

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและ
พัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ
(พ.ศ. 2562-2564)

สารบัญ

| | |
|---|-----------|
| บทที่ 1 บทนำ | 3 |
| 1.1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 3 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ | 3 |
| 1.3 กลุ่มเป้าหมายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล | 3 |
| 1.4 ขอบเขตของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล | 3 |
| 1.5 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล | 4 |
| บทที่ 2 กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและ พัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ | 5 |
| 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของ กปพ..... | 5 |
| 2.2 วัตถุประสงค์ | 6 |
| 2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์..... | 7 |
| 2.4 การบริหารงาน..... | 8 |
| 2.5 โครงสร้างองค์กร..... | 10 |
| 2.6 อัตรากำลัง | 11 |
| บทที่ 3 กรอบแนวคิดและสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 12 |
| 3.1 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard.พ.ของสำนักงาน ก (..... | 12 |
| 3.2 การประเมินสถานภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล | 14 |
| 3.3 การวิเคราะห์สถานะปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ .SWOT) Analysis(..... | 15 |
| 3.4 การวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 16 |
| บทที่ 4 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ ประจำปีงบประมาณ .256-2564 | 19 |
| 4.1 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ | 19 |
| 4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ของ กปพ..... | 20 |
| 4.3 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564 | 21 |
| 4.4 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 | 24 |

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ (กปพ.) มีความประสงค์ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของ กปพ. ให้เป็นมาตรฐาน และบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง “ทรัพยากรบุคคล” ถือเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรของ กปพ. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กปพ. รวมทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของระบบเศรษฐกิจ ระบบการเงิน และนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งนโยบายรัฐบาลที่ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ให้เป็นระบบ และรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้บุคลากรของ กปพ. สามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ของ กปพ. หรืออาจเป็นปัจจัยหนุนที่ทำให้การทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับพันธกิจของ กปพ. ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทางและระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ของ กปพ. ผ่านกระบวนการ HR Scorecard เพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร รวมทั้งการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายเพื่อให้การทำงานของ กปพ. บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ให้มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับ
2. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร ผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ.

1.3 กลุ่มเป้าหมายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ส่วนบริหาร กปพ.
2. คณะกรรมการ กปพ.
3. คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของ กปพ.

1.4 ขอบเขตของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ กปพ.
2. ตอบสนองต่อแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.
3. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้ และสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

1.5 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของ กปพ.
2. ทบทวนข้อมูลพื้นฐานองค์กรในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis ขององค์กร
3. ประเมินสถานการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Gap Analysis)
4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ.

บทที่ 2

กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและ พัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของ กปพ.

ด้วยกระทรวงการคลังเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เป็นหนึ่งในสามเสาหลักของการระดมทุนนอกเหนือจากตลาดหุ้น และตลาดเงิน จึงมีการจัดทำแผนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ไทย โดยการกำหนดให้มีการออกพันธบัตรเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเพื่อใช้ในการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ โดยพันธบัตรที่ใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงจะต้องมีสภาพคล่องในตลาดรองเพียงพอ ให้สามารถซื้อขายได้ง่าย เพื่อให้ราคาของตราสารสะท้อนถึงอุปสงค์และอุปทานในตลาดได้ใกล้เคียงความเป็นจริง รวมทั้งเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนและผู้ระดมทุนที่จะมีอุปทานพันธบัตรรัฐบาลในตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตลาดตราสารหนี้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กระทรวงการคลังจึงมีความต้องการที่จะออกพันธบัตรเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงให้มีวงเงินต่อรุ่นขนาดใหญ่ และประกอบกับความต้องการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการชำระหนี้ของภาครัฐในวงเงินจำนวนมากที่ครบกำหนดในคราวเดียวกันไม่ให้เกิดการกระจุกตัว รวมทั้งในปี พ.ศ. 2555 พันธบัตรออมทรัพย์ช่วยชาติ วงเงิน 206,023 ล้านบาท ครบกำหนดชำระหนี้ ซึ่งต้องมีการปรับโครงสร้างหนี้ในวันเดียว แต่เนื่องจากที่ผ่านมาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) จะสามารถระดมเงินจากตลาดเพื่อทำการปรับโครงสร้างหนี้ได้ในวงเงินไม่เกิน 50,000 ล้านบาทภายในหนึ่งวัน ซึ่งหากวงเงินของการปรับโครงสร้างหนี้สูงกว่า 50,000 ล้านบาท จะมีโอกาสที่กระทรวงการคลังอาจปรับโครงสร้างหนี้ของรัฐบาลได้ไม่ครบจำนวน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการผัดผ่อนชำระหนี้ได้

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น จึงได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2548 เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถทยอยกู้เงินเป็นการล่วงหน้าได้ไม่เกินสิบสองเดือนก่อนวันที่หนี้ถึงกำหนดชำระ ในกรณีที่หนี้สาธารณะที่จะทำการปรับโครงสร้างมีจำนวนมากและกระทรวงการคลังเห็นว่าไม่สมควรกู้เงินดังกล่าวในคราวเดียวกัน นอกจากนี้ เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศได้โดยการออกตราสารหนี้ตามความจำเป็นในการสร้างอัตราดอกเบี้ยสำหรับใช้อ้างอิงในตลาดตราสารหนี้ กระทรวงการคลังโดย สบน. จึงได้จัดตั้ง “กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ” เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2551 ตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในหมวด 5 ว่าด้วยกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ โดยกำหนดให้กองทุนเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น

2.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อบริหารเงินที่ได้รับจากการกู้เงินเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะตามมาตรา 24 /1 และกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศตามมาตรา 25/1 ของพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551
2. เพื่อลดต้นทุนการกู้เงินล่วงหน้าเพื่อปรับโครงสร้างหนี้และการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้น้อยที่สุด โดยรักษาสมดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน
3. เพื่อให้การลงทุนของกองทุนเป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 โดยคำนึงถึงการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ มีความมั่นคงสูง และสามารถชำระหนี้คืนได้ครบถ้วนและทันตามกำหนดเวลา

2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ : เป็นกองทุนที่บริหารสินทรัพย์อย่างมั่นคง ลดภาระหนี้ของประเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้อย่างยั่งยืน

- พันธกิจ:**
1. บริหารเงินกู้ตามนโยบายและกรอบการลงทุนโดยมุ่งเน้นรักษาความปลอดภัยของเงินต้นเป็นสำคัญเพื่อให้สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด
 2. ลดความเสี่ยงในการปรับโครงสร้างหนี้และต้นทุนการกู้เงินล่วงหน้าเพื่อปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและการกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ
 3. เป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้โดยมีแผนการลงทุนรองรับการบริหารเงินกู้ที่เกิดจากการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง (Benchmark Bond)
 4. พัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

| ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารจัดการการลงทุนเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ | | ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสนับสนุนการบริหารหนี้สาธารณะและการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ | | ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร | |
|--|---|---|---|--|---|
| เป้าหมายหลัก - สร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนเพื่อช่วยลดต้นทุนการกู้เงินของรัฐบาลภายใต้กรอบกฎหมายและการบริหารความเสี่ยง - ชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังครบถ้วนและทันตามกำหนด - กำกับติดตามการลงทุนให้เป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุน | | เป้าหมายหลัก - เป็นเครื่องมือสนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นเสาหลักทางการเงิน - ลดความเสี่ยงในการปรับโครงสร้างหนี้ของรัฐบาลเพื่อบริหารหนี้สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ | | เป้าหมายหลัก - องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และมีโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองพันธกิจและสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุน - บุคลากรมีศักยภาพและความพร้อมสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร และการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร | |
| ผลผลิต 1. มีนโยบายและกรอบการลงทุนที่สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง 2. มีกลยุทธ์และแผนการลงทุนเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพตลาด 3. มีผลตอบแทนจากการลงทุนเท่ากับหรือสูงกว่าตัวชี้วัด | ผลลัพธ์ 1. การลงทุนเป็นไปตามนโยบายและกรอบการลงทุนและบรรลุตามพันธกิจของกองทุน 2. สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด 3. สามารถลดต้นทุนการกู้เงินของรัฐบาล | ผลผลิต 1. รัฐบาลสามารถสร้าง Benchmark Bond ขนาดใหญ่ที่มีสภาพคล่องสูง 2. มีแผนการลงทุนที่สามารถรองรับเงินกู้ล่วงหน้าเพื่อปรับโครงสร้างหนี้ที่เกิดจากการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงได้อย่างมีประสิทธิภาพ | ผลลัพธ์ 1. รัฐบาลมีความน่าเชื่อถือและไม่มีความเสี่ยงในการปรับโครงสร้างหนี้ 2. ตลาดตราสารหนี้ในประเทศเป็นเสาหลักทางการเงินและมีสภาพคล่อง 3. ตลาดตราสารหนี้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นเครื่องมือหลักในการระดมทุนของรัฐบาลที่มีต้นทุนต่ำ | ผลผลิต 1. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2. มีการพัฒนาบุคลากรแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร 3. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย | ผลลัพธ์ 1. องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีโปร่งใส ตรวจสอบได้ 2. บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3. การบริหารจัดการองค์กรมีความคล่องตัวทันสมัยสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ |

2.4 การบริหารงาน

กปพ. มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะ และพัฒนา ตลาดตราสารหนี้ในประเทศ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำกับดูแลการบริหารจัดการกองทุนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน
2. กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการนำเงินของกองทุนไปลงทุน และการทำธุรกรรมเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุน
3. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการเก็บรักษาและจ่ายเงินของกองทุน
4. กำกับดูแลการดำเนินงานของผู้จัดการกองทุน ผู้ช่วยผู้จัดการกองทุน และผู้บริหารสินทรัพย์ของกองทุนในการจัดการเงินของกองทุน
5. ออกข้อบังคับว่าด้วยการปฏิบัติงานของผู้จัดการกองทุน ผู้ช่วยผู้จัดการ กองทุน และผู้บริหารสินทรัพย์ของกองทุน
6. กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการมอบอำนาจให้บุคคลอื่นกระทำการแทนผู้จัดการกองทุน
7. ออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารกิจการของกองทุน ค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุนและค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุน การบริหารงานบุคคล การจ้างผู้บริหารสินทรัพย์ของกองทุน การบัญชีและการตรวจสอบภายใน
8. ปฏิบัติงานอื่นใดเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุนตามที่กำหนด ในพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551

ทั้งนี้ คณะกรรมการ กปพ. ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|---|---------------------|
| 1. รองปลัดกระทรวงการคลัง (หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน) | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ | กรรมการ |
| 3. อธิบดีกรมบัญชีกลาง | กรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ | กรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง | กรรมการ |
| 6. ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย | กรรมการ |
| 7. เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย | กรรมการ |
| 8. ประธานกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย | กรรมการ |
| 9. ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ | กรรมการและเลขานุการ |

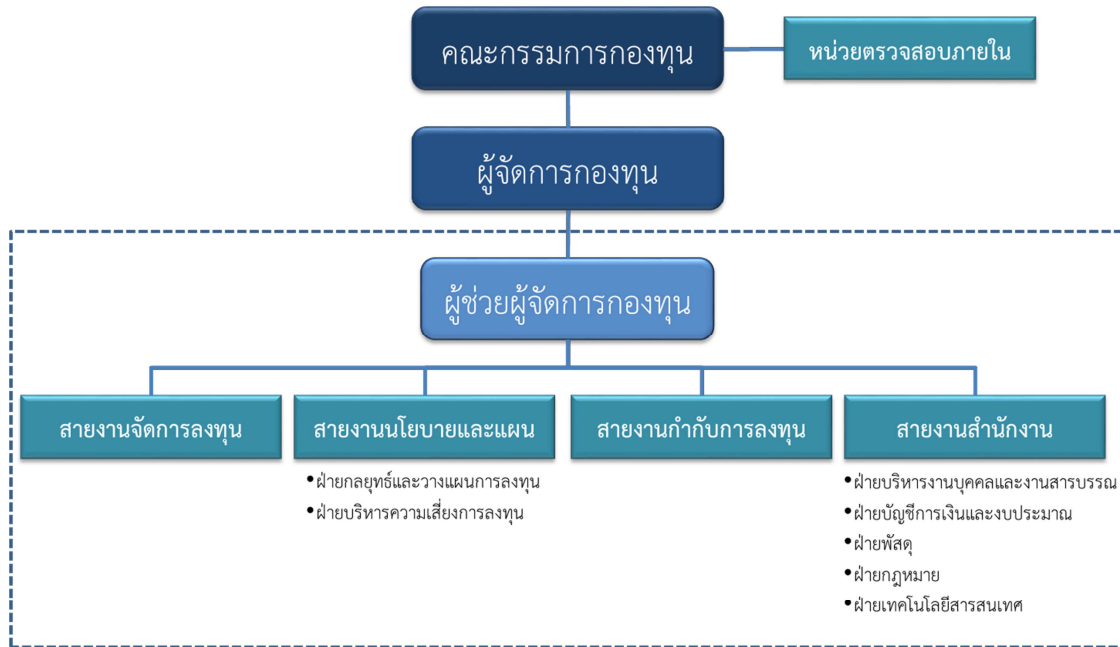
นอกจากนี้ ด้วยข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงาน กปพ. จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ ตามคำสั่ง กปพ. ที่ 2/2559 เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของ กปพ. ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นไปตามโครงสร้างและภารกิจของกองทุน และรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการกองทุนเพื่อทราบหรือพิจารณาสั่งการ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ | ประธานคณะทำงาน |
| 2. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาตลาดตราสารหนี้ | คณะทำงาน |
| 3. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาตลาดตราสารหนี้รัฐบาล | คณะทำงาน |
| 4. นางสมหญิง พรนาถศิริฤ | คณะทำงาน |
| 5. นางสาวอัจฉรา อาธารมาศ | คณะทำงาน |
| 6. นางสาวมณฑาทิพย์ ชุมทอง | คณะทำงาน |
| 7. นายวรวิทย์ แซ่ลิ้ม | คณะทำงาน |
| 8. ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน | คณะทำงานและ เลขานุการ |
| 9. นางสาววันทนี โปธิงาม | คณะทำงานและ ผู้ช่วยเลขานุการ |

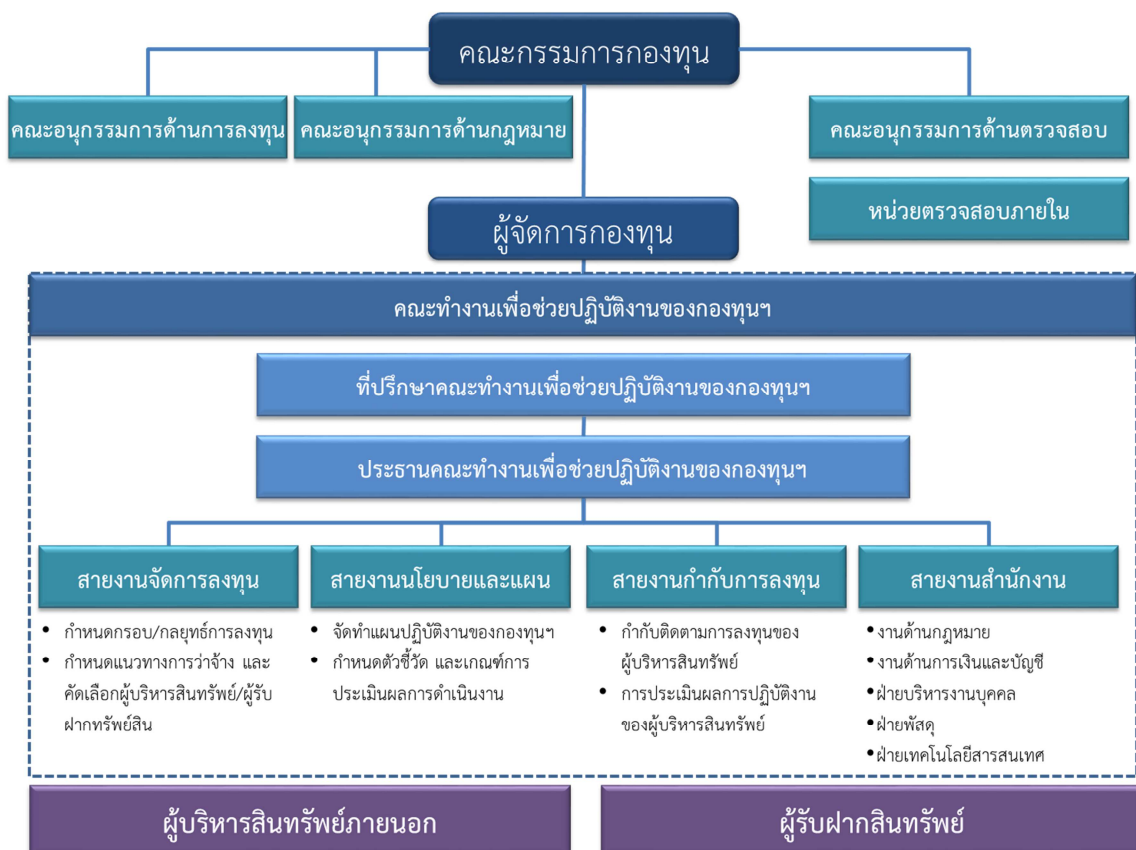
และกำหนดให้มีที่ปรึกษาคณะทำงานฯ โดยเป็นที่ปรึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคณะทำงานฯ นอกจากนี้ กปพ. ได้ว่าจ้างผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอกเพื่อบริหารจัดการการลงทุนตามกรอบการลงทุนที่กำหนด

2.5 โครงสร้างองค์กร

ภาพที่ 1 โครงสร้าง กปพ. ตามข้อบังคับคณะกรรมการกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาลาดตราสารหนี้ในประเทศ ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน พ.ศ. 2553



ภาพที่ 2 โครงสร้างที่ กปพ. ใช้ดำเนินการในปัจจุบัน (ปรับปรุง ณ ปีงบประมาณ 2561)



2.6 อัตรากำลัง

ปัจจุบัน กปพ. ดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนฯ โดยมีบุคลากรจำนวน 9 คน โดยมีการมอบหมายงาน ดังนี้

| คณะกรรมการเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนฯ | | | |
|--|--|---|---|
| สายงานจัดการลงทุน | สายงานนโยบายและแผน | สายงานกำกับการลงทุน | สายงานสำนักงาน |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาตลาดตราสารหนี้ 2. ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 3. นางสาววันทนี โพธิ์งาม | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2. นางสาวมณฑาทิพย์ ชุมทอง 3. นายวรวุฒิ แซ่ลิ้ม 4. นางสาววันทนี โพธิ์งาม | <ul style="list-style-type: none"> • งานด้านกฎหมาย <ol style="list-style-type: none"> 1.นางสาวอัจฉรา อาธารมาศ 2.นางสาวมณฑาทิพย์ ชุมทอง • งานด้านการเงินและบัญชี และพัสดุ <ol style="list-style-type: none"> นายวรวุฒิ แซ่ลิ้ม • ฝ่ายบริหารงานบุคคล <ol style="list-style-type: none"> นางสมหญิง พรนาถศิริฤ • ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ <ol style="list-style-type: none"> นายนครินทร์ พร้อมพัฒน์ |

บทที่ 3

กรอบแนวคิดและสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ก.พ. ดำเนินการตามกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ 5 มิติ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผลตัวอย่างต่อเนื่องและเพื่อปรับบทบาทงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) หรือสนับสนุนความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

- มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis)

- มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขัน

- มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ รวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ฯลฯ มีความถูกต้องและทันเวลา

- มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เพียงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง

- สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า

- มีการนำระบบเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

- การศึกษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของหน่วยงาน

- ความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน

- การมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

- มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

- ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารงาน และให้บริการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

- มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย

- มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของหน่วยงานกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

3.2 การประเมินสถานภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

รายงานผลการดำเนินงาน กปพ. ประจำปีบัญชี 2560 (จัดทำโดยกรมบัญชีกลาง) ประกอบด้วย การประเมิน 4 ด้าน มีตัวชี้วัดหลัก 11 ตัวชี้วัด ดังนี้

| ด้าน | ตัวชี้วัด | น้ำหนัก | คะแนนที่ได้ |
|--|---|---------|-------------|
| การเงิน | 1. ร้อยละของอัตราผลตอบแทนจากการบริหารจัดการเงินลงทุนกองทุนฯ | 20 | 5.0000 |
| การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 2. การสำรวจและดำเนินการตามข้อคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 10 | 5.0000 |
| การปฏิบัติการ | 3. ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมที่เกิดขึ้นจริง | 5 | 5.0000 |
| | 4. การรายงานการรับจ่ายและการใช้จ่ายเงินรายได้ที่ไม่ต้องนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน | | 5.0000 |
| | 5. ระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลการบริหารเงินลงทุนของผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอก | 15 | 5.0000 |
| | 6. ระดับความสำเร็จของการส่งคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนตามจำนวนและกำหนดเวลา | 20 | 5.0000 |
| การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน | 7. บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน | 6 | 4.5400 |
| | 8. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | 6 | 4.5500 |
| | 9. การตรวจสอบภายใน | 6 | 4.3000 |
| | 10. การบริหารจัดการสารสนเทศ | 6 | 2.4500 |
| | 11. การบริหารทรัพยากรบุคคล | 6 | 4.1750 |
| คะแนนรวม | | | 4.7009 |

ในปีงบประมาณ 2560 กรมบัญชีกลางได้แจ้งผลการประเมินการดำเนินงานของ กปพ. มีคะแนนผลการประเมิน ที่ระดับ 4.7009 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับดี-ดีมาก (4.0000 ขึ้นไป) เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบการประเมินของกรมบัญชีกลางจะเห็นได้ว่า การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2559 ตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. มีคะแนนการประเมินเพียง 1.3500 คะแนน และในปีงบประมาณ 2560 กปพ. ได้ดำเนินการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้มีผลการประเมินที่ 4.1750 คะแนน

อย่างไรก็ตาม ยังมี Gap สำหรับการพัฒนาตามผลการประเมินของกรมบัญชีกลางซึ่งได้แสดงให้เห็นข้อควรปรับปรุง ดังนี้

- 1) ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลครบถ้วน แต่ยังไม่มีการนำผลการประเมินรายบุคคลไปประกอบการพัฒนาบุคลากรหรือประกอบการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน
- 2) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ ประจำปีครบถ้วน แต่ไม่มีโครงการใดที่มีผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลขาดคุณภาพในองค์ประกอบ ดังนี้

- ไม่พบว่ามีการวิเคราะห์สภาวะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกทุนหมุนเวียนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

- ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่ายุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงและสามารถสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์หลักของทุนหมุนเวียนบรรลุผลได้อย่างไร

ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวจะได้นำไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ต่อไป

3.3 การวิเคราะห์สภาวะปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. SWOT (Analysis)

กปพ. ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้แนวคิด SWOT Analysis เพื่อประเมินสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งความคาดหวังของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรสรุปได้ ดังนี้

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|---|--|
| 1) กปพ. มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่ชัดเจน 2) เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก และโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแนวราบทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆ มีความคล่องตัว ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการประสานงาน 3) บุคลากรเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว | 1) บุคลากรมีจำนวนไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของ กปพ. และไม่สะท้อนทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน 3) บุคลากรที่มีอย่างจำกัดทำให้ขาดการถ่ายทอดความรู้และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 4) การสรรหาบุคลากรในตำแหน่งหลัก ที่ยังมีข้อจำกัดในด้านอัตราค่าตอบแทน ซึ่งไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ 5) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร |
| โอกาส (Opportunities) | อุปสรรค (Threats) |
| 1) มีหน่วยงานที่เป็นเครือข่าย ซึ่งมีความรู้ความสามารถ และสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ได้ (Knowledge Sharing & Transfer) 2) ต้นทุนการบริหารจัดการลงทุนที่ต่ำ และการได้รับผลตอบแทนการลงทุนที่ดี | 1) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของกองทุนที่ไม่เอื้ออำนวยให้ กปพ. ขับเคลื่อนอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ 2) สภาพเศรษฐกิจ และภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว |

3.4 การวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวโน้มทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต¹ มีประเด็นสำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องเริ่มตระหนักเพื่อเตรียมพร้อมรับผลกระทบดังกล่าว ดังนี้

1) **การพัฒนาการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy)** การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลเกิดขึ้นเร็วมาก สิ่งที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง คือรูปแบบการทำงาน ซึ่งบางส่วนต้องปรับหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ เนื่องจากการนำระบบดิจิทัลหรือระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มาทำงานแทน รวมทั้งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ในขณะเดียวกัน องค์กรเกือบทุกแห่งเริ่มขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะด้านดิจิทัล ทิศทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จึงต้องให้ความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนาการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อให้พนักงานมีทักษะพื้นฐานในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการพัฒนาการรู้ดิจิทัลจะครอบคลุมใน 4 มิติ ได้แก่

- การใช้ (Use) วัดจากความคล่องแคล่วทางเทคนิคพื้นฐานที่จำเป็นในการใช้งานคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

- การเข้าใจ (Understand) ในบริบทของสารสนเทศดิจิทัล เพื่อการค้นหา ประเมิน ติดต่อสื่อสารประสานงานร่วมมือ และแก้ไขปัญหา

- การสร้าง (Create) ซึ่งครอบคลุมทั้งเนื้อหา (Content) และช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลที่หลากหลาย

- การเข้าถึง (Access) ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ รวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Cloud Computing เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) **การบริหารคนรุ่นดิจิทัล (Digital Generation)** เทคโนโลยีดิจิทัลได้สร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านวัฒนธรรมและพฤติกรรมของมนุษย์ คนที่มีอายุเกิน 30 ปีจะคุ้นเคยกับการรับข้อมูลข่าวสารและเรียนรู้ในลักษณะเรียงลำดับ และใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจ ทำให้มีการคิดไตร่ตรองและวางเป้าหมายชัดเจน ขณะที่คนรุ่นใหม่ที่เกิดมาพร้อมความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เรียกว่าคนรุ่นดิจิทัล (Digital Native) จะเข้าถึงข้อมูลแบบสุ่ม เรียนรู้จากระบบอินเทอร์เน็ต จึงขาดเป้าหมายและฐานความคิดในการไตร่ตรอง คนรุ่นดิจิทัลจึงมักเปื่อง่ายและไม่ชอบการเรียนรู้แบบห้องเรียนตามหลักสูตรที่กำหนด แต่ต้องการเรียนรู้ตามความสนใจและความสามารถของตนเอง ลักษณะเฉพาะของคนรุ่นดิจิทัล คือ มีทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารได้พร้อมๆ กันจากหลายแหล่ง ให้ความสำคัญกับรูป เสียง วิดีทัศน์ เกมส์ และสื่อสังคมออนไลน์มากกว่าตัวหนังสือ สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ (Hyperlink) ได้ในหลายมิติ มีปฏิสัมพันธ์แบบทันที และสร้างเนื้อหาได้เอง การเรียนรู้จึงเป็นไปอย่างรวดเร็ว และสนุกเพราะตรงกับสิ่งที่ตนเองสนใจ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องปรับให้สอดคล้องกับลักษณะของคนรุ่นดิจิทัลซึ่งกำลังเริ่มเข้าสู่ระบบการจ้างงาน เช่น นำสื่อ Social Networking Instant-Massing (IM) และ Video-Streaming มาปรับใช้เพื่อการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และแบ่งปันความคิด สามารถทำได้ง่าย ในทุกเวลา ดังนั้น จากที่องค์กรเคยเน้น

¹ “ทิศทางการบริหารงาน HR ปี 2561 (HR Trend 2018)” โดย ดร.ณัฐฉา พิณศิริ คอสมัน. Cover Story วารสาร HR Society magazine ปีที่ 16 ฉบับที่ 181 เดือนมกราคม 2561

สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ต้องปรับเปลี่ยนสู่การทำงานแบบ Work + Leisure หรือ “Weisure” ให้สอดคล้องกับพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็นคนรุ่นดิจิทัลที่มีพฤติกรรม ความคาดหวัง และการดำเนินชีวิตแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อนหน้าอย่างเห็นได้ชัด เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์กร

3) **ข้อบังคับการทำงานในยุคดิจิทัล** ในยุคดิจิทัลสถานที่ทำงานมีแนวโน้มใช้จำนวนพนักงานน้อยลง เนื่องจากการใช้ระบบอัตโนมัติในงานประจำและงานวิเคราะห์เพิ่มขึ้น ทุกคนสามารถทำงานในเวลาใดก็ได้ จากสถานที่ใดก็ได้ ผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารแบบไร้สาย การทำงานมีรูปแบบของทีมเสมือน (Virtual Team) มากขึ้น เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงสร้างผลกระทบในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสถานที่ทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานและระเบียบการปฏิบัติงานแม้จะยังคงมีความจำเป็น แต่ก็มีหลายประเด็นที่ต้องใช้มุมมองใหม่ ซึ่งอาจนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป อีกทั้งประเทศไทยกำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ ประชากรอายุเกิน 60 ปีมีมากกว่า 10% ปัญหาด้านโครงสร้างประชากรทั้งการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการเข้าสู่สังคมวัยชราอย่างรวดเร็วทำให้การขยายเวลาเกษียณอายุสำหรับพนักงานบางคนบางกลุ่มกลายเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องพิจารณากันอย่างจริงจัง ว่าควรจะต้องปรับให้ยืดหยุ่นขึ้นหรือไม่

4) **การสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มความผูกพัน (Employee Experience)**
 เนื่องจากคนรุ่นใหม่จะมองหาสถานที่ทำงานที่ปฏิบัติกับตนเองเช่นเดียวกับลูกค้า องค์กรสมัยใหม่จึงเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันผ่านการสร้างประสบการณ์ให้พนักงาน (Employee Experience) ที่ผ่านมาเวลาพนักงานได้รับการปฏิบัติตามความคาดหวัง จะรู้สึกพอใจ (Satisfaction) แต่ก็ได้ไม่ใส่ใจกับสิ่งนั้น เช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี การพัฒนาฝึกอบรม และการใช้สวัสดิการรักษายาบาล แต่ในทางตรงข้าม พนักงานจะจดจำและรับรู้ได้เป็นอย่างดี เมื่อประสบกับ Delightful Experience หรือประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร การจัดการข้อมูลเชิงลึกเป็นรายบุคคล และการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุน องค์กรสมัยใหม่จะผสมผสานปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดทุกครั้งที่มาทำงาน เช่น สถานที่ทำงานใหม่ของบริษัท อเมซอน ในเมืองซีแอตเทิล สหรัฐอเมริกา จัดเป็นสวนป่า ขนาดใหญ่ 3 โดมทำหน้าที่เป็นเรือนกระจกสำหรับพันธุ์พืชที่รวบรวมมาจากทั่วโลก ผู้บริหารของ Amazon กล่าวว่าต้องการให้พนักงานเกิดความคิดใหม่ๆ จากสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่แบบเดิมๆ ประสบการณ์ที่ดีที่พนักงานได้รับ (Employee Experience) นอกจากจะสร้างความผูกพันต่อองค์กรแล้วยังทำให้พนักงานเต็มใจที่จะเคียงกายภาพที่มีอยู่เพื่อสร้างคุณภาพและคุณค่าของงาน ส่งต่อไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ สู่แบรนด์ จนเกิดเป็นประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) ที่มีต่อแบรนด์และองค์กรเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้เข้าใจ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับพื้นฐานได้ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานเพื่อสร้างความผูกพันและดึงคนเก่ง คนรุ่นดิจิทัลให้เข้ามาในองค์กร

กปพ. ได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคล และแนวโน้มทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตมากำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. โดยในอนาคตจะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในเรื่องดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งกำหนดรูปแบบการทำงาน และการฝึกอบรมพัฒนาในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในช่วงกลางวัน (Lunch Talk) เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากร กปพ. ซึ่งอยู่ในรูปแบบคณะทำงาน

บทที่ 4

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กพพ. ประจำปีงบประมาณ 2562-2564

4.1 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

สร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อบริหารจัดการงานของ กพพ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ

สรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้ กพพ. บรรลุภารกิจตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

เป้าประสงค์

1. กองทุนมีทิศทางในการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม และเป็นระบบเพื่อผลักดันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกองทุน
2. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. บุคลากรของกองทุนมีความรู้ ทักษะ และศักยภาพสอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจของกองทุน
4. กองทุนมีการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
5. บุคลากรมีความผูกพันและมีการทำงานเป็นทีม

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. วางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจขององค์กร
2. พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทุน
4. เสริมสร้างการมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของกองทุน
5. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ของ กปพ.



4.3 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564

| มิติ | ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ | ตัวชี้วัด (KPIs) | ระดับเป้าหมาย | | | | | ระยะเวลาดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|--|---|---|---|--|---|---|-------------------|----|----|--------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 62 | 63 | 64 | |
| มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 20) | วางแผนและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจในอนาคตองค์กร | มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจในอนาคตองค์กร | ระดับความสำเร็จของการจัดทำรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมของ กปพ. | ทบทวนความจำเป็นของภารกิจในปัจจุบันให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กปพ. และมาตรฐานการประเมินกองทุนหมุนเวียน | ประชุมหารือรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปความต้องการอัตรากำลังของ กปพ. | วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน | กำหนดและนำเสนอกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้ผู้จัดการกองทุนพิจารณา | เสนอรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้คณะกรรมการ กปพ. เห็นชอบ | | | | |
| มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20) | พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการทำงานเพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการประเมินผลการทำงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ | ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่มีการจัดทำข้อตกลงการประเมินการปฏิบัติงานระดับบุคคล | ร้อยละ 60 | ร้อยละ 70 | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 90 | ร้อยละ 100 | | | | |
| | | | ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ | ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ | วิเคราะห์และประเมินสภาพ | กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ | จัดทำรายละเอียดและแผน | นำเสนอคณะทำงานฯ และผู้จัดการ | | | | |

| มิติ | ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ | ตัวชี้วัด (KPIs) | ระดับเป้าหมาย | | | | | ระยะเวลาดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|---|--|---|-----------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-------------------|----|----|--------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 62 | 63 | 64 | |
| | | | บริหารทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการประจำปี | บริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard | ด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล | และตัวชี้วัดการดำเนินงาน | ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปป. | กองทุนฯ ให้ความเห็นชอบแผน | | | | |
| มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20) | พัฒนาบุคลากรให้ มีองค์ความรู้ ทักษะ และ ศักยภาพที่ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของ กองทุน | บุคลากรได้รับการ พัฒนาความรู้และ เพิ่มทักษะให้ สามารถ ปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุเป้าหมาย องค์ค์ได้ | ร้อยละการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปป. | ร้อยละ 60 | ร้อยละ 70 | ร้อยละ 80 | ร้อยละ 90 | ร้อยละ 100 | | | | |
| | | | ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปป. | ร้อยละ 60 | ร้อยละ 65 | ร้อยละ 70 | ร้อยละ 75 | ร้อยละ 80 | | | | |
| มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20) | เสริมสร้างการมี ธรรมภิบาลใน การปฏิบัติงาน ของกองทุน | การส่งเสริมให้การ บริหารทรัพยากร บุคคลมีความ โปร่งใส พร้อมให้มี การตรวจสอบ | ร้อยละของบุคลากร ที่เข้าร่วมโครงการ เกี่ยวกับการสร้าง ความโปร่งใส คุณธรรม และ ความพร้อมรับผิด | ร้อยละ 50 | ร้อยละ 55 | ร้อยละ 60 | ร้อยละ 65 | ร้อยละ 70 | | | | |

| มิติ | ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ | ตัวชี้วัด (KPIs) | ระดับเป้าหมาย | | | | | ระยะเวลาดำเนินการ | | | ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|---|--|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|----|----|--------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 62 | 63 | 64 | |
| มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ร้อยละ 20) | สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม | จัดให้มีกิจกรรมการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม | ร้อยละความพึงพอใจของกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรทุกระดับ | ร้อยละ 60 | ร้อยละ 65 | ร้อยละ 70 | ร้อยละ 75 | ร้อยละ 80 | | | | |

4.4 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2562

| แผนงาน/โครงการ | กลุ่มเป้าหมาย | งบประมาณ | ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2562 | | | | | | | | | | | หมายเหตุ | | |
|---|---|-----------------|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|----------|------|---|
| | | | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | | ก.ย. | |
| 1. การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคล | คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ | งบดำเนินงานปกติ | ■ | | | | | | ■ | ■ | | | | | | ประกอบการประเมินผล การปฏิบัติงาน รอบ 6 และ 12 เดือน |
| 2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563 | คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ | งบดำเนินงานปกติ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| 3. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2562 | คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ | งบดำเนินงานปกติ | | | | | | | ■ | | | | | | ■ | ติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 6 และ 12 เดือน |
| โครงการตามแผนพัฒนาบุคลากร | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กปพ. และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม | คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ/บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน | 100,000 บาท | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้/สัมมนา |
| 5. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ กปพ. | คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ/บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน | 200,000 บาท | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | อ. รัฐ ธนาธิเรก |

