



แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
กองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะ
และพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ

พ.ศ. 2563-2565

(ฉบับทบทวน 13 กรกฎาคม 2564)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

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

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับพันธกิจของ กบพ. ในระยะปานกลาง (3 ปี) จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทางและระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ของ กบพ. ผ่านกระบวนการ HR Scorecard เพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร รวมทั้งการแสวงหาความรู้ร่วมกับหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายเพื่อให้งานของ กบพ. บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

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

1.3 กลุ่มเป้าหมายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ส่วนบริหาร กบพ.
2. คณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ กบพ.
3. คณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของ กบพ.

1.4 ขอบเขตของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ กบพ.
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 เพื่อให้เกิดการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ที่ยั่งยืน 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 ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการผิดนัดชำระหนี้ได้

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. บริหารเงินกู้ที่ได้รับผลตอบแทนเพื่อลดภาระหนี้ของประเทศ โดยกำหนดแนวทางการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงได้ในหลากหลายมิติ เพื่อให้สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด
 2. กำกับติดตามการลงทุนอย่างใกล้ชิดให้เป็นไปตามตัวชี้วัด นโยบายและกรอบการลงทุน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
 3. สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ
 4. สนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ ให้เป็นเสาหลักทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ		ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการเติบโตของตลาดตราสารหนี้		ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กรเพื่อรองรับความท้าทายได้อย่างต่อเนื่อง	
<p>เป้าหมายหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> • ชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังครบถ้วนและทันตามกำหนด • สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อช่วยลดภาระหนี้ของประเทศ • สามารถรองรับความเสี่ยงจากการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจและสถานะตลาดตราสารหนี้ได้ในหลากหลายมิติ 		<p>เป้าหมายหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างความเชื่อมั่นให้สาธารณชนทั้งในและต่างประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะของประเทศ • เป็นเครื่องมือสนับสนุนการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการสร้างสภาพคล่องเพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นเสาหลักทางการเงิน 		<p>เป้าหมายหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> • องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และมีโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองพันธกิจและสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุน • บุคลากรมีศักยภาพและความพร้อมสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร และการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร 	
<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายและกรอบการลงทุนที่สามารถรองรับความเสี่ยงในหลากหลายมิติ 2. กลยุทธ์และแผนการลงทุนที่ให้ความชัดเจนถึงโอกาสและทิศทางที่เอื้อต่อการสร้างผลตอบแทนที่ไม่ต่ำกว่าตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง 3. มาตรการกำกับติดตามประเมินผลภายใต้สถานะความเสี่ยงที่ท้าทายเพื่อให้บริหารจัดการการลงทุนเป็นไปตามข้อกำหนด 	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถชำระคืนเงินต้นให้แก่กระทรวงการคลังได้ครบถ้วนและทันตามกำหนด 2. สามารถลดภาระหนี้ของประเทศ 3. การลงทุนเป็นไปตามตัวชี้วัดนโยบายและกรอบการลงทุนและบรรลุตามพันธกิจของกองทุน 	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แผนการลงทุนที่สนับสนุนให้ตลาดตราสารหนี้ไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ 2. แผนการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ถึงบทบาทความสำคัญของ กฟน. และประชาสัมพันธ์องค์กร 	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตลาดตราสารหนี้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นเครื่องมือหลักในการระดมทุนของรัฐบาลที่มีต้นทุนต่ำ 2. ผู้ร่วมตลาดเชื่อมั่นว่าประเทศไทยสามารถบริหารหนี้สาธารณะได้ดี และตลาดตราสารหนี้ในประเทศมีการพัฒนา นำเชื่อถือ และนำลงทุน 	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2. มีแผนพัฒนาบุคลากร แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร 3. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้มีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัย 	<p>ผลลัพธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2. บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3. การบริหารจัดการองค์กรมีความคล่องตัวทันสมัยสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การบริหารงาน

กปพ. มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการกองทุนบริหารเงินกู้เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้สาธารณะและพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ 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.

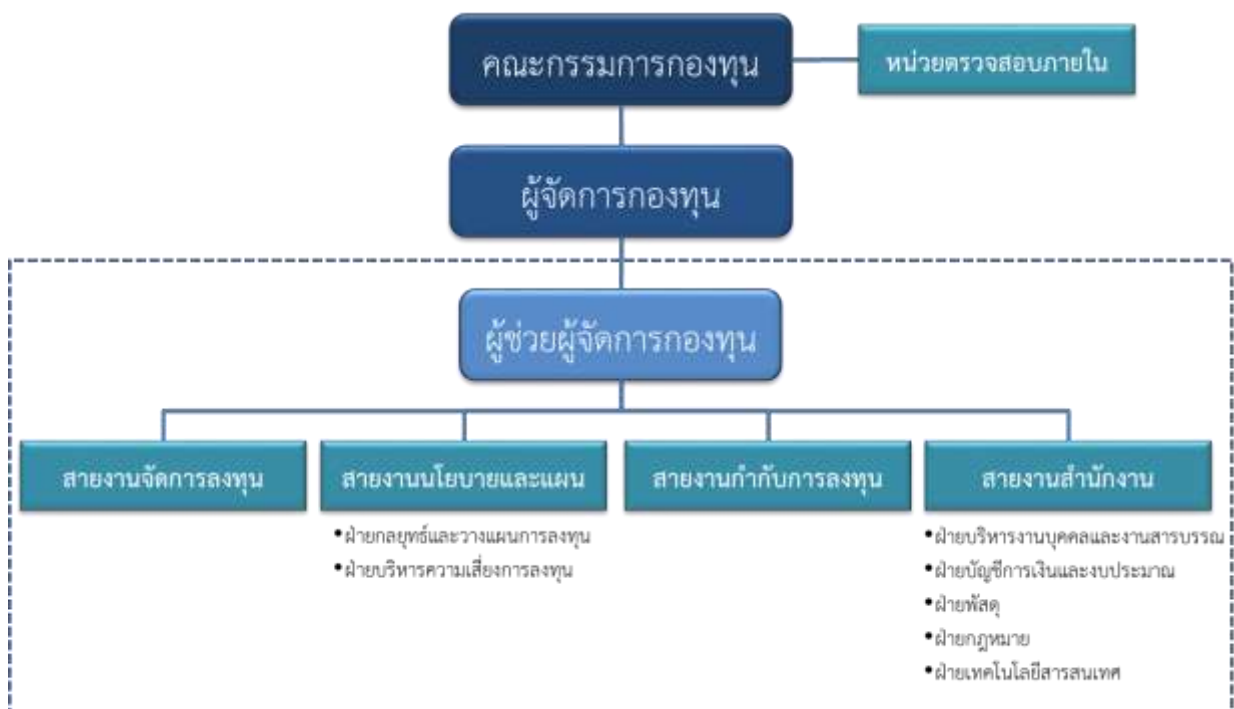
ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นไปตามโครงสร้างและภารกิจของกองทุน และรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการกองทุนเพื่อทราบหรือพิจารณาสั่งการ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

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

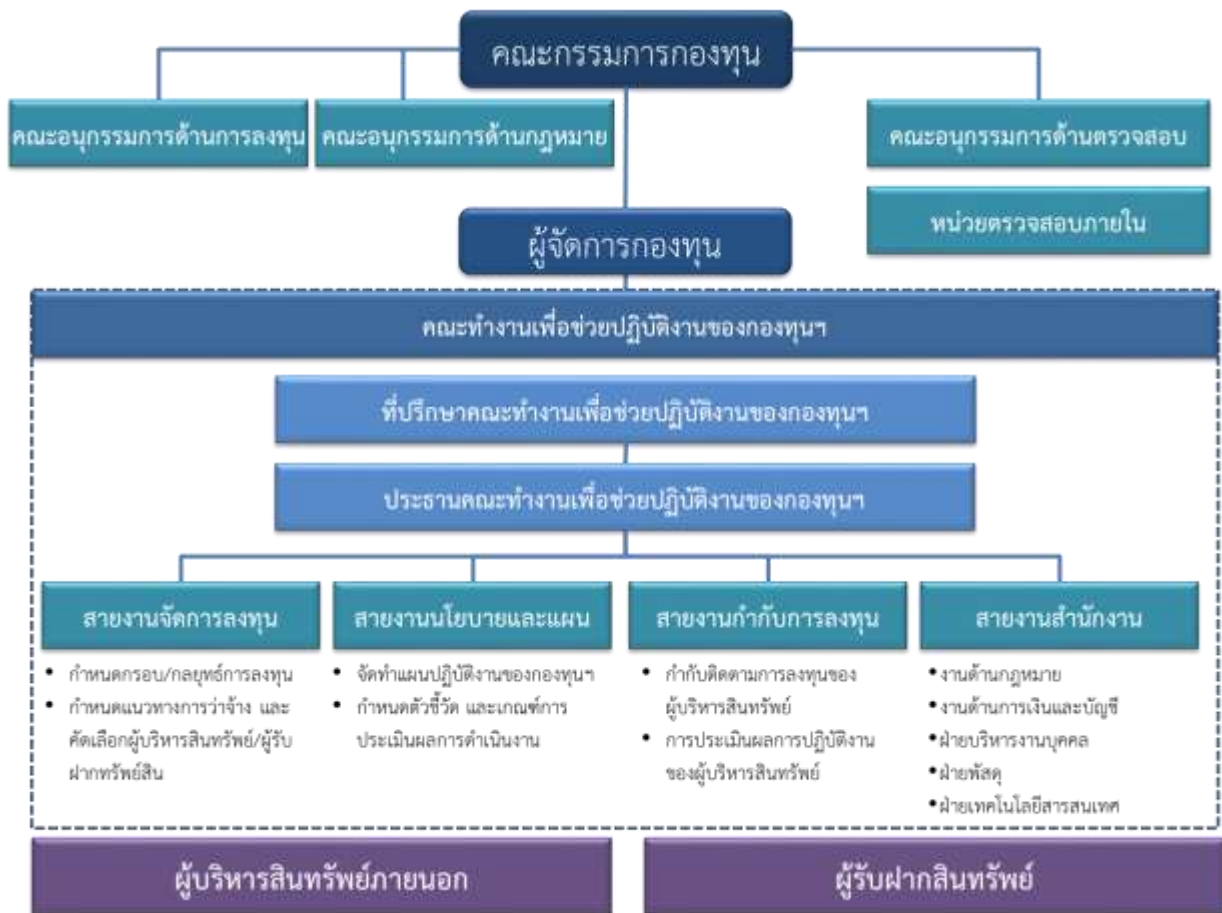
และกำหนดให้มีที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ โดยเป็นที่ปรึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสำนักพัฒนาตลาดตราสารหนี้ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ นอกจากนี้ กปพ. ได้ว่าจ้างผู้บริหารสินทรัพย์ภายนอกเพื่อบริหารจัดการการลงทุนตามกรอบการลงทุนที่กำหนด

2.5 โครงสร้างองค์กร

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

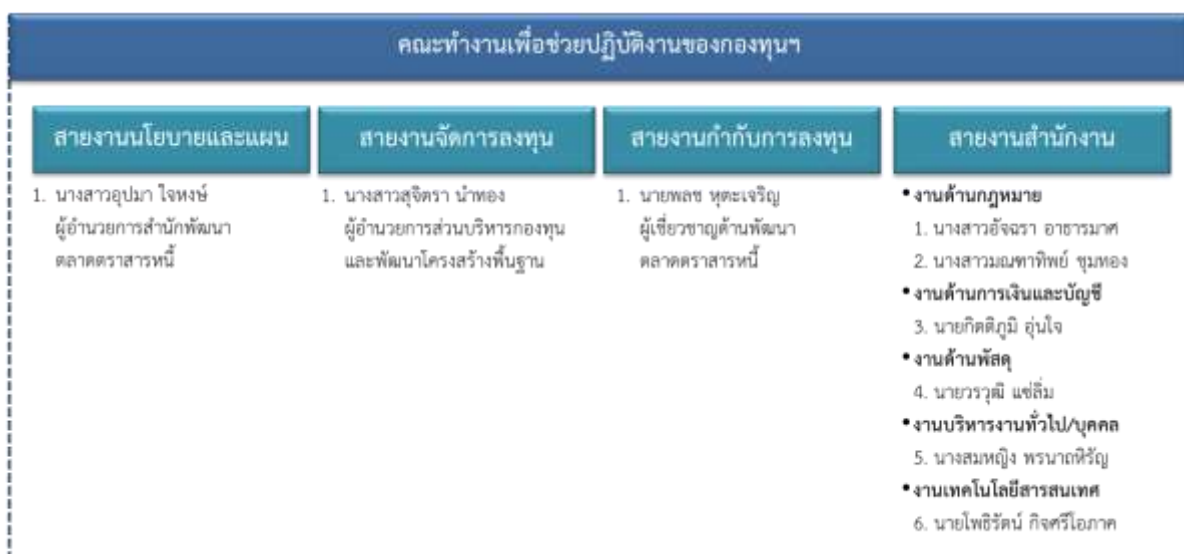


ภาพที่ 2 โครงสร้างที่ กปพ. ใช้ดำเนินการในปัจจุบัน



2.6 อัตรากำลัง

ปัจจุบัน กปพ. ดำเนินงานในรูปแบบคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของกองทุนฯ 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 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนอง สนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผลลัพท์อย่างต่อเนื่องและเพื่อปรับบทบาทงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (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 เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง

- สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (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 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 การประเมินสถานการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา)

กพพ. ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รวม 4.9057 คะแนน ซึ่งสูงกว่าปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งได้รับคะแนนผลการดำเนินงานรวม 4.8222 คะแนน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	คะแนนที่ได้ ปีงบประมาณ 2562	คะแนนที่ได้ ปีงบประมาณ 2563
ด้านที่ 1 อัตราผลตอบแทนจากการบริหารจัดการเงินลงทุน	5.0000	5.0000
ด้านที่ 2 การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.7500	4.7500
ด้านที่ 3 การปฏิบัติการ	5.0000	5.0000
ด้านที่ 4 การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน	4.2500	4.6333
ด้านที่ 5 การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ผู้บริหารทุนหมุนเวียน พนักงาน และลูกจ้าง	4.8013	4.8567
ด้านที่ 6 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ/กระทรวงการคลัง	4.5455	5.0000
คะแนนเฉลี่ย	4.8222	4.9057

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านที่ 5 การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ผู้บริหารทุนหมุนเวียน พนักงานและลูกจ้าง ซึ่งมีตัวชี้วัดย่อยที่ 5.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่ง กปพ. ได้รับคะแนนประเมินที่ 4.9125 คะแนน ซึ่งเท่ากับคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ดังนั้น เพื่อพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ให้เป็นไปตามกรอบการประเมินของกรมบัญชีกลางจึงได้นำข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมินในประเด็นที่ถูกปรับลดคะแนนในส่วนที่ขาดคุณภาพในองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ไม่มีการนำปัญหา/อุปสรรค จากการดำเนินงานในอดีตมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าหนึ่งในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น จึงทำการปรับลดคะแนนคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ทุนหมุนเวียนในประเด็นย่อยที่ 2.2 เท่ากับ 0.2500 คะแนน ทำให้มีผลการดำเนินงานเทียบเท่าระดับคะแนนเท่ากับ 4.9125

3.3 การวิเคราะห์สถานะปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ. SWOT (Analysis) และปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

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) สถานะเศรษฐกิจไทย 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. ต้องดำเนินการโดยใช้แนวคิด SWOT Analysis เพื่อประเมินสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งความคาดหวังของผู้บริหารเจ้าหน้าที่ 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) บุคลากรที่มีอย่างจำกัดทำให้ขาดการถ่ายทอดความรู้ และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 3) การสรรหาบุคลากรในตำแหน่งหลัก ที่ยังมีข้อจำกัดในด้านอัตราค่าตอบแทน ซึ่งไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ 4) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 5) สถานที่ปฏิบัติงานที่จำกัดและไม่ได้อยู่ที่เดียวกัน ส่งผลต่อการประสานงานระหว่างกัน
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1) มีหน่วยงานที่เป็นเครือข่าย ซึ่งมีความรู้ความสามารถ และสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ได้ (Knowledge Sharing & Transfer) 2) ต้นทุนการบริหารจัดการลงทุนที่ต่ำ และการได้รับผลตอบแทนการลงทุนที่ดี 3) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน ทำให้มีการปฏิบัติงานมีความสะดวกและประสิทธิภาพ	1) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของกองทุนที่ไม่เอื้ออำนวยให้ กปพ. ขยับเคลื่อนอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ 2) สภาพเศรษฐกิจ และภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปัญหา/อุปสรรค จากการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เนื่องจากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โรคโควิด-19) ทำให้รัฐบาลมีความจำเป็นต้องกู้เงินจำนวนมาก และมีการออกพระราชกำหนด ให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พ.ศ. 2563 (พ.ร.ก. โควิด-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและภาระงานในอนาคตของ กปพ. ซึ่งต้องวางแผนการปรับโครงสร้างหนี้ดังกล่าวให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสภาวะตลาดตราสารหนี้ที่มีความผันผวนเป็นอย่างมากทำให้ต้องมีการกำกับดูแลการลงทุนอย่างใกล้ชิด ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาใช้ประกอบการวางแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ให้มีองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันวางแผนในการบริหารและปรับโครงสร้างหนี้ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต นอกจากนี้ การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลต่อวิธีการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนให้มีผู้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน หรือ Work from Home มากขึ้น ปรับรูปแบบการรายงานตัวในการเข้า-ออกปฏิบัติงานผ่านระบบ Line Application และมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบ

สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการประชุมทางไกลผ่าน Video Conference ระบบ Cloud Storage เป็นต้น รวมทั้งส่งผลต่อรูปแบบการจัดกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากรที่ได้วางแผนไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากเดิมที่วางแผนจะเป็นการสัมมนาพร้อมกัน หรือการจัดอบรมในรูปแบบ (In-house Training) ก็ได้มีการปรับรูปแบบให้สอดคล้องกับมาตรการทางสุขอนามัยที่ต้องการให้มีการรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distance) รวมทั้งได้ปรับลดการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาดูงาน ณ ต่างประเทศ โดยเปลี่ยนรูปแบบเป็นการอบรมกับสถาบันผู้จัดอบรมในรูปแบบ Public Training ผ่านระบบออนไลน์แทน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในปัจจุบัน ประกอบกับการกระจายวัคซีนโควิด-19 ที่ยังไม่ทั่วถึงประชากรเพียงพอที่จะสร้างภูมิคุ้มกันหมู่ ทำให้การวางแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะ 1-2 ปีข้างหน้า จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโดยปรับหลักสูตรพัฒนาบุคลากรให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ ลดการอบรม สัมมนาพร้อมกัน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3.4 การวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวโน้มทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปพ. ดังนี้

1) การพัฒนาการเรียนรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) และการประยุกต์ใช้

ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น จากการที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานนอกสถานที่ปฏิบัติงาน (Work from Home) ส่งผลให้รูปแบบการปฏิบัติงานบางส่วนต้องปรับหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่เนื่องจากการนำระบบดิจิทัลมาปฏิบัติงานแทน เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการประชุมทางไกลผ่าน Video Conference การอบรมและสัมมนาในรูปแบบออนไลน์ เป็นต้น ดังนั้น ทิศทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในอนาคต จึงต้องให้ความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนาการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อให้พนักงานมีทักษะพื้นฐานในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) เนื่องจากปัจจุบัน กปพ. มีบุคลากรหลักที่เป็นคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานฯ เพียง 9 อัตรา ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก รวมทั้งในอนาคตจำเป็นต้องวางแผนเพื่อรองรับภาระงานที่จะเพิ่มขึ้นจากการปรับโครงสร้างหนี้การกู้เงินตาม พรก. และบุคลากรอาจมีการโยกย้ายตำแหน่งทำให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานในบางช่วงเวลา ซึ่งในอนาคตจะต้องมีการทบทวนแผนอัตรากำลังของ กปพ. และส่งเสริมให้มีการสอนงานระหว่างกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

3) องค์ความรู้เกี่ยวกับสถานะตลาดตราสารหนี้ เครื่องมือทางการเงิน และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพเศรษฐกิจ และสถานะตลาดตราสารหนี้ที่มีความผันผวนเป็นอย่างมาก จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเศรษฐกิจ การเงินการคลัง และการเลือกใช้เครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสม ประกอบกับมีการประกาศกฎหมายฉบับใหม่ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ กปพ. จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจกฎหมายดังกล่าว เพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

จากการปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน (Work from Home) ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ กพพ. ต้องปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งในอนาคตแม้ว่าจะหมดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แล้ว แนวโน้มของการให้ความยืดหยุ่นกับการปฏิบัติงานของบุคลากรก็ยังคงอยู่ เช่น การปรับเวลาเหลือระยะเวลาการมาปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจากนอกสถานที่ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะที่บ้าน (Work from Anywhere) ซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กพพ. ในอนาคตจะต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งต้องวางระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รองรับเรื่องดังกล่าวด้วย เช่น ระบบการลงเวลาเข้า-ออกปฏิบัติงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารอัตรากำลังให้เพียงพอกับปริมาณงาน และพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้เข้าใจ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับพื้นฐานได้ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันรักษาคนดี 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 และเป็นระบบ เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกองทุน
2. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. บุคลากรของกองทุนมีความรู้ ทักษะ และศักยภาพสอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจของกองทุน
4. กองทุนมีการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
5. บุคลากรมีความผูกพันและมีการทำงานเป็นทีม

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. วางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจขององค์กร
2. พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาบุคลากรให้มียุทธศาสตร์ความรู้ 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 กพพ. ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการเติบโตของตลาดตราสารหนี้ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลและอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับโครงสร้าง และสายการปฏิบัติงานขององค์กร จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในภารกิจหลักให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 2 พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ

เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ กพพ. ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการเติบโตของตลาดตราสารหนี้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจะสอดคล้องกับภารกิจหลักที่อยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำกับ ติดตามการดำเนินงานของ กพพ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขปรับปรุงระเบียบและหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสินทรัพย์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ

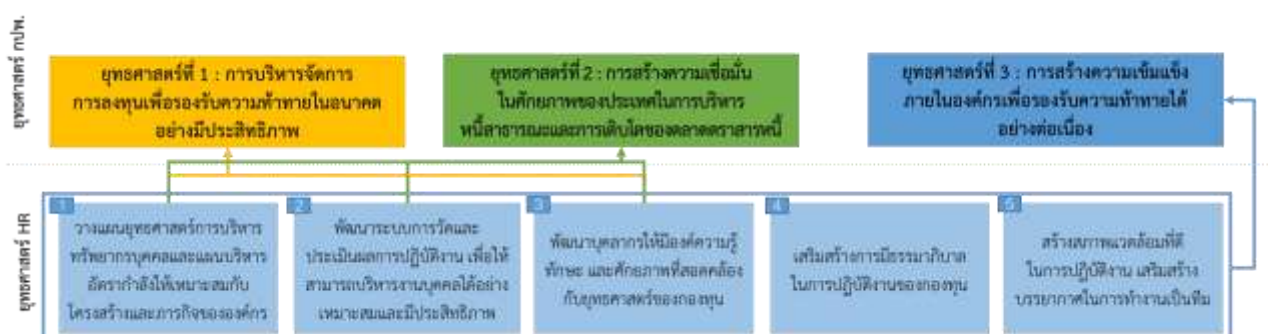
ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 3 พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทุน

เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ กพพ. ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการการลงทุนเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศในการบริหารหนี้สาธารณะและการเติบโตของตลาดตราสารหนี้ โดยแผนพัฒนาบุคลากรของ กพพ. มีการจัดทำเป็นประจำทุกปีเพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ ทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจและตลาดตราสารหนี้ โดยมีการศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์ และการอบรมด้านองค์ความรู้ด้านการเงินใหม่ๆ เช่น Fintech Blockchain เป็นต้น

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ 4 เสริมสร้างการมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของกองทุน และ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ กพพ. ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กรเพื่อรองรับความท้าทายได้อย่างต่อเนื่อง โดย กพพ. มีการปฏิบัติงานความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ



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	ประชุมหารือรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปความต้องการอัตรากำลังของ กปพ.	วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน	กำหนดและนำเสนอกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้ผู้จัดการกองทุนพิจารณา	เสนอกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้คณะกรรมการ กปพ. เห็นชอบ				
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20)	พัฒนาระบบการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่มีการจัดทำข้อตกลง การประเมินการปฏิบัติงานระดับบุคคล	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100				
			ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการประจำปี	ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard	วิเคราะห์และประเมินสภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดการดำเนินงาน	จัดทำรายละเอียดและแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กปพ.	นำเสนอคณะทำงานฯ และผู้จัดการกองทุนฯ ให้ความเห็นชอบแผน				

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 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 20)	เสริมสร้างการมี ธรรมภิบาลใน การปฏิบัติงาน ของกองทุน	การส่งเสริมให้การ บริหารทรัพยากร บุคคลมีความ โปร่งใส พร้อมให้มี การตรวจสอบ	มีช่องทางการ ร้องเรียน ร้องทุกข์ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ไม่มี	-	มี 1 ช่องทาง	-	มี 2 ช่องทาง				

มิติ	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย					ระยะเวลาดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ
				1	2	3	4	5	63	64	65	
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิต และความ สมดุลระหว่าง ชีวิตกับการ ทำงาน (ร้อยละ 20)	สร้างสภาพแวดล้อม ที่ดีในการ ปฏิบัติงาน เสริมสร้าง บรรยากาศในการ ทำงานเป็นทีม	การสร้าง บรรยากาศของ การทำงานเป็นทีม และความสมดุลใน การทำงาน	ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อการ ปฏิบัติงานนอก สถานที่ปฏิบัติ ราชการ (Work from Home)	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85				

แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2565

แผนงาน/โครงการ	เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
1. การทบทวนกรอบอัตรากำลังให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของ กปพ.	มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง ที่สอดคล้อง เหมาะสมกับ ภารกิจในอนาคต	งบดำเนินงานปกติ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำกรอบ อัตรากำลังที่เหมาะสมของ กปพ.	เสนอรอบอัตรากำลัง ที่เหมาะสมให้คณะกรรมการ กปพ. เห็นชอบภายในเดือนกันยายน 2566	ฝ่ายเลขานุการฯ และ นางสาวปวีณา สำเร็จ
2. การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับ บุคคล ประจำปีงบประมาณ 2565	ระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพ	งบดำเนินงานปกติ	ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่มีการจัดทำ ข้อตกลงการประเมินการปฏิบัติงานระดับ บุคคล	ร้อยละ 100	นางสาวปวีณา สำเร็จ
3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2566		งบดำเนินงานปกติ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การ บริหารทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการประจำปี	คณะกรรมการ กปพ. ให้ความ เห็นชอบแผนภายในเดือนกันยายน 2566	นางสาวปวีณา สำเร็จ
4. การติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ. ประจำปีงบประมาณ 2565		งบดำเนินงานปกติ	ร้อยละการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้าน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ.	ร้อยละ 100	นางสาวปวีณา สำเร็จ
โครงการตามแผนพัฒนาบุคลากร					
5. โครงการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะ ของบุคลากร กปพ. (อบรมในประเทศ) - องค์กรความรู้ด้านเศรษฐกิจ ทรัพยากรนี้ การเงิน การคลัง - องค์กรความรู้ด้านเครื่องมือและนวัตกรรมทาง การเงินใหม่ๆเทคโนโลยีทางการเงิน - องค์กรความรู้ด้านกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้และเพิ่มทักษะให้ สามารถปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายองค์กรได้	50,000 บาท	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปพ.	ร้อยละ 80	ฝ่ายเลขานุการฯ และ นางสาวปวีณา สำเร็จ

