



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน  
และการเหมืองแร่รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

จัดทำโดย นางสาวสลิลา ยรรยงสวัสดิ์  
รหัส 96122

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 96  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2565  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน  
และการเหมืองแร่รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

จัดทำโดย นางสาวสลิลา ยรรยงสวัสดิ์  
รหัส 96122

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 96  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2565

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการประกอบการ และการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตวัตถุดิบแร่ โลหะ และสารประกอบจากแร่และโลหะให้มีศักยภาพตอบสนองต่อความต้องการใช้วัตถุดิบของภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการอนุญาต และการกำกับดูแลการประกอบการอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน ให้มีการปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย มีมาตรฐานด้วยกระบวนการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โปร่งใส และรวดเร็ว

ปัจจุบันกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีอัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 531 อัตรา (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2565) ประสบปัญหาสำคัญเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล 2 ประการ คือ ประการแรก ขาดการทบทวนและวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม นับตั้งแต่กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้ ประกอบกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์และแผนงานระดับประเทศ ทิศทางและแผนงานระดับกระทรวง ส่งผลให้กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีการปรับทิศทางและแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อม นอกจากนี้ยังจัดตั้งหน่วยงานในภูมิภาคขึ้นเป็นหน่วยงานภายใน เพื่อตอบสนองต่อการให้บริการแก่ผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมแร่ อุตสาหกรรมพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้เสีย ให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมในเชิงรุกและเชื่อมโยงต่อภารกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม สำหรับปัญหาประการที่สอง คือ อัตรากำลังที่เกษียณอายุราชการมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ขาดแผนงานรองรับการถ่ายทอดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญ รวมทั้งข้อจำกัดในการขอตัดแทนอัตรากำลังเดิมของส่วนราชการ โดยพบว่าอัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการที่จะเกษียณอายุราชการในอีก 10 ปีข้างหน้า หรือในระหว่างปี 2565-2575 มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 27 ของอัตรากำลังในปัจจุบัน เห็นได้ว่าวิกฤตปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวม ทั้งประสิทธิภาพในการดำเนินการกิจ ความล่าช้าในการดำเนินงาน ขวัญกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ตามรูปแบบ (Model) การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน (2) การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ (3) การปฏิบัติตามแผนกำลังคน และ (4) การติดตาม การประเมินผล และการปรับปรุงแผนกำลังคน ประกอบกับการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ แผนงาน และนโยบายระดับต่าง ๆ เชื่อมโยงกับข้อมูลทรัพยากรบุคคล ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคลตามเหตุปัจจัยแวดล้อม ความต้องการทรัพยากรบุคคลในแต่ละช่วงเวลา เช่น สายงาน สมรรถนะ

ประสบการณ์ การกระจายตัวของวิทยุคลื่นสั้น พืช อัตรากาโรน ย้าย เกษียณอายุ และแนวโน้มด้านอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยให้การวางแผน การสรรหา การพัฒนาสมรรถนะ และแผนการคัดเลือกและเตรียมบุคลากรสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญได้ทันเวลาที่ต้องการให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ พบว่าเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ตอบสนองและส่งผลให้ยุทธศาสตร์แผนงาน และนโยบายของประเทศในระดับสูงขึ้นไปบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ควรปรับรูปแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย (Resilience) ในลักษณะ DPIM-PIMD กล่าวคือ ให้บุคลากรมีคุณลักษณะ “ใส่ใจพัฒนางาน มีความเป็นมืออาชีพ ทำงานอย่างบูรณาการ และมีคุณธรรม” เป็นแรงขับเคลื่อนภายในสู่พฤติกรรมภายนอก คือ “ตรงต่อเวลา สร้างองค์ความรู้ให้เข้มแข็ง มีมารยาท และมีวินัย”

ดังนั้น ข้อเสนอแนวคิด “การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ” เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานในองค์กร จึงควรเป็นอำนาจหน้าที่ของรองอธิบดีในการผลักดันและขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ “รองอธิบดีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน ในภาวะการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ด้วยพลังบุคลากรขององค์กร” โดยมีข้อเสนอแนวทางการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ขั้นการเตรียมการ ในช่วงระยะเวลา 1 ปี และระยะที่ 2 ขั้นดำเนินการและติดตามประเมินผล ในช่วงระยะเวลาปีที่ 2 โดยการศึกษาครอบคลุมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จและแนวทางการบริหารจัดการ ซึ่งผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมจึงต้องมีคุณลักษณะ (1) การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริหารงานเชิงรุก (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (4) การบริหารทรัพยากร (5) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (6) การตัดสินใจ และ (7) การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประสานสัมพันธ์ ทั้งนี้ กำหนดให้มีการวิเคราะห์และประเมินตนเองเพื่อกำหนดแผนพัฒนาตนเองต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 96 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ซึ่งการจัดทำรายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จากวิทยากรประจำหลักสูตรทุกท่าน และที่สำคัญ คือการได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากอาจารย์วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ และอาจารย์ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำ ตรวจสอบและชี้แนะแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการจัดทำรายงานอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้รายงานฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนางานของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ต่อไป

นอกเหนือจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา และท่านวิทยากร ผู้ทำการศึกษาขอขอบคุณผู้บริหารของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ และผู้บริหารของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่ให้ผู้ทำการศึกษามีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นบันไดสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการในอนาคต รวมถึงคณะทำงานของสำนักงาน ก.พ. ทุกท่าน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการอบรม และสุดท้ายขอขอบคุณผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 96 ทุกท่าน สำหรับมิตรภาพ กำลังใจ การแบ่งปันประสบการณ์และแนวคิดในระหว่างการอบรม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายงานฉบับนี้ หากรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ทำการศึกษาขออภัยและขออภัยไว้ ณ ที่นี้ และหากรายงานการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใด ผู้ทำการศึกษาจะรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่งที่มีโอกาสเป็นส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์ของทุกท่าน

สลิลลา ยรรยงสวัสดิ์

30 สิงหาคม 2565

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ ฅ	
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	5
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	11
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	13
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	13
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	20
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	31
3. แผนพัฒนาตนเอง	33
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	33
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	35
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	36
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 พื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต	18
ตารางที่ 2 แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	30
ตารางที่ 3 ผลการประเมินทักษะของนักบริหารระดับสูง	34



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ แผนงาน และนโยบายระดับต่าง ๆ ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	1
ภาพที่ 2 โครงสร้างส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	7
ภาพที่ 3 ภาพรวมอัตรากำลังของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	16
ภาพที่ 4 การเปรียบเทียบอายุเฉลี่ยและอายุราชการเฉลี่ยของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ	17
ภาพที่ 5 อัตรากำลังของหน่วยงานในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	17
ภาพที่ 6 รูปแบบ (Model) การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์	21
ภาพที่ 7 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ แผนงาน และนโยบายระดับต่าง ๆ กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	23
ภาพที่ 8 ขั้นตอนการวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์	24
ภาพที่ 9 การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	26
ภาพที่ 10 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	27

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ประเด็นศึกษา: การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่รองรับ  
การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

#### 2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย และการพัฒนาเชิงรุก

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางและมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประกอบกับสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ส่วนราชการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งตามเกณฑ์การดำเนินงานหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ระบุให้ต้องดำเนินการจัดหาแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแนวทางและมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถสนับสนุนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบกับสถานการณ์และบริบทต่าง ๆ ที่กระทบต่อการบริหารงานภาครัฐ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งบริบทที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายหรือแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล นโยบายหรือทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงาน ก.พ. ความคาดหวังของภาคส่วนต่าง ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ต่อศักยภาพของส่วนราชการ และบริบทที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2562 มีมติเห็นชอบ “มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562-2565)” ตามที่สำนักงาน ก.พ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการร่วมคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เสนอ ซึ่งจากผลการดำเนินการตามมาตรการที่ผ่านมา (พ.ศ. 2557-2561) พบว่า ปัญหาสำคัญในการดำเนินการตามมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

- (1) ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐ
- (2) ส่วนราชการขาดงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม หรือจัดกิจกรรมและสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร
- (3) ขาดการนำแผนตามมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- (4) ขาดข้อมูลประกอบการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการ

(5) ผู้บริหารไม่กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการ จึงไม่ได้รับความร่วมมือและความสนใจจากหน่วยงานหรือบุคลากร

ดังนั้น มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562-2565) จึงกำหนดเป้าหมายมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีแนวทางบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคคลในระยะยาว พร้อมผลักดันให้ส่วนราชการและหน่วยงานใช้อัตรากำลังในการปฏิบัติงานหลากหลายประเภท ตลอดจนมีกลไกในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้กำลังคน (Workforce Audit) ของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเป็น 2 มาตรการหลัก คือ

มาตรการหลักที่ 1 มาตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

- (1) กลยุทธ์การบริหารจัดการกำลังคนเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
- (2) กลยุทธ์การพัฒนาระบบการวางแผนและติดตามประเมินผลการใช้กำลังคน
- (3) กลยุทธ์การพัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการกำลังคน

มาตรการหลักที่ 2 มาตรการบริหารอัตรากำลังปกติ เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ตลอดจนเงื่อนไขสำหรับการบริหารอัตรากำลังประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วย

- (1) การจัดสรรอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ
- (2) การจัดสรรอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (3) การจัดสรรอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการตำรวจ
- (4) การบริหารอัตรากำลังลูกจ้าง
- (5) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการตั้งใหม่
- (6) การจัดสรรอัตรากำลังพนักงานราชการเพิ่มเติมเพื่อรองรับการทดแทนอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น
- (7) การบริหารอัตรากำลังข้าราชการระหว่างปีงบประมาณ

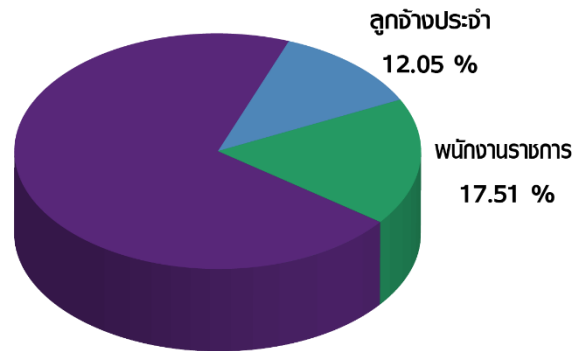
ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการกำลังคนเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการขับเคลื่อนมาตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ เนื่องจากการบริหารจัดการกำลังคนเป็นกระบวนการสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับแผนและปริมาณงานที่เกิดขึ้น ซึ่งแผนกำลังคนนี้มีการกำหนดความต้องการกำลังคนล่วงหน้าในอนาคต ครอบคลุมกรอบระยะเวลา ประเภท จำนวน และรวมถึงวิธีการในการสรรหา ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่พร้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างคนและงานเกิดความสมดุล โดยกระบวนการประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพกำลังคนในปัจจุบัน กำหนดหรือระบุความต้องการกำลังคน

ในอนาคต วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต กำหนดแนวทางการจัดการและนำไปปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผล

### 2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้น

ดังที่ได้กล่าวในหัวข้อที่ 1 กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการประกอบการ และการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตวัตถุดิบแร่ โลหะ และสารประกอบจากแร่และโลหะให้มีศักยภาพตอบสนองต่อความต้องการใช้วัตถุดิบของภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการอนุญาต และการกำกับดูแลการประกอบการอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน ให้มีการปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย มีมาตรฐานด้วยกระบวนการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โปร่งใส และรวดเร็ว ปัจจุบันกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่มีอัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 531 อัตรา (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2565) จำแนกเป็นชายจำนวน 241 คน หญิงจำนวน 290 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45 และ 55 ตามลำดับ ระดับการศึกษาจำแนกเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 157 คน ปริญญาตรีจำนวน 216 คน ปริญญาโทจำนวน 142 คน และปริญญาเอกจำนวน 16 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30, 40, 27 และ 3 ตามลำดับ จำนวนสายงานมีความหลากหลาย โดยมีสายงานของข้าราชการจำนวน 30 สายงาน สายงานของลูกจ้างประจำจำนวน 13 สายงาน และตำแหน่งของพนักงานราชการ จำนวน 5 กลุ่มงาน ซึ่งสายงานหลักที่มีอัตรากำลังสูงสุด 2 ลำดับแรกคือ วิศวกร นายช่าง ในสัดส่วนร้อยละ 17 และ 11 ตามลำดับ รายละเอียดแสดงดังภาพที่ 3 ในส่วนอายุเฉลี่ยของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ อยู่ที่ 42, 56 และ 36 ปี ตามลำดับ ในขณะที่อายุราชการเฉลี่ยอยู่ที่ 15, 28 และ 7 ปี ตามลำดับ การเปรียบเทียบอายุเฉลี่ยและอายุราชการเฉลี่ยของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ แสดงดังภาพที่ 4 สำหรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงจำนวน 10 หน่วยงาน ตั้งอยู่ในส่วนกลาง สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 1-3 ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค และกำหนดให้มีสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 4-7 ตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานภายใน เพื่อตอบสนองต่อการให้บริการแก่ผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมแร่ อุตสาหกรรมพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้เสีย ได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติภารกิจตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมในเชิงรุกและเชื่อมโยงต่อภารกิจของกระทรวงอุตสาหกรรมในระดับภูมิภาค โดยมีอัตรากำลังแยกตามหน่วยงานแสดงดังภาพที่ 5 นอกจากนี้กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ยังมีนโยบายที่จะดำเนินการให้สำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต 4-7 เป็นหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ โดยแบ่งเขตพื้นที่ความรับผิดชอบแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1

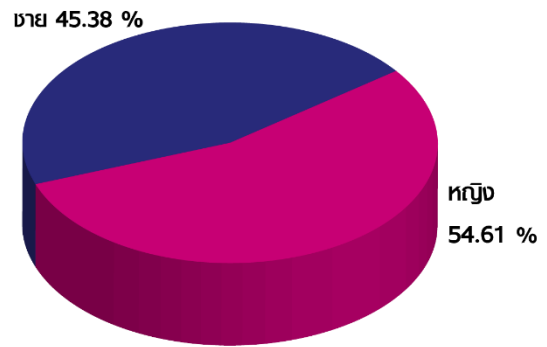
บุคลากร รวม 531 คน



ข้าราชการ 70.43 %

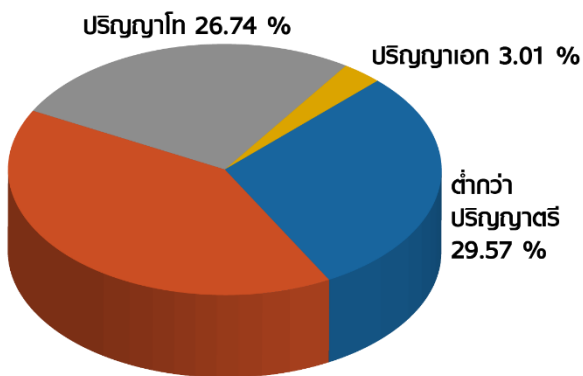
ประเภท : ประกอบด้วย

1. ข้าราชการ 374 คน
2. ลูกจ้างประจำ 64 คน
3. พนักงานราชการ 93 คน



เพศ : ประกอบด้วย

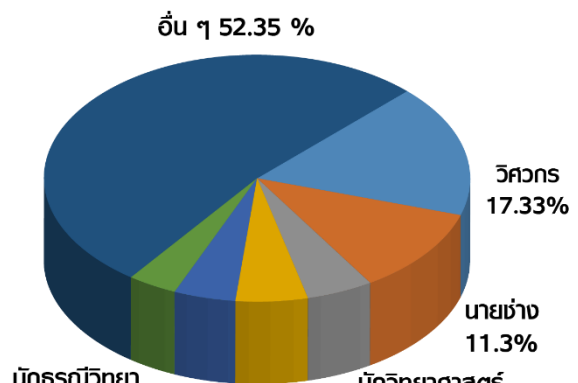
1. ชาย 241 คน
2. หญิง 290 คน



ปริญญาตรี 40.68 %

ระดับการศึกษา : ประกอบด้วย

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 157 คน
2. ปริญญาตรี 216 คน
3. ปริญญาโท 142 คน
4. ปริญญาเอก 16 คน



นักธรณีวิทยา 3.77 %

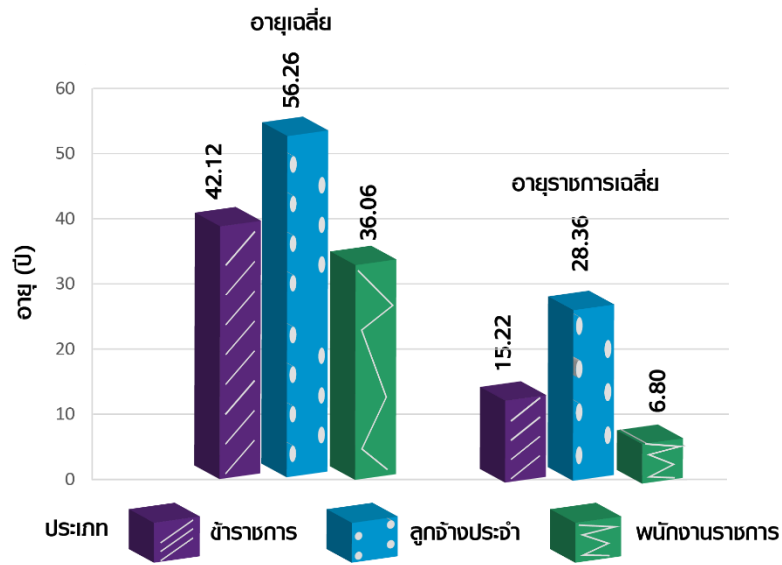
นักวิชาการ อุตสาหกรรม 4.71 %

สายงาน/ตำแหน่ง : ประกอบด้วย

1. วิศกร 92 คน
2. นายช่าง 60 คน
3. นักวิทยาศาสตร์ 27 คน
4. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 29 คน
5. นักวิชาการอุตสาหกรรม 25 คน
6. นักธรณีวิทยา 20 คน
7. อื่น ๆ 278 คน

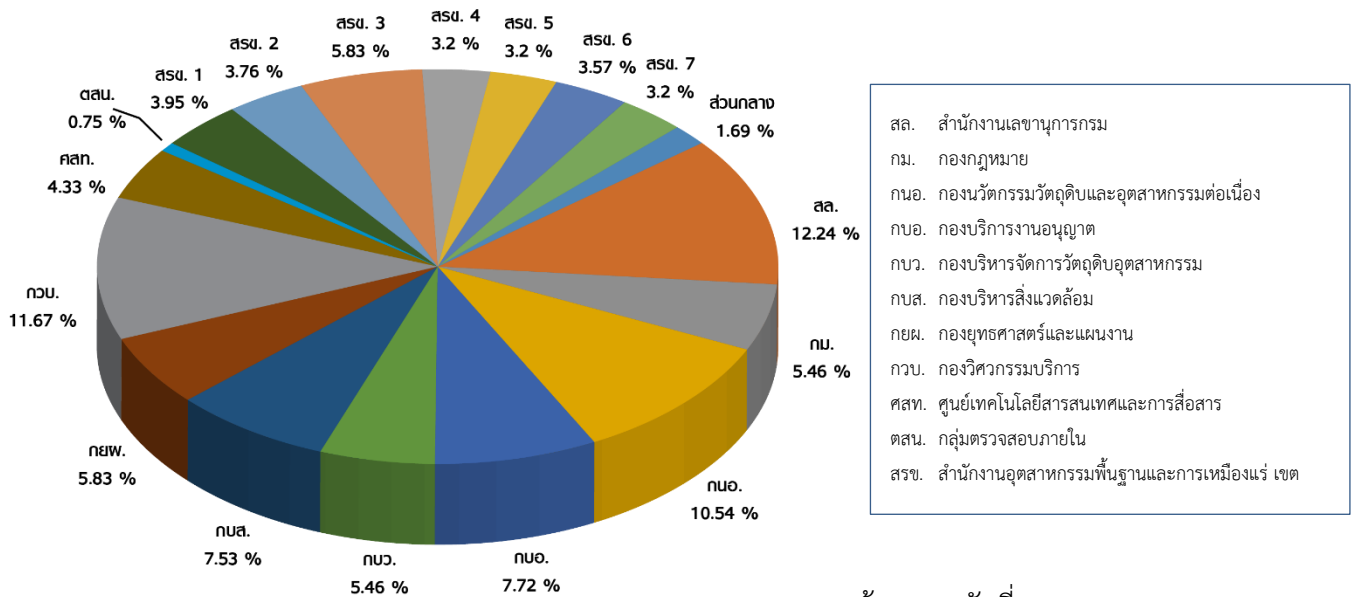
ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2565

ภาพที่ 3 ภาพรวมอัตรากำลังของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่แบ่งตามประเภท เพศ ระดับการศึกษา และสายงาน (ที่มา: สำนักงานเลขาธิการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่)



ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2565

ภาพที่ 4 การเปรียบเทียบอายุเฉลี่ยและอายุราชการเฉลี่ยของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ (ที่มา: สำนักงานเลขาธิการกรม กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่)



ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2565

ภาพที่ 5 อัตรากำลังของหน่วยงานในกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (ที่มา: สำนักงานเลขาธิการกรม กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่)

ตารางที่ 1 พื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เขต

ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2565

หน่วยงาน	พื้นที่ความรับผิดชอบ	พื้นที่ รับผิดชอบ (ตาราง กิโลเมตร)	ระยะทางที่ ไกลที่สุดถึง พื้นที่ตั้ง สำนักงาน (กิโลเมตร)	จำนวน สถาน ประกอบการ (แห่ง)	จำนวน บุคลากร (คน)
สรข.1 สงขลา	8 จังหวัด นครศรีธรรมราช ตรัง พัทลุง สตูล สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส	39,674	225 (นครศรี ธรรมราช)	123	21
สรข.2 อุดรธานี	17 จังหวัด กาฬสินธุ์ ขอนแก่น นครพนม บึงกาฬ มุกดาหาร มหาสารคาม ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี อุบลราชธานี อำนาจเจริญ	125,289	378 (อำนาจ เจริญ)	201	20
สรข.3 เชียงใหม่	8 จังหวัด เชียงราย แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ พะเยา น่าน ลำปาง ลำพูน แพร่	85,852	339 (น่าน)	211	31
สรข.4 ภูเก็ต	6 จังหวัด กระบี่ ชุมพร พังงา ภูเก็ต ระนอง สุราษฎร์ธานี	31,622	507 (ชุมพร)	127	17
สรข.5 พิษณุโลก	13 จังหวัด กำแพงเพชร ชัยนาท ตาก นครสวรรค์ พิจิตร พิษณุโลก เพชรบูรณ์ ลพบุรี สิงห์บุรี สุโขทัย อ่างทอง อุดรดิตถ์ อุทัยธานี	94,252	527 (อุทัยธานี)	189	17
สรข.6 นครราชสีมา	12 จังหวัด จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชัยภูมิ ชลบุรี ตราด นครนายก นครราชสีมา บุรีรัมย์ ปราจีนบุรี ระยอง สระแก้ว สระบุรี	83,674	236 (ตราด)	556	19



หน่วยงาน	พื้นที่ความรับผิดชอบ	พื้นที่ รับผิดชอบ (ตาราง กิโลเมตร)	ระยะทางที่ ไกลที่สุดถึง พื้นที่ตั้ง สำนักงาน (กิโลเมตร)	จำนวน สถาน ประกอบการ (แห่ง)	จำนวน บุคลากร (คน)
สรข.7 ราชบุรี	13 จังหวัด กาญจนบุรี กรุงเทพมหานคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี ประจวบคีรีขันธ์ พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี ราชบุรี สมุทรปราการ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร สุพรรณบุรี	53,365	360 (ประจวบ คีรีขันธ์)	212	17

ที่มา: กองยุทธศาสตร์และแผนงาน และสำนักงานเลขาธิการกรม กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

ปัญหาสำคัญเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มี 2 ประการ คือ ประการแรก ขาดการทบทวนและวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม นับตั้งแต่กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้ ประกอบกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์และแผนงานระดับประเทศ ทิศทางและแผนงานระดับกระทรวง ส่งผลให้กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่มีการปรับทิศทางและแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของ บริบทแวดล้อม นอกจากนี้ปัญหาประการที่สอง คือ อัตรากำลังที่เกษียณอายุราชการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุก ปีอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ขาดแผนงานรองรับการถ่ายทอดองค์ความรู้และ ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งข้อจำกัดในการขอตแทนอัตรากำลังเดิมของส่วนราชการ โดยพบว่าอัตรากำลัง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการที่จะเกษียณอายุราชการในอีก 10 ปีข้างหน้า หรือในระหว่างปี 2565-2575 มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 27 ของอัตรากำลังในปัจจุบัน เห็นได้ว่าวิกฤตปัญหาในการ บริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวม ทั้งประสิทธิภาพในการดำเนิน การกิจ ความล่าช้าในการดำเนินงาน ขวัญกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนความพึงพอใจของผู้รับบริการ

### 2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่จำเป็นต้องเร่งแก้ไขปัญหาด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นวิกฤตในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรดังต่อไปนี้

(1) สามารถเชื่อมโยงเงื่อนไขด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับแผนยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานโดยตรง และสัมพันธ์ไปถึงยุทธศาสตร์ แผนงาน และนโยบายระดับต่าง ๆ

(2) เตรียมทรัพยากรบุคคลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(3) ช่วยในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่เหมาะสม เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากข้อได้เปรียบทางทุนมนุษย์ ทั้งประโยชน์ต่อผู้รับบริการและบุคลากรในองค์กร

(4) ช่วยในการตัดสินใจกำหนดโครงสร้างองค์กรและการใช้กำลังคน

(5) ช่วยกำหนดการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านบุคลากรให้เน้นผลลัพธ์มากกว่าเน้นขั้นตอนการทำงาน

(6) เป็นพื้นฐานในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

(7) สร้างความมั่นใจให้ทุกภาคส่วนว่าทุกคนในองค์กรยึดมั่นในวิถีทางเดียวกันด้วยการจัดการมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการและแนวคิด

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic) สร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงาน กับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กร สร้างสรรค์และบูรณาการให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เน้นการจัดการความสามารถของทุนมนุษย์ด้วยการประยุกต์ใช้วิธีการทั้งทางปริมาณและคุณภาพ การหลอมรวมมิติทางวัฒนธรรม การจัดการการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร เหล่านี้ล้วนเป็นหนทางนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและมีความสอดคล้องกับเงื่อนไขเวลา โดยรูปแบบ (Model) การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ลำดับ (สำนักงาน ก.พ. (2549), แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ) ดังภาพที่ 6 ดังนี้

- |                |  |
|----------------|--|
| กระบวนการที่ 1 | การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน<br>(Set Agency Strategic Direction)               |
| กระบวนการที่ 2 | การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์<br>(Workforce Analysis and Strategy Development) |
| กระบวนการที่ 3 | การปฏิบัติตามแผนกำลังคน<br>(Implement Workforce Plan)                                  |
| กระบวนการที่ 4 | การติดตาม การประเมินผล และการปรับปรุงแผนกำลังคน<br>(Monitor, Evaluate and Revise)      |



ภาพที่ 6 รูปแบบ (Model) การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์  
ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2549), แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ

จากรูปแบบการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (ภาพที่ 6) จะเห็นว่าจุดเริ่มต้นของการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ดังนั้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์แผนงาน และนโยบายระดับต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แสดงดังภาพที่ 7 ประกอบด้วย

(1) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่

1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส
2. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพในการพัฒนาประเทศ
3. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น

(2) แผนการปฏิรูปประเทศ

กิจกรรมปฏิรูปที่ 5 การบริหารจัดการศักยภาพบุคลากรของประเทศ โดยการดำเนินการพัฒนากำลังคนภาครัฐที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ผู้มีศักยภาพสูงมาเป็นบุคลากรภาครัฐตั้งแต่อายุน้อย และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

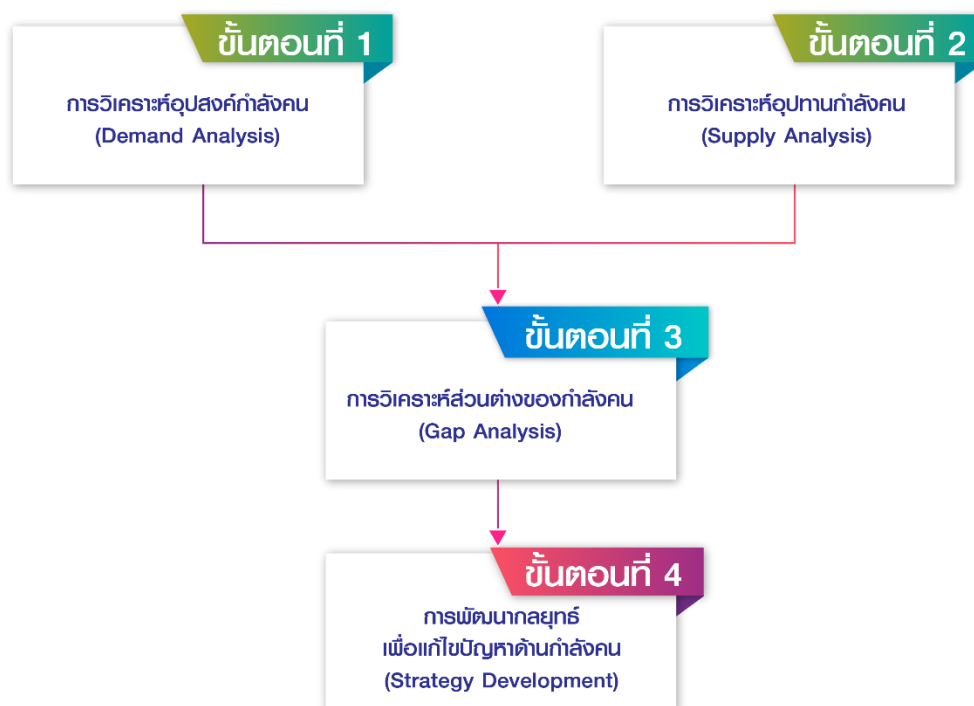
2. สรรหาคนเก่งจากภายนอกมาร่วมงาน
  3. พัฒนาและยกระดับศักยภาพข้าราชการ
  4. ปฏิรูประบบการส่งข้าราชการไปประจำการในต่างประเทศ
  5. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการอื่น ๆ
- (3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)
- หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
- หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน
- (4) แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัล
- ไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565
- ประเด็นและแนวทางที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ นำเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์
- ประเด็นและแนวทางที่ 2 การเสริมสร้างกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์
- ประเด็นและแนวทางที่ 3 การสรรหาและพัฒนาคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์
- ประเด็นและแนวทางที่ 4 การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนาคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน
- (5) แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงอุตสาหกรรม
- แผนปฏิบัติราชการ เรื่องที่ 4 การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลเพื่อให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ



**การบริหารทรัพยากรบุคคล**

ภาพที่ 7 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ แผนงาน และนโยบายระดับต่าง ๆ กับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ แผนงาน และนโยบายระดับต่าง ๆ เชื่อมโยงกับข้อมูลทรัพยากรบุคคล ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคลตามเหตุปัจจัยแวดล้อม ความต้องการทรัพยากรบุคคลในแต่ละช่วงเวลา เช่น สายงาน สมรรถนะ ประสิทธิภาพ การกระจายตัวของวัยวุฒิ คุณวุฒิ เพศ อัตราการโอน ย้าย เกษียณอายุ และแนวโน้มด้านอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยให้การวางแผน การสรรหา การพัฒนาสมรรถนะ และแผนการคัดเลือกและเตรียมบุคลากรสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญได้ทันเวลาที่ต้องการให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ (Workforce Analysis and Strategy Development) เพื่อแก้ปัญหาทรัพยากรบุคคล มีขั้นตอนการดำเนินการแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานของกำลังคน (Demand-Supply Analysis) การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน (Gap Analysis) และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านกำลังคน (Strategy Development) ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ขั้นตอนการวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์  
ที่มา: สำนักงาน ก.พ.

2.2.2 การวิเคราะห์เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เมื่อศึกษารูปแบบการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ ผู้ทำการศึกษาได้วิเคราะห์กระบวนการที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นสำคัญในแต่ละกระบวนการเพื่อประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังภาพที่ 9 ดังนี้

#### กระบวนการที่ 1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน

(1) กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ยังไม่ได้ทบทวนแนวโน้มและทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อม รวมทั้งทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว

(2) ระบบฐานข้อมูลกำลังคนภาครัฐยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ในการใช้งาน จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เสถียรยิ่งขึ้นและบูรณาการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (Departmental Personnel Information System: DPIS) มีขั้นตอนการลงข้อมูลยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่ได้เป็นเว็บไซต์กลาง แต่ละส่วนราชการต้องใช้ Server ของตัวเอง ทำให้เกิดปัญหาในการถ่ายโอนข้อมูล เนื่องจากแต่ละส่วนราชการใช้เวอร์ชันที่แตกต่างกัน และบางส่วนราชการก็ไม่ได้ใช้ DPIS นอกจากนี้ DPIS ยังมีความซ้ำซ้อนกับระบบทะเบียนประวัติข้าราชการอิเล็กทรอนิกส์ (Senior Executive Information System: SEIS)

## กระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์

(1) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านเหมืองแร่ เทคโนโลยีแต่งแร่ เทคโนโลยีโลหการ และเทคโนโลยีรีไซเคิล ในสายงานวิศวกรเหมืองแร่ วิศวกรโลหการ นักธรณีวิทยา สามารถวิเคราะห์ปัญหาและให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะตามหลักวิชาการและพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งมีช่องทางในการพัฒนาศักยภาพทั้งงบประมาณสนับสนุนทุนการศึกษาและทุนฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน และการมีศูนย์วิจัยและห้องปฏิบัติการที่ทันสมัยเป็นแหล่งเรียนรู้ และฝึกอบรมทางปฏิบัติการให้แก่บุคลากรของกรม ตลอดจนแลกเปลี่ยนประสบการณ์บุคคลภายนอก

(2) ยังไม่มีการวิเคราะห์การกำหนดสัดส่วนระหว่างบุคลากรประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจนระหว่างข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ทำให้การจัดสรรอัตรากำลังในบางหน่วยงานภายในกรมยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้การแบ่งโครงสร้างของส่วนภูมิภาคขึ้นกับสภาพทางภูมิศาสตร์และจำนวนสถานประกอบการในพื้นที่

(3) โครงสร้างภายในทำให้เกิดการเกลี่ยอัตรากำลัง ส่งผลให้ Specialist บางส่วนต้องปฏิบัติงาน Generalist

(4) หลักสูตรการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ยังไม่มีความเป็นระดับชั้น (Hierarchy) ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะกำลังคนที่มีอยู่

## กระบวนการที่ 3 การปฏิบัติตามแผนกำลังคน

(1) กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรมาทดแทนกำลังคนที่ขาดแคลนและเกษียณอายุราชการตามวาระเมื่อถึงคราวที่จำเป็น ยังไม่ได้นำข้อมูลการเกษียณอายุราชการของบุคลากรในอนาคตมาวางแผนอย่างเป็นระบบในเชิงรุก รวมทั้งการวิเคราะห์เพื่อลดหรือยุบตำแหน่งงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก หรือเป็นภารกิจที่ไม่จำเป็น และการเตรียมการเพื่อรับบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งงานที่เป็นภารกิจหลัก

(2) ขาดการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ

(3) แรงกดดันทางทรัพยากร (Resources Stress) ที่ถึงแม้ว่าสำนักงาน ก.พ. จะมีมาตรการในการจัดสรรหรือเกลี่ยอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุราชการ รวมถึงการทดแทนด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น แต่ยังคงจำกัดด้วยงบประมาณที่ไม่ได้รับการจัดสรรตามกรอบอัตรากำลัง

(4) ขาดความชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (Career Path) อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งที่เป็นภารกิจหลัก รวมถึงการวางแผนการคัดเลือกและเตรียมกำลังคนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญได้ทันเวลาที่ต้องการให้กำลังคนเหล่านั้นปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

**กระบวนการที่ 4 การติดตาม การประเมินผล และการปรับปรุงแผนกำลังคน**

(1) เครื่องมือในการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐไม่ทันสมัย ไม่ครอบคลุมทักษะใหม่ ๆ อย่างทั่วถึง เช่น ความสามารถในการทำงานประสานเครือข่าย ความสามารถในการคิดเชิงระบบ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และอื่น ๆ

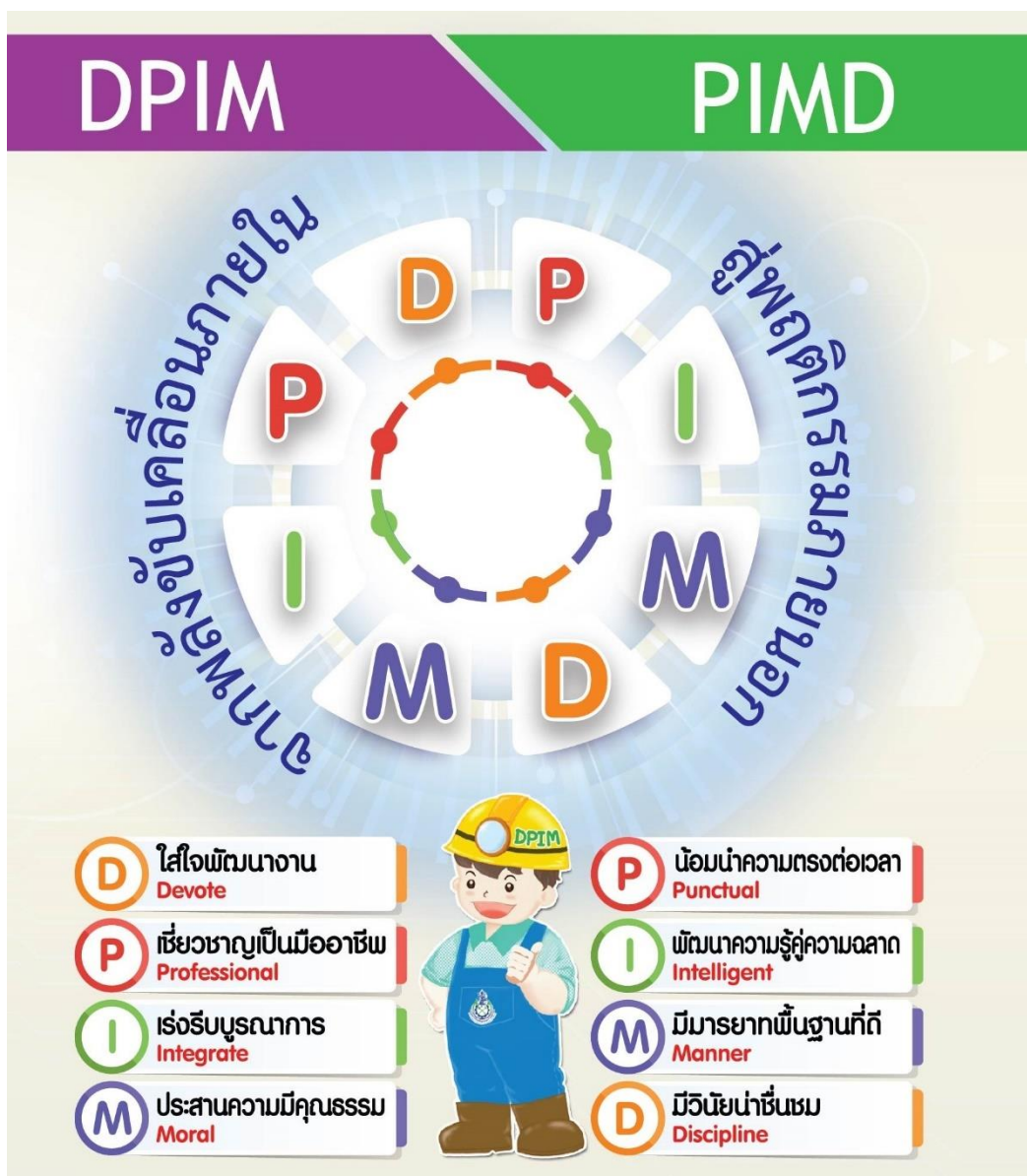
(2) ระบบการประเมินสมรรถนะที่ใช้อยู่ในปัจจุบันประกอบด้วย 17 สมรรถนะย่อย เมื่อได้นำไปใช้ในการประเมิน 360 องศา แล้วพบว่า แม้ว่าเกณฑ์การประเมินมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ โดยเกณฑ์ของบุคลากรแต่ละระดับแตกต่างกันตามความของเนื้องานและระดับตำแหน่ง แต่ในทางปฏิบัติพบความยากในการทำความเข้าใจและนำมาใช้ ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกรมไม่เป็นระบบเดียวกัน ส่งผลให้ผลที่ได้จากการประเมินไม่เกิดประสิทธิผลในการใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อพัฒนาบุคลากร และเลื่อนเงินเดือนประจำปี



ภาพที่ 9 การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่



นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ แผนงาน และนโยบายระดับต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเห็นว่า เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ตอบสนองและส่งผลให้ยุทธศาสตร์ แผนงาน และนโยบายของประเทศในระดับสูงขึ้นไปบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่จึงควรปรับรูปแบบให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย (Resilience) ในลักษณะ DPIM-PIMD กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ “ใส่ใจพัฒนางาน มีความเป็นมืออาชีพ ทำงานอย่างบูรณาการ และมีคุณธรรม” เป็นแรงขับเคลื่อนภายในสู่พฤติกรรมภายนอก คือ “ตรงต่อเวลา สร้างองค์ความรู้ให้เข้มแข็ง มีมารยาท และมีวินัย” ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

2.2.3 แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่  
รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ข้อเสนอแนวคิด “การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่  
รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ” เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานในองค์กร จึงควร  
เป็นอำนาจหน้าที่ของรองอธิบดีในการผลักดันและขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ “รองอธิบดี  
กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการอุตสาหกรรมแร่และอุตสาหกรรม  
พื้นฐาน ในภาวะการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ด้วยพลังบุคลากรขององค์กร” โดยมีข้อเสนอแนวทางการ  
ดำเนินงานในกรอบระยะเวลา 2 ปี คือ

2.2.3.1 การดำเนินงานระยะที่ 1 ขั้นการเตรียมการ ในช่วงระยะเวลา 1 ปี โดยดำเนินการ  
ดังนี้

(1) เสนอหัวหน้าส่วนราชการให้มิตินหลักการให้กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ  
การเหมืองแร่จัดทำแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์และ  
แผนงานระดับประเทศ ทิศทางและแผนงานระดับกระทรวง

(2) รวบรวม จำแนก และวิเคราะห์ฐานข้อมูลกำลังคนของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน  
และการเหมืองแร่ เช่น จุดอ่อน จุดแข็ง โครงสร้างการจัดแบ่งงานภายใน จำนวนกำลังคนต่าง ๆ ทั้งกำลังคนที่  
มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงกำลังคนตามเหตุปัจจัยแวดล้อม ความต้องการกำลังคนในแต่ละช่วงเวลา เช่น สายงาน  
สมรรถนะ ประสบการณ์ การกระจายตัวของวัยวุฒิ คุณวุฒิ เพศ อัตราการโอน ย้าย เกษียณอายุ การจ้างงาน  
รูปแบบอื่น และแนวโน้มด้านอื่น ๆ โดยแบ่งเป็นด้านอุปสงค์และอุปทาน ซึ่งข้อมูลด้านอุปทานจำเป็นต้อง  
วิเคราะห์ค่างานของแต่ละหน่วยงานร่วมด้วย

(3) วิเคราะห์บทบาท ภารกิจ โครงสร้าง และยุทธศาสตร์ของกรมอุตสาหกรรม  
พื้นฐานและการเหมืองแร่ ตามหัวข้อ 1.1.6 จะเห็นว่ากรมมีจุดที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การพัฒนา  
ผู้ประกอบการให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันควบคู่ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ  
วัตถุดิบเพื่ออุตสาหกรรม และการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร นั้นหมายความว่าภารกิจที่ต้องเร่ง  
พัฒนาประสิทธิภาพคือ “เหมืองแร่เพื่อชุมชน” ซึ่งครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การประกอบกิจการ  
สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและนวัตกรรม ความเชื่อมโยงตลอดโซ่คุณค่า และระบบบริหารจัดการ

(4) วิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน โดยเปรียบเทียบการคาดการณ์สภาพกำลังคน  
ในอนาคต (Workforce Supply Projection) กับการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (Workforce Supply  
Forecast) ในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวน ทักษะ หรือสมรรถนะใหม่ที่ต้องการสำหรับการบรรลุพันธกิจใน  
อนาคต กับความพร้อมของบุคลากรในปัจจุบัน แล้ววิเคราะห์ว่าส่วนงานไหนอาจไม่จำเป็นอีกต่อไป หรือขาด  
หรือมีมากเกินไป เมื่อพบว่าเกิดส่วนขาด (Gap) กำลังคนในอนาคตไม่เพียงพอกับความต้องการ ต้องดำเนินการ

วางแผนสรรหาและพัฒนา หรือหากพบว่ามีความจำเป็นต้องมีการในอนาคต (Surplus) ต้องหามาตรการจัดการกำลังคนส่วนเกิน (Re-deployment)

(5) พัฒนาและยกระดับทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง และยุทธศาสตร์ โดยพัฒนากลยุทธ์เพื่อสมดุลส่วนขาดส่วนเกินให้เหมาะสม เช่น ระบบงานและตำแหน่ง การเงินและค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร การสรรหา และคัดเลือก แผนการพัฒนาฝึกอบรม การรักษาบุคลากร แผนการบริหารกำลังคนคุณภาพ การเคลื่อนย้ายอัตรากำลัง การวางแผนสร้างความรู้ การจัดการความรู้ เป็นต้น รวมถึงจัดทำแผนงาน/โครงการในการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์กำลังคน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ด้วยการคำนึงถึงเวลา ทรัพยากร และรายละเอียดเฉพาะขององค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึงภารกิจ “เหมืองแร่เพื่อชุมชน”

(6) ศึกษาทบทวนชุดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์และแผนงานระดับประเทศ ทิศทางและแผนงานระดับกระทรวง

(7) สร้างและพัฒนาทีมงานที่จะขับเคลื่อนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2.3.2 การดำเนินงานระยะที่ 2 ขึ้นดำเนินการและติดตามประเมินผล ในช่วงระยะเวลาปีที่ 2 โดยดำเนินการดังนี้

(1) ดำเนินการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนด กรณีเป็นการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลในอัตราข้าราชการตั้งใหม่ที่ได้รับจัดสรรให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว หรือภายในระยะเวลา 1 ปี กรณีการเคลื่อนย้ายอัตรากำลัง การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/การยุบเลิกตำแหน่ง ให้ดำเนินการเสนอ อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ

(2) ประเมินผลการใช้กำลังคน (Workforce Audit) ในบริบทบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ งบประมาณ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ อัตราข้าราชการตั้งใหม่ที่ได้รับจัดสรร (ถ้ามี) อัตรากำลังปกติที่มีอยู่เดิม รวมทั้งอัตราว่างระหว่างปี จำแนกตามประเภท สายงาน และระดับ รวมทั้งแนวโน้มการสูญเสียอัตรากำลัง (ระยะ 1 ปี และ 5 ปี) และระบุประเด็นปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ตามรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และจัดส่งสำนักงาน ก.พ. ปีละ 1 ครั้ง ตามมาตรการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังภาครัฐเชิงกลยุทธ์กำหนด

(3) บันทึกลงและปรับปรุง (Update) ฐานข้อมูลกำลังคนของส่วนราชการในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) หรือระบบสารสนเทศอื่นที่ส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีความครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

สรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และกรอบระยะเวลา แสดงได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

กระบวนการ	ระยะเวลา							
	ปีที่ 1				ปีที่ 2			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ระยะที่ 1 <u>ขั้นการเตรียมการ</u>								
1. หัวหน้าส่วนราชการอนุมัติในหลักการ	●							
2. รวบรวม จำแนก และวิเคราะห์ฐานข้อมูลกำลังคน	■							
3. วิเคราะห์บทบาท ภารกิจ โครงสร้าง และยุทธศาสตร์ของกรม	■							
4. วิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน		■						
5. จัดทำแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อน “เหมืองแร่เพื่อชุมชน”			■					
6. ศึกษาทบทวนชุดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน			■	■				
7. สร้างและพัฒนาทีมงานที่จะขับเคลื่อนและดำเนินการ				■				
ระยะที่ 2 <u>ขั้นดำเนินการและติดตามประเมินผล</u>								
1. ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล					■	■		
2. ประเมินผลการใช้กำลังคน (Workforce Audit)						■	■	
3. บันทึกและปรับปรุงฐานข้อมูลกำลังคนของส่วนราชการในระบบสารสนเทศ						■	■	■

หมายเหตุ: Q หมายถึง Quarter (ไตรมาส)

## 2.2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ

(1) การขาดฐานข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์ ส่งผลให้การวิเคราะห์และการจัดทำแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้าง มีความคลาดเคลื่อน

แนวทางการบริหารจัดการ: ควบคุมการบันทึกและปรับปรุง (Update) ฐานข้อมูลกำลังคนของส่วนราชการในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) หรือระบบสารสนเทศอื่น เพื่อข้อมูลที่นำมาใช้มีความครบถ้วนและถูกต้อง

(2) การนำข้อเสนอไปปฏิบัติจริงอาจใช้เวลานานกว่าที่กำหนด เนื่องจากการดำเนินงานบางส่วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับกฎหมาย

แนวทางการบริหารจัดการ: ควรมีการเตรียมความพร้อม โดยประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าจากความผิดพลาด ไม่ว่าจะด้านการสื่อสารหรือความพร้อมของข้อมูล

(3) การได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ แม้ว่าจะมีกรอบอัตรากำลังของพนักงานราชการที่ได้รับจากการทดแทนข้าราชการหรือลูกจ้างประจำเกษียณอายุราชการ

แนวทางการบริหารจัดการ: พิจารณาการจ้างงานรูปแบบอื่น เช่น ลูกจ้างเหมา และลูกจ้างโครงการ ทั้งนี้ อัตรากำลังควรอยู่ในแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนด

(4) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ต่ำกว่าที่แผนกำหนด

แนวทางการบริหารจัดการ: ศึกษาทบทวนชุดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้าง และสร้างแผนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความเป็นระดับขั้น (Hierarchy) เพื่อการพัฒนาบุคลากรที่ครบทุกมิติ

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

### 2.3.1 การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ติดตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลของนโยบาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.3.2 การบริหารงานเชิงรุก

มีแนวคิดแบบ Proactive เพื่อให้ทันกับสถานการณ์การแข่งขันที่อยู่แวดล้อม ต้องรับรู้และเข้าใจความต้องการของทุกภาคส่วน และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการตอบสนองอย่างดีที่สุด

### 2.3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากเทคโนโลยีที่ทันสมัย บริบททุกอย่างเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยเฉพาะความต้องการและความคาดหวังของทุกภาคส่วน ไม่มีสูตรสำเร็จสำหรับการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ และตื่นตัวพร้อมรับรู้และปรับตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### 2.3.4 การบริหารทรัพยากร

ตระหนักเสมอถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

### 2.3.5 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทแวดล้อมเพื่อระบุสาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางการแก้ไขที่สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่แผนการดำเนินการ การพัฒนาตัวชี้วัด การพัฒนาระบบข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือนโยบายสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

### 2.3.6 การตัดสินใจ

กล้าที่จะตัดสินใจหรือเลือกดำเนินการในทางเลือกโดยยึดความถูกต้องเป็นหลัก มีการวางแผนการดำเนินการอย่างชัดเจนตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### 2.3.7 การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประสานสัมพันธ์

สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทีมงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยแบ่งปันข้อมูลอย่างเหมาะสมและสร้างสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงาน

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## บรรณานุกรม

- สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, “รายงานของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน เรื่อง การวางแผนกำลังคนภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์” เข้าถึงได้จาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/download/usergroup\\_disaster/2-5.pdf](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/usergroup_disaster/2-5.pdf) สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2565
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, “แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2562-2566” เข้าถึงได้จาก [https://alro.go.th/uploads/org/person\\_div/files.pdf](https://alro.go.th/uploads/org/person_div/files.pdf) สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2565
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี พ.ศ. 2561-2563” เข้าถึงได้จาก [https://www.nesdc.go.th/article\\_attach/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99.pdf](https://www.nesdc.go.th/article_attach/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99.pdf) สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2565
- สำนักงาน ก.พ., “กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2563” เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-manpower-2563.pdf> สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2565
- สำนักงาน ก.พ., “คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565” เข้าถึงได้จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide\\_civilservice\\_update.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf) สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2565
- สำนักงาน ก.พ., “แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565” เข้าถึงได้จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/attachment\\_0.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/attachment_0.pdf) สืบค้นเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2565
- สำนักงาน ก.พ., “มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562-2565) และแนวทางปฏิบัติ” เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/2019-ocsc-gov-manpower-management-measure.pdf> สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2565
- สำนักงาน ก.พ., “แนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลังและแนวทางการวางแผนกำลังคน กรมป่าไม้” เข้าถึงได้จาก <https://www.forest.go.th/person/wp-content/uploads/sites/78/2018/08/.pdf> สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2565



ดร.กึ่งพร ทองใบ และคณะ, “การวางแผนกำลังคนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช”

เข้าถึงได้จาก file:///C:/Users/slila/Downloads/bomcpe11,+Journal+manager,+58-2-article5%20(2).pdf สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2565

นายอริยะ สกุลแก้ว, “การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (P: Planing)”

เข้าถึงได้จาก [https://www4.fisheries.go.th/local/file\\_document/20190604150711\\_1\\_file.pdf](https://www4.fisheries.go.th/local/file_document/20190604150711_1_file.pdf)  
สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2565

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

สลิลลา ยรรยงสวัสดิ์

## ประวัติการศึกษา

- |      |           |   |
|------|-----------|---|
| 2546 | ปริญญาโท  | Master of Philosophy (Engineering Materials)<br>The University of Sheffield, United Kingdom |
| 2539 | ปริญญาตรี | วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโลหการ<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                             |

## ประสบการณ์การรับราชการ

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

- |      |  |
|------|--|
| 2563 | ผู้อำนวยการกองนวัตกรรมวัสดุและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง                |
| 2560 | วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ กองนวัตกรรมวัสดุและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง |
| 2555 | วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ สำนักโลหิติกส์                         |

## ผลงานทางวิชาการ

- |      |  |
|------|--|
| 2554 | การจัดการโลหิติกส์อุตสาหกรรมเหล็กสู่ความสำเร็จ |
| 2554 | อุตสาหกรรมโลหการกับความรับผิดชอบต่อสังคม       |

## รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

- |      |   |
|------|---|
| 2546 | Siderurgica NS Aparecida SA Medal and Prize in the field of special alloy steels and their production – “Wear Behaviour of Bainitic Steels”, The Department of Engineering Materials, The University of Sheffield, United Kingdom |
| 2543 | ทุนกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ระดับการศึกษาปริญญาโท<br>Master of Philosophy (Engineering Materials)<br>The University of Sheffield, United Kingdom   |

## ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

- |               |   |
|---------------|---|
| 2564-ปัจจุบัน | เลขานุการกรม<br>กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม |
|---------------|---|