



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กร
สู่การเปลี่ยนแปลง

จัดทำโดย นางดวงสุดา จิรประดิษฐกุล
รหัส 93086

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 93
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2564
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

จัดทำโดย นางดวงสุดา จิรประดิษฐกุล
รหัส 93086

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 93
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2564
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักรับบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

อาทิตย์ วุฒิศะโร
อาจารย์ที่ปรึกษา

ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา

ระรินทิพย์ ศีโรรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษา

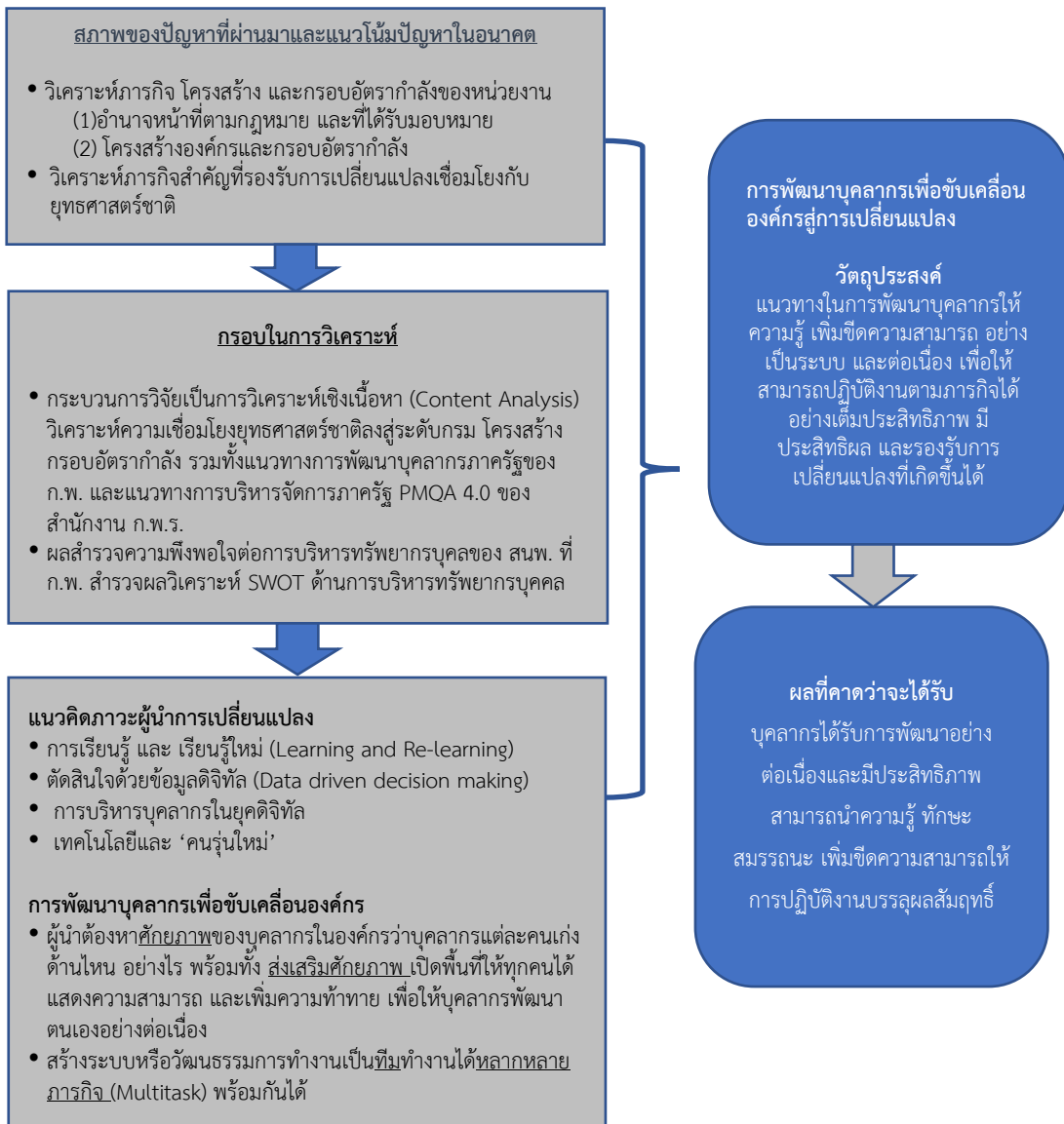
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านพลังงานของกระทรวงพลังงาน บุคลากรในองค์กรจึงต้องมีลักษณะที่พร้อมในการปฏิบัติงานเชิงรุก มีระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน สามารถวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และบูรณาการแนวทางการดำเนินนโยบายด้านพลังงาน รวมทั้งสร้างเครือข่ายจากภาคส่วนที่สำคัญ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น **การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง** จึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะต้องวางแผนและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังนั้น จึงได้วิเคราะห์ภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของกระทรวงพลังงาน ภารกิจตามพระราชบัญญัติที่ สนพ. เป็นกรรมการและเลขานุการหรือที่ได้รับมอบหมาย โครงสร้าง และกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน และได้วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์/แผนในระดับต่างๆ ต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ สนพ. ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2561 – 2565 แผนบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2562 – 2565 รวมทั้งยุทธศาสตร์ของ สนพ. พ.ศ. 2560 – 2564 โดย สนพ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (EPPO Excellence) มีเป้าประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ (Smart Colleague) และมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Smart Work)

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน รวมทั้งการพัฒนาด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อให้การปฏิบัติรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และสถาบันพระมหากษัตริย์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรของ สนพ. สามารถบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ และเพื่อรักษาอัตรากำลังของข้าราชการของ สนพ. และใช้ประโยชน์จากอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนงานตามภารกิจให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยต้องมองภาพรวมขององค์กรว่าภารกิจในระยะสั้นและระยะยาวจะต้องขับเคลื่อนมีประเด็นอะไรบ้าง เพื่อนำมาวางแผนและกำหนดแนวทางการพัฒนา ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น โดยมีเป้าหมายคือมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานในด้านต่างๆ การทบทวนและสร้างกระบวนการงาน workflow หรือ flowchart จัดทำ พัฒนาปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างความรู้ ความเข้าใจนโยบายหรือการขับเคลื่อนภารกิจผ่าน Infographic เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ในการสร้างการเรียนรู้ในองค์กร (Learning By Doing) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

การพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น ผู้ศึกษาจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นลำดับแรกที่สามารถดำเนินการได้ท่ามกลางข้อจำกัดของงบประมาณ และวิถีชีวิตใหม่ (New normal) ท่ามกลางโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อให้การสร้างความรู้ความเข้าใจและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจะมีผลลัพธ์ในระยะยาวในการสร้างระบบนิเวศน์การทำงาน Ecosystem พัฒนา Skillsets และ Mindset จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

กรอบในการศึกษาวิเคราะห์



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาไม่ว่าด้านใดก็ตามล้วนมาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ สามารถประสบความสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ ความกรุณา และการสนับสนุนจาก อาจารย์อาทิตย์ วุฒิศะโร อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล ที่ถ่ายทอดวิชาความรู้ทุกแขนงแก่ผู้ศึกษา โดยให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ และคอยให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการศึกษารายงานฉบับนี้ ตลอดทั้งให้ความเมตตาและเสียสละเวลาแก่ผู้ศึกษามาโดยตลอด จนทำให้รายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนผู้บริหาร หลักสุตรนักรบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 93 ที่ได้ร่วมแบ่งปันแนวคิด ประสบการณ์ และให้การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงกำลังใจซึ่งให้การจัดทำรายงานฉบับนี้สำเร็จด้วยดีตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรม

ผู้ศึกษาหวังว่ารายงานฉบับนี้ คงมีประโยชน์เป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่สนใจในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง ขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ด้วย

นางดวงสุดา จิระประดิษฐ์กุล

31 พฤษภาคม 2564

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	7
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	10
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	10
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	12
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	36
3. แผนพัฒนาตนเอง	38
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	38
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	39
บรรณานุกรม	50
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	51

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	สรุปความเชื่อมโยงภารกิจ สนพ. กับยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	3
ตารางที่ 2	สรุปความเชื่อมโยงภารกิจ สนพ. กับยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	3
ตารางที่ 3	จำนวนและประเภทของข้าราชการ	5
ตารางที่ 4	ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์/แผน/แนวทางของภาครัฐต่อ การพัฒนาบุคลากร	6
ตารางที่ 5	ข้อมูลประเภทและตำแหน่งของข้าราชการ จำแนกตาม เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา และวุฒิการศึกษา ของ สนพ.	15
ตารางที่ 6	แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	19
ตารางที่ 7	แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	20
ตารางที่ 8	แสดงผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักเกณฑ์ HR Scorecard	21
ตารางที่ 9	ข้อเสนอเชิงนโยบายสู่แผนปฏิบัติการด้านพัฒนาบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง	27
ตารางที่ 10	แสดงขั้นตอนการบริหารกิจกรรมตามแนวทางของ PDCA	32
ตารางที่ 11	แผนการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)	33

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	แสดงโครงสร้างองค์กร	5
ภาพที่ 2	แสดงกรอบในการวิเคราะห์	11
ภาพที่ 3	กราฟแสดงเพศของข้าราชการ สนพ.	17
ภาพที่ 4	กราฟแสดงระดับการศึกษาของข้าราชการ สนพ.	17
ภาพที่ 5	กราฟแสดงช่วงอายุของข้าราชการ สนพ.	17
ภาพที่ 6	แสดงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	22
ภาพที่ 7	แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การบริหารและ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	22
ภาพที่ 8	แสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	32
ภาพที่ 9	ภาพแสดง Strategy Map การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กร สู่การเปลี่ยนแปลงของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน	34

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

ประเด็นการศึกษา : “การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง”

2.1.1 ปัญหาและความท้าทายของประเด็นที่ศึกษา

สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) มีภารกิจในการเสนอแนะนโยบายและแผน การบริหารพลังงานของประเทศ รวมทั้งเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการด้านนโยบายพลังงาน อาทิ คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ เพื่อเสนอแนะและบริหารจัดการนโยบายพลังงานของประเทศให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนปฏิรูปพลังงานของประเทศ รวมทั้งยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงานและสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน เพื่อให้ประชาชนมีพลังงานใช้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ด้วยภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบตามพันธกิจของ สนพ. ที่มีปริมาณงานและต้องผลิตงานที่มีคุณภาพสูง มีความซับซ้อน หลากหลาย ดังนั้น สนพ. จะต้องเข้าใจบริบทการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น หรือสภาวะวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เป็นยุคเทคโนโลยีที่ทุกคนสามารถสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

สนพ. จึงต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วางแผน แก้ไขปัญหาเชิงซับซ้อน สามารถพัฒนา บริหารจัดการนโยบายด้านพลังงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสถานการณ์ด้านพลังงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและวิถีชีวิตใหม่ ภายใต้ข้อจำกัดด้านอัตรากำลังข้าราชการ ที่ต้องปฏิบัติภารกิจที่สำคัญเร่งด่วนดังกล่าวข้างต้น องค์กรจึงจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพให้พร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจ

2.1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

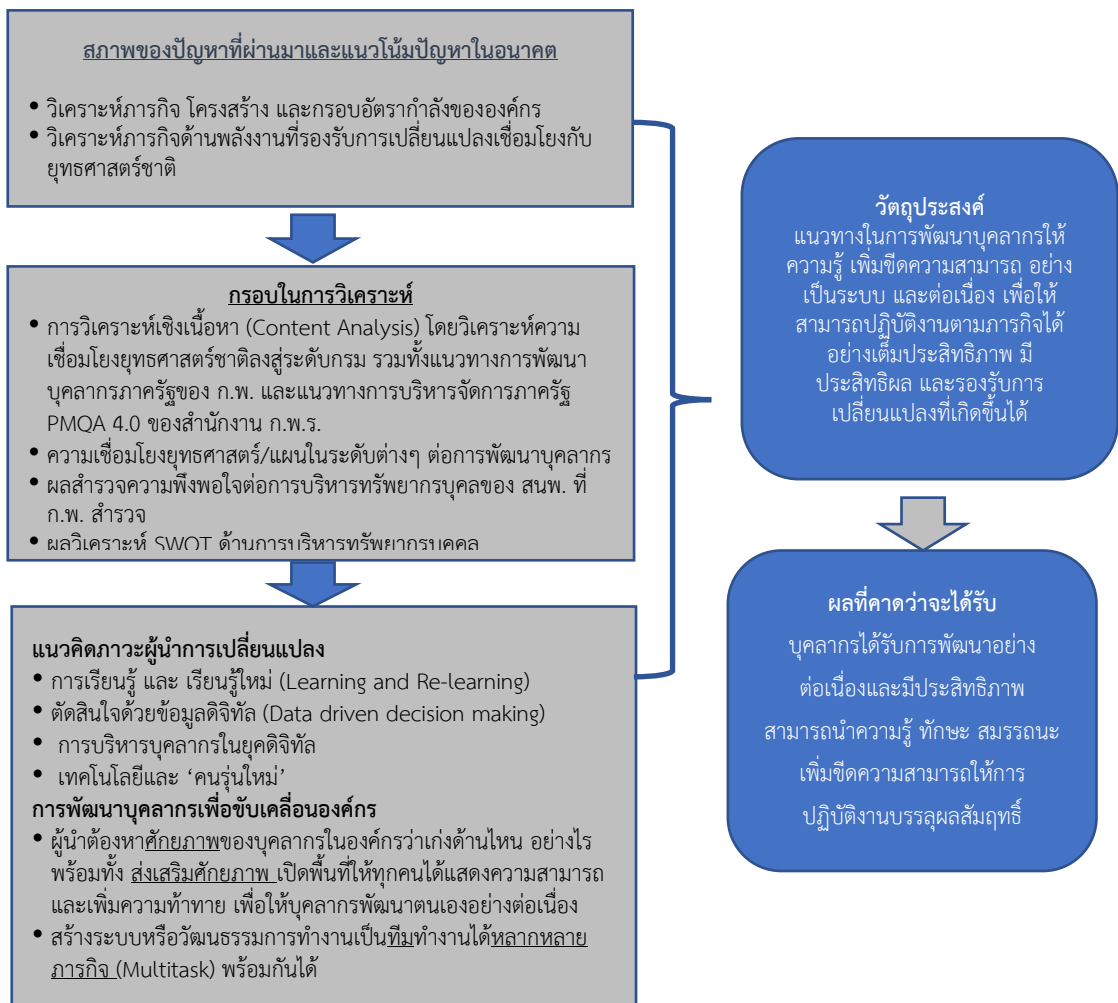
เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้ความรู้ เพิ่มขีดความสามารถ อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

2.1.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพิ่มขีดความสามารถให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์

2.1.4 กรอบในการศึกษาวิเคราะห์

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง” ได้รวบรวมเอกสารวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร ท่ามกลางข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ และอัตรากำลังที่มีน้อย เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ อาทิ ยุทธศาสตร์หรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปผลจากผลสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด สนพ. ประจำปี 2562 ของสำนักงาน ก.พ. และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT) รวมทั้งแนวคิดภาวะผู้นำในการพัฒนาบุคลากร มาวิเคราะห์ ประมวลผลการศึกษา



ภาพที่ 2 แสดงกรอบในการวิเคราะห์

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำข้อเสนอ

จากการวิเคราะห์ภารกิจและความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์/แผนต่าง ๆ ผู้ศึกษาได้กำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบราชการไทยในเชิงโครงสร้างและอัตรากำลังข้าราชการ คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1) แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร.

คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563 ได้มีมติเห็นชอบการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐเป็นระบบราชการ 4.0 โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทบทวนและปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายให้ระบบราชการต้องเป็นที่พึงของประชาชนและเชื่อถือได้ โดยมีปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ ได้แก่ การสานพลังภาครัฐและภาคอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitalization) ในการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้เครื่องมือ PMQA 4.0 โดยผู้ศึกษานำข้อมูล PMQA 4.0 หมวดที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวิเคราะห์ คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย (1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ (2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ และ (4) ระบบการพัฒนาบุคลากร

โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรฯ จะมุ่งเน้นระบบการพัฒนาบุคลากร และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกัน และตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังนี้ (1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ (2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) การสร้างวัฒนธรรมที่ดีและความร่วมมือ และ (4) ระบบการพัฒนาบุคลากร โดยระดับการพัฒนาเป็น 3 ระดับ คือ (1) ด้าน Basic พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะความรู้ในการทำงานและด้านดิจิทัล (2) ด้าน Advance เพิ่มพูน สัมผัสทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญในสมรรถนะหลักขององค์กร และ (3) ด้าน Significance พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจ พร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน

2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ของ สำนักงาน ก.พ.

คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563 ได้มีมติเห็นชอบต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ. โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

2.1) บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.2) หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมให้บุคลากรมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสม

2.3) หน่วยงานภาครัฐสร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยมีประเด็นและแนวทางการพัฒนา สรุปดังนี้

แนวทาง 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนากรอบความคิดและทักษะสำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

แนวทางการพัฒนา

- 1) พัฒนากลไกระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยงกัน
- 2) กำหนดแนวทาง/วิธีการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วมเกณฑ์มาตรฐานความสำเร็จและเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้
- 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 4) สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี
- 5) สร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากร

แนวทาง 2

พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา

1) กำหนดแนวทางการพัฒนาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและทิศทางประเทศส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตอบโจทย์การขับเคลื่อนภารกิจหน่วยงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

2) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ โดยหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ 2 กลุ่มทักษะ ดังนี้

2.1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ทักษะ ประกอบด้วย ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill) และทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill)

2.2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ จำนวน 6 ทักษะ ประกอบด้วย การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) การพัฒนาผู้อื่นและสร้างการมีส่วนร่วม ในองค์กร (Developing and Engaging Others) การทำงานบูรณาการและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ (Facilitating Hyper-collaboration) การสร้างการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Driving Innovation and Change) และการนำแผนสู่การปฏิบัติและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)

3) ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐในส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่นเรียนรู้และทำงานร่วมกัน โดยร่วมกันเป็นเครือข่าย พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาร่วมกันผ่านการลงมือปฏิบัติในโครงการต่างๆ

แนวทาง 3

ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย

แนวทางการพัฒนา

1) ปลูกฝังกระบวนการทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม

2) ส่งเสริมผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม

3) ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์และกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

2.2.2 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผน และแนวทางการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐ

การวิเคราะห์และจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ สนพ. ได้ศึกษายุทธศาสตร์และแผนระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร โดยจะพิจารณาตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2561 – 2565 แผนบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2562 – 2565 รวมทั้งยุทธศาสตร์ของ สนพ. พ.ศ. 2560 – 2564 ตามตารางความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับต่างๆ ต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากร ในส่วนที่ 1

2.2.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไข

1) ผลการวิเคราะห์ภารกิจ โครงสร้าง และกรอบอัตรากำลังของ สนพ.

ด้วยภารกิจของ สนพ. ในการบริหารและเสนอแนะนโยบายและแผนด้านพลังงานในปัจจุบัน จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์เชิงลึกให้ครอบคลุมทุกด้าน และมีความซับซ้อนของโจทย์หรือปัญหาด้านพลังงานมากขึ้น ทั้งในส่วนภารกิจปกติและภารกิจที่ได้รับมอบหมายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Disruptive Technology) และวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ที่มีผลต่อการดำเนินนโยบายและแผนด้านพลังงาน และส่งผลต่อแนวทางการปฏิบัติต่อบุคลากร สนพ. ที่จะต้องปรับบทบาทการทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การดำเนินงานตามภารกิจจึงต้องปรับเปลี่ยนตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานจนถึงระดับบริหาร ดังนั้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การวางแผนพัฒนาบุคลากรของ สนพ. จำเป็นต้องวิเคราะห์ภารกิจ โครงสร้าง อัตรากำลังของหน่วยงาน ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. เพื่อที่จะได้วางแผนการเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สอดคล้องและรองรับกับภารกิจของ สนพ. ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภายใต้อุปสรรคและความคุ้มค่าของงบประมาณในการดำเนินการ เนื่องจาก สนพ. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก มีอัตรากำลังของข้าราชการ จำนวน 95 อัตรา โดยมีผู้ดำรงตำแหน่ง จำนวน 83 อัตรา แบ่งตามลักษณะประเภทและตำแหน่ง แสดงดังตาราง

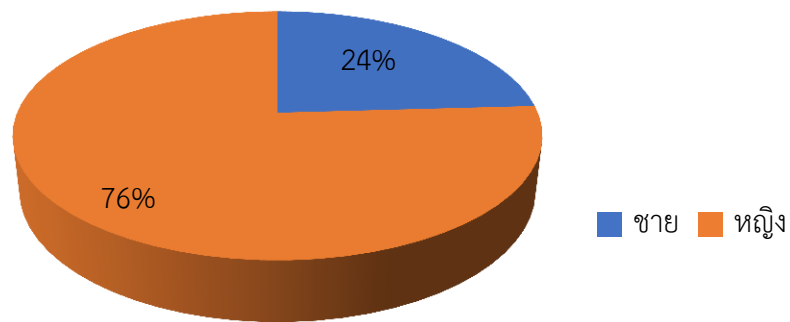
ตารางที่ 5 ข้อมูลประเภทและตำแหน่งของข้าราชการ จำแนกตาม เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา และวุฒิการศึกษา ของ สนพ.

ประเภท	ตำแหน่ง	เพศ	ช่วงอายุ	ระดับการศึกษา	วุฒิการศึกษา
1. บริหาร	ระดับสูง	ช 1	45-49	โท/ตปท.	ธุรกิจระหว่างประเทศ
	ระดับต้น				
2. อำนวยการ	ระดับสูง (6 อัตรา)	ช 2 ญ 4	45-49=1 50-54=4 >=55=1	ตรี=1 โท/ในปท.=3 โท/ตปท.=1 เอก/ตปท.=1	วิศวกรรม/สถิติ/บริหาร/ การจัดการ/เศรษฐศาสตร์
3. วิชาการ (เชี่ยวชาญ)	นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน - ด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์พลังงาน - ด้านนโยบายและแผน อนุรักษ์พลังงานฯ				
4. วิชาการ	ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชำนาญการพิเศษ - นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน (จำนวน 58 อัตรา)	ช 14 ญ 44	30-34=9 35- 39=19 40-	ตรี= - โท/ในปท.=47 โท/ตปท.=4 เอก/ในปท.=5	วิศวกรรม/วิทยาศาสตร์/วัสดุ ศาสตร์/ปิโตรเคมี/เคมี/สถิติ/ เทคโนโลยี/ชีววิทยา/ สิ่งแวดล้อม/อุตสาหกรรม/

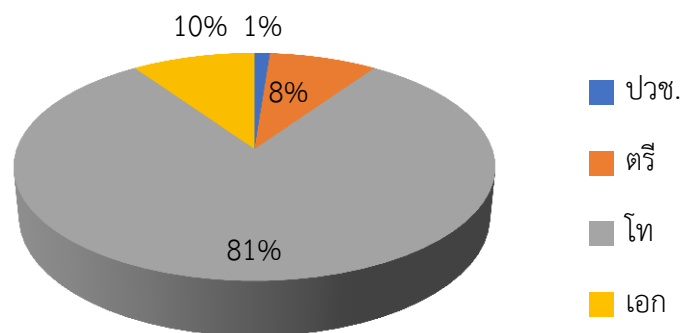
ประเภท	ตำแหน่ง	เพศ	ช่วงอายุ	ระดับการศึกษา	วุฒิการศึกษา
	<ul style="list-style-type: none"> - นักทรัพยากรบุคคล (จำนวน 2 อัตรา) - นักวิชาการเงินและบัญชี (จำนวน 2 อัตรา) - นิติกร (จำนวน 2 อัตรา) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (จำนวน 2 อัตรา) - นักวิชาการตรวจสอบภายใน (จำนวน 2 อัตรา) - นักจัดการงานทั่วไป (จำนวน 6 อัตรา) - นักวิชาการพัสดุ (จำนวน 1 อัตรา) 	<ul style="list-style-type: none"> ญ 2 ญ 2 ช 1 ญ 1 ช 1 ญ 1 ญ 2 ญ 6 ช 1 	<ul style="list-style-type: none"> 44=19 45-49=5 50-54=3 >=55=3 40-44=2 45-49=1 >=55=1 25-29=1 45-49=1 30-34=1 35-39=1 30-34=1 40-44=1 45-49=1 50-54=1 >=55=4 35-39=1 	<ul style="list-style-type: none"> เอก/ตปท.=2 โท/ในปท.=2 โท/ในปท.=2 ตรี/ในปท.=1 โท/ในปท.=1 โท/ในปท.=2 ตรี/ในปท.=1 โท/ในปท.=1 ตรี/ในปท.=3 โท/ในปท.=3 ตรี/ในปท.=1 	<ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีสารสนเทศ/ เทคโนโลยีการจัดการ/ บัญชี/บริหาร/การจัดการ/ การตลาดเศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์/รัฐศาสตร์/รัฐ ประศาสนศาสตร์/ สถาปัตยกรรมศาสตร์/ บริหาร/เศรษฐศาสตร์/ สารสนเทศการบัญชี บัญชี/บริหาร/การจัดการ นิติศาสตร์/รัฐศาสตร์ วิศวกรรม(คอมพิวเตอร์)/ เทคโนโลยีการจัดการ สารสนเทศ บัญชี/บริหาร/ เศรษฐศาสตร์ บริหาร/ การจัดการ/ การตลาด/บรรณารักษ์/รัฐ ประศาสนศาสตร์/ การจัดการ
ทั่วไป	เจ้าพนักงานธุรการ (จำนวน 1 อัตรา)	ญ 1	50-54=1	ปวช. =1	บัญชี

หมายเหตุ : ประเภทบริหาร ระดับต้น และผู้เชี่ยวชาญ อยู่ระหว่างดำเนินการสรรหาและพิจารณา

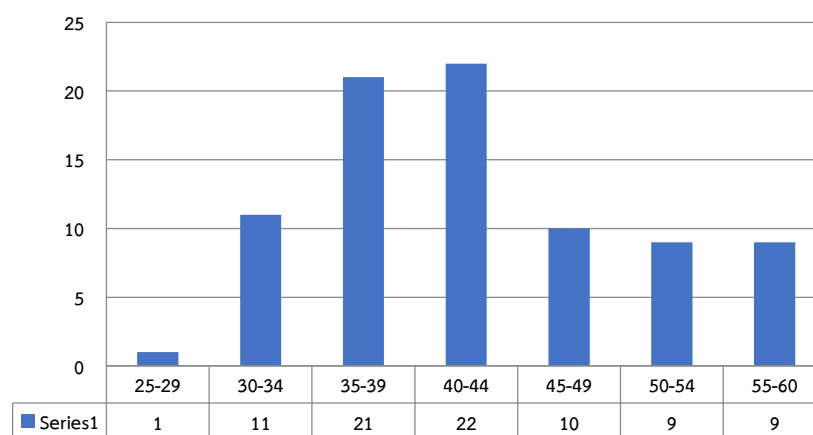
ผลงาน



ภาพที่ 3 กราฟแสดงเพศของข้าราชการ สนพ.



ภาพที่ 4 กราฟแสดงระดับการศึกษาของข้าราชการ สนพ.



ภาพที่ 5 กราฟแสดงช่วงอายุของข้าราชการ สนพ.

จากข้อมูลในตารางที่ 5 สามารถแบ่งข้อมูลตามประเภท ได้ดังนี้

- ประเภทวิชาการ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม

- กลุ่มที่ 1 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นักจัดการงานทั่วไป
- กลุ่มที่ 2 นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายใน นักวิชาการพัสดุ
- **ประเภทเฉพาะ** คือ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และ นิติกร
- **ประเภททั่วไป** สำหรับข้าราชการที่ไม่จบระดับปริญญาตรี

เมื่อนำมาสรุปข้อมูลประเภทและตำแหน่งของข้าราชการ จำแนกตาม เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา และวุฒิการศึกษา จะเห็นได้ว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานตามประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกองที่เป็นภารกิจหลักและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร โดยพบว่า

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุช่วง 35 – 39 ปี และ ช่วงอายุ 40 – 44 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 54 คน เป็นในประเทศจำนวน 47 คน และต่างประเทศ จำนวน 4 คน มีจบระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน เป็นในประเทศ จำนวน 5 คน และ ต่างประเทศ จำนวน 2 คน วุฒิการศึกษา เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ สำนักงาน ก.พ. และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสายงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สำหรับตำแหน่งสายงานนักวิชาการคอมพิวเตอร์ วุฒิการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ก.พ. และความรู้ตามวุฒิการศึกษาดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้แต่อาจจะมีบางตำแหน่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกอบรมเพิ่มเติม อาทิ กระบวนการคิดวิเคราะห์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะด้านนวัตกรรมและดิจิทัล เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทั้งจากภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินนโยบายด้านพลังงาน

สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานหน่วยงานสายสนับสนุน (สำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน) มีผู้ปฏิบัติงานตามประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการเงินและบัญชี นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการตรวจสอบภายใน นิติกร นักวิชาการพัสดุ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่จะต้องใช้ความรู้เฉพาะ แต่ในขณะเดียวกันมีความจำเป็นต้องเสริมความรู้ สร้างความเข้าใจต่อภารกิจของ สนพ. เพื่อให้การปฏิบัติงาน/การตีความ งานสนับสนุน สอดคล้องและสัมพันธ์กับการดำเนินนโยบายด้านพลังงาน

ทั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญในเรื่อง วิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สนพ.

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สนพ. (SWOT Analysis) เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่

เหมาะสม โดยนำ 7S Style มาเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และ PEST มาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยมีสรุปดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

7S Models	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
Strategy	S1 การกำหนด กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง	W1 การบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สมดุลกับการวางยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสนพ.
Structure	S2 โครงสร้างองค์กรมีการจำแนกตามกลุ่มงาน และตำแหน่งงานที่ชัดเจน S3 มีบรรยากาศการที่เหมาะสมแก่การทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีมาตรฐาน	W2 โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังไม่เอื้อต่อการบูรณาการงาน และการแข่งขันกับภายนอก
System	S4 มีฐานข้อมูลที่ใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน S5 มีระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่พร้อมสนับสนุนการทำงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร	W3 มีอัตราการโอนย้ายสูงในช่วง 2 ปี ที่ผ่านมา W4 กระบวนการสรรหาบุคลากรมาทดแทน ไม่ทันต่อความต้องการ
Staff	S6 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ มีความตั้งใจทำงาน คล่องตัวและรวดเร็ว สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน	W5 มีช่องว่างของบุคลากร ในการเตรียมขั้นระดับบริหาร ส่งผลกระทบต่อการบริหารหากไม่เตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะทดแทน W6 การเกิดช่องว่างระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ (ด้านความคิด การสื่อสาร และวิธีหรือกระบวนการทำงาน)
Skill	S7 มีบุคลากรมีความรู้พื้นฐานที่หลากหลาย และมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่นำมาสนับสนุนการปฏิบัติ	W7 การเรียนรู้หรือองค์ความรู้ด้านพลังงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก
Style	S8 มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการบริหารงาน	W8 การทำงานบูรณาการข้ามสายงานยังไม่เข้มแข็งพอที่จะนำไปสู่เป้าหมายองค์กรร่วมกัน
Shared Value	S9 บุคลากรส่วนใหญ่รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	W9 บุคลากรบางส่วนไม่เต็มใจที่ต่องานในหน้าที่ขาดวินัย การตรงต่อเวลา W10 การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

PEST Analysis	โอกาส(Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
Political	O1 การปรับเปลี่ยนนโยบายด้านพลังงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง	T1 มีหน่วยงานวิจัย พัฒนา ทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มขึ้น ทำให้มีการดึงตัวบุคลากร
Economic	O2 มีแหล่งเงินนอกงบประมาณรองรับ	T2 การไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินเพื่อมาบริหารจัดการภารกิจองค์กร
Social	O3 สังคมการทำงานในปัจจุบันเป็น Knowledge Worker ทำให้มีการเรียนรู้ และ กระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	T3 คนใน Generation Y, Z เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทำให้องค์กรต้องปรับวิธีการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
Technology	O4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้มากขึ้น	T4 เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้การปฏิสัมพันธ์ของคนลดน้อยลง

จากการวิเคราะห์พบว่ามีจุดอ่อนสำคัญ

- มีช่องว่างของบุคลากร ในการเตรียมขั้นระดับบริหาร ส่งผลกระทบต่อการบริหารหากไม่เตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะทดแทน

- คนในองค์กรส่วนใหญ่ Generation X และ Y (ช่วงอายุ 35 - 44 ปี) ส่วนใหญ่เป็นประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทำให้องค์กรต้องปรับวิธีการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษาเห็นว่าองค์กรควรบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในส่วนของพัฒนาบุคลากรเป็นลำดับแรก เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจต่อภารกิจองค์กร และเตรียมการวางแผนสำหรับการขึ้นสู่ระดับอำนวยการสูง และสร้างการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

3) ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัด สนพ ประจำปีงบประมาณ 2562

สำนักงาน ก.พ. ได้สำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลฯ โดยนำกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับมือด้านด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยมีผลการสำรวจสรุปดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักเกณฑ์ HR Scorecard

มิติ	ประเด็นที่สำรวจแล้วได้คะแนนต่ำสุด
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	หน่วยงานมีการวางแผนป้องกันและแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะสูง
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	บุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความรู้ ความสามารถ และมีจำนวนเหมาะสมกับอัตรากำลังของหน่วยงาน สามารถผลักดันการบริหารบุคคลเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานได้
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	ข้าราชการส่วนใหญ่ในหน่วยงานได้เลื่อนเงินเดือนมากกว่า มักเป็นผู้ที่มีผลงานดีกว่า
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	หน่วยงานพิจารณาความดี ความชอบ โดยยึดหลักผลงาน หลักคุณธรรม และความรู้ ความสามารถ โดยไม่คำนึงถึงความเป็นพรรคพวก
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน สวัสดิการหรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่หน่วยงานจัดให้ ส่วนใหญ่ตรงตามความต้องการ

จากผลสำรวจดังกล่าว องค์กรควรนำผลการประเมินในแต่ละมิติการประเมิน มาวางแผนและพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้ศึกษาพบว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจหลักและสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

2.2.4 แนวทางการพัฒนา

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยที่กล่าวในข้างต้น มากำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ได้วิเคราะห์ข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) เพื่อเป็นกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาฯ สรุปดังนี้

1) การขับเคลื่อนงานตามภารกิจผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญทั้งการบริหารงานและบริหารบุคคลควบคู่กัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายหรือภารกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรแสดงดังภาพ



ภาพที่ 6 แสดงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์



ภาพที่ 7 แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากภาพที่ 6 และ ภาพที่ 7 เป็นการวิเคราะห์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลกระทบต่อองค์กรและจะต้องปรับตัวอย่างไร ทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับองค์กร ควรจะมีลักษณะอย่างไร องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไร ดังนั้นยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ควรเริ่มจากการวิเคราะห์ว่า “องค์กรต้องการบุคลากรอย่างไร” เพื่อนำมาสู่การวางแผนกำลังคนขององค์กรให้ตรงกับภารกิจ ซึ่งการวางแผนกำลังคนหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล มี 4 กระบวนการสำคัญ ดังนี้

2.1) **สรรหา :** สรรหาคนดี คนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยการรับสมัครหรือการคัดเลือก (การจัดสอบ/การดึงบัญชีของหน่วยงานอื่นมาสัมภาษณ์/นักเรียนทุนรัฐบาล/นปร./การรับโอน เป็นต้น) การบรรจุ/แต่งตั้งให้ตรงกับคุณสมบัติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และต้องสอดคล้องกับภารกิจองค์กร

2.2) **พัฒนา :** พัฒนา เพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะ ตามสายอาชีพเพื่อพัฒนาให้เป็น คนดี คนเก่งยิ่งขึ้น โดยมีรูปแบบการพัฒนา ฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร /การเรียนรู้งาน

ข้ามกรม กระทรวง รัฐวิสาหกิจหรือเอกชนที่มีภารกิจสอดคล้อง สัมพันธ์กับองค์กร เพื่อเรียนรู้งานทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง สร้างเครือข่ายและบูรณาการทำงาน การโยกย้ายภายในองค์กร (เพื่อเรียนรู้งานที่หลากหลายสามารถทำงานได้หลากหลายหน่วยงาน (Multitask) มีศักยภาพการทำงานเป็นทีม บูรณาการข้อมูลร่วมกัน และสามารถวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรได้

2.3) รักษาไว้ : รักษากำลังคนให้อยู่ในองค์กร ผู้นำจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความ เป็นธรรม โปร่งใส มีมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ ให้มีความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกันในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้ช่วยลดอัตราการโอน/ลาออก สามารถรักษาอัตรากำลังคนให้อยู่ในองค์กรได้

2.4) ใช้ประโยชน์ : บริหารจัดการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเต็ม ศักยภาพและมีประสิทธิผล เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนา และมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน องค์กรควรดึง ศักยภาพออกมา เปิดเวทีให้แสดงศักยภาพ และบริหารจัดการสรรบุคคลากรผู้มีศักยภาพให้เหมาะสมกับภารกิจ ขององค์กร

ดังนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง **มีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี** เมื่อนำปัจจัยสำคัญ 3 ประการ มาวิเคราะห์ความท้าทายของงานบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลในการพัฒนาและ ยกย่องระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบภารกิจของ องค์กร ทักษะและความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สรุปลดดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจต่อภารกิจองค์กร (Business Acumen) บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ ความเข้าใจต่อภารกิจขององค์กร มองเห็นเป้าหมาย และร่วมกันผลักดัน/ขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุ เป้าหมาย

2. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ผู้บริหารทุกระดับ และ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ความรับรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Digital Literacy) บุคลากรในองค์กรมี ความรู้ความเข้าใจ เรียนรู้และปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4. การคิดวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analysis) บุคลากรในองค์กรพัฒนาทักษะกระบวนการ คิด เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลถูกต้อง ชัดเจน สร้างความรู้ ความเข้าใจต่อข้อมูลภาครัฐ ลดปัญหาความ ขัดแย้ง

5. การกล้าที่จะเรียนรู้และพร้อมปรับตัวกับสิ่งแปลกใหม่ (Agility) บุคลากรในองค์กรมีการ เตรียมพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัวกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป

6. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรในองค์กรควรมีทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง ในการวางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารทุกระดับควรมีทักษะภาวะผู้นำในการนำพาบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ดำเนินการกิจบรรลุเป้าหมาย สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้

8. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรในองค์กรควรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ หรือสามารถคิดค้นความคิดใหม่ๆ ที่ทำให้สามารถการดำเนินการกิจบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกันได้หลากหลายวิธี และสามารถเพิ่มประโยชน์และคุณภาพงานได้

9. สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Expertise) บุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

10. การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นกระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เน้นมุมมองและการสร้างผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นรูปธรรม

จากบริบทหรือปัจจัยที่กล่าวในข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. ที่มุ่งเน้นความสำคัญต่อการสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) พัฒนารอบทักษะ (Skill) การทำงานในยุคดิจิทัล และปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ประกอบยุทธศาสตร์ของ สนพ. ที่สัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากร คือ การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีเป้าประสงค์ คือบุคลากรมีความรู้ความสามารถ (Smart Colleague) และ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Smart Work) ซึ่งการพัฒนาจะแบ่งการพัฒนาตามประเภท/ตำแหน่ง/ระดับ ในกลุ่มข้าราชการ (ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent) /กลุ่มทั่วไป/พนักงานราชการ) รวมทั้งการพัฒนาด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อให้การปฏิบัติรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และสถาบันพระมหากษัตริย์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรของ สนพ. สามารถบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณและกรอบอัตรากำลังที่มีจำกัดในการรองรับภารกิจด้านพลังงานที่เปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลในช่วงที่ผ่านมา อาทิ แนวทางการพัฒนาบุคลากร รายงานผลการดำเนินงานตามภารกิจ รายงานผลการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและการเรียนรู้ขององค์กร

1. การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน เป็นการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล ในการพัฒนากระบวนการคิด มุมมอง เปิดโลกทัศน์ และการสร้างเครือข่าย เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติของบุคลากร

กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

ตัวชี้วัด บุคลากรได้รับการพัฒนาเพิ่มทักษะตามแผนที่กำหนด

เป้าหมาย สร้างความรู้ความเข้าใจต่อทักษะการบริหารกระบวนการคิด เทคโนโลยี นวัตกรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติรองรับการเปลี่ยนแปลง

2. การเรียนรู้ขององค์กร ได้มาจากการศึกษา วิจัย และพัฒนานโยบาย /แผนงาน /โครงการ/กิจกรรม ตามวงจรการประเมินและปรับปรุง (กระบวนการ PDCA) การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากร และกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ตลอดจนเทียบเคียงกับองค์กรที่มีภารกิจและลักษณะการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงเคียงหรือคล้ายกัน (Benchmarking)

กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรผู้รับผิดชอบ /บุคลากรผู้มีภารกิจ/ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ตัวชี้วัด การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและกรอบเวลาที่กำหนด

เป้าหมาย . สร้างความรู้ความเข้าใจต่อภารกิจองค์กรกับยุทธศาสตร์ชาติ
. สร้างความรู้ความเข้าใจต่อกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องและภารกิจองค์กร

การพัฒนาองค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบเวลาการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งมีระยะเวลาประมาณ 2 เดือน แนวทางการพัฒนาบุคลากรควรกำหนดเป็นการพัฒนาระยะสั้น และระยะยาว (การเรียนรู้ของบุคลากร และการเรียนรู้ขององค์กร) ซึ่งทำให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในระยะยาว คือ วัฒนธรรมการทำงานและบุคลากรขององค์กรที่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

2.2.5 ข้อสรุปเชิงนโยบาย

1) แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายสำคัญ

- มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจองค์กร (Big Picture Thinker)
- เป็นนวัตกรรมที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented Innovator)
- ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม (Person Integrity)
- ให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ (Professional Collaborator)

2) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ผู้นำและบุคลากร กระบวนการ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ศึกษาได้นำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัจจัย/ยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ บริบทภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงและบริบทในองค์กร อาทิ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ โครงสร้าง กรอบอัตรากำลัง สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ

ของบุคลากรในองค์กร มาวางแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การเปลี่ยนแปลงระยะเวลา 1-3 ปี และกำหนดให้มีกระบวนการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้วิธีการ PDCA ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงแผนฯ ให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์ เห็นผลเป็นรูปธรรม ดังนี้

2.1) การเสริมสร้างความรู้และทักษะของบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

- มุ่งเน้นการเรียนรู้ในองค์กร
- เพิ่มประสิทธิภาพคน (Smart Colleague) และเพิ่มประสิทธิภาพงาน (Smart Work)
- พัฒนาบุคลากรให้กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ให้กับองค์กร
- ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) กับองค์กรภาครัฐและเอกชน
- พัฒนาและส่งเสริมด้านดิจิทัล เทคโนโลยี และนวัตกรรม มาปรับปรุงกระบวนการงาน (Digital Transformation) และวิเคราะห์และบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)
- จัดตั้งกลุ่ม PRISM
- มีแหล่งทุน/เครือข่ายสนับสนุน

2.2) การติดตามประเมินผลและพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- กำกับ บูรณาการทำงาน
- พัฒนา ปรับปรุงการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง ระยะ 3 ปี โดยกลไก Steering Committee ในการติดตามประเมินผล
- ยึดหลัก PDCA เพื่อติดตามและให้ข้อเสนอแนะต่อผลผลิต/ผลลัพธ์ และต่อยอดแนวทางการพัฒนาใหม่ ๆ

ตามที่ได้กล่าวในข้างต้นจึงได้นำข้อเสนอเชิงนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติการด้านพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรม กลุ่มเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์/ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายโดยเน้นการเรียนรู้บุคลากรในองค์กรเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่จะต้องรองรับภารกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งทางด้านการคิดวิเคราะห์ วางแผน แก้ไขปัญหาเชิงเศรษฐกิจและบริหารจัดการนโยบายด้านพลังงาน รวมทั้งได้จัดทำ Strategy Map การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำคำของบประมาณในอนาคต ดังนี้

ตารางที่ 9 ข้อเสนอเชิงนโยบายสู่แผนปฏิบัติการด้านพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอเชิงนโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ผลสัมฤทธิ์/ตัวชี้วัด	ระยะเวลา (ปี)			เป้าหมาย		กลุ่มเป้าหมาย/ หน่วยงานรับผิดชอบ
			64	65	66	1 ปี	2-3 ปี	
<p><u>1. การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร</u></p> <p>1.1 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัล</p> <p>1.2 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง</p>	<p>1. การพัฒนาและส่งเสริมข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) <u>กิจกรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาตามกรอบทักษะที่ ก.พ. กำหนด (มิติศักยภาพ และมิติผลงาน) - หมุนเปลี่ยนเรียนรู้งาน (หน่วยงานภายใน) ตามกรอบการส่งเสริมประสิทธิภาพ - การพัฒนาศักยภาพตามโครงการหรือกิจกรรมมอบหมาย - จัดตั้งกลุ่ม PRISM 	<p><u>ระยะสั้น</u> HiPPs ได้รับการพัฒนาตามกรอบ</p> <p><u>ระยะยาว</u> HiPPS มีผลงานที่โดดเด่นและมีศักยภาพ</p>	↔			<p>มีทักษะ องค์ความรู้และกระบวนการปฏิบัติงานในการเรียนรู้ตามกรอบการส่งเสริมประสิทธิภาพของ สนพ.</p>	<p>มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p><u>กลุ่มเป้าหมาย</u> ข้าราชการ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ <u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน - สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
	<p>2. การพัฒนาและส่งเสริมด้านดิจิทัลเทคโนโลยีและนวัตกรรม <u>กิจกรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การอบรมทุนรัฐบาลของ สนง. ก.พ. - การอบรม Energy Statistics Course - การอบรมหลักสูตรออนไลน์ของ สำนักงาน ก.พ. และสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ - การอบรมด้านการรักษาความปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัล 	<p><u>ระยะสั้น</u> บุคลากร ได้รับการอบรมและพัฒนา</p> <p><u>ระยะยาว</u> บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	↔			<p>มีทักษะ องค์ความรู้ ดิจิทัลเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p><u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน - กระทรวงพลังงาน - สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน - กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม - องค์การพลังงานระหว่างประเทศ (International Energy Agency : IEA)

ข้อเสนอเชิงนโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ผลสัมฤทธิ์/ตัวชี้วัด	ระยะเวลา (ปี)			เป้าหมาย		กลุ่มเป้าหมาย/ หน่วยงานรับผิดชอบ
			64	65	66	1 ปี	2-3 ปี	
	- การอบรมด้านดิจิทัล เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อวิเคราะห์และบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เช่น ด้าน Data Design/ Data Science / Data Engineer / Data Analyst							
	3. การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมกับหน่วยงานภายนอก เช่น <ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตร วปอ. - หลักสูตร Energy training Roadmap - หลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. นบส. HiPPs New Wave ทุนรัฐบาลในการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ - หลักสูตรพลังงานสำหรับผู้บริหาร (Energy Executive Program : EEP) - หลักสูตรด้านวิทยาการพลังงานสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ - หลักสูตรผู้บริหารของ ก.ศึกษา/มหาดไทย - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงและกลางของสำนักงานปรมาณู - หลักสูตรของกระทรวงการคลัง 	<p><u>ระยะสั้น</u></p> <p>บุคลากรได้รับการพัฒนาตามแผน</p> <p><u>ระยะยาว</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน - สามารถเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก้าวสู่ระดับบริหาร 	↔		<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการพัฒนาและมีทักษะองค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน - มีเครือข่ายการปฏิบัติงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ - รongรับการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรมีคุณสมบัติในการก้าวสู่ระดับบริหาร 	<p><u>กลุ่มเป้าหมาย</u></p> <p>ผู้บริหาร/ข้าราชการทุกระดับ/เจ้าหน้าที่ในองค์กร</p> <p><u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - กระทรวงพลังงาน - สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน - วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร - กระทรวง/กรม - สำนักงานปรมาณู - สถาบันการศึกษา - รัฐวิสาหกิจมูลนิธิ องค์กรไม่แสวงผลกำไร และเอกชน - สถาบันหรือองค์กรระหว่างประเทศ 	

ข้อเสนอเชิงนโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ผลสัมฤทธิ์/ตัวชี้วัด	ระยะเวลา (ปี)			เป้าหมาย		กลุ่มเป้าหมาย/ หน่วยงานรับผิดชอบ
			64	65	66	1 ปี	2-3 ปี	
	<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรของ ก. ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม - หลักสูตรของ ก. ต่างประเทศ - หลักสูตรที่จัดโดยสถาบันการศึกษา/เอกชน - หลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์ 							
2. การเรียนรู้ในองค์กร 2.1 สร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) 2.2 พัฒนาคอรอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัล	1. การดำเนินโครงการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ (ใหม่) ของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) <u>กิจกรรม</u> - การวิเคราะห์ กำกับ นำเสนอโครงการการประชุม สัมมนา ดูงานการ Coaching / Mentors - กระบวนการติดตามและประเมินผล - การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน (Work flow)/ คู่มือเพื่อเผยแพร่ - การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management)	<u>ระยะสั้น</u> การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนและกรอบเวลาที่กำหนด <u>ระยะยาว</u> นโยบาย/โครงการได้รับการขยายผลสู่การปฏิบัติ	← →			สร้างความรู้ความเข้าใจต่อภารกิจองค์กรกับยุทธศาสตร์ชาติ	- การปฏิบัติงานหรือการดำเนินนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลง - ผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลที่เป็นธรรม โปร่งใส ลดข้อขัดแย้ง สร้างความเข้าใจต่อนโยบายด้านพลังงานร่วมกัน	<u>กลุ่มเป้าหมาย</u> - ข้าราชการกลุ่ม ผู้บริหาร/หัวหน้างาน/กลุ่มลูกค้าคุณภาพ - ข้าราชการที่สนับสนุนภารกิจ <u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u> สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน
2.3 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	2. การพัฒนาและส่งเสริมความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง <u>กิจกรรม</u> การบรรยายหรืออบรมให้ความรู้ในหน่วยงานด้านกฎหมาย งบประมาณ การเบิกจ่าย/พัสดุ การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์	<u>ระยะสั้น</u> การดำเนินงานถูกต้องตามกฎหมาย/ระเบียบ <u>ระยะยาว</u> บูรณาการทำงานภายใน/ภายนอก	← →			สร้างความรู้ความเข้าใจต่อกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องและภารกิจองค์กร	การปฏิบัติงานหรือการดำเนินนโยบายเป็นไปอย่างมีถูกต้องมีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลง	<u>กลุ่มเป้าหมาย</u> ข้าราชการทุกระดับและเจ้าหน้าที่ในองค์กร <u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u> สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน

ข้อเสนอเชิงนโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ผลสัมฤทธิ์/ตัวชี้วัด	ระยะเวลา (ปี)			เป้าหมาย		กลุ่มเป้าหมาย/ หน่วยงานรับผิดชอบ
			64	65	66	1 ปี	2-3 ปี	
	<p>3. การส่งเสริมด้านจริยธรรม คุณธรรม กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบรรยายหรืออบรมให้ความรู้ในหน่วยงาน - การจัดประชุมกำหนดแผน ดำเนินการ ติดตามและรายงานผล ด้านจริยธรรม คุณธรรม - การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับสถาบันพระมหากษัตริย์ 	<p><u>ระยะสั้น</u> มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนฯ</p> <p><u>ระยะยาว</u> บูรณาการทำงานภายใน/ภายนอก</p>	←	→		<p>ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมคุณธรรม</p>	<p>ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม</p>	<p><u>กลุ่มเป้าหมาย</u> ข้าราชการทุกระดับและเจ้าหน้าที่ในองค์กร <u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน - กระทรวงพลังงาน - สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน - สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ - สำนักพระราชวัง
	<p>4. การพัฒนาและส่งเสริมด้านสวัสดิการและ ด้านคุณภาพชีวิต กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบรรยายหรืออบรมในหน่วยงาน - การจัดประชุมกำหนดแผน ดำเนินการ ติดตามและรายงานผล ด้านสวัสดิการและด้านคุณภาพชีวิต - การสำรวจความพึงพอใจการบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์กร - การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 	<p><u>ระยะสั้น</u> มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนฯ</p> <p><u>ระยะยาว</u> บุคลากรมีความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80</p>	←	→		<p>สร้างขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิตที่ดี</p>	<p>รักษาอัตรากำลังให้อยู่ในองค์กร</p>	<p><u>กลุ่มเป้าหมาย</u> ข้าราชการทุกระดับและเจ้าหน้าที่ในองค์กร <u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน - กระทรวงพลังงาน

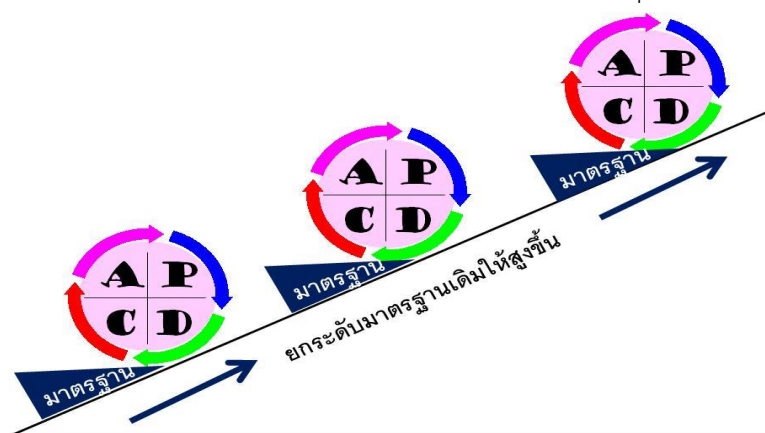
ข้อเสนอเชิงนโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ผลสัมฤทธิ์/ตัวชี้วัด	ระยะเวลา (ปี)			เป้าหมาย		กลุ่มเป้าหมาย/ หน่วยงานรับผิดชอบ
			64	65	66	1 ปี	2-3 ปี	
	5.การสร้างวัฒนธรรมองค์กร <u>กิจกรรม</u> - กำหนดวิธีการบริหาร หลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ชัดเจนในการบริหารและพัฒนาองค์กร - การประชุมหรือสัมมนาแลกเปลี่ยนความเห็น - การประกาศสื่อสารและสร้างความเข้าใจต่อภารกิจองค์กรร่วมกัน	<u>ระยะสั้น</u> มีการกำหนดวิธีการบริหารหรือหลักเกณฑ์การบริหารองค์กร <u>ระยะยาว</u> มีวัฒนธรรมองค์กร	← →	← →		การสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจต่อ ภารกิจองค์กร	ผู้นำและ บุคลากรพร้อม ร่วมมือร่วมใจ ขับเคลื่อน องค์กรสู่การป ลี่ยนแปลง	<u>กลุ่มเป้าหมาย</u> ผู้บริหาร ข้าราชการ ทุกระดับและ เจ้าหน้าที่ในองค์กร <u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u> สำนักงานนโยบาย และแผนพลังงาน

หมายเหตุ

- ระยะเวลาดำเนินการ ดำเนินการต่อเนื่องและเป็นระบบทุกปี
- แหล่งเงินมีทั้งที่ดำเนินการเอง ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน/เงินนอกงบประมาณ/เครือข่ายสนับสนุน

การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

ผู้ศึกษาได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการกำกับ ติดตามและประเมินผล ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง จึงเสนอให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการขับเคลื่อนแผนพัฒนาบุคลากรของ สนพ. เพื่อให้มีการกำกับ บริหาร และพัฒนาบุคลากรเกิดผลสัมฤทธิ์ เห็นผลเป็นรูปธรรม กลไกการกำกับติดตามและประเมินผล จึงใช้แนวคิด PDCA ซึ่งทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการจัดทำแผนขยายผลเพื่อต่อยอดการปรับปรุง



ภาพที่ 8 แสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังมีการบริหารกิจกรรมตามแนวทางของ PDCA ตามตาราง

ตารางที่ 10 แสดงขั้นตอนการบริหารกิจกรรมตามแนวทางของ PDCA

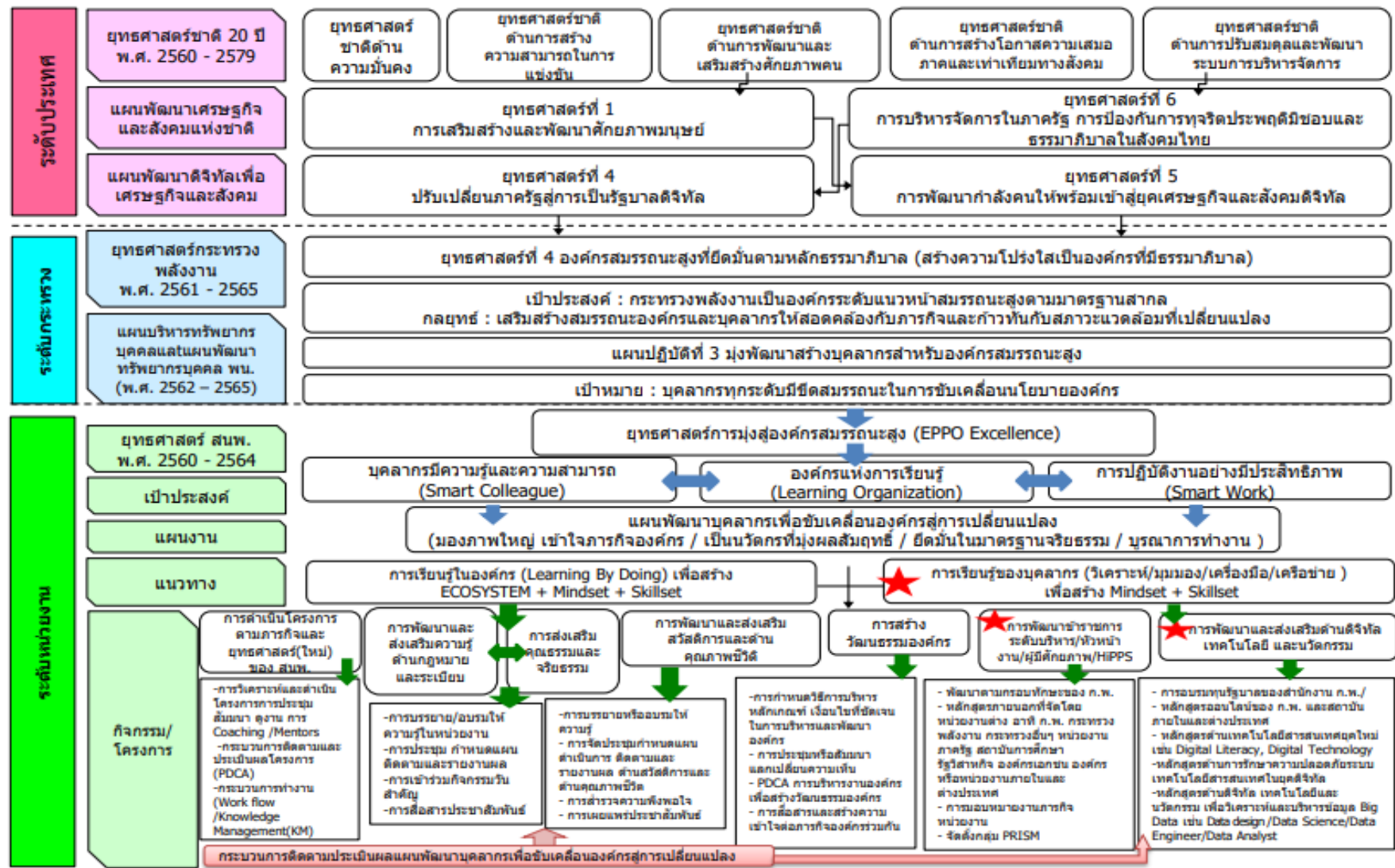
การบริหารกิจกรรมภายในองค์กร	
Plan (การวางแผน)	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน - กำหนดทีมงานและมอบหมายความรับผิดชอบ - กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย - วางแผนดำเนินการ
Do (การปฏิบัติตามแผน)	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ
Check (การตรวจสอบ)	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามผลการดำเนินงานและเทียบกับเป้าหมาย - สรุปผลการดำเนินงาน
Act (การปรับปรุงการดำเนินการ เพื่อยกระดับคุณภาพ)	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ผลสำเร็จของกิจกรรม - นำเสนอต่อผู้บริหาร - จัดทำแผนขยายผลเพื่อต่อยอดการปรับปรุง

ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำแผนการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ดังนี้

ตารางที่ 11 แผนการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

ข้อเสนอเชิงนโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ผลสัมฤทธิ์/ตัวชี้วัด	ระยะเวลา (ปี)			เป้าหมาย		กลุ่มเป้าหมาย/ หน่วยงานรับผิดชอบ
			64	65	66	1 ปี	2-3 ปี	
การติดตามและประเมินผล (ตามกระบวนการ PDCA)	1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามประเมินผล การขับเคลื่อนแผนพัฒนาบุคลากรของ สนพ. 2. กำกับ บูรณาการการทำงาน 3. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาบุคลากร 4. จัดทำข้อเสนอแนะ/กำหนด ทิศทางการพัฒนาให้ เกิดความชัดเจน เป็นรูปธรรม แก้ปัญหา และ บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัด 5. จัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดการปรับปรุง	<u>ระยะสั้น</u> รายงานผลการ ติดตามและ ประเมินเสนอต่อ ผู้บริหาร <u>ระยะยาว</u> แผนพัฒนา บุคลากรมีความ ชัดเจน เป็น รูปธรรม	↔	↔	↔	- ทบทวนและปรับปรุง แผนการ พัฒนา บุคลากร รายปี - บุคลากร ได้รับ การพัฒนา	- บุคลากร ได้รับการ พัฒนาอย่าง ต่อเนื่องเป็น ระบบ - มีศักยภาพ สามารถ รองรับ ภารกิจและ ขับเคลื่อน องค์กรสู่การ เปลี่ยนแปลง	<u>กลุ่มเป้าหมาย</u> - ผู้บริหาร ระดับสูง - หน่วยงานที่ กำกับดูแลการ บริหารและ พัฒนาบุคลากร <u>หน่วยงาน รับผิดชอบ</u> สำนักงาน เลขาธิการกรม

หมายเหตุ - ระยะเวลาดำเนินการ ดำเนินการต่อเนื่องและเป็นระบบทุกปี



ภาพที่ 9 Strategy Map การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน

2.2.6 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จ

1) **ผู้บริหารระดับสูง** ต้องให้ความสำคัญและขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างจริงจัง เนื่องจากปัจจุบัน สนพ. จะต้องวิเคราะห์แนวโน้ม หรือ trend พลังงานของโลกอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร

2) **บุคลากรภายในองค์กร** ได้แก่ กลุ่มข้าราชการ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีภาระงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาพลังงานยุคใหม่ รวมถึงการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล หากไม่มีเวลาเข้าร่วมการพัฒนาและฝึกอบรม อันเนื่องจากมีภาระงานมาก อาจทำให้ภารกิจขององค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ การขับเคลื่อนภารกิจของ สนพ. ที่มีผลกระทบ คือ

2.1) แนวโน้มการพัฒนาด้านพลังงานยุคใหม่ (Energy Transformation) ซึ่งมี 5 ประเด็นสำคัญคือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาพลังงาน (Digitalization) การลดการปล่อยก๊าซ CO₂ (Decarbonization) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกิจการไฟฟ้า (Electrification) การกระจายตัวของระบบผลิตไฟฟ้า การเกิดธุรกิจพลังงาน (Decentralization) นโยบายของรัฐในการเปิดเสรีภาคพลังงาน (DE-regulation)

2.2) คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านพลังงานให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลพลังงานแห่งชาติ (National Energy Information Center : NEIC) เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลพลังงานเพื่อยกระดับ การวางแผน การกำหนดนโยบาย และการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาพลังงานของประเทศต่อไป ซึ่งปัจจุบันการทำงานโดยใช้ Data ขับเคลื่อนในการพัฒนาธุรกิจบริหารจัดการ และการทำนโยบายยังไม่มืองค์กรไหนดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนใหญ่จะอยู่ช่วงเปลี่ยนผ่าน (Digital Transformation) โดยพยายามเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอนของการทำงานเพื่อช่วยสร้างสมบ่มเพาะ เก็บข้อมูลให้ละเอียดขึ้น เช่น การเก็บข้อมูลการใช้พลังงานจาก Internet Of Thing (IOT) รวมถึงเชื่อมโยงคลังข้อมูลแห่งชาติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

2.2.7 แนวทางการแก้ไขปัญหากจากปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จ

1) เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนตรงตามเป้าหมายเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากในปัจจุบันแนวโน้มการพัฒนาด้านพลังงานยุคใหม่ รวมถึงการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังเป็นการสร้างศักยภาพในการทำงานให้ก้าวทันสถานการณ์กับการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมถึงการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

2) สร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมเตรียมบุคลากรที่มีลักษณะโดดเด่น เพื่อนำมาพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือ Data Analytic Data Science และ

สามารถวิเคราะห์ข้อมูลพลังงานขนาดใหญ่ Big Data เพื่อเป็นฐานการพัฒนาด้านพลังงานยุคใหม่ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเสนอแนะข้อมูลด้านพลังงานที่ถูกต้องชัดเจนต่อสาธารณชนได้

3) สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรรับรู้ในวงกว้าง เพราะการพัฒนาบุคลากรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

2.3.1 นิยาม

“ผู้นำ (Leader)” และ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” จากแหล่งต่างๆ ที่ได้ให้นิยามไว้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ “การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง” สามารถสรุปนิยามได้ ดังนี้

“ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง คำที่แสดงคุณสมบัติ พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการหรือวิธีการที่ผู้นำ นำมาบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสอนงาน บอกรถนำ แนะนำ ชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเต็มที่

2.3.2 ภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งรวมถึงหน่วยงานภาครัฐด้วย องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและสามารถยืนหยัดอยู่ในโลกที่อุดมไปด้วยการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองได้ แต่ต้องอาศัยตัวบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น คือ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร และบุคลากรในองค์กร ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้ความสามารถ และนำคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลก และนำมาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและทำให้องค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ตลอดเวลา ทักษะภาวะผู้นำที่ยุคการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

(1) **การเรียนรู้ และ เรียนรู้ใหม่ (Learning and Re-learning)** เนื่องจากการที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้นั้น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ แต่ความท้าทายหลักของการเรียนรู้ก็คือเทคโนโลยีแต่ละชนิดมีอายุการใช้งานน้อยลงเรื่อยๆ หมายความว่าความรู้หรือทักษะที่เรียนรู้ในปัจจุบัน อาจจะสูญเสียคุณค่าภายใน 5 ปี 10 ปี ในกรณีนี้ผู้นำก็ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ใหม่ และกล้าที่จะทิ้งสิ่งเก่าๆ ที่เคยเรียนรู้มา

(2) **ตัดสินใจด้วยข้อมูลดิจิทัล (Data Driven Decision Making)** ยุคดิจิทัลทำให้องค์กรสามารถเข้าสู่ข้อมูลได้เยอะมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลฐานความรู้ทางวิชาการ ข้อมูลบุคลากร หรือข้อมูลการทำงานของบุคลากร ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนนี้ได้และนำข้อมูลส่วนนี้มาใช้งานให้เกิดประโยชน์ ซึ่งปัจจุบันจะเห็นได้ว่าหลายองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลดิจิทัลได้เยอะมากขึ้น แต่มีไม่ใช้องค์กรที่สามารถนำข้อมูลส่วนนี้มาปฏิบัติสร้างโอกาสให้กับงานได้อย่างแท้จริง

(3) **การบริหารบุคลากรในยุคดิจิทัล** การเปลี่ยนองค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมและวิธีการบริหาร หมายความว่ากระบวนการหลายๆ อย่างที่องค์กรเคยเลือกดำเนินการเพราะง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ต้องกลับมาพิจารณาอีกครั้งว่ากระบวนการเหล่านี้มีความเหมาะสมหรือไม่ อาจกล่าวได้ว่า องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะทำอะไรที่แตกต่าง กล้าที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรสามารถถูกทดสอบทดลอง และเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

(4) **เทคโนโลยีและ ‘คนรุ่นใหม่’** เป็นสองสิ่งที่ถูกนำมาเชื่อมโยงกันมากขึ้น หลายองค์กรผลักดันให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้วยการจ้างคนรุ่นใหม่เยอะขึ้น แต่องค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริงก็คือองค์กรที่พนักงานทุกคน ทุกรุ่น ทุกแผนก และทุกอายุ สามารถปรับเปลี่ยนไปด้วยกัน อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถปรับทุกส่วนในองค์กรให้รองรับโลกดิจิทัลให้ได้ อาจจะมาในรูปแบบการจัดฝึกอบรมพนักงาน หรือมาในรูปแบบการให้คนรุ่นใหม่ขึ้นมาอยู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ต้องมีผู้บริหาร ผู้นำในองค์กรเข้าร่วมด้วยเสมอ

อย่างไรก็ตาม ด้วยภารกิจสำคัญในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันบทบาทภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่า “การกำกับ ดูแล และสั่งการ” อาจจะไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิภาพ แต่ “ผู้นำ” องค์กรยุคใหม่จำเป็นต้องก้าวให้ทันความเร็วของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การต้องปรับองค์กรให้มีวัฒนธรรมแบบ “Agile” ทำงานแบบคล่องตัว จึงไม่ใช่เป็นการสั่งการผ่านวิสัยทัศน์หรือความสามารถของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผู้นำที่ดึงศักยภาพของบุคลากรทุกคนในองค์กรออกมา การสร้างระบบหรือวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ทำงานได้หลากหลายภารกิจ (Multitask) พร้อมกันได้ และต้องหาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรว่าบุคลากรแต่ละคนเก่งด้านไหนอย่างไร พร้อมทั้งเปิดพื้นที่ให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ และเพิ่มความท้าทาย เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- กระทรวงพลังงาน. (2562). แผนบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2562-2565).
- กระทรวงพลังงาน. (2562). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลกระทรวงพลังงาน (พ.ศ. 2562-2565).
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน. (2560). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (พ.ศ. 2560-2564)
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน. (2563). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีของส่วนราชการระดับกรม.
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน. (2561). การศึกษาสมรรถนะองค์กรเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเชิงรุกสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). รายงานการประเมินสมรรถนะ (Individual Assessment Report) สำหรับผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร นบส. 1 รุ่นที่ 93.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564.

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล
นางดวงสุดา จิรประดิษฐกุล

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	คณะศิลปศาสตร์บัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป วิทยาลัยครูสวนสุนันทา 2534
ปริญญาโท	คณะรัฐประศาสนศาสตร์ การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2550

ประสบการณ์การรับราชการ

พ.ศ. 2551 – 2553	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
พ.ศ. 2553 – 2561	หัวหน้ากลุ่มช่วยอำนวยการและสื่อสารองค์กร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน	เลขาธิการกรม

การฝึกอบรม

- หลักสูตรผู้นำยุคใหม่หัวใจโค้ช สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน พ.ศ. 2559
- การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน สำหรับผู้บริหารระดับกลาง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2560
- หลักสูตร การเข้าร่วมประชุมระหว่างประเทศ สำหรับผู้บริหาร
มูลนิธิสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย 2560

เหรียญ/เครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่ได้รับ

- ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.)
- ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก (ท.ช.)
- ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย (ท.ม.)

รางวัล

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2543