

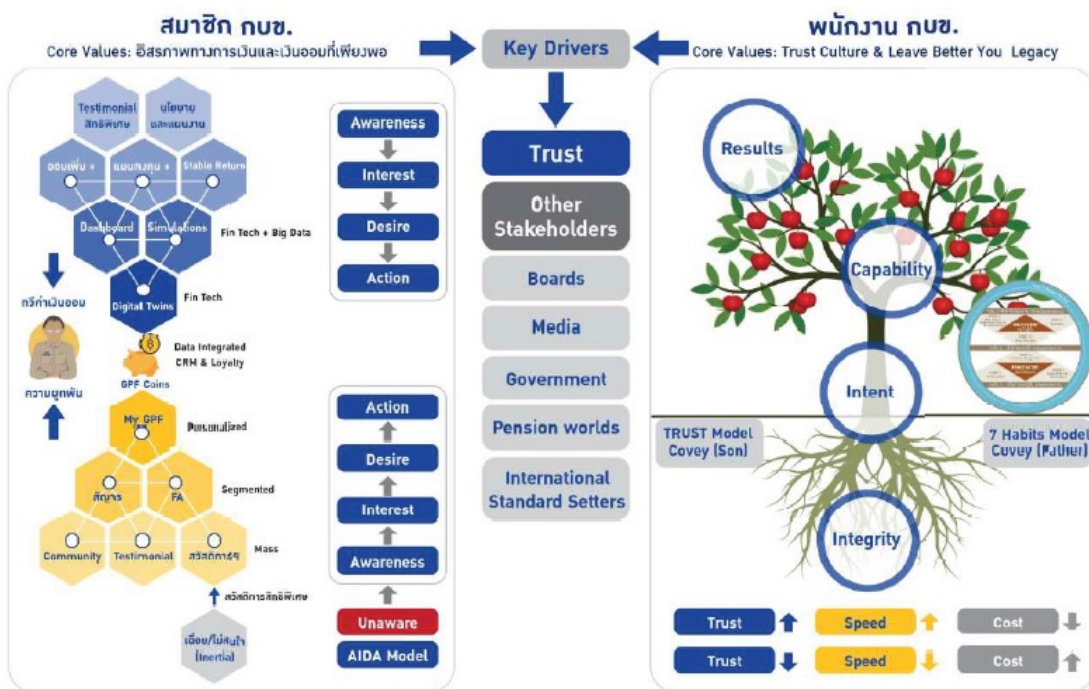
รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2565

ความก้าวหน้าทางอาชีพ ผู้สืบทอดตำแหน่ง และ Best Employer Driven by Best Employees

1. ที่มา

แผนยุทธศาสตร์กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 3 ปี (พ.ศ. 2564-2566) ได้ยกระดับการพัฒนาบุคลากรเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เติบโตอย่างมีศักยภาพ มีความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) และเพื่อพัฒนาพนักงานกลุ่มเป้าหมายให้มีความพร้อมต่อการรับผิดชอบงานในตำแหน่งสำคัญ (Success Planning) เนื่องจากในช่วง 8 ปีนับจากนี้ จะมีผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปเกษียณอายุการทำงาน ซึ่งการเตรียมความพร้อมในเรื่องดังกล่าวจะช่วยเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น และจะช่วยปิดความเสี่ยงเรื่องการขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการกองทุน

นอกจากนั้น สำนักงานฯ ยังได้ริเริ่มการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ “Trust Culture” ภายใต้แนวคิด “Speed of Trust” ที่พนักงานควรมี 4 ลักษณะสำคัญ คือ (1) Integrity: พนักงานมีคุณธรรม และจริยธรรมที่ดีในการทำงาน (2) Intent: พนักงานมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานเพื่อสมาชิก กบข. และประโยชน์ต่อสังคม (3) Capability: พนักงานมีความรู้ความสามารถและศักยภาพ และ (4) Results: พนักงานทำงานได้ผลงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ซึ่ง “Trust Culture” จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้สำนักงานฯ ก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่พนักงานอยากทำงานด้วย (Best Employer)



ในปี 2564 สำนักงานฯ ได้จัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพแล้วเสร็จ กำหนดแผนพัฒนาพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งสำคัญ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะด้านผู้นำ อีกทั้งได้จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง Trust Culture

ดังนั้น แผนงานในปี 2565 จึงเป็นการดำเนินงานต่อเนื่อง โดยสำนักงานฯ ได้ทำการสื่อสารประเด็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทุกระดับรับทราบ มีการติดตามการพัฒนาพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งสำคัญ ทำการจัดการอบรม จัดกิจกรรม และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ที่เน้นการปลูกฝังให้พนักงานส่งมอบผลงานตรงตามความคาดหวัง ด้วยกรอบแนวคิด Trust Culture โดยมีการทำวิจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรภายใต้โครงการ Best Employer Driven by Best Employee เพื่อยกระดับ กบข. เป็นหน่วยงานที่พนักงานผูกพันและอยากร่วมงานด้วยเทียบเท่ากับองค์กรชั้นนำระดับ Best Employer

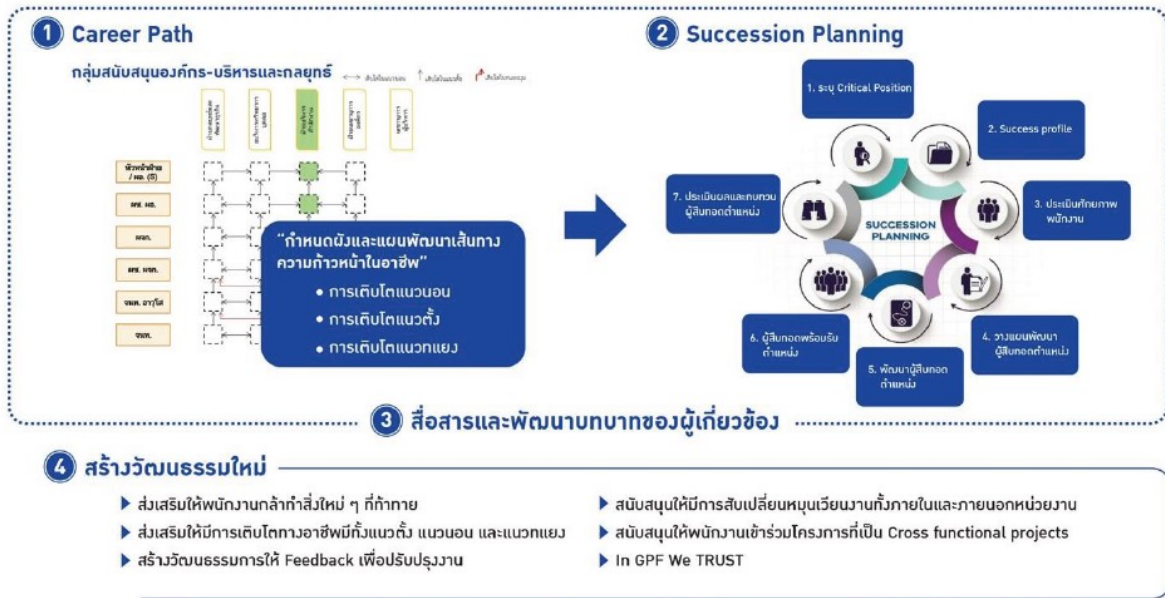
2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน เรื่องผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.2 มี Job Profile สำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง
- 2.3 มี Development Roadmap สำหรับทุกตำแหน่ง
- 2.4 มีการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพพร้อมกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงาน และพนักงานได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองตาม Career Path Plan ที่วางไว้
- 2.5 มี Career Development Plan สำหรับพนักงานทุกคน
- 2.6 เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีศักยภาพและความพร้อมที่สนใจตำแหน่งที่จะเกษียณได้รับการพัฒนาเพื่อทำงานในตำแหน่งเหล่านั้น
- 2.7 มีผู้สืบทอดตำแหน่งทุกคนได้รับการตามแผน องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง มีทรัพยากรบุคคลพร้อมทำงานทุกตำแหน่ง
- 2.8 เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน (Employee Experience) พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การดำเนินการโครงการ Journey to Become Best Employer Driven by Best Employees
- 2.9 มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่เป้าหมาย ‘In GPF We TRUST’

3. ขอบเขตการดำเนินงานในปี 2565

ขอบเขตการดำเนินแผนงานในปี 2565 เป็นการพัฒนาศักยภาพ เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพและผู้สืบทอดตำแหน่ง และการสร้าง Trust Culture อย่างเนื่อง ประกอบด้วย

- 3.1 การจัดทำ Career Path งานออกแบบผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) สำหรับทุกตำแหน่งในองค์กร จัดให้มี Job Profile สำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง
- 3.2 Succession Planning กระบวนการจัดการเรื่อง Succession Plan จัดให้มี Development Roadmap สำหรับทุกตำแหน่ง และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ
- 3.3 งานพัฒนา Stakeholders ให้เข้าใจบทบาทและสามารถปฏิบัติตนได้ตามบทบาทที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ
- 3.4 Trust Culture งานสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนเรื่องการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพผ่านกิจกรรม



3.5 โครงการ Best Employer Driven by Best Employees เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของ กบข. ให้เทียบเท่ากับองค์กรชั้นนำระดับ Best Employer โดยเน้นการพัฒนาองค์กรใน 3 หมวด คือ

1. ความคล่องตัวขององค์กร (Agility) : องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสมาชิก
2. ความเป็นผู้นำที่สร้างความผูกพัน (Engaging Leader): คณะผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางให้ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน สื่อสารอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและให้การสนับสนุนพนักงานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และ
3. การให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีศักยภาพ (Employee Focus): องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี และสามารถดึงดูดบุคลากรภายนอกที่มีศักยภาพให้มาร่วมงานกับองค์กร รวมถึงสามารถรักษาพนักงานโดยสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ประเมินผลงานและจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

4. ตัวชี้วัด

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
พนักงานมี Development Roadmap สำหรับ ตำแหน่งงานที่สำคัญ	ผู้สืบทอด ตำแหน่งงานที่สำคัญได้รับการ พัฒนาตามแผน $\geq 50\%$	ผู้สืบทอดตำแหน่ง งานที่สำคัญได้รับการ พัฒนาตาม แผน $\geq 85\%$	ผลการประเมิน ประสิทธิภาพพนักงาน ทั้ง 3 ด้าน (Agility, Engaging Leadership, Employee Focus) เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 5 %	ระดับคะแนน Best Employer เพิ่มขึ้น อยู่ใน Top Quartile

5. ผลการดำเนินงาน

5.1 สื่อสารผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)

สืบเนื่องจากปี 2564 ที่สำนักงานฯ ได้จัดทำผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพใน โดยได้จำแนกกลุ่มเชี่ยวชาญ (Job Family) ออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่หลัก ๆ ได้แก่ (1) Investment (2) Operation (3) Media & Communication และ Corporate Support โดยมีการการระบุฝ่ายงานภายใต้กลุ่มเชี่ยวชาญเหล่านั้นอย่างครบถ้วนกลุ่มความชำนาญ (Job Family) คือ การจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะ และกระบวนการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของบุคคลากรในลักษณะเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน

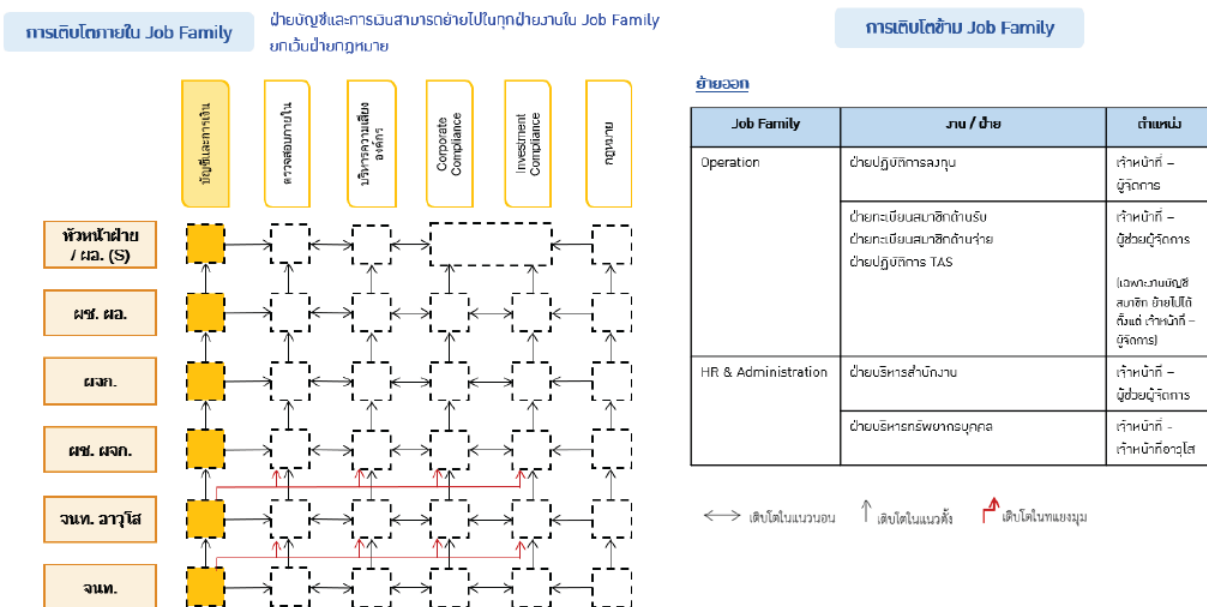
Job Family	Nature of Work	Function Mapping	
1. Investment	Generate revenue through investment products/services by balancing between risk and return	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายลงทุนตราสารทุน ฝ่ายลงทุนตราสารหนี้ ฝ่ายบริหารอัตราแลกเปลี่ยน ฝ่ายลงทุนทางเลือก ฝ่ายกำกับตราสาร 	กลุ่มงานลงทุนและกำกับตราสาร
		<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายกลยุทธ์การลงทุน ฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน ฝ่ายบริหารผู้จัดการกองทุน Public Market (ในประเทศ) ฝ่ายบริหารผู้จัดการกองทุน Public Market (ต่างประเทศ) ฝ่ายบริหารผู้จัดการกองทุน Private Market 	กลุ่มงานกลยุทธ์ลงทุนและบริหารผู้จัดการกองทุน
		<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหารความเสี่ยงการลงทุน 	กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง
2. Operation	Supervise the overall processing and work as a liaison with government units to ensure the correctness and the compliance of related regulations throughout the member administration services; and provide investment operation functions (valuation, settlement, performance attribution) in a timely manner.	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายทะเบียนสมาชิกด้านรับ ฝ่ายทะเบียนสมาชิกด้านจ่าย ฝ่ายปฏิบัติการลงทุน 	กลุ่มงานปฏิบัติการ
3. Media & Communication	Deal directly with the member & other stakeholder to provide appropriate information to member and build member relationship and corporate image	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายสื่อสารและบริการสมาชิก ฝ่ายสวัสดิการสมาชิก ฝ่ายประชาสัมพันธ์และกิจกรรมองค์กร 	กลุ่มงานสมาชิกสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร

Job Family	Nature of Work	Function Mapping	
4. Corporate Support			
4.1 Strategic Controller	Provide finance, accounting, legal consulting & services	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร ฝ่ายกำกับกิจกรรมองค์กร 	กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง
		<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายกฎหมาย 	กลุ่มงานบริหาร
		<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายตรวจสอบภายใน 	-
4.2 IT	Provide and manage IT resources and infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายระบบคอมพิวเตอร์ ฝ่ายระบบสารสนเทศ 	กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
4.3 Strategic Planner	Facilitate organization strategy and execution	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร ฝ่ายวิจัยและ Data Intelligence 	กลุ่มงานยุทธศาสตร์องค์กรและการวิจัย
		<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายส่งเสริมการลงทุนเพื่อความยั่งยืน 	กลุ่มงานกลยุทธ์ลงทุนและบริหารผู้จัดการกองทุน
4.4 HR & Administration	Provide HR consulting & services (focusing on efficiency and effectiveness of services) to support business operations	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล 	กลุ่มงานบริหาร
	Provide admin consulting & services to support business operation and board of director	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหารสำนักงาน ฝ่ายเลขานุการองค์กร งานเลขานุการผู้บริหาร 	กลุ่มงานบริหาร

ในปี 2565 สำนักงานฯ จึงทำการสื่อสารผังความก้าวหน้าที่จัดทำขึ้น ให้พนักงานทุกระดับรับทราบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเติบโตในสายอาชีพของตนในอนาคต โดยแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. **ระดับผู้บริหารฝ่าย** โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารฝ่ายได้รับทราบ เข้าใจ ในเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง และยังสามารถนำไปช่วยในการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนการเติบโตในอนาคตได้
2. **ระดับพนักงานทั่วไป** เป็นการสื่อสารเพื่อให้พนักงานได้มองเห็นเส้นทางการเติบโตในสายงานและข้ามสายงานของตนเอง แล้วนำไปวางแผนเส้นทางความก้าวหน้า และดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ ซึ่งเส้นทางการเติบโตสามารถเป็นได้ทั้งแนวนอน แนวตั้ง และแนวทแยงมุม ภาพตัวอย่างผังความก้าวหน้าทางอาชีพ ตามด้านล่าง

ตัวอย่าง Career Path ของกลุ่มความชำนาญ (Job Family)



5.2 การติดตามการพัฒนา Successor ของตำแหน่ง Critical Position

ในส่วนของการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมาทดแทนกลุ่มผู้บริหารกลุ่มงานและกลุ่มผู้บริหารฝ่ายงานที่จะเกษียณอายุใน 8 ปีข้างหน้า (Critical Position) สำนักงานฯ ได้ดำเนินการดังนี้

1. ระบุรายชื่อ Candidate
2. ประเมินความถี่ของการแสดงสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ
3. นำผลประเมินมาวางแผนในการพัฒนาบุคลากร (กลุ่ม Candidate)

ทั้งนี้ แผนพัฒนา Candidate แต่ละรายจะมุ่งเน้นการพัฒนาผ่านการทำงานจริง เช่น การเข้าร่วมทำงานในโครงการที่เป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กร และ/หรือโครงการที่ทำร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาผ่านการให้คำแนะนำ การสอน และการติดตามผลโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการ

เรียนรู้และพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นผู้นำอย่างใกล้ชิด รวมถึงการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จัดโดยสถาบันภายนอกอีกด้วย

การติดตามการพัฒนาของกลุ่ม Candidate จำนวน 28 ท่าน ที่ได้มีการวางแผนในการพัฒนาทั้งหมด 107 กิจกรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการติดตามครั้งที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน) พบว่ามีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด 84 กิจกรรม และจากการทบทวนประสิทธิผลของการพัฒนา พบว่ามีจำนวนกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมรวมเป็น 102 กิจกรรม
2. ผลการติดตามครั้งที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม) พบว่ามีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทั้งหมด 98 กิจกรรม สำนักงานฯ จะยังคงติดตามการพัฒนาของกลุ่ม Candidate อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้มีความพร้อมสำหรับการทำงานและรับผิดชอบในตำแหน่งสำคัญ (Critical Position) ตามที่กำหนดไว้

5.3 การจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะด้านผู้นำในระยะยาว

สำนักงานฯ ได้กำหนดให้มีแผนพัฒนาในระยะยาวควบคู่กันไป เพื่อเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านผู้นำ (Leadership Competency) ให้กับบุคลากรสามารถเติบโตขึ้นมาทดแทนผู้บริหารตำแหน่งงานที่สำคัญได้ในอนาคต ในการนี้ สำนักงานฯ จึงร่วมกับสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (นิด้า) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะด้านผู้นำในระยะยาว โดยแผนดังกล่าวถูกจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะจำนวน 2 ชุด คือ Future Leadership และ Leadership Competency โดยสมรรถนะแต่ละชุดจะมีการจำแนกพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถนะ 9 รายการ รายละเอียดตามภาพที่แสดงด้านล่าง

<p style="text-align: center;">ประเมินความถี่ 71 พฤติกรรม ข้อ Successor</p> <p style="text-align: center;">จาก Competency 2 ชุด</p> <p style="text-align: center;">1. Future Leadership Competency</p> <ol style="list-style-type: none">1. BRANDING COMPETENCE: ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและสาธารณชน2. FIDUCIARY: ละเอียดถี่ถ้วน และยึดถือหลักการ และข้อปฏิบัติต่างๆ ที่มุ่งเน้นในการสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่สมาชิก3. LEADING COMPETENCE: นำบุคลากร และบริหารจัดการความแตกต่างของบุคคลที่หลากหลายได้4. ENGAGEMENT COMPETENCE: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร5. LEARNING COMPETENCE: พัฒนาตนเองทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ และติดตามเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลง แนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เพื่อนำมาปรับการทำงาน6. VISIONARY COMPETENCE: เข้าใจในภาพความสำเร็จในอนาคต และองค์กรระดับองค์กร <p style="text-align: center;">2. Leadership Competency</p> <ol style="list-style-type: none">7. Visioning and Strategic Thinking: มองภาพรวม คิดวิเคราะห์หามหาโอกาสทางธุรกิจ รวมถึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายที่ท้าทาย ตลอดจนมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย8. Change Leadership: เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย9. Coaching and Empowering Others: พิชนการสอนงานพนักงาน และมอบหมายงานที่ท้าทาย
--

นอกจากการพัฒนาตามกลุ่มสมรรถนะ Future Leadership และ Leadership Competency สำนักงานฯ และ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(นิด้า) ได้กำหนด Leadership Development Roadmap สำหรับผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการฝ่าย) ใน 11 หัวข้อ รายละเอียดตามภาพที่แสดงดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำระดับสูง
การพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารแบบครบวงจร
การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร
HR for Non-HR Managers
Coaching & Mentoring
การสร้าง Dream Team
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)
กิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาตนเอง (Self-directed Learning)
การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงสำหรับผู้นำ
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมืออาชีพ
บทบาทผู้บริหารในการสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ของ กบข.

5.4 การสร้าง Trust Culture มุ่งสู่เป้าหมาย ‘In GPF We TRUST’

สำนักงานฯ ได้จัดกิจกรรมปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการสื่อสารและสอดแทรกแนวคิด “In GPF We Trust ” โดยชี้ให้เห็นถึงความหมายและการกระทำซึ่งก่อให้เกิดอุปสรรคหรือความสำเร็จในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสนับสนุนให้พนักงานกล้าทำสิ่งใหม่

ในปี 2565 สำนักงานฯ ได้สื่อสารและจัดกิจกรรมต่อเนื่องตลอดปีและมีการจัดอบรมทั้ง Hard Skill และ Soft Skill โดยพนักงานเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก (External Training) จำนวน 28 หลักสูตร และสำนักงานฯ จัดการอบรมภายใน (Internal Training) 8 กิจกรรม ดังนี้

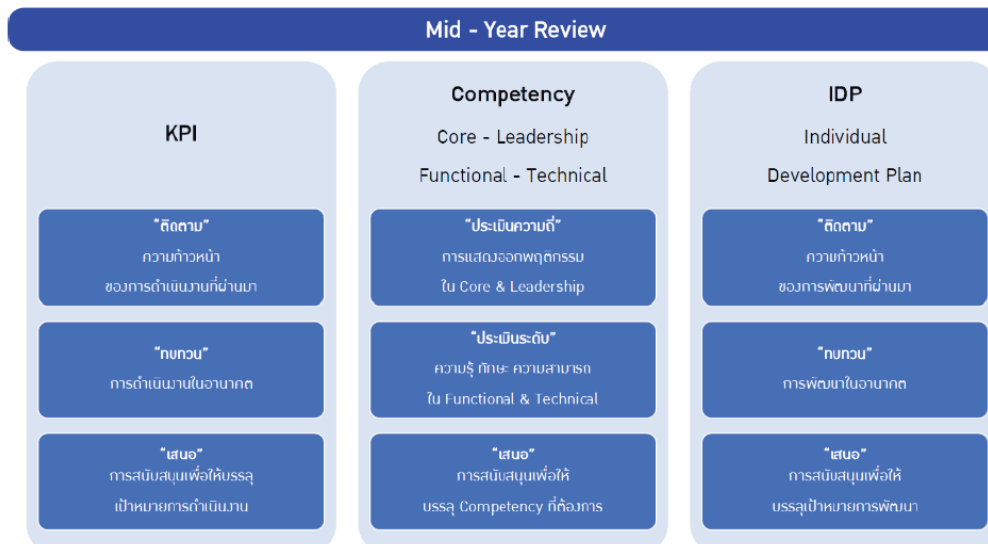
1. บรรยาย Digital Assets โดย คุณ ศีลวัต สันติวิสิฐภูมิ
2. สื่อสารผังเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ต่อผู้บริหารกลุ่มงาน 7 ครั้ง และพนักงาน 7 ครั้ง โดย ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
3. อบรมอาสาสมัครตอบคำถามสมาชิก โดยทีมยุทธศาสตร์
4. บรรยาย ข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) โดย ดร.มนต์ศักดิ์ โช้เจริญธรรม
5. บรรยายแผนคุ้มครองเงินต้น โดยทีมยุทธศาสตร์
6. อบรมหัวข้อ วิจัยระดับสูง (หลักสูตรระยะยาว) โดย สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์
7. อบรมการสร้างเอกสารสำหรับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (e-Saraban)
8. บรรยายพิเศษ หัวข้ออาชีพอนามัยในการทำงาน โดย ผศ.ดร.วรกมล บุญโยธิน

นอกจากการฝึกอบรมแล้ว เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Employee Engagement) และเป็น การเสริมสร้างประสบการณ์ด้าน Agility, Engaging Leadership และ Employee Focus สำนักงานฯ ได้สื่อสารกับพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น กลุ่มไลน์ของพนักงานทั้งองค์กร การประชุมและกิจกรรมต่างๆ อาทิ

1. การสื่อสารความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ความสำเร็จ ผลสำเร็จ รวมถึงการรายงานแผนยุทธศาสตร์ และ รางวัลที่สำนักงานฯ ได้รับ
2. การสื่อสารความเคลื่อนไหวภายในองค์กร เช่น การสื่อสารมติการประชุมคณะกรรมการ การประชุมหัวหน้างาน และกิจกรรมสื่อสารงานพนักงาน เป็นต้น
3. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing) จากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานทั่วไป เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานทั่วไป และเป็นการส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานอีกด้วย

4. การสื่อสารที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้พนักงานระดับต่าง ๆ ได้รับความรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่มีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จต่าง ๆ ขององค์กร เช่น วีดีโอเรื่องเล่าของคนตัวเล็ก
5. การจัดกิจกรรม Open House ที่เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสในการเติบโตและพัฒนาผ่านการทำงานที่ตนเองสนใจและมีความท้าทาย ในการทำงานแบบ Cross Functional ภายในองค์กร
6. การจัดกิจกรรม Mid-Year Review and Feedback โดยที่สำนักงานได้ทำการทบทวนแบบประเมิน Competency ขึ้นใหม่ และได้ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาทำการประเมิน Competency และติดตามผลการดำเนินงาน (KPI) ระหว่างปี เพื่อให้เกิดการสื่อสาร การ Feedback ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และยังเป็น การทบทวนความคืบหน้าในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

Mid-Year Review and Feedback



การดำเนินการข้างต้น ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการสำรวจ Employee Engagement Survey ในช่วงกลางปี โดยสำนักงานฯ นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมและประเด็นสื่อสารดังกล่าว



อย่างไรก็ตาม ผลสำรวจประสบการณ์พนักงานในตอนปลายปี พบว่าด้าน Agility ได้คะแนน 77% (เท่ากับปี 2564) ด้าน Engaging Leadership ได้ 69% (ลดลง 2% เมื่อเทียบกับปี 2564) และด้าน Employee Focus ได้ 66% (ลดลง 4% เมื่อเทียบกับปี 2564) และเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนน Best Employer ประจำปี 2565 ที่อยู่ในระดับ Top Quartile ซึ่งเท่ากับ 83% ผลปรากฏว่าสำนักงานฯ ทำคะแนนผลการสำรวจ Employee Engagement ได้ 64% จึงไม่จัดอยู่ในกลุ่ม Top Quartile ดังกล่าว

สำนักงานฯ จะทำการศึกษาวิเคราะห์ค่าคะแนนที่ได้รับ โดยในปี 2566 ได้กำหนดการดำเนินแผนงานร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ศึกษาประเด็นที่เป็นอุปสรรคและจะได้กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคลบนมาตรฐานสากลอย่างบูรณาการต่อไป

6. ประเด็นท้าทาย (ปัญหา / อุปสรรค) และแนวทางดำเนินการของสำนักงานฯ (ข้อเสนอแนะ)

ประเด็นท้าทาย 1 : การสื่อสารด้านการพัฒนาบุคลากรมีความละเอียดอ่อน การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ต่อพนักงานไม่มีลักษณะตายตัวขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และ ทำให้ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตรงกัน

แนวทางจัดการ

1. ผู้บริหารระดับสูงได้มอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำตัวอย่างสถานการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ และแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชามานำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา
2. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 มาจัดการประชุมเพื่อระดมความเห็นผู้บังคับบัญชา และ กำหนดแนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลติดตามรับฟังและให้ข้อเสนอแนะแก่กลุ่มงานและฝ่ายงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวก

ประเด็นท้าทาย 2: การดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจเกิด bias มีโอกาสที่จะไม่ได้รับข้อมูลจริงจากพนักงาน

แนวทางจัดการ

1. สำนักงานฯ พิจารณาการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินการสำรวจความเห็นของพนักงานทุกระดับ เพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) เพื่อจะได้จัดทำแผนพัฒนาปิดช่องว่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สำนักงานฯ ทำการรวบรวม business requirement และกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าสำนักงานฯ จะมีแผนการพัฒนาสมรรถนะพนักงานในระยะยาวตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และอยู่ภายใต้แนวคิด Trust Culture

7. ความเสี่ยงและการควบคุม

ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแผน	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
1. การสร้าง Successor อาจไม่ทันความต้องการ	1.1 มีการ Define Critical Position ซึ่งจะพิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือ <ul style="list-style-type: none"> - ตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการดำเนินธุรกิจ (High Impact) - ตำแหน่งที่ความรู้ ความสามารถ มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมากแต่มีบุคลากรจำกัด และใช้เวลานานในการพัฒนา
2. ผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็น Successor ลาออกระหว่างการพัฒนา	2.1 มีมาตรการที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความสามารถต้องการอยู่กับองค์กร เช่น ให้โอกาสเข้าร่วมประชุมที่สำคัญ ๆ เปิดโอกาสให้มีประสบการณ์ในการทำ Networking กับ Stakeholders ในระดับต่าง ๆ
3. การคัดเลือก Successor อาจได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง	3.1 ควรมี Successor Committee ในการคัดเลือก สำหรับตำแหน่ง Critical Position 3.2 ใช้ Assessment Tools ในการประเมิน 3.3 มีการวางแผนพัฒนาและประเมินทุกปีว่ายังมีความเหมาะสมหรือไม่
4. Stakeholders ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนอาชีพไม่ให้ความร่วมมือ ในการร่วมวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	4.1 พัฒนาให้แต่ละ Stakeholder (HR/หัวหน้างาน/พนักงาน) เข้าใจบทบาท และสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ในการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับฝ่ายงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ Career Path เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถถ่ายทอดให้กับพนักงานได้ 2. จัดให้หัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้บริหารฝ่ายงาน สื่อสารและถ่ายทอด Career Path ให้กับพนักงานเป็นประจำทุกปี 3. อบรมให้หัวหน้างานมีทักษะการ Feedback, Coach และการให้คำปรึกษา เพื่อที่จะสามารถใช้ทักษะดังกล่าวในการพูดคุยวางแผน เรื่อง Career Planning กับพนักงาน พนักงาน <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างให้พนักงานมีความเข้าใจเรื่องการวางแผนอาชีพ/ลักษณะการเติบโตมีได้ทั้งแนวตั้ง แนวนอน หรือ แนวทแยง 2. พนักงานสามารถทำการวิเคราะห์ตนเอง และวางแผนเป้าหมายของตนเองได้

ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อแผน	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
	<p>HR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สื่อสารภาพรวมของโครงการ Career Path/Succession ให้พนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ 2. จัดให้ HR team สามารถให้คำปรึกษาเรื่อง Career ให้กับพนักงานได้ 3. สื่อสารบทบาทของแต่ละ Stakeholder ในการวางแผนอาชีพ

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

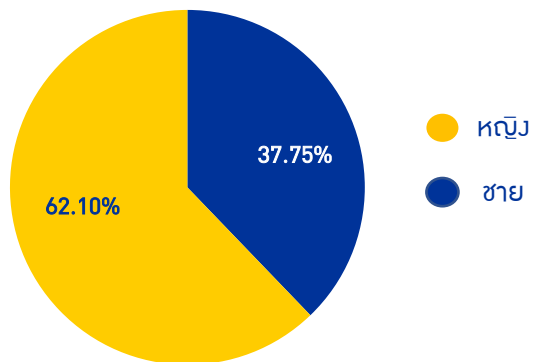
พนักงานทั้งหมด 248 อัตรา

รองเลขาธิการ	3 อัตรา
ผู้ช่วยเลขาธิการ	4 อัตรา
ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่าย	4 อัตรา
ผู้อำนวยการและผู้บริหารฝ่าย	20 อัตรา
ผู้อำนวยการ	8 อัตรา
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	39 อัตรา
ผู้จัดการ	60 อัตรา
ผู้ช่วยผู้จัดการ	63 อัตรา
เจ้าหน้าที่อาวุโส	36 อัตรา
เจ้าหน้าที่	5 อัตรา
ลูกจ้างชั่วคราว	6 อัตรา

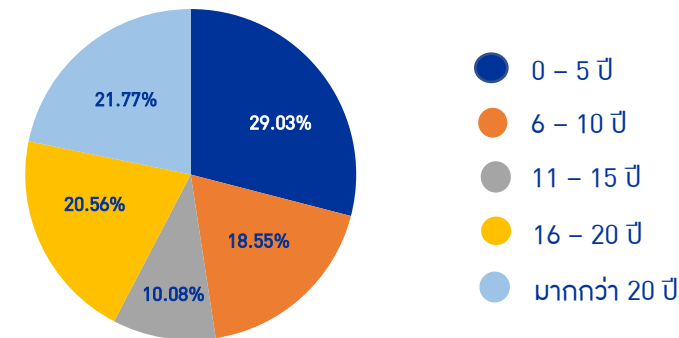
อายุพนักงานเฉลี่ย 43 ปี

อายุงานเฉลี่ย 13 ปี

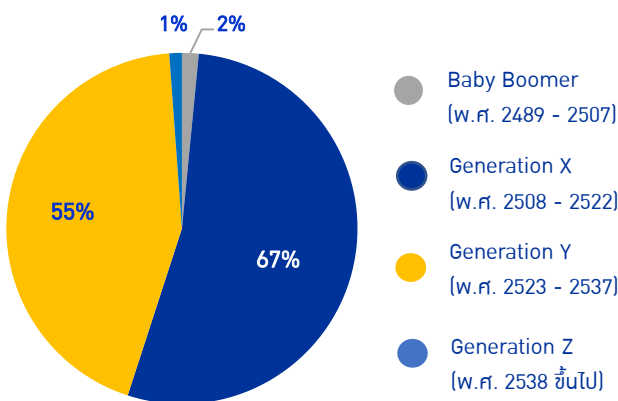
ข้อมูลพนักงานแยกตามเพศ



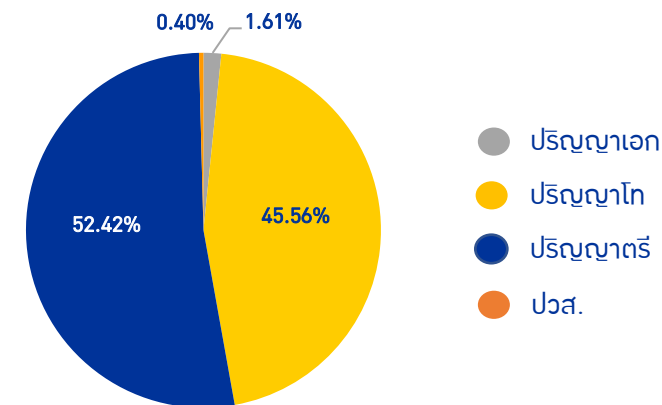
ข้อมูลพนักงานแยกตามอายุการทำงาน



ข้อมูลพนักงานแยกตาม Generation

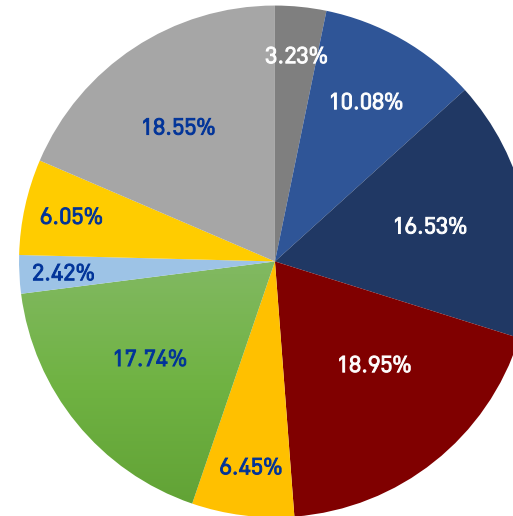


ข้อมูลพนักงานแยกตามระดับการศึกษา



พนักงานแยกตามหน่วยงาน

กลุ่มงานกลยุทธ์ลงทุนและบริหารจัดการกองทุน	25 อัตรา	10.08%
กลุ่มงานลงทุนและค่าตราสาร	15 อัตรา	6.05%
กลุ่มงานสมาชิกสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร	46 อัตรา	18.55%
กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง	16 อัตรา	6.45%
กลุ่มงานยุทธศาสตร์องค์กรและการวิจัย	6 อัตรา	2.42%
กลุ่มงานปฏิบัติการ	44 อัตรา	17.74%
กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	41 อัตรา	16.53%
กลุ่มงานบริหาร	47 อัตรา	18.95%
หน่วยงานขึ้นตรงเลขานุการ	8 อัตรา	3.23%



ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

- กลุ่มงานกลยุทธ์ลงทุนและบริหารจัดการกองทุน
- กลุ่มงานลงทุนและค่าตราสาร
- กลุ่มงานสมาชิกสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร
- กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์องค์กรและการวิจัย
- กลุ่มงานปฏิบัติการ
- กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กลุ่มงานบริหาร
- หน่วยงานขึ้นตรงเลขานุการ

จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (ม.ค. - มี.ค. 66)

23.90 ชั่วโมง / คน

ฝึกอบรมภายใน / บรรยายพิเศษ / Knowledge Sharing

เฉลี่ย 17.95 ชั่วโมง / คน

ฝึกอบรมภายนอก (ในประเทศ / ต่างประเทศ)

เฉลี่ย 5.95 ชั่วโมง / คน

บรรจุแต่งตั้งพนักงาน

20 อัตรา

แยกตามตำแหน่ง

ผู้อำนวยการและผู้บริหารฝ่าย	5 อัตรา
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	2 อัตรา
ผู้จัดการ	3 อัตรา
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3 อัตรา
เจ้าหน้าที่อาวุโส	3 อัตรา
เจ้าหน้าที่	4 อัตรา

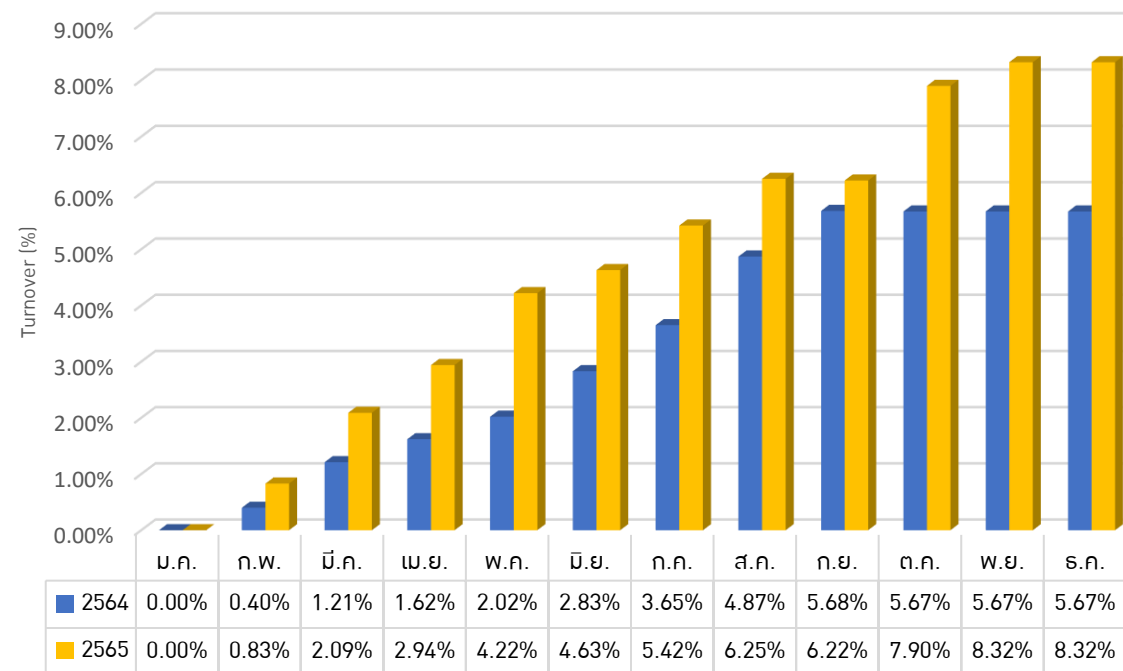
แยกตามหน่วยงาน

กลุ่มงานกลยุทธ์ลงทุนและบริหารผู้จัดการกองทุน	5 อัตรา
กลุ่มงานลงทุนและค่าตราสาร	2 อัตรา
กลุ่มงานสมาชิกสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร	4 อัตรา
กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง	5 อัตรา
กลุ่มงานยุทธศาสตร์องค์กรและการวิจัย	1 อัตรา
กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	1 อัตรา
กลุ่มงานบริหาร	1 อัตรา
หน่วยงานขึ้นตรงเลขานุการ	1 อัตรา

Turnover ปี 2565

8.32 %

อัตราการลาออก (Turnover Rate) ปี 2565 และ ปี 2564



ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565