

EEF HR Strategic Plan 2022-2024

แผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล

กสศ. 2565-2567



กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)

Equitable Education Fund (EEF)

บทสรุปผู้บริหาร

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) จัดตั้งขึ้นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2560 โดย พ.ร.บ.กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ.2561 โดยในระยะ 3 ปีแรก (2561 - 2564) เป็นการดำเนินการ โดยต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมจากสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.) ทำงาน โดยการสร้างเครือข่ายพันธมิตร จุดประกายให้สังคมรับรู้และสนใจต่อปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การพัฒนา ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา เพื่อ “**ตัด วงจรความยากจนข้ามชั่วคน**”

ในระยะ 3 ปีถัดไป (2565-2567) องค์กรกำหนดทิศทางการทำงานในการเป็น “**ผู้เหนี่ยวนำ**” ในการ เปลี่ยนแปลงระบบ ด้วยการระดมความร่วมมือ (mobilizing Partners) จากหน่วยงานหลัก (กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวง และหน่วยงานนโยบายที่เกี่ยวข้อง) ภาคเอกชน และภาคประชาชน ทำงานโดยใช้องค์ความรู้ (evidence-based) จากงานวิจัยเชิงระบบ การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อระบุประเด็นปัญหาและสถานการณ์ และการส่งต่อขยายผล ต้นแบบที่มีประสิทธิผลการทำงานในพื้นที่จริง ติดตามและประเมินผล (monitoring & evaluation) จนพบแนวทางการพัฒนาเชิงระบบและจุดคานงัด เพื่อสื่อสารชี้แนะและสนับสนุนการเชิงนโยบาย (advocacy) ด้วยลักษณะ การเป็นองค์กรขนาดเล็ก (บุคลากรประจำไม่เกิน 128 คน) และมีทรัพยากรจำกัด (1% ของงบประมาณด้าน การศึกษา)

สถานการณ์งานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน มีบุคลากร 70 คน เป็นพนักงาน 59 คน ลูกจ้าง 10 คน และ เจ้าหน้าที่รัฐยืมตัวปฏิบัติหน้าที่ 1 คน โดยราว 5% มีสมรรถนะสูงพอที่จะขับเคลื่อนงานเชิงกลยุทธ์ ราว 15% มี ศักยภาพสูงพอสามารถพัฒนาขึ้นสู่ระดับกลยุทธ์ ซึ่งการจะมุ่งไปเป็นองค์กรที่สามารถเหนี่ยวนำและเป็นตัวเร่งการ เปลี่ยนแปลงระบบจำเป็นต้องเพิ่มเติมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีหลักคิดการออกแบบองค์กรในลักษณะ **รูป เพชรกลับหัว (shifted-diamond shape)** ฐานจำนวนบุคลากรที่กว้างที่สุดถูกจัดวางไว้ที่งานเชิงกลยุทธ์ การเก็บ เกี่ยวองค์ความรู้ ออกแบบโจทย์และพัฒนาโจทย์ ติดตามประเมิน และพัฒนากระบวนการทำงาน ซึ่งบุคลากรจะต้อง สามารถมองภาพเชิงระบบ เข้าใจประเด็นที่จะสื่อสารผลักดันนโยบายต่อไปได้ ในการจะได้มาซึ่งบุคลากรตามแนวคิด ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้**การบูรณาการในการสรรหา ดึงดูด และรักษาผู้มีความสามารถสูงโดยไม่จำกัดเพียงบุคลากร ประจำ** จำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการจ้างที่ยืดหยุ่น ภาพลักษณ์นายจ้างที่สามารถดึงดูด การบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงสวัสดิการที่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเหล่านั้น ให้มีความผูกพันกับองค์กรและภารกิจ นอกจากการสรรหาและดึงดูดผู้มีความสามารถสูงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ องค์กรเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ตามกลยุทธ์ **การพัฒนาบุคลากรและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง**ก็เป็นสิ่งที่ขาด ไม่ได้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงานและองค์กรมีการพัฒนา เติบโต **การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ใช้ ระบบสารสนเทศ**เพื่อการติดตามประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การสนับสนุนการพัฒนารายบุคคล ตามเป้าหมายที่เชื่อมประสานระหว่างบุคลากรและเป้าหมายองค์กร รวมทั้งความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยมุ่งเน้นทักษะ สำคัญในการทำงานเป็น “ผู้เหนี่ยวนำ” ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์และมุมมองแบบการวิจัยระบบ (System research) ความสามารถในการติดตาม ประเมินผลเพื่อการพัฒนา (Monitoring & Developmental Evaluation) ทักษะการ บริหารจัดการโครงการที่สามารถบริหารผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Program & Project management) และ

ความสามารถในการสื่อสารชี้แนะเชิงนโยบาย (Advocacy) โดยการพัฒนาทักษะเหล่านี้จะดำเนินการผ่านการลงมือทำจริง การศึกษาเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือการดูงานจากภาคียุทธศาสตร์ทั้งในและต่างประเทศ และการจัดการความรู้ขององค์กร

ในระยะ 3 ปีถัดไป เป็นหมุดหมายสำคัญในการหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยมุ่งหวังให้บุคลากร กสศ. เป็นผู้เข้าใจความยากลำบากของกลุ่มเป้าหมายสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงกับชีวิตคนได้จริง มีความเข้าใจเชิงระบบสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถที่จะถ่ายทอดสื่อสารความเข้าใจ ชี้แนะและสนับสนุนภาคีในระดับต่าง ๆ เรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และงานวิจัยเป็นเครื่องมือในการกำกับทิศทาง มีความยืดหยุ่นไม่แข็งตัวติดกับกรอบหรือสิ่งที่เคยเป็นมา เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปก็สามารถเรียนรู้และปรับทิศทางได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับหลักคิด “องค์กรที่มีชีวิต (Living organization)” สามารถสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาได้ แม้สถานการณ์จะมีความซับซ้อน หรือสภาพปัญหาจะมีพลวัตและเปลี่ยนแปลงไป

แผนกลยุทธ์งานทรัพยากรบุคคล 2565-2567

วิสัยทัศน์ (Vision)	กสศ.มีบุคลากรสมรรถนะสูงหรือสามารถดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงจากภายนอกมาร่วมสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา เรียนรู้และเติบโตไปกับองค์กรที่มีชีวิต	
พันธกิจ (Mission)	สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ บุคลากรสมรรถนะสูง เพื่อเหนี่ยวนำการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา	
เป้าประสงค์ (Goals/Objectives)	G1 มีความพร้อมของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจ G2 บุคลากรได้รับการส่งเสริมพัฒนา เติบโตไปยังเป้าหมายที่มีร่วมกัน มีความก้าวหน้าทางอาชีพ G3 สามารถรักษาบุคลากรสมรรถนะสูงให้อยู่กับองค์กร	G4 ระบบงานทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และเป็นองค์กรที่มีชีวิต
ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results)	G1 มีความพร้อมของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจ (ความเพียงพอของจำนวนบุคลากรสมรรถนะสูง) KR1.1 มีแผนอัตรากำลังและสามารถดำเนินการสรรหาได้ตามแผนสรรหาที่กำหนดไม่น้อยกว่า 80% KR1.2 ระบบการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบการจ้างที่ยืดหยุ่น บรรจุตำแหน่งสำคัญหรือหัวหน้างานได้ภายใน 90 วัน KR1.3 จำนวนผลงานเชิงรุก high-impact ที่มีบุคลากร high-caliber หรือหน่วยงานชำนาญการร่วมมงานด้วย G2 บุคลากรได้รับการส่งเสริมพัฒนา เติบโตไปยังเป้าหมายที่มีร่วมกัน มีความก้าวหน้าทางอาชีพ KR2.1 ความสำเร็จของแผนพัฒนารายบุคคลไม่น้อยกว่า 80% KR2.2 ความพร้อมของแผนสืบทอดตำแหน่งและแผนความก้าวหน้าทางอาชีพไม่น้อยกว่า 80% G3 สามารถรักษาบุคลากรสมรรถนะสูงให้อยู่กับองค์กร KR3.1 อัตราการลาออกของบุคลากรที่ผ่านการทดลองงานไม่น้อยกว่า 6% ผลการประเมินความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับผูกพันมากกว่า 85% KR3.2 ค่าตอบแทน สวัสดิการ ธรรมภิบาล และการดูแลอาชีวอนามัยอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ G4 ระบบงานทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเป็นองค์กรที่มีชีวิต KR4.1 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดูแลบุคลากรครบมิติ KR4.2 การปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ที่ยืดหยุ่นทันสมัย จัดอุปสรรคในการทำงานของบุคลากร	

ตารางแสดงโครงการต่าง ๆ ในแต่ละกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2565 - 2567

เป้าประสงค์	ผลลัพธ์สำคัญและตัวชี้วัด ตัวชี้วัด (KPIs)	โครงการ	เป้าหมาย			ผู้รับผิดชอบ	
			65	66	67		
เป้าประสงค์ที่ 1 มีความพร้อมของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจ (ความเพียงพอของจำนวนบุคลากรสมรรถนะสูง)							
กลยุทธ์ที่ 1.1 การประเมินอัตรากำลังและวางแผนสรรหาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปี	1. แผนอัตรากำลัง กศศ.ล่วงหน้า 3 ปี 2. แผนสรรหาบุคลากรล่วงหน้า 3 ปี	การทบทวนรูปแบบการทำงานและประเมินอัตรากำลัง	ปฏิบัติงานตามแผนอัตรากำลังและแผนสรรหาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่	ทบทวน	ทบทวน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหาร	
กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรสมรรถนะสูง	1.ระยะเวลาการสรรหาในตำแหน่งสำคัญ < 90 วัน 2.ความสำเร็จในการสรรหาตามแผนสรรหา >80% 3.จำนวนช่องทางและผู้สมัครที่เพิ่มขึ้น	1. ระบบ Recruiting and selection เพื่อการได้บุคลากรศักยภาพสูง สมรรถนะตรงกับที่องค์กรคาดหวัง เช่น ระบบ Referral เครื่องมือวัดสมรรถนะ 2. ปรับปรุงระเบียบ สัญญาจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการให้ยืดหยุ่นและดึงดูด 3.พัฒนาภาพลักษณ์นายจ้าง (employer branding)	ระยะเวลา 90-120 วัน ความสำเร็จของแผนสรรหา 80%	ระยะเวลา < 90 วัน ความสำเร็จของแผนสรรหา 90%	ระยะเวลา < 60 วัน หลังตำแหน่งว่างลง ความสำเร็จของแผนสรรหา 100%		30%
กลยุทธ์ที่ 1.3 การยืมตัวเจ้าหน้าที่รัฐ การจ้างผู้อาวุโสประสบการณ์สูงที่เพิ่งเกษียณอายุ การเป็นแหล่งเพิ่มพูนประสบการณ์นักศึกษาทุนหรือนักวิจัย และความร่วมมือกับ Start-up หรือ Social Enterprise	1. จำนวนของเจ้าหน้าที่รัฐยืมตัวเพื่อปฏิบัติหน้าที่และผู้อาวุโสประสบการณ์สูง 2. จำนวนนักศึกษาทุนหรือนักวิจัยที่ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ 3. จำนวนความร่วมมือกับธุรกิจ Start-up หรือ Social Enterprise 4. จำนวนผลงานเชิงรุก high-impact ที่มีบุคลากร high-caliber หรือหน่วยงานชำนาญการมาร่วมงานด้วย	1. Active Recruitment เจ้าหน้าที่รัฐบุคลากรอาวุโสประสบการณ์สูง 2. การจัดโครงการ Hackathon เชิงประเด็นเพื่อค้นหาและคัดเลือกบุคลากรสมรรถนะสูง	สามารถบรรจุตำแหน่งสำคัญได้หรือภารกิจในตำแหน่งสำคัญได้รับการ	การพัฒนารูปแบบการคัดเลือกบุคลากรและความร่วมมือที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย	ผลงานเชิงรุก high impact ที่มาจากบุคลากร high caliber		ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับนักวิชาการในสำนักต่าง ๆ

เป้าประสงค์	ผลลัพธ์สำคัญและตัวชี้วัด ตัวชี้วัด (KPIs)	โครงการ	เป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ
			65	66	67		
เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรได้รับการส่งเสริมพัฒนา เติบโตไปยังเป้าหมายที่มีร่วมกัน มีความก้าวหน้าทางอาชีพ							
กลยุทธ์ที่ 2.1 จัดทำและทบทวนแผน สมรรถนะองค์กร เส้นทางเติบโตทางอาชีพ และแผนเส้นทางอาชีพ (Functional Competency, Career Path, Training Roadmap.)	1. ความสำเร็จในการทบทวนแผนสมรรถนะ องค์กร เส้นทางเติบโตทางอาชีพ และแผน เส้นทางอาชีพ 2. ร้อยละการใช้ประโยชน์จากแผนสมรรถนะ เส้นทางเติบโต และแผนเส้นทางอาชีพ	1. จัดทำแผนสมรรถนะองค์กร เส้นทาง เติบโตทางอาชีพ และแผนเส้นทาง อาชีพ	1. 100% 2. 80%	1. 100% 2.90%	ทบทวน 3. 100%	25%	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล และ ผู้บริหาร
กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาเพื่อให้บุคลากรเข้าสู่การ ปฏิบัติการเต็มความสามารถได้อย่างรวดเร็ว Onboarding Program	1. ร้อยละความสำเร็จของการปฐมนิเทศและการ ฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Onboarding)	1. Onboarding Program	100%	100%	100%		ฝ่ายทรัพยากร บุคคลและ วสศ.
กลยุทธ์ที่ 2.3 การวัดและประเมินช่องว่าง สมรรถนะของบุคลากร พร้อมจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (Competency gap & Individual Development Plan)	1. บุคลากรที่เข้ารับการประเมิน ร้อยละ 100 2. ความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล ร้อยละ 100 3. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 (พิจารณาจากสามารถดำเนินการตามแผน ได้อย่างน้อย 2 ใน 3)	1. ศึกษาและจัดทำระบบการวัดและประเมิน ประสิทธิภาพการทำงานและสมรรถนะ ¹ 2. การฝึกอบรมบุคลากรทั้งในองค์กร หลักสูตรภายนอก การหมุนเวียนงาน และการเพิ่มพูนประสบการณ์ (In house/Public training, Job rotation, internship)	100% 100% 80%	100% 100% 90%	100% 100% 100%		ฝ่ายทรัพยากร บุคคลร่วมกับ หัวหน้างาน
กลยุทธ์ที่ 2.4 การส่งเสริมพัฒนาผู้มีศักยภาพ สูง ส่งเสริมภาวะผู้นำและวางแผนผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan)	1. ผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการฝึกอบรมและ พัฒนา ไม่น้อยกว่า 80%	1. Talent Management Program 2. Leadership Training และการพัฒนา ตามหลักสูตรผู้บริหาร	80%	90%	100%		

เป้าประสงค์	ผลลัพธ์สำคัญและตัวชี้วัด ตัวชี้วัด (KPIs)	โครงการ	เป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ
			65	66	67		
เป้าประสงค์ที่ 3 สามารถรักษาบุคลากรสมรรถนะสูงให้อยู่กับองค์กร							
กลยุทธ์ที่ 3.1 การดูแลและส่งเสริมความผูกพันองค์กร	1. อัตราการลาออกของบุคลากรสมรรถนะสูงหรือ บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปีในตำแหน่งสำคัญ 2. ผลการสำรวจความผูกพันองค์กรอยู่ในระดับผูกพัน	การสำรวจความผูกพันองค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงพัฒนา กิจกรรมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	1. 6% 2. >75%	2. 3% 2. >80%	1. 3% 2. >85%	15%	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
กลยุทธ์ที่ 3.2 การดูแลอาชีวอนามัย การมีธรรมาภิบาล ยุติธรรม โปร่งใส และมีคุณธรรมจริยธรรม	1. ผลการประเมิน ITA โดยบุคลากร 2. ผลการประเมินความผูกพันองค์กรในประเด็นสุขภาพและอาชีวอนามัย 3. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนสวัสดิการ และเส้นทางสายอาชีพ	ทบทวนและกำกับการปฏิบัติตามระเบียบหลักเกณฑ์ การจัดการเรื่องร้องเรียน ดูแลคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร Employee Assistance Program (EAP) ดูแลจิตใจและให้คำปรึกษาบุคลากร การทบทวนและปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ	A ผ่านมาตรฐาน พอใจ	A+ สูง พอใจมาก	A+ สูงมาก/ โดดเด่น พอใจมาก		
เป้าประสงค์ที่ 4 ระบบงานทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเป็นองค์กรที่มีชีวิต							
กลยุทธ์ที่ 4.1 ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนบุคลากร ติดตาม เฝ้าระวัง และบริหารที่มีประสิทธิภาพ	1. กิจกรรมฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยกำลังคนที่มีจำกัด สามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานได้โดยอาศัยเทคโนโลยี (Process Improvement & Lean) 2. การมีข้อมูลในการตัดสินใจและบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HR Analytics)	1. ปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อบริหารงานทรัพยากรบุคคล 1.1 Payroll management 1.2 Employee Information 1.3 Performance Management ¹ 1.4 Learning & Development	มี ESS 50% (employee self-service) 2. ข้อมูลที่จัดเก็บได้ใช้ประโยชน์ 30%	ESS 70% 2. 50%	ESS 90% 3. 80%	30%	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

เป้าประสงค์	ผลลัพธ์สำคัญและตัวชี้วัด ตัวชี้วัด (KPIs)	โครงการ	เป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ
			65	66	67		
G4 ระบบงานทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเป็นองค์กรที่มีชีวิต (ต่อ)							
กลยุทธ์ที่ 4.2 กิจกรรมและการส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรที่มีชีวิต (Living organization)	1. การเลื่อนชั้นของระดับสมรรถนะแกนกลางอัน เป็นวัฒนธรรมองค์กร 2. จำนวนชุดความรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคลากร	1. กิจกรรมพัฒนาองค์กร (OD) ประจำปี และรายเดือน 1. ระบบการจัดการความรู้องค์กรและการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน	เลื่อนระดับ สมรรถนะได้ภายใน 2 รอบประเมิน 10% ของบุคลากร มีผลงาน KM	ภายใน 1 รอบ ประเมิน 30%	น้อยกว่า 1 รอบ ประเมิน 70%		ฝ่ายทรัพยากร บุคคลและ ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากร บุคคล

1. การบูรณาการเพื่อจัดทำระบบสารสนเทศในการบริหารประสิทธิภาพการทำงาน , O = ทบทวนหรือบำรุงรักษา