

แผนยุทธศาสตร์

ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564)



กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

กันยายน 2561

คำนำ

กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) จึงได้ยกเลิกแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) และได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) เป็นฉบับปรับปรุงจากแผนเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564)

โดยแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับบริหารทรัพยากรบุคคล และถูกนำมาปรับใช้กับราชการพลเรือน จึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งราชการพลเรือนในเชิงระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกัน ประกอบกับการนำข้อมูลภาพรวมของประเทศ และของกองทุนฯ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ที่วิเคราะห์จาก TOWS Matrix ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค ทิศทางและแนวโน้มด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอนาคต ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มาเป็นปัจจัยนำเข้าอีกด้วย

ที่สำคัญคือ แนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562-2564) ด้วยการน้อมนำศาสตร์พระราชากับการบริหารทรัพยากรบุคคล : การประยุกต์ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งศาสตร์พระราชา : องค์ความรู้สู่ไทยแลนด์.... องค์กร....ทุนมนุษย์ 4.0 และแนวคิดของยุทธศาสตร์สำนักงานก.พ. ในการเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพของกลไกการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ มาประยุกต์เข้ากับแนวคิดของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) โดยกองทุนฯ ได้นำประกอบการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล 4.0 ไปในทิศทาง HR 4.0 โดยจะมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับบุคลากรและองค์กร โดยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard 5 มิติ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมโครงสร้างองค์กรและบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 2) เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3) เพิ่มประสิทธิผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4) ปลุกฝังค่านิยม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และบริหารจัดการความผูกพันต่อองค์กร และ 5) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมการทำงานของทรัพยากรบุคคล

ซึ่งในระยะเวลา 3 ปีข้างหน้า วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ กำหนดไว้ว่า **“บุคลากรกองทุนมีคุณภาพ ด้วยระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ดี รองรับเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง”** (Smart people) ที่จะร่วมกันผลักดันยุทธศาสตร์ที่ 3 กองทุนฯ ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF) และบุคลากรจะเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้กองทุนฯ บรรลุวิสัยทัศน์ **“เป็นกองทุนหมุนเวียนที่ให้โอกาสทางการศึกษาเพื่อสร้างอนาคตที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”** ได้อีกต่อไป

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

กันยายน 2561

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลภาพรวมกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา และยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564)	1
ส่วนที่ 2 : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562-2564)	13
2.1 ข้อมูลปัจจัยนำเข้า	13
2.1.1 ข้อมูลภาพรวมของประเทศที่เกี่ยวข้องกับด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	13
2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	21
2.1.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์	22
ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคลของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา	24
2.1.4 การวิเคราะห์สถานะปัจจุบัน (ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงานในอดีต) และแนวโน้มในอนาคตด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	25
2.2 มุมมองความคิดเห็นของผู้บริหารกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	30
2.3 กรอบแนวคิดด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา	31
ส่วนที่ 3 : แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564)	36
- วิสัยทัศน์	36
- พันธกิจ	36
- เป้าประสงค์	36
- ยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564)ตามแนวทาง HR Scorecard	37
- ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	38
ส่วนที่ 4: ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	41
ส่วนที่ 5: การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) และการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด	42
ส่วนที่ 6: การนำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล	51

สารบัญรูปภาพ

หน้า

รูปที่ 1 แผนที่ยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ปี 2562-2564	52
รูปที่ 2 การเชื่อมโยงแผนที่ยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) กับยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564)	53
รูปที่ 3 แผนภาพรวมบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ปี 2562-2564	54

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลภาพรวมกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา และ ยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี พ.ศ.2562-2564

1.1 ข้อมูลภาพรวมกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาเริ่มจัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2538 ตามนัยมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. 2491 โดยในปัจจุบันทางรัฐบาลได้มีการประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2541 และประกาศใช้พระราชบัญญัติกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 ในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2560 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2560

1.1.1 การเปลี่ยนแปลงตาม พ.ร.บ. ฉบับใหม่

พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 ให้จัดตั้งกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา โดยการรวบรวมกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) และกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (กรอ.) และมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษา 4 ประเภท ได้แก่ (1) เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา ให้แก่นักเรียนหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ (2) เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา ให้แก่นักเรียนหรือนักศึกษาที่ศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลักซึ่งมีความชัดเจนของการผลิตกำลังคนและมีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ (3) เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา ให้แก่นักเรียนหรือนักศึกษาที่ศึกษาในสาขาวิชาขาดแคลนหรือสาขาวิชาที่กองทุนฯ มุ่งส่งเสริมเป็นพิเศษ (4) เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา ให้แก่นักเรียนหรือนักศึกษาที่เรียนดีเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

1.1.2 ภาพรวมผลการดำเนินงานในปัจจุบัน

กองทุนฯ ได้มีการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและจัดการหนี้ เช่น การจ้างติดตามหนี้ รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้กู้ยืมมีวินัยทางการเงิน มีคุณธรรม และจริยธรรมเพื่อตอบแทนสังคมส่วนรวมและเพื่อสร้างเครดิตที่ดีให้กับผู้กู้ยืมในอนาคต รวมทั้งการดำเนินโครงการความร่วมมือกับองค์กรนายจ้างและกำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นการชำระหนี้ของกองทุนฯ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความร่วมมือกับองค์กรนายจ้างและมาตรการจูงใจ การจ้างติดตามหนี้ และแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการจัดหาระบบกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาแบบดิจิทัล (DSL – Digital Student Loan Fund System) รวมถึงการว่าจ้างผู้เสนอราคาฯ ในการจัดหา พัฒนา และติดตั้งระบบงานแอปพลิเคชัน โอนย้ายข้อมูล บริหารจัดการโครงการบำรุงรักษา เข้าใช้บริการศูนย์ข้อมูล และให้บริการการปฏิบัติการทางเทคนิคของระบบ DSL ด้วยระยะเวลาสัญญา 5 ปี ภายในวงเงินงบประมาณ 1,750,000,000.- บาท (หนึ่งพันเจ็ดร้อยห้าสิบล้านบาทถ้วน)

1.2 ยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564)

แผนยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยกำหนดให้มีความสอดคล้องกับกรอบแผนและนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเทศ อาทิเช่น กรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) นโยบายรัฐบาล แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังตามร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ร่างยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ เกิดความเชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564) กองทุนฯ ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนฯ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ให้สอดคล้องตาม พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 ซึ่งมีบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปมาก รวมถึงพิจารณาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors) จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors) โอกาสและภัยคุกคามในมิติต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานกองทุนฯ และจากการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานของกองทุนฯ

การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) จากศักยภาพที่กองทุนฯ มีอยู่ในปัจจุบัน การประเมินกระบวนการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ทำให้กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกองทุนฯ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม นโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบและด้านประชากรเป็นต้น ซึ่งกองทุนฯ สามารถแสวงหาผลประโยชน์และปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะส่งเสริมการดำเนินงานของกองทุนฯ หรือจะเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการดำเนินงานของกองทุนฯ

1.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 กองทุนฯ มีกลไกหลักในการสนับสนุนด้านการศึกษา โดยให้โอกาสทางการศึกษาแก่เยาวชนที่มีศักยภาพและขาดแคลนทุนทรัพย์ เลือกรเรียนในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลัก สาขาวิชาที่ขาดแคลนหรือกองทุนฯ มุ่งส่งเสริมเป็นพิเศษ และเรียนดี S2 กองทุนฯ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควบคุม และประเมินผล S3 กองทุนฯ เป็นองค์กรที่สามารถแสวงหาความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาทั่วประเทศ และมีพันธมิตรการบริหารและจัดการเงินให้กู้ยืมร่วมกับธนาคารระดับชั้นนำ รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากองค์กรภาคเอกชนจำนวนมาก S4 กองทุนฯ มีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี มุ่งเน้นการให้โอกาสเข้าถึงการศึกษา	W1 ระบบการบริหารปัจจุบันที่เป็นองค์กรกำกับที่มีคณะกรรมการหลายคณะ กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรมีความยืดหยุ่นน้อยและมีขั้นตอนมาก W2 กองทุนฯ ขาดมาตรการที่เหมาะสมในการชำระหนี้มีลักษณะผ่อนปรนและขาดมาตรการติดตามและบังคับที่เข้มงวด ส่งผลให้ผู้กู้ยืมขาดแรงจูงใจในการชำระหนี้คืนและมีหนี้ค้างชำระสูง และเกณฑ์การกู้ยืมยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร W3 ข้อมูลของกองทุนฯ ที่ใช้ในการบริหารจัดการกองทุนฯ บางส่วนอยู่ระหว่างการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดข้อบกพร่องในกระบวนการดำเนินงาน W4 โครงสร้างองค์กรของกองทุนฯ ยังไม่รองรับระบบงานใหม่ และพ.ร.บ. ใหม่

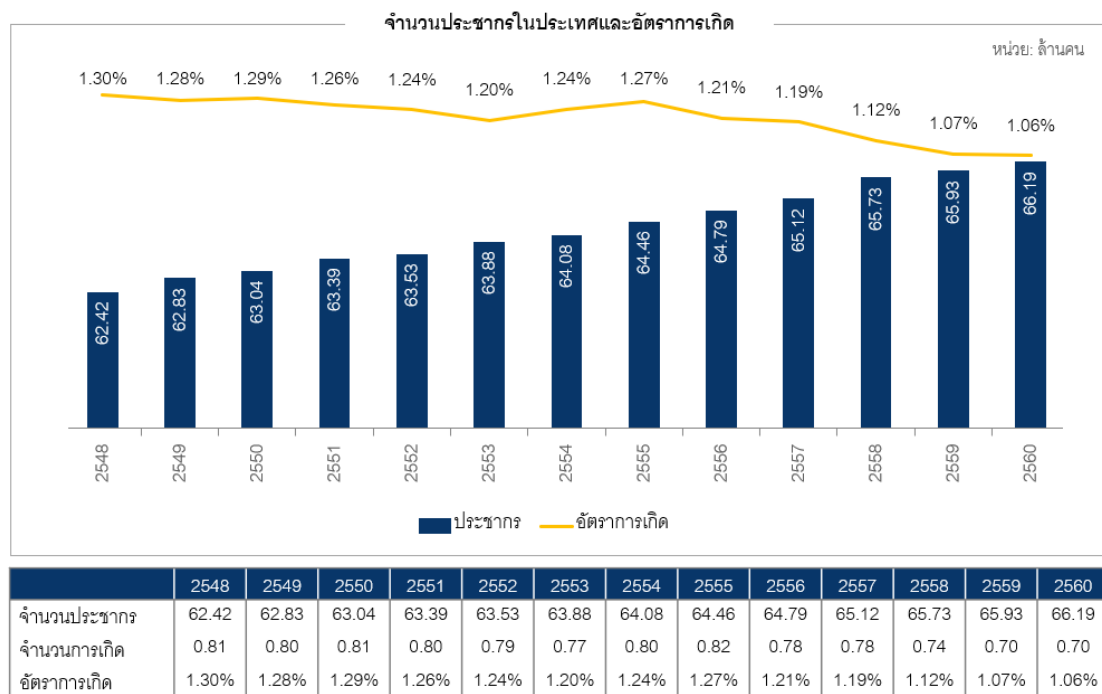
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S5 ดอกเบี้ยของกองทุนฯ ต่ำกว่าดอกเบี้ยเงินกู้ในตลาดมาก เพียงร้อยละ 1	W5 กองทุนฯ ขาดการบริหารจัดการและดำเนินงานเชิงบูรณาการ และกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
S6 กองทุนฯ มีระบบสวัสดิการที่ดีแก่บุคลากร	W6 กองทุนฯ ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการจัดสรรการให้กู้ยืม ควบคุมการดำเนินงาน และบริหารจัดการหนี้คงค้าง
S7 กองทุนฯ เพิ่มช่องทางและอำนวยความสะดวกในการชำระหนี้มากขึ้น	W7 ระบบการบริหารปัจจุบันมีความคล่องตัวน้อย
	W8 บุคลากรบางส่วนยังขาดสมรรถนะในการปรับตัวเข้ากับระบบงานใหม่

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนั้น เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อกองทุนฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1) อัตราการเกิดของประชากร

อัตราการเกิดของประชากรในประเทศไทยพบว่า มีแนวโน้มลดลงจากปี 2548 – 2560 คิดเป็นอัตราการเกิดของประชากรลดลงเฉลี่ยร้อยละ 1.21



ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น พบว่า ประชากรเด็กและประชากรวัยเรียนของไทยมีแนวโน้มลดลง โครงสร้างประชากรไทยกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ “สังคมผู้สูงอายุ” ซึ่งจะทำให้เพิ่มภาระของวัยทำงานเพื่อเลี้ยงดูวัยเด็ก และชรามากขึ้น และเสี่ยงในการขาดแคลนแรงงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเนื่องจากอัตราการเกิดที่ลดลง ทั้งนี้ อาจส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาในอนาคต เพราะโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต้องอาศัยนักเรียนนักศึกษาในจำนวนมากพอในการดำเนินกิจการ โดยสถาบันการศึกษาที่จะได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรกคือ โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อมาจะเป็นระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากจำนวนนักศึกษามีแนวโน้มลดลงไปด้วยในอนาคต

การวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาในอนาคต อาจส่งผลให้จำนวนนักเรียน/นักศึกษาที่ยื่นกู้มีจำนวนลดลงด้วย ดังนั้น กองทุนฯ อาจจะต้องพิจารณาแนวทางการให้กู้ยืมหรือเกณฑ์การคัดเลือกที่รองรับกลุ่มอื่นๆ เช่น ผู้ที่มีอาชีพแล้วต้องการศึกษาต่อ การศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี หรือการให้กู้ยืมเพื่อศึกษาในต่างประเทศในสาขาที่เป็นความต้องการหรือขาดแคลน เป็นต้น

2) การจัดตั้งกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา

พระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2561 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(1) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นภาครัฐภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคม เพื่อให้เด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กปฐมวัย ได้รับการพัฒนา ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมกับวัย

(2) ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม พัฒนา และสนับสนุนเงินและค่าใช้จ่ายให้แก่เด็กและเยาวชน ซึ่งขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาส และผู้ด้อยโอกาส จนสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน สามารถพัฒนาเด็กและเยาวชนตามพื้นฐานและศักยภาพที่แตกต่างกัน

(4) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์และผู้ด้อยโอกาสให้ได้รับการศึกษา หรือพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองในการดำรงชีวิตได้

(5) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษา เพื่อให้มีการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถรู้และพัฒนาได้ตามความถนัดและศักยภาพของตน

(6) ดำเนินการหรือจัดให้มีการศึกษา วิจัย หรือค้นคว้าแนวทางในการพัฒนาครู ให้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความรู้ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษาโดยมีแรงจูงใจที่เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันต้นแบบในการผลิตและพัฒนาครู

(7) ดำเนินการหรือจัดให้มีการศึกษา วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปใช้เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษาสนองความต้องการทางด้านกำลังแรงงาน และการยกระดับความสามารถของคนไทย

ทั้งนี้ ถ้าเป็นกรณีที่จะให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาส จะให้ความช่วยเหลือโดยวิธีให้เปล่า ให้ยืม หรือให้กู้ยืมก็ได้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการที่กำหนด นั้นช่วยเหลือกลุ่มคนที่ยังไม่มีหน่วยงานใดดูแล ซึ่งมีอยู่ประมาณ 4.3 ล้านคน ได้แก่ กลุ่มเด็กแรกเกิด – 3 ปี จำนวน 770,000 คน, กลุ่มเด็กอนุบาล จำนวน 610,000 คน, กลุ่มนักเรียนประถม – มัธยมต้น จำนวน 1,800,000 คน, กลุ่มนักเรียน ม.ปลาย/ปวช. จำนวน 360,000 คน, กลุ่มเด็กและ

เยาวชนด้อยโอกาสนอกระบบการศึกษา จำนวน 670,000 คน, กลุ่มวัย 18 ปีขึ้นไป จำนวน 150,000 คน โดยมุ่งเน้นส่งเสริมให้เข้าถึงการศึกษาที่สอดคล้องกับความเป็นรายบุคคล เพื่อให้มีโอกาสสำเร็จการศึกษาและการพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ

การวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พบว่า กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมการศึกษาให้แก่ผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ หรือด้อยโอกาส โดยให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม พัฒนา และสนับสนุนเงินและค่าใช้จ่ายให้แก่เด็กและเยาวชน จนสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมุ่งเน้นช่วยเหลือกลุ่มคนที่ยังไม่มีหน่วยงานใดดูแล ซึ่งภารกิจของ กสศ. มีความคล้ายคลึงกับ กยศ. ในการสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา แต่กลุ่มเป้าหมายของ กสศ. ไม่ซ้ำซ้อนกับกลุ่มเป้าหมายของ กยศ. เนื่องจาก กสศ. สนับสนุนการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลุ่มผู้ขาดแคลนหรือด้อยโอกาสที่ยังไม่มีหน่วยงานใดดูแล ให้สามารถเข้าถึงการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ส่งผลให้เป็นแรงงานที่มีคุณภาพ สามารถประกอบอาชีพ มีรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

1.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
O1 พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 กำหนดให้นายจ้างมีหน้าที่หักเงินเดือนและค่าจ้างนำส่งกรมสรรพากร พร้อมนำส่งภาษีเงินได้ หัก ณ ที่จ่ายเพื่อชำระคืนกองทุนฯ เข้าถึงข้อมูลของผู้กู้ยืมได้นอกจากนี้ยังระบุวัตถุประสงค์หลักของกองทุนฯ ที่จะสามารถครอบคลุมผู้กู้ยืมที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลัก ศึกษาในสาขาวิชาที่ขาดแคลนหรือกองทุนฯ มุ่งส่งเสริมเป็นพิเศษ และเรียนดี O2 แนวโน้มนักลงทุนมีความสนใจเกี่ยวกับ Educational Fund ซึ่งสนับสนุนการพัฒนากลไกของเงินทุนหมุนเวียนไปยังนักเรียน นักศึกษารุ่นหลัง O3 อุปสงค์เพื่อการศึกษาเพิ่มสูงขึ้น โอกาสในการยืมกู้เพื่อการศึกษาจึงสูงขึ้น O4 รัฐบาลสนับสนุนกองทุนฯ ให้เป็นองค์กรที่ให้โอกาสการศึกษาแก่เยาวชน O5 กองทุนฯ ได้รับเงินสนับสนุน (subsidies) จากรัฐบาล	T1 ความไม่มั่นคงทางการเมือง ความไม่ชัดเจนของนโยบาย รวมถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจสร้างข้อจำกัดให้กระทรวงการคลัง ในการจัดสรรด้านงบประมาณเพื่อการกู้ยืม T2 การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินเพื่อการกู้ยืมมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้กู้ยืม T3 แนวโน้มสถาบันการเงินให้สินเชื่อเพื่อการศึกษามากขึ้น T4 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลต่อการชำระหนี้และเกิดหนี้ค้างชำระมากขึ้น T5 ความก้าวหน้าของนวัตกรรมทางการเงิน (FinTech) ส่งผลโดยตรงต่อการแข่งขันที่รุนแรงของการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา T6 ผู้กู้ยืมขาดวินัย จิตสำนึก และความรับผิดชอบในการชำระหนี้ T7 คุณภาพของสถานศึกษาส่งผลต่อการหางานและรายได้ของผู้กู้ยืม T8 ภาครัฐ/เอกชนไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลของผู้กู้ยืมตามที่กองทุนฯ ร้องขอได้ (ซึ่งปัจจุบันมี พ.ร.บ. กยศ. ให้เปิดเผยข้อมูล)

	T9 ลูกหนี้ของกองทุนฯ มีรายได้ไม่พอจ่ายเพื่อชำระคืนกองทุนฯ รวมทั้งนายจ้างไม่สามารถหักเงินได้ตาม พ.ร.บ. กยศ. T10 โครงสร้างประชากรมีการเกิดน้อยลง ส่งผลให้มีผู้กู้ยืมน้อยลงในอนาคต
--	---

1.4 การวิเคราะห์ TOWS Analysis ในระดับยุทธศาสตร์ของการบริหาร

จากผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของกองทุนฯ ทำให้สามารถสรุปภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ที่จะปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานตาม TOWS Matrix ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)
S7+O1 เพิ่มช่องทางและอำนวยความสะดวกในการชำระหนี้มากขึ้น และมีบทบาทผู้ดูแลหนี้ของค่านายจ้างมีหน้าที่หักเงินเดือนและค่าจ้างนำส่งกรมสรรพากร เพื่อชำระคืนกองทุนฯ S1+S4+O1 ใช้ภาพลักษณ์องค์กรที่ดีในการสนับสนุนด้านการศึกษาโดยให้โอกาสทางการศึกษาแก่เยาวชนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลัก ศึกษาในสาขาวิชาขาดแคลนหรือที่กองทุนฯ มุ่งส่งเสริมเป็นพิเศษ และเรียนดี S3+O1 ในปี 2560 เป็นต้นไป กองทุนฯ สามารถเข้าถึงข้อมูลของผู้กู้ยืมได้ โดยที่พันธมิตรในการบริหารและจัดการเงินให้กู้ยืมสามารถประสานงานร่วมกับนายจ้างหักเงินเดือนนำส่งกรมสรรพากร S3+O1 ร่วมมือกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บหนี้เชิงรุกเพื่อเพิ่มปริมาณเงินทุนหมุนเวียนภายในกองทุนฯ	S2+T5 นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนในการจัดการการให้กู้ยืม ควบคุมการดำเนินงาน และบริหารจัดการหนี้คงค้าง โดยประยุกต์นวัตกรรมทางการเงินสมัยใหม่ เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงทางการศึกษา S3+T6 ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั่วประเทศ องค์กรนายจ้างทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการชำระหนี้เพื่อโอกาสของผู้กู้ยืมรุ่นหลังต่อไป S4+S5+T4 ใช้ภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าตลาดในการคัดกรองผู้กู้ยืมและคัดกรองสถานศึกษาที่มีศักยภาพทั้งด้านสาขาที่ต้องการศึกษาและความรับผิดชอบในการชำระหนี้ เพื่อลดความเสี่ยงของกองทุนฯ และสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น S3+T7 มาตรการสนับสนุนการมีงานทำของผู้กู้ยืม โดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนจัดตั้งเป็นศูนย์กลางในการจัดหางาน

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
W3+O1 มีบทบาทผู้ให้กองทุนฯ สามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กู้ยืมและสามารถเปิดเผยข้อมูลการกู้ยืมให้กับนายจ้างเพื่อประโยชน์ในการติดตามหนี้	W2+W3+T3 จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้กู้ยืม ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร
W6+O1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560	W2+T4 ทบทวนแผนการติดตามหนี้ที่มีมาตรการบังคับที่เข้มงวด เพื่อเพิ่มอัตราการชำระหนี้และผลการดำเนินงานของกองทุนฯ
W1+O1 ลดความซับซ้อนในกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการทำงานตาม พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560	W2+T2 ทบทวนเกณฑ์การคัดเลือกผู้กู้ยืมที่ชัดเจนและมีมาตรฐานเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอันสูงสุด
W1+O1 เพิ่มความชัดเจนในขอบเขตการดำเนินงานและอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเพื่อความรวดเร็วและประสิทธิภาพในกระบวนการดำเนินงานรองรับ พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560	W5+T5 เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ทางการเงินโดยประยุกต์ใช้ความก้าวหน้าของนวัตกรรมทางการเงิน (FinTech)
W4+O1 ทบทวนโครงสร้างองค์กร วิเคราะห์ภารกิจงานและจัดให้มีบุคลากรจำนวนเพียงพอเหมาะสมกับภารกิจงาน เพื่อรองรับระบบงานใหม่ และ พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560	W1+T3 เพิ่มความยืดหยุ่นและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการดำเนินงาน

1.5 การวิเคราะห์และสรุปปัญหาการดำเนินงานที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา

การวิเคราะห์และสรุปปัญหาการดำเนินงานที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านการสนองผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Social) ด้านการปฏิบัติการ (Internal) และด้านการพัฒนาองค์กร (Learning and Growth)

1) ด้านการเงิน

ประเด็นปัญหา	แนวทางการพัฒนา
หนี้ค้างชำระอยู่ในระดับสูง	เนื่องจากการลดอัตราหนี้ค้างชำระเกี่ยวเนื่องกับทุกกระบวนการดำเนินงานของกองทุนฯ ดังนั้น กองทุนฯ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนารูปแบบการดำเนินงานในทุกส่วน โดยเริ่มจากส่วนหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออัตราหนี้ค้างชำระ อาทิเช่น

ประเด็นปัญหา	แนวทางการพัฒนา
	(1) ปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติผู้กู้ยืมให้เข้มงวดมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับ 4 วัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 (2) ปรับเปลี่ยนแนวทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านการกู้ยืมการชำระเงินคืน หรือเนื้อหาสำคัญของ พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจมากยิ่งขึ้น (3) พัฒนาและยกระดับการให้บริการด้าน Contact Center เพื่อตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลของผู้กู้ได้อย่างทั่วถึง ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ (4) มุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ดำเนินคดี และบังคับคดี เพื่อลดอัตราหนี้ค้างชำระ โดยอาจเริ่มจากการพิจารณาหลักเกณฑ์เพื่อคัดกรองบริษัทติดตามหนี้ที่มีศักยภาพมาเข้าร่วมดำเนินการ (5) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสนับสนุนการดำเนินงานหลักให้เอื้ออำนวยและมอบประโยชน์สูงสุดในแก่กองทุนฯ

2) ด้านการสนองประโยชน์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นปัญหา	แนวทางการพัฒนา
การตอบสนองความต้องการในการให้บริการด้านข้อมูลแก่ผู้กู้ยืม	พัฒนาและยกระดับการให้บริการด้าน Contact Center เพื่อตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลของผู้กู้ได้อย่างทั่วถึง ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ โดยกองทุนฯ อาจพิจารณาการเพิ่มขอบเขตการให้บริการนอกเหนือจากการให้บริการแบบ Inbound Service ในปัจจุบัน ได้แก่ เพิ่มขอบเขตการให้บริการด้านประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และด้าน Outbound Service เพื่อปรับปรุงฐานข้อมูลของผู้กู้อย่างต่อเนื่อง
ผู้กู้ขาดความรู้ความเข้าใจต่อใจความสำคัญของการกู้ยืมเงิน การชำระหนี้คืนและเนื้อหาตาม พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560	พัฒนาแนวทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มก่อนกู้ยืมและกลุ่มกู้ยืมแล้ว เพื่อเป็นหลักอันชัดเจนในการกำหนดเนื้อหาและช่องทางในการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ กองทุนฯ ควรปรับแนวทางการสื่อสารเป็นเชิงรุก (Active) มากกว่าเชิงรับ (Passive) เพื่อสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินให้แก่ผู้กู้

3) ด้านการปฏิบัติการ

ประเด็นปัญหา	แนวทางการพัฒนา
ขาดเกณฑ์การคัดเลือกผู้กู้ที่เข้มงวด โดยที่ปัจจุบัน กองทุนฯ ให้สถานศึกษาเป็นผู้คัดเลือกผู้กู้ตามงบประมาณที่ถูกต้อง	เนื่องด้วยตาม พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 จะเริ่มดำเนินการให้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา 4 ประเภท ดังนั้นกองทุนฯ จำเป็นต้องพัฒนาหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้กู้ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อประเมินคุณสมบัติของผู้กู้อย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยเริ่มจาก (1) กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และ (2) กำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สมัครเป็นตัวคะแนน (Scoring Criteria) เพื่อคัดกรองผู้กู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์หรือผลผลิตที่กองทุนฯ สนับสนุน
ขาดแนวทางการคัดเลือกและประเมินคุณสมบัติบริษัทติดตามหนี้ภายนอกที่ได้มาตรฐาน ส่งผลต่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	พัฒนาและยกระดับหลักเกณฑ์การคัดเลือกบริษัทติดตามหนี้ให้สามารถคัดกรองบริษัทติดตามหนี้ที่มีศักยภาพมาเข้าร่วมดำเนินการ ทั้งนี้ กองทุนฯ ควรพิจารณาการลดจำนวนบริษัทติดตามหนี้ เพิ่มอัตราค่าตอบแทน และให้เครื่องมือในการสนับสนุนการติดตามหนี้ค้างชำระเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
โครงสร้างและเงื่อนไขการชำระเงินคืนของกองทุนฯ ไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานและสร้างจิตสำนึกหรือพฤติกรรมที่ดีให้ผู้กู้มาชำระ	เนื่องจาก พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 มาตรา 44 ได้ให้อำนาจคณะกรรมการในการกำหนดเงื่อนไขการชำระเงินคืน ดังนั้น กองทุนฯ ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างและเงื่อนไขในการชำระเงินคืนให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานและสร้างจิตสำนึกหรือพฤติกรรมที่ดีแก่ผู้กู้ โดย (1) ปรับลดระยะเวลาปลอดหนี้จากเดิม 2 ปี เหลือเพียง 1 ปี เพื่อช่วยในการติดตามผู้กู้ได้ใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (2) ปรับอัตราดอกเบี้ยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเงินให้กู้ยืมแต่ไม่เกินอัตราร้อยละ 7.5 (3) ปรับอัตราดอกเบี้ยให้เหลือเพียงอัตราเดียว โดยอยู่ที่ร้อยละ 1.5 ต่อเดือนของเงินต้นที่ค้างชำระทั้งหมด (4) ปรับรูปแบบการชำระเงินคืนเป็นรายเดือนเท่านั้นสำหรับผู้กู้รายใหม่

ประเด็นปัญหา	แนวทางการพัฒนา
กระบวนการดำเนินงานหลักและการควบคุมดูแลฐานข้อมูลผู้กู้ต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกเป็นหลัก	พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลผู้กู้ที่มีความถูกต้องแม่นยำ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อลดการพึ่งพาข้อมูลจากบุคคลภายนอก ทั้งนี้ กองทุนฯ มีความจำเป็นต้องอบรมบุคลากรให้คุ้นชินกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานของกองทุนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบบฐานข้อมูลกลางไม่เป็นปัจจุบันและไม่สมบูรณ์และไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ กองทุนฯ ยังขาดระบบสนับสนุนในหน่วยงานหลักที่จะเอื้ออำนวยการดำเนินงาน	พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง ระบบสนับสนุนสำหรับกระบวนการดำเนินงานหลัก และระบบบริหารจัดการหนี้ (Loan Portfolio) ให้ได้มาตรฐานและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน โดยเริ่มจากการดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูล (Data Cleansing) และการบริหารจัดการเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document Management) ทั้งนี้ กองทุนฯ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและตรวจสอบระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

4) ด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็นปัญหา	แนวทางการพัฒนา
บุคลากรขาดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในหน่วยงาน	กำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน โดยเริ่มจากการประเมินช่องว่างทางศักยภาพของบุคลากร (Competency Gap) และสอบถามหัวหน้าหน่วยงานถึงเนื้อหาหรือความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเพื่อจัดอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของบุคลากร
จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณหน้าที่ความรับผิดชอบในหลายส่วนงาน	กำหนดโครงสร้างและขอบเขตการดำเนินงาน (Job Description) ของบุคลากรอย่างชัดเจนและทบทวนโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังใหม่ ทั้งนี้ กองทุนฯ ควรจัดอบรมพัฒนากลุ่มคนที่เป็นผู้สืบทอด (Successor) เพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งตามแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อเป็นการวางเส้นทางความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน
ขาดการส่งเสริมวัฒนธรรมของกองทุนฯ ให้เรียนรู้และประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน	จัดการอบรมบุคลากรภายในกองทุนฯ ทั้งหมดในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเริ่มเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและเตรียมความพร้อมในการใช้ระบบงานใหม่ที่จะเสร็จสมบูรณ์ในปี 2563

แผนยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564)

วิสัยทัศน์

“เป็นกองทุนหมุนเวียนที่ให้โอกาสทางการศึกษาเพื่อสร้างอนาคตที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

พันธกิจ

สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาด้วยการให้เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาให้แก่แก่นักเรียนนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์/ ศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลัก / ศึกษาในสาขาวิชาขาดแคลน หรือสาขาวิชาที่กองทุนมุ่งส่งเสริมเป็นพิเศษ/ เรียนดีเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564)

กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา เป็นองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมโดยให้โอกาสด้านการศึกษาแก่เยาวชน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้มีความมั่นคงในอาชีพ รายได้สูง และอนาคตยั่งยืน การสร้างความร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายและบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลกับภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายต่างๆ รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กองทุนฯ มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Smart SLF) อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การพัฒนาองค์กรและบุคลากรของกองทุนฯ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาที่มุ่งเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน มีอาชีพที่มั่นคง รายได้สูง และเป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในอนาคตอย่างยั่งยืน โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การกำหนดแนวทางการให้เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา 4 ลักษณะ เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความต้องการในการพัฒนาประเทศ
- 2) การกำหนดสาขาวิชาที่สอดคล้องกับการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา 4 ลักษณะ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายกองทุนฯ

เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกองทุนฯ และภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการสร้างการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและผู้กู้ยืม รวมถึงความร่วมมือในการชำระหนี้คืนกองทุน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกองทุนฯ ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจของสถานศึกษาในการดำเนินการให้กู้ยืม เพื่อให้ผู้กู้ยืมได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการกู้ยืมเงินกองทุน
- 2) สร้างความร่วมมือในการชำระหนี้คืนกองทุน (กลุ่มองค์กรนายจ้าง)
- 3) พัฒนากลไกในการบริหารจัดการหนี้ การดำเนินคดีและบังคับคดี ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มอัตราการรับชำระหนี้ และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี
- 4) ส่งเสริมคุณธรรม จิตอาสา และการมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้กู้ยืมเงิน
- 5) สร้างความรู้ความเข้าใจการวางแผนทางการเงินให้แก่ผู้กู้ยืม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)

เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาขับเคลื่อนภารกิจ และตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และก้าวหน้านวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) สร้างข้อมูลสนับสนุนนโยบายการพัฒนาคนเพื่อการพัฒนาประเทศ (Smart Policy Recommendation)
- 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยี และนำนวัตกรรมที่ทันสมัย มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Smart Service)
- 3) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน พัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนฯ (Smart Operation)
- 4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People)

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทุนฯ ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน ในการสนับสนุนและให้ความร่วมมือ โดยยึดแนวทางของแผนยุทธศาสตร์ฯ แปลงไปสู่การปฏิบัติการ เพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทรัพยากร และการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงานของกองทุนฯ

ทิศทางการดำเนินงานกองทุนฯ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562-2564)

1) ปี 2562 “การพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานองค์กร” กองทุนฯ ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรกองทุนฯ เพื่อรองรับภารกิจตาม พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 และระบบงานใหม่ การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยระบบงานบริหารนี้จะสามารถเริ่มใช้งานในเดือนกันยายน 2562 และระบบดำเนินคดี/บังคับคดี ในเดือนธันวาคม 2562 รวมถึงการรับชำระหนี้จากองค์กรนายจ้างผ่านระบบกรมสรรพากร ซึ่งเริ่มหักเงินเดือนกลุ่มข้าราชการ ตั้งแต่ ปี 2561 ทั้งนี้ กองทุนฯ จะมีการประกาศใช้กฎกระทรวงการขอข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กู้ยืม และการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกู้ยืมเงิน และการชำระเงินคืนกองทุนของผู้กู้ยืม พ.ศ. ... ซึ่งจะทำให้กองทุนฯ สามารถขอข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กู้ยืมมาใช้ในการบริหารจัดการหนี้ และเพิ่มอัตราการชำระหนี้คืนกองทุนฯ

2) ปี 2563 “การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร” ในเดือนมีนาคม 2563 กองทุนฯ จะเริ่มดำเนินการให้กู้ยืม 4 ลักษณะ ได้แก่ นักเรียนนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์/ ศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลัก / ศึกษาในสาขาวิชาขาดแคลน หรือสาขาวิชาที่กองทุนมุ่งส่งเสริมเป็นพิเศษ/ เรียนดีเพื่อสร้างความเป็นเลิศ ซึ่งกระบวนการให้กู้ยืมและทำสัญญาผ่านระบบงานใหม่นั้น จะดำเนินการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ พร้อมทั้งมีระบบที่สามารถบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย และความต้องการในการพัฒนาประเทศ อีกทั้งนำไปสู่การพัฒนากระบวนการคลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของกองทุนฯ

3) ปี 2564 “การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Smart SLF)” โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย มาปรับปรุงการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยกระดับการให้บริการของกองทุนฯ เช่น Chat bot, Artificial Intelligence (AI), Robotic process automation เป็นต้น รวมทั้งมีระบบคลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนฯ และสอดคล้องตามนโยบายการพัฒนาประเทศ (Thailand 4.0) นอกจากนี้ กองทุนฯ จะมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานระยะ 5 ปีถัดไป (พ.ศ. 2565 – 2569) และมีการทบทวนโครงสร้างและอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคต

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562-2564)

กองทุนฯ ได้พิจารณาและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. 2562-2564) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ ซึ่งได้ยึดหลักความสอดคล้องในภาพรวมระดับประเทศ ที่มีนโยบายและแผนระดับประเทศของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เกี่ยวกับด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (บุคคล) และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562-2564) ตลอดจนการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ และการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.1 ข้อมูลปัจจัยนำเข้า

2.1.1 ข้อมูลภาพรวมของประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นโยบายและแผนระดับประเทศของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (บุคคล) เพื่อประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในมุมมองของ Balanced Scorecard กองทุนฯ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2562-2564 โดยพิจารณาถึงนโยบายภาครัฐต่างๆ อาทิ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร แผนการขับเคลื่อนและปฏิรูปด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระบบการศึกษา แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ทั้งนี้เพื่อให้กองทุนฯ มีทิศทางการทำงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

วิสัยทัศน์: “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

- ความมั่นคง ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและมีรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต
- ความมั่งคั่ง ประเทศมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มประเทศรายได้สูงความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง

- ความยั่งยืน รายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ยุทธศาสตร์แห่งชาติระยะ 20 ปี ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

- พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ
 - การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง
 - ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์
 - มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย
 - มินิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นพลเมืองดีของชาติ
- มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะ สูง เป็นนวัตกรรมคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีฟตามความถนัดของตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม

- การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น
- ให้ความสำคัญการดึงพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่นมาร่วมขับเคลื่อน โดยสนับสนุนให้ประชาชนร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม
- สร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

- ปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”
- ภาครัฐทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา
- นวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า
- กฎหมายต้องมีความชัดเจนมีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

2.1.2 นโยบายรัฐบาล

จุดประสงค์ของนโยบาย: สร้างความเข้มแข็ง แก่องค์กรการปกครองทุกระดับตั้งแต่ท้องถิ่นจนถึงประเทศ

แนวทางการกำหนดนโยบาย: แนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11, แนวทางของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ, และความต้องการของประชาชน

นโยบายรัฐบาล ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ

- ในระยะเฉพาะหน้า จะเร่งสร้างโอกาส อาชีพ และการมีรายได้ที่มั่นคง แก่ผู้ที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งสตรี ผู้ด้อยโอกาส และแรงงานข้ามชาติที่ถูกกฎหมาย พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพแรงงาน โดยให้แรงงานทั้งระบบมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ฝีมือแรงงานในทุกระดับอย่างมีมาตรฐาน ทั้งจะเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินการระหว่างหน่วยงาน ของรัฐกับเอกชน เพื่อให้ตรงกับความต้องการของพื้นที่และของประเทศโดยรวม นอกจากนี้จะส่งเสริมให้แรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบที่ถูกกฎหมายมากขึ้น

การยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขและสุขภาพของประชาชนรัฐบาล

จะวางรากฐาน พัฒนา และเสริมความเข้มแข็งให้แก่การให้บริการ ด้านสาธารณสุขและสุขภาพของประชาชนโดยเน้นความทั่วถึง ความมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน

การเร่งดำเนินการเตรียมความพร้อมทั้งในเรื่องความเชื่อมโยงด้านระบบ การขนส่งและโลจิสติกส์ ด้านกฎระเบียบ การอำนวยความสะดวกทางการค้า การพัฒนาด้านชายแดน และการเตรียมการด้านทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนา และนวัตกรรม รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการวิจัย การพัฒนาต่อยอด และการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การผลิตและบริการที่ทันสมัย โดยมีการสนับสนุนการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาของประเทศ

การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และการป้องกันปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในภาครัฐ ระบบราชการและเจ้าหน้าที่บางส่วน กลายเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งในสังคม ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศเพราะติดขัดที่กฎระเบียบ นานาประการซึ่งมีมาแต่อดีตและยังมีได้แก้ไขให้ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก รัฐบาลจึงกำหนดนโยบายในส่วนนี้

2.1.3 ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

กำหนดเป้าหมายเพื่อการขับเคลื่อนทางการคลังและเศรษฐกิจ

วิสัยทัศน์ “เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ 1. เสนอแนะนโยบายการคลังและเศรษฐกิจ 2. บริหารการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ 3. บริหารการเงินแผ่นดิน 4. บริหารจัดการทรัพย์สินภาครัฐ

ในอนาคตข้างหน้า กระทรวงการคลังจะต้องเผชิญกับสถานการณ์การคลังที่มีความเสี่ยงรุนแรง อันเนื่องมาจากรายได้ที่จัดเก็บของรัฐบาลมีการขยายตัวต่ำกว่าการขยายตัวของรายจ่าย ประกอบกับรัฐบาลจะมีภาระทางการคลังที่เกิดจากหนี้รัฐบาล ภาระค้ำจ่ายกองทุนประกันสังคม ภาระการคลังจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions: SFIs) ภาระการคลังจากการกระตุ้นเศรษฐกิจ และภาระการคลัง จากข้อพิพาทต่าง ๆ อาทิ กรณีคลองด่าน โสภโฆสิทธิ์ และโกลด์เวย์ ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลยังไม่สามารถจัดทำงบประมาณสมดุลได้ในระยะเวลาอันใกล้ กระทรวงการคลังจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ เพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ความท้าทายดังกล่าว

ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

เป้าหมายที่ 1: การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)

- การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก
- การปฏิรูประบบการออม ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- การปฏิรูปการกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สิน

เป้าหมายที่ 4: การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมีมืออาชีพ

- การส่งเสริมความโปร่งใสและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง

2.1.4 ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)

ระยะที่ 1 (Quick wins : 2560-2564)

- ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและศักยภาพสูง
- ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ระบบราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Exam)
- ระบบพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 (ระยะที่ 1)
- ระบบ GOVID (Phase I)
- กลไกส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้หน่วยงานของรัฐ
- การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการดำเนินการทางวินัย

ระยะที่ 2 (ขยายผล : 2565-2569)

- ระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น (Phase I)
- ระบบพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 (ระยะที่ 2)

- ระบบ GOVID (Phase II)
- ระบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- ระบบการถ่ายเทสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้ามส่วนราชการและภูมิภาค
- ระบบให้คำปรึกษาข้าราชการ
- ระยะที่ 3 (เสริมสร้างความเข้มแข็งระบบ/กลไก : 2570-2574)
- ระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น (Phase II)
- ระบบ GOVID (Phase III)
- ศูนย์กลางองค์ความรู้ระดับนานาชาติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
- ระบบกรรมการสอบสวนกลาง
- ระยะที่ 4 (พัฒนาต่อเนื่อง : 2575-2579)
- ระบบบริหารทรัพยากรภาครัฐที่บูรณาการกับระบบการจ้างงานของประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 20 ปีดังกล่าว สนับสนุนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยการผลักดันและพัฒนาให้ภาคราชการของประเทศมีคุณธรรมปลอดทุจริตเป็นราชการที่สร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพสามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือของนานาชาติ โดยการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งกฎหมายระเบียบ ขั้นตอน หลักเกณฑ์ เพื่อให้แต่ละส่วนราชการได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนดีคนเก่งที่มีจิตสำนึกอย่างเหมาะสม โดยกำหนด

วิสัยทัศน์ : ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐประเทศไทยมีประสิทธิภาพสูง ได้รับความเชื่อมั่น และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

พันธกิจ : พัฒนาและขับเคลื่อนระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สนับสนุนส่วนราชการ พัฒนาข้าราชการ และส่งเสริมระบบคุณธรรม

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ : ภาครัฐที่โปร่งใสปราศจากทุจริต ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนราชการที่ขับเคลื่อนนวัตกรรม ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการในด้านต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรทางเลือกแรกของคนดีคนเก่ง
2. กลยุทธ์การกระจายอำนาจและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
3. กลยุทธ์การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ
4. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ยุทธศาสตร์สำนักงาน ก.พ. เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 (Quick wins : 2560-2564)

- ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและศักยภาพสูง
- ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ระบบราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Exam)
- ระบบพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 (ระยะที่ 1)
- กลไกส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้หน่วยงานของรัฐ
- การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการดำเนินการทางวินัย

ระยะที่ 2 (ขยายผล : 2565-2569)

- ระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น (Phase I)

- ระบบพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 (ระยะที่ 2)
- ระบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

2.1.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

- 1) เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนมีสุขภาพที่ดี ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถ
- 2) เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล **ดังต่อไปนี้**

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

เป้าหมายที่ 1 คนไทยทุกกลุ่มวัยมีทักษะและความรู้ความสามารถที่จะเป็นฐานในการพัฒนาประเทศ

เป้าหมายที่ 2 คนไทยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

เป้าหมายที่ 3 คนไทยมีพฤติกรรมเสี่ยงทางสุขภาพที่ลดลงและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

เป้าหมายที่ 4 คนไทยมีจิตสำนึกพลเมืองและมีความนิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 6: การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในภาครัฐและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจให้อยู่ในอันดับสองของอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 8: การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

เพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน โดยการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการรองรับเทคโนโลยีสำคัญๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ

2.1.6 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หมายถึง ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืน เป้าหมาย: เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทาง เศรษฐกิจของประเทศ, สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม, บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล, และ ปฏิรูปกระบวนการทำงานและการ ให้บริการของภาครัฐ เพื่อให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลบรรลุผล แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงได้กำหนด

ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและ ใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลาโดยกำหนดให้ เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการ และให้มีราคาค่าบริการที่ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึง บริการของประชาชนอีกต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2: ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล

ผลักดันให้ ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุน การผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจ รูปแบบใหม่ในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 5: พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน และส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้และก้าว

ทันนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 6: สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการมีกฎหมาย กฎระเบียบ กติกาและ มาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล เพื่ออำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจในอาเซียน ยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ ประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจ โดยสร้างกลไกในการติดตามตรวจสอบการเงิน เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการมุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์กร บทบาทภารกิจ และคุณภาพของบุคลากรให้มีความคล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้

2.1.7 พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ไว้ ณ วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2546 โดยที่เป็นการสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 221 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ประกอบกับมาตรา 3/1 และ มาตรา 71/10 (5) แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชนการปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการ จากรัฐ
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำ แผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมถึงต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน และระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการ และงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ประชาชนรับทราบโดยทั่วกัน
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินงานอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใด ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานในเรื่องนั้นโดยตรง
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี และงบประมาณของประเทศ
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอให้ส่วนราชการกำหนดเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน แล้วประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไปนอกจากนี้ยังควรจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และความคุ้มค่าในภารกิจ

เป้าหมายทั้ง 6 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับบริหารทรัพยากรบุคคล คือ

การบริหารงานของกองทุนฯ ยังคงยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมาย 6 ประการ เนื่องจากยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ มีการมุ่งเน้นการพัฒนาการดำเนินงานและขีดสมรรถนะของบุคลากร ทั้งนี้ กองทุนฯ ยังให้ความสำคัญในด้านการตอบสนองความต้องการ ยกระดับความพึงพอใจ และ

ประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนและดำเนินการตามนโยบายและภารกิจของกองทุนฯ ในเกิดผลสัมฤทธิ์

2.1.8 แผนการขับเคลื่อนและปฏิรูปด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระบบการศึกษา

มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิตเพื่อพร้อมรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายประการ เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัย โอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนฯ เกิดผลสัมฤทธิ์ จึงมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว โดยมุ่งเน้นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม นำไปสู่ความสมดุลการพัฒนาใน 4 มิติ ไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และสามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

เป้าหมาย: มุ่งพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของชาติเพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตในทุกมิติของประเทศ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพระดับสากล เพื่อช่วยยกระดับประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางสู่รายได้สูงวัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงอายุ, เพื่อพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตลอดช่วงชีวิต, เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน, และ เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

กรอบดำเนินการประกอบด้วย 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัย โดยมีเป้าหมาย 4 ประการ คือ

- การพัฒนาศักยภาพคนไทย
- การสร้างความมั่นคงในชีวิต
- การสร้างความเข้มแข็งและความอบอุ่นของครอบครัวไทย
- การส่งเสริมความร่วมมือทุกภาคส่วนและความรับผิดชอบต่อสังคม

2. ด้านการศึกษามีเป้าหมาย 5 ประการ คือ

- ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- ประชากรทุกช่วงวัยเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาค
- ผู้เรียนแต่ละระดับการศึกษาได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ
- ภาคการศึกษามีทรัพยากรและทุนเพียงพอ
- มีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านแรงงาน มีเป้าหมายให้คนไทยมีงานทำ มีทักษะฝีมือมีรายได้สูง ได้รับการคุ้มครอง และมีหลักประกัน

4. ด้านปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยีและด้านการบริหารจัดการภาครัฐ

2.1.9 (ร่าง) กรอบยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

วิสัยทัศน์: “การวิจัยและนวัตกรรมของประเทศเข้มแข็ง เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมไทย สู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

เป้าประสงค์: วิจัยและนวัตกรรมเกิดผลต่อ เศรษฐกิจ สังคม ที่เป็นรูปธรรม สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้จริง และเพิ่มขีดความสามารถของภาคการผลิตและบริการ สามารถใช้แก้ปัญหาและเกิดผลกระทบต่อการพัฒนาสังคมอย่างสำคัญ และสร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีฐานสำหรับการเติบโตในระยะยาว

กรอบยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ โดยแต่ละยุทธศาสตร์ประกอบด้วย โปรแกรมวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมสูงต่อประเทศไทย และเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์การสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ - อาหาร เกษตร เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีการแพทย์ เช่น Modern Agriculture, Biologics - เศรษฐกิจดิจิทัล และข้อมูล เช่น Robotics and Automation, Smart Electronics, Digital Content- ระบบโลจิสติกส์ เช่น Next-generation Automotive, Smart Logistics, Aviation - การบริการมูลค่าสูง เช่น Medical Services, Wellness Tourism, Cultural Tourism, Creative Local Products - พลังงาน เช่น Biofuel, Bioenergy, Energy Efficiency, Energy Storage

2. ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ประเด็นท้าทายทางสังคม - สังคมสูงวัยและสังคมไทยศตวรรษที่ 21 เช่น การอยู่ร่วมกันของประชากรหลายวัย, ความมั่นคงมนุษย์- คนไทยในศตวรรษที่ 21 เช่น เยาวชน 4.0 (Purposeful/Innovative/Mindful/Result-based)- สุขภาพและคุณภาพชีวิต เช่น Healthcare Service and Devices, ระบบสวัสดิการสังคม- การบริการจัดการน้ำและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม - การกระจายความเจริญและความน่าอยู่ เช่น Smart and Livable Cities, Province 4.0

3. ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์การสร้างองค์ความรู้พื้นฐานของประเทศ - เทคโนโลยีฐาน (Platform Technology) 4 สาขา: Biotechnology, Nanotechnology, Advanced materials, และ Digital Technology- วิจัยพื้นฐานทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ เช่น สังคมศาสตร์, มนุษยศาสตร์, อารยธรรม

4. ยุทธศาสตร์การสร้างบุคลากร พัฒนาระบบนิเวศ และเครือข่ายการวิจัยและนวัตกรรมที่เข้มแข็ง - บุคลากรและเครือข่ายการวิจัยและนวัตกรรม เช่น พัฒนา Innovation Manager, Talent Mobility- ระบบแรงจูงใจ เช่น Competitiveness Fund, TED Fund, Entrepreneurial, Industrial Consortium - เขตเศรษฐกิจนวัตกรรม เช่น University Industrial Parks, Thailand Science Park- โครงสร้างพื้นฐานคุณภาพแห่งชาติ เช่น Metrology, Standardization, Quality Assurance - ระบบบริหารจัดการงานวิจัยและนวัตกรรม เช่น Commercialization, Law and Regulation

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

■ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จุดเด่น (Strengths)	จุดด้อย (Weaknesses)
S1: บุคลากรได้รับสวัสดิการที่ดี S2: ผู้บริหารระดับสูง มีนโยบายที่จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานภายในก่อน S3: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีงบประมาณการอบรมอย่างเพียงพอ S4: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระแสโลกยุคดิจิทัล S5: บุคลากรส่วนใหญ่เป็น Gen Y ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร S6: บุคลากรร่วมมือร่วมใจ มีจิตอาสา	W1. โครงสร้างองค์กร ไม่สอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงาน มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน และจำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับภารกิจงานในบางฝ่าย W2. ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่างๆ ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่เอื้อต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร W3. ขาดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ W4. บุคลากรขาดทักษะความเชี่ยวชาญในงาน และขาดความพร้อมปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ๆ W5. บุคลากรขาดแรงจูงใจในความก้าวหน้าทางสายอาชีพ W6. บุคลากรยังขาดความเข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

■ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1: มียุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าต่อบุคลากร องค์กร สังคม และประเทศชาติ O2: กระแสโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว นวัตกรรม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้พร้อมรับโดยต้องมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น O3. พระราชบัญญัติกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ.2560 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภารกิจงานด้านกู้ยืม ด้านบริหารจัดการหนี้ เป็นต้น จึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	T1. ภาพลักษณ์องค์กรไม่ดึงดูดใจให้ผู้สมัคร ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานได้เพียงพอ T2. หากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อาจส่งผลกระทบต่อนโยบายของกองทุนฯ

2.1.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์

แนวทางในการจัดกลยุทธ์ ๔ รูปแบบ

๑. กลยุทธ์เชิงรุก SO (SO Strategies) เป็นการคิดหาแนวทางดำเนินการโดยใช้จุดแข็งเพื่อสร้างความได้เปรียบจาก โอกาสที่อำนวยให้
๒. กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (ST Strategies) เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก
๓. กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (WO Strategies) เป็นความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก
๔. กลยุทธ์เชิงรับ WT (WT Strategies) เป็นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็งของ HR (S)	จุดอ่อนของ HR (W)
ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S1: บุคลากรได้รับสวัสดิการที่ดี S2: ผู้บริหารระดับสูง มีนโยบายที่จะพิจารณา เลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานภายในก่อน S3: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีงบประมาณอบรมอย่างเพียงพอ S4: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระแสโลกยุคดิจิทัล S5: บุคลากรส่วนใหญ่เป็น Gen Y ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร S6: บุคลากรร่วมมือร่วมใจ มีจิตอาสา	W1.โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงาน และจำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับภารกิจงานในบางฝ่าย W2.ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่างๆ ไม่เอื้อต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากร W3.ขาดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ W4.บุคลากรขาดทักษะ และขาดความพร้อมปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ๆ W5.บุคลากรขาดแรงจูงใจในความก้าวหน้าทางสายอาชีพ W6.บุคลากรขาดความเข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
โอกาส (O)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
O1: มียุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายรัฐบาล นโยบายของที่สำคัญของทรัพยากรมนุษย์ O2: กระแสโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยรวดเร็ว นวัตกรรม และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	S3+S4+O2-กลยุทธ์พัฒนาทักษะและเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล S3+S4+O1+O2+O3-กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	W1+O3 – กลยุทธ์วางแผนบริหารอัตรากำลัง และจัดคนลงตามตำแหน่งให้เหมาะสมกับภารกิจงานและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับระบบงานใหม่และพ.ร.บ.ใหม่ W2+W3+O3-กลยุทธ์ยกย่องข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ.

O3. พระราชบัญญัติกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ.2560 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภารกิจ จึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	S4+O2+O3-กลยุทธ์ปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล HRIS (SO) S3+O1+O3- กลยุทธ์จัดให้มีความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน S1+S3+O1+O3 -กลยุทธ์สร้างความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน	W3+O3 -กลยุทธ์ปรับปรุงและพัฒนาระบบประเมินผลและกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล W4+W5+O3-กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากร
อุปสรรค (T) T1. ภาพลักษณ์องค์กรไม่ดึงดูดใจให้ผู้สมัคร ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานได้เพียงพอ T2. หากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อาจส่งผลกระทบต่อนโยบายของกองทุนฯ	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) S3+S4+S5+T1-กลยุทธ์พัฒนาทักษะบุคลากรสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงรองรับนวัตกรรมใหม่ S6+T1 -กลยุทธ์ปลูกฝังค่านิยม TRUST ผ่านการทำกิจกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมและส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) -

ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคลของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

ปัจจุบัน กองทุนฯ ยังขาดบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่จะรองรับการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติกองทุนฯ พ.ศ. 2560 ทั้งนี้ กองทุนฯ ได้ทำการศึกษา และวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคล และพบว่าความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคลของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา คือ **ความเสี่ยงในการบริหารค่าตอบแทน** เนื่องจากกองทุนฯ อยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการทั้งในด้านการให้กู้ยืมและการบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นระบบงานที่ทันสมัย จึงมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่เนื่องจากโครงสร้างบัญชีเงินเดือนของกองทุนไม่ได้จำแนกความแตกต่างของเงินเดือนด้วยทักษะและคุณวุฒิวิชาชีพ แต่จำแนกเงินเดือนตามระดับและความสามารถในการบริหารงาน ส่งผลให้ กองทุนฯ ประสบปัญหาในการจ้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากระบบค่าตอบแทนสำหรับผู้มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะด้านไม่จูงใจให้คนมาร่วมงานกับกองทุน เมื่อเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานในด้านนั้นๆ

ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) จะมุ่งเน้นการดำเนินการ ในด้านต่างๆ ได้แก่ ดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจงาน โดยคำนวณความต้องการกำลังคน (Workload Analysis Process) และการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) รวมถึงการวิเคราะห์การทดแทนอัตรากำลัง ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมการยกย่องข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ. ซึ่งจะเป็นการดำเนินการแก้ไข/เพิ่มเติม ข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ. 2553 เพื่อปรับปรุงค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการด้านต่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเข้าร่วมงานกับกองทุนฯ การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 4.0 รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee productivity) เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการอัตรากำลัง การพัฒนารายบุคคล (Individual development plan IDP) เพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรกองทุนรายตำแหน่งในระยะยาว และมีแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี รวมถึงการจัดให้มีสวัสดิการเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงการสร้างความรักและผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อลดความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคล

2.1.4 การวิเคราะห์สภาวะปัจจุบัน (ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค จากการดำเนินงานในอดีต) และแนวโน้มในอนาคตด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

- ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในงานบริหารและพัฒนาบุคลากร
 - มีนโยบายที่จะพิจารณาสนับสนุนหรือเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรภายในก่อน
 - ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีงบประมาณการอบรมอย่างเพียงพอ
 - ให้ความสำคัญการกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรกองทุนฯ ทุกระดับ ผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์ ได้แก่ Facebook และ Line เป็นต้น
- ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับและในทุกสายงาน ให้ความร่วมมือในงานบริหารและพัฒนาบุคลากร
- บุคลากรส่วนใหญ่เป็น Gen Y ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- วัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างให้พนักงานตระหนักถึงค่านิยม “TRUST” ทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ ไว้วางใจกัน สามัคคี ใส่ใจบริการ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีจิตอาสา

การวิเคราะห์สภาวะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

เป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดครอบคลุมงาน 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารบุคคล

การวิเคราะห์สภาวะปัจจุบัน

■ คนและอัตราว่าง

กองทุนฯ ได้มีโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 13 ฝ่าย และกรอบอัตรากำลัง 255 อัตรา และการรับสมัครสรรหา คัดเลือกบุคคลภายนอก และพนักงานภายในเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ปัจจุบันมีพนักงานรวม จำนวน 204 อัตรา คงเหลืออัตราว่าง จำนวน 51 อัตรา แบ่งเป็นอัตราว่างของพนักงานตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานขึ้นไป เทียบกับตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ สัดส่วน 50:50 และอัตราว่างส่วนใหญ่อยู่ในฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปี 2561 กองทุนฯ ได้เปิดรับสมัครลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มขึ้นจำนวนมากกว่า 160 คน ซึ่งส่วนใหญ่มาปฏิบัติงานตามภารกิจงานที่เร่งด่วนในฝ่ายบริหารหนี้ ฝ่ายคดีและบังคับคดี เนื่องจากกองทุนฯ ต้องดำเนินการติดตามทวงถามหนี้ผู้กู้ กยศ. กรอ. ฟ้องร้องดำเนินคดี ไกล่เกลี่ยในชั้นศาล และสืบพยาน พร้อมทั้งปรับปรุงข้อมูลผู้กู้ยืมตามคำพิพากษาผู้กู้ยืมที่ถูกดำเนินคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาจัดทำข้อมูลผู้กู้ยืม ติดต่อประสานงานให้ข้อมูลกับองค์กรนายจ้างและแจ้งการหักเงินเดือนให้กับผู้กู้ยืมหน่วยงานภาครัฐและเอกชน แสดงให้เห็นว่าอัตรากำลังที่มีอยู่ไม่รองรับภารกิจงานในปัจจุบัน บางฝ่ายมีบุคลากรมากกว่าภารกิจงาน บางฝ่ายมีภารกิจงานมากกว่าจำนวนพนักงาน ดังนั้น กองทุนฯ จำเป็นต้องวิเคราะห์อัตรากำลังในแต่ละฝ่ายเพื่อนำมาพิจารณาการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงกรอบอัตรากำลังและโครงสร้างองค์กรต่อไป

■ กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการทำงานของการบริหารงานบุคคล มีหลายขั้นตอน และใช้เวลานาน ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารอัตรากำลัง สรรหา คัดเลือก ปรับแก้ไขสัญญาจ้างพนักงานสัญญาจ้างและลูกจ้างชั่วคราว จัดคนลงตามตำแหน่งให้เหมาะสมกับภารกิจงาน การปรับปรุงตัวชี้วัดรายบุคคล และระบบประเมินผลการ

ปฏิบัติงานพนักงานประจำปี และในการต่อสัญญาจ้าง ให้สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ยังมีงานด้านวินัย เพิ่มมากขึ้น

■ **ข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง**

กองทุนฯ อยู่ระหว่างการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วย พนักงาน พ.ศ.2553 และยกร่างข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วย พนักงาน พ.ศ. เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ.2560 โดยมีคณะทำงานฯ ดำเนินการและให้ฝ่ายกฎหมายพิจารณาขออนุมัติร่างข้อบังคับให้มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความถูกต้องตามกฎหมาย และกำหนดขั้นตอนและเอกสารประกอบในการนำเสนอร่างข้อบังคับต่อองค์กรที่ทำหน้าที่พิจารณาตามลำดับ นำเสนอข้อบังคับกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ว่าด้วย พนักงาน พ.ศ..... ต่อคณะอนุกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดค่าตอบแทน อนุกรรมการด้านกฎหมาย และคณะกรรมการกองทุนฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบปัญหาอุปสรรค ดังนี้

- บุคลากรขาดประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในงานด้านทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับงานด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถลดกระบวนการขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้
- ข้อบังคับหรือระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับพนักงานไม่เป็นปัจจุบัน

ในอนาคตจะมีการดำเนินงาน ดังนี้

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านบริหารด้านทรัพยากรบุคคล
- จัดทำร่างข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ. และประกาศบังคับใช้ข้อบังคับกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ว่าด้วย พนักงาน พ.ศ.
- ดำเนินการวิเคราะห์ภาระกิจงาน โดยคำนวณความต้องการกำลังคน (Workload Analysis Process) และการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) รวมถึงการวิเคราะห์การทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee productivity) เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการอัตรากำลัง และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลัง
- จัดการระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS) ให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ
- การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลที่ชัดเจน และสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเหมาะสม

2) ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร พัฒนาผู้บริหาร พัฒนาองค์กร และส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร สร้างทางเดินในสายอาชีพและวางแผนสืบทอดตำแหน่งการวิเคราะห์สภาวะปัจจุบัน

■ **แผนสร้างความตระหนักเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง**

กองทุนฯ เริ่มดำเนินงานตาม พ.ร.บ. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 ซึ่งทำให้กระบวนการดำเนินงานในด้านต่างๆ จะเกิดความเปลี่ยนแปลงจากเดิม กองทุนฯ จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมด้าน

บุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น กองทุนจึงจะได้จัดทำแผนงานการสร้างความตระหนักเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้มีแผนสร้างความตระหนักเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกองทุนฯได้มีการประชุมผู้บริหารและจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ให้กับผู้บริหารและพนักงานกองทุนฯ

■ แผนสืบทอดตำแหน่ง

กองทุนฯ ได้มีการวิเคราะห์ภารกิจงานตามโครงสร้างองค์กรใหม่ พบว่า มีตำแหน่งงานหลักที่สำคัญและจะว่างลงในอนาคตอันใกล้นี้ ในระดับบริหาร เนื่องจากการเกษียณอายุ จำนวน 2 ตำแหน่ง ได้แก่ตำแหน่งรองผู้จัดการกองทุนฯ และผู้อำนวยการฝ่าย ดังนั้นกองทุนฯ จึงจำเป็นต้องเตรียมพนักงานที่จะมาทดแทนตำแหน่งหลักดังกล่าวเพื่อการบริหารจัดการและดำเนินงานของกองทุนฯ จะได้ไม่หยุดชะงัก อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานกองทุนฯได้มีโอกาสพัฒนาตนเองต่อไป

■ พัฒนาสมรรถนะพนักงานกองทุนตามแผนพัฒนารายบุคคล

กองทุนฯ มีดำเนินการพัฒนาสมรรถนะพนักงานตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) โดยได้ประเมินสมรรถนะพนักงานทุกรายในปี 2561 และนำผลการประเมิน เทียบกับปี 2560 พบว่าพนักงานมีสมรรถนะที่สูงขึ้น และผู้ที่มีช่องว่างทางสมรรถนะลดลงอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งปัจจุบันพบว่าพนักงานน้อยกว่าร้อยละ 20 ของพนักงานทั้งหมดที่ยังมีสมรรถนะยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กองทุนกำหนด ซึ่งเป็นตัวเลขที่ไม่สูงมาก แต่อย่างไรก็ดีกองทุนฯ ต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานรายที่ยังขาดสมรรถนะใดๆ ต่อไป

■ พัฒนาและสนับสนุนให้พนักงานมีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ

กองทุนฯ มีการศึกษาเพื่อจัดกลุ่มงานต่างๆที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน ตลอดจนผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเกณฑ์เพื่อศึกษาลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพ โดยจะมีการจัดทำมีร่างเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ(Career path) พร้อมเกณฑ์ในการเลื่อนระดับและโอนย้ายต่อไป

■ การจัดทำแผน Learning Roadmap

กองทุนฯ ได้มีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคคล Learning Roadmap 2018 เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานกองทุนฯ โดยนำผลการประเมินสมรรถนะประจำปี 2561 มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ พบว่ามีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ ที่พนักงานมีช่องว่างทางสมรรถนะมากที่สุด คือ การมองภาพองค์รวม การดำเนินงานเชิงรุก และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งของกระบวนการดำเนินงานหลัก หรือสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สนับสนุนกระบวนการดำเนินงานหลัก 4 สมรรถนะ คือ การบริหารหนี้ การดำเนินคดี การกู้ยืม และการสื่อสารประสานงาน ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้จัดหาหลักสูตร/กิจกรรมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวสำหรับบุคคลที่มีช่องว่างทางสมรรถนะเป็นที่เรียบร้อยแล้วและกองทุนฯจะมีการจัดส่งพนักงานเข้าอบรมตามแผน Learning Roadmap เพื่อลดช่องว่างของสมรรถนะต่อไป

■ แผนงานจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. กองทุนได้มีการจัดกิจกรรมบริจาคโลหิตเป็นปีที่ 5 โดยร่วมกับสถานศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 19 จังหวัดและสถานศึกษาในกรุงเทพฯ จำนวน 22 สถาบัน ซึ่ง ณ วันที่ 17 กันยายน 2561 กองทุนฯ ได้จัดกิจกรรมฯ ร่วมกับสถานศึกษาไปแล้ว จำนวน 26 สถาบัน โดยได้โลหิต จำนวน 8,754,200 ซีซี

2. กองทุนฯ ได้มีโครงการ“กยศ. เราทำความดีด้วยหัวใจ” โดยจะจัดอบรมหรือกิจกรรม ในวันที่ 9 ของทุกเดือน ในปีงบประมาณ 2561 (มิถุนายน - กันยายน) โดยจะมีการจัดกิจกรรมภายในโครงการจำนวน 4 กิจกรรม

อย่างไรก็ดียังพบว่า

1.กองทุนฯ ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. กองทุนฯ ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่กองทุนฯ อาจต้องนำมาใช้ในอนาคต

3. กองทุนฯ ต้องรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent) ไว้กับองค์กร โดยต้องมีระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อสร้างทางเดินสายอาชีพ และออกแบบผลตอบแทนที่สามารถดึงดูดใจคนกลุ่มนี้ และต้องมีการพัฒนากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)

4.กองทุนฯ ต้องเสริมสร้างให้บุคลากรกองทุนมีจิตสำนึกถึงความรับผิดชอบต่อในค่านิยมกองทุนฯ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่อไป เพื่อความยั่งยืน

ในอนาคต จะมีการดำเนินการดังนี้

1. จัดทำแผนงาน Development Roadmap และพัฒนารายบุคคล (Individual development plan IDP) เพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรกองทุนรายตำแหน่งในระยะยาว และมีแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี

2.จัดทำแผนงานสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ทั้งนี้เพื่อเตรียมบุคลากรกองทุนฯให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในกองทุนฯและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (High Technology Literacy)

3.จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ(Talent pool) และพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)เพื่อเตรียมการทดแทนอัตรากำลังที่จะเกษียณในอนาคต

4.จัดกิจกรรมบริจาคโลหิตเป็นปีที่ 6 โดยร่วมกับสถานศึกษาทั่วประเทศ และกิจกรรมปลูกฝังค่านิยม และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมคนรุ่นใหม่ใส่ใจการเงิน

3. งานสวัสดิการและคุณภาพชีวิต

ปัจจุบัน การดำเนินงานของกลุ่มงานสวัสดิการและคุณภาพชีวิต ส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินงานในเรื่องการเบิกจ่ายสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว เงินช่วยเหลือการศึกษาของบุตร รวมทั้ง ค่าใช้จ่ายของผู้บริหาร ได้แก่ ค่าน้ำมัน และค่าโทรศัพท์ การจัดทำเครื่องแบบให้กับพนักงาน การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้กับพนักงาน การดำเนินการเกี่ยวกับเงินบำเหน็จ เงินรางวัลประจำปี การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) ให้กับพนักงาน การดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างความสุขและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับพนักงาน การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับพนักงานผู้มีคุณสมบัติ การจัดทำบัตรอวยพรวันเกิดให้กับพนักงานและลูกจ้าง การดำเนินงานร่วมกับกระทรวงการคลัง เช่น งานทำบุญตักบาตร งานกฐินพระราชทาน เป็นต้น ตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ จากการดำเนินงานพบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

- บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ. 2553 การใช้สิทธิสวัสดิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล สิทธิประโยชน์ของลูกจ้างชั่วคราว
- ไม่มีระบบงานกลางที่จะสามารถตรวจสอบการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัวของพนักงานที่ไปใช้สิทธิในโรงพยาบาลเอกชนปีละ 30,000 บาท ว่าใช้จ่ายไปแล้วเท่าใด และมีสิทธิเบิกจ่ายคงเหลือเท่าใด
- พนักงานขาดความเข้าใจเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในเรื่องคุณสมบัติของพนักงานที่มีสิทธิขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- บุคลากรกองทุนฯ ยังไม่ค่อยให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมบุคลากรสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมความสุขในการทำงาน เนื่องจากมีภาระงานมากหรืออาจจะยังไม่เข้าใจเป้าหมายของการจัดกิจกรรม

ในอนาคต จะมีการดำเนินการ ดังนี้

เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศไทย รวมถึงกระแสด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ และสังคมที่ให้ความสำคัญกับพลังงานสะอาด การลดภาวะโลกร้อน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับกลุ่มงานสวัสดิการและคุณภาพชีวิต ซึ่งมีเป้าหมายให้ทรัพยากรมนุษย์ของกองทุนฯ ทำงานมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งหากบุคลากรมีความสุขก็จะส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การดำเนินงานของกลุ่มงานสวัสดิการและคุณภาพชีวิตในอนาคตจะดำเนินการดังนี้

- การมุ่งเน้นขวัญกำลังใจของบุคลากร ทั้งในด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจน
- การสร้างความสุขและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยการจัดส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการสร้างพึงพอใจให้กับบุคลากรที่มารับบริการของกลุ่มงานสวัสดิการและคุณภาพชีวิต
- การส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับสิทธิสวัสดิการที่บุคลากรพึงได้รับอย่างถูกต้อง เช่น สิทธิค่ารักษาพยาบาล ความรู้เกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์สำหรับบุคลากรกองทุนฯ เป็นต้น
- การปรับเปลี่ยนสวัสดิการตรวจสอบสุขภาพ เครื่องแบบพนักงาน ซึ่งจะดำเนินการปรับปรุงข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ.
- การมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรสามารถตรวจสอบสิทธิสวัสดิการของตนเองได้อย่างถูกต้อง สะดวกและเป็นปัจจุบัน

โดยสรุปการดำเนินงานในของกลุ่มงานสวัสดิการและคุณภาพชีวิตในอนาคตจะมุ่งเน้นความสุขและความผูกพันของบุคลากรของกองทุนฯ โดยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในกองทุนฯ การดูแลบุคลากรเกี่ยวกับสวัสดิการที่พึงได้รับอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

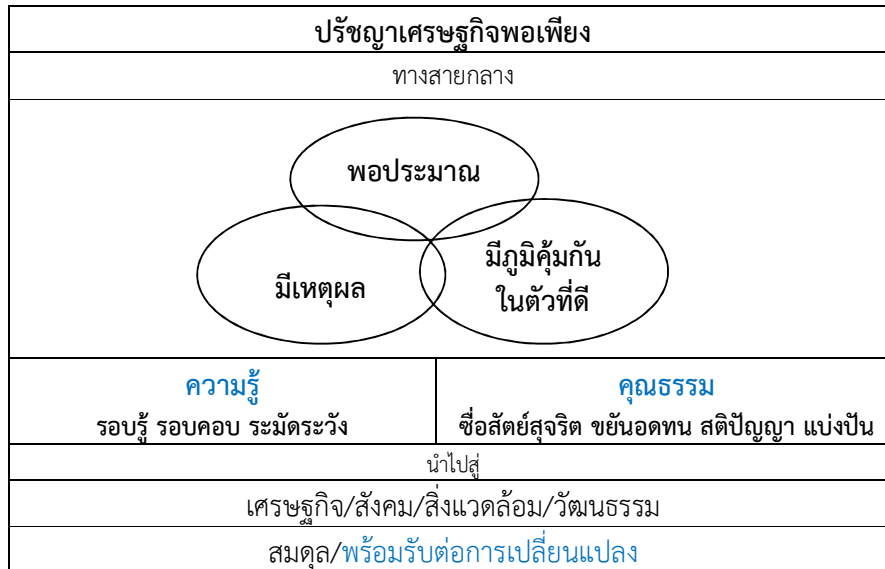
2.2 มุมมองความคิดเห็นของผู้บริหารกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- **นายชัยณรงค์ กัจฉปานันท์ ผู้จัดการกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา**
“บุคลากร เป็นทุนมนุษย์ที่มีค่าที่สุด จะต้องมีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเป็นคนดี คนเก่ง และมีสุข เพื่อพร้อมรับภารกิจงานตามพ.ร.บ.ใหม่และระบบงานใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางดิจิทัล 4.0 โดยมีค่านิยมร่วมกัน “TRUST” ซึ่งเชื่อว่าบุคลากรจะสามารถขับเคลื่อนกองทุนฯ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน”
- **นางสาวดวงแข ตันติยาพงษ์ รองผู้จัดการกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา**
“มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และมีจิตสำนึกที่ดี เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของกองทุน”
- **นางสาวนันท์วัน วงศ์ขจรกิตติ รองผู้จัดการกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา**
“พัฒนาศักยภาพและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการและการให้บริการของกองทุน”
- **นางสาวอัญชลี ภูริวิทย์วัฒนา รักษาการในตำแหน่งรองผู้จัดการกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา**
“พัฒนาขีดความสามารถและสร้างบุคลากรให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า สถานศึกษา หน่วยงานต่างๆ คณะกรรมการกองทุน) มีความพึงพอใจในการให้บริการของกองทุน”

2.3 กรอบแนวคิดด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกองทุนฯ

2.3.1 ศาสตร์พระราชากับการบริหารทรัพยากรบุคคล : การประยุกต์ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

“พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช” ทรงพระราชทานปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และให้คำจำกัดความของคำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” ว่าหมายถึงการดำเนินชีวิต การมีเศรษฐกิจแบบพอมีพอกิน สามารถเลี้ยงดูอู่ชุมชนตนเองได้ โดยให้ความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการของตนเองได้



งานวิจัยที่ได้ศึกษาปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในหลายมิติ รองรับอย่างเป็นรูปธรรมว่า มีองค์กรหลายแห่งได้นำมาปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ได้อย่างเป็นผลดีกับคุณภาพชีวิตการทำงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เรียงจากระดับมากไปน้อย ตามลำดับ ดังนี้

ด้านความรู้ ประกอบด้วย องค์กรมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รองลงมาคือ องค์กรมีการพัฒนาความรู้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเสริมสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

ด้านคุณธรรม ประกอบด้วย องค์กรมีการดำเนินงานที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ องค์กรคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ภายในองค์กรมีการเกื้อกูล ดูแล และช่วยเหลือกันภายในองค์กร และองค์กรมีการบริหารงานโดยยึดมั่นในธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน

ด้านความพอประมาณ ประกอบด้วย องค์กรมีการดำเนินงานตามกำลังความสามารถ ไม่เกินตัว รองลงมาคือ องค์กรมีการขยายตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป

ด้านความมีเหตุผล ประกอบด้วย องค์กรมีการคำนึงถึงเหตุและปัจจัยแวดล้อมทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและดีงาม รองลงมาคือ องค์กรมีการสร้างความสมดุลระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม องค์กรมีการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรปฏิบัติงาน และสังคมอย่างสมเหตุสมผล และองค์กรพิจารณาการดำเนินงานด้วยความถี่ถ้วน รอบคอบ ไร้อคติ

ด้านภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ประกอบด้วย องค์กรมีการดำเนินงานด้วยความระมัดระวัง ไม่ประมาท ซื่อสัตย์ สุจริต และรอบคอบ รองลงมาคือ องค์กรมีการจัดองค์ประกอบของการดำเนินงานให้มีสภาพพร้อมรับต่อผลกระทบใดๆ และองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง/รู้เท่าทันต่อสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร

■ ปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงกับคุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านค่าตอบแทนที่พอเพียงและยุติธรรม สภาพที่ทำงานปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคลากร ความก้าวหน้าและความมั่นคง การบูรณาการทางสังคมในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และความรับผิดชอบต่อสังคม และยังพบว่า ปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน และความทันเวลาอีกด้วย

ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการนำปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับองค์กรนั้น มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานและองค์กรโดยตรง กล่าวคือพนักงานจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ขณะที่องค์กรจะได้รับความสำเร็จจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน

สรุปได้ว่า ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น หนึ่งในศาสตร์พระราชา ที่องค์กรจะสามารถทำได้ คือน้อมนำปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ด้วยหลัก 3 ห่วง ประกอบด้วยความพอประมาณ ความมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ร่วมกับ 2 เงื่อนไขคือ ความรู้คู่คุณธรรม ซึ่งแนวทางนี้จะช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน อันจะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่สมดุลและยั่งยืนต่อไป

หลักการของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีการกระตุ้นให้คนเกิดการเรียนรู้โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรจะเห็นหรือตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อองค์กรได้กระตุ้นให้เกิด “ความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วน” ของการที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เครื่องมือที่สำคัญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรสำหรับการฟื้นฟูทรัพยากรบุคคล คือการบริหารจัดการให้เกิดผลงาน (Performance Management) ควบคู่ไปกับ การบริหารจัดการความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Management)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร โดยการสร้างสรรค์ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรใหม่ อันเป็นค่านิยม วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับยุคสมัย จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต และการพัฒนาคนจะต้องเริ่มจากการพัฒนาความคิดก่อนการสร้างความรู้ เพราะการพัฒนาความคิดจะทำให้สามารถนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง และหากองค์กรต้องการไปสู่ความเป็นผู้นำ ต้องการให้องค์กรเจริญก้าวหน้า จะต้องพัฒนาเพื่อความสุขของคนในองค์กร แล้วทุกอย่างจะตามมา

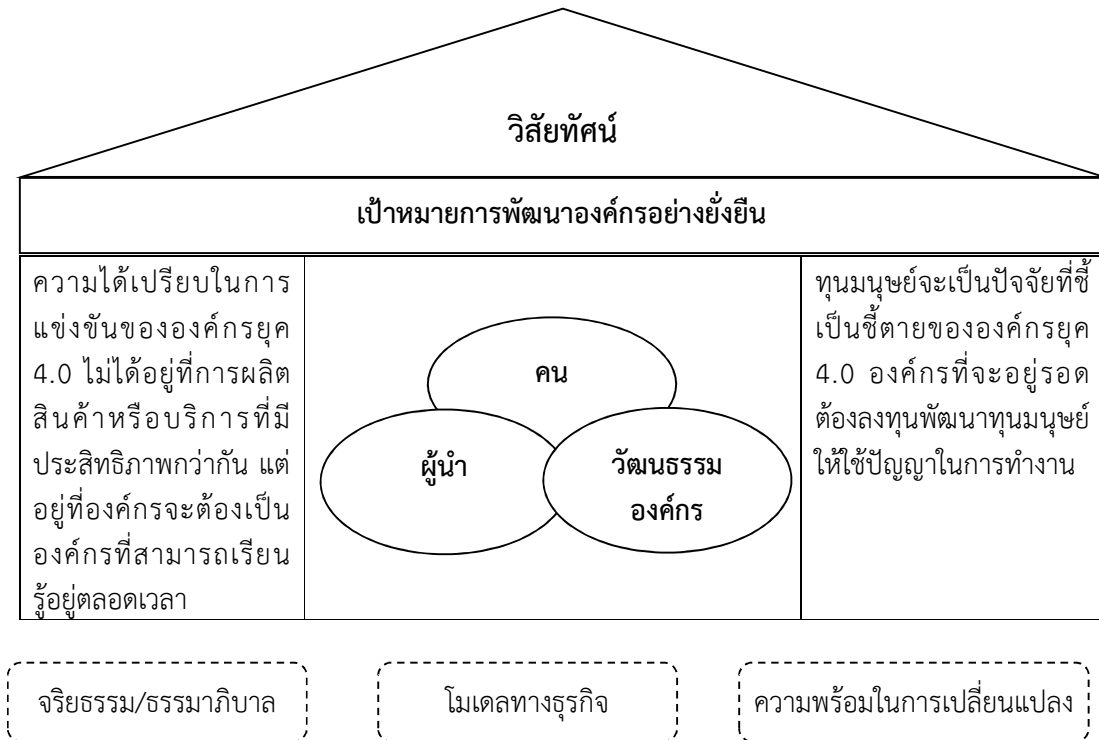
■ ศาสตร์พระราชา: องค์ความรู้สู่ไทยแลนด์ องค์กรทุนมนุษย์ 4.0

เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2549 นายโคฟี อันนัน ในฐานะเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ ได้ทูลเกล้าฯ ถวายรางวัล “ความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์ (The Human Development Lifetime Achievement Award) แต่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9

เป้าหมายในการพัฒนาประเทศของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 คือการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ให้คนมีความสุข โดยต้องคำนึงเรื่องปัจจัยความแตกต่างหลากหลายทั้งด้านภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคมของคน และที่สำคัญจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรัก ความห่วงใย ความรับผิดชอบต่อสังคม และเคารพในเพื่อนมนุษย์ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้รวมกันเรียกว่า “ศาสตร์พระราชา” ที่เป็นองค์ความรู้อันมีคุณค่าอย่างมหาศาล ที่จะป็นต้นแบบในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร และบริหารทุนมนุษย์ ในองค์กรยุคไทยแลนด์ 4.0

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจลักษณะทำนองนี้มาก ด้วยการใช้ความรู้ ปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ มาสร้างมูลค่า (Value Creation) เช่นเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน

(Knowledge Economy) เศรษฐกิจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มาสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าหรือบริการใหม่ๆ (Creative/innovation Economy) เศรษฐกิจที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ ผสมผสานกับอินเทอร์เน็ต (Digital Economy) เศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Sharing Economy) เป็นต้น การพัฒนาเศรษฐกิจโมเดลต่างๆ เหล่านี้ มีความจำเป็นที่องค์กรทั้งที่มีอยู่แล้ว และที่จะเกิดขึ้นใหม่ (Startup) จะต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ในการบริหารองค์กรเสียใหม่



- **วิสัยทัศน์การบริหารองค์กร** : การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร จะอยู่ที่การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวคิดในการบริหารองค์กรที่สอดคล้องกับกระแสโลก
- **กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์** : การขับเคลื่อนองค์กรยุค 4.0 จะเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของ 3 องค์ประกอบสำคัญๆ คือ 1) **การบริหารทุนมนุษย์** เนื่องจากองค์กรยุค 4.0 จะเป็นองค์กรที่ใช้ปัญญาในการขับเคลื่อนองค์กร จึงจะต้องนำสิ่งที่สั่งสมในตัวของแต่ละบุคคล ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และค่านิยม ฯลฯ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 2) **วัฒนธรรมองค์กร** องค์กร 4.0 จะถูกผู้บริโภครอคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์ บริการ ที่แตกต่างไปจากเดิม และต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว องค์กรยุค 4.0 จะต้องมีคุณลักษณะที่มีความกระฉับกระเฉง ฉับไว ตื่นตัวในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจและมีการเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราที่รวดเร็ว ดังนั้น องค์กรยุค 4.0 จะต้องออกแบบวัฒนธรรมองค์กร ให้ส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาส ให้อิสรภาพ เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เป็นบรรยากาศแห่งการใช้ปัญญาทำงานร่วมกัน กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ ซึ่งลักษณะองค์กรยุค 4.0 ควรคำนึงถึงการสร้างหลักประกันแห่งความมั่นคงในชีวิตด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต ชีวิตความเป็นอยู่ในที่ทำงานมีความอบอุ่น ปลอดภัย และมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้ทุนมนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน จากแนวคิดของการทำงานโมเดล 4.0 Work-life Flexibility องค์กรยุค 4.0 จะต้องออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน

บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ทำ เป็นองค์กรที่ในการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ด้วยการทำงานในลักษณะร่วมมือ ประสานงานในแนวราบเป็นองค์กรที่ยกระดับคุณค่าของทุนมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ และเป็นองค์กรรักษาสีงแวดล้อม 3) **ผู้นำ** ผู้นำองค์กร ยุค 4.0 จะต้องเป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับทีมงาน ผู้นำจะต้องเป็นที่ปรึกษา เพื่อสร้างนวัตกรรมให้มากขึ้น

- **โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร** : จะต้องแข็งแกร่งมั่นคง โดยจะต้องสอดคล้องกับคำสอนของพ่อ (ศาสตร์พระราชา) ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) จริยธรรม และธรรมาภิบาล หมายถึงการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย 2) โมเดลธุรกิจ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะต้องทำความเข้าใจในสาระสำคัญต่างๆ ว่าองค์กรประเภทไหน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรอย่างไร กลุ่มเป้าหมายคือใคร องค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างไร การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรจะมาด้วยวิธีการ กระบวนการใด
- **ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง** : องค์กรจะต้องมีการประเมินความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตลอดเวลา และองค์กรจะต้องมีกระบวนการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อลดปัญหาอุปสรรค ที่จะเป็นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายให้น้อยที่สุด

2.3.2 แนวคิดของยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

ในการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพของกลไกการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยใช้ศาสตร์ของพระราชชา “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เน้นหลักการ 3 อย่าง ประกอบด้วย 1.วิธีคิด (Mindset) ที่จะต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมสร้างคุณค่า สร้างนวัตกรรม โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน ทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงและบูรณาการการทำงานร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน 2. มีความปรารถนาต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างแรงกล้า (Passion) และ 3. เป็นผู้นำ (Leader) จะต้องเหนียวแน่นใจ กระตุ้นในบุคลากรในองค์กรให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ

โดยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (People) ต้องตระหนักู้ มีทักษะ ความสามารถด้านดิจิทัล การสร้างคุณค่า (Value Creation) โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศยุคดิจิทัล 4.0 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และจะได้อำนวยความสะดวก และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานหรือองค์กร

การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) กองทุนฯ ได้พิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ตามทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลปัจจุบันและการคาดการณ์ในอนาคต ภายใต้กรอบแนวคิดศาสตร์พระราชากับการบริหารทรัพยากรบุคคล : การประยุกต์ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสอดคล้องกับแนวคิดของยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) สรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของประเทศ และนโยบายของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Transformation)
2. ปรับโครงสร้างองค์กร กำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และภารกิจงานตาม พ.ร.บ.ใหม่ และระบบงานใหม่
3. มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 ที่จะขับเคลื่อนบุคลากรให้ไปในยุคดิจิทัล เช่น วิธีบริหารจัดการงานผ่านระบบออนไลน์ การบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ การเตรียมเปลี่ยนวิธีการการทำงานให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น เช่นผ่าน Mobile Technology เป็นต้น
4. คาดการณ์บุคลากรในระดับบริหารที่จะเกษียณอายุ ที่จะต้องวางแผนการทดแทนตำแหน่งงาน (Replacement plan) และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานหลัก (Succession Plan)
5. ถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ โดยการจัดทำระบบจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management) โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยอำนวยความสะดวก
6. สร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในกองทุนฯ และสร้างโอกาสให้พนักงาน มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์ และให้เกิดภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กรให้มากขึ้น
7. เน้นการพัฒนาศักยภาพ และเสริมสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรกองทุนฯเป็น “นักคิด” ที่สร้างนวัตกรรม
8. การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย Work-life Flexibility เพื่อสร้างความสุข และความผูกพันที่ดีระหว่างบุคลากรกับกองทุนฯ
9. เปลี่ยนบทบาทของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล ในการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในเรื่องของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการบริการที่ดีเป็นมิตรกับพนักงานทุกคน สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจในงานบุคคลดียิ่งขึ้นผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลายและส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยส่งเสริมให้เกิดสังคมใช้ปัญญาของบุคลากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
10. นำพาพนักงานเข้าร่วมหรือดำเนินการจัดกิจกรรม CSR ปณิธานสำนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการดำเนินงานของกองทุนฯ

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564)

■ วิสัยทัศน์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

“บุคลากรกองทุนมีคุณภาพ ด้วยระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ดี รองรับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง”

■ พันธกิจ

1. ปรับโครงสร้างองค์กรและกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสม รองรับระบบงานใหม่ และ พ.ร.บ.ใหม่
2. ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง
4. เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ให้กับบุคลากรของกองทุนฯ ให้ตระหนักถึงค่านิยมองค์กร TRUST

T – Teamwork : ทำงานเป็นทีม

R – Responsibility : มีความรับผิดชอบ

U – Unity : รู้รักสามัคคี

S – Serviced mindedness : ใส่ใจให้บริการ

T – Transparency : โปร่งใส ตรวจสอบได้

■ เป้าประสงค์

1. เพื่อมีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสม
2. เพื่อมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย โปร่งใส ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน
3. เพื่อให้บุคลากรกองทุนมีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน
4. เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงค่านิยม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเกิดความผูกพันที่ดีกับองค์กร
5. เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิต และความสมดุลของชีวิตการทำงาน

ยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562-2564)
ตามแนวทาง HR Scorecard

มิติที่ 1
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Alignment)

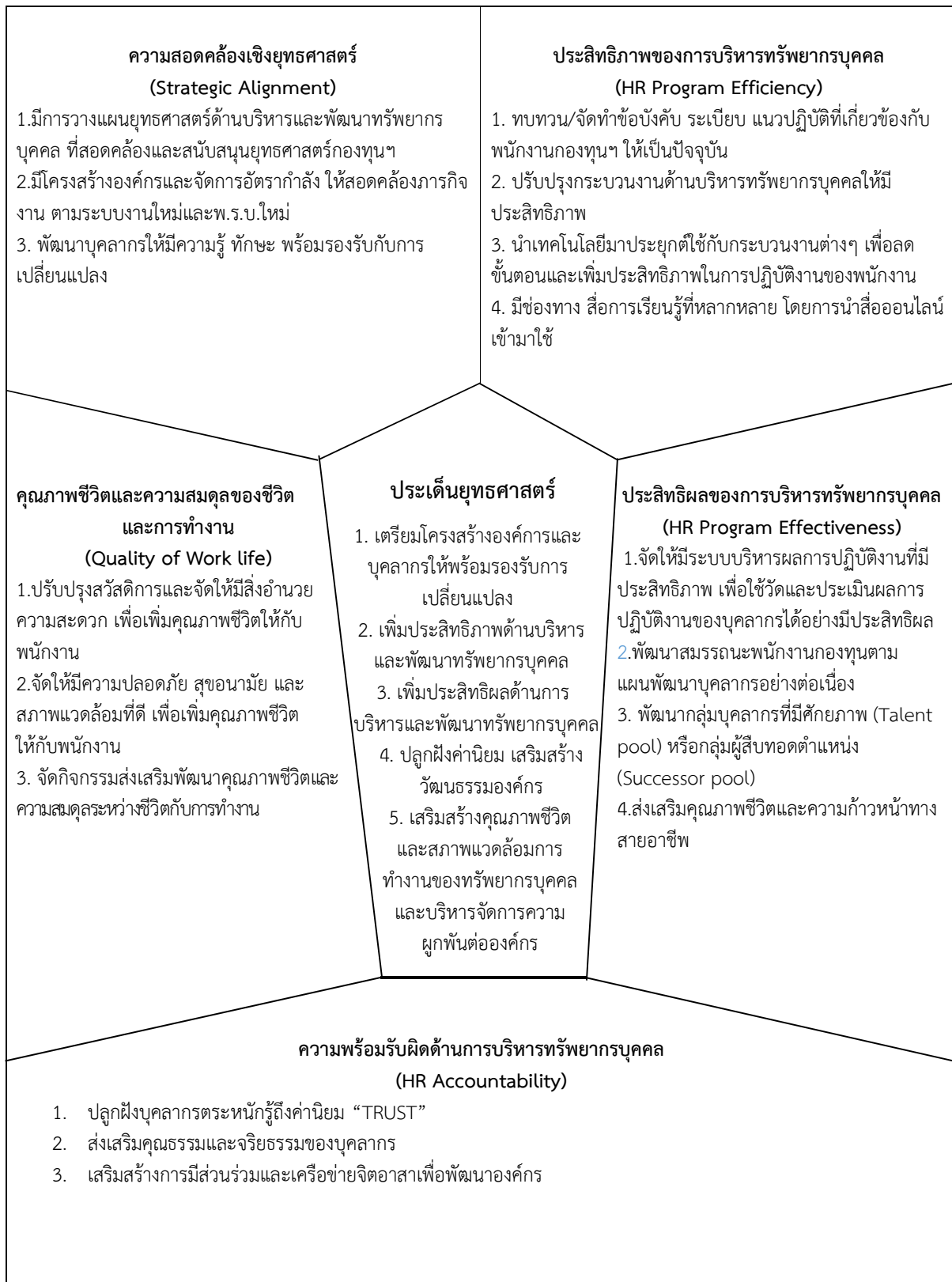
มิติที่ 2
ประสิทธิภาพของบริหารและพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล
(HR Program Efficiency)

มิติที่ 3
ประสิทธิผลด้านบริหารและพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล
(HR Program Effectiveness)

มิติที่ 4
ความพร้อมรับผิดชอบด้านบริหารและพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล
(HR Accountability)

มิติที่ 5
คุณภาพชีวิตและการทำงาน
ของทรัพยากรบุคคล
(Quality of Work life)

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล



■ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เตรียมความพร้อมโครงสร้างองค์กรและบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง การวางโครงสร้างพื้นฐานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้แข็งแกร่งและทันสมัย เริ่มตั้งแต่มีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการอัตราากำลังประจำปีและระยะยาว การบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อรองรับพ.ร.บ.ใหม่ และระบบงานใหม่ ปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ให้เหมาะสมและทันเวลา และได้บุคลากรที่มีความสามารถตามที่กำหนดเหมาะสมกับงานและองค์กร การดูแลอัตรากำลังให้เหมาะสมพอเพียง (Manpower planning) มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญ หรือการศึกษาเวลาทำงาน รวมถึงการวิเคราะห์การทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ การกำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานปัจจุบันและในอนาคต การกำหนดค่าบรรยายลักษณะงานที่ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานและเมืองประกอบครบถ้วน การออกแบบสมรรถนะที่จำเป็นทุกตำแหน่ง การประเมินสมรรถนะของบุคลากรรายบุคคล มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่สำคัญ หรือการศึกษาเวลาทำงาน รวมถึงการวิเคราะห์การทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมกันนี้ จะได้มีพัฒนาบุคลากรทุกตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง ให้มีคุณภาพ หมายถึง มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หมายถึง การปรับปรุงข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน ระเบียบ ประกาศหลักเกณฑ์ต่างๆ แนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน ให้มีความทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต พร้อมด้วยการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์กรในการเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวของตนเองได้โดยง่าย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (People) ต้องตระหนักรู้ มีทักษะ ความสามารถด้านดิจิทัล การสร้างคุณค่า (Value Creation) การสร้างระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR information system : HRIS) โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศยุคดิจิทัล 4.0 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่นการปรับปรุงฐานข้อมูลที่สำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร และใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หมายถึง การบริหารจัดการให้เกิดผลงาน (Performance Management) กระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนฯ โดยการกระจายตัวชี้วัดองค์กรนำลงสู่ฝ่าย โดยนำตัวชี้วัดองค์กรเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดฝ่าย และตัวชี้วัดพนักงานรายบุคคล และทบทวน ปรับปรุง จัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง โดยการจัดทำคู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน ประกาศเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสื่อสารให้พนักงานกองทุนฯ ได้รับทราบและเข้าใจนำไปใช้ปฏิบัติ พร้อมทั้งการจัดทำเส้นทางพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง (Individual development plan & learning roadmap) ครอบคลุมทุกตำแหน่ง เพื่อฝึกฝนและสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ (Training & Development) การดูแลให้พนักงานมีโอกาสเติบโตก้าวหน้า (Career Development) การจัดให้มี

แนวทางการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent pool) หรือกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) มีการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ หรือกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง และสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและศักยภาพสูง จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ มีการปรับปรุงการเลื่อนตำแหน่งเพื่อให้ได้กำลังคนที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่กำหนด ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากร และได้จัดให้มีระบบการรักษาคนเก่ง คนดีไว้ ระบบการหาคนทดแทนได้อย่างทันเวลา เมื่อมีพนักงานเสียชีวิต ลาออก เกษียณ เป็นต้น โดยการเตรียมแผนการทดแทนอัตรากำลังที่สำคัญในระดับบริหาร (Replacement Plan)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปลุกฝังค่านิยม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง กองทุนฯ โดยผู้นาองค์กรได้กำหนดค่านิยมองค์กรใหม่ “TRUST” ในแผนยุทธศาสตร์ กองทุนฯ ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ และมีความหมายดังนี้

T – Teamwork : ทำงานเป็นทีม

R – Responsibility : มีความรับผิดชอบ

U – Unity : รู้รักสามัคคี

S – Serviced mindedness : ใส่ใจให้บริการ

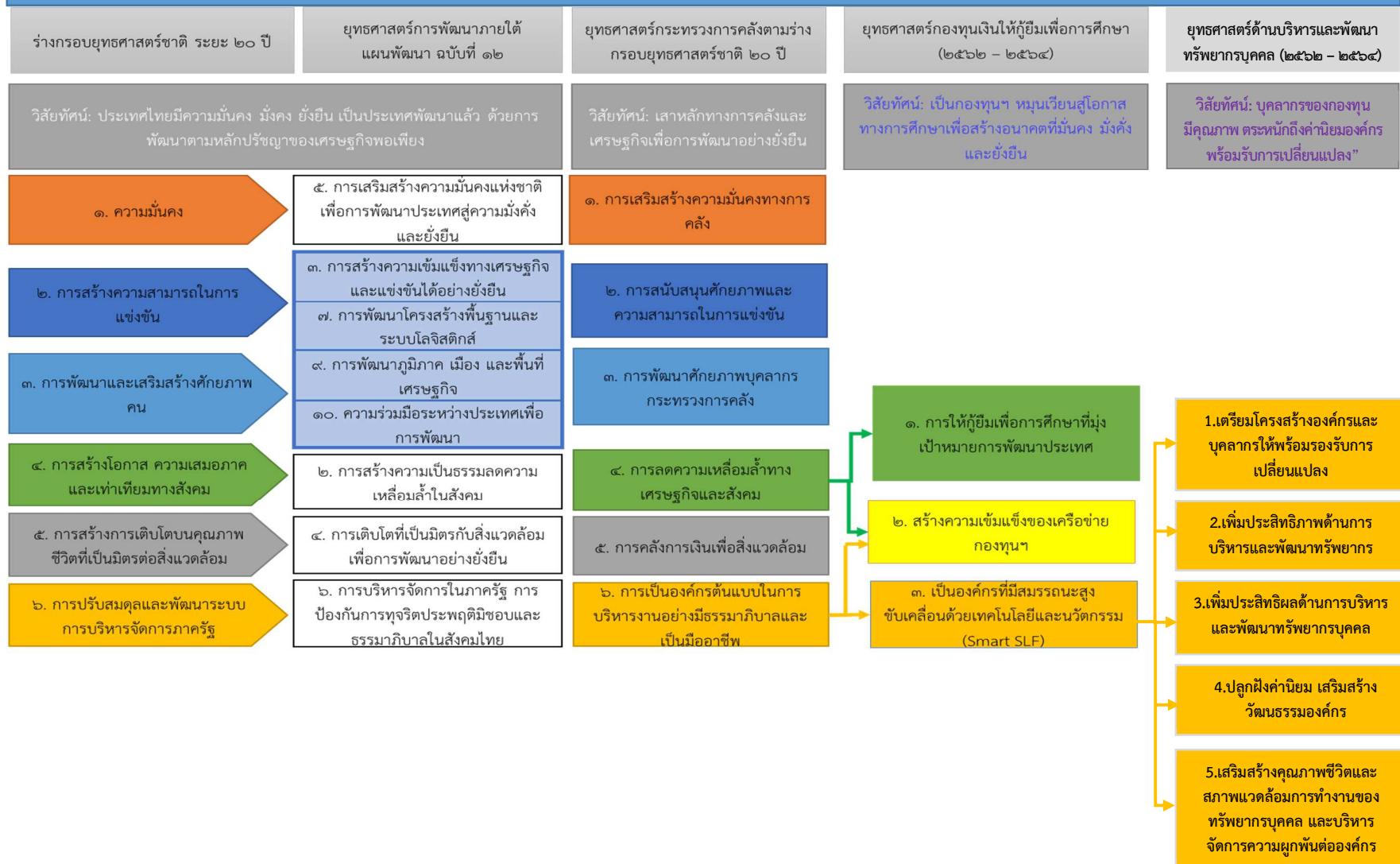
T – Transparency : โปร่งใส ตรวจสอบได้

ดังนั้น การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกสำคัญในการปลุกฝังค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากร โดยเน้นเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดการรับทราบ เกิดความเข้าใจในแต่ละองค์ประกอบของค่านิยมดังกล่าวและตระหนักถึงการนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ได้แกกิจกรรมรับบริจาคโลหิต เป็นต้น จนส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ในที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมการทำงานของทรัพยากรบุคคล และบริหารจัดการความผูกพันต่อองค์กร

หมายถึง การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับกระแสโลก การขับเคลื่อนองค์กรยุค 4.0 จะเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร จะเป็นองค์กรที่ใช้ปัญญาในการขับเคลื่อนองค์กร จึงจะต้องนำสิ่งที่สั่งสมในตัวแต่ละบุคคล ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และค่านิยม ฯลฯ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์กรยุค 4.0 จะต้องมีความลักษณะที่มีความกระฉับกระเฉง ฉับไว ตื่นตัวในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจและมีการเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราที่รวดเร็ว ดังนั้น จะต้องส่งเสริม สนับสนุน เปิดโอกาส เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน โดนการใช้ปัญญาทำงานร่วมกัน กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ ซึ่งควรคำนึงถึงความมั่นคงในชีวิตด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต ชีวิตความเป็นอยู่ในที่ทำงานมีความอบอุ่นปลอดภัย และมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น จากแนวคิดของการทำงานโมเดล 4.0 Work-life Flexibility นอกจากนี้ ยังได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Enabler) คือการสร้าง ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement & Satisfaction) โดยการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร และวิเคราะห์ผลการสำรวจฯ เพื่อยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร เช่นการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work life) การจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร และระหว่างบุคลากรด้วยกัน เป็นต้น

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง
แผนยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา และแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา



ยุทธศาสตร์ที่ 1

เตรียมโครงสร้างองค์กรและบุคลากรให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมาย

มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ตามระบบงานใหม่ และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และนวัตกรรมใหม่ที่อาจเกิดขึ้น

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์
1.1 เพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กรที่รองรับระบบงานใหม่ และพ.ร.บ. ใหม่	1.1.1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กรที่รองรับระบบงานใหม่ และพ.ร.บ. ใหม่	70	80	90	1.1. วางแผนบริหารอัตรากำลังและจัดคนลงตามตำแหน่งให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กรที่รองรับระบบงานใหม่ และพ.ร.บ. ใหม่ (WO)	1.1) แผนการจัดการอัตรากำลัง (Workforce Management)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)	3.4.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People)

ยุทธศาสตร์ที่ 1

เตรียมโครงสร้างองค์กรและบุคลากรให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมาย

มีโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการทำงาน ตามระบบงานใหม่ และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และนวัตกรรมใหม่ที่อาจเกิดขึ้น

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์
1.2 เตรียมความพร้อมบุคลากรให้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับนวัตกรรมและมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	1.2.1 จำนวนกิจกรรมการสร้างความรู้ความตระหนักและเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในกองทุนฯ	2กิจกรรม (ร้อยละ 100)	2กิจกรรม (ร้อยละ 100)	2กิจกรรม (ร้อยละ 100)	1.2.1 พัฒนาบุคลากรสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ (SO)	1.2) แผนงานสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)	3.4.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People)
	1.2.2 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาทักษะเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (High Technology Literacy)	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	1.2.2 พัฒนาทักษะและเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (SO)	1.3) แผนพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (High Technology Literacy)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)	3.4.2 สร้างความพร้อมและพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 2

เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าหมาย

มีกระบวนการและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีข้อบังคับพนักงานฯ ที่เป็นปัจจุบัน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์
2.1 ผู้บริหารได้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	2.1.1 จำนวนรายงานที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	1 รายงาน	2 รายงาน	3 รายงาน	2.1.1. ปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS (SO)	2.1) แผนระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)	3.4.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People)

ยุทธศาสตร์ที่ 2

เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าหมาย

มีกระบวนการและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีข้อบังคับพนักงานฯ ที่เป็นปัจจุบัน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์
2.2 มีข้อบังคับพนักงานที่เป็นปัจจุบัน	2.2.1 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำและประกาศใช้ข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงานใหม่ ในปีงบประมาณ 2562	100	-	-	2.2.1 ยกร่างข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ. (WO)	2.2) แผนการจัดทำร่างข้อบังคับกองทุนฯ ว่าด้วยพนักงาน พ.ศ.		3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)	3.4.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People)

ยุทธศาสตร์ที่ 3

เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าหมาย

มีการบริหารจัดการให้เกิดผลงาน (Performance Management) และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ (Smart Project)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์ที่
3.1 เพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลงาน (Performance Management) และสามารถใช้ประโยชน์จากผลประเมินในการพิจารณาผลตอบแทน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง และในการพัฒนาบุคลากร	3.1.1 ระดับความสำเร็จของการประเมินผล การปฏิบัติงานของ พนักงานกองทุนฯ	มีระบบประเมินผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามเป้าประสงค์	มีระบบประเมินผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามเป้าประสงค์	มีระบบประเมินผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามเป้าประสงค์	3.1.1 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินผล และการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (WO)	3.1) แผนการประเมินผล การปฏิบัติงานของ พนักงาน (Performance Management)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม (Smart SLF)	3.4.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People)

ยุทธศาสตร์ที่ 3

เพิ่มประสิทธิผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าหมาย

มีการบริหารจัดการให้เกิดผลงาน (Performance Management) และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ (Smart People)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์ กองทุนฯ	กลยุทธ์ที่
3.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ (Smart people) 3.2 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.2.1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการได้ตามแผนงานการจัดทำ Development Roadmap และดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan IDP)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	3.2.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร (WO)	3.2) แผนงานการจัดทำ Development Roadmap และพัฒนารายบุคคล (Individual development plan IDP)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)	3.4.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People)

ยุทธศาสตร์ที่ 3

เพิ่มประสิทธิผลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าหมาย

มีการบริหารจัดการให้เกิดผลงาน (Performance Management) และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ (Smart People)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์ที่
3.3 เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ (Smart people)	3.3.1 พัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent pool) หรือกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) ได้ตามแผนอย่างน้อยกลุ่มละ 2 หลักสูตร	2 หลักสูตร (ร้อยละ 100)	2 หลักสูตร (ร้อยละ 100)	2 หลักสูตร (ร้อยละ 100)	3.3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People) (SO)	3.3) แผนงานการพัฒนา กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent pool) และพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)	3.4.2 สร้างความพร้อมและพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 4

ปลูกฝังค่านิยม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เป้าหมาย

บุคลากรตระหนักรู้ถึงค่านิยม ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์กองทุนฯ	กลยุทธ์ที่
4.1 ปลูกฝังค่านิยมร่วมให้กับบุคลากรกองทุนฯ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.1.2 ร้อยละความสำเร็จของการตระหนักรู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	80	90	100	4.1.1 ปลูกฝังค่านิยม TRUST ผ่านการทำกิจกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมและส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร (ST)	4.1) กิจกรรมกยศ.รวมใจปันโลหิตต่อชีวิตเพื่อนมนุษย์ ปีที่ 6 4.2) กิจกรรม “คนยุคใหม่ใส่ใจการเงิน”	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	2. สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายกองทุนฯ 3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Smart SLF)	2.3.1 ส่งเสริมคุณธรรม จิตอาสา และการมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้กู้ยืม พัฒนา ศักยภาพบุคลากรและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Smart People)

ยุทธศาสตร์ที่ 5

เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมการทำงานของทรัพยากรบุคคล และบริหารจัดการความผูกพันต่อองค์กร

เป้าหมาย

บุคลากรได้รับการให้บริการและการจัดสวัสดิการที่ดี มีความปลอดภัย มีสุขอนามัย อยู่ในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work life) เพิ่มมากขึ้น

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับ เป้าประสงค์	ค่าเป้าหมาย			กลยุทธ์	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ความเชื่อมโยง	
		2562	2563	2564				ยุทธศาสตร์ กองทุนฯ	กลยุทธ์ที่
5.1 บุคลากรมี ความปลอดภัย มี สุขอนามัย รวมถึง สภาพแวดล้อมที่ ดีในการทำงาน	5.1.1 ร้อยละของ การดำเนินการ ตามแผนงานด้าน ความปลอดภัย สุขอนามัย สภาพแวดล้อมใน การทำงาน	100	100	100	5.1.1 จัดให้มี ความ ปลอดภัย สุขอนามัย และ สภาพแวดล้อมที่ดีในการ ทำงาน (SO)	5.1) แผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัย สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล	3. เป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยีและ นวัตกรรม (Smart SLF)	
5.2 บุคลากรมี ความสุขและมี คุณภาพชีวิตที่ดี	5.2.1 ร้อยละ ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนงานการ สร้างความผูกพัน และความพึงพอใจ ของบุคลากร	100	100	100	5.2.1 สร้างความสุขและ คุณภาพชีวิตที่ดีให้กับ พนักงาน (SO)	5.2) แผนงานการสร้าง ความ ผูกพันและความพึงพอใจของ บุคลากร			

■ การนำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไปปฏิบัติ

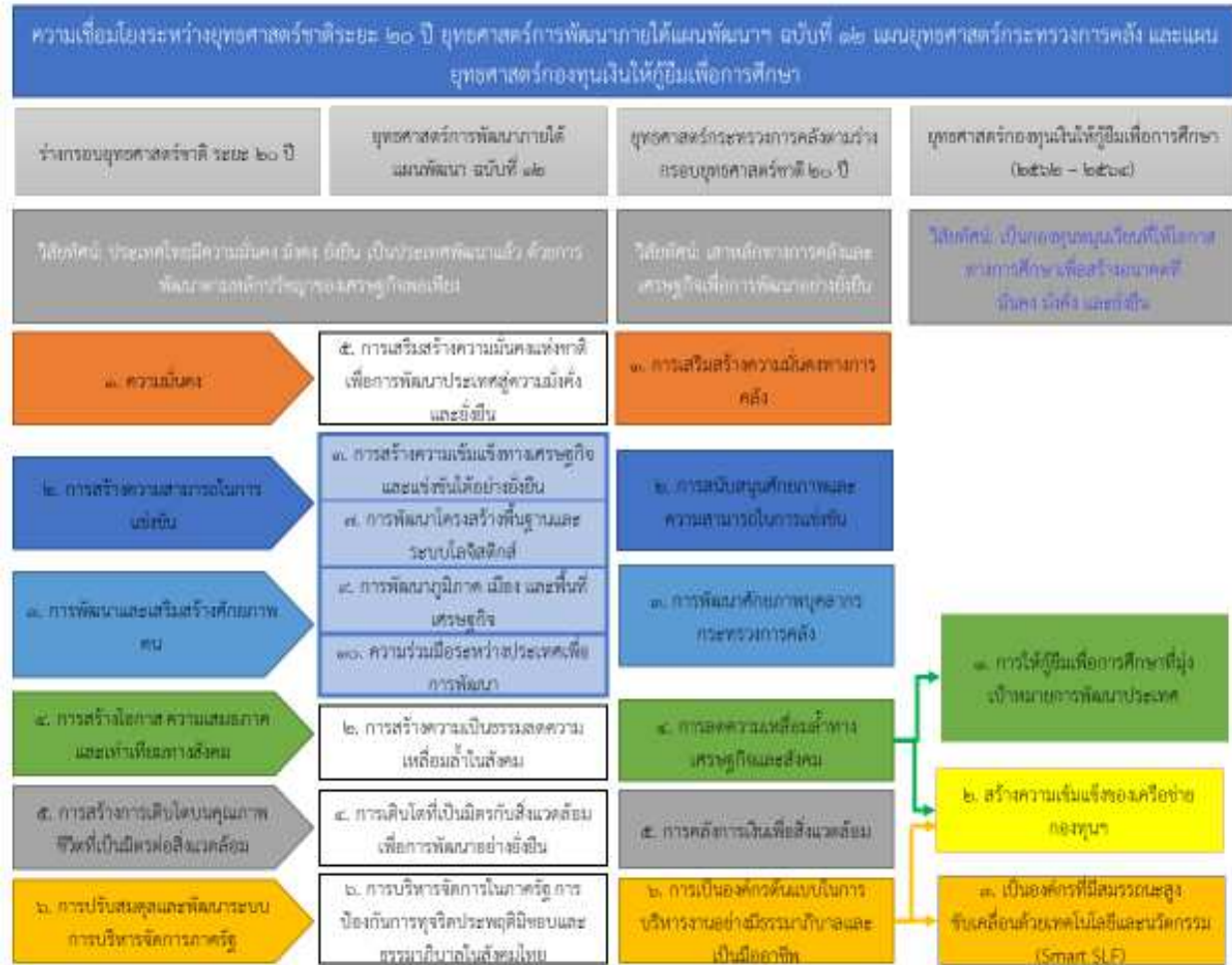
กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา มีแนวทางในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562– 2564) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2562 ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564) ให้ทุกฝ่ายงานได้รับทราบ ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่
 - 1.1 การถ่ายทอดโดยตรงระหว่างบุคคล เช่น การประชุม เป็นต้น
 - 1.2 การถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น หนังสือเวียน เว็บไซต์ เป็นต้น
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2562 เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564) อย่างเป็นรูปธรรม และใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์

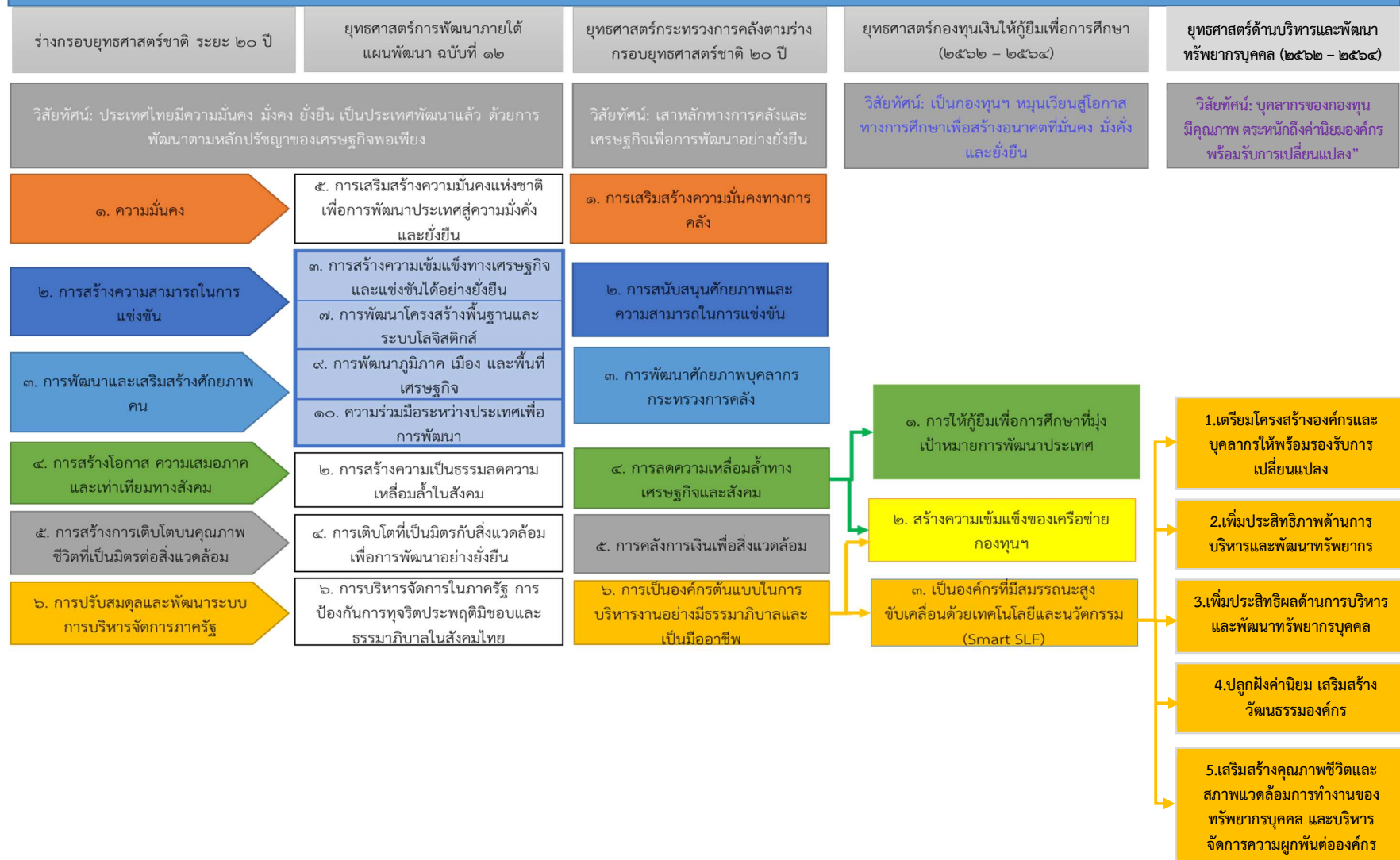
■ การติดตามประเมินผล

กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา มีแนวทางการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2562 โดยการติดตามรวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ/แผนงาน ดังนี้

1. จัดทำรายงานนำเสนอคณะอนุกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดค่าตอบแทน เป็นรายไตรมาส
2. จัดทำรายงานนำเสนอคณะกรรมการกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา เป็นรายไตรมาส
3. ทบทวนและปรับปรุงด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2562 – 2564) และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2562 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยดำเนินการในทุกปี



ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง
แผนยุทธศาสตร์กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา และแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา



แผนภาพรวมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกองทุนเงินให้กู้ยืมการศึกษา ปี 2562-2564

