



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและ
พัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

พ.ศ. 2563-2565

(ฉบับทบทวน 30 พฤษภาคม 2563)

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 รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ดังนั้น การวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นระบบ และรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้บุคลากรของ กปพ. สามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของ 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. ประเมินสถานการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Gap Analysis)
4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ.

บทที่ 2

กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและ พัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของ กปพ.

ด้วยกระทรวงการคลังเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นเสาหลักทางการเงิน และเป็นทางเลือกในการระดมทุนนอกเหนือจากตลาดหุ้น และตลาดเงิน จึงได้จัดทำแผนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ไทย โดยการออกพันธบัตรเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง ซึ่งจะต้องมีสภาพคล่องในตลาดรองเพียงพอ ให้สามารถซื้อขายได้ง่าย เพื่อให้ราคาของตราสารสะท้อนถึงอุปสงค์และอุปทานในตลาดได้ใกล้เคียงความเป็นจริง รวมทั้งเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนและผู้ระดมทุนที่จะมีอุปทานพันธบัตรรัฐบาลในตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตลาดตราสารหนี้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กระทรวงการคลังจึงมีความต้องการออกพันธบัตรเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงให้มีวงเงินต่อรุ่นขนาดใหญ่ ประกอบกับความต้องการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการชำระหนี้ของภาครัฐที่มีหนี้ที่ครบกำหนดจำนวนมากไม่ให้เกิดภาระจุกตัว ซึ่งในปี พ.ศ. 2555 พันธบัตรออมทรัพย์ช่วยชาติ วงเงิน 206,023 ล้านบาท ครบกำหนดชำระหนี้และต้องมีการปรับโครงสร้างหนี้ในวันเดียว แต่ที่ผ่านมาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) จะสามารถระดมเงินจากตลาดเพื่อปรับโครงสร้างหนี้ได้ในวงเงินไม่เกิน 50,000 ล้านบาทภายในหนึ่งวัน ดังนั้น หากวงเงินการปรับโครงสร้างหนี้สูงกว่า 50,000 ล้านบาท จะมีโอกาสที่กระทรวงการคลังอาจปรับโครงสร้างหนี้ของรัฐบาลได้ไม่ครบจำนวน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการผิดนัดชำระหนี้ได้

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น จึงได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2548 เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถทยอยกู้เงินเป็นการล่วงหน้าได้ไม่เกินสิบสองเดือนก่อนวันที่หนี้ถึงกำหนดชำระ ในกรณีที่หนี้สาธารณะที่จะทำการปรับโครงสร้างมีจำนวนมากและกระทรวงการคลังเห็นว่าไม่สมควรกู้เงินดังกล่าวในคราวเดียวกัน นอกจากนี้ เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถกู้เงินเพื่อพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศได้โดยการออกตราสารหนี้ตามความจำเป็นในการสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงในตลาดตราสารหนี้ 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 เพื่อสนับสนุนการบริหารหนี้สาธารณะและพัฒนาลาดตราสารหนี้อย่างยั่งยืน”

- พันธกิจ:**
1. บริหารเงินกู้ให้ได้รับผลตอบแทนเพื่อลดภาระหนี้ของประเทศ โดยกำหนดแนวทางการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้ในหลากหลายมิติ เพื่อให้สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด
 2. กำกับติดตามการลงทุนอย่างใกล้ชิดให้เป็นไปตามตัวชี้วัด นโยบายและกรอบการลงทุน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
 3. สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ
 4. สนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ ให้เป็นเสาหลักทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ		ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการเติบโตของตลาดตราสารหนี้		ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กรเพื่อรองรับความท้าทายได้อย่างต่อเนื่อง	
เป้าหมายหลัก		เป้าหมายหลัก		เป้าหมายหลัก	
<ul style="list-style-type: none"> • ชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังครบถ้วนและทันตามกำหนด • สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อช่วยลดภาระหนี้ของประเทศ • สามารถรองรับความเสี่ยงจากการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจและสถานะตลาดตราสารหนี้ได้ในหลากหลายมิติ 		<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ • เป็นเครื่องมือสนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นเสาหลักทางการเงิน 		<ul style="list-style-type: none"> • องค์กรมีการบริหารจัดการที่ติดตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และมีโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองพันธกิจและสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุน • บุคลากรมีศักยภาพและความพร้อมสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร และการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร 	
ผลผลิต	ผลลัพธ์	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ผลผลิต	ผลลัพธ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายและกรอบการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงในหลากหลายมิติ 2. กลยุทธ์และแผนการลงทุนที่ให้ความชัดเจนถึงโอกาสและทิศทางที่เอื้อต่อการสร้างผลตอบแทนที่ไม่ต่ำกว่าตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง 3. มาตรการกำกับติดตามประเมินผลภายใต้สถานะความเสี่ยงที่ท้าทายเพื่อให้บริการจัดการการลงทุนเป็นไปตามข้อกำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด 2. สามารถลดภาระหนี้ของประเทศ 3. การลงทุนเป็นไปตามตัวชี้วัดนโยบายและกรอบการลงทุนและบรรลุตามพันธกิจของกองทุน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนการลงทุนที่สนับสนุนให้ตลาดตราสารหนี้ไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ 2. แผนการสร้างความรู้ถึงบทบาทความสำคัญของ กปท. และประชาสัมพันธ์องค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตลาดตราสารหนี้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นเครื่องมือหลักในการระดมทุนของรัฐบาลที่มีต้นทุนต่ำ 2. ผู้ร่วมตลาดเชื่อมั่นว่าประเทศไทยสามารถบริหารหนี้สาธารณะได้ดี และตลาดตราสารหนี้ในประเทศมีการพัฒนา นำเชื่อถือ และนำลงทุน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2. มีแผนพัฒนาบุคลากรแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร 3. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส 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 | กรรมการและ
เลขานุการ |

นอกจากนี้ ด้วยข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงาน กปพ. จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ ตามคำสั่ง กปพ. ที่ 2/2559 เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของ กปพ.

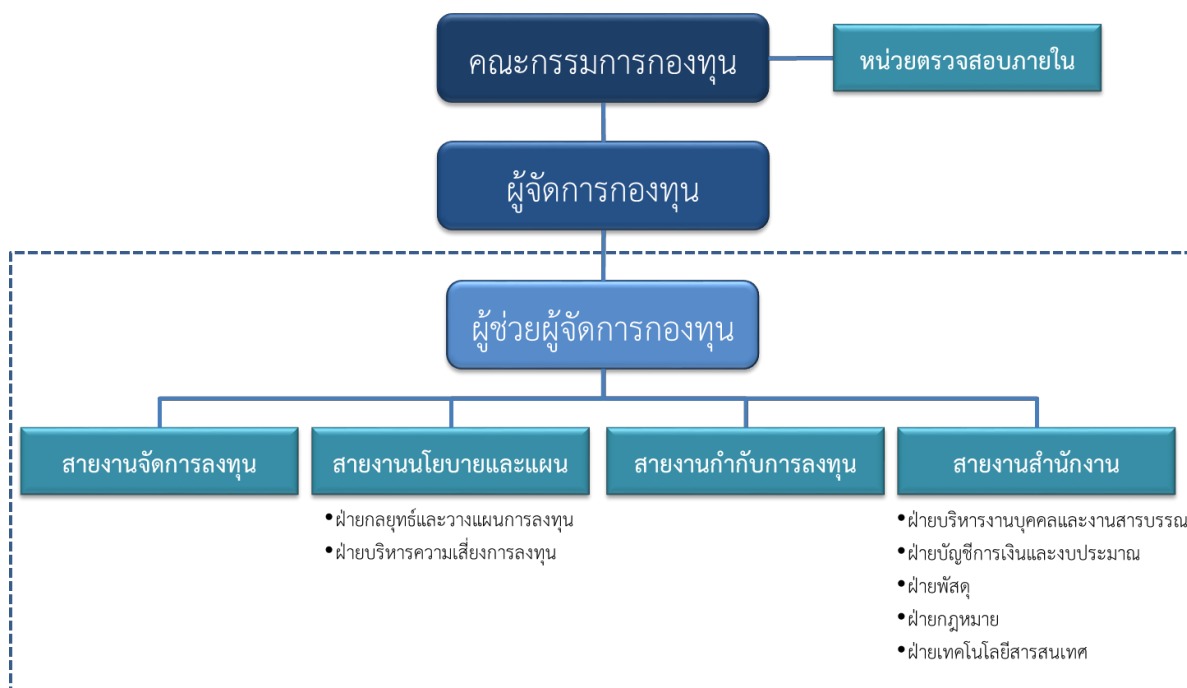
ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นไปตามโครงสร้างและภารกิจของกองทุน และ รายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการกองทุนเพื่อทราบหรือ พิจารณาสั่งการ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาตลาดตราสารหนี้ | คณะกรรมการ |
| 3. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาตลาดตราสารหนี้รัฐบาล | คณะกรรมการ |
| 4. นางสมหญิง พรนาถหิรัญ | คณะกรรมการ |
| 5. นางสาวอัจฉรา อาธารมาศ | คณะกรรมการ |
| 6. นางสาวมณฑาทิพย์ ชุมทอง | คณะกรรมการ |
| 7. นายวรวุฒิ แซ่ลิ้ม | คณะกรรมการ |
| 8. ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน | คณะกรรมการและ
เลขานุการ |
| 9. นายกิตติภูมิ อุ่นใจ | คณะกรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |

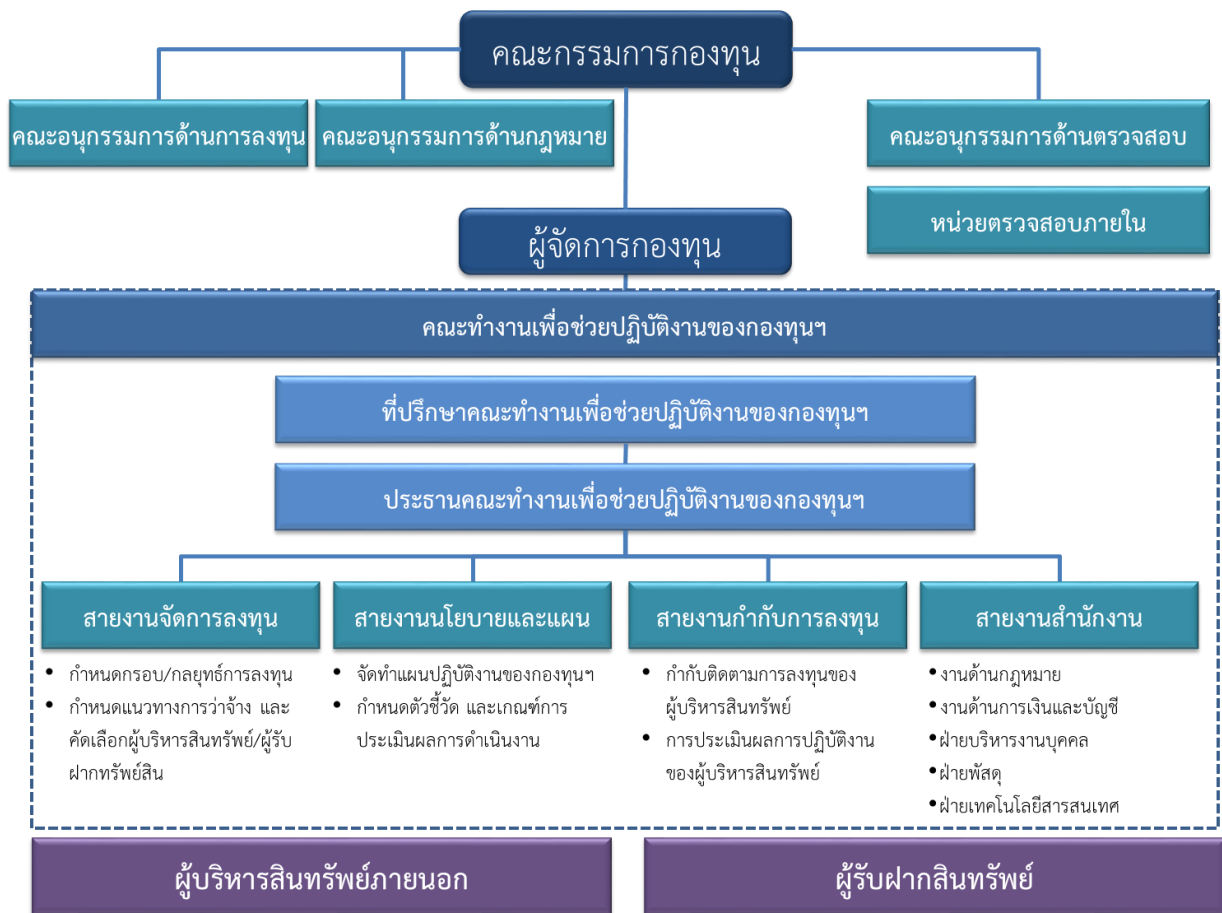
และกำหนดให้มีที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ โดยเป็นที่ปรึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ นอกจากนี้ กบพ. ได้ว่าจ้างผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอกเพื่อบริหารจัดการการลงทุนตามกรอบการลงทุนที่กำหนด

2.5 โครงสร้างองค์กร

ภาพที่ 1 โครงสร้าง กบพ. ตามข้อบังคับคณะกรรมการกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้าง หนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานและอำนาจหน้าที่ ของส่วนงาน พ.ศ. 2553



ภาพที่ 2 โครงสร้างที่ กปพ. ใช้ดำเนินการในปัจจุบัน



2.6 อัตรากำลัง

ปัจจุบัน กปพ. ดำเนินงานในรูปแบบคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนฯ โดยมีบุคลากรจำนวน 9 คน โดยมีการมอบหมายงาน ดังนี้

คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนฯ			
สายงานจัดการลงทุน	สายงานนโยบายและแผน	สายงานกำกับการลงทุน	สายงานสำนักงาน
<ol style="list-style-type: none"> ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาตลาดตราสารหนี้ ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นายกิตติภูมิ อุ่นใจ 	<ol style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ 	<ol style="list-style-type: none"> ผู้อำนวยการส่วนบริหารกองทุน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นางสาวมณฑาทิพย์ ชุมทอง นายวรวิทย์ แซ่ลิ้ม นายกิตติภูมิ อุ่นใจ 	<ul style="list-style-type: none"> งานด้านกฎหมาย <ol style="list-style-type: none"> นางสาวอัจฉรา อาธารมาศ นางสาวมณฑาทิพย์ ชุมทอง งานด้านการเงินและบัญชี และพัสดุ <ul style="list-style-type: none"> นายวรวิทย์ แซ่ลิ้ม ฝ่ายบริหารงานบุคคล <ul style="list-style-type: none"> นางสมหญิง พรนาถศิริฤ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ <ul 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 และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเพื่อปรับบทบาทงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) หรือสนับสนุนความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

- มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis)
- มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ รวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ฯลฯ มีความถูกต้องและทันเวลา
- มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า
- มีการนำระบบเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

- การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของหน่วยงาน
- ความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแข่งขัน แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน
- การมีระบบบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

- ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารงาน และให้บริการ ซึ่งจะช่วยผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย
- มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของหน่วยงานกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

3.2 การประเมินสถานการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา)

รายงานผลการดำเนินงาน กปพ. ประจำปีบัญชี 2562 ประกอบด้วยการประเมิน 6 ด้าน ดังนี้

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนที่ได้ ปีงบประมาณ 2562
ด้านที่ 1 การเงิน	20	5.0000
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	5.0000
ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ	35	5.0000
ด้านที่ 4 การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน	15	4.2500
ด้านที่ 5 การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ผู้บริหารทุน หมุนเวียน พนักงาน และลูกจ้าง	10	4.8013
ด้านที่ 6 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง	10	4.5455
คะแนนถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย		4.8222

ซึ่งการดำเนินงานในภาพรวม กปพ. มีผลการดำเนินงานดีกว่าในปีงบประมาณ 2561 ซึ่งได้คะแนนการประเมินที่ 4.8161 คะแนน เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบการประเมินของกรมบัญชีกลางมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเห็นได้ว่า การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2562 ตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. มีคะแนนการประเมิน 4.75 คะแนน โดยมีการปรับลดคะแนนในด้านคุณภาพของแผน

3.3 การวิเคราะห์สภาวะปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. SWOT (Analysis)

กปพ. ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการทบทวนปัจจัย ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำแผน ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนงานที่เกี่ยวข้อง โดยประกอบด้วย
 - 1) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง/แผนยุทธศาสตร์สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.)
 - 2) พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2560/พ.ร.บ. การบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
 - 3) แผนการบริหารหนี้สาธารณะประจำปีงบประมาณ และความต้องการในการปรับโครงสร้างหนี้ของ สบน.
 - 4) แผนพัฒนาตลาดทุนไทย
 - 5) สภาวะเศรษฐกิจไทย เศรษฐกิจโลก และตลาดตราสารหนี้
 - 6) กฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ/มติ ครม. ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ทิศทางและแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น โครงสร้าง อัตรากำลัง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นต้น
- ผลการดำเนินงานในอดีต
- สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนฯ และทิศทางการลงทุน

และดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และสิ่งที่ สบน. ต้องดำเนินการ 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) ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและมีความซับซ้อนทำให้บุคลากรมีภาระรับผิดชอบมากขึ้น และจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของ กปพ. และไม่สะท้อนทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน 3) บุคลากรที่มีอย่างจำกัดทำให้ขาดการถ่ายทอดความรู้ และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 4) การสรรหาบุคลากรในตำแหน่งหลัก ที่ยังมีข้อจำกัดในด้านอัตราค่าตอบแทน ซึ่งไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ 5) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 6) สถานที่ปฏิบัติงานที่จำกัดและไม่ได้อยู่ที่เดียวกัน ส่งผลต่อการประสานงานระหว่างกัน
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1) มีหน่วยงานที่เป็นเครือข่าย ซึ่งมีความรู้ความสามารถ และสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ได้ (Knowledge Sharing & Transfer) 2) ต้นทุนการบริหารจัดการลงทุนที่ต่ำ และการได้รับผลตอบแทนการลงทุนที่ดี	1) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของกองทุนที่ไม่เอื้ออำนวยให้ กปพ. ขยับเคลื่อนอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ 2) สภาพเศรษฐกิจ และภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.4 การวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวโน้มทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปพ. ดังนี้

1) การปรับรูปแบบการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) โดยต้องปรับรูปแบบการปฏิบัติงาน การประชุม รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรให้เป็นแบบ Tele-working หรือเรียนรู้ผ่านระบบ Online มากยิ่งขึ้น

2) การพัฒนาการเรียนรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ทิศทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จึงต้องให้ความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนาการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อให้พนักงานมีทักษะพื้นฐานในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) การสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มความผูกพัน (Employee Engagement) เนื่องจากบุคลากรของ กปพ. ปฏิบัติงานในด้านที่มีความเชี่ยวชาญต่างกัน องค์กรสมัยใหม่จึงเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันผ่านการสร้างประสบการณ์ให้บุคลากร (Employee Experience) โดยการสร้าง

สภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรของ กปพ. จึงได้มีการพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนารายบุคคล และสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและประสานงานระหว่างกัน เช่น การประชุมทางไกลผ่าน VDO Conference การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันผ่าน Cloud Computing เป็นต้น

4) **การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)** เนื่องจากปัจจุบัน กปพ. มีบุคลากรหลักที่เป็นคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ เพียง 9 อัตรา ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก และบุคลากรอาจมีการโยกย้ายตำแหน่งทำให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานในบางช่วงเวลา ซึ่งในอนาคตจะต้องมีการทบทวนแผนอัตรากำลังของ กปพ. และส่งเสริมให้มีการสอนงานระหว่างกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารอัตรากำลังให้เพียงพอกับปริมาณงาน และพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้เข้าใจ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับพื้นฐานได้ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันรักษาคณติ คนเก่งและดึงดูดบุคลากรใหม่ๆ ให้เข้ามาในองค์กร

บทที่ 4

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2562-2564

4.1 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

สร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อบริหารจัดการงานของ กปพ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ

สรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้ กปพ. บรรลุภารกิจตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

เป้าประสงค์

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

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

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

โดยที่ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ 3 ของ กปพ. และยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 1-3 เชื่อมโยงและสนับสนุนการดำเนินงานในยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 ของ กปพ. ด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 1 : การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจขององค์กร

เชื่อมโยงกับ

- ยุทธศาสตร์ กปพ. ที่ 1 การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ กปพ. ที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการเติบโตของตลาดตราสารหนี้

โดยมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนอัตรากำลังที่เพียงพอในการปฏิบัติงานในภารกิจหลัก และภารกิจสนับสนุนให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งดำเนินการโดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงาน กปพ. ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรมีความรู้ ทักษะจากสายงานต่างๆ เพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับโครงสร้าง และสายการปฏิบัติงานขององค์กร

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 2 : พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ

เชื่อมโยงกับ

- ยุทธศาสตร์ กปพ. ที่ 1 การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ กปพ. ที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการเติบโตของตลาดตราสารหนี้

โดย กปพ. มีการวางระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของระดับหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตาม เฝ้าระวังการดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น อัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น ได้อย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 3 : พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทุน

เชื่อมโยงกับ

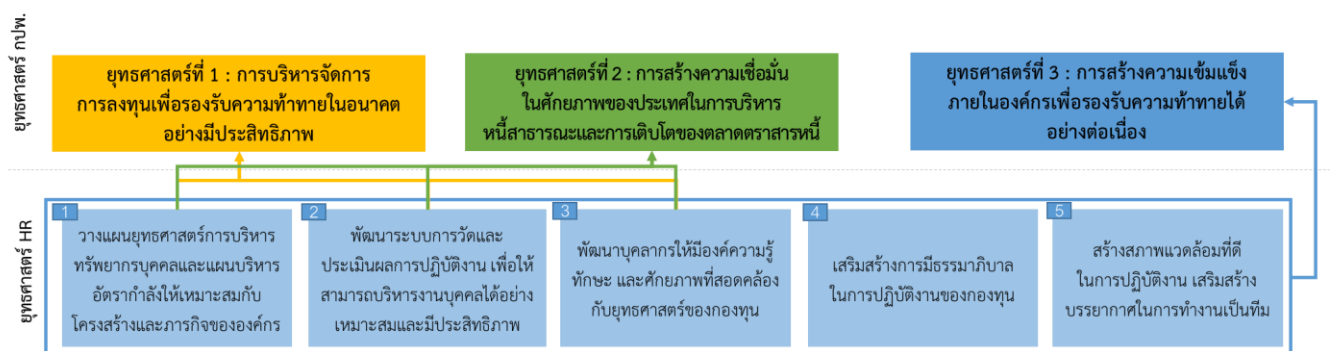
- ยุทธศาสตร์ กปพ. ที่ 1 การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ กปพ. ที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการเติบโตของตลาดตราสารหนี้

โดย กปพ. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี และมีการวางแผนการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักในด้านการบริหารจัดการการลงทุน และการบริหารหนี้สาธารณะ โดยมีการ

แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นผู้บริหารสินทรัพย์ เป็นต้น

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 4 : เสริมสร้างการมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของกองทุน และ**ยุทธศาสตร์ที่ 5 :** สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม **เชื่อมโยงกับ**

- ยุทธศาสตร์ กปพ. ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กรเพื่อรองรับความท้าทายได้อย่างต่อเนื่อง โดย กปพ. มีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ข้อมูลให้เกิดความโปร่งใส มีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วย



4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ของ กปพ.



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	63	64	65	
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 20)	วางแผนและบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจในอนาคตองค์กร	มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจในอนาคตองค์กร	ระดับความสำเร็จของการจัดทำกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมของ กปพ.	ทบทวนความจำเป็นของภารกิจในปัจจุบันให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กปพ. และมาตรฐานการประเมินกองทุนหมุนเวียน	ประชุมหรือรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปความต้องการอัตรากำลังของ กปพ.	วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน	กำหนดและนำเสนอกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้ผู้จัดการกองทุนพิจารณา	เสนอรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้คณะกรรมการ กปพ. เห็นชอบ				คณะทำงาน
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20)	พัฒนาระบบการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่มีการจัดทำข้อตกลง การประเมินการปฏิบัติงานระดับบุคคล	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100				คณะทำงาน
			ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการประจำปี	ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard	วิเคราะห์และประเมินสภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดการดำเนินงาน	จัดทำรายละเอียดและแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ.	นำเสนอคณะทำงานฯ และผู้จัดการกองทุนฯ ให้ความเห็นชอบแผน				คณะทำงาน

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	63	64	65	
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 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85				
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้าน การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20)	เสริมสร้างการมี ธรรมภิบาลใน การปฏิบัติงาน ของกองทุน ทรัพยากรบุคคล	การส่งเสริมให้การ บริหารทรัพยากร บุคคลมีความ โปร่งใส พร้อมให้มี การตรวจสอบ	มีช่องทางการ ร้องเรียน ร้องทุกข์ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ไม่มี	-	มี 1 ช่องทาง	-	มี 2 ช่องทาง				
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิต และความ สมดุลระหว่าง	สร้างสภาพแวดล้อม ที่ดีในการ ปฏิบัติงาน เสริมสร้าง	การสร้าง บรรยากาศของ การทำงานเป็นทีม และความสมดุลใน	ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85				

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2564

แผนงาน/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2564											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 ประจำปีงบประมาณ 2564	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ	งบดำเนินงานปกติ	■	■						■	■				ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบ 6 และ 12 เดือน
3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ	งบดำเนินงานปกติ								■	■	■			
4. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2564	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ	งบดำเนินงานปกติ						■						■	ติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 และ 12 เดือน

แผนงาน/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	งบประมาณ	ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2564											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.
โครงการตามแผนพัฒนาบุคลากร															
5. โครงการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากร กปพ. และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (การฝึกอบรมในประเทศ)	คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ /บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	150,000 บาท													อบรม Online หรืออบรม/สัมมนาในประเทศ
6. โครงการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการการลงทุน (การศึกษาดูงานต่างประเทศ)	คณะกรรมการฯ/ผู้บริหาร/คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ	997,300 บาท													อาจมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับสถานการณ์และนโยบายเกี่ยวกับการเดินทางไปราชการต่างประเทศ