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จมี ๖ ประการ (๑) ผู้จัดการกองทุนเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง และใช้ความเชื่อมั่นของบุคลากรร้อยละ ๗๖.๓ เป็นพลังงานตั้งต้น (๒) ความสำเร็จระยะสั้นที่สัมผัสได้ในไตรมาสแรกจากโครงการกลุ่มที่ ๑ (๓) กลไกกำกับด้านคนที่ประชุมจริง ตัดสินใจจริง และมีบันทึกที่ตรวจสอบได้ (๔) การเริ่มเส้นทางอนุมัติภายนอกตั้งแต่ปีแรก โดยมีผู้ประสานงานรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ กกท. และกรมบัญชีกลาง และการใช้จังหวะการจัดตั้งกระทรวงกีฬาให้เป็นโอกาส (๕) การสื่อสารที่ซื่อตรงรวมถึงการยอมรับความล่าช้า เพื่อไม่ให้แผนฉบับนี้กลายเป็นแผนอีกฉบับที่บุคลากรเลิกเชื่อ และ (๖) หน่วยงาน HR ที่ได้รับกำลังคนและการพัฒนาให้พร้อมเป็นผู้ขับเคลื่อนตั้งแต่ไตรมาสแรก

### ๖.๓ ความเสี่ยงและแนวทางบรรเทาผลกระทบ

**ตารางที่ ๑๐๗** ความเสี่ยงสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่แผนฉบับใหม่และแนวทางบรรเทาผลกระทบ

| ความเสี่ยง | โอกาสเกิดและผลกระทบ | แนวทางบรรเทาผลกระทบ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|---|
| ๑. ข้อเสนอเชิงโครงสร้าง (สวัสดิการ กรอบอัตรากำลัง โครงสร้างเงินเดือน) ล่าช้าหรือไม่ได้รับความเห็นชอบ | ปานกลางถึงสูง ผลกระทบสูง เพราะเป็นแก่นของการรักษาคน | ยื่นข้อเสนอที่มีหลักฐานและทางเลือกเป็นระดับตั้งแต่ปีแรก ผูกกับเกณฑ์กรมบัญชีกลาง ดำเนินฉากทัศน์ ก และมาตรการไม่เป็นตัวเงินโดยไม่รอ และสื่อสารกรอบเวลาอย่างซื่อตรง | ผู้จัดการกองทุนและฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ |
| ๒. การจำแนกผลงานและการปรับเทียบเผชิญแรงต้านจนระบบกลับสู่การให้คะแนนกระจุก | สูง ผลกระทบสูง | ใช้ปีแรกเพื่อการพัฒนา อบรมและให้ข้อมูลป้อนกลับรายผู้ประเมิน กำหนดเพดานสัดส่วนคะแนนสูงสุด และเปิดเผยการกระจายผลในภาพรวม | กลไกกำกับด้านคน |
| ๓. บุคลากรกลุ่มอายุงาน ๒ ถึง ๕ ปีลาออกระหว่างการเปลี่ยนผ่านก่อนมาตรการเห็นผล | สูง ผลกระทบสูง | การสัมภาษณ์เพื่อรักษาคนในไตรมาสแรก ระบบยอมรับผลงาน การกระจายงานตามมาตรฐานหัวหน้างาน และการสื่อสารความก้าวหน้าที่จับต้องได้ | หัวหน้าสายงานและหน่วยงาน HR |
| ๔. หน่วยงาน HR รับภาระเกินจน ๑๕ โครงการล่าช้าพร้อมกัน | สูง ผลกระทบปานกลางถึงสูง | เจ้าของโครงการเป็นผู้บริหารสายงาน นักวิเคราะห์กำลังคนเข้าปฏิบัติงานไตรมาสแรก จัดลำดับตามกลุ่มความสำคัญ และเลื่อนโครงการกลุ่มที่ ๔ | ผู้จัดการกองทุน |
| ๕. แรงกดดันให้ลงทุนระบบสารสนเทศเต็มรูปแบบก่อนข้อมูลและกระบวนงานพร้อม | ปานกลาง ผลกระทบสูง (ซ้ำรอย E-HR) | ด่านตรวจข้อมูลและกระบวนงานที่กลไกกำกับด้านคนยึดอย่างเคร่งครัด และการสื่อสารว่าข้อมูลที่ถูกต้องคือผลงาน | กลไกกำกับด้านคน |
| ๖. การเปลี่ยนผ่านโครงสร้างกระทรวงเปลี่ยนเงื่อนไขการกำกับดูแลและชะลอการตัดสินใจ | ปานกลาง ผลกระทบสูง | แผนความต่อเนื่องด้านบุคลากร การเตรียมข้อเสนอสถานะและเงื่อนไขการจ้างล่วงหน้า และการทบทวนแผนเป็นกรณีพิเศษเมื่อกฎหมายมีผล | ผู้จัดการกองทุน |
| ๗. การรับรู้ว่ามาตรการใหม่ (การยอมรับผลงาน ผู้มีศักยภาพสูง การปรับสถานะการจ้าง) เอื้อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง | ปานกลาง ผลกระทบสูง | เกณฑ์เผยแพร่ล่วงหน้า กรรมการหลายฝ่าย ช่องทางทบทวนอิสระ และการเปิดเผยผลในภาพรวม | ผู้จัดการกองทุนและนิติกร |
| ๘. ความเหนื่อยล้าจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีแผน HR ๔ ฉบับใน ๕ ปี | สูง ผลกระทบปานกลาง | ทำน้อยเรื่องแต่ทำให้สำเร็จ แสดงผลจากเสียงของบุคลากรทุกไตรมาส และไม่จัดทำแผนใหม่อีกในช่วง ๔ ปีเว้นแต่มีเหตุตามข้อ ๖.๗ ของส่วนที่ ๒ | ผู้จัดการกองทุน |

การเปลี่ยนผ่านสู่แผนฉบับใหม่จึงเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงที่กองทุนฯ ต้องบริหารด้วยความรอบคอบ สิ่งที่แตกต่างจากการเปลี่ยนแผนครั้งก่อน ๆ คือครั้งนี้กองทุนฯ มีข้อมูลฐานที่ยืนยันแก่นปัญหา มีแผนที่อำนาจที่บอกว่าใครตัดสินใจอะไรได้ มีกลไกกำกับที่มีมติและหลักฐาน และมีผู้นำที่บุคลากรเชื่อมั่น หากใช้ทั้งสี่สิ่งนี้อย่างจริงจังภายในปีแรก การเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่าจะเป็นสิ่งที่บุคลากรสัมผัสได้ มิใช่เพียงถ้อยคำในแผนอีกฉบับหนึ่ง


NSDF
กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ
NATIONAL SPORTS DEVELOPMENT FUND