



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและ
พัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ
(พ.ศ. 2561-2563)

สารบัญ

บทที่ บทนำ 1	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	5
3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	6
2.4 การบริหารงาน	7
2.5 โครงสร้างองค์กร	8
2.6 อัตรากำลัง	9
บทที่ กรอบแนวคิดและสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3	10
3.1 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.	10
3.2 การประเมินสถานภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล	11
3.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	12
บทที่ 4 แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 256-12563	13
4.1 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์	13
4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ของ กปพ.	14
4.3 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2561	15
4.4 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2561	18

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 รวมทั้งการแสวงหาความรู้ร่วมกับหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายเพื่อให้การทำงานของ 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. ประเมินสภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Gap Analysis)
4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ.

บทที่ 2

กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและ พัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของ กปพ.

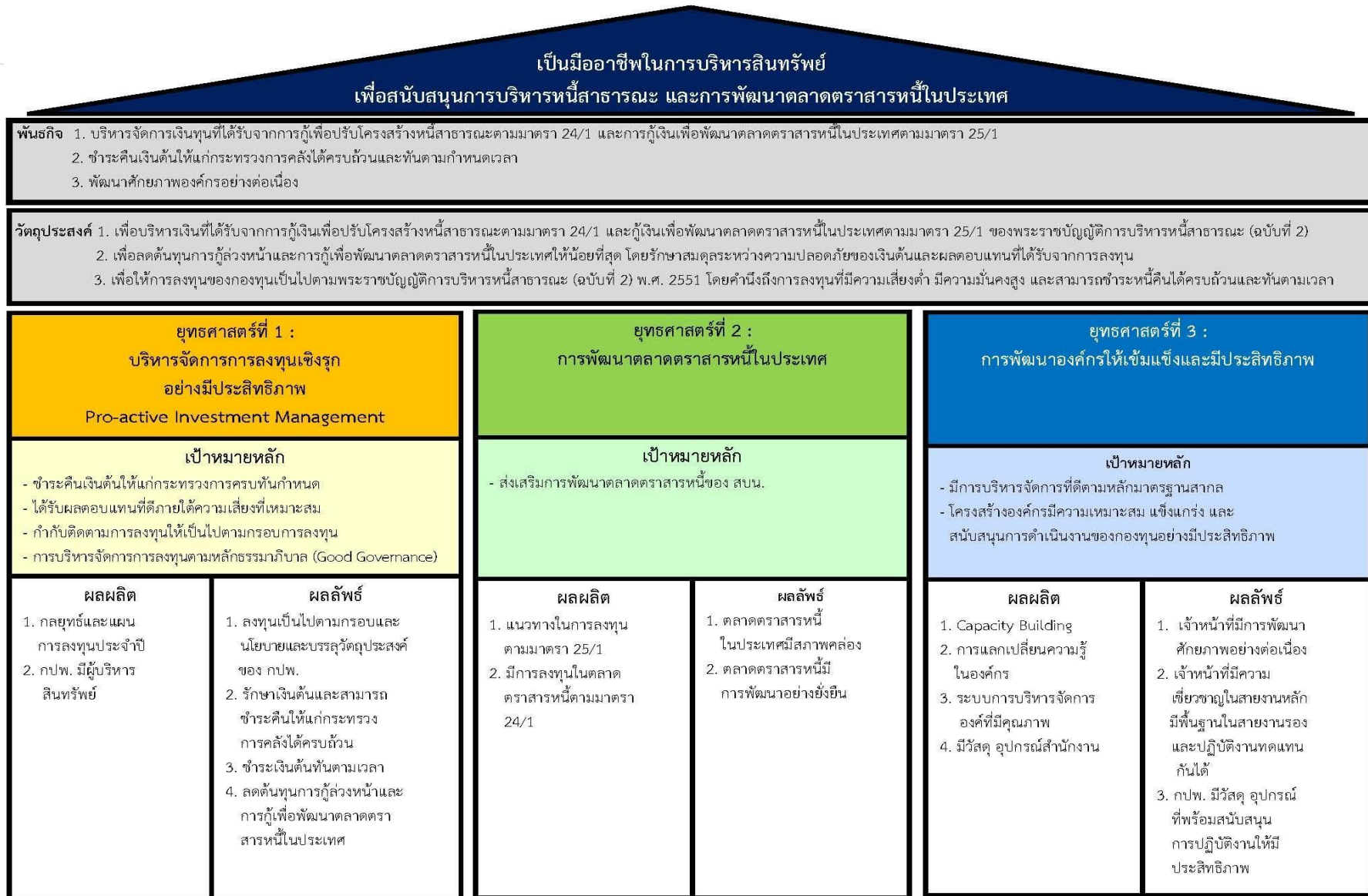
ด้วยกระทรวงการคลังเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เป็นหนึ่งในสามเสาหลักของการระดมทุนนอกเหนือจากตลาดหุ้น และตลาดเงิน จึงมีการจัดทำแผนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ไทย โดยการกำหนดให้มีการออกพันธบัตรเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเพื่อใช้ในการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ โดยพันธบัตรที่ใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงจะต้องมีสภาพคล่องในตลาดรองเพียงพอ ให้สามารถซื้อขายได้ง่าย เพื่อให้ราคาของตราสารสะท้อนถึงอุปสงค์และอุปทานในตลาดได้ใกล้เคียงความเป็นจริง รวมทั้งเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนและผู้ระดมทุนที่จะมีอุปทานพันธบัตรรัฐบาลในตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตลาดตราสารหนี้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กระทรวงการคลังจึงมีความต้องการที่จะออกพันธบัตรเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงให้มีวงเงินต่อรุ่นขนาดใหญ่ และประกอบกับความต้องการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการชำระหนี้ของภาครัฐในวงเงินจำนวนมากที่ครบกำหนดในคราวเดียวกันไม่ให้มีการกระจุกตัว 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 โดยรักษาสสมดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้นและผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน
3. เพื่อให้การลงทุนของกองทุนเป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 โดยคำนึงถึงการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ มีความมั่นคงสูง และสามารถชำระหนี้คืนได้ครบถ้วนและทันตามกำหนดเวลา

2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์



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

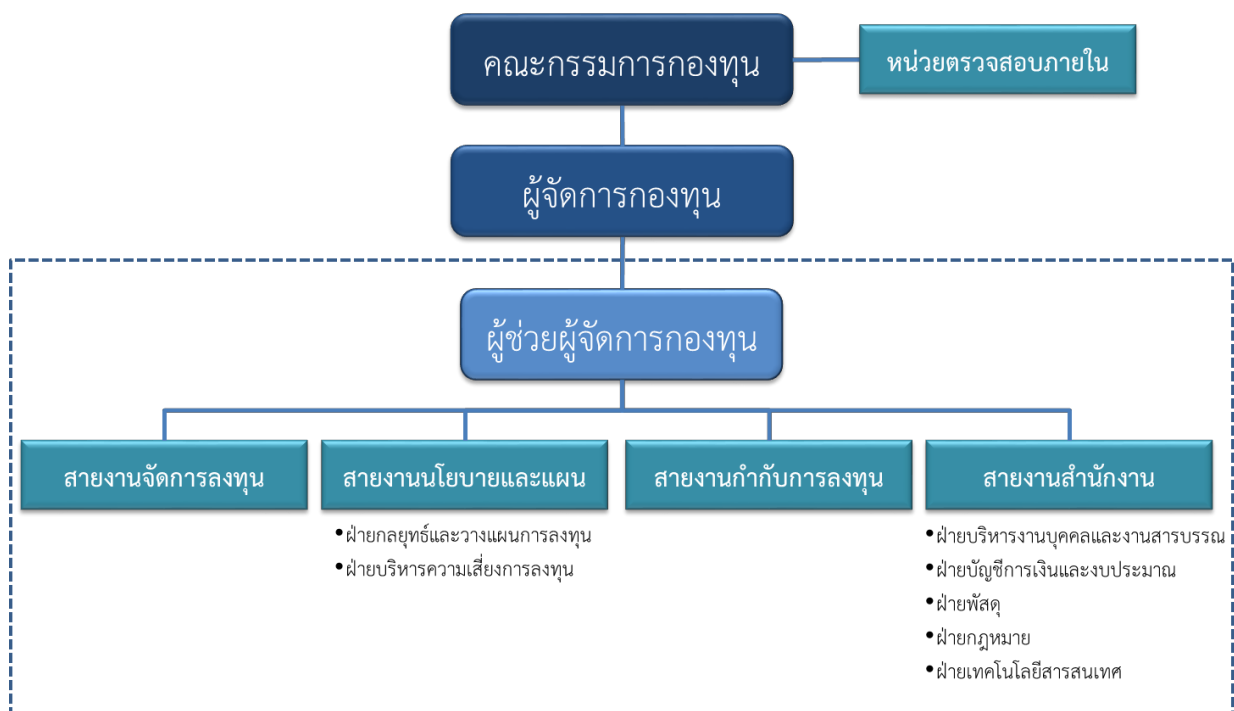
1. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้	ประธานคณะกรรมการ
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาตลาดตราสารหนี้	คณะกรรมการ
3. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาตลาดตราสารหนี้รัฐบาล	คณะกรรมการ
4. นางสาวหญิง พรนาถศิริธู	คณะกรรมการ
5. นางสาวอัจฉรา อาธารมาศ	คณะกรรมการ
6. นางสาวมณฑาทิพย์ ชุมทอง	คณะกรรมการ
7. นายวรวิทย์ แซ่ลิ้ม	คณะกรรมการ
8. ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	คณะกรรมการและ เลขานุการ
9. นางสาววันทนี โปธิ์งาม	คณะกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ

และกำหนดให้มีที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ โดยเป็นที่ปรึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ

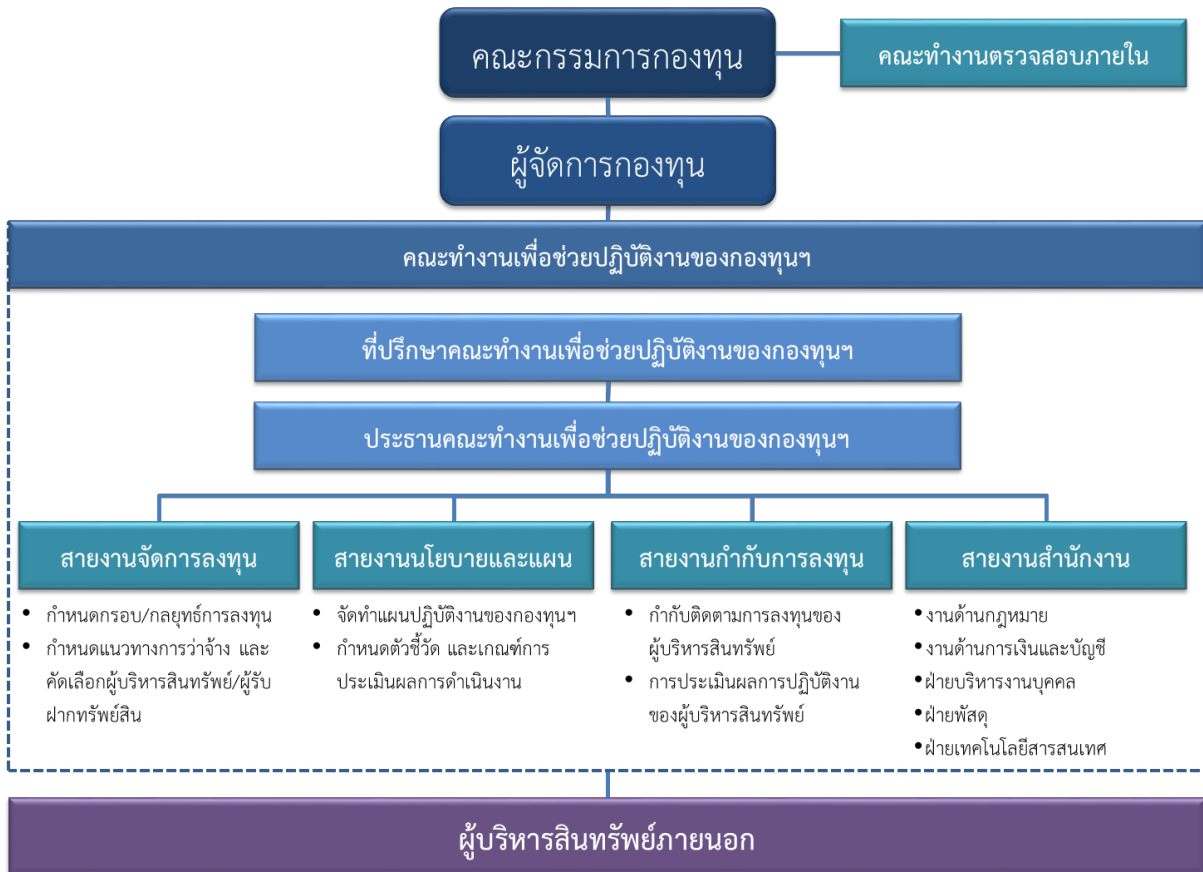
นอกจากนี้ กปพ. ได้ว่าจ้างผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอกเพื่อบริหารจัดการการลงทุนตามกรอบการลงทุนที่กำหนด

2.5 โครงสร้างองค์กร

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

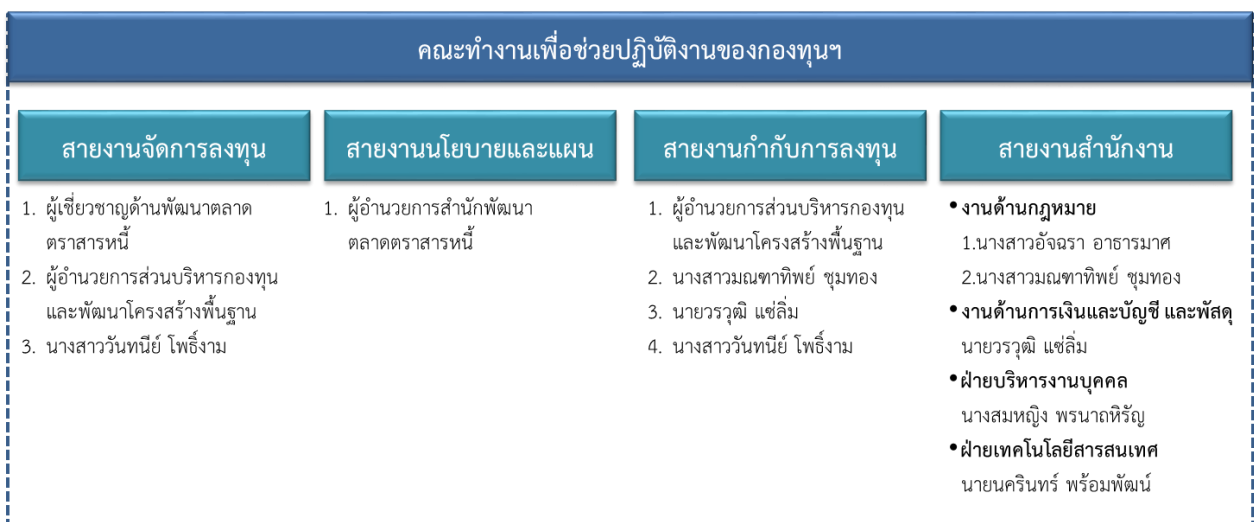


ภาพที่ 2 โครงสร้างที่ กปพ. ใช้ดำเนินการในปัจจุบัน (ตามมติคณะกรรมการกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ ครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2559)



2.6 อัตรากำลัง

ปัจจุบัน กปพ. ดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนฯ โดยมีบุคลากรจำนวน 9 คน โดยมีการมอบหมายงาน ดังนี้



บทที่ 3

กรอบแนวคิดและสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ก.พ. ดำเนินการตามกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ 5 มิติ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเพื่อปรับบทบาทงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (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
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเหมาะสม ภายใต้งบประมาณของส่วนราชการ มีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า
- มีการนำระบบเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

- การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของหน่วยงาน

- ความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแข่งขันแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน
- การมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า 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 2559 (จัดทำโดยกรมบัญชีกลาง) ประกอบด้วย การประเมิน 4 ด้าน มีตัวชี้วัดหลัก 12 ตัวชี้วัด ดังนี้

ด้าน	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	คะแนนที่ได้
การเงิน	1. ร้อยละของอัตราผลตอบแทนจากการบริหารจัดการ	20	5.0000
การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2. การสำรวจและดำเนินการตามข้อคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	4.0000
การปฏิบัติการ	3. ร้อยละการเบิกจ่ายภาพรวมที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนการเบิกจ่ายภาพรวม ประจำปีงบประมาณ 2559	5	5.0000
	4. การจัดส่งรายงานการรับจ่ายและการใช้จ่ายเงินฯ ให้กรมบัญชีกลาง		3.4000
	5. ระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลการบริหารเงินลงทุนของผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอก	15	5.0000
	6. ระดับความสำเร็จของการคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอก	20	5.0000
การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน	7. บทบาทคณะกรรมการทุนหมุนเวียน	5	3.4596
	8. การบริหารความเสี่ยง	5	3.1000
	9. การควบคุมภายใน	5	5.0000
	10. การตรวจสอบภายใน	5	4.5000
	11. การบริหารจัดการสารสนเทศ	5	3.8500
	12. การบริหารทรัพยากรบุคคล	5	1.3500

ในปีงบประมาณ 2559 กรมบัญชีกลางได้แจ้งผลการประเมินการดำเนินงานของ กปพ. มีคะแนนผลการประเมิน ที่ระดับ 4.4390 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับดี-ดีมาก (4.0000 ขึ้นไป)

อย่างไรก็ตาม เมื่อนำปัจจัยสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีตตามกรอบการประเมินของกรมบัญชีกลางมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเห็นได้ว่า การดำเนินการด้านการบริหารพัฒนาทุนมนุษย์ในตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. มีคะแนนการประเมินเพียง 1.3500 คะแนน ซึ่งต่ำกว่าค่ามาตรฐานที่วางไว้ โดยจากผลการประเมินของกรมบัญชีกลางได้แสดงให้เห็นข้อควรปรับปรุงในด้านต่างๆ ดังนี้

- ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่ครบถ้วน โดยยังขาดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
- การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่เป็นระบบ

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะได้นำไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ต่อไป

3.3 การวิเคราะห์ 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	1) บุคลากรมีจำนวนไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน 2) การขาดองค์ความรู้ในเชิงลึกด้านการบริหารจัดการ การลงทุน 3) ยังขาดการวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ 4) บุคลากรที่มีอย่างจำกัดทำให้ขาดการถ่ายทอดความรู้ และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 5) การสรรหาบุคลากรในตำแหน่งหลัก ที่ยังมีข้อจำกัดในด้านอัตราค่าตอบแทน ซึ่งไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1) มีหน่วยงานที่เป็นเครือข่าย ซึ่งมีความรู้ความสามารถ และสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ได้ (Knowledge Sharing & Transfer) 2) ต้นทุนการบริหารจัดการลงทุนที่ต่ำ และการได้รับผลตอบแทนการลงทุนที่ดี	1) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของกองทุนที่ไม่เอื้ออำนวยให้ กปพ. ขับเคลื่อนอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ 2) สภาพเศรษฐกิจ และภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

บทที่ 4

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2561-2563

4.1 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

สร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อบริหารจัดการงานของ กปพ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ

สรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้ กปพ. บรรลุภารกิจตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

เป้าประสงค์

9. กองทุนมีทิศทางในการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม และเป็นระบบเพื่อผลักดันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกองทุน

10. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

11. บุคลากรของกองทุนมีความรู้ ทักษะ และศักยภาพสอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจของกองทุน

12. กองทุนมีการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

13. บุคลากรมีความผูกพันและมีการทำงานเป็นทีม

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. วางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจขององค์กร

2. พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทุน

4. เสริมสร้างการมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของกองทุน

5. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ของ กพพ.



4.3 แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	61	62	63	
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 20)	วางแผนและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจในอนาคตองค์กร	มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจในอนาคตองค์กร	ระดับความสำเร็จของการจัดทำกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมของ กปพ.	ทบทวนความจำเป็นของภารกิจในปัจจุบันให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กปพ. และมาตรฐานการประเมินกองทุนหมุนเวียน	ประชุมหารือรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปความต้องการอัตรากำลังของ กปพ.	วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน	กำหนดและนำเสนอกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้ผู้จัดการกองทุนพิจารณา	เสนอรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้คณะกรรมการ กปพ. เห็นชอบ				
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20)	พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการทำงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการประเมินผลการทำงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่มีการจัดทำข้อตกลงการประเมินการปฏิบัติงานระดับบุคคล	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100				
			ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการประจำปี	ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard	วิเคราะห์และประเมินสถานภาพด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และตัวชี้วัดการดำเนินงาน	จัดทำรายละเอียดและแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ.	นำเสนอคณะทำงานฯ และผู้จัดการกองทุนฯ ให้ความเห็นชอบแผน				

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	61	62	63	
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20)	พัฒนาบุคลากรให้ มีองค์ความรู้ ทักษะ และ ศักยภาพที่ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของ กองทุน	บุคลากรได้รับการ พัฒนาความรู้และ เพิ่มทักษะให้ สามารถ ปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุเป้าหมาย องค์กรได้	ร้อยละการดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติการ ด้านการบริหารและ พัฒนาทรัพยากร บุคคลของ กปพ.	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	██████████			
			ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อการ ดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการ ด้านการบริหารและ พัฒนาทรัพยากร บุคคลของ กปพ.	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	██████████			
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้าน การบริหาร ทรัพยากร บุคคล (ร้อยละ 20)	เสริมสร้างการมี ธรรมภิบาลใน การปฏิบัติงาน ของกองทุน	การส่งเสริมให้การ บริหารทรัพยากร บุคคลมีความ โปร่งใส พร้อมให้มี การตรวจสอบ	การจัดให้มีช่องทาง ในการร้องเรียน เกี่ยวกับความไม่ โปร่งใสในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ไม่มี	-	มี 1 ช่องทาง	-	มี 2 ช่องทาง	████			
			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	61	62	63	
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิต และความ สมดุลระหว่าง ชีวิตกับการ ทำงาน (ร้อยละ 20)	สร้างสภาพแวดล้อม ที่ดีในการ ปฏิบัติงาน เสริมสร้าง บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีม	จัดให้มีกิจกรรม การสร้าง บรรยากาศของ การทำงานเป็นทีม	ร้อยละความพึงพอใจ ของกิจกรรมการสร้าง ความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรใน องค์กรทุกระดับ	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80				

4.4 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2561

แผนงาน/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2561											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. การทบทวนกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของ กปพ.	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ	งบดำเนินงานปกติ														
2. การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคล	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ	งบดำเนินงานปกติ														ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบ 6 และ 12 เดือน
3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2562	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ	งบดำเนินงานปกติ														
4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2561	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ	งบดำเนินงานปกติ														ติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 และ 12 เดือน
โครงการตามแผนพัฒนาบุคลากร																
5. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กปพ. และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ /บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	300,000 บาท														Public Training หรือการสัมมนา

