



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร
บุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

จัดทำโดย นางสาวอุษณีย์ มหากิจศิริ
รหัส 9718

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2566

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

จัดทำโดย นางสาวอุษณีย์ มหากิจศิริ
รหัส 9718

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ.....

(อาจารย์อาร์ักษ์ พรหมณี)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(อาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(อาจารย์ ดร.ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันนโยบายและมาตรการด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบการพัฒนาประเทศในภาพรวมให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในฐานะหน่วยงานกลางในการจัดเก็บเงินนำส่งรายได้แผ่นดิน ประจำปีซึ่งต้องทำหน้าที่บริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบาย และมาตรการการกำกับดูแล การประเมินผลและการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพรัฐวิสาหกิจและสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ โดยหน้าที่ดังกล่าว ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการ ปรับสมดุและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งได้นำมาใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะ ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศระบบการทำงานในรูปแบบดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายการให้บริการภาครัฐที่ต้องการให้ภาครัฐมีความทันสมัย เพื่อนำไปสู่การดำเนินการภาครัฐที่มีความน่าเชื่อถือและการบริหารราชการแผ่นดินเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีระบบบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล เป็นระบบแบบเดิม เช่น งานวางแผน/กลยุทธ์การบริหารบุคคล การกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ยังอยู่ในรูปแบบกระดาษ งานด้านพัฒนาบุคคล ส่วนใหญ่ยังทำงานในระบบ onsite ซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัด และปัญหาจำนวนมากในการดำเนินงานหลายด้าน ไม่รองรับต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงการขยายตัวของ ภารกิจงาน ขาดการบูรณาการการทำงาน และการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

ดังนั้น การนำพาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไปสู่จุดหมายของการเป็นองค์กร ภาครัฐที่มีความทันสมัยมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีน่าเชื่อถือ เกิดความเหมาะสม และตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้นั้น มุมมองในฐานะของตำแหน่งเป้าหมายตำแหน่งรอง ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีความเห็นว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จะช่วยลดข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน ดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ระบบภายในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้เป็นระบบที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ด้วยการนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน โดยการทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนด ทิศทางการดำเนินการในการปรับปรุงระบบ อาทิ การพัฒนาระบบข้อมูลการจัดเก็บเอกสารแบบออนไลน์ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Integration) เครื่องมือที่ให้พนักงานบริการตัวเอง (Employee Self-Services Tools) เครื่องมือในการวิเคราะห์บุคคล (People Analytics Tools) เป็นต้น

และส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเทคโนโลยีดังกล่าว ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการใช้งานระบบ สามารถตอบโจทย์การทำงานในทุกขั้นตอน รวมทั้งประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนเพิ่มเติมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดภาระของเจ้าหน้าที่ โดยนำคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เขียน ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมาย ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการใช้เทคโนโลยี มาขับเคลื่อนข้อเสนอดังกล่าว

นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้กำหนดแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการเตรียมการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยนำความรู้ทักษะการเป็นผู้นำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการบริหารทรัพยากรแบบใหม่ภายในองค์กร และพร้อมที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับความเหมาะสมกับองค์กรนำไปสู่เป้าหมาย และพัฒนาวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายใต้วิสัยทัศน์ในฐานะตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ อาจารย์ อารักษ์ พรหมณี และอาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวรุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่กรุณาให้คำปรึกษาเป็นอย่างสูง ทั้งชี้แนะแนวทางให้ข้อคิดแนวทางการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องด้วยความทุ่มเทและเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนสามารถทำรายงานการศึกษาฉบับนี้ได้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ปัทมา เอียรวิศิษฏ์สกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ให้ความกรุณาให้แนวคิด ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไข ที่ทำให้การจัดทำรายงานฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรนักบริหารระดับสูงทุกท่าน ตลอดจนที่ปรึกษาโครงการ ผู้บริหารโครงการ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่ได้อำนวยความสะดวกทำให้การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97 สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี และบรรลุตามวัตถุประสงค์

ขอขอบพระคุณ คุณปานทิพย์ ศรีพิมล ผู้อำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทุกท่านที่ให้โอกาสและสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้ สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา นบส. รุ่น 97 ทุกท่านที่ช่วยเหลือสนับสนุนในการศึกษาเป็นอย่างดี ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการศึกษาฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

นางสาวอุษณีย์ มหากิจศิริ

30 พฤษภาคม 2566

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฅ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีหรือเทียบเท่าที่เป็นเป้าหมาย	8
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	11
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	15
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	15
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	24
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	33
3. แผนพัฒนาตนเอง	35
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	35
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	35
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	37
บรรณานุกรม	38
ภาคผนวก	39
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	47

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การนำส่งเงินรายได้แผ่นดินของรัฐวิสาหกิจ	7
ตารางที่ 2 จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา (อุปสรรค) และโอกาส (SWOT)	14
ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	15
ตารางที่ 4 อัตราการสูญเสียข้าราชการ	16
ตารางที่ 5 แนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สคร.31	

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 แสดงผล สคร. จัดเก็บเงินนำส่งรายได้แผ่นดินสะสม ณ สิ้นเดือน มี.ค. 66 ปีงบประมาณ 2566	5
ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	6

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	อัตราการสูญเสียข้าราชการ	16
แผนภูมิที่ 2	การสูญเสียข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	18
แผนภูมิที่ 3	จำนวนบรรจุใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	18
แผนภูมิที่ 4	จำนวนข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	19
แผนภูมิที่ 5	จำนวนนักวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	19
แผนภูมิที่ 6	จำนวนงบประมาณค่าใช้จ่ายบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	20
แผนภูมิที่ 7	ข้อมูลโครงสร้างอายุของข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	20

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

เนื่องด้วยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารายได้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) กำหนดให้ประเทศไทยต้องมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ประชาชน ส่วนแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังนั้น คำนึงถึงการเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่าง มีธรรมาภิบาลและเป็นมืออาชีพ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต่าง ก็มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ พัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และคุณธรรม ฉะนั้น การสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและตรงกับความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ จึงเป็นที่มาสำหรับการศึกษาในหัวข้อต่อไปนี้

2.1.1 สภาพปัญหา

ด้วยปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีจำนวนบุคลากร จากข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 19 เมษายน 2566 รายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

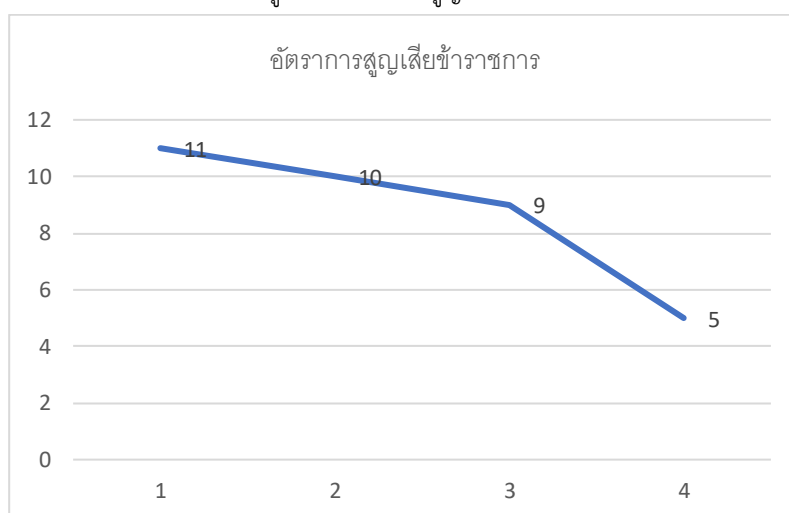
ประเภทบุคลากร	กรอบอัตรากำลัง	จำนวนคน	อัตรารว่าง
ข้าราชการ	168	157	11
ลูกจ้างประจำ	1	1	0
พนักงานราชการ	30	30	0
ลูกจ้างชั่วคราว	50	42	8
รวม	249	230	19

จากข้อมูลตามตารางข้างต้น พบว่า บุคลากรประเภทข้าราชการ มีจำนวนมากที่สุด และในขณะเดียวกันก็มีจำนวนอัตรารว่างสูงสุดด้วยเช่นกัน นอกจากจำนวนบุคลากร ณ ปัจจุบัน ที่ต้องให้ความสำคัญแล้ว อัตรากการสูญเสียข้าราชการก็เป็นข้อมูลอีกส่วนที่สำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 จนถึงปัจจุบัน ณ วันที่ 19 เมษายน 2566 มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 อัตราการสูญเสียข้าราชการ

ปีงบประมาณ พ.ศ.	จำนวน (คน)
2563	11
2564	10
2565	9
2566	5

แผนภูมิที่ 1 อัตราการสูญเสียข้าราชการ



จากข้อมูลข้างต้น และข้อมูลทำเนียบผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จะพบว่ามีตำแหน่งว่างจำนวน 2 อัตรา ได้แก่ ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านเพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจซึ่งนับเป็นตำแหน่งสำคัญ (Core Position) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้แบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ระบุข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพบปัญหาข้อมูลกำลังคนของส่วน ราชการ ดังต่อไปนี้

1. การสูญเสียข้าราชการ

การสูญเสียข้าราชการมีอัตราสูงขึ้นทุกปี โดยในปี พ.ศ. 2562 สูญเสียข้าราชการจำนวน 7 คน ลาออกจำนวน 3 คน ให้โอนจำนวน 3 คน และเกษียณอายุจำนวน 1 คน ในปี พ.ศ. 2563 สูญเสีย ข้าราชการจำนวน 9 คน ลาออกจำนวน 2 คน ให้โอนจำนวน 7 คน และในปี พ.ศ. 2564 สูญเสียข้าราชการ จำนวน 10 คน ลาออกจำนวน 2 คน ให้โอนจำนวน 7 คน และเกษียณอายุจำนวน 1 คน

2. บรรจุใหม่และการรับโอน

การบรรจุใหม่กลับมีจำนวนผันผวนไม่คงที่โดยในปี พ.ศ. 2562 มีการบรรจุใหม่ จำนวน 14 คน ในปี พ.ศ. 2563 มีการบรรจุใหม่ จำนวน 6 คน และในปี พ.ศ. 2564 มีการบรรจุใหม่ จำนวน 9 คน อย่างไรก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่มีการรับโอนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563

3. จำนวนข้าราชการ

จำนวนข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีจำนวนน้อยลง โดยในปี พ.ศ. 2562 มีข้าราชการจำนวน 163 คน ในปี พ.ศ. 2563 มีข้าราชการจำนวน 158 คน ในปี พ.ศ. 2564 มีข้าราชการจำนวน 158 คน อย่างไรก็ตาม อัตราลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการกลับมีจำนวนสูงขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2562 มีลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 41 คน พนักงานราชการจำนวน 27 คน ในปี พ.ศ. 2563 มีลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 39 คน มีพนักงานราชการจำนวน 30 คน และในปี พ.ศ. 2564 มีลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 46 คน และพนักงานราชการจำนวน 30 คน

4. ตำแหน่งนักวิชาการ

อัตราว่างของจำนวนนักวิชาการมีจำนวนมากขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2562 มีนักวิชาการจำนวน 152 คน กรอบที่รับได้จำนวน 161 คน อัตราว่างร้อยละ 5.59 ในปี พ.ศ. 2563 มีนักวิชาการจำนวน 146 คน กรอบที่รับได้จำนวน 159 คน มีอัตราว่างร้อยละ 8.18 และในปี พ.ศ. 2564 มีนักวิชาการจำนวน 145 คน กรอบที่รับได้จำนวน 159 คน มีอัตราว่างร้อยละ 8.81

5. งบประมาณค่าใช้จ่ายทรัพยากรบุคคล

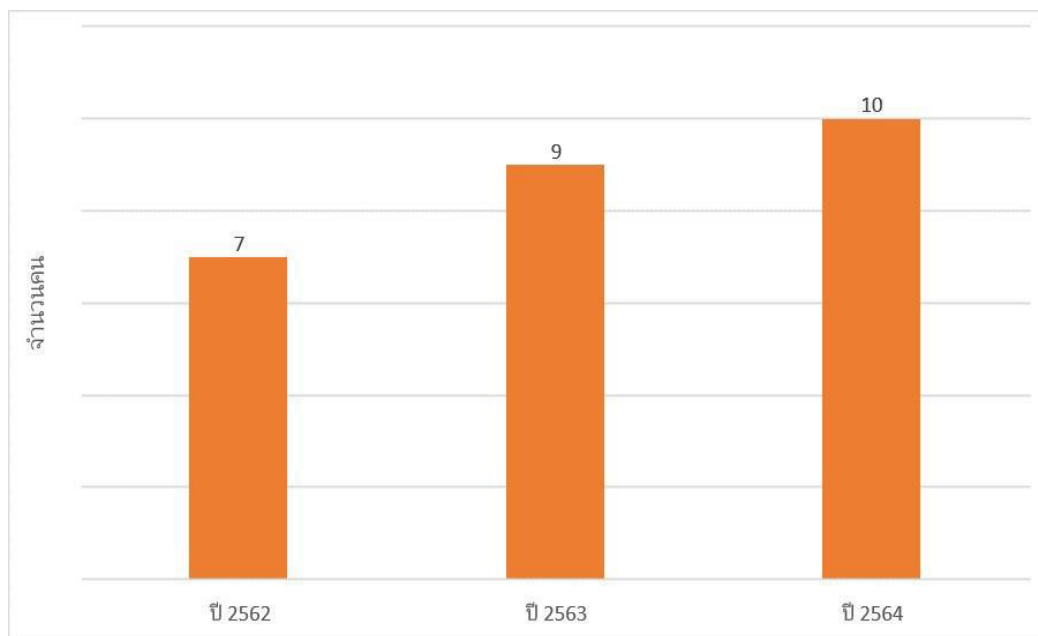
ค่าใช้จ่ายบุคลากรหรืองบประมาณที่ถูกใช้จ่ายไปมีจำนวนสูงขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2562 ใช้งบประมาณไปประมาณ 67,116,858.42 บาท ในปี พ.ศ. 2563 ใช้งบประมาณไปประมาณ 67,013,298.19 บาท และในปี พ.ศ. 2564 ใช้งบประมาณไป 69,755,363.95 ล้านบาท

6. ข้อมูลโครงสร้างอายุของข้าราชการ

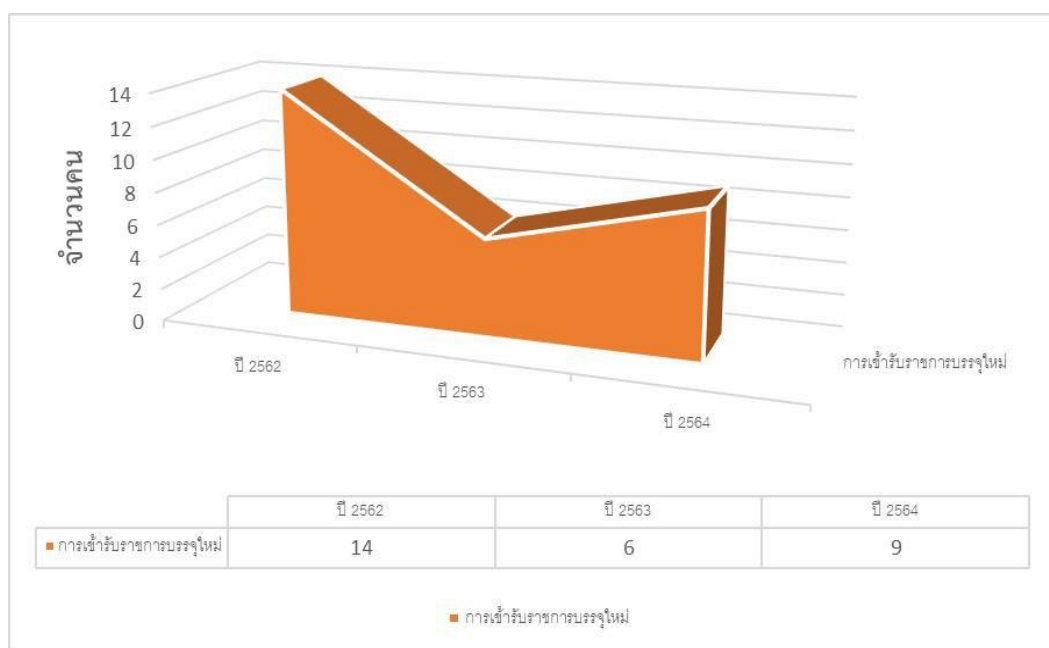
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีอัตราข้าราชการหญิงมากกว่าชายในทุกปี โดยมีอัตราข้าราชการที่จะเกษียณอายุเพิ่มมากขึ้น ในปี พ.ศ. 2562 มีข้าราชการอายุมากกว่า 55 ปี เป็นเพศหญิงจำนวน 4 คน เป็นเพศชายจำนวน 2 คน รวมจำนวน 6 คน ในปี พ.ศ. 2563 เป็นเพศหญิงจำนวน 4 คน เป็นเพศชายจำนวน 2 คน รวมจำนวน 6 คน ในปี พ.ศ. 2564 เป็นเพศหญิง 7 คน เป็นเพศชายจำนวน 1 คน รวมจำนวน 8 คน อย่างไรก็ตาม ข้าราชการที่มีอายุน้อยหรือเท่ากับ 24 ปี กลับมีจำนวนน้อยลง โดยในปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนข้าราชการ 4 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 2 คน เป็นเพศชายจำนวน 2 คน ในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนข้าราชการ 4 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 1 คน เป็นเพศชายจำนวน 3 คน ในปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนข้าราชการ 3 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 1 คน เป็นเพศชายจำนวน 2 คน

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ยังมีข้าราชการจำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 30 ถึง 34 ปี โดยในปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 30 ถึง 34 ปี จำนวน 54 คน ในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวน 46 คน ในปี พ.ศ. 2564 จำนวน 38 คน ดังนั้นในอีก 20 ปีข้างหน้าจะมีอัตราสูญเสียข้าราชการจากการเกษียณอายุจำนวนมาก

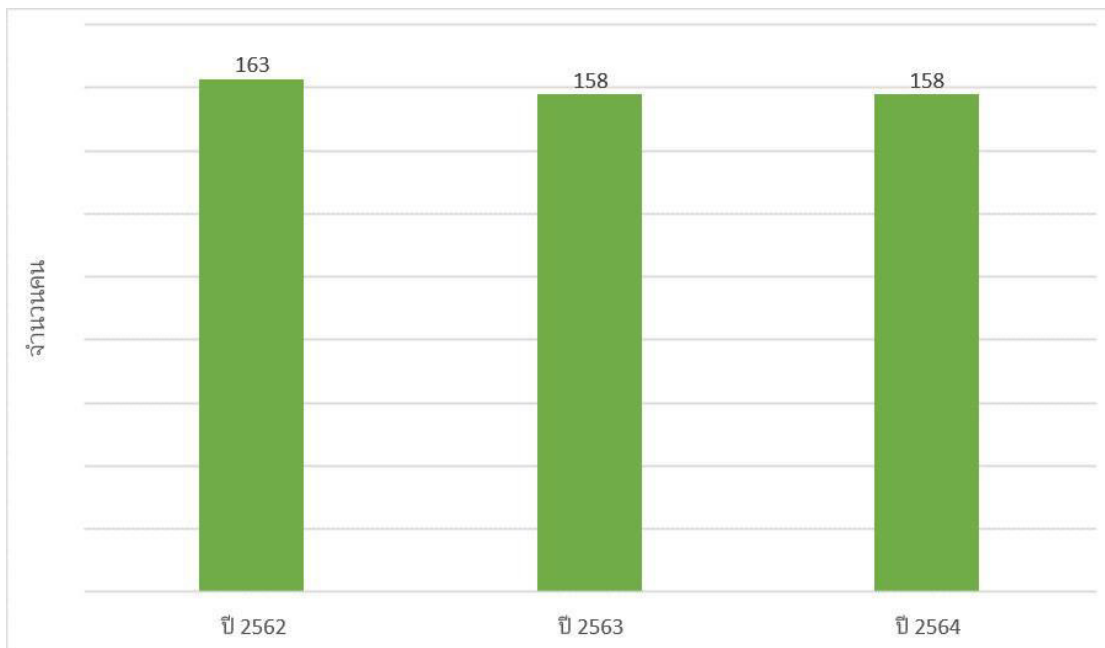
แผนภูมิที่ 2 การสูญเสียข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



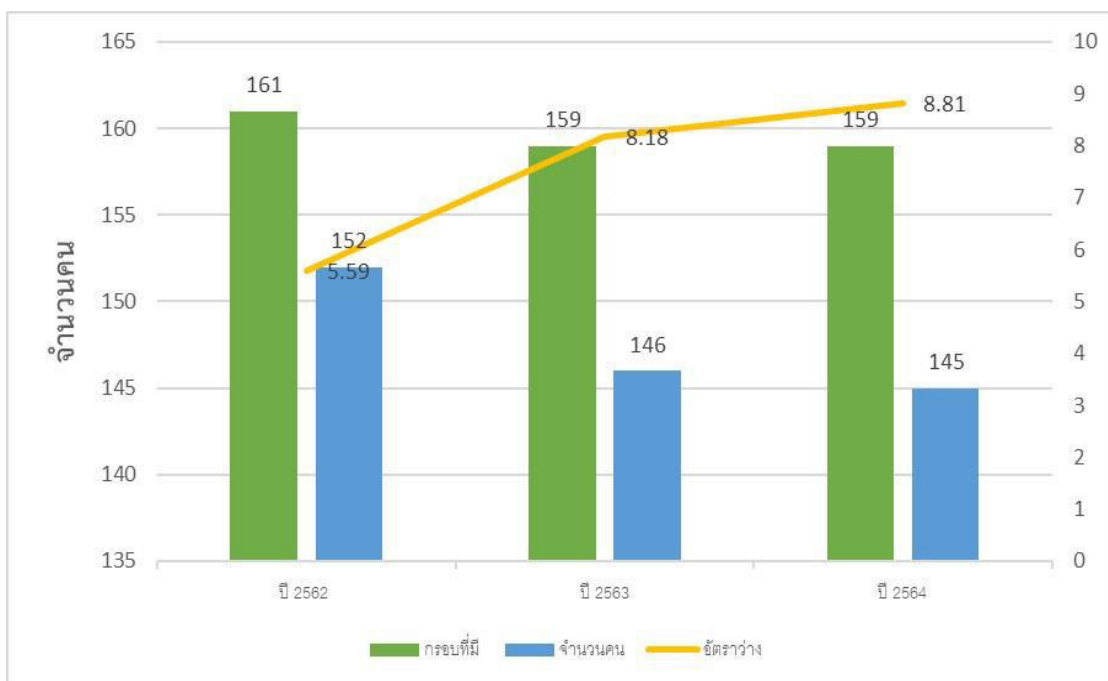
แผนภูมิที่ 3 จำนวนบรรจุใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



แผนภูมิที่ 4 จำนวนข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



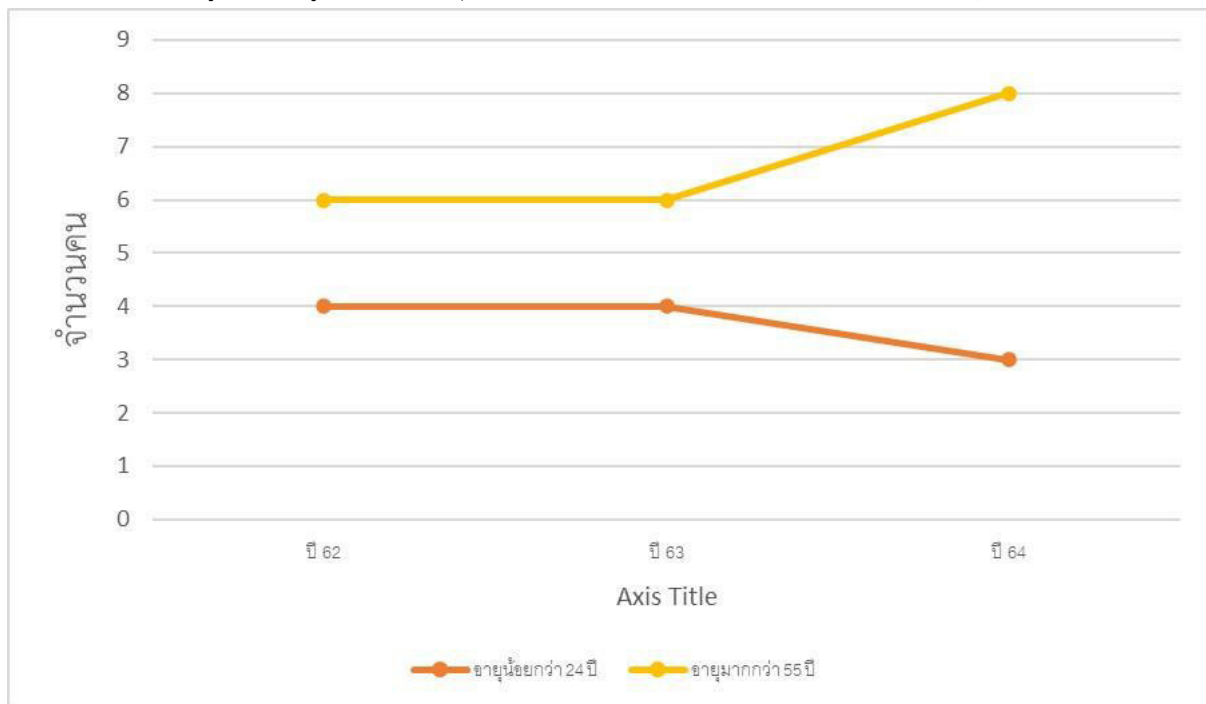
แผนภูมิที่ 5 จำนวนนักวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



แผนภูมิที่ 6 จำนวนงบประมาณค่าใช้จ่ายบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



แผนภูมิที่ 7 ข้อมูลโครงสร้างอายุของข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



จากแผนภูมิดังกล่าวจะเห็นถึงปัญหาอัตราว่างลงของบุคลากร และความไม่สอดคล้องของงบประมาณค่าใช้จ่ายบุคลากร จึงเป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขโดยรักษาสมดุลจำนวนบุคลากร และค่าใช้จ่ายบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ อัตราการบรรจุข้าราชการและออกจากราชการมีความผันผวนมาจากการสรรหาบุคลากรที่อาจไม่ตรงกับความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้วยเหตุนี้ ปัญหาบุคลากรที่กล่าวมา จึงนำมาสู่ปัญหากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านวางแผน/กลยุทธ์การบริหารบุคคล

กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การลา การเบิกสวัสดิการ การขอใช้รถปฏิบัติราชการ เป็นต้น ยังใช้แบบกระดาษ เป็นการใช้กระดาษอย่างสิ้นเปลือง และกระบวนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน

2. ด้านงานเอกสาร / ระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร

การจัดเก็บข้อมูลที่ยังเป็นแบบดั้งเดิม คือ ใช้กระดาษทำให้เกิดปัญหาและพบข้อผิดพลาดอย่างบ่อยครั้ง เช่น สี่หมึกของอักษรบนกระดาษจาง และ ปัญหาสูญหายของเอกสาร ยากต่อการค้นหา ทำให้ข้อมูลกระจัดกระจาย

3. ด้านการสรรหาบุคลากร

วิเคราะห์หาความต้องการของงาน ว่าต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ โดยระบบเดิม คือ ใช้บุคคลวิเคราะห์ ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์ ขาดความแม่นยำในการสรรหาบุคคลในตรงตามตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการหรือขาดแคลน

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร

งานพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ยังเป็นแบบ Onsite หรือ Face to Face ทำให้หลายครั้งการทำงานร่วมกันเกิดความล่าช้า ไม่ทันการณ์ ไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ต่างเน้นย้ำให้ประเทศมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

5. ด้านการวางแผนสืบทอด

งานจัดสรรทรัพยากรบุคคลจากแผนกหนึ่งไปสู่อีกแผนกหนึ่งได้อย่างเหมาะสมโดยไม่ต้องดำเนินการสรรหาบุคลากรใหม่ เพื่อรองรับการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ยังขาดการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มศักยภาพ เช่น ระบบวิเคราะห์ความสามารถความชำนาญของบุคคล เป็นต้น

ดังนั้น ปัญหากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ สามารถแก้ไขโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งเทคโนโลยีจะทำให้องค์กรได้ตระหนักและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ช่วยเพิ่มศักยภาพการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างคนให้ตรงกับความต้องการตามตำแหน่งต่าง ๆ ควบคู่กับพัฒนาความรู้เรื่อง Digital Literacy หรือทักษะในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้

ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรและให้นำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพความคล่องตัว และลดขั้นตอนซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน

2.1.2 ความท้าทาย

จากสภาพปัญหาเรื่องอัตราว่างของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในปัจจุบันทำให้เกิดความท้าทายในการสร้างบุคคลหรือคัดเลือกบุคคลให้ตรงกับความต้องการของ ตำแหน่งที่รับผิดชอบ นอกจากการสร้างคนให้เหมาะสมกับสภาพงานแล้วยังต้องรักษาไว้ซึ่งคุณภาพ (Quality) และปริมาณ (Quantity) ของบุคลากรขององค์กร ดังนั้น การผลักดันข้าราชการที่มีความรู้ มีความสามารถ (Competence) และมีคุณสมบัติเหมาะสมให้ได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานตามโครงการที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด เช่น หลักสูตรเฉพาะตามภารกิจ อันได้แก่ การกำกับและประเมินผล รัฐวิสาหกิจ การบริหารหลักทรัพย์ของรัฐและการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ หลักสูตรเฉพาะสำหรับ ข้าราชการระดับชำนาญพิเศษ ได้แก่ Coaching Technique กฎหมายปกครองกับการบริหารภาครัฐ และ Digital Transformation เป็นต้น จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งตัวข้าราชการในการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มทักษะใหม่ (Reskill) อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรใน กรมจะนำไปสู่การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอันนำไปสู่การควบคุมและพัฒนา รัฐวิสาหกิจให้มีการพัฒนาสาธารณูปโภค (Public Utility) และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) อันเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนและท้ายที่สุดจะเป็นการเพิ่มหลักทรัพย์ของรัฐต่อไป อันเป็นไปตามแผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 - 2570 และนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561- 2580 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการ

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรหนึ่งี่สร้างและปรับปรุงเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคง ทั้งยังเป็นองค์กร ที่สามารถยกฐานะและคุณภาพชีวิตของประชาชนในประเทศให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนา รัฐวิสาหกิจและ หลักทรัพย์ของรัฐโดยการออกนโยบายและควบคุมดูแลการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ทรัพย์สิน ของรัฐจึงเป็นหน่วยงานพื้นฐานที่มีความสำคัญ หากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับเนื้องานได้พร้อมทั้งรักษาสมดุลของจำนวนบุคลากรและคุณภาพของบุคลากร ได้ก็จะนำไปสู่การพัฒนา รัฐวิสาหกิจด้วย อันเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อประโยชน์ สาธารณะ (Public Interest) และคุณภาพของประชาชนได้อย่างยั่งยืนตามหมวดหมู่ที่ 12 เรื่อง

ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตของแผนพัฒนา
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมุดหมาย
ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

โดยลำดับถัดไป ผู้เขียนขอเสนอความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน
ทิศทางการกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายต่อไป

2.1.4 ความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมถึงสภาพปัญหา ความท้าทาย ตลอดจนความจำเป็นใน
การดำเนินการในหัวข้อที่ผ่านมา พบว่านโยบายเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร
บุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจนั้น มีความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ตามแผน
ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนี้

1. ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการ
บริหารจัดการภาครัฐ คือ การที่ภาครัฐต้องมีความทันสมัย องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบท
การพัฒนาประเทศ รวมทั้งการพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย ซึ่งนโยบายแนวทางการ
เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ก็เป็นเรื่อง
ที่ก่อให้เกิดการปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย ทำให้การบริหารงานบุคคลของสำนักงาน
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถือเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนา
ประเทศ

2. ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570)
คือ หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้
หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และ
หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน กรณีจึงเห็นได้ว่า
แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ถือเป็นนโยบายที่สอดคล้องกับแผนดังกล่าวอย่างยิ่ง โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้พัฒนาย่อมทำให้
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน
ตามหมุดหมายที่ 13 ยังทำให้การบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดกำลังคนสมรรถนะสูง
มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตตามหมุดหมายที่ 12 และยังทำให้สำนักงาน
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
บรรลุเป้าหมายทำให้ประเทศมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็งตามไปด้วย

3. ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง คือ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ
การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ถือเป็นนโยบายที่สอดคล้องกับแผน

ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังอย่างยิ่ง เนื่องจากสอดคล้องกันกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร กระทรวงการคลัง และเป็นองค์กระตุ้นแบบบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล

4. ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จาก การศึกษารายงานฉบับนี้ ผู้เขียนทราบเป็นอย่างดีว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจนั้น มีความสอดคล้องเป็นอย่างดีกับแผนยุทธศาสตร์อันว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้ตาม เป้าหมายและมีคุณภาพ (การพัฒนาบุคลากร) และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ในการ บริหารงานบุคคล ย่อมทำให้เกิดการพัฒนาและยกระดับบรรษัทภิบาลในรัฐวิสาหกิจมีคุณภาพและ สามารถ เติบโตได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ หากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับการพัฒนา ย่อมส่งผลให้เกิดการ พัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีการปรับปรุงสาธารณูปโภค (Utilities) อันเป็นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ประชาชนและประเทศชาติอย่างยั่งยืนในท้ายที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและทรัพย์สินให้รัฐให้ มีความทันสมัย เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนด ให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามหลัก เศรษฐกิจพอเพียงอันเป็นไปตามหลักกฎหมายสูงสุดของรัฐ ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 แนวคิด/แนวทางการแก้ไข/พัฒนา หรือข้อเสนอเชิงนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2.2.1.1 แนวคิด

ประเทศไทยมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ณ วันที่ 29 มีนาคม 2535 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือน หรือบุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามกฎหมายให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวด เงินเดือน ในกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน โดยมีการกำหนดระดับมาตรฐานกลาง (c ย่อมาจาก Common Level) อันเป็นการกำหนดระดับตำแหน่งของข้าราชการพลเมืองสามัญ ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ดังต่อไปนี้

1. ประเภทบริหาร จะแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทบริหารระดับต้นและระดับสูง
2. ประเภทอำนวยการ จะแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทอำนวยการระดับต้นและ ระดับสูง
3. ประเภทวิชาการ จะแบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ประเภทระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญ การ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ

4. ประเภททั่วไป จะแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และระดับทักษะพิเศษ

โดยมาตรา 46 วรรคแรกของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 วางหลักไว้ว่า การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

ความในวรรคหนึ่งไม่ใช้บังคับสำหรับการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการตามมาตรา 50 มาตรา 51 มาตรา 61 มาตรา 63 มาตรา 64 มาตรา 65 และมาตรา 66

มาตรา 48 วางหลักไว้ว่า ให้ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในกรณี ก.พ. จะมอบหมายให้องค์กรหรือส่วนราชการใดเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันก็ได้ ทั้งนี้ ก.พ. จะกำหนดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุในกระทรวง ทบวง กรม เป็นการทั่วไปหรือในหน่วยงานใด หรือในท้องที่ใดเป็นการเฉพาะแห่ง และจะกำหนดให้รับสมัครสอบแข่งขันเฉพาะผู้มีคุณสมบัติอย่างไรก็ได้สำหรับการสอบแข่งขันครั้งใดก็ได้

หลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 50 วางหลักไว้ว่า ในกรณีที่มีเหตุพิเศษที่ ก.พ. เห็นว่าไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ผู้มีอำนาจตามมาตรา 52 อาจคัดเลือกบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ ตามกรณี หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 51 วางหลักไว้ว่า กระทรวง ทบวง กรมใดมีเหตุและความจำเป็นอย่างยิงเพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานสูง เข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ชำนาญการ ให้กระทรวง ทบวง กรมนั้น ดำเนินการขออนุมัติ ก.พ. เมื่อ ก.พ. ได้พิจารณาอนุมัติให้บรรจุ และได้กำหนดระดับของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งและเงินเดือนที่จะให้ได้รับแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 52 บรรจุและแต่งตั้งได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

มาตรา 52 วางหลักไว้โดยมีใจความสำคัญว่า การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและให้ดำรงตำแหน่ง ให้ผู้มีอำนาจดังต่อไปนี้เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2.2.1.2 แนวทางแก้ไขหรือพัฒนาหรือข้อเสนอเชิงนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนการนำเทคโนโลยี เพื่อการเพิ่มศักยภาพการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน เป็นการแก้ปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ด้านวางแผน/กลยุทธ์การบริหารบุคคล 2) ด้านงานเอกสาร / ระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร 3) ด้านการสรรหาบุคลากร 4) ด้านการพัฒนา

บุคลากร และ 5) ด้านการวางแผนสืบทอด (Succession Plan) กล่าวคือ ปัญหาขาดแคลนบุคลากร หรือมีช่องว่างระหว่างเกษียณอายุ หรือลาออกของบุคลากรคนเก่า กับบุคลากรคนใหม่ ตลอดจนปัญหากระบวนการจัดการข้อมูล/เอกสาร จะสามารถแก้ไขได้โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งเทคโนโลยีจะทำให้องค์กรได้ตระหนักและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ให้พนักงานบริการตัวเอง (Employee Self-Services Tools) โดยเครื่องมือชนิดนี้จะเข้ามาช่วยด้านวางแผน/กลยุทธ์การบริหารบุคคล ให้พนักงานสามารถยื่นขออนุมัติและติดตามสถานะในเรื่องต่าง ๆ ตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติขององค์กรได้ด้วยตนเอง เช่น การลาเพื่อเดินทางต่างประเทศ กล่าวคือ จากเดิมใช้วิธีการขอข้อความหรือข้อมูลต่าง ๆ ด้วยการเขียน ทำบันทึกเสนอลงนามเพื่อขออนุมัติการลา กรณีนี้หากนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาแทน โดยขออนุมัติการลาผ่านระบบออนไลน์ ด้วยวิธีลงลายมือชื่อเอกสารผ่านอิเล็กทรอนิกส์ (E-Signature) วิธีดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ลดระยะเวลาขั้นตอนการดำเนินงานที่ยุงยากแล้ว ยังช่วยลดการใช้ทรัพยากรกระดาษ ส่งผลให้ลดการตัดต้นไม้ ช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอีกด้วย

2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Integration) โดยเครื่องมือชนิดนี้จะเข้ามาช่วยด้านงานเอกสาร / ระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร กล่าวคือ เป็นเทคโนโลยีรูปแบบหนึ่งของการเก็บข้อมูลที่ไม่มีศูนย์กลางการเก็บ ดังนั้น เมื่อไม่มีศูนย์กลาง จึงทำให้ปลอมแปลงได้ยาก ผู้ใช้ในระบบจะมองเห็นข้อมูลเป็นค่าเดียวกันทั้งหมด และเข้าถึงด้วยรหัสที่มีความปลอดภัยสูง ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีบล็อกเชนมาใช้แก้ปัญหาระบบเก็บเอกสาร กล่าวคือ การจัดเก็บข้อมูลเอกสาร สัญญา หนังสือ บันทึกต่าง ๆ จากเดิมจัดเก็บระบบเอกสารแบบกระดาษ (Hard Copy) มักเกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น พบข้อผิดพลาดอย่างบ่อยครั้ง เกิดความซ้ำซ้อน เกิดการสะสมของจำนวนเอกสาร การสูญหาย เป็นต้น หากนำการใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อสร้างรูปแบบการใช้และจัดเก็บข้อมูลร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานอย่างเป็นระบบย่อมเป็นการสร้างความปลอดภัยให้กับไฟล์เอกสาร ลดปัญหาการสูญหาย เนื่องจากระบบดังกล่าวจะมีวิธีกู้คืนไฟล์ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งยังช่วยลดเวลาการทำงานอีกด้วย

3. เครื่องมือในการวิเคราะห์บุคคล (People Analytics Tools) ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการวางแผนสืบทอด (Succession Plan) โดยเครื่องมือชนิดนี้จะเข้ามาช่วย คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือรวบรวมข้อมูลไปสู่ Big Data จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลเกิดความสะดวกในการเข้าถึง และดึงข้อมูลออกไปใช้งานต่อไปได้ง่ายขึ้น เช่น การฝึกอบรมของบุคลากร จากเดิมต้องจัดหาข้อมูลระบบเอกสารแบบกระดาษ ประกอบกับต้องใช้ทรัพยากรบุคคล

เข้าประสานในการจัดอบรมทำให้เกิดการสูญเสียเวลาไปกับการประสานงานต่าง ๆ กรณีปัญหาดังกล่าวนี้ หากนำวิธีการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ โดยมีระบบการแจ้งเตือนไปถึงบุคลากรรายบุคคลว่าใกล้ถึงกำหนดที่ต้องเข้ารับการอบรมในหัวข้อที่องค์กรกำหนดไว้ และเมื่อเข้าอบรม ก็สามารถใช้ระบบสืบค้นหาการสอน และรูปแบบการเรียนรู้ที่จูงใจ สร้างความท้าทายให้แก่ตนเองได้ ตลอดจนการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาจัดสรรทรัพยากรบุคคลจากแผนกหนึ่งไปสู่อีกแผนกหนึ่งได้อย่างเหมาะสม จึงไม่ต้องดำเนินการสรรหาบุคลากรใหม่ โดยอาศัยระบบวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งเหมาะสมไปแต่ละตำแหน่ง เพื่อรองรับการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในอนาคตด้วย

ด้วยเหตุนี้ จึงเห็นได้ว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคลนอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแล้ว ยังช่วยลดต้นทุนขององค์กรในระยะยาว ทั้งในแง่ของสินทรัพย์ เช่น ลดการใช้กระดาษ และในแง่การประหยัดเวลา เพราะใช้ระบบเทคโนโลยีในการจัดการ ทั้งยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในองค์กรและสร้างความเชื่อมั่นต่อสังคม รวมทั้งเป็นการดึงประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคลดังกล่าว ย่อมส่งผลให้งานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ภายในปี 2570 อย่างแน่นอน

จากข้อกำหนดของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีแนวทางแก้ไขปัญหาและคัดเลือกบุคลากรให้เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายและดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจะต้องทำอย่างเป็นระบบ ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกภาคส่วนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจอย่างแท้จริง ตามนโยบาย ได้แก่ การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยนำแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีอยู่ก่อนหน้าและในปัจจุบันมาปรับปรุงเพื่อวางแผนเตรียมความพร้อมของบุคลากร อันจะเป็นการป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งหลักขององค์กร (Critical Jobs) โดยวางแผนจัดเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ (Talent) ที่เหมาะสม อย่างน้อย 3-5 คน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือตำแหน่งที่ว่างลง ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงโครงสร้างอายุของข้าราชการในกรณีที่มีข้าราชการใกล้เกษียณอายุและดำรงตำแหน่งสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแผนสำรอง ในกรณีที่ตำแหน่งสำคัญว่างลง

สำหรับการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการ เพราะจะช่วยให้ประหยัดทรัพยากรทั้งในด้านบุคลากร เวลา และทรัพยากรด้านอื่น ๆ ทั้งยังเพิ่มความแม่นยำ และเป็นการรวบรวมข้อมูลและการดำเนินงานให้ง่าย

และสะดวกต่อการทำงาน ซึ่งเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้นี้ จะเป็นเทคโนโลยีที่รวบรวมข้อมูลของบุคลากร ในองค์กรไว้อย่างครบถ้วน โดยแบ่งเป็น

- 1) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบุคลากร เช่น ชื่อ นามสกุล อายุ เชื้อชาติ เป็นต้น
- 2) ข้อมูลด้านการศึกษาและคุณวุฒิ รวมถึงความสามารถพิเศษ หรือประกาศนียบัตรต่าง ๆ

- 3) ข้อมูลด้านอายุราชการ และรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ผลการดำเนินงาน และการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย โยกย้ายที่ผ่านมา

- 4) ข้อมูลด้านอื่นที่จำเป็น เช่น ประวัติการศึกษาดูงาน การฝึกอบรมของหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก ที่ไม่ใช่ข้อมูลส่วนเดียวกับในข้อ 2) ที่กล่าวถึงประกาศนียบัตรต่าง ๆ ซึ่งเคยได้รับ

จากข้อมูลทั้ง 4 ส่วนนี้ จะถูกนำมารวบรวมไว้อย่างเป็นระเบียบ และจะมีการใช้อัลกอริทึม (Algorithm) ในการประมวลผลถึงความเชื่อมโยงของบุคลากรแต่ละท่าน เช่น นาย ก มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีอายุราชการ 4 ปี และคงเหลืออายุราชการอีก 26 ปี ณ วันปัจจุบันที่บันทึกในระบบ นาย ข มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีการเลื่อนตำแหน่งทั้งหมด 1 ครั้ง และมีการปรับเงินเดือน 2 ชั้น ทั้งหมด 1 ครั้ง มีอายุราชการ 8 ปี และคงเหลืออายุราชการอีก 20 ปี ณ วันปัจจุบันที่บันทึกในระบบ นางสาว ค มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการชำนาญการ มีการเลื่อนตำแหน่งทั้งหมด 1 ครั้ง และมีการปรับเงินเดือน 2 ชั้น ทั้งหมด 2 ครั้ง มีอายุราชการ 12 ปี และคงเหลืออายุราชการอีก 18 ปี ณ วันปัจจุบันที่บันทึกในระบบ

จะพบว่า บุคลากรทั้ง 3 ท่าน มีความเชื่อมโยงกันในด้านต่างๆ ได้แก่ นาย ก และ นาย ข มีอายุราชการ และอายุราชการคงเหลือเท่ากัน และมีวุฒิการศึกษาระดับเดียวกัน และ นาย ข และ นางสาว ค มีความเชื่อมโยงคือการเลื่อนตำแหน่ง 1 ครั้ง เท่ากัน

จากข้อมูลเบื้องต้นเหล่านี้ ระบบจะทำการบันทึกข้อมูลไว้เป็น Set และ Sub Set เพื่อจัดกลุ่มข้อมูลเบื้องต้น โดยผู้ใช้สามารถกำหนดการตั้งค่าอื่น ๆ เพิ่มเติมได้อีก เพื่อให้ตอบสนองต่อการดำเนินการเรื่องการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งนักวิชาการชำนาญการ จะต้องมีความสัมพันธ์ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา อายุราชการ คุณวุฒิอื่น ๆ ตำแหน่งงาน และประวัติการเข้าฝึกอบรมหรือศึกษาดูงาน ซึ่งเมื่อได้มีการกำหนดคุณสมบัติของทุกตำแหน่งไว้ในระบบเรียบร้อยแล้ว กรณีมีตำแหน่งงานว่างลง ไม่ว่าจะจากการโอนย้าย โยกย้าย เกษียณอายุ หรือลาออกจากราชการ ระบบก็จะระบุรายชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ใกล้เคียงกับที่ได้ระบุไว้ดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งสามารถระบุได้ว่าต้องการให้มีคุณสมบัติจำนวนกี่ข้อ จากจำนวนคุณสมบัติทั้งหมดในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น 3 จาก 5 ข้อขึ้นไป จะผ่านเกณฑ์การพิจารณาเบื้องต้น และมีสิทธิได้รับการเสนอชื่อโดยอัตโนมัติ

นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นว่าจะมีการบันทึกข้อมูลเรื่องอายุของบุคลากร อายุราชการ และอายุราชการคงเหลือ ผู้ใช้งานสามารถกำหนดได้ว่าต้องการให้ระบบมีการแจ้งเตือนล่วงหน้าเป็นเวลาเท่าใดในการจัดสรรบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง เช่น กรณีมีบุคลากรที่ใกล้จะเกษียณอายุ สามารถตั้งค่าให้ระบบแจ้งเตือนล่วงหน้าได้ 2 ปี เพื่อสรรหาและคัดสรรบุคลากรท่านอื่นมาปฏิบัติหน้าที่แทน หรือโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนบุคลากรผู้ใกล้เกษียณอายุ ในขณะที่เดียวกันหากเป็นการโอนย้าย หรือโยกย้าย ก็สามารถระบุลงไปในระบบล่วงหน้าได้เช่นกัน เพื่อให้ระบบค้นหาบุคลากรผู้มีความสมบัติใกล้เคียง อย่างน้อย 3 ใน 5 ขึ้นไป เพื่อเสนอเป็นรายชื่อผู้มีความสมบัติที่จะสามารถสืบทอดตำแหน่งได้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) นี้ จะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีที่นำมาใช้ จะเป็นเพียงตัวช่วยในการคัดสรรบุคลากรที่ตรงตามเงื่อนไขที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น หากแต่การปฏิบัติหน้าที่จริง ยังคงจะต้องใช้วิจารณญาณของผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งทำได้โดยการสัมภาษณ์ แบบตัวต่อตัว (Face to face) หรือการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น

2.2.1.3 แนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ขั้นตอนที่ 1 ปี พ.ศ. 2567 กำหนดการจัดทำร่าง TOR กรอบการดำเนินงานของโครงการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการของงบประมาณ ต่อสำนักงบประมาณ

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ข้อ 104 และ ข้อ 105

ขั้นตอนที่ 2 ปี พ.ศ. 2568 ดำเนินการจัดทำ TOR ประจำปี พร้อมขออนุมัติงบประมาณ และประกาศแผนจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำ TOR ได้แก่ กรมบัญชีกลาง และบริษัทที่ปรึกษาเอกชน

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาตรา 4 มาตรา 69 มาตรา 75 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ขั้นตอนที่ 3 ปี พ.ศ. 2569 ดำเนินการจัดจ้าง ทั้งในด้านสัญญา ขอบเขตของงานที่จัดซื้อจัดจ้าง และการลงทะเบียนในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาตรา 4 มาตรา 69 มาตรา 75 และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ขั้นตอนที่ 4 ปี พ.ศ. 2570 ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งมีการปรับปรุง แก้ไข ให้การจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชบัญญัติการการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ขั้นตอนที่ 5 ปี พ.ศ. 2571 เพื่อติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงเป็นต้นแบบในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านกองการเจ้าหน้าที่ต่อไป

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

2.2.2 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จและแนวทางแก้ไข

2.2.2.1 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จ

1. ความร่วมมือจากภาคส่วนภายในองค์กร เช่น ข้อจำกัดด้านตารางงานที่อาจไม่ตรงกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนนโยบาย ทำให้การวางแผนและการประชุมมีความล่าช้า
2. ข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารงาน เช่น การทำบันทึกขออนุมัติเพื่อทำโครงการต่าง ๆ ยังใช้แบบยื่นกระดาษ การจัดประชุม ส่วนใหญ่ยังเป็นแบบ onsite การติดตามสถานะขั้นตอนการดำเนินงานยังเป็นวิธี Manual เป็นต้น ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านตารางงานที่อาจไม่ตรงกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนนโยบายทำให้การวางแผนและการประชุมมีความล่าช้า
3. ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินงานต่าง ๆ
4. เหตุสุดวิสัยหรือเหตุอื่นใดอันมีอาจคาดหมายได้ (Act of Gods)

2.2.2.2 แนวทางแก้ไข

1. วางแผนในการเรียกประชุมล่วงหน้าและมีการแจ้งเตือนอย่างเป็นระบบ โดยนำ Digital Technology มาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ เน้นการประชุมและแจ้งเตือนทางออนไลน์ (Online) อันเป็นการประหยัดเวลาและลดทรัพยากรได้
2. วางแผนและบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบโดยศึกษาข้อมูลจากปีงบประมาณที่ผ่านมาและปีงบประมาณย้อนหลังอย่างน้อย 5 ปี ระบุรายการที่เป็นข้อดีและข้อเสียมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารงบประมาณในปีถัดไปได้โดยมีประสิทธิภาพ การประชุมและวางแผนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะช่วยกำหนดอุปสรรคและวางแผนแนวทางแก้ไขล่วงหน้าเพื่อขจัดและจำกัดข้อบกพร่องในการใช้และบริหารงบประมาณให้น้อยที่สุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. วางแผนและเรียนรู้การใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่มีความทันสมัย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น e-filing, e-data โดยอาจใช้โปรแกรม Spark หรือ Google Drives ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลหรือเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลไว้
4. การประชุมทางออนไลน์โดยใช้โปรแกรม Zoom, MS Team (Microsoft Team), Google Meet การใช้ Chrome Remote Desktop เพื่อเชื่อมต่ออุปกรณ์ระหว่างบุคลากรเพื่อได้รับการช่วยทางไกลในกรณีที่ไม้อาจปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (On site) อันเนื่องมาจากเหตุสุดวิสัยหรือเหตุอื่นใดอันมีอาจคาดหมายได้ (Act of Gods) เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว สึนามิ หรือโรคระบาดอื่น ๆ เป็นต้น

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ตามข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ อันประกอบไปด้วยสภาพปัญหาและความท้าทาย ความจำเป็นในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ อันนำมาสู่การกำหนดข้อเสนอเชิง

นโยบาย ฉะนั้น การขับเคลื่อนนโยบายแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ให้เกิดการขับเคลื่อนในเชิงรูปธรรม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จักต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องมีการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น ฉะนั้น การแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ในองค์กรได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ มีการบริหารงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดอย่างชัดเจน นอกจากนี้ แล้วการยอมรับในการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของผู้ร่วมงาน และมีการเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนข้อเสนอไปสู่ความสำเร็จ

2.3.2 ด้านการทำงานร่วมกัน กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีทักษะด้านเทคนิคและมีมนุษยสัมพันธ์ สร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันกับคณะทำงาน เพื่อให้สมาชิกในคณะทำงานสามารถมองเห็นเป้าหมายหรือภาพความสำเร็จ อันจะให้เกิดการผลักดันร่วมกันเพื่อไปสู่ภาพเป้าหมายนั้น นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีทัศนคติที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้งบุคคลทั่วไป และมีความศรัทธาของตัวเองให้เป็นที่ประจักษ์

2.3.3 ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีด้วย สื่อสารได้ตรงประเด็น แม่นยำ ไม่อ้อมค้อม ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ การบอกเป้าหมายและสิ่งที่จะต้องทำอย่างชัดเจน และควรสื่อสารอย่างพอเหมาะพอดี มีการลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม

2.3.4 ด้านการใช้เทคโนโลยี คือการเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาวิชาชีพ การมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ เพื่อดำเนินการให้เข้าถึงและใช้เทคโนโลยี การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจทางเทคโนโลยี ทั้งยังต้องทราบถึงเรื่องจริยธรรมความประพฤติ การมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายเทคโนโลยี เพื่อกำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีเป็นประจำ สนับสนุนการบริหารจัดการการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีด้วยความรับผิดชอบ คำนึงถึงความปลอดภัยและนำเทคโนโลยีมาใช้วางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

จากภาวะผู้นำตามข้างต้นที่ได้นำเสนอ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของรายงานการศึกษานี้ อันจะสามารถขับเคลื่อนผู้เขียนไปสู่แผนพัฒนาตนเองซึ่งจะได้นำเสนอในหัวข้อถัดไป

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

กระทรวงการคลัง,สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.(2566).แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ.

สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2566,จาก <https://www.mof.go.th/th/files/2018-11-30-115808>

กระทรวงการคลัง,สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.(2566). วิทยาลัยฯ และยุทธศาสตร์.

สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2566,จาก <https://www.sepo.go.th/content/2>

กระทรวงการคลัง,สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.(2566). เงินนำส่ง.

สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2566, จาก <https://www.sepo.go.th/document?category=13&fbclid=IwAR0xluZo37ohonJP-VNcR25eUHH8VFicuwOqohpY6OvccGM2OMxdTCwLUT0>

กระทรวงการคลัง,สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.(2566). สคร. จัดเก็บเงินนำส่งรายได้

แผ่นดินสะสม. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2566,จาก <https://www.sepo.go.th/news/1275>

มหาวิทยาลัยมหิดล,คณะเวชศาสตร์เขตร้อน.(2566) การวางแผนกลยุทธ์.สืบค้นเมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม

2566 , จาก https://www.tm.mahidol.ac.th/nursing/sites/default/files/KM/Strategy_Plan_NPD.pdf

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, ฝ่ายส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจการ

บูรณาการ. (2566) Blockchain กับการประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร.สืบค้นเมื่อวันที่

13 พฤษภาคม 2566, <https://www.depa.or.th/th/article-view/blockchain-work>

สำนักนายกรัฐมนตรี,สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2566).

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2566,

จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13>

สำนักนายกรัฐมนตรี,สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2566).

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2566,จาก <http://nscr.nesdc.go.th/ns/JobDB>,

รู้จักลักษณะงาน HR ด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2566,

จาก <https://th.jobsdb.com/thth/articles/%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%93%E0%B8%B0%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99-hr/>

STEPS Academy, บทความสอน. (2563) 7 ขั้นตอน แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรของท่านด้วย

การใช้ Digital Transformation. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2566, จาก <https://stepstraining.co/strategy/how-to-implement-hr-digital-transformation-to-the-organization>

STEPS Academy, บทความสอน. (2563) 7 ขั้นตอน แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรของท่านด้วย

การใช้ Digital Transformation. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2566, จาก <https://stepstraining.co/strategy/how-to-implement-hr-digital-transformation-to-the-organization>

การใช้ Digital Transformation. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2566, จาก <https://stepstraining.co/strategy/how-to-implement-hr-digital-transformation-to-the-organization>

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล
นางสาวอุษณีย์ มหากิจศิริ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	เศรษฐศาสตรบัณฑิต/ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์/ พ.ศ. 2537
ปริญญาโท	Master of Science in Administrative Studies (M.S.A.)/ Boston University/ พ.ศ.2543
	Master of Business Administration MBA (Entrepreneurship)/ Babson College/ พ.ศ. 2545
	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชากฎหมายเศรษฐกิจ/ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย/ พ.ศ. 2565
ปริญญาเอก	Doctor of Business Administration/ University of South Australia/ พ.ศ. 2554

ประสบการณ์การรับราชการ

พ.ศ. 2543	นักวิชาการคลัง 4
พ.ศ. 2545	นักวิชาการคลัง 5
พ.ศ. 2547	นักวิชาการคลัง 6ว
พ.ศ. 2551	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการ
พ.ศ. 2557	นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการพิเศษ
พ.ศ. 2561	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกำกับหลักทรัพย์
พ.ศ. 2564	เลขานุการกรม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ผลงานทางวิชาการ

การพิจารณาเกณฑ์รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประเภทรางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่น
การพิจารณารางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่นรางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

เลขานุการกรม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

เลขที่ 310 อาคาร SME Bank ชั้น 2 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400