

แผนยุทธศาสตร์

กองทุนน้ำเพื่อพัฒนาทรัพยากร (กบช.)

(พ.ศ. 2564 - 2566)

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	3
กรอบยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์	4-6
งบประมาณ	7
 แผนยุทธศาสตร์งานลงทุน	 9-70
แผนงานที่ 1: INV1 ทบทวนการจัดสรรการลงทุนระยะยาว (SAA) และระยะกลาง (MTAA)	 11
แผนงานที่ 2: INV2 เพิ่มประสิทธิภาพระบบงานลงทุนและ ลดความเสี่ยงจากระบบ Bonanza	 43
แผนงานที่ 3: INV3 เพิ่มเส้นทางเลือกการลงทุน	57
 แผนยุทธศาสตร์งานสมาชิก	 71-134
แผนงานที่ 1: M1 คู่แฝดดิจิทัล (Digital Twins)	73
แผนงานที่ 2 : M2 GPF Law การแก้ไขกฎหมายเพื่อเพิ่มโอกาสทวีค่าเงินออมให้แก่สมาชิก	 101
แผนงานที่ 3: M3 GPF Research House สร้างความสัมพันธ์และความภักดีด้วยข้อมูล (Data Integrated CRM & Loyalty)	 121
 แผนยุทธศาสตร์งานบริหารองค์กร	 135-180
แผนงานที่ 1: ORG1 รีเอนจิเนียร์กระบวนการทำงาน (Business Process Re-engineering)	 137
แผนงานที่ 2: ORG2 ความก้าวหน้าทางอาชีพและผู้สืบทอดตำแหน่ง (Career Path & Succession)	 135
แผนงานที่ 3: ORG3 บทบาทและภาพลักษณ์ กบข. ในเวทีโลก	167
 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กรปี 2564	 181

บทสรุปผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (พ.ศ. 2564 - 2566) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นภายใต้ 3 กรอบยุทธศาสตร์ ได้แก่ กรอบโมเดลกองทุนบำนาญยั่งยืน (Sustainable Pension Fund Model) กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และภารกิจ กบข. ตาม พ.ร.บ. กบข. พ.ศ. 2539

ภายใต้ 3 กรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเป็น “กองทุนบำนาญไทย มาตรฐานกองทุนบำนาญโลก” เป้าหมายคือเพื่อผลักดันองค์กรด้วยแผนยุทธศาสตร์ใน 3 ด้าน คือ ด้านลงทุน ด้านสมาชิก และด้านบริหารองค์กร ให้ กบข. เป็นกองทุนบำนาญแห่งความภาคภูมิใจของสมาชิกและคนไทยว่ามีมาตรฐานในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานโลก ทั้งในด้านกระบวนการทำงาน แนวทางบริหารเงินกองทุนที่เน้นสร้างผลตอบแทนยั่งยืนระยะยาวสำหรับสมาชิกและความยั่งยืนของทรัพยากรโลกสรุปได้ดังนี้

กลุ่มยุทธศาสตร์งานลงทุน เป้าหมาย “ผลตอบแทนยั่งยืนระยะยาว”

แผนงานที่ 1: INV1 ทบทวนการจัดสรรการลงทุนระยะยาว (SAA) และระยะกลาง (MTAA)

แผนงานที่ 2: INV2 เพิ่มประสิทธิภาพระบบงานลงทุนและลดความเสี่ยงจากระบบ Bonanza

แผนงานที่ 3: INV3 เพิ่มแผนทางเลือกการลงทุน

กลุ่มยุทธศาสตร์งานสมาชิก เป้าหมาย “ทวีค่าเงินออม ผูกพัน กบข.”

แผนงานที่ 1: M1 Digital Twins หรือ คู่แฝดดิจิทัล

แผนงานที่ 2: M2 แก่กฎหมาย กบข.

แผนงานที่ 3: M3 GPF Research House สร้างความสัมพันธ์และความภักดีด้วยข้อมูล
(Data Integrated CRM & Loyalty)

กลุ่มยุทธศาสตร์งานองค์กร เป้าหมาย “ผูกพันองค์กร ท่วมเทเพื่อสมาชิก”

แผนงานที่ 1: ORG1 รีเอนจิเนียร์กระบวนการทำงาน (Business Process Re-engineering)

แผนงานที่ 2: ORG2 ความก้าวหน้าและผู้สืบทอดตำแหน่ง (Career Path & Succession)

แผนงานที่ 3: ORG3 บทบาทและภาพลักษณ์ กบข. ในเวทีโลก (Global Platform)

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้กำหนดกรอบดำเนินงานไว้ 3 ปี ยกเว้นแผน INV1 ที่สำนักงานสามารถทำให้แล้วเสร็จในปี 2564

กรอบยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์

แผนยุทธศาสตร์กองทุนบำนาญข้าราชการ (พ.ศ. 2564 - 2566) พัฒนาขึ้นภายใต้ 3 กรอบยุทธศาสตร์ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ รายละเอียด ดังนี้

กรอบยุทธศาสตร์ที่ 1: กรอบโมเดลกองทุนบำนาญยั่งยืน (Sustainable Pension Fund Model)

กรอบโมเดลกองทุนบำนาญยั่งยืนเป็นกรอบยุทธศาสตร์ที่ประยุกต์จาก Mercer Global Pension Index ที่ Mercer ใช้สำหรับคำนวณ Index ของกองทุนบำนาญของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยกำหนดเกณฑ์วัดไว้เป็น 3 กลุ่มสำคัญคือ

1. ความเพียงพอ (Adequacy) น้ำหนักความสำคัญ 40%
2. ความยั่งยืน (Sustainability) น้ำหนักความสำคัญ 35%
3. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity) น้ำหนักความสำคัญ 25%

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญที่ต่างกันสะท้อนให้เห็นความสำคัญว่า “ความเพียงพอ” คือสิ่งสำคัญสูงสุดที่กองทุนบำนาญต้องตระหนักเพราะนั่นคือภารกิจความรับผิดชอบหลัก (Fiduciary Duty) ที่กองทุนมีต่อสมาชิก แผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้พัฒนาด้วยความตระหนักในการบริหารเงินสะสมสมาชิกโดยมีเป้าหมายเพื่อ “ทวีค่าเงินออม” ด้วยการบริหารจัดการลงทุนและกลไกสื่อสารกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการทวีค่าเงินออมผ่านบริการออมเพิ่มและแผนลงทุนของ กบข. เป็นสำคัญ

ในส่วน “ความยั่งยืน” ซึ่งมีน้ำหนักสำคัญเป็นลำดับรองลงมานั้น มีความหมายเป็น 2 นัยยะ

นัยยะที่ 1: หมายถึง ความยั่งยืนของเงินในกองทุนที่จะต้องดำรงอยู่จนสมาชิกคนสุดท้ายถอนเงินทั้งหมดออกไปจากกองทุน

นัยยะที่ 2: หมายถึง การบริการกองทุนโดยตระหนักความสำคัญของการสร้าง “ทุนสังคม (Social Capital)” คู่ขนานไปกับการสร้าง “ผลตอบแทนจากการลงทุน” (Investment Returns) สำคัญก็คือกองทุนบำนาญมีสถานะเป็นนักลงทุนสถาบัน (Institutional Investor) มีบทบาทเป็นเจ้าของสินทรัพย์ลงทุน (Asset Owner) ถือเป็นผู้มีอำนาจต่อรองสูงสุดในห่วงโซ่แห่งคุณค่าการลงทุน (Investment Value Chain) กองทุนบำนาญจึงสามารถมีบทบาทชี้นำแนวทางบริหารองค์กร และบริหารธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมชาติ และสิทธิมนุษยชน (Environment, Social, Governance and Human Rights) คู่ขนานไปกับการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุน (Investment Returns)

สำหรับ “ความซื่อสัตย์และจริยธรรม” นั้นหมายถึงการที่กองทุนบำนาญต้องบริหารภายใต้การยึดมั่นถือมั่นในหลักธรรมาภิบาล มีการกำหนดแนวปฏิบัติ ระบบตรวจสอบ และแนวทางบริหารงานที่ยึดหลักการ “แบ่งแยกอำนาจความรับผิดชอบ” (Segregation of Duty) และ “ตรวจสอบและถ่วงดุล” (Check and Balance)

สิ่งเหล่านี้จะต้องระบุให้ชัดเจนเป็นเอกสารและมีการผสมผสาน (Integrate) เข้าไปในทุกกระบวนการลงทุนและบริหารองค์กร

กรอบยุทธศาสตร์ที่ 2: ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ประเทศไทยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ด้วยเล็งเห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติและตระหนักในการกิจกองทุน ว่าควรเป็นไปในแนวทางสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ กบข. ฉบับนี้จึงกำหนดขึ้นโดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ในข้อ 4.1.1 ที่ระบุว่า “ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการออมและการลงทุนระยะยาว เพื่อเพิ่มความสามารถในการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของประชาชนทุกกลุ่ม”

กรอบยุทธศาสตร์ที่ 3: การกิจ ตาม พ.ร.บ. กบข. พ.ศ. 2539

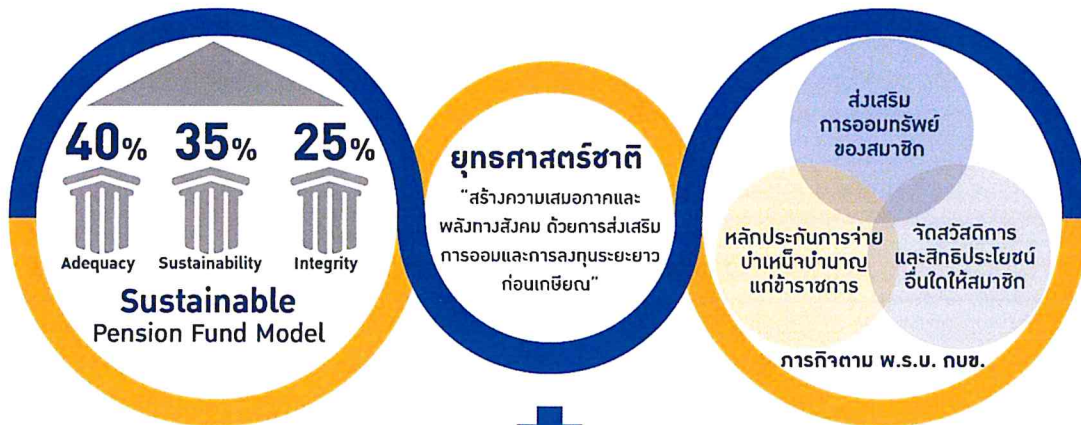
พ.ร.บ. กบข. กำหนดภารกิจ สำคัญไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเป็นหลักประกันการจ่ายบำนาญบำนาญและให้ประโยชน์ตอบแทนการรับราชการแก่ข้าราชการเมื่อออกจากราชการ
2. เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
3. เพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นให้แก่สมาชิก

ยุทธศาสตร์ชาติ กบข. ฉบับนี้ให้ความสำคัญต่อภารกิจข้อ 2 เป็นสำคัญ โดยภารกิจข้อ 1 และ 3 นั้น ได้รับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องด้วยภารกิจงานประจำของ กบข.

วิสัยทัศน์

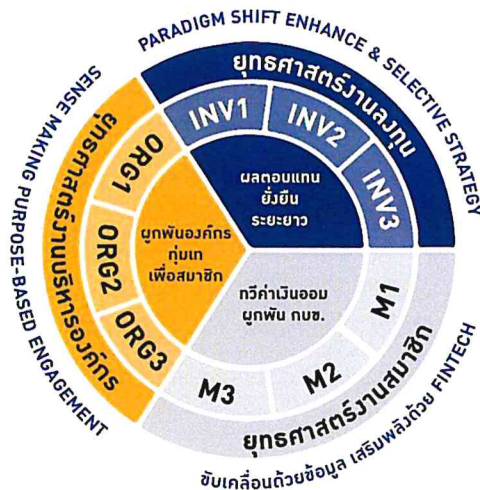
เพื่อกำหนดทิศทางให้แผนยุทธศาสตร์กองทุนบำนาญบำนาญข้าราชการ (พ.ศ. 2564 - 2566) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ทั้ง 3 กรอบ กบข. ได้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเป็น “กองทุนบำนาญไทย มาตรฐานกองทุนบำนาญโลก” สำคัญสำคัญโดยสรุปก็คือ จะทำให้ กบข. เป็นกองทุนบำนาญแห่งความภาคภูมิใจของสมาชิกและคนไทยว่าการดำเนินการบริหารจัดการลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทน เพื่อเป็นกองทุนบำนาญที่ยั่งยืน และเพื่อให้สอดคล้องกับหลักข้อสัตย์และจริยธรรม กบข. จะบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐานสอดคล้องมาตรฐานโลก



วิสัยทัศน์ “กองทุนบำนาญไทย มาตรฐานกองทุนบำนาญโลก”

แผนยุทธศาสตร์กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบช.)

3 ปี (พ.ศ. 2564 - 2566)



แผนยุทธศาสตร์งานบริหารองค์กร

สาระสำคัญโดยสรุป

แผนยุทธศาสตร์งานองค์กรมี 3 แผน เพื่อเป้าหมายสร้าง “ผูกพันองค์กร ท่วมเทเพื่อสมาชิก” ดังนี้

แผนงานที่ 1: ORG1 รีเอนจิเนียรกระบวนการทำงาน (Business Process Re-engineering)

เป็นแผนงานรีเอนจิเนียรกระบวนการทำงานเพื่อให้มีลักษณะ Agile ลดขั้นตอน ความซับซ้อนและความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็นและไม่เสริมคุณค่าในการทำงาน เป้าหมายระยะยาว คือ การทำลายวัฒนธรรม silo การนำกระบวนการและภาระงานเข้าสู่ Power BI Architecture เพื่อสร้างวัฒนธรรม Data Driven & Data Sharing และการสร้าง GPF Staff App เป้าหมายสำหรับปี 2564 - 2566 คือ งานสัมมนาและงานประชุมใหญ่ผู้แทนสมาชิก งานกิจกรรมและงานฝึกอบรมสมาชิก และ 21 ระบบงานกลางบนระบบ Lotus Notes ที่พนักงานต้องใช้ร่วมกัน

แผนงานที่ 2: ORG2 ความก้าวหน้าทางอาชีพและผู้สืบทอดตำแหน่ง (Career Path & Succession)

แผนความก้าวหน้าทางอาชีพและผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นแผนงานสร้าง Career Path สำหรับพนักงานทุกตำแหน่งในองค์กร และ จัดทำ Succession สำหรับ Critical Position ทุกตำแหน่ง โดยสาระสำคัญในการจัดทำ คือ 1) สื่อสารและพัฒนาทักษะผู้เกี่ยวข้องและ 2) สร้างวัฒนธรรม Trust และวัฒนธรรมการทำงานอื่นๆ ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

แผนงานที่ 3: ORG3 บทบาทและภาพลักษณ์ กบข. ในเวทีโลก

แผนงานสร้างบทบาทและภาพลักษณ์ กบข. ในเวทีโลก (Global Platform) นอกจากจะเป็นการยกระดับกระบวนการลงทุนของกองทุนให้สอดคล้องกับมาตรฐานโลกตามกรอบยุทธศาสตร์ Sustainable Pension Fund Model แล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ กบข. ในเวทีระดับโลกร่วมกับ Standard Setters อีกทั้งยังครอบคลุมภารกิจสร้างภาพลักษณ์ประเทศไทยด้วยการยกระดับความรู้และทักษะการบริหารเงินลงทุนให้กับข้าราชการสมาชิก

งบประมาณ สำหรับงบประมาณของ 3 แผนยุทธศาสตร์งานด้านงานองค์กร กำหนดไว้ดังนี้

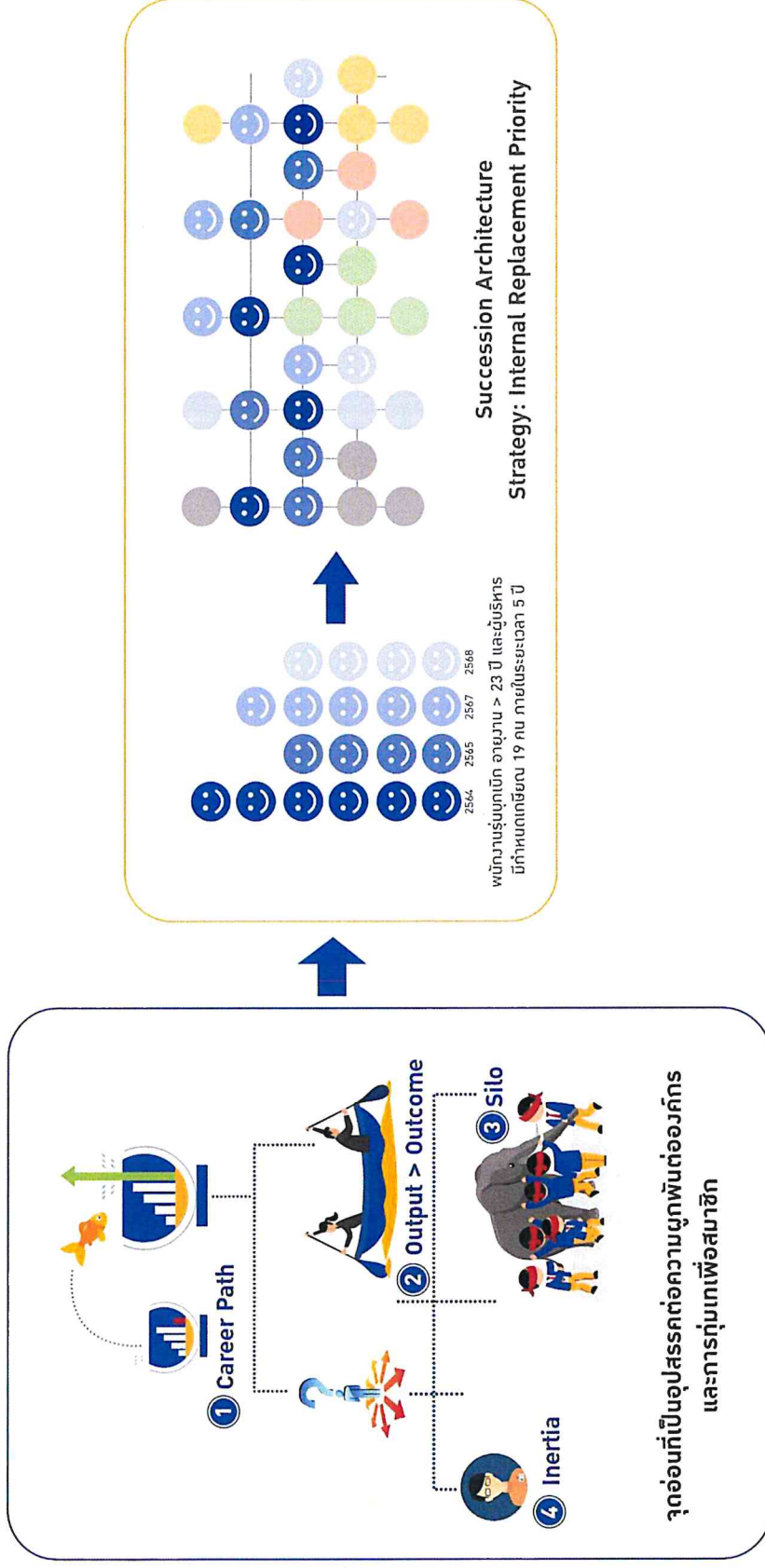
	พ.ศ. 2564	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566
ORG1 รีเอนจิเนียรกระบวนการทำงาน (Business Process Re-engineering)	2.5 ลบ.	3 ลบ.	4 ลบ.
ORG2 ความก้าวหน้าทางอาชีพและผู้สืบทอดตำแหน่ง (Career Path & Succession)	6 ลบ.	6 ลบ.	2 ลบ.
ORG3 บทบาทและภาพลักษณ์ กบข. ในเวทีโลก	5 ลบ.	5 ลบ.	5 ลบ.
สรุปงบประมาณสำหรับแผนยุทธศาสตร์งานองค์กร	13.5 ลบ.	14 ลบ.	11 ลบ.



**ความก้าวหน้าทางอาชีพ
และผู้สืบทอดตำแหน่ง
(Career Path & Succession)**

แผนงาน 2 ORG2: ความก้าวหน้าทางอาชีพและผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง (Career Path & Succession)

เป้าหมาย: ผู้กัพฒนอัคร กุ่บเทเพื่อสมชชค



แผนงานที่ 2: ORG2 ความก้าวหน้าทางอาชีพและผู้สืบทอดตำแหน่ง (Career Path & Succession)

1. สารสำคัญโดยสรุป

เป็นแผนงานสร้าง Career Path สำหรับพนักงานทุกตำแหน่งในองค์กร และจัดทำ Succession สำหรับ Critical Position ทุกตำแหน่ง โดยมีกรอบการทำงานครอบคลุม

- 1) การสื่อสารและพัฒนาบทบาทผู้เกี่ยวข้อง
- 2) การสร้างวัฒนธรรม Trust และวัฒนธรรมการทำงานอื่นๆ ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. เหตุผลและความจำเป็น

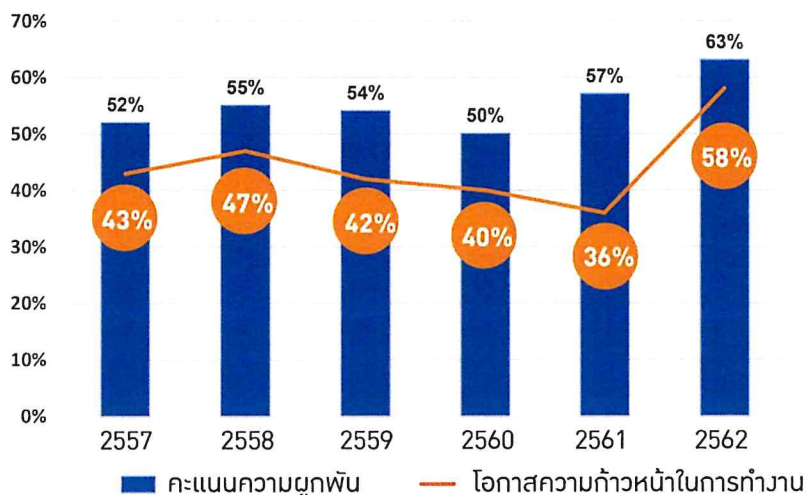
ในการพัฒนาแผน ORG2 ความก้าวหน้าทางอาชีพและผู้สืบทอดตำแหน่ง (Career Path & Succession) สำนักงานได้ตระหนักในเหตุผลและความจำเป็น 3 ประการ ดังนี้

2.1 พนักงานประเมินความก้าวหน้าในการทำงานใน กบข. ต่ำ

ในการประเมินความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) สำนักงานได้มีการสอบถามถึง “โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน” (Career path opportunity) จาก 3 คำถามดังนี้

- 1) ฉันทราบถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของฉันขณะทำงานที่องค์กร
- 2) ฉันมีโอกาสดูความก้าวหน้าในองค์กรแห่งนี้
- 3) การประเมินพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งมีหลักเกณฑ์ที่เป็นธรรมและมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับทุกคน

ผลการประเมินทำให้สำนักงานทราบว่าพนักงานโดยรวมประเมินคะแนนในส่วนนี้ต่ำ คะแนนของ 3 คำถามเหล่านี้ติดลำดับต่ำมาต่อเนื่องหลายปี แม้ในปี 2562 จะมีการเพิ่มขึ้น แต่ก็ไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงเพียงพอ (ภาพ 1)

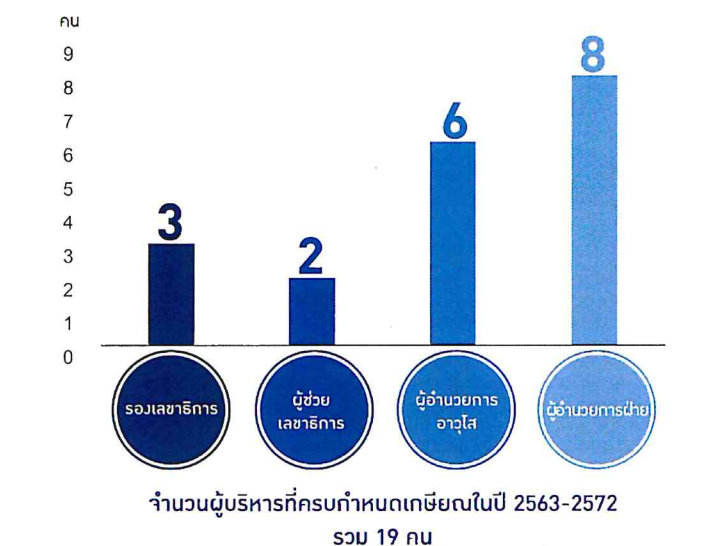


ภาพ 1: คะแนนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กบข.

สำนักงานประเมินว่า การที่พนักงานให้คะแนน “โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน” ในระดับนี้อาจจะเกิดจากหลายสาเหตุด้วยกัน อาทิ ไม่ทราบโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานที่ชัดเจน เห็นการรับพนักงานใหม่มาดำรงตำแหน่งสำคัญอยู่เสมอ เป็นต้น ประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญที่สำนักงานต้องเร่งแก้ไข เพราะหากพนักงานรู้สึกทำงานในสำนักงานและไม่มีโอกาสก้าวหน้าแล้ว พนักงานก็อาจไม่ได้มุ่งมั่นพัฒนาอาชีพสู่เป้าหมาย ส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำนักงาน

2.2 กบข. มีความเสี่ยงในการสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ

ในอีก 10 ปีข้างหน้า สำนักงานจะมีพนักงานเกษียณจำนวน 45 คน และ 19 คนของพนักงานกลุ่มนี้ เป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไป (ภาพ 2) ซึ่งหากสำนักงานพัฒนาบุคลากรขึ้นมารับช่วงต่องานไม่ทัน อาจทำให้การส่งต่องาน (Job Transition) ประสบปัญหาไม่ราบรื่น



ภาพ 2: กราฟแสดงจำนวนพนักงานระดับผู้บริหารที่มีกำหนดเกษียณ

2.3 การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น “Output มากกว่า Outcome” และ “Silo”

กบข. มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะ Silo และเน้นทำงานตามภาระงานของตน (Output) ให้ครบถ้วนมากกว่าคำนึง “ภาพรวมผลกระทบต่อฝ่ายอื่นหรือวัตถุประสงค์แผนงาน” หรือ เรียกว่า เน้น Output มากกว่า Outcome

การมีวัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ แม้จะมีผลดีในแง่ที่ทุกฝ่ายต่างก็รับผิดชอบงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดี แต่ก็เกิดปัญหาการเชื่อมต่อผลสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

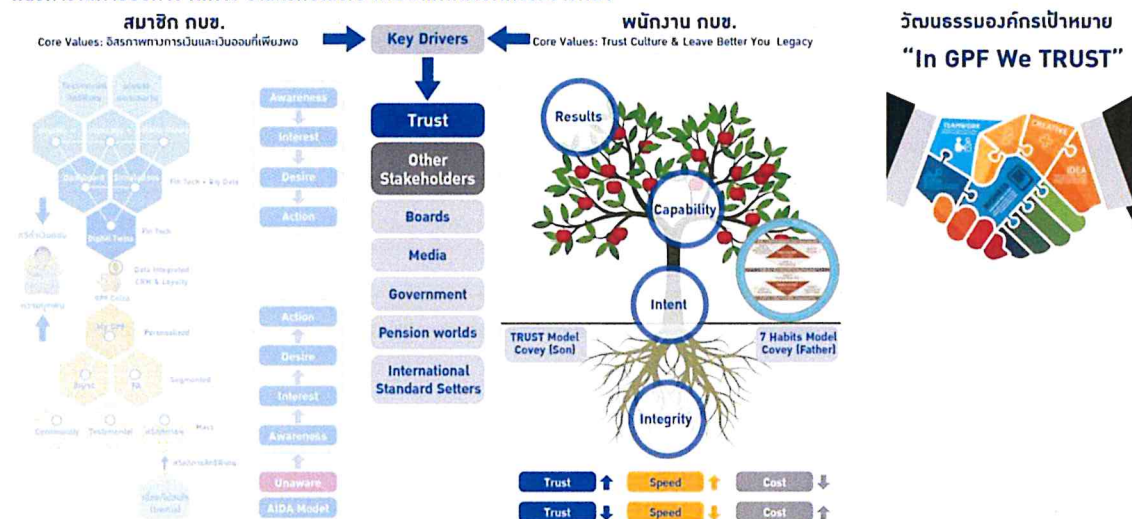
3. วัฒนธรรมองค์กรเป้าหมาย “In GPF We Trust”

ในการพัฒนาแผนงานนี้ นอกจากจะแก้ปัญหา Career Path & Succession แล้ว สำนักงานยังเห็นถึงโอกาสในการสร้างวัฒนธรรม “In GPF We Trust” ขึ้นในองค์กรคู่ขนานไปด้วยกัน ทั้งนี้เพราะสำนักงานมีความเชื่อว่า หากบุคลากรภายในสำนักงานมี “Trust” ซึ่งกันและกันแล้ว Trust ภายในองค์กรจะส่งผลต่อ Trust ที่ Stakeholders อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยเช่นกัน

ในการพัฒนา วัฒนธรรม “In GPF We Trust” ขึ้นในองค์กร สำนักงานยึดกรอบแนวคิด “Speed of Trust” ที่ระบุว่า พนักงานในองค์กรควรมี 4 ลักษณะสำคัญ ดังนี้ (ภาพ 3)

- (1) **Integrity:** พนักงานมีคุณธรรม และจริยธรรมที่ดีในการทำงาน
- (2) **Intent:** พนักงานมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานเพื่อสมาชิก กบข. และประโยชน์ต่อสังคม
- (3) **Capability:** พนักงานมีความรู้ความสามารถและศักยภาพ
- (4) **Results:** พนักงานทำงานได้ผลงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

แนวทางในการบริหารจัดการ Stakeholders เพื่อผลักดันองค์กรไปข้างหน้า



ภาพ 3: In GPF We Trust

งานสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) คืองานเสริมสร้าง Capability ให้พนักงานเพื่อสร้าง Results ให้แก่สำนักงานในแง่ผลงาน และ Results สำหรับพนักงานในแง่การมีอาชีพที่ก้าวหน้าในสำนักงาน

4. SWOT Analysis

	Strength	Weakness
นโยบาย	S1: กำหนด Internal Replacement Priority	W1: นโยบายที่ผ่านมาจากความต่อเนื่องในการบริหาร Career Path, Succession Plan
		W2: ข้อมูลเกี่ยวข้องโครงการ Career Path, Succession Plan ไม่ได้รับการสื่อสารหรือ ถ่ายทอดระหว่าง Key stakeholders สำคัญ (HR, ผู้บริหารและพนักงาน)
		W3: ที่ผ่านมานั้น Recruit ผู้บริหารทดแทนตำแหน่งว่าง

	Strength	Weakness
ผู้บริหาร	S2: ผู้บริหารและหัวหน้าสนับสนุนการโอนย้ายพนักงานมากขึ้น	W4: ขาดการสื่อสารและให้ feedback เรื่องความก้าวหน้าหรือการเติบโตในองค์กรกับลูกน้อง
		W5: มักจะตั้งลูกน้องที่เก่งไว้กับตัวเองมากกว่าสนับสนุนให้ไปเติบโตที่ฝ่ายงานอื่น
พนักงาน	S3: มี passion และพร้อมพัฒนาเพื่อการเติบโต	W6: มีพนักงานจะเกษียณหลายตำแหน่งอาจสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ทัน
	S: พนักงานมีมุมมองบวกต่อความก้าวหน้าทางอาชีพแบบแนวนอน (Rotation) มากขึ้น	W7: พนักงานยังมีมุมมองความก้าวหน้าทางอาชีพเป็นแบบแนวตั้ง (Promotion) มากกว่าแบบแนวนอน (Rotation)
		W8: พนักงานมีมุมมองลบเกี่ยวกับการจัดการความก้าวหน้าทางอาชีพทั้งเรื่อง Promotion และ Rotation (ความชัดเจนของเกณฑ์ การนำไปปฏิบัติ และโอกาสความก้าวหน้าในแต่ละฝ่ายงานไม่เท่ากัน)
การสื่อสารภายใน		W9: ที่ผ่านมาขาดการสื่อสารเรื่อง Career Path

	Opportunity	Threat
ตลาดแรงงาน		T1: เปลี่ยนงานบ่อยเนื่องจากได้ข้อเสนอที่ดีกว่า
		T2: บางตำแหน่งงานมีน้อยและใช้เวลาพัฒนานาน

	Opportunity	Threat
คณะกรรมการ	O1:ให้ความสำคัญกับการสร้าง Successor	
HR Tools	O2: มีเครื่องมือใหม่ๆ ที่สะดวกใช้งาน สำหรับการทำ Human Resource Assessment	

5. วิเคราะห์ SWOT Analysis

สำนักงานประเมินผลการดำเนินงานจากการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis ดังนี้

1. สำนักงานจำเป็นต้องมีนโยบายในด้านการบริหาร Career Path และ Succession Plan ที่ต่อเนื่องและชัดเจน (W1) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานได้จัดกิจกรรมนำร่อง Career Opportunity day เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจสมัครตำแหน่งที่ว่างก่อนเปิดรับสมัครจากบุคคลภายนอก กิจกรรมนี้ สะท้อนความชัดเจนของนโยบาย Internal Replacement Priority (S1) และทำให้เกิดความตื่นตัวแก่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานในการให้การสนับสนุนพนักงานเติบโตและมี Career path มากขึ้น (S2)
2. สำนักงานมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการปัญหา 3 ประการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมเรื่อง 1) การเกษียณอายุพร้อมกันทำให้สร้างคนทดแทนไม่ทัน (W6) 2) พนักงานยังมีความการเติบโตแบบแนวตั้ง คือ การเติบโตเลื่อนตำแหน่งในฝ่ายตนเอง (W7) และ 3) พนักงานยังมีมุมมองลบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายในอดีต (W8) เพราะการประกาศนโยบาย Internal Replacement Priority และจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานเริ่มให้ความสนใจต่อการโอนย้ายข้ามฝ่ายงานมากขึ้น เพราะยังมีทัศนคติที่ต้องการเติบโตในอาชีพอยู่ (S4) กิจกรรมนำร่องนี้ สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก
3. การที่คณะกรรมการให้การสนับสนุนกับการสร้าง Successor มากขึ้น (O1) และการที่สำนักงานสามารถนำ HR Tools ใหม่ ๆ มาใช้ (O2) ย่อมทำให้แผนงานนี้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

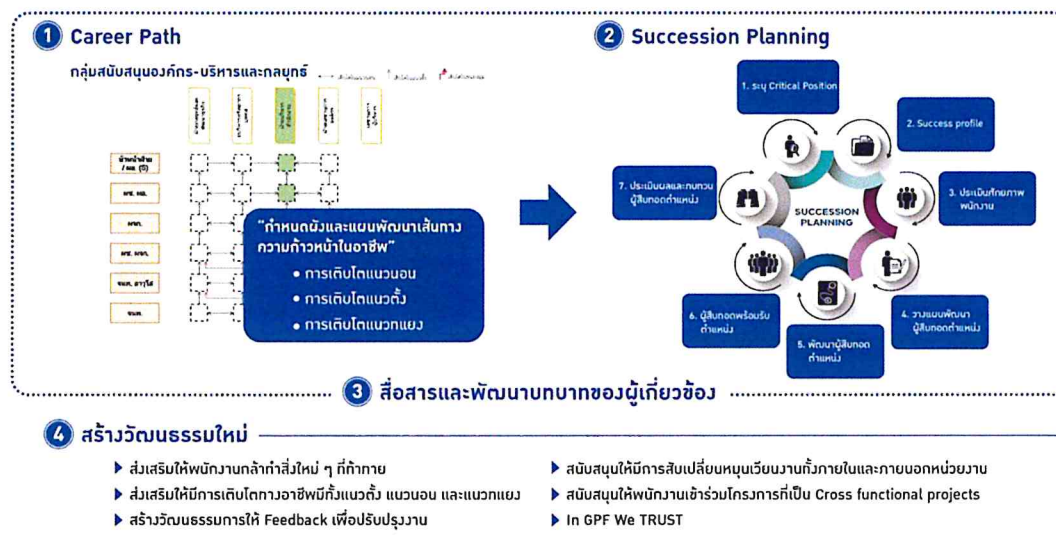
6. วัตถุประสงค์

1. มี Career Path Plan สำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง
2. พนักงานทุกคนรับรู้และเข้าใจ Career Path Plan ของตนเอง
3. ผู้บริหาร พนักงาน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เข้าใจบทบาทของตนเองในเรื่อง Career Path
4. หัวหน้างาน และพนักงานร่วมกันวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพและพนักงานได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองตาม Career Path Plan ที่วางไว้
5. พนักงานที่มีศักยภาพและความพร้อม ที่สนใจตำแหน่งที่จะเกษียณ มีโอกาสได้รับการพัฒนาเพื่อทำงานในตำแหน่งเหล่านั้น
6. องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง มีทรัพยากรบุคคลพร้อมทำงานทุกตำแหน่ง
7. องค์กรมีวัฒนธรรมมุ่งสู่เป้าหมาย 'In GPF We TRUST'

7. ขอบเขตการดำเนินงาน

สำนักงานได้กำหนดงานหลักที่ต้องดำเนินการในช่วง 3 ปี (2564 - 2566) เพื่อให้แผนงานการวางแผนอาชีพและผู้สืบทอดตำแหน่ง ประสบความสำเร็จ 4 งาน ดังต่อไปนี้ (ภาพ 4)

- 1) งานออกแบบผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) สำหรับทุกตำแหน่งในองค์กร
- 2) กระบวนการจัดการเรื่อง Succession Plan
- 3) งานพัฒนา Stakeholders ให้เข้าใจบทบาทและสามารถปฏิบัติตนได้ตามบทบาทที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ
- 4) งานสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนเรื่องการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ



ภาพ 4: ภาพรวมของแผนงาน

8. เป้าหมาย/ความสำเร็จของแผนงาน

สำนักงานกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานตั้งแต่ ปี 2564 – 2566 ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ปี 2564

1. มีผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) สำหรับทุกตำแหน่งในองค์กร
2. มี Success Profile สำหรับ Critical Position ทุกตำแหน่ง
3. คัดเลือก Candidate ผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับ Critical Position ทุกตำแหน่ง
4. มีแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับ Critical Position

ปี 2565

1. มี Job Profile สำหรับทุกตำแหน่ง
2. มี Development Roadmap สำหรับทุกตำแหน่ง
3. พนักงานทุกคนมี Career Development Plan
4. ผู้สืบทอดตำแหน่งทุกคนได้รับการพัฒนาตามแผน $\geq 85\%$

ปี 2566

1. พนักงานทุกคนได้รับการพัฒนาตาม Career Development Plan $\geq 80\%$
2. มีผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) พร้อมสำหรับตำแหน่งที่จะเกษียณใน 8 ปี