

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต  
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Human Resource Management in Crisis  
(A Case Study of State Enterprise Policy Office and Covid-19)



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤตกรณีศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการ  
แพร่ระบาดของโรคโควิด-19

โดย

น.ส.อรธิชา ศิลปวิศวกุล

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.วรงค์ พัวพันสวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อรธิชา ศิลปวิศวกุล : การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤตกรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19. ( Human Resource Management in Crisis(A Case Study of State Enterprise Policy Office and Covid-19)) อ. ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และศึกษาวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผลการศึกษาพบว่า ผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้ 1) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีนโยบายในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น แต่มีข้อจำกัดเรื่องความพร้อมของเทคโนโลยี 2) งบประมาณด้านฝึกอบรมปรับลดลง 3) ไม่สามารถดำเนินการสรรหาอัตรากำลังได้ตามแผนที่กำหนด 4) แผนการพัฒนาและฝึกอบรมของบุคลากรหยุดชะงัก 5) ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พบว่า 1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการเปิดสอบโดยใช้ระบบออนไลน์เพิ่มขึ้น จากกระบวนการรับสมัคร และกระบวนการสัมภาษณ์ข้าราชการใหม่ นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้มีแนวทางในการปฏิบัติให้นักเรียนทุนรัฐบาลประเภททุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (ทุน UIS) ให้เข้ารับการฝึกงานกับส่วนราชการเจ้าของทุนเป็นจำนวน 6 สัปดาห์ ก่อนเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ และประเภททุนบุคคลทั่วไปมีแนวทางในการบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาลเข้ารับราชการกับส่วนราชการเจ้าของทุนก่อนการไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ 2) การพัฒนาและฝึกอบรม เน้นการพัฒนาบุคลากรผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ โดยดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก ผลให้ผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอยู่ในระดับดีแต่ัน แต่ผลการปฏิบัติราชการกลับเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการปรับตัวชี้วัด

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280139024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Human Resource Management, Human Resource Management in Crisis, COVID-19  
Ornthicha Sillapawisawakul : Human Resource Management in Crisis(A Case Study of State Enterprise Policy Office and Covid-19). Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

This research study aimed to investigate the impact of the Covid-19 pandemic crisis on the human resource management of the State Enterprise Policy Office and study the process of human resource management during the pandemic crisis of COVID-19. This research study is qualitative research collecting information from the document and an in-depth interview. The results of the study showed that the impact of the Covid-19 pandemic crisis on human resource management of the State Enterprise Policy Office resulting in; 1) the State Enterprise Policy Office promoted technology in operations but there was still a limitation on the availability; 2) the budget for training has been reduced; 3) the recruitment of manpower could not be carried out as planned; 4) personnel development and training plans were interrupted; and 5) indicators fail to meet the specified target values.

The methods of human resource management under the COVID-19 crisis include the following. For recruiting and selection: the State Enterprise Policy Office has conducted more online examinations in the admission process and the process of interviewing new government officials. In addition, the Office of the Civil Service Commission requires Undergraduate Intelligence Scholarship (UIS scholarships) to undertake a six-week internship with a government agency before entering the process. For scholarships for the public, scholarships recipients will be recruited to work for the government agency that owns the scholarship before studying abroad. For development and training: promotes human resource development through various online channels by preparing a succession plan and an individual development plan (IDP). As a result, individual performance was at an outstanding level. However, the government's performance was in the opposite direction which caused the need for indicators adjustment for the State Enterprise Policy Office.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเมตตาเป็นอย่างสูงจาก รศ.วันชัย มีชาติ ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำสารนิพนธ์ ผู้สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนให้คำปรึกษา คำแนะนำ สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ ชี้แนะแนวทางการทำสารนิพนธ์ จนเสร็จสมบูรณ์และมีคุณค่าในการนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ต่อไป ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้แก่ผู้วิจัย ทั้งในภาควิชาและอาจารย์ ภาควิชาพิเศษทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.วรงค์ พัวพันสวัสดิ์ ประธานกรรมการ และดร.ศิริมา ทองสว่าง ผู้เป็นกรรมการการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเพื่อให้ สารนิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ และเจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับผู้วิจัยตลอดการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในงานวิจัยชิ้นนี้ทุกท่าน ที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับงานวิจัย ชิ้นนี้ ตลอดจนขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัย และผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทุกท่าน ที่คอยให้การสนับสนุน ในการเรียน รวมถึงมอบความรัก ความห่วงใย และเป็นกำลังใจให้กันเสมอมา นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อน ในกลุ่มและเพื่อนร่วมรุ่น รป.ม. 51 ทุกท่านที่คอยผลักดันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนสำเร็จได้ในวันนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อรธิชา ศิลปวิศกุล

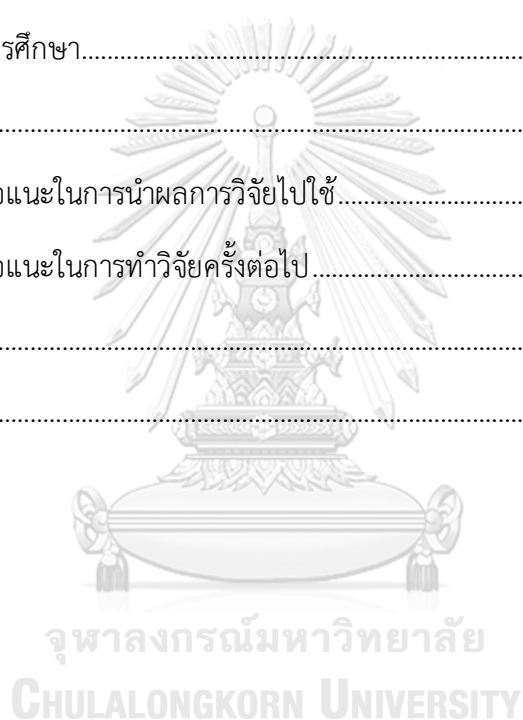
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามงานวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต.....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤต.....	7
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	8
2.4 ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	10
2.5 กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	12
2.6 การวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	14
2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลและการสรรหา.....	18

2.8	วิธีการสรรหาบุคลากร .....	20
2.9	เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร.....	23
2.10	วิธีการพัฒนาบุคลากร .....	27
2.11	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	34
2.12	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
2.13	กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	40
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย.....	41
3.1	แหล่งข้อมูล.....	41
3.2	การได้มาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	41
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
4.1	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล .....	43
4.1.1	นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	43
4.1.2	แผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคล .....	47
4.1.3	โครงสร้างอัตรากำลัง .....	50
4.2	วิธีดำเนินการในการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	54
4.2.1	การสรรหาและคัดเลือก .....	54
4.2.1.1	วิธีการสรรหาและคัดเลือก .....	54
4.2.1.2	เครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก .....	57
4.2.2	การพัฒนาและฝึกอบรม.....	62
4.2.2.1	วิธีการในการพัฒนาและฝึกอบรม .....	62
4.2.2.2	เครื่องมือในการพัฒนาและฝึกอบรม.....	65



4.2.3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	66
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	73
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	73
5.1.1 ผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.....	73
5.1.2 วิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของ โรคโควิด-19.....	76
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	78
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	81
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	81
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	81
บรรณานุกรม .....	83
ประวัติผู้เขียน.....	96



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบอัตรากำลังปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564 .....	52
ตารางที่ 2 ตารางข้อมูลจำนวนบุคลากร ณ สิ้นปีงบประมาณ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2564.....	53



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	11
ภาพที่ 2 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล.....	13
ภาพที่ 3 กระบวนการคาดคะเนความขาดแคลนบุคลากรหรือจำนวนที่เกินของตำแหน่งงาน.....	16
ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนทรัพยากรบุคคล และกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	17
ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนทรัพยากรบุคคลและการสรรหา.....	19
ภาพที่ 6 การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว.....	25
ภาพที่ 7 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม.....	26
ภาพที่ 8 การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ.....	26
ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	40
ภาพที่ 10 โครงสร้างองค์กรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.....	51

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด-19 เป็นโรคที่เกิดจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ที่สามารถแพร่เชื้อจากคนสู่คนได้ พบการแพร่ระบาดครั้งแรกเมื่อเดือนธันวาคม 2562 (จิราภรณ์ ศรีแจ่ม, 2563) และยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่องจนเกิดการแพร่กระจายในหลายประเทศทั่วโลก จุดเริ่มต้นจากวิกฤตสุขภาพ (Global Health Crisis) ส่งผลต่อภาพรวมของทั้งประเทศ จนกระทั่งในวันที่ 17 มีนาคม 2563 คณะรัฐมนตรี (ครม.) มีมติเห็นชอบข้อเสนอคณะกรรมการบริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ด้านการป้องกันการแพร่ระบาดด้วยการให้ดำเนินการปิดสถานศึกษา ประเภทโรงเรียนกวดวิชา หรือสถาบันติวเตอร์ และลดความแออัดของระบบขนส่งมวลชน รวมถึงการทำงานที่บ้าน (Work at Home) และขอความร่วมมือให้ปฏิบัติตามมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2563d) เพื่อลดอัตราเสี่ยงในการสัมผัสโรค จากการใช้ชีวิตที่ลดปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพและสังคมด้วยการเว้นระยะห่างทางสังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานเป็นอย่างมาก ทำให้องค์การภาครัฐต้องปรับตัวตามนโยบายที่รัฐบาลได้ขอความร่วมมือจากส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การในภาค รัฐต้องปรับแผนการทำงาน รวมถึงสร้างมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 ภายใต้การทำงานรูปแบบใหม่ ต่อมาภายในระยะเวลาที่รัฐบาลได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 อย่างเคร่งครัดเป็นผลให้ประเทศไทยกลายเป็นประเทศที่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้เป็นผลสำเร็จ ทำให้ภาครัฐดำเนินการผ่อนคลายมาตรการต่าง ๆ รวมถึงออกมาตรการเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่กลับพบจำนวนผู้ว่างงานเพิ่มสูงขึ้นในไตรมาสสี่ของปี 2563 มีจำนวนสูงถึง 7.27 แสนคน ซึ่งสูงกว่าปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 0.98 อันเป็นผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) และในเดือนธันวาคม 2563 พบผู้ติดเชื้อรายใหม่ที่จังหวัดสมุทรสาคร ทำให้เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อีกครั้ง และครั้งนี้ได้แพร่ระบาดไปทั่วประเทศอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นการแพร่ระบาดระลอกใหม่ (Newly Emerging) ทำให้รัฐบาลขอความร่วมมือส่วนราชการให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อีกครั้ง

ส่งผลกระทบต่อระบบการทำงาน และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานให้เหมาะสมภายใต้วิกฤตครั้งนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หรือการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ของภาครัฐไทยเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล ภายในระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (Good Governance) โดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” จากวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มุ่งเน้นให้บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและคนเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา (สำนักงาน ก.พ.) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤต ภาครัฐต้องมีมาตรการในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบต่องานและการบริการประชาชน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพของงานตามบริบทของแต่ละส่วนราชการ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นหน่วยงานระดับกรมสังกัดกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) เป็นหน่วยงานด้านนโยบาย มีหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และพัฒนารัฐวิสาหกิจ ตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มีรัฐวิสาหกิจในความกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ทั้งสิ้น 53 แห่ง 9 สาขา ได้แก่ สาขาขนส่ง 9 แห่ง สาขาพลังงาน 4 แห่ง สาขาสื่อสาร 4 แห่ง สาขาสาธารณูปการ 6 แห่ง สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม 8 แห่ง สาขาเกษตร 5 แห่ง สาขาทรัพยากรธรรมชาติ 3 แห่ง สาขาสังคมและเทคโนโลยี 5 แห่ง และสาขาสถาบันการเงิน 9 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) หน้าที่ดำเนินการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐในรัฐวิสาหกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบของทุนทั้งหมด โดยกระทรวงการคลังถือครองหุ้นรวมจำนวน 119 แห่ง มูลค่ารวม 2,035,891.42 ล้านบาท (ข้อมูล ณ วันที่ 9 มีนาคม 2563) แบ่งเป็น หลักทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หลักทรัพย์ที่ไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทที่มีสถานะพิเศษ และกองทุนรวม (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) และดำเนินการเกี่ยวกับการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ ตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 มาตรา 4 และมาตรา 7 เป็นกิจการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน 12 ประเภท ได้แก่ 1. ถนน ทางหลวง ทางพิเศษ

การขนส่งทางถนน 2. รถไฟ รถไฟฟ้า การขนส่งทางราง 3. ท่าอากาศยาน การขนส่งทางอากาศ 4. ท่าเรือ การขนส่งทางน้ำ 5. การจัดการน้ำ การชลประทาน การประปา การบำบัดน้ำเสีย 6. การพลังงาน 7. การโทรคมนาคม การสื่อสาร 8. โรงพยาบาล การสาธารณสุข 9. โรงเรียน การศึกษา 10. ที่อยู่อาศัยหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้มีรายได้น้อยหรือปานกลาง ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส หรือผู้พิการ 11. ศูนย์นิทรรศการ และศูนย์การประชุม 12. กิจกรรมอื่นที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) ดังนั้นจึงถือได้ว่าเป็นหน่วยงานต้นแบบให้กับรัฐวิสาหกิจในการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน จากยุทธศาสตร์หลักของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้ตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ภายใต้นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์อัตรากำลัง การสรรหาคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงานราชการ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สวัสดิการและค่าตอบแทน และการสร้างความผูกพันในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนปฏิรูปประเทศ แต่วิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จากการปรับตัวตามมาตรฐานของรัฐบาลที่ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง ของส่วนราชการ การจัดการฝึกอบรมโดยปฏิบัติตามมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมอย่างเคร่งครัด ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องปรับการบริหารทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่ รวมถึงระบบ วิธีการ กระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยต้องการศึกษาว่าวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างไร ภาครัฐมีวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ภายใต้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งหวังให้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาวิกฤตขึ้นในอนาคต อีกทั้งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

ให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นหน่วยงานด้านนโยบายได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อเกิดภาวะวิกฤต

## 1.2 คำถามงานวิจัย

1.2.1 วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอย่างไร

1.2.2 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

1.3.2 เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

## 1.4 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จากการศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การใช้ประโยชน์จากบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และศึกษาวิธีการปรับตัวในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยข้อมูลที่ได้จะมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ถึงผลกระทบและวิธีการปรับตัวในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงในลักษณะพรรณนาความ

1.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า จากเอกสารที่ตีพิมพ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ อินเทอร์เน็ต และข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทราบถึงผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

1.5.2 ทราบถึงวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

1.5.3 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ภาวะวิกฤต หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และองค์การต้องดำเนินการแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วน เพื่อควบคุมปัญหาไม่เกิดการบานปลาย

1.6.2 วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 หมายถึง สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 หรือโรคโควิด-19 ที่พบการแพร่ระบาดครั้งแรกเมื่อเดือนธันวาคม 2562 และยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ได้ดำเนินการศึกษาการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่เริ่มพบการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จนถึงการแพร่ระบาดระลอกใหม่ (Newly Emerging) ช่วงระยะเวลาระหว่างเดือนธันวาคม 2562 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2564

1.6.3 ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ก่อนการเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเกิดขึ้นก่อนเดือนธันวาคม 2562 เป็นช่วงระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2562

1.6.4 การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 หมายถึง สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2562 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2563

1.6.5 การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 หมายถึง สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2563 ถึงเดือนมีนาคม 2564



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในการศึกษานี้ได้ทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤต
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.4 ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.5 กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.6 การวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลและการสรรหา
- 2.8 วิธีการสรรหาบุคลากร
- 2.9 เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร
- 2.10 วิธีการพัฒนาบุคลากร
- 2.11 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.13 กรอบแนวคิดงานวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

คำว่า ภาวะวิกฤต เกิดจากการรวมกันของคำว่า ภาวะ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2555 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความมี ความเป็น ความปรากฏ และคำว่า วิกฤต ให้ความหมายว่า การอยู่ในขั้นล่อแหลมต่ออันตราย โดยส่วนใหญ่จะใช้กับเวลาหรือเหตุการณ์ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2555) เมื่อนำทั้งสองคำมารวมกันจึงมีความหมายว่า ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่อยู่ในอันตรายที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน นอกจากนี้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะวิกฤตไว้ ดังนี้

Sikich (Sikich, 1996 อ้างถึงใน ไพโรจน์ ภัทรนรากุล) ให้ความหมายไว้ว่า สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างคาดไม่ถึง และส่งผลในทางลบต่อองค์กร จากเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ ความไม่มั่นคงทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจผันผวน และภาวะเปราะบางต่าง ๆ ที่รัดกุม จึงทำให้องค์กรต้องปกป้องตนเองจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นด้วยการจัดการในสภาวะวิกฤตอย่างเป็นระบบ

Kathleen Fearn-Bank (Fearn-Bank, 2011) อธิบายว่า วิกฤตคือเหตุการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร ชัดขวางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และคุกคามการดำรงอยู่ขององค์กร ในบางครั้งวิกฤตสามารถเกิดจากการนัดหยุดงานของผู้ปฏิบัติงาน การก่อการร้าย ไฟไหม้ การคว่ำบาตร การปลอมแปลงผลิตภัณฑ์ ความล้มเหลวของผลิตภัณฑ์ หรือเหตุการณ์อื่น ๆ อีกมากมาย

Larry Barton (Barton, 2549) นิยามว่า การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดปัญหาเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการแก้ไขทันที ส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทั้งในด้านชื่อเสียง ผลประกอบการ แผนการปฏิบัติงาน รวมถึงกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือและจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ในการหาสาเหตุของวิกฤตที่เกิดขึ้น ดำเนินการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดภายใต้ภาวะวิกฤต จนสามารถแก้ไขปัญหาโดยให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรให้น้อยที่สุด

สมิทธิ์ บุญชุตินา และชนาภา หนูนา (สมิทธิ์ บุญชุตินา และชนาภา หนูนา, 2560) ให้ความหมายไว้ว่า เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร จนทำให้องค์กรต้องจัดการกับภาวะวิกฤตโดยเร็วเพื่อมิให้เกิดปัญหามานปลายจนเกิดผลกระทบต่อองค์กรอย่างร้ายแรง

จากความหมายของคำว่า ภาวะวิกฤต สรุปได้ว่า เหตุการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทำให้องค์กรต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยเร็วด้วยการจัดการอย่างเป็นระบบ ในการหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อดำเนินการควบคุมไม่ให้ปัญหามานปลายจนสามารถแก้ไขปัญหา นั้นได้ และองค์กรได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้จะศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต โดยการศึกษาภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เริ่มต้นจากวิกฤตสุขภาพจนส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จะระบุไว้ในส่วนถัดไป

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในภาวะวิกฤต

Kathleen Fearn-Bank (Fearn-Bank, 2011) ได้กล่าวว่า การจัดการภาวะวิกฤตเป็นกระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับวิกฤต หรือจุดเปลี่ยนที่มีผลเป็นลบต่อองค์กร จึงเป็นกระบวนการในการขจัดความเสี่ยง และความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่มีผลลบต่อองค์กร ทำให้องค์กรสามารถควบคุมตนเองได้ดีขึ้น โดยได้แบ่งขั้นตอนของวิกฤตไว้ 5 ขั้นตอน (The Five Stage of Crisis) ดังนี้

2.2.1 การค้นหาสัญญาณ (Detection) ระบบการจัดการภายในองค์กรที่จะดำเนินการแจ้งเตือนเมื่อเกิดวิกฤต ทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบอย่างมากหากรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นก่อน ทำให้องค์กรหามาตรการในการรับมือกับภาวะวิกฤตได้ทันเวลา

2.2.2 การป้องกันวิกฤต (Crisis Prevention) การสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และกระบวนการที่องค์กรลดความรุนแรงอันเกิดจากผลกระทบจากภาวะวิกฤต

2.2.3 การเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation) สิ่งที่เป็นจำเป็นในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถป้องกันได้ การเตรียมความพร้อมด้านแผนการสื่อสาร โดยแผนจะบอกถึงการสื่อสารว่าควรจะสื่อสารอย่างไร พูดอย่างไร กับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงแผนจะระบุถึงหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภายใต้ภาวะวิกฤต

2.2.4 การควบคุมวิกฤต (Containment) การจำกัดเวลาของวิกฤต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการลุกลามต่อองค์กร

2.2.5 การฟื้นตัวจากวิกฤต (Recovery) การทำให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินการได้อีกครั้ง โดยองค์กรต้องฟื้นจากวิกฤตและกลับมาดำเนินการได้ตามปกติโดยเร็ว ดังนั้น การฟื้นตัวจากภาวะวิกฤตจะเรียกคืนความเชื่อมั่นของบุคคลภายนอกที่มีต่อองค์กร และมีการติดต่อสื่อสารที่กลับมาดำเนินการได้ตามปกติ

2.2.6 การเรียนรู้ (Learning) กระบวนการทบทวน ตรวจสอบภายใต้ภาวะวิกฤต และกำหนดสิ่งที่สูญเสียไปภายใต้ภาวะวิกฤต อะไรที่ได้รับมา และวิธีการดำเนินการภายใต้ภาวะวิกฤต เป็นขั้นตอนการประเมินการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้ภาวะวิกฤต เพื่อนำมาวางแผนสำหรับวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากการศึกษากระบวนการจัดการในภาวะวิกฤตของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พบว่า นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรที่เป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรทุกคนภายในองค์กรต้องรับรู้ร่วมกันแล้ว การวางแผน การดำเนินการ ทิศทางต่าง ๆ รวมถึงวิธีการรับมือกับวิกฤตในด้านต่าง ๆ ที่ต้องสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับรู้ และเข้าใจในทิศทางเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ผ่านวิกฤตที่เกิดขึ้น และวิกฤตที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้ตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี เพื่อรองรับบุคคลผู้มีคุณค่าที่เป็นทรัพยากรขององค์กร สังคม หรือประเทศ ตามความหมายในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2555 (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2555) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่ได้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

Raymond J Stone (Stone, 2005) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการจัดการที่มีหน้าที่มากกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านของการติดต่อสื่อสารกับคนโดยตรง แต่ยังมีหมายรวมถึงการจัดการด้านการตลาด การจัดการระบบสารสนเทศ ผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนา และงบประมาณในการดำเนินงาน เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นคือการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ และการจัดการด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ยิวดี ศรีธรรมรัฐ (ยิวดี ศรีธรรมรัฐ, 2541) ได้อธิบาย การบริหารทรัพยากรบุคคล คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เริ่มตั้งแต่เข้าสู่องค์การจนถึงการพ้นจากองค์การไป มีกิจกรรมจากการกำหนดนโยบายด้านกำลังคน การวางแผนงานบุคคล การกำหนดตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทน การสรรหาและเลือกสรรบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การโอน-ย้าย การรักษาวินัย การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร จนกระทั่งบุคลากรพ้นจากการปฏิบัติงาน และระบบบำเหน็จบำนาญของข้าราชการ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยหลักการ ทฤษฎี รวมถึงเครื่องมือที่ผู้นำเลือกปฏิบัติ ต้องเลือกใช้อย่างมีศิลปะในการบริหาร

Gary Dessler (Dessler, 2555) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ไว้ว่า นโยบายและการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในการทำงาน โดยจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการดังต่อไปนี้

- การจัดทำวิเคราะห์งาน
- การวางแผนความต้องการกำลังคน
- การสรรหา และคัดเลือกผู้สมัคร
- การดำเนินการฝึกอบรม
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การจัดทำค่าจ้างและเงินเดือน
- การจัดเตรียมสิ่งจูงใจ และผลประโยชน์แก้อูกูล
- การสื่อสาร (การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา และวินัยในการทำงาน)

นิทัศน์ ศรีโชติรัตน์ (นิทัศน์ ศรีโชติรัตน์, 2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการที่ทำให้องค์การประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ ในการขับเคลื่อนองค์การให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ จากภารกิจหลัก ด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม ผลประโยชน์แก้อูกูล และการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดูแลผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การหามาตรการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และการดำเนินการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

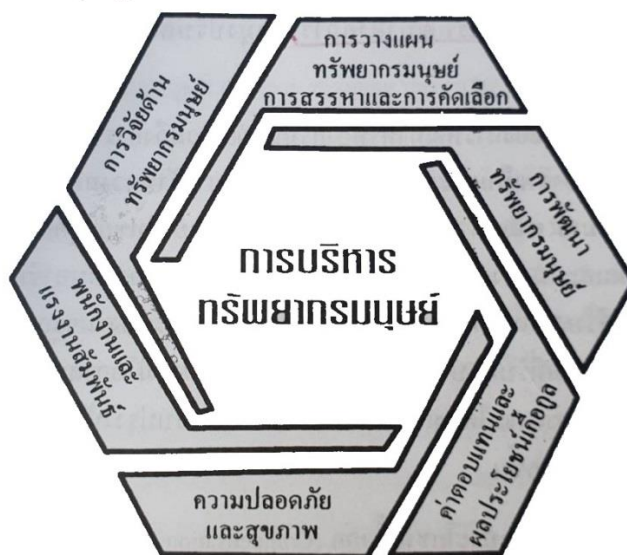
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก และทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

สุนันทา เลานันท์ (สุนันทา เลานันท์) ได้เรียบเรียงว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการตัดสินใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ โดยมีกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ สุขภาพและความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ และการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล

จากการทบทวนความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์การ ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังซึ่งเป็นการคาดคะเนกำลังคนก่อนที่องค์การจะดำเนินการรับคนเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์การ ผ่านระบบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ ตรงตามความต้องการขององค์การเข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อองค์การรับคนเข้ามาเป็นบุคลากรขององค์การ บุคลากรทุกคนจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และนำผลการปฏิบัติงานเข้าสู่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเองในการทำงาน รวมถึงนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้บุคลากรได้นำข้อมูลที่ได้เข้ารับการพัฒนาด้านที่ตีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน และจัดการข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานให้ผลการทำงานออกมาเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผลตอบแทนของการปฏิบัติงานที่บุคลากรจะได้รับเป็นค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนการดูแลในด้านสุขภาพและความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ เพื่อดูแลขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการด้านการวิจัยและพัฒนาองค์การที่เป็นส่วนของคน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การได้พัฒนา และมีการปรับตัวให้ทันต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 2.4 ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Society for Human Resource Management) แห่งประเทศอเมริกา (สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Society for Human Resource Management) แห่งประเทศอเมริกา, อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์) ได้แบ่งภารกิจหลักไว้ 6 ด้าน ดังนี้



ภาพที่ 1 ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.4.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา และการคัดเลือก (Human resource planning, recruitment and selection) กระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบผ่านการวางแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อคาดการณ์บุคลากรที่ต้องการในอนาคต เข้าสู่กระบวนการสรรหาในการดึงดูดผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งให้งานสมัครงาน ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่องค์การจะมีวิธีการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

2.4.2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development) กระบวนการพัฒนาเริ่มต้นตั้งแต่บุคลากรได้รับการบรรจุเข้าทำงาน และดำเนินไปจนกระทั่งออกจากงาน เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อบุคลากรในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่จะส่งผลต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในนี้ยังหมายรวมถึงการวางแผนอาชีพ ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายในเรื่องของความก้าวหน้าในสายอาชีพ และหาวิธีในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังหมายรวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบการทำงานของบุคลากรในองค์การด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน การปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์การ เพื่อรวบรวมข้อมูล และนำมาพัฒนาจุดแข็งให้ดียิ่งกว่าเดิม และแก้ไขจุดอ่อนในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.4.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ผูกมัด (Compensation and benefit) การมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ในรูปแบบการจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้าง และรวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์การมอบให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย มีระบบการดูแลด้านความปลอดภัยและสุขภาพที่สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพดี มีความสุขใจ พอใจในการทำงาน และเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความห่วงใยในสวัสดิภาพของบุคลากรในองค์การ

2.4.5 พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) พนักงานสัมพันธ์เป็นกิจกรรมมีส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกัน และลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ในส่วนของแรงงานสัมพันธ์หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์การในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การจ้างงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยขั้นพื้นฐานในการทำงาน

2.4.6 การวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource research) การวิจัยมีส่วนช่วยในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความรู้ในการพัฒนาองค์การ แต่ การพัฒนาต้องดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System : HRIS) เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และนำข้อมูลไปประกอบการวางแผนในการบริหาร เพื่อให้แผนการดำเนินงานมีความแม่นยำและดียิ่งขึ้น

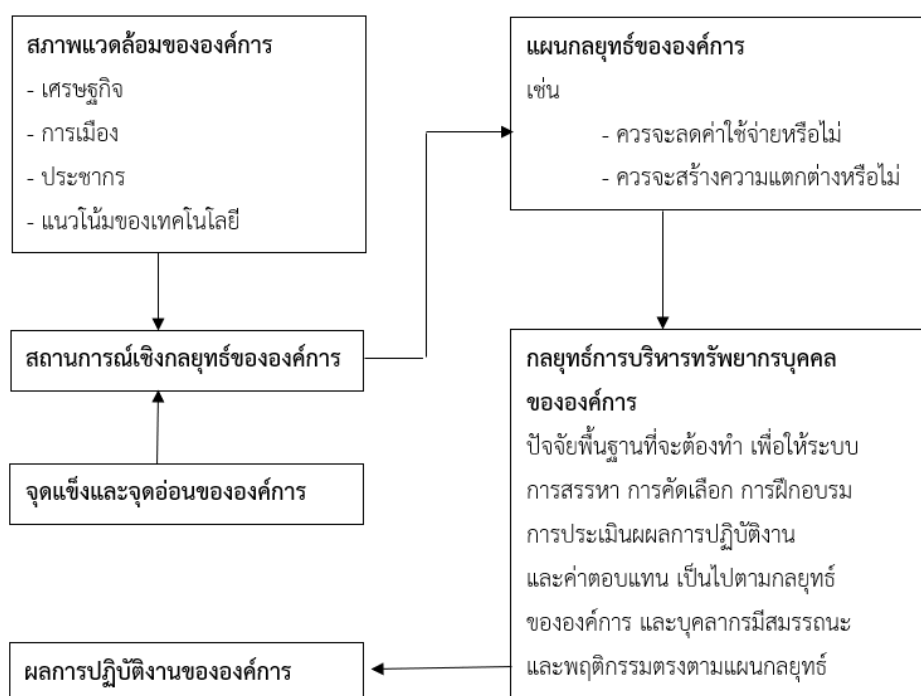
ภารกิจในการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นหน้าที่แต่ละด้านของการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนบ่งชี้ถึงความสำคัญในการดำเนินงานแต่ละด้าน ในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สาเหตุสำคัญของการแพร่ระบาดในครั้งนี้เกิดจากปัญหาด้านสุขภาพ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงให้ความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ และดำเนินการภารกิจต่าง ๆ ภายใต้ความปลอดภัย โดยคำนึงถึงสุขภาพอนามัยของคนในองค์การเป็นหลัก

## 2.5 กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนขององค์การที่สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ เพื่อรักษาผลประโยชน์ด้านการแข่งขันขององค์การ Gary Dessler (Dessler, 2555) ได้แบ่งกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ทำนายออกเป็น 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลกับการได้เปรียบของการแข่งขัน (HR and Competitive Advantage) เป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขัน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ จากการสร้างนโยบายและวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการขององค์การอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) การมุ่งเน้นเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (formulating) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (executing) เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะและพฤติกรรมตรงตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จากการสร้างนโยบาย และวิธีปฏิบัติที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กร กับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน ดังภาพ



ภาพที่ 2 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล

สุนันทา เลานันท์ (สุนันทา เลานันท์) ได้แบ่งรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ออกตามคุณลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึงรวมถึง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีผลต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงของสังคม โครงสร้าง ประชากร การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลอดจนการก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยจะหาวิธีขจัดอุปสรรค และนำโอกาสมาใช้เป็นมาตรการเชิงรุกในการจัดทำแผนกลยุทธ์

2) การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวของตลาดแรงงาน เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์แก่กุล แรงจูงใจในการทำงาน สภาพการทำงาน อัตราการว่างงาน ส่งผลต่อการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล



3) การเน้นแผนระยะยาว เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว จากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีกลยุทธ์ในการดำเนินการของภารกิจในด้านต่าง ๆ โดยการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกันทั้งองค์การ

4) การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย จากการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานและองค์การมากที่สุด

5) ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน

6) การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์องค์การ โดยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลต้องสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อช่วยผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ที่จะต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันเนื่องมาจากสถานการณ์แพร่ระบาดของที่ยังไม่สามารถค้นพบยาต้านเชื้อไวรัส ส่งผลต่อความผันผวนทางเศรษฐกิจ ทิศทางทางการเมือง ตลอดจนเทคโนโลยีเติบโตอย่างก้าวกระโดด จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อระบบการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่ตระหนักถึงความปลอดภัยในของสุขภาพอนามัยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างปลอดภัย และยังมีส่วนช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามกลยุทธ์หลักขององค์การ

## 2.6 การวางแผนทรัพยากรบุคคล

สุนันทา เลานันท์ (สุนันทา เลานันท์) ได้อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวนบุคลากร ตำแหน่ง ระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่ต้องการ พร้อมทั้งระบุแนวทางในการปฏิบัติงาน และแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่สามารถคาดคะเนปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหา ที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ พร้อมกับการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าไว้กับองค์การ ผ่านกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Determine internal organizational political environment) การศึกษาความเป็นมา วิสัยทัศน์ แนวคิด พันธกิจของหน่วยงาน และผู้บริหาร รวมถึงค่านิยม วัฒนธรรม และองค์ประกอบอื่น ๆ ขององค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยายหรือการชะลอการเติบโตขององค์การ (Determine organizational growth/retrenchment objectives) ศึกษาแผนกลยุทธ์ระดับองค์การ เพื่อนำมากำหนดทิศทางการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรบุคคล (Determine human resource objective) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนระดับปฏิบัติการ ดังนั้น จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมในทุกเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคัดเลือกจากภายในองค์การหรือภายนอกองค์การให้เหมาะสมกับระดับตำแหน่งที่ว่าง การฝึกอบรมจะมีการฝึกอบรมอย่างไรที่จะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และมีมาตรการหรือวิธีการใดหรือไม่ที่จะสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบโครงสร้างและการออกแบบงาน (Examine the job structure and design) สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างสูง ในเรื่องของ การพัฒนาของเทคโนโลยีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแพร่ระบาดของโรคต่าง ๆ รวมถึงตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงนิสิต นักศึกษาที่จบใหม่ไม่ตรงต่อความต้องการของตลาดแรงงาน ตลอดจนภายในองค์การมีการปรับตัวจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพิ่มมากขึ้นส่งผลต่อรูปแบบวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนกระบวนการทำงานและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น สาเหตุเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับผลกระทบกิจกรรมการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีวิธีการเปลี่ยนไปจากเดิม จำนวนบุคลากรกับปริมาณงานมีความสอดคล้องกันหรือไม่ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นจึงเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น การออกแบบรูปแบบการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับการปรับตัวด้านเทคโนโลยี จึงส่งผลต่อโครงสร้างของงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบการทำงาน

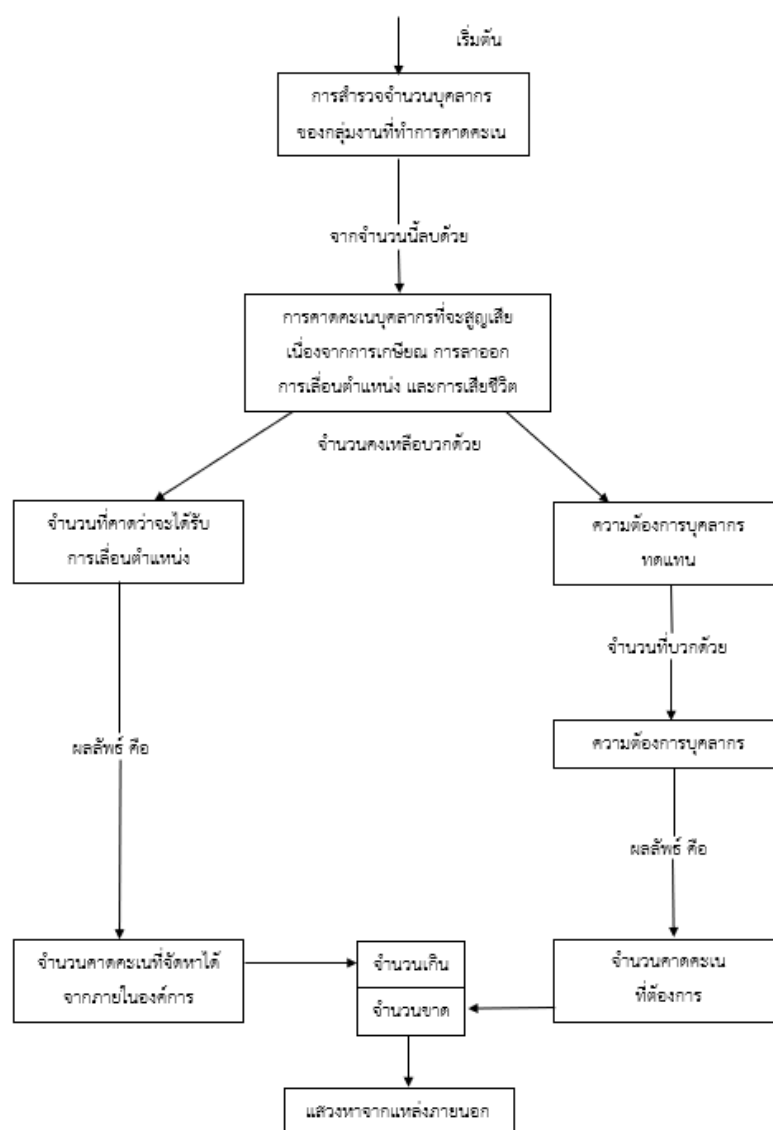
ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตจำแนกตามกลุ่มงาน (Examine the future skill requirements by job category) เมื่อโครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงทักษะในแต่ละงานก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การคาดคะเนทักษะที่จำเป็น และต้องการในอนาคต เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การ ตลอดจนแสวงหาผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะที่ต้องการมาปฏิบัติงานในองค์การ

ขั้นตอนที่ 6 คาดคะเนบุคลากรส่วนที่ขาดแคลน/ส่วนที่เกินของแต่ละกลุ่มงาน (Estimate human resource shortage or surplus for each job category) จากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) การตรวจจากการวิเคราะห์งานขององค์การ เนื่องจากวิเคราะห์งานทำให้ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การได้มาซึ่งผลวิเคราะห์งานจึงช่วยในการคาดคะเนเป็นไปได้อย่างถูกต้อง

2) การตรวจจากโครงสร้างของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์การ โครงสร้างอัตรากำลัง ช่วยให้เห็นถึงภาพรวมขององค์การ ว่ามีผู้ครองตำแหน่งอยู่จำนวนเท่าไร จำนวนตำแหน่งว่าง รวมถึงฝ่ายใดควรเพิ่ม ลด โยกย้ายกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน

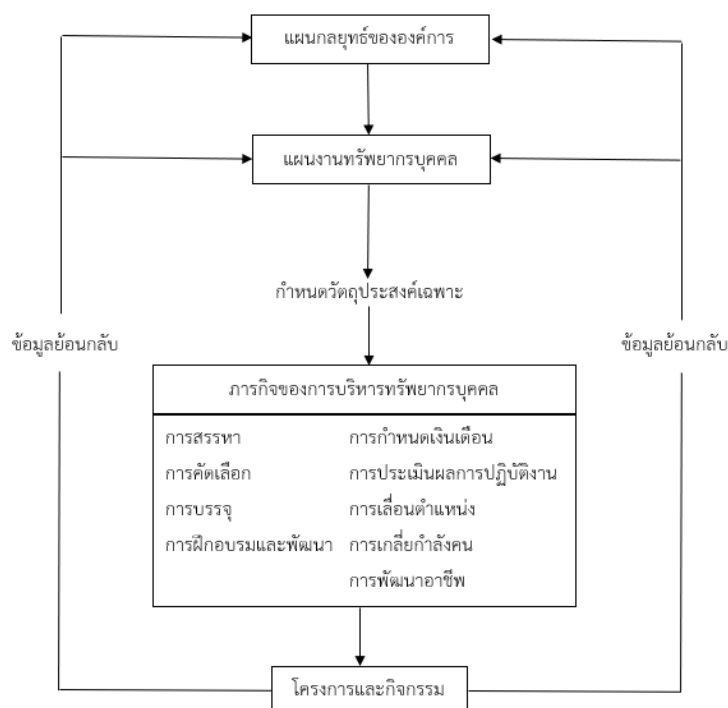
3) การตรวจความเคลื่อนไหวภายในองค์การ ความเคลื่อนไหวจากการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายภายในองค์การ ตลอดจนการออกจากงาน ดังนั้น ความเคลื่อนไหวในทุกมิติช่วยให้ทราบถึงว่าแผนกใดขาดแคลนอัตรากำลังหรือแผนกใดมีอัตรากำลังเกินความจำเป็น



ภาพที่ 3 กระบวนการคาดคะเนความขาดแคลนบุคลากรหรือจำนวนที่เกินของตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแผนงาน และนโยบายของกิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (Establish specific objectives plans, and policies for human resource management

activities) แผนงานและนโยบายระดับปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้ง 2 อย่างนี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการ เป็นผลให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับในทุกกระบวนการ เพื่อใช้ในการติดตาม ตรวจสอบในขั้นต่อไป



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนทรัพยากรบุคคล และกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนปฏิบัติการในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามภารกิจ ได้แก่

- 1) แผนการสรรหา
- 2) แผนการบรรจุ โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง
- 3) แผนการพัฒนาและฝึกอบรม
- 4) แผนการเกลี้ยกำลัคน (Redeployment plan)
- 5) แผนเตรียมกำลัคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)
- 6) แผนพัฒนาอาชีพ (Career plan)

ขั้นตอนที่ 8 ตรวจสอบและปรับปรุง (Audit and adjustment) เพื่อให้ทราบว่า ระหว่างปฏิบัติงานพบปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที ดังนั้น

การติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงแผนการดำเนินงานจะช่วยให้แผนทรัพยากรบุคคลดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลและการสรรหา

การจัดหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในปัจจุบันและอนาคต เป็นเป้าหมายสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ซึ่งกระบวนการสรรหาจะระบุถึงวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น เมื่อได้ดำเนินการวิเคราะห์อัตราากำลังพบว่าบางหน่วยงานมีจำนวนบุคลากรมากกว่าที่ต้องการ บางหน่วยงานมีจำนวนบุคลากรน้อยกว่าจำนวนที่ต้องการ และบางหน่วยงานมีจำนวนบุคลากรเท่ากับจำนวนที่ต้องการ ดังนั้น จึงมีมาตรการที่มารองรับผลการวิเคราะห์อัตรากำลังทั้ง 3 ทาง ดังนี้ (สุนันทา เลาพันธ์)

2.7.1 จำนวนบุคลากรที่มีอยู่มีจำนวนมากกว่าที่ต้องการ หรือคนล้นงาน จึงต้องมีวิธีการจัดการ ดังนี้

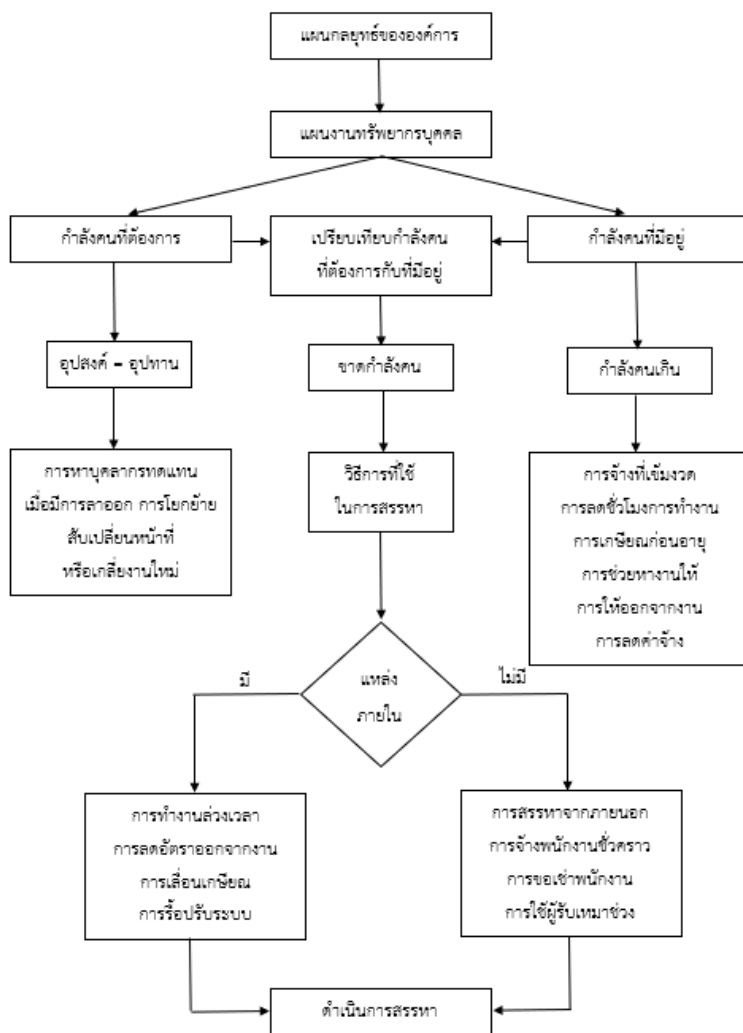
- 1) การจ้างงานที่เข้มงวด (Restricted hiring) จะดำเนินการสรรหาบุคลากรใหม่ต่อเมื่องานได้รับผลกระทบเท่านั้น
- 2) การลดจำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงาน (Reduced hours) นิยมใช้วิธีการนี้กับลูกจ้างรายชั่วโมงมากกว่าพนักงานประจำ
- 3) การเกษียณก่อนอายุ (Early retirement)
- 4) การจัดหางานให้กับพนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง (Outplacement)
- 5) การให้ออกจากงาน (Lay offs)
- 6) การลดค่าจ้าง (Pay cuts)

2.7.2 จำนวนบุคลากรที่มีอยู่น้อยกว่าจำนวนที่ต้องการ หรือขาดแคลนอัตรากำลัง มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การสรรหาจากภายนอก (External recruitment)
- 2) การทำงานล่วงเวลา (Overtime)
- 3) การจ้างพนักงานชั่วคราว (Temporary employee)
- 4) การขอเช่าพนักงาน (Employee leasing)
- 5) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting)
- 6) การลดอัตราการออกจากงาน (Reduce turnover)
- 7) การเลื่อนการเกษียณ (Postponing retirement)
- 8) การรีออกแบบ (Re-engineering)

2.7.3 จำนวนบุคลากรที่มีจำนวนตามต้องการ มีวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- 1) การจัดหาบุคลากรมาทดแทน (Replacement) เมื่อมีพนักงานลาออก
- 2) การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Rotation) หรือเกลี่ยงานใหม่ (Redeployment)



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนทรัพยากรบุคคลและการสรรหา

ในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอต่อความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ปัญหาที่พบโดยส่วนใหญ่จะเกิดจากการขาดแคลนอัตรากำลัง แต่เมื่อองค์กรได้รับผลกระทบอันเกิดจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 วิธีการที่ใช้ในการสรรหาจึงมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 และเพื่อให้องค์กรได้บุคลากรมาปฏิบัติ

หน้าที่ภายในองค์กร ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผน วิเคราะห์อัตรากำลัง และดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคลากรภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

## 2.8 วิธีการสรรหาบุคลากร

สุนันทา เลานันท์ (สุนันทา เลานันท์) ได้อธิบายความหมายของกระบวนการสรรหาไว้ว่า กระบวนการในการค้นหา และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครกับองค์กร โดยการสรรหาบุคลากรมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

2.6.1 การสรรหาจากภายในองค์กร (Internal recruitment) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ โดยประกาศรับสมัครจากบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด ผ่านกระบวนการสอบแข่งขัน กระบวนการคัดเลือก หรืออาจจะโยกย้ายสับเปลี่ยน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยจะมีวิธีที่ใช้กันโดยทั่วไป 4 วิธี ดังนี้

1) การประกาศตำแหน่งว่าง (Job posting) การตีตประกาศตำแหน่งว่างให้ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรทราบโดยทั่วกัน โดยจะตีตประกาศตามสถานที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือการแจ้งข่าวผ่านจดหมายเวียน หรือสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรต่าง ๆ ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่ทำให้ทุกคนภายในองค์กรสามารถติดตามข่าวสาร และค้นหาข้อมูลได้สะดวก ในประกาศจะประกอบด้วยข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร ในเรื่องของคุณสมบัติของผู้สมัคร คำพรรณนาลักษณะงานโดยสรุป

2) การรับสมัครแข่งขันในตำแหน่งว่าง (Job bidding) เป็นกระบวนการที่ทำควบคู่กับการประกาศตำแหน่งว่าง เมื่อผู้ปฏิบัติงานสนใจและมีคุณสมบัติตามที่กำหนดตามรายละเอียดที่ได้ตีตประกาศตำแหน่งว่างสามารถดำเนินการสมัครในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครได้ทันที ตามวันและเวลาที่กำหนดไว้ในประกาศ

3) การแนะนำของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร (Employee referrals) เป็นวิธีที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่หาบุคลากรเข้าทำงานได้ยาก หากมีการแนะนำจากผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร จะส่งผลดีต่อองค์กร ในเรื่องของงบประมาณในการสรรหา เนื่องจากการแนะนำของผู้ปฏิบัติงานทำให้ลดค่าใช้จ่ายด้านการสรรหากำลังคน และเป็นรูปแบบที่ได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเข้ามาภายในองค์กร เพราะผู้ที่แนะนำย่อมจะไม่นำคนที่ปฏิบัติงานไม่ดีมาสมัคร เนื่องจากจะส่งผลเสียต่อผู้แนะนำ

4) การบันทึกข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computerized record system) ฐานข้อมูลบุคลากรในปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะประกอบด้วย ประวัติของผู้ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความสามารถพิเศษ

การศึกษา การฝึกอบรมต่าง ๆ เงินเดือนที่ได้รับ รวมทั้งผลการปฏิบัติงาน ระบบจะรวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อใช้เป็นฐานในการค้นหาผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานที่ว่างลง ระบบนี้จะช่วยการร่นระยะเวลาในการสรรหา ประหยัดงบประมาณในการสรรหา แต่เพื่อความถูกต้อง และครบถ้วนของข้อมูลผู้ดูแลระบบต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลในถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ

2.6.2 การสรรหาจากภายนอกองค์กร (External recruitment) เป็นวิธีที่นิยมใช้กับการรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น จะทำการกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อค้นหาผู้ปฏิบัติงานสายเลือดใหม่เข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กร หรือค้นหาผู้ปฏิบัติงานบางสายงานที่ขาดแคลน โดยวิธีการสรรหาจากภายนอกประกอบด้วยวิธี ดังนี้

1) สมัครด้วยตนเอง (Walk-ins) ผู้สมัครที่สนใจจะเข้ามาติดต่อและขอเข้ามากรอกรายละเอียดลงในใบสมัครพร้อมทั้งแนบเอกสารหลักฐานเพื่อประกอบการพิจารณา โดยองค์กรจะรวบรวมข้อมูลผู้สมัครในตำแหน่งเดียวกันไว้ และนำมาพิจารณาจากใบสมัครพร้อมกับเอกสารที่ผู้สมัครยื่นเพื่อใช้ประกอบการสมัคร จากนั้นจึงติดต่อกลับไปทางผู้สมัคร เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ต่อไป

2) จดหมายสมัครงาน (Write-ins) ผู้สมัครที่สนใจจะเขียนจดหมายมาสมัครตามประกาศ พร้อมแนบประวัติโดยย่อ และข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อกลับ เพื่อให้องค์กรสามารถติดต่อกลับไปได้หากองค์กรสนใจในตัวผู้สมัคร

3) การสมัครผ่านระบบการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ผู้สมัครสามารถส่งใบสมัครผ่านทาง โทรสาร หรือผ่านทางคอมพิวเตอร์โดยอาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ส่งใบสมัครพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องผ่านทางอีเมล หน้าเว็บไซต์ที่ใช้ในการรับสมัครงาน

4) การโฆษณารับสมัคร (Advertising) การประกาศให้บุคคลทั่วไปทราบถึงตำแหน่งว่างในการรับสมัคร เพื่อคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กร จากการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร โทรทัศน์ วิทยุ โปสเตอร์ บ้ายโฆษณา และบนหน้าเว็บไซต์ การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ทำให้องค์การมีผู้สมัครเป็นจำนวนมาก องค์กรจะมีโอกาสในการคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับองค์กรได้จากจำนวนผู้สมัคร

5) การติดต่อสถาบันการศึกษา (Educational institution) การรับสมัครในรูปแบบนี้จะไม่เน้นประสบการณ์ของผู้สมัคร ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครส่วนใหญ่จะเหมาะกับผู้จบใหม่ หรือบางตำแหน่งเป็นตำแหน่งที่ต้องการผู้ที่มีความรู้เฉพาะทาง องค์กรจะติดต่อไปที่สถานศึกษาเพื่อเข้าร่วมงานตลาดนัดแรงงานของสถานศึกษาที่จัดขึ้นในแต่ละปี โดยจะมีการจัดให้มีการจัดแสดง นิทรรศการ เพื่อดึงดูดผู้สนใจให้มาสมัครงานที่องค์กรของตน

6) สำนักงานจัดหางาน (Employee agencies) หน่วยงานภาครัฐที่ดูแลเรื่องการจัดหางานให้กับผู้ว่างงานคือ กรมการจัดหางาน และสำนักงานจัดหางานจังหวัด สังกัดกระทรวงแรงงาน โดยจะมีผู้ว่างงานดำเนินการติดต่อ และกรอกประวัติส่วนตัว ข้อมูลที่ใช้เพื่อติดต่อกลับไว้กับ



สำนักงานจัดหางานผ่านการลงทะเบียนที่สำนักงานจัดหางานจัดหางานจังหวัด/กรมการจัดหางาน หรือกรอกข้อมูลส่วนตัวผ่านหน้าเว็บไซต์กรมการจัดหางาน หรือสามารถกรอกประวัติผ่านทาง แอปพลิเคชันของกรมการจัดหางาน หลังจากนั้นรอการติดต่อกลับจากองค์การที่สนใจ เพื่อเข้ากระบวนการคัดเลือกของแต่ละองค์การ ในส่วนขององค์การจะแจ้งความจำเป็นของคัดข้อมูล ผู้สมัครผ่านทางกรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานจังหวัด โดยระบุข้อมูลของตำแหน่ง ที่ต้องการ หรือแจ้งความจำเป็นผ่านทางหน้าเว็บไซต์ของกรมการจัดหางาน และระบุตำแหน่งที่ต้องการ เปิดรับสมัคร จากนั้นระบบจะคัดกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานให้กับองค์การ เพื่อองค์การจะได้คัดเลือกผู้สมัครต่อไป (กรมการจัดหางาน)

7) การติดต่อบริษัทที่ค้นหาผู้บริหาร (Executive search firms) การจ้างบริษัท ที่จัดหาผู้บริหาร (Headhunter) ในการค้นหาผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับองค์การ องค์การที่ต้องการผู้บริหารต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับบริษัทที่จัดหาผู้บริหาร จากการคิดค่าตอบแทน จากนายจ้างเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างทั้งปี

8) ตลาดนัดแรงงาน (Job fairs) การรวมตัวของนายจ้างที่ต้องการหาผู้ปฏิบัติงาน และเป็นโอกาสของผู้ว่างงาน หรือผู้สนใจในการสมัครงานพบกับตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสอบถามและยื่นใบสมัครในตำแหน่งที่ตนต้องการ

9) สหภาพแรงงาน (Labor unions) สหภาพแรงงานจะทำสัญญากับนายจ้างในการจ้างคน เข้ามาทำงาน โดยจะจ้างตามแต่ละประเภทของสหภาพแรงงาน แต่วิธีนี้จะเป็นที่นิยมในต่างประเทศ มากกว่าในประเทศไทย

2.6.3 วิธีอื่น ๆ จากสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน สังคม และการเมืองที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการปรับขนาดให้เล็กลงขององค์การ ทำให้การจ้างงานแบบถาวรเป็นปัจจัยที่ทำให้ องค์การนำวิธีการอื่น ๆ เพื่อมาใช้ทดแทน เนื่องจากการจ้างงานแบบถาวรมีค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การพัฒนา ตลอดจนการไล่ผู้ปฏิบัติงานก็ทำได้ยาก ถึงแม้ว่า ผลการปฏิบัติงานจะออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่การจะไล่ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งออกนั้น จึงต้องมีเหตุผล อันร้ายแรง หรือผิดกฎระเบียบร้ายแรง ดังนั้น องค์การจึงมีวิธีการอื่นที่ทดแทนการสรรหา ได้แก่

1) การทำงานล่วงเวลา (Overtime) การให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานล่วงเวลาเป็นวิธี แก้ปัญหาขององค์การเมื่อหน่วยงานมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นเฉพาะบางช่วงเวลาเท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้องจ้างผู้ปฏิบัติงานคนใหม่

2) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary employment) เป็นการจ้างงานในช่วง ระยะเวลาสั้น ทำให้องค์การเสียค่าใช้จ่ายไม่มากนักเมื่อเทียบกับการจ้างงานแบบถาวร การจ้างงาน จะมีความยืดหยุ่น และสามารถหาบุคลากรที่มีทักษะ และประสบการณ์ที่ต้องการได้โดยง่าย ทำให้องค์การสามารถโยกย้ายผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย

3) การขอเช่าบุคลากร (Employee leasing) เป็นรูปแบบการจ้างงานระยะยาวจากการจ้างงานของบริษัทให้เข้าพนักงาน และมีการทำสัญญากับบริษัทผู้ให้เช่า การจ้างงานในลักษณะนี้ผู้ว่าจ้างต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะด้าน

4) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) เหมาะกับงานด้านสนับสนุนในการให้ผู้เชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าและบริการทำต่อให้เสร็จสมบูรณ์ หรืองานด้านการสนับสนุน เช่น งานด้านการทำความสะอาด งานซ่อมแซมบำรุงรักษา และงานด้านการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

5) การใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent contractor) หรือเรียกว่า “ที่ปรึกษา” (Consultant) เหมาะกับงานที่เป็นโครงการเฉพาะกิจ งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยส่วนใหญ่จะทำงานกันเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็ก

การสรรหาคูคลากรของรัฐจะมีระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน แต่ภายใต้วิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การสรรหาคูบุคลากรจึงเป็นภารกิจที่สำคัญ เนื่องจากหน่วยงานของรัฐเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ดังนั้น จึงต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อความต้องการ และภาระงานที่มีมากขึ้นตามวิกฤตที่เกิดขึ้น วิธีการสรรหากำลังคนจึงต้องมีการสรรหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ในแต่ละประเภทของบุคลากร เพื่อเติมเต็มอัตรากำลังในส่วนที่ต้องการให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.9 เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร

สุนันทา เลานันท์ (สุนันทา เลานันท์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ ความถนัด สติปัญญา และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินประกอบการพิจารณาผู้สมัครในการจ้างงาน ประกอบด้วยเครื่องมือ ดังนี้

2.9.1 ใบสมัคร (Application blanks) เป็นเครื่องมือที่เลือกใช้กันในทุกองค์การ รายละเอียดในใบสมัครจะประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องของผู้สมัคร เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากใบสมัครเป็นเครื่องมือหนึ่งในการกรองผู้สมัครตามคุณสมบัติที่ต้องการ ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเตรียมคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และสามารถตรวจสอบประวัติของผู้สมัครจากผู้รับรองที่ระบุไว้ในใบสมัครได้

2.9.2 การทดสอบ (Testing) การวัด การพยากรณ์ ถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้สมัคร ที่ช่วยให้องค์การตัดสินใจประกอบการคัดเลือกผู้สมัครที่จะได้รับการจ้างงาน การทดสอบเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยม และมีวิธีที่นิยมใช้กัน ดังนี้

1) การทดสอบข้อเขียน (Written tests) เป็นการทดสอบความรู้ ความสามารถที่เรียนมาในทางวิชาการ วิชาที่ใช้สอบจะมี 2 ลักษณะ คือ ความรู้เฉพาะตำแหน่ง เช่น กฎหมาย บัญชี วิศวกรรม เป็นต้น และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ

## 2) การทดสอบการปฏิบัติงาน (Job performance tests) โดยทั่วไปใช้ทดสอบกัน 2 วิธี ดังนี้

2.1) การทดสอบการปฏิบัติงานตัวอย่าง (Job sample performance tests) การทดสอบภายใต้สถานการณ์ที่จัดขึ้น เพื่อจะทดสอบความรู้ความสามารถของผู้สมัครในการทำงาน การคิด การตัดสินใจ คุณภาพ และปริมาณงานที่ต้องการ ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด เช่น การเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การสอบขับรถ เป็นต้น การทดสอบการปฏิบัติงานตัวอย่างนี้จะใช้ทดสอบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในขณะที่ปฏิบัติงาน

2.2) การทดสอบแบบจำลองการปฏิบัติงาน (Performance simulation) การทดสอบการปฏิบัติงานจากการสร้างสถานการณ์เลียนแบบสถานการณ์จริง เช่น การขับรถโดยการจำลองสถานการณ์จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยเลียนแบบสถานการณ์บนท้องถนนให้ใกล้เคียงกับเหตุการณ์จริง โดยการทดสอบแบบนี้มักจะมีชุดการทดสอบหลากหลาย เพื่อทดสอบทักษะให้ครบทุกด้าน

## 3) การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological tests) เพื่อเป็นการประเมินผู้สมัครในเรื่องของความรู้ บุคลิกภาพ ไหวพริบ และการปรับตัว โดยแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

3.1) การทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence test) การทดสอบทางสมองในการใช้วัดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ ได้แก่ การใช้ภาษา การคิดคำนวณ การใช้เหตุและผล ความจำ มิติสัมพันธ์ และการรับรู้ การทดสอบในลักษณะต่าง ๆ จะมีความยาก ซับซ้อน มีความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.2) การทดสอบความถนัด (Aptitude test) เป็นการทดสอบในเรื่องของความสามารถพิเศษ และทักษะทางกาย โดยนักจิตวิทยาได้แบ่งความถนัดของบุคคลออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านศิลปะ ด้านดนตรี ด้านเครื่องกล ด้านงานสารบรรณ การใช้สติปัญญา เป็นต้น

3.3) การทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement test) การทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และความรู้ที่เรียนผ่านมาแล้ว เช่น นักคอมพิวเตอร์ จะมีการทดสอบความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ การเขียนโปรแกรม ภาษาคอมพิวเตอร์ ทักษะต่าง ๆ ในเรื่องของคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3.4) การทดสอบความสนใจ (Interest test) แรงจูงใจในการทำงาน การเรียนรู้ในงานสามารถแบ่งประเภทความสนใจออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ด้านการแสดงออกทางคำพูด ด้านอาชีพ ความสนใจที่สามารถวัดได้จากแบบทดสอบ ความสนใจที่วัดได้จากแบบสำรวจ

3.5) การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test) การวัดจากแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ทัศนคติ อารมณ์ การปรับตัว การแต่งกาย ความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจ

## 4) การทดสอบอื่น ๆ

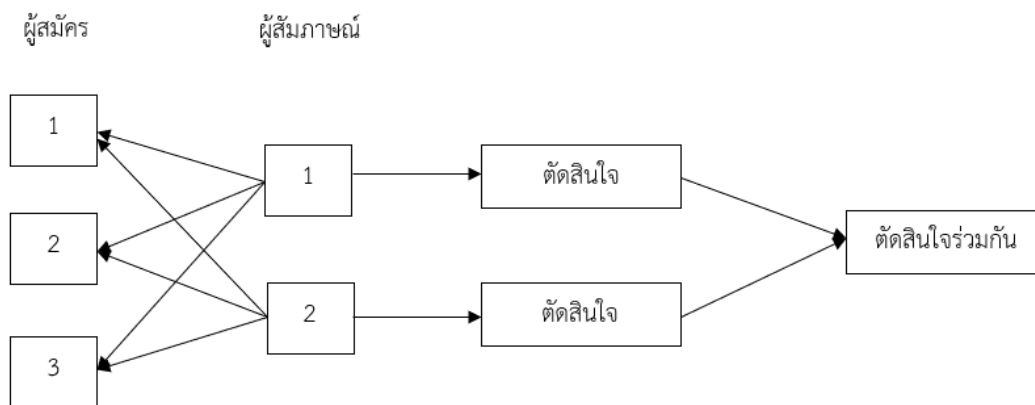
4.1) การวิเคราะห์ลายมือ เชื่อกันว่าลายมือบ่งบอกถึงความกระตือรือร้น อารมณ์ ความคิดของผู้สมัคร สิ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ เช่น น้ำหนักการเขียน ความสูงของตัวอักษร ความเอียงของตัวอักษร ระยะห่างของตัวอักษร เป็นต้น

4.2) ความซื่อสัตย์ การทดสอบในลักษณะนี้จะใช้ทฤษฎีของการทดสอบการจับเท็จ มาประกอบการตัดสินใจ เรื่องของการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายเมื่อผู้สมัครไม่เปิดเผยความจริง ในบางองค์การอาจใช้การใช้เครื่องจับเท็จในการทดสอบอัตราการเต้นของชีพจร การหายใจ ประกอบการตัดสินใจ

2.9.3 การสัมภาษณ์ (Interview) การสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ทัศนคติ ผ่านการตั้งคำถามจากผู้สัมภาษณ์ ที่นำไปสู่การตัดสินใจในการจ้างงานในการเลือกผู้สมัคร ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ ประกอบด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และรูปแบบการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

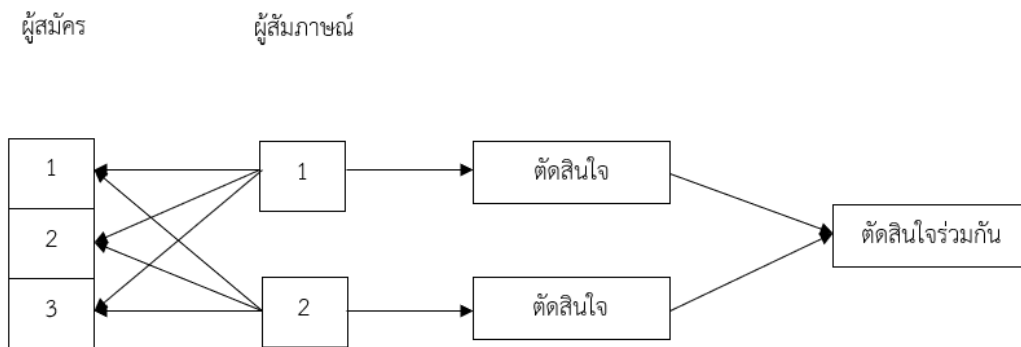
#### 1) วิธีการสัมภาษณ์

1.1) การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (One-on-one interview) ผู้สมัครหนึ่งคน ต่อผู้สัมภาษณ์หนึ่งคน (1 : 1)



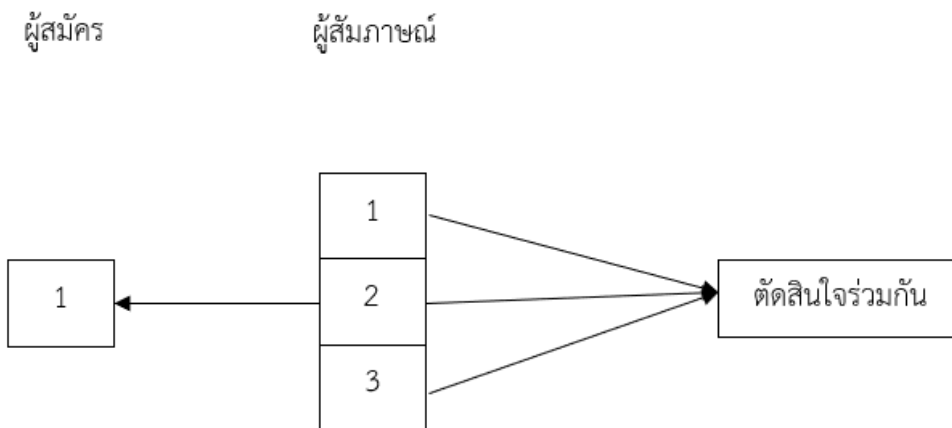
ภาพที่ 6 การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว

1.2) การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) ผู้สัมภาษณ์มากกว่าหนึ่งคน กับผู้สัมภาษณ์หนึ่งคนขึ้นไป



ภาพที่ 7 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม

1.3) การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Board interview) ผู้สัมภาษณ์หนึ่งคน ต่อผู้สัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยตัวแทนจากแผนกต่าง ๆ ที่มากกว่าหนึ่งคน



ภาพที่ 8 การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ

2) รูปแบบการสัมภาษณ์

2.1) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interviews) การสัมภาษณ์ที่ไม่กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า คำถามจะคิดขณะที่ผู้สัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์ คำถามจะไม่มีแบบแผนให้อิสระกับผู้สัมภาษณ์ในการกำหนดคำถาม ดังนั้น ผู้สัมภาษณ์ต้องมีความชำนาญในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร

2.2) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interviews) การสัมภาษณ์จะกำหนดคำถามไว้แน่นอน มีลำดับคำถามที่ชัดเจน มีการบันทึกคำตอบในแต่ละคำถาม แต่วิธีนี้

จะขาดความยืดหยุ่น ดังนั้น ผู้สัมภาษณ์จึงไม่จำเป็นที่จะต้องมีความชำนาญ เนื่องจากมีการกำหนดคำถามไว้เป็นมาตรฐานให้ผู้สัมภาษณ์

2.3) การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interviews) การสัมภาษณ์ที่ผสมระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้สัมภาษณ์จะมีคำถามหลักในการสัมภาษณ์ ในส่วนของคำถามสนับสนุนผู้สัมภาษณ์จะถามขึ้นขณะที่ดำเนินการสัมภาษณ์ วิธีการสัมภาษณ์แบบนี้จะยืดหยุ่นกว่าการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เนื่องจากผู้สัมภาษณ์สามารถถามคำถามได้นอกประเด็นคำถามที่เตรียมไว้

2.4) การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) การสัมภาษณ์แบบสร้างสถานการณ์ในการสัมภาษณ์ ซึ่งอ้างอิงจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อใช้ทดสอบผู้สมัครในเรื่องของการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา

2.5) การสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน (Stress interviews) เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่สร้างความกดดันกับผู้สมัคร โดยถามคำถามลักษณะเชิงรุก การสัมภาษณ์ที่ไม่เป็นมิตรกับผู้สมัคร สร้างบรรยากาศกดดันระหว่างสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์วิธีนี้เพื่อสังเกตพฤติกรรมของผู้สมัคร การคิด การตัดสินใจ การเอาตัวรอดในภาวะกดดัน อันเนื่องมาจากภาระงานที่มีความกดดัน ดังนั้น ภายหลังจากการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จึงต้องชี้แจงให้ผู้สมัครได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้สมัครเกิดอคติต่อองค์การ

การคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้เหมาะสม กับประเภทของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ วิธีการคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จะดำเนินการในวิธีการที่ไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ ที่กำหนด

## 2.10 วิธีการพัฒนาบุคลากร

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2552) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การ ผู้บังคับบัญชาจึงให้ความสำคัญในการเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดอ่อนของบุคลากรแต่ละราย โดยประเมินจากช่องว่างของความรู้ ความสามารถของบุคลากร และเลือกวิธีในการพัฒนาให้เหมาะสมกับบุคลากร จากวิธีการดังนี้

2.10.1 การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เป็นวิธีการที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นการพัฒนาที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติที่เปลี่ยนไปจากเดิม ทำให้บุคลากรปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น พัฒนาความสามารถให้ดีกว่าเดิม เกิดความมั่นใจ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย สามารถแบ่งรูปแบบการอบรมได้ 2 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 การฝึกอบรมภายในที่องค์กรจัดขึ้น (In-House Training) ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เป็นบุคลากรภายในองค์กร วิทยากรเป็นบุคคลที่เชิญมาจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

รูปแบบที่ 2 การฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public Training/Off-House Training) ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่มาจากแต่ละองค์กรซึ่งแตกต่างกัน แต่มีความสนใจการเรียนรู้เรื่องเดียวกัน แต่การฝึกอบรมภายนอกต้องได้รับการอนุมัติให้เข้าร่วมจากผู้บังคับบัญชา ก่อน หากเรื่องที่ต้องเข้ารับการอบรมใช้เวลาในการปฏิบัติงาน

2.10.2 การสอนงาน (Coaching) กระบวนการสอนงานเป็นการทำแผนการสอน รวมถึงการใช้เทคนิค และวิธีต่าง ๆ เฉพาะตัวในการสอนงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว จากผู้สอนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน โดยจะสอนงานให้เป็นที่ไปตามแผนที่กำหนดไว้จนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการสอนงานอาจต้องใช้ระยะเวลา ดังนั้น ผู้สอนงานส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้บริหารระดับต้น และผู้ได้รับการสอนจะเป็นบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้สอน มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงาน หรือข้อตกลงร่วมกันมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้บุคลากรสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปฏิบัติงานจริง และฝึกให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง

2.10.3 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานจริง ณ สถานที่จริง ในช่วงเวลาทำงานปกติ แบบตัวต่อตัว (One-on-One) หรือแบบกลุ่มเล็ก ๆ เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงาน (Skill-Based) จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงาน และถ่ายทอดความรู้ ทักษะจากผู้มีประสบการณ์ (Knowledge Sharing) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานเหมาะสำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเริ่มงาน เปลี่ยนงาน โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่เป็นผู้ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน สอนให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบถึงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน ระเบียบที่เกี่ยวข้อง คู่มือการทำงาน ตลอดจนเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เป็นไปตามลักษณะงาน และมาตรฐานด้านต่าง ๆ โดยมีรูปแบบการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้แก่

รูปแบบที่ 1 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ มีการวางแผน การฝึกอบรม พร้อมระบุระยะเวลา เป้าหมายในการฝึกอบรม ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการติดตาม และประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรบรรลุตามต้องการ จากนั้นบันทึกประวัติ การฝึกอบรมไว้ในระบบประวัติของบุคลากร

รูปแบบที่ 2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานแบบไม่เป็นทางการฝึกอบรมจากปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน ผู้ฝึกอบรมไม่ได้มีการวางแผนไว้ ดังนั้น ผู้เข้ารับการอบรมจะพบกับปัญหาแบบไม่คาดคิด แต่ผู้ฝึกอบรมจะคอยแนะนำและให้คำปรึกษาตลอดการเข้าฝึกอบรม

2.10.4 โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การฝึกอบรมในแบบการมองจากคนภายนอก ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในด้านการดำเนินชีวิตและประสบการณ์การทำงาน เพื่อสร้างโอกาส

ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน และร่วมกันแก้ปัญหา โดยผู้ที่เป็นที่เลี้ยงนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง เพราะที่เลี้ยง (Mentor) ต้องเข้าใจถึงวิถีชีวิตของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Mentee) ต้องคอยให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ทั้งในการให้คำปรึกษาเรื่องของการทำงาน รวมถึงการวางเป้าหมายในชีวิตด้านการทำงาน และด้านการใช้ชีวิตประจำวัน

2.10.5 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การออกแบบลักษณะงานที่ทำให้บุคลากร เกิดทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน (Skill Variety) รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง (Task Identity) โดยลักษณะงานนั้นมีความสำคัญ (Task Significance) สามารถบริหารจัดการงานได้เอง (Autonomy) และผู้บังคับบัญชาจะติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ (Feedback) เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานจะทำให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานที่ยากและท้าทาย ได้ดีขึ้น สามารถแบ่งประเภทการเพิ่มคุณค่าในงานได้ 2 ประเภท

ประเภทที่ 1 การเพิ่มคุณค่าในงานที่มีค่างานในระดับเดียวกับที่ได้รับมอบหมาย ในปัจจุบัน แต่อาจจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงาน หรือทำงานเชิงเทคนิคมากขึ้น

ประเภทที่ 2 การเพิ่มคุณค่าในงานที่มีระดับค่างานที่สูงกว่างานที่ได้รับมอบหมาย ในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มทักษะความรับผิดชอบในงานให้บุคลากรมีความพร้อมในตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.10.6 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การมอบหมายปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ เพิ่มขึ้นจากขอบเขตงานเดิม สามารถแบ่งรูปแบบการเพิ่มปริมาณงานออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การเพิ่มปริมาณงานภายในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน ที่สามารถติดตามและตรวจสอบถึงความสำเร็จในงานได้

รูปแบบที่ 2 การเพิ่มปริมาณงานภายนอกหน่วยงาน การมอบหมายงานในลักษณะ เดียวกันแต่ต่างหน่วยงานที่บุคลากรสังกัดอยู่ งานที่ได้รับมอบหมายจะมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะ ในการบริหารจัดการ ทักษะด้านการวางแผน ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหา จากการบริหารงานที่มีปริมาณที่มากขึ้น ทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้สอน และพัฒนาทีมงาน ของตนเองได้จากทักษะการบริหารที่ทีมงาน

2.10.7 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นการบริหารที่มีการกำหนดช่วงระยะเวลา วัตถุประสงค์ชัดเจนที่จะดำเนินการให้โครงการประสบความสำเร็จ เนื่องจากในแต่ละโครงการ ใช้เวลานานกว่าโครงการจะบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นต้องดำเนินการอย่างมีระบบผ่านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความคืบหน้าของโครงการเป็นระยะ โดยในแต่ละกระบวนการจะระบุ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณในการดำเนินการ รวมถึงผลลัพธ์ในแต่ละช่วงเวลาของโครงการ



2.10.8 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายด้านในการทำงาน ให้บุคลากรภายในองค์กร มีความรู้ในแต่ละหน้าที่ขององค์กร โดยจะเน้นการเปลี่ยนงานในแนวนอน จากรูปแบบการดำเนินการ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน มักจะไม่ยุ่งยากเนื่องจากมีผู้บังคับบัญชาคนเดิม

รูปแบบที่ 2 การหมุนเวียนงานภายนอกหน่วยงาน เป็นการสับเปลี่ยนงานจากหน่วยงานภายนอก บุคลากรต้องปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะงาน ทั้งนี้ การหมุนเวียนงานในลักษณะนี้ต้องได้รับความยินยอมของทุกฝ่ายตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชา และบุคลากรภายในหน่วยงาน

2.10.9 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จากการนำปัญหามาร่วมกันหาแนวทางแก้ไข โดยสามารถแบ่งรูปแบบของการให้คำปรึกษาแนะนำออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยเป็นที่ปรึกษาในการหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้

รูปแบบที่ 2 การป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น จากการวิเคราะห์ และคาดการณ์จากปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานจนเกิดเป็นปัญหาขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้วิเคราะห์ และคาดการณ์ปัญหาดังกล่าว และให้คำแนะนำในการปฏิบัติตนต่อผู้ปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

รูปแบบที่ 3 การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ต่าง ๆ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการมอบหมายและให้คำแนะนำในการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน

2.10.10 การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) เป็นกิจกรรมระยะสั้นที่ใช้เทคนิคการสร้างแม่แบบ หรือ Role Model ที่จะทำให้บุคลากรเรียนรู้และเลียนแบบในเวลาการทำงานปกติ ประกอบกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฏิบัติงานจริง รูปแบบวิธีการปฏิบัติงาน ขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นในงาน รวมทั้ง บุคลิกภาพ และทัศนคติที่มีต่องาน เป็นการพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น ในการติดตาม/สังเกต สามารถแบ่งรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบภายในหน่วยงาน โดยส่วนใหญ่แม่แบบภายในหน่วยงานจะมีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้ที่เลียนแบบ เพื่อให้ผู้เลียนแบบได้เรียนรู้ถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตัวในการทำงาน มุมมอง แนวคิดในการทำงาน ที่สามารถนำมาปรับใช้กับงานของตนเอง

รูปแบบที่ 2 การติดตาม/สังเกตแม่แบบจากภายนอกหน่วยงาน การติดตาม/สังเกต การปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญในงานภายใต้ต้องการเดียวกัน การพัฒนาในลักษณะเช่นนี้ทำให้ ได้เรียนรู้นอกเหนือจากวิธีการทำงาน กระบวนการต่าง ๆ ยังได้เรียนรู้ในส่วนของการตัดสินใจ ในการทำงานในแต่ละงานที่แตกต่างกัน ที่สามารถนำมาปรับในการทำงานของตนได้

2.10.11 การทำกิจกรรม (Activity) เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน สามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผ่อนคลาย ความตึงเครียดในการทำงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะมีความแตกต่างกันในเรื่องระยะเวลาการดำเนินกิจกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรม บทบาทหน้าที่ ดังนั้น ความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมจึงแตกต่างกันออกไป โดยส่วนใหญ่แล้วกิจกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรดำเนินกิจกรรมผ่านการปฏิบัติงานจริง จากรูปแบบที่นิยมใช้ ในการจัดกิจกรรมประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การทำกิจกรรมภายในหน่วยงาน สร้างทีมงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม พร้อมแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ในการร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิด สร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

รูปแบบที่ 2 การทำกิจกรรมขององค์กร หรือภายนอกหน่วยงาน การทำกิจกรรม ระหว่างหน่วยงานจะช่วยสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ช่วยปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงานผ่านการทำกิจกรรมระหว่างหน่วยงาน เพื่อเป้าหมายขององค์กรที่เป็นหนึ่งเดียวกัน

2.10.12 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ โดยไม่จำกัด ว่าต้องพัฒนาในช่วงเวลาทำงานเท่านั้น แต่สามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อสร้างความรับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเอง ซึ่งวิธีการพัฒนานี้เหมาะสมสำหรับผู้ที่มิสนใจเป็นผู้ที่สนใจในการเรียนรู้อยู่เสมอ ชอบที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ผลที่ออกมาจากการเรียนรู้และพัฒนาตนเองนี้จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น จากรูปแบบการเรียนรู้ที่แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning) สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ตลอดเวลาผ่านช่องทางต่อไปนี้ Internet, Intranet E-Learning การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 การเรียนรู้โดยสื่ออื่นที่ไม่ใช่คอมพิวเตอร์ (Non Computer-based Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองที่ไม่ต้องผ่านคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร บทความ คู่มือ การปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.10.13 การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การฝึกให้บุคลากรเรียนรู้การจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบ สร้างความมั่นใจให้บุคลากรเรื่องความเชี่ยวชาญในงาน พร้อมกับพัฒนาทักษะพิเศษ

ให้กับบุคลากร ทำให้เกิดกระบวนการการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นโดยผู้เชี่ยวชาญในงาน เป็นการแปลความรู้ระดับบุคคลสู่ภายนอก ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ และป้องกันภาวะสมองไหล

2.10.14 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การได้ดูงานในสถานที่ที่มีวิธีการทำงานเป็นเลิศ (Best Practice) ได้สังเกตการทำงาน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การแก้ไขปัญหา หรือเข้าพบบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ สามารถนำวิธีการที่ประสบความสำเร็จจากหน่วยงานที่ไปดูงานนำมาปรับใช้กับหน่วยงานของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการแบ่งรูปแบบการดูงานนอกสถานที่ออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การดูงานภายในองค์กร หรือดูงานองค์กรในเครือที่เป็นต้นแบบการทำงานที่ดีจนสามารถนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เป็นต้นแบบแห่งการพัฒนา ข้อดีของการเข้าดูงานองค์กรในเครือคือ สะดวกในการติดต่อประสานงาน สะดวกในการเข้าถึงข้อมูลที่จะให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

รูปแบบที่ 2 การดูงานภายนอก เพื่อเปิดประสบการณ์ที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จากการศึกษาขององค์กรที่เป็นต้นแบบการเป็นเลิศในการทำงานที่สามารถนำปรับใช้ภายในองค์กร ทำให้เรียนรู้มุมมอง ทักษะคิด และได้ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะมากระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในการทำงาน

2.10.15 การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ทั้งที่เป็นทางการ จากการพูดคุย รับฟัง หรือกิจกรรมต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เป็นการสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเข้าใจกัน มีการปรับตัวในการอยู่ร่วมกัน และลดแรงกดดัน โดยทั่วไปจะเกิดกับสถานการณ์แบบเป็นทางการ การให้ข้อมูลป้อนกลับเมื่อผลประเมินการปฏิบัติงานแต่ละรายได้เสร็จสิ้นลง จากรูปแบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ต่างกัน 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) จากผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนาหรือปรับปรุง พร้อมกับชี้แนะหรือชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปฏิบัติตาม

รูปแบบที่ 2 การแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) จากผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนาหรือปรับปรุง พร้อมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานคิดแนวทาง วิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่รับฟังแผนการดำเนินการปรับปรุง แนะนำให้แนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม และผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาตนเองได้บรรลุเป้าหมาย

รูปแบบที่ 3 การร่วมกันแก้ไขปัญหา (Problem Solving) เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) จากผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนา

หรือปรับปรุง พร้อมร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการจัดทำแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2.10.16 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การให้บุคลากรได้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญในสายงานนั้น ๆ เป็นได้ทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน หรือระดับผู้บริหารที่มีความชำนาญในสายงาน หรืออาจจะพบกับผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะหลากหลาย เพื่อใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกงาน โดยส่วนใหญ่จะใช้พัฒนาในผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) ขึ้นไป และบุคลากรผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะเรียกว่า Management Trainee โดยแบ่งรูปแบบของการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญสามารถแบ่งได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญภายใน ภายในองค์การจะกำหนดแผนงานในการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่จะพบการฝึกงานในรูปแบบนี้กับองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในระหว่างการฝึกงาน

รูปแบบที่ 2 การฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก ทำได้ใน 2 ลักษณะคือการส่งบุคลากรไปฝึกงานต่างองค์กร กับการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาฝึกสอน

2.10.17 การเปรียบเทียบคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking) การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน จากการศึกษาเปรียบเทียบคู่แข่งในวิธีการปฏิบัติงาน และหาความแตกต่างหรือช่องว่างของหน่วยงาน แต่วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานต้องทำให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยไม่ลอกเลียนแบบคู่แข่ง สามารถแบ่งรูปแบบการเปรียบเทียบคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การเปรียบเทียบคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบภายในองค์การ เปรียบเทียบจากต้นแบบของความสำเร็จภายในองค์การ เป็นได้ทั้งบุคคลและหน่วยงาน

รูปแบบที่ 2 การเปรียบเทียบคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบภายนอกองค์การ เปรียบเทียบกับองค์กรที่มีความสามารถในด้านศักยภาพการทำงาน รูปแบบการดำเนินการ ตลอดจนได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยส่วนใหญ่จะเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีความสามารถที่สูงกว่าองค์กรของตน

2.10.18 การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) การเรียนรู้และรับฟังแนวทาง วิธีการ และมุมมองใหม่ รวมถึงการระดมความคิดร่วมกัน เพื่อหาวิธีในกรณีศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นเหตุการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์การและนำมาทางออกร่วมกัน สามารถแบ่งรูปแบบการประชุม/สัมมนาได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การประชุม/สัมมนาภายในภายในบริษัทเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การรายงานความก้าวหน้าประจำปี เพื่อทบทวนและปรับแผนกลยุทธ์ให้รองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์จากการแสดงความคิดเห็นในการประชุมสัมมนา

รูปแบบที่ 2 การประชุมสัมมนาภายนอกบริษัท บุคลากรในนามตัวแทนขององค์การที่ได้รับการเชิญเข้าร่วมการประชุม/สัมมนา จากองค์การต่าง ๆ ทำให้บุคลากรที่เป็นตัวแทนได้ความรู้จากการประชุม/สัมมนาที่เป็นความรู้ใหม่ในรูปแบบที่ทันสมัย แต่ในบางครั้งการประชุม/สัมมนา มีค่าใช้จ่ายที่สูง หรืออาจจะเป็นองค์การที่ไม่เป็นที่รู้จัก ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนามีจำนวนไม่มาก

2.10.19 การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) การพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้และทักษะที่เพิ่มมากขึ้นผ่านการศึกษาระดับการศึกษาที่สูงขึ้น เพื่อองค์การจะได้มีผู้เชี่ยวชาญในงานมากขึ้น และมีโอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การให้ทุนการศึกษาสามารถจัดรูปแบบการให้ทุนได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การให้ทุนการศึกษาระยะสั้น ทุนการศึกษาที่มีระยะเวลาการเรียนไม่ยาวนาน ผู้ได้รับทุนจะต้องกลับมาใช้ทุนหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขขององค์การ

รูปแบบที่ 2 การให้ทุนการศึกษาระยะยาว เป็นประเภททุนศึกษาต่อระดับปริญญาที่ใช้ระยะเวลาการศึกษา และมีค่าใช้จ่ายในการเรียนที่สูง โดยส่วนใหญ่ต้องกลับมาใช้ทุนกับองค์การภายใต้เงื่อนไขในสัญญารับทุน

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พบว่าภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการเพิ่มช่องทางในการพัฒนาและฝึกอบรมมากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในสิ่งที่สนใจ ผ่านการผลักดันของผู้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการในการพัฒนาและฝึกอบรมที่ทันสมัยตอบสนองความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และมีประโยชน์ต่องานที่ได้รับมอบหมาย อันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยในส่วนของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะระบุไว้ในส่วนถัดไป

## 2.11 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือการตรวจสอบความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบกับสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ สามารถแบ่งวิธีการออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้ (ศุภชัย ยาวะประภาฯ, 2548)

2.11.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) เป็นการให้ความสำคัญกับลักษณะทางกายภาพของบุคลากร และบุคลิกภาพ โดยแบ่งออกเป็น 5 เทคนิค ดังนี้

1) การให้คะแนนแบบตาราง (graphic rating/rating scale/chart method) การกำหนดคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง พร้อมกับกำหนดระดับของแต่ละคุณลักษณะ โดยการให้คะแนนสามารถใช้ตัวเลขเป็นการให้คะแนนโดยมีคำอธิบายถึงระดับคะแนนของตัวเลขที่ได้รับ

2) การประเมินผลแบบการตรวจรายการ (checklist method) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

- การประเมินผลตามที่ได้กำหนดไว้ จากการกำกับด้วยระดับคะแนนหรือการถ่วงน้ำหนัก (weighed checklist) โดยในแต่ละข้อจะมีตัวถ่วงน้ำหนักคะแนนที่แตกต่างกันออกไปตามความสำคัญ

- การประเมินผลตามแบบที่กำหนดให้ (forced choice checklist) การกำหนดกลุ่มคำที่ใช้ในการประเมิน ด้วยการขึ้นชมหรือตำหนิ และให้ผู้ประเมินเลือกทำการประเมิน โดยไม่สามารถรับรู้ถึงคะแนนของแต่ละข้อความ

3) การเปรียบเทียบ (employee comparison method) แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

- การจัดอันดับ (ranking system) การจัดกลุ่มผู้ได้รับการประเมิน และจัดอันดับในกลุ่มดังกล่าวว่าเรียงลำดับผู้ที่ปฏิบัติงานดีที่สุดถึงผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด

- การจับคู่เปรียบเทียบ/การเปรียบเทียบรายบุคคล (man to man/paired comparison) วิธีนี้เหมาะกับการจับกลุ่มผู้ประเมินที่มีขนาดเล็ก โดยเปรียบผู้ที่เข้ารับการประเมินเรียงลำดับจนครบ แล้วหาค่าเฉลี่ยของแต่ละคนมาจัดลำดับ

- การประเมินแบบให้ระดับหรือเกรด (grade on the curve) การนำรายการประเมินของรายบุคคลนำมาเปรียบเทียบเป็นคู่ จากนั้นนำผลที่ได้มาจัดลำดับ

- การกระจายคะแนนตามลำดับคะแนนที่กำหนด (force distribution method) จัดกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย และให้คะแนนในการประเมินแบบการแจกแจงปกติ

4) การแบ่งขั้น (grading) ผู้ประเมินจะประเมินตามคุณลักษณะที่กำหนด และให้ผลการประเมินตามขั้นในแต่ละคุณลักษณะ

5) การประเมินตามค่าคะแนน (point rating) จะมีคะแนนรวมอยู่ที่ 100 คะแนน ผู้ประเมินต้องดำเนินการประเมินตามรายการที่กำหนด โดยให้คะแนนในแต่ละรายการ

2.11.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (job performance or behavior based approach) แบ่งออกเป็น 12 เทคนิค ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานจากเหตุการณ์ที่สำคัญ (critical-incidents) ผู้ประเมินจะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ที่สำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยจะบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ถูกประเมินในด้านเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะต้องใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

2) การประเมินผลด้วยการเขียนคำบรรยาย (free form essay/essay description approach/narrative method) เป็นเทคนิคที่เปิดกว้างให้ผู้ประเมินเขียนบรรยายถึงข้อดีและข้อเสียในการทำงานของผู้เข้ารับการประเมินในแต่ละราย แต่จุดอ่อนของเทคนิคนี้คือ การที่ผู้ประเมินมีอคติกับผู้ถูกประเมิน และหากผู้ประเมินไม่ถนัดในการเขียนบรรยายอาจทำให้อาจตกหล่นประเด็นสำคัญไป

3) การประเมินตามแบบพรอบสต์ (Probst rating critical-incident method) ผู้คิดค้นเทคนิคนี้คือ เจ บี พรอบสต์ (J.B. Probst) เป็นการประเมินพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานตามลำดับกว่า 100 รายการ ที่เป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย โดยให้คะแนนตามค่าน้ำหนักคะแนนที่กำหนด หลังจากนั้นจึงนำคะแนนที่ได้มารวมกัน

4) การประเมินโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (multiple rating/multiple appraisal/group rating) สามารถประเมินได้ 2 วิธี ดังนี้

- การส่งแบบประเมินให้กับหัวหน้างานโดยตรง และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการประเมินได้ประเมินตามแบบฟอร์มที่กำหนด แล้วจึงรวบรวมแบบประเมินทั้งหมดที่เจ้าหน้าที่เพื่อรวมและสรุปคะแนน

- การประเมินผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยที่ประชุมจะเสนอผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณา

5) การประเมินร่วมกัน (mutual rating) เป็นวิธีให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำการประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยการลงคะแนนแบบลับ และจะแจ้งผลการประเมินให้ทราบทั่วกัน

6) การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (peer rating) เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ประเมินพฤติกรรมในส่วนที่ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถมองเห็นได้

7) การประเมินด้วยตนเอง (self-appraisal/self rating) การให้ผู้ปฏิบัติงานได้พิจารณาผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการทำงานของตนเอง แล้วนำผลการพิจารณาตนเองมาพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา และสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

8) การประเมินด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ความสำเร็จในงาน (progress review) เป็นเทคนิคที่ใช้การสัมภาษณ์เป็นหลัก โดยจะสัมภาษณ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ภายใต้อำนาจที่กำหนดตามงานที่ได้รับมอบหมาย

9) การประเมินด้วยวิธีสัมภาษณ์ (field interview method/review method) เป็นวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินหลักจากนั้น ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องทำเอกสารคำสัมภาษณ์ให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินตรวจสอบอีกครั้งก่อนจะจัดทำเป็นรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

10) การประเมินโดยใช้ศูนย์กลางการประเมิน (assessment centers) การประเมินอย่างละเอียด ตั้งแต่การตรวจสอบประวัติ การทดสอบการปฏิบัติงาน การให้เล่นเกมส์

ธุรกิจ การวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทดสอบภาวะผู้นำ การคิดและการตัดสินใจ รวมถึง การทดสอบทางจิตวิทยา

11) วิธีการประเมินพฤติกรรมโดยใช้มาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) การผสมการใช้วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านดีของผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกับวิธีการประเมินแบบจัดลำดับชั้นในการให้คะแนน

12) วิธีการประเมินแบบมาตราส่วน (Graphic Rating Scale Method) การกำหนดหัวข้อ และขอบเขตของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะให้คะแนนตามหัวข้อ โดยการให้คะแนน จะแบ่งออกเป็นมาตราส่วน (Scale) เมื่อผู้ประเมินได้ดำเนินการประเมินเรียบร้อยแล้วจึงรวมผลคะแนน จากทุกหัวข้อ ผลรวมจะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการประเมิน

2.11.3 การประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) แบ่งออกเป็น 7 เทคนิค ดังนี้

1) การประเมินผลตามผลงาน (appraisal by result) การให้ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หลักเกณฑ์ และร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) กำหนดค่าตัวเลขกลุ่ม ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงาน เพื่อใช้พิจารณาลักษณะงานในแต่ละงาน

3) การประเมินโดยเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) การนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (production record) การพิจารณาเปรียบเทียบผลงาน โดยรวมที่ปฏิบัติได้ โดยนับจากผลงานที่ปรากฏชัดเจน ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมกับงานที่ทำเป็นประจำ (routine)

5) การบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (periodic test) การวัดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

6) การทดสอบผลงาน (performance test) วิธีการทดสอบที่ได้ออกแบบไว้ เพื่อวัดความรู้ความสามารถในงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

7) การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (analysis of position functions and responsibilities) เทคนิคที่ต้องใช้การจดบันทึกข้อมูล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามงานที่ได้รับมอบหมายตามระดับที่กำหนด โดยมุ่งเน้นพิจารณาผลงานมากกว่าคุณลักษณะ และบุคลิกรายบุคคล

2.11.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (hybrid approach/hybrid system) คือการนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการบริหารวัตถุประสงค์ (management by objective : MBO) และการประเมินผลการปฏิบัติงานจากพฤติกรรมปฏิบัติงาน (behaviorally



anchored rating scales : BARS) มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โดยให้ความสำคัญในการวางแผนกับการประเมินพฤติกรรมสำคัญที่แสดงออกระหว่างปฏิบัติงาน

จากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายรูปแบบด้วยกัน แต่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อาจจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์การที่เกิดการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์แพร่ระบาดดังกล่าว หากกล่าวถึงเป้าหมายรายบุคคลจะมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงานว่าได้รับผลกระทบอันทำให้เป้าหมายรายบุคคลเปลี่ยนไปหรือไม่

## 2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

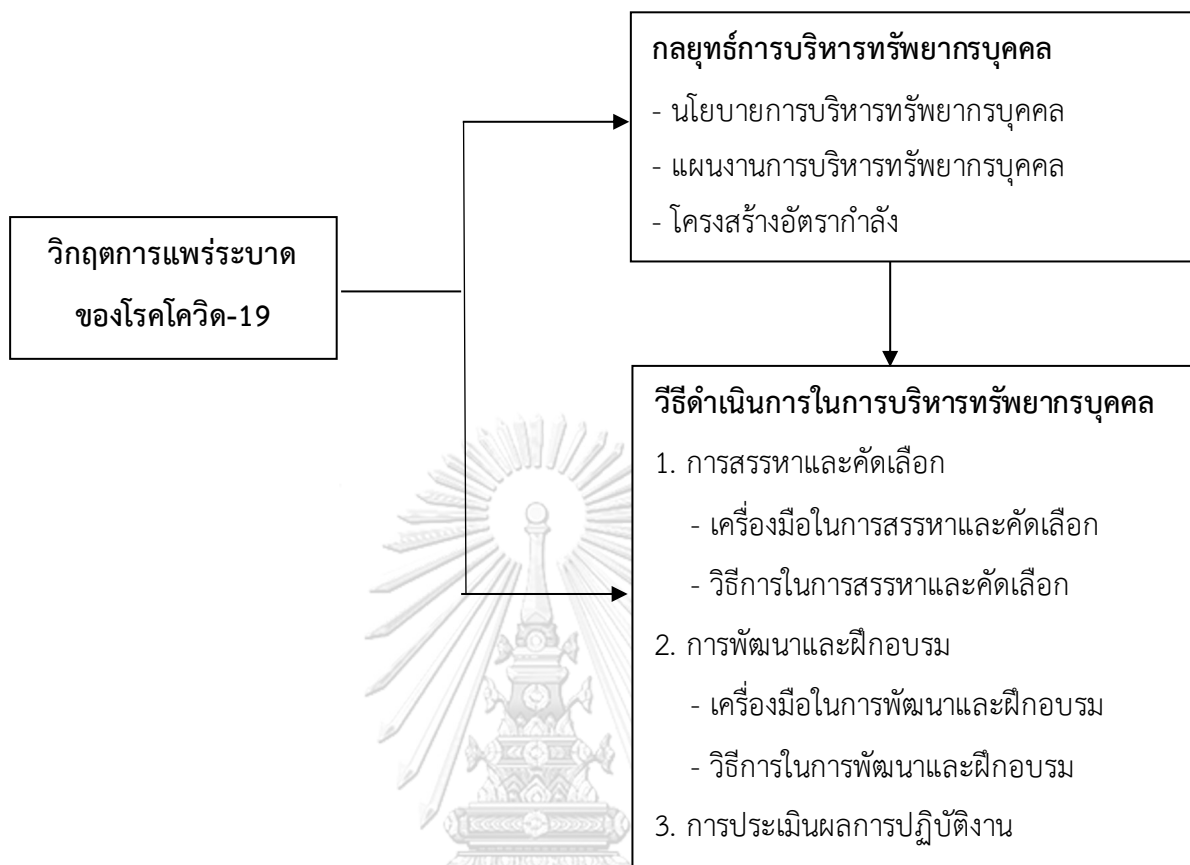
อัจฉรา วงษ์วานิช (2544) ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงก่อนและหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดย่อม พบว่าภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกาในช่วงก่อนและหลังภาวะวิกฤตไม่ต่างไปจากเดิม ส่งผลกระทบต่อส่วนค่าใช้จ่ายในเรื่องของการขึ้นเงินเดือนและโบนัสเพียงเท่านั้น และการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทไทยในช่วงก่อนภาวะวิกฤตและหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเกิดความแตกต่างในทุกด้านในเรื่องของการจ้างงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และแรงงานสัมพันธ์

พวงทอง ชวรุ่ง (2547) ได้ศึกษา การปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรธุรกิจญี่ปุ่นในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ พบว่า องค์กรธุรกิจญี่ปุ่นประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล ทำให้องค์กรเกิดการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป เริ่มจากการวางแผนที่แบ่งออกเป็น แผนระยะสั้น และแผนระยะยาว มีนโยบายในการลดการจ้างพนักงานใหม่ที่พึ่งจบการศึกษา มีการใช้บริการจากบริษัทรับเหมาช่วงแทนการจ้างงานประจำ และด้วยความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรที่ค้ำึงถึงส่วนร่วม ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และสหภาพแรงงาน ด้วยการยอมลดเงินเดือนบางส่วนหรือสิทธิประโยชน์บางส่วนเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ประกอบกับรัฐบาลของประเทศญี่ปุ่นให้ความช่วยเหลือด้วยการผ่อนปรนเงื่อนไขทางกฎหมาย ให้เงินช่วยเหลือองค์กรเอกชน และส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งองค์กรธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับบุคลากรและยังคงไว้ซึ่งระบบการจ้างงานตลอดชีพแม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤตก็ตาม และในส่วนของการศึกษาบริษัทข้ามชาติ ญี่ปุ่นในประเทศไทยพบว่า ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทยส่วนใหญ่ปรับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น ด้วยการมีนโยบายงดรับพนักงานใหม่ หากมีความจำเป็นให้จ้างงานแบบลูกจ้างแทน การจ้างงานแบบพนักงานประจำ รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ เช่น ค่าเลี้ยงรับรอง โบนัส หรือสวัสดิการต่าง ๆ แทนการเลิกจ้างบุคลากร

อมร เอื้อกิจ (2563) ได้ศึกษา การบริหารสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ภาวะวิกฤตเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) พบว่า ภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการสอน ด้วยการบริหารบุคลากรกับเทคนิควิธีการสอนรูปแบบใหม่ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และมีฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ ที่ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านเทคนิคในการสอน

จากงานวิจัยที่ศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤตโดยส่วนใหญ่จะเป็นประเด็น ของวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งแตกต่างจากวิกฤตในงานวิจัยชิ้นนี้คือวิกฤตที่เกิดจากการแพร่ระบาดของ โรคโควิด-19 เกิดจากวิกฤตด้านสุขภาพจนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ และภาพรวมต่าง ๆ ส่งผลต่อองค์การ ที่ต้องปรับวิธีการบริหารงานบุคลากรภายใต้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยทำการศึกษาก่อนการเกิดวิกฤต การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีวิธีการการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างไร และช่วงเวลาที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างไรบ้าง เนื่องจากการดำเนินการภายใต้ วิกฤตในครั้งนี้ต้องคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของคนในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า งานวิจัยชิ้นนี้น่าจะเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรให้กับองค์กรหากต้องประสบภาวะวิกฤตในอนาคต

### 2.13 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดงานวิจัย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ภายใต้ภาวะวิกฤตดังกล่าวภาครัฐมีวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร จากกรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยงานวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ และได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

#### 3.1 แหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ รายละเอียดดังนี้

3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยข้อมูลที่ได้จะมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ถึงผลกระทบและวิธีการปรับตัวในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเรียงเรียงในลักษณะพรรณนาความ

3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า จากเอกสารที่ตีพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ อินเทอร์เน็ต และข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

#### 3.2 การได้มาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.2.1 ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการกรม ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นฝ่ายที่ดำเนินการในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องของนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การใช้ประโยชน์จากบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์คือผู้บริหารที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน 9 ท่าน

3.2.2 บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจำนวน 2 ท่าน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (in-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เกิดจากภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และวิธีการดำเนินการภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เช่น ผลงานวิชาการ สารนิพนธ์ งานวิจัย และอินเทอร์เน็ต

3.4.2 ศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

3.4.3 การสัมภาษณ์ด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้ ผลกระทบในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาวะวิกฤต-19 ด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการปรับตัวต่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดโควิด-19

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (in-depth interview) จากผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ข้อมูลที่ได้นำมาทบทวน และเรียบเรียงประเด็นคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นผลการศึกษาในลักษณะข้อมูลเชิงพรรณนา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และศึกษาวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- 4.1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 4.1.1 นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 4.1.2 แผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 4.1.3 โครงสร้างอัตรากำลัง
- 4.2 วิธีดำเนินการในการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 4.2.1. การสรรหาและคัดเลือก
    - 4.2.1.1 วิธีการในการสรรหาและคัดเลือก
    - 4.2.1.2 เครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก
  - 4.2.2. การพัฒนาและฝึกอบรม
    - 4.2.2.1 วิธีการในการพัฒนาและฝึกอบรม
    - 4.2.2.2 เครื่องมือในการพัฒนาและฝึกอบรม
  - 4.2.3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4.1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

##### 4.1.1 นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย พบว่า ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง” ด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง และนโยบายในระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานจาก “Issue Based” เป็น “Strategy Based” (สุนิดา สุดสันทัด,

2562) จึงได้มีการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน ดังนี้

1) นโยบายการวิเคราะห์อัตรากำลัง ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปีงบประมาณ 2561 – 2562 (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561e) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน พร้อมกับการวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจในความรับผิดชอบของสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มต่าง ๆ เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ในปีงบประมาณ 2563 และ 2564 ตามลำดับไม่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการวิเคราะห์อัตรากำลัง

2) นโยบายการสรรหาและคัดเลือก สำนักงาน ก.พ ได้กำหนดแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนาอัตรากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 – 2565 กำหนดว่าการสรรหาและพัฒนาอัตรากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในระบบดิจิทัลไทยแลนด์ โดยการดำเนินการสรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่เข้าสู่ระบบราชการทุกระดับตำแหน่ง ที่มีทักษะจำเป็นการทำงานในบริบทการเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ และปรับบริบทองค์การเพื่อรองรับการเข้าสู่ดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ., 2560) แต่ในปีงบประมาณ 2561 – 2562 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีนโยบายการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยการเปิดรับสมัครให้ผู้สมัครที่สนใจเข้ามาติดต่อและขอเข้ามากรอกรายละเอียดลงในใบสมัครพร้อมทั้งแนบเอกสารหลักฐานเพื่อประกอบการพิจารณา ในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภายในเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่หน่วยงานกลางทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนด เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งที่ 1 พบว่า ในปีงบประมาณ 2563 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสรรหาเพิ่มขึ้นจากการรับสมัครบุคลากรประเภทข้าราชการด้วยระบบออนไลน์ พร้อมกับประชาสัมพันธ์ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของ สคร. ผ่านเว็บไซต์ และแฟนเพจของ สคร. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรสู่สาธารณชน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ, 2563c) แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน แต่มีการนำเทคโนโลยีในการสื่อสารทางออนไลน์มาปรับใช้กับการสรรหาเพิ่มขึ้นผ่านกระบวนการในการสรรหาซึ่งกล่าวไว้ในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกต่อไป

3) นโยบายด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 – 2564 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPIs) ที่มีความสอดคล้องกับภารกิจในความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

4) นโยบายด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ก่อนเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในปีงบประมาณ 2561 -2562 มีการวางแผนการบริหารและการพัฒนา

บุคลากรอย่างเป็นระบบ ผ่านการดำเนินโครงการโรงเรียน สคร. เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทุกคนได้รับความรู้ มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ บุคลากรผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน และบุคลากรระดับหัวหน้างาน ตลอดจนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561e) ต่อมาเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 ส่งผลให้ในปีงบประมาณ 2563 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าว โดยการปรับปรุงระบบการทำงานในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร และการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมบุคลากรภายในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจด้วย ระบบออนไลน์ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563c)

5) นโยบายสวัสดิการและค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดว่า นอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐานที่รัฐเป็นผู้กำหนด สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีกองทุนสวัสดิการของ สคร. เพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่เดือดร้อนและเพื่อเป็นทุนสนับสนุนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทั้ง 2 ครั้ง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจยังคงนโยบายไว้เช่นเดิม

6) นโยบายสร้างความผูกพันองค์กร ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พบว่าในปีงบประมาณ 2561 -2562 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้มีการสร้าง Work-Life Balance ให้กับบุคลากรในองค์กร ผ่านการดำเนินกิจกรรม Happy Work Place ประกอบกับการพัฒนาบุคลากรตามแนว SMART ที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ต่อมาเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 เป็นผลให้ในปีงบประมาณ 2563 มีการจัดตั้งกลุ่มไลน์ “กลุ่มไลน์ สคร.” และกลุ่มไลน์ของสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่มต่าง ๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประสานงานภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็นระหว่างกัน แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งที่ 2 พบว่าสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่ได้ปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการสร้างความผูกพันองค์กร

“การกำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทั้งในภาวะปกติ

และภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงการคลัง”

(เลขานุการกรม, 2564)



“ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดนโยบายบนพื้นฐานของการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากเท่าที่ควร เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการปรับนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ social media มาช่วยในการดำเนินงานมากขึ้น”  
(นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, 2564)

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ทั้งในภาวะปกติ และภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยได้แบ่งภารกิจด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลออกเป็น 6 ด้าน ทั้งนี้ ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้ดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม ด้านการสรรหาและคัดเลือกได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่หน่วยงานกลางกำหนด ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPIs) ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกำหนดให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมผ่านโรงเรียน สคร. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนจัดให้มีกองทุนสวัสดิการของ สคร. และด้านการสร้างความผูกพันองค์กรจัดกิจกรรม Happy Work Place และดำเนินการพัฒนาบุคลากรของ สคร. ตามแนวทาง SMART เมื่อมีการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการสรรหาและคัดเลือก จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการผ่านระบบการรับสมัครโดยการใช้ระบบออนไลน์เป็นช่องทางในการรับสมัคร พร้อมกับการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เนื่องการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการรับสมัครบุคลากร จากเดิมที่ต้องสมัครด้วยตนเอง แต่ด้วยมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องปรับนโยบายให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐ ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการส่งเสริมในการใช้ระบบออนไลน์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการสร้างความผูกพันองค์กร ได้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเข้าร่วมกลุ่มไลน์ สคร. ซึ่งเป็นไลน์ขององค์กรเพื่อสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ และเมื่อมีการเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งที่ 2 นโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการปฏิบัติตามมาตรการ

ของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด แต่สนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติงานภายในที่พัก (Work From Home) มากขึ้น ตามมาตรการของรัฐบาล

#### 4.1.2 แผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้จัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2561 ประกอบด้วยงบบุคลากรเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 60,196,309.38 บาท เป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของ เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทนพนักงานราชการ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561d) ในส่วนงบดำเนินงาน เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 41,419,600 บาท เป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสัมมนา เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,155,100 บาท (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561a) จากผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2561 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายงบประมาณด้านบุคลากรได้ร้อยละ 100 เนื่องจากในระหว่างปีงบประมาณสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถสรรหาบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างอยู่จากการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการใหม่ และสามารถรับโอนย้ายข้าราชการจากส่วนราชการอื่นมาทดแทนกำลังคนที่ขาด เป็นผลให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนที่กำหนด ในส่วนของผลการเบิกจ่ายในด้านงบดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายงบดำเนินการได้ร้อยละ 96.62 เป็นผลมาจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561c)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้จัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2562 ประกอบด้วยงบบุคลากรทั้งสิ้น 65,332,400 บาท เป็นรายจ่ายของเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทนพนักงานราชการ และงบดำเนินงาน เป็นจำนวนเงิน 43,021,000 บาท ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสัมมนา เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 3,386,400 บาท (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2562c) จากผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2562 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถเบิกจ่ายงบประมาณด้านบุคลากรได้ร้อยละ 100 และสามารถเบิกจ่ายในด้านงบดำเนินงานได้ร้อยละ 90.45 เป็นผลมาจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2562b)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563 เนื่องจากพบปัญหาในการจัดตั้งรัฐบาล เป็นผลมาจากสำนักงานงบประมาณได้จัดทำรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563 เสนอคณะรัฐมนตรีภายใต้คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2562 แต่ คสช. มีมติให้รัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งเมื่อวันที่

24 มีนาคม 2562 มาปฏิบัติหน้าที่แทน แต่การจัดตั้งรัฐบาลใหม่เสร็จสิ้นเมื่อเดือนกรกฎาคม 2562 ส่งผลให้การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563 ล่าช้าออกไป 1 – 2 เดือน (มติชนออนไลน์, 2563) ต่อมาเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2563 คณะรัฐมนตรีมีมติในเรื่อง หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ไปพลางก่อน (เพิ่มเติม) (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2563e) และเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2563 ราชกิจจานุเบกษา ได้เผยแพร่ประกาศ พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ให้มีผล บังคับใช้ย้อนหลังตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 โดยระบุงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นจำนวน 58,551,200 บาท (สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี, 2563c) แต่ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้แพร่ระบาด เป็นวงกว้างและขยายไปทั่วประเทศ และมีแนวโน้มจะมีระยะเวลาต่อเนื่องยาวนาน ส่งผลให้ งบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563 งบกลาง รายการเงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ที่ตั้งไว้ จำนวน 96,000 ล้านบาท และเงินทุนสำรองจ่ายตามมาตรา 45 ของพระราชบัญญัติวิธีการ งบประมาณ พ.ศ. 2561 จำนวน 50,000 ล้านบาท จะไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหาและเยียวยาผู้ได้รับ ผลกระทบอันเกิดจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (กรมบัญชีกลาง, 2563) คณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2563 กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการโอนเงินงบประมาณรายจ่าย ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยกำหนดเป้าหมายให้หน่วยรับงบประมาณเสนอวงเงินไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของวงเงินคงเหลือที่ไม่มีข้อผูกพัน เพื่อนำไปจัดทำร่างพระราชบัญญัติโอนเงินงบประมาณ ร้อยจ่าย พ.ศ. 2563 จากรายจ่ายประจำปีในทุกงบรายจ่ายที่ยังไม่มีการเบิกจ่ายและไม่มีข้อผูกพันหรือสามารถ ชะลอข้อผูกพันได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการสัมมนา ฝึกอบรม การจ้างที่ปรึกษา และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ไปราชการต่างประเทศ (รวมถึงการศึกษาดูงานในต่างประเทศที่อยู่ในหลักสูตรการฝึกอบรม) รายการ ที่หน่วยรับงบประมาณพิจารณาแล้วเห็นว่า สามารถชะลอการดำเนินการได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อราชการ (พระราชกฤษฎีกา, 2563) ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้จ่ายสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาและเยียวยา ผู้ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 รวมทั้งกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินหรือจำเป็นอื่น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัติโอนเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจโอนเงินเป็นจำนวน 2,033,600 บาท (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2563b) เป็นผลให้แผนรายจ่ายด้านงบบุคลากร เป็นจำนวนเงิน 67,631,700 บาท สามารถเบิกจ่ายได้ 66,666,200 บาท หรือร้อยละ 98.57 และงบดำเนินงานมีแผนการเบิกจ่ายเป็นจำนวนเงิน 41,106,000 บาท สามารถเบิกจ่ายได้เป็นจำนวน 36,645,800 บาท หรือร้อยละ 89.15 เป็นผลมาจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีบุคลากรโอนย้ายไปสังกัดส่วนราชการอื่น ทำให้เกิดตำแหน่งว่างเพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าจะดำเนินการสรรหา ข้าราชการใหม่เข้ารับราชการ แต่ข้าราชการใหม่ที่ได้รับการบรรจุมีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า

ข้าราชการที่โอนย้ายไปสังกัดส่วนราชการอื่น ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ต้องชะลอการจัดประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ รวมทั้งการเลื่อนจัดสัมมนาตามภารกิจหน้าที่ออกไปก่อน ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2563 ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563h)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทวีความรุนแรงและส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2563 เห็นชอบการปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เพื่อรองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยให้ส่วนราชการพิจารณาทบทวนวงเงินงบประมาณลงร้อยละ 25 ในทุกรายจ่ายที่ไม่มีข้อผูกพันหรือสามารถชะลอข้อผูกพันได้ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการสัมมนา การฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ การจ้างที่ปรึกษา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศ ด้านรายจ่ายลงทุนที่เป็นครุภัณฑ์ทดแทนหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถชะลอการดำเนินงานได้ให้ส่วนราชการพิจารณาทบทวนวงเงินงบประมาณลงร้อยละ 50 และงบประมาณที่หน่วยรับงบประมาณพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถชะลอการดำเนินการได้ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อราชการ เพื่อตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายงบกลางในการบรรเทาหรือแก้ไขผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2563f) เป็นผลให้แผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 งบบุคลากรเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 70,778,500 บาท และงบดำเนินงานเป็นจำนวนเงิน 39,900,100 บาท (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564a)

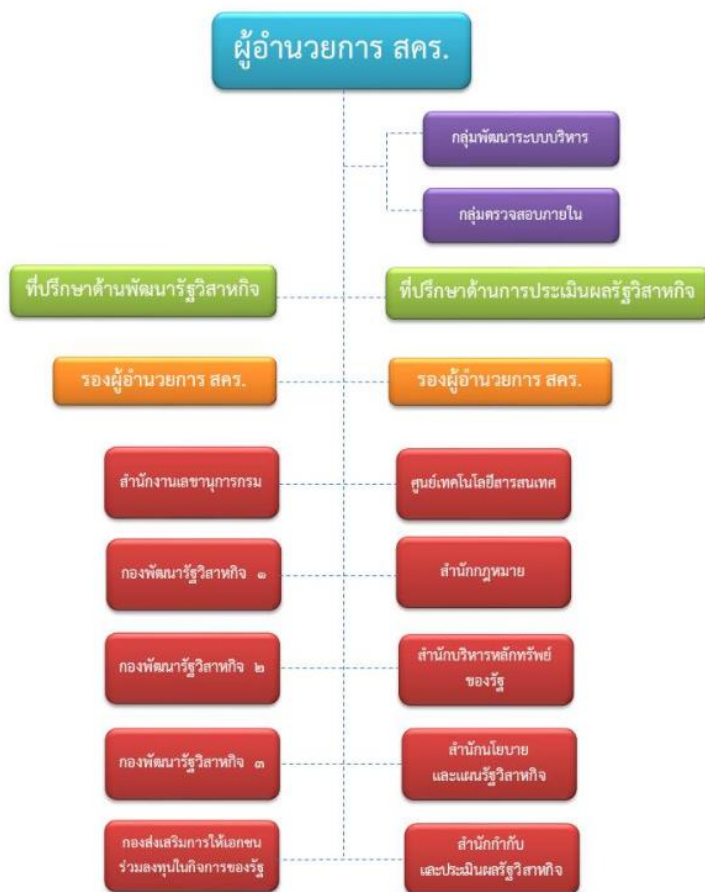
จากข้อมูลข้างต้นจะสรุปได้ว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นช่วงก่อนเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 งบประมาณด้านบุคลากร และงบดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสัมมนาสามารถเบิกจ่ายได้เต็มจำนวนเงินตามที่ได้รับ การจัดสรรเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการด้านการสรรหาบุคลากร และการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 การอนุมัติรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีความล่าช้าเป็นผลมาจากการจัดตั้งรัฐบาลที่ล่าช้าออกไปถึงเดือนกรกฎาคม 2563 เป็นผลให้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 คณะรัฐมนตรีมีมติให้ใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ไปพลางก่อน ประกอบกับเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 ทำให้คณะรัฐมนตรีมีมติให้ส่วนราชการโอนเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563 เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาและเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในวงเงินไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของวงเงินคงเหลือที่ไม่มีข้อผูกพัน เป็นผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดได้ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาของการแพร่ระบาด

ของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 แต่งบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564 ถูกรับลงร้อยละ 25 ของงบประมาณด้านค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสัมมนา เป็นผลให้งบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนเงินด้านการพัฒนาบุคลากรลดลง

#### 4.1.3 โครงสร้างอัตรากำลัง

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2557 ให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการการกำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ และดำเนินการเกี่ยวกับการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ โดยแบ่งส่วนราชการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ)

1. สำนักงานเลขาธิการกรม
2. กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 1
3. กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 2
4. กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 3
5. กองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ
6. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
7. สำนักกฎหมาย
8. สำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
9. สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ
10. สำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ
11. กลุ่มตรวจสอบภายใน
12. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร



ภาพที่ 10 โครงสร้างองค์กรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ที่มา <http://www.sepo.go.th/content/3>

จากการวิเคราะห์อัตรากำลังจากการประเมินสภาพของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบายและทิศทางการบริหารในแต่ละปีงบประมาณ หน้าหลักของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ หน้าที่ของแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม โครงสร้างส่วนราชการ จำนวนอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรร เป็นผลให้ในแต่ละปีงบประมาณสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลัง ดังนี้ ข้าราชการจำนวน 172 ตำแหน่ง ลูกจ้างประจำจำนวน 1 ตำแหน่ง พนักงานราชการจำนวน 30 ตำแหน่ง และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 50 ตำแหน่ง ตั้งแต่ปี 2561 – 2564 โดยมีกรอบอัตรากำลังรวมทุกตำแหน่งทั้งสิ้น 253 ตำแหน่ง

รายการ	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
1. ข้าราชการ	172	172	172	172
2. ลูกจ้างประจำ	1	1	1	1
3. ลูกจ้างชั่วคราว	50	50	50	50
4. พนักงานราชการ	30	30	30	30
รวม	253	253	253	253

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบอัตรากำลังปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564

จากกรอบอัตรากำลังที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับการจัดสรรเป็นผลให้ในปี 2561 ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 มีข้าราชการผู้ครองตำแหน่งจำนวน 153 อัตรามีผู้ครองตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 38 อัตร ในตำแหน่งลูกจ้างประจำและพนักงานราชการ มีผู้ครองตำแหน่งเต็มกรอบอัตรากำลัง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561b) ในปี 2562 ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2562 พบว่ามีข้าราชการผู้ครองตำแหน่งเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 163 อัตร และมีผู้ครองตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 41 อัตร ทำให้ในปี 2562 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีผู้ครองตำแหน่งทั้งสิ้น 235 อัตร (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2562a) เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างชั่วคราวได้ตามแผนที่กำหนด ต่อมาในปี 2563 ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 พบว่าจำนวนคนครองในตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างชั่วคราวมีจำนวนลดลงเหลือจำนวน 158 อัตรและ 40 อัตรตามลำดับ เป็นผลให้ในปี 2563 มีผู้ครองตำแหน่งเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 229 อัตร ซึ่งจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่สามารถเปิดสอบข้าราชการได้ตามแผน ประกอบกับในปีเดียวกันมีข้าราชการขอโอน ย้าย ไปส่วนราชการอื่นเป็นผลให้มีผู้ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีจำนวนลดลง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563a) และในปี 2564 ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2564 พบว่า มีข้าราชการผู้ครองตำแหน่งจำนวน 153 อัตร พนักงานราชการจำนวน 29 อัตร ซึ่งลดลงจากปี 2563 จำนวน 5 อัตรและ 1 อัตรตามลำดับ แต่พบว่าลูกจ้างชั่วคราวมีคนครองตำแหน่งจำนวนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 42 อัตร เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นผลให้ ณ วันที่ 1 เมษายน 2564 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 225 ราย (นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ, 2564) โดยข้อมูลจำนวนผู้ครองตำแหน่งในแต่ละปีได้แบ่งตามประเภทไว้ ดังนี้

รายการ	2561		2562		2563		2564	
	กรอบ อัตรากำลัง	จำนวน คนครอง	กรอบ อัตรากำลัง	จำนวน คนครอง	กรอบ อัตรากำลัง	จำนวน คนครอง	กรอบ อัตรากำลัง	จำนวน คนครอง
1. ข้าราชการ	172	153	172	163	172	158	172	153
2. ลูกจ้างประจำ	1	1	1	1	1	1	1	1
3. ลูกจ้างชั่วคราว	50	38	50	41	50	40	50	42
4. พนักงานราชการ	30	30	30	30	30	30	30	29
รวม	253	222	253	235	253	229	253	225

ตารางที่ 2 ตารางข้อมูลจำนวนบุคลากร ณ สิ้นปีงบประมาณ

ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2564

ผลการศึกษาของผู้วิจัยสรุปได้ว่า กรอบอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2564 ได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลังเท่ากันในทุกปีงบประมาณ แต่เมื่อเกิดวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 พบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จำนวนคนครองตำแหน่งมีจำนวนลดลงในประเภทของข้าราชการ และลูกจ้างประจำ เป็นผลมาจากการขอโอนย้ายส่วนราชการของข้าราชการ และลูกจ้างประจำออกจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเพื่อเข้ารับการบรรจุเข้ารับราชการในส่วนราชการอื่น เนื่องจากมีการเรียกใช้บัญชีถึงลำดับที่ ลูกจ้างของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับการขึ้นบัญชีไว้ ต่อมา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 พบว่า จำนวนข้าราชการลดลงอย่างต่อเนื่อง เป็นผลมาจากข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการขอโอนย้ายส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง แต่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจยังไม่สามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการได้ตามแผนที่กำหนด และในประเภทของพนักงานราชการที่มีจำนวนคนครองตำแหน่งลดลงจำนวน 1 อัตรา เป็นผลมาจากการได้รับการเรียกบัญชีเพื่อให้เข้ารับราชการในส่วนราชการอื่น แต่ตำแหน่งประเภทลูกจ้างชั่วคราวมีจำนวนเพิ่มขึ้น 2 อัตรา เป็นผลมาจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกด้วยวิธีการอื่น ซึ่งจะระบุไว้ในส่วนถัดไป เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีจำนวนลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มขึ้น



## 4.2 วิธีดำเนินการในการบริหารทรัพยากรบุคคล

### 4.2.1. การสรรหาและคัดเลือก

#### 4.2.1.1 วิธีการสรรหาและคัดเลือก

จากการศึกษา พบว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 การสรรหาบุคคลภายนอกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ ได้ดำเนินการรับสมัครบุคลากรผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Internet) โดยผู้สมัครสามารถสมัครได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุดราชการ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561g) เช่นเดียวกับการรับสมัครนักเรียนทุนรัฐบาลประจำปี 2561 ที่เปิดให้บุคคลภายนอกสามารถสมัครได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Internet) เช่นกัน (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560) แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 พบว่าตำแหน่งพนักงานราชการ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561h) และลูกจ้างชั่วคราว (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2561f) ดำเนินการสรรหาบุคคลภายนอกผ่านการสมัครด้วยตนเอง ณ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยจะเปิดรับสมัครในวันและเวลาที่กำหนดตามประกาศรับสมัคร ผู้สมัครสามารถขอเอกสารการสมัคร และยื่นใบสมัครได้ในช่วงเวลา 08.30 – 12.00 น. และ 13.00 – 16.30 น.

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งแรก พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ไม่สามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกได้ แต่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีตำแหน่งข้าราชการว่างในสายสนับสนุน จึงได้ดำเนินการขอใช้บัญชีจากส่วนราชการต้นสังกัด โดยการค้นหาตำแหน่งที่ต้องการจากบัญชีที่ส่วนราชการต้นสังกัดประกาศไว้บนเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. แต่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่ได้รับการจัดสรร เนื่องจากส่วนราชการต้นสังกัดมีแผนการใช้บัญชีเพิ่มเติม และมีลำดับการขอใช้บัญชีจากส่วนราชการอื่นเป็นผลให้บัญชีไม่เพียงพอกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ต่อมาเมื่อประเทศไทยสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้เป็นผลสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้ดำเนินการประกาศรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2563 ผ่านระบบการรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563f) ข้าราชการในประเภทนักเรียนทุนรัฐบาล ประจำปี 2563 สำนักงาน ก.พ. เปิดรับสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตเช่นเดียวกับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ก.พ. Online, 2563) และในส่วนของลูกจ้างชั่วคราว ได้ดำเนินการเปิดรับสมัครบุคคลเพื่อเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2563 ผ่านการสมัครด้วยตนเอง (Walk-ins)

(สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563e) แต่บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในประเภทลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และจ้างเหมาบริการบุคคลเพื่อสนับสนุนงานด้านการจัดเตรียมเอกสารในการประชุม และการรับโทรศัพท์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการให้มีอาชีพ และรายได้ ในการดำรงชีพ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2562d) มีคนครองตำแหน่งครบตามจำนวนที่ได้รับการจัดสรร ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงไม่ได้ดำเนินการเปิดรับสมัครในทั้ง 3 ประเภทภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งแรก

เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งที่ 2 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ประกาศรายชื่อผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ ในตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2563 โดยกำหนดวัน เวลา และสถานที่สอบ ในวันอังคารที่ 29 ธันวาคม 2563 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ สำนักงานประมาณ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563g) แต่เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 ในพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร และอีกหลายพื้นที่ในประเทศไทย ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้ประกาศชะลอการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการในตำแหน่งดังกล่าวไว้ก่อน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563d) ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการสอบให้เป็นไปตามมาตรการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ต้องดำเนินการเว้นระยะห่างของผู้เข้าสอบให้เป็นไปตามระยะที่กำหนด และมาตรการต่าง ๆ เพื่อความปลอดภัยของผู้เข้าสอบ และด้วยข้อจำกัดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจด้านสถานที่ ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงต้องดำเนินการชะลอการสอบเพื่อบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการไว้ก่อน เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีแนวโน้มดีขึ้น จากจำนวนของผู้ติดเชื้อที่ลดจำนวนลง เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2564 ณ อาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME BANK) โดยดำเนินการภายใต้มาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กำหนดให้ผู้สมัครสอบต้องสวมหน้ากากอนามัยตลอดระยะเวลาการสอบแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564d) และได้ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2564 โดยจะดำเนินการสอบวัดความเหมาะสม

ในวันที่ 5 พฤษภาคม 2564 ณ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้เชิญผู้มีสิทธิเข้ารับการทดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ากลุ่มไลน์ เพื่อติดตามข่าวสารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ยังมีความไม่แน่นอน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564g) ต่อมาเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2564 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้มีประกาศ เลื่อนกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) ออกไปก่อน จนกว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คลี่คลายลง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564c) แต่ในช่วงเวลาการเลื่อนสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมฯ ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสำนักงานเลขานุการกรม ได้ดำเนินการหารือกับผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ในเรื่องของการสัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ ว่าสามารถดำเนินการจัดสอบได้หรือไม่ และมีมาตรการการดำเนินการเช่นไรในช่วงระยะเวลาการเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในส่วนของการรับสมัครข้าราชการประเภทนักเรียนทุนรัฐบาล ประจำปี 2564 สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการเปิดรับสมัครเมื่อวันที่ 4 – 28 ธันวาคม 2563 ผ่านทางอินเทอร์เน็ต (สำนักงาน ก.พ., 2563) ประเภทลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้เปิดรับสมัครแบบการสมัครด้วยตนเอง (Walk-ins) เมื่อวันที่ 17 – 23 มีนาคม 2564 (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564e) ซึ่งเป็นช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พบผู้ติดเชื้อลงจำนวนลง ในประเภทลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และจ้างเหมาบริการฯ ไม่ได้ดำเนินการเปิดรับสมัครสอบเนื่องจากมีจำนวนผู้ครองตำแหน่งเต็มจำนวน

“เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทั้ง 2 ครั้ง ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ สคร. ทำให้ต้องเลื่อนแผนการดำเนินการออกไป และไม่สามารถดำเนินการสอบได้ ส่งผลกระทบกับ สคร. ในด้านความล่าช้าที่จะได้บุคลากรมาช่วยปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง”  
(นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, 2564)

“มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมทั้งความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ สคร. ส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก”  
(นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการผู้ปฏิบัติงานด้านการสรรหา, 2564)

“การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้การสรรหาบุคลากรของ สคร. ดำเนินการได้อย่างล่าช้า แต่ทราบว่า ได้มีการดำเนินการรับสมัครผ่านระบบออนไลน์ และมีการดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านทางออนไลน์ แสดงให้เห็นถึงการปรับตัวของ สคร.”

(นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการ, 2564)

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในประเภทข้าราชการจากการเริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการสรรหามากขึ้นผ่านการรับสมัครทางระบบออนไลน์ที่สามารถรับสมัครได้ตลอด 24 ชั่วโมง แต่การรับสมัครพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างเหมาบริการฯ ได้ดำเนินการเปิดรับสมัครด้วยการให้ผู้สนใจเข้ามาสมัครด้วยตนเอง (Walk-ins) เมื่อเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนการสรรหา จึงได้ดำเนินการของใช้บัญชีข้าราชการจากส่วนราชการอื่น แต่ไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากบัญชีต้นสังกัดเหลือไม่เพียงพอที่จัดสรรให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สามารถควบคุมได้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจดำเนินการเปิดรับสมัครสอบในประเภทข้าราชการผ่านทางออนไลน์ และลูกจ้างชั่วคราวเปิดรับสมัครด้วยการให้ผู้มีคุณสมบัติเข้ามาสมัครได้ด้วยตนเอง ส่วนข้าราชการประเภทนักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการเปิดรับสมัครโดยรับสมัครผ่านทางออนไลน์เช่นเดียวกัน และเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการสอบแข่งขันเสร็จสิ้น ภายใต้มาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เมื่อมีการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการทดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงกำหนดให้ผู้มีสิทธิทุกรายเข้าร่วมไลน์กลุ่มเพื่อติดตามข่าวสารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ยังมีความไม่แน่นอน เป็นผลให้ต้องเลื่อนการสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งออกไป และดำเนินการหารือกับผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ในปรับวิธีการดำเนินการสอบเป็นการสอบผ่านทางระบบออนไลน์

#### 4.2.1.2 เครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก

จากการเก็บรวบรวมของผู้วิจัยพบว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ

ความถนัด สติปัญญา โดยพิจารณาจากผู้สมัครดำเนินการสมัครเรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนต่อมาผู้สมัครทุกท่านจะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก ประกอบด้วยเครื่องมือ ดังนี้

- ใบสมัคร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกรอกประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หากเป็นการสมัครผ่านระบบอินเทอร์เน็ตใบสมัครสามารถคัดกรองเฉพาะผู้มีวุฒิ การศึกษาที่ตรงกับตำแหน่งที่ใช้สมัครได้ แต่หากเป็นการสมัครด้วยตนเองนั้น เจ้าหน้าที่ผู้รับสมัครจะเป็นผู้คัดกรองวุฒิการศึกษาของผู้สมัครในการสมัครแต่ละครั้ง

- การทดสอบ (Testing) การวัดทักษะ ความรู้ ของผู้เข้าสอบ โดยส่วนใหญ่จะดำเนินการสอบข้อเขียนที่ใช้ทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง ยกเว้นแต่ตำแหน่งที่ต้องดำเนินการทดสอบการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานขับรถยนต์ เพื่อทดสอบทักษะ การตัดสินใจขณะขับรถ

- การสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Board interview) ผู้สมัครหนึ่งคนต่อผู้สัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยตัวแทนจากสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม เป็นคณะกรรมการมีจำนวนมากกว่าหนึ่งคน และมีรูปแบบการสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interviews) หรือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือในบางตำแหน่งมีรูปแบบการสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) และการสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน (Stress interviews) ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้สมัครและผู้สัมภาษณ์จะพบหน้ากันและสัมภาษณ์กันในห้องที่เตรียมไว้ที่มีเพียงคณะกรรมการและผู้สมัคร

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งแรก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการเปิดรับสมัครเมื่อสถานการณ์บรรเทาความรุนแรง โดยยังใช้เครื่องมือเช่นเดียวกับก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แต่การรับสมัครข้าราชการประเภทนักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการรับสมัคร และดำเนินการสอบข้อเขียนในวิชาภาษาอังกฤษ และวิชาความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการ หลังจากนั้นจึงประเมินความเหมาะสมของบุคคลเพื่อรับทุน และเมื่อประกาศรายชื่อผู้เข้าทุนแล้ว ผู้ที่ได้รับทุนรัฐบาลต้องเข้ารับการบรรจุเข้ารับราชการก่อนไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ โดยต้องผ่านการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการก่อนการเดินทางไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 12 – 18 เดือน เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น เป็นผลให้รัฐบาลได้ออกประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกท้องที่ทั่วราชอาณาจักร ประกาศ ณ วันที่ 25 มีนาคม 2563 (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2563a) โดยมีข้อกำหนดในการห้ามเข้าพื้นที่เสี่ยง การปิดสถานที่เสี่ยงต่อการติดต่อโรค การปิดช่องทางเข้ามาในราชอาณาจักร ทำให้นักเรียนทุนรัฐบาลไม่สามารถเดินทางไปเรียนต่อได้

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งที่ 2 พบว่า เป็นช่วงที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอยู่ระหว่างดำเนินการสรรหาและคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าต้องเลื่อนออกไปเนื่องจากเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ยังไม่แน่นอน ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ประกาศเลื่อนการสอบแข่งขันดังกล่าวออกไปก่อน โดยระหว่างนั้นจึงได้หารือกับผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ว่าจะดำเนินการสอบสัมภาษณ์ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Video Conference) ได้หรือไม่ เพื่อความรวดเร็วในการสรรหาบุคลากรตามที่ คณะรัฐมนตรีมีมติให้เร่งรัดการสรรหาข้าราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบอันเกิดจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และได้สนับสนุนการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการโดยวิธีอื่น (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2564) ด้านการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อการคัดเลือกนักเรียนทุนรัฐบาล โดยแบ่งประเภททุนออกได้เป็น 2 ประเภททุน ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2564b)

- ทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (ทุน UIS) เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการเปิดรับสมัครผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และดำเนินการสอบข้อเขียนเรียบร้อยแล้ว สำนักงาน ก.พ. ได้มีประกาศคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันและคัดเลือกบุคคลเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนรัฐบาลตามความต้องการของกระทรวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ เรื่อง รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมของบุคคล เพื่อรับทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ ประจำปี 2564 (สำนักงาน ก.พ., 2564d) และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประเมินความเหมาะสมของบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ ประจำปี 2564 กำหนดให้ผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมเข้าร่วม group line เพื่อติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการที่จะฝึกงาน โดยผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินฯ ต้องฝึกงานกับส่วนราชการเป็นระยะเวลา 6 สัปดาห์ ก่อนการเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ (สำนักงาน ก.พ., 2564c) โดยกระบวนการต่าง ๆ สำนักงาน ก.พ. มีการปรับให้เข้ากับสถานการณ์การของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และให้ส่วนราชการกำหนดหลักสูตรการฝึกงานให้เหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น สำนักงาน ก.พ. จะประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิรับทุนรัฐบาล

- ทูณบุคคลทั่วไป เมื่อผ่านกระบวนการรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต และการสอบข้อเขียนแล้ว สำนักงาน ก.พ. ได้มีประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมของบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาล ตามความต้องการของส่วนราชการ หรือหน่วยงานของรัฐ ประจำปี 2564 (ทูณบุคคลทั่วไประดับปริญญา : บรรจุก่อนไปศึกษา) กำหนดให้ผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมเข้าร่วม group line เพื่อติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการที่จะฝึกงานเช่นเดียวกับทัน UIS (สำนักงาน ก.พ., 2564e) และกำหนดให้ผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินฯ เข้าพบส่วนราชการเพื่อทำความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ และภารกิจของส่วนราชการเป็นระยะเวลา 1 - 2 วัน โดยส่วนราชการจัดทำหลักสูตร เพื่อให้ให้ผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินฯ ได้เกิดกระบวนการทำงานในตำแหน่งที่ได้เลือกสอบ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาผู้มีสิทธิได้ทุน และสำนักงาน ก.พ. จะประกาศ รายชื่อผู้มีสิทธิรับทุนบุคคลทั่วไป ต่อมาส่วนราชการดำเนินการบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล ประเภทบุคคลทั่วไปก่อนเดินทางไปศึกษาต่อ โดยนักเรียนทุนรัฐบาลจะปฏิบัติราชการในภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย เมื่อนักเรียนทุนรัฐบาลได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นระยะเวลาครบ 6 เดือน ส่วนราชการจะดำเนินการประเมินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หากนักเรียนทุนผ่านการประเมิน การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ส่วนราชการจะแจ้งผลการประเมินให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ และจะได้ดำเนินการให้นักเรียนทุนเข้ารับการตรวจสุขภาพ/จิตต่อไป หลังจากนั้น นักเรียนทุน รัฐบาลจะเข้าร่วมกิจกรรม Prep Camp และดำเนินการจัดทำรายละเอียดการศึกษาต่อของผู้รับทุน (สำนักงาน ก.พ., 2564a)

เครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก ประเภทลูกจ้างชั่วคราวภายใต้การแพรระบาด ของโรคโควิด-19 ในครั้งที่ 2 หลังจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการรับสมัคร เสร็จสิ้นแล้ว ได้มีประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการ สัมภาษณ์ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564f) ด้วยรูปแบบการสัมภาษณ์โดย คณะกรรมการ (Board interview) และดำเนินการสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interviews) ระหว่าง การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยเน้นการสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) เพื่อให้ผู้สมัครได้วิเคราะห์แก้ปัญหา จากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสรุปได้ว่า ก่อนการแพรระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีเครื่องในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการ พนักงาน ราชการ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานจ้างเหมาบริการฯ ประกอบด้วย ใบสมัคร การทดสอบ (ข้อเขียน และ ปฏิบัติ) และการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Board interview) โดยมีรูปแบบ

การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interviews) หรือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือในบางตำแหน่ง ใช้การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) และการสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน (Stress interviews) ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือก เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจยังใช้เครื่องมือเช่นเดียวกับก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แต่การสรรหาและคัดเลือกประเภทนักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับการดำเนินการในรูปแบบใหม่ จากปัญหาของนักเรียนทุนรัฐบาลที่ขอยุติทุนส่วนใหญ่ เกิดจากการเข้ากับวัฒนธรรมของส่วนราชการไม่ได้ ประกอบกับรัฐบาลได้ออกประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกท้องที่ทั่วราชอาณาจักร ทำให้นักเรียนทุนไม่สามารถเดินทางได้ ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงให้นักเรียนทุนได้รับการบรรจุก่อนไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร และเลือกสาขาวิชาที่ตอบโจทย์การทำงานในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุ ต่อมาเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 พบว่าสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งได้จึงได้เลื่อนการสอบออกไปในระหว่างการเลื่อนสอบออกไปนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้หารือกับผู้แทนสำนักงาน ก.พ. เรื่องการสอบสัมภาษณ์ผ่านทางออนไลน์ ระหว่างนั้นสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้เตรียมการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Board interview) ผ่านระบบออนไลน์ ตามมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ด้วยการเว้นระยะห่าง และในส่วนข้าราชการประเภทนักเรียนทุนรัฐบาลที่ประกอบด้วยทุนรัฐบาลเพื่อติงตูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (ทุน UIS) เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้ประกาศรายชื่อแล้วให้ผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเข้าไลน์กลุ่ม เพื่อสื่อสารกับสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้นักเรียนทุน UIS ได้ฝึกงานกับส่วนราชการเป็นเวลา 6 สัปดาห์ก่อนเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ การเข้ารับการฝึกงานก่อนการเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ส่วนราชการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง ผู้ที่ตอบโจทย์ขององค์กร นอกจากนี้ ข้าราชการประเภทนักเรียนทุนรัฐบาล ทุนบุคคลทั่วไป สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางในการคัดเลือก โดยให้ส่วนราชการและผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมได้เข้าพบส่วนราชการเป็นระยะเวลา 2 วัน เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องของภารกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ หลักจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมต่อไป แต่หลังจากกระบวนการสัมภาษณ์นั้น สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล ประเภททุนบุคคลทั่วไปก่อนไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ โดยต้องผ่านการประเมิน



การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการเตรียมตัวไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ และเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราวภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 ได้เลือกเครื่องมือการสัมภาษณ์ด้วยรูปแบบการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Board interview) โดยเน้นการสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) เพื่อให้ผู้สมัครได้วิเคราะห์ แก้ปัญหา จากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน

#### 4.2.2. การพัฒนาและฝึกอบรม

##### 4.2.2.1 วิธีการในการพัฒนาและฝึกอบรม

จากการศึกษา พบว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีวิธีการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนา และการฝึกอบรมทั้งภายในที่องค์กรจัดขึ้น (In-House Training) และการฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public Training/Off-House Training) ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับบุคลากร

- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการหมุนเวียนงานภายในองค์กร ทั้งการหมุนเวียนงานภายในสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม และการหมุนเวียนงานระหว่างสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม

- การทำกิจกรรม (Activity) มีการจัดให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญ และการจัดกิจกรรมภายใต้คณะทำงานองค์กรคุณธรรมที่เป็นกิจกรรมภายในองค์กร และได้เข้าร่วมกิจกรรมภายนอกหน่วยงาน เช่น เครือข่ายพัสดุกรงการคลัง และเครือข่ายนักทรัพยากรบุคคล กระทรวงการคลัง เป็นต้น

- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) มีการฝึกอบรมให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองได้ เป็นวิทยากร และได้ให้ความรู้กับบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ทำให้เกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ และเป็นการพัฒนาทักษะในการนำเสนอ การจัดการความรู้ให้กับผู้เชี่ยวชาญ

- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) ในสถานที่ที่มีวิธีการทำงานเป็นเลิศ (Best Practice) สถานที่ของรัฐบาลวิสาหกิจในกำกับดูแล เพื่อเข้าถึงปัญหา เปิดประสบการณ์ที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่จะเป็นการดูงานภายนอกองค์กร ทั้งหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ที่ประสบความสำเร็จ

- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) สนับสนุนให้บุคลากรดำเนินการจัดประชุม/สัมมนาภายในองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนาภายนอก เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการประชุมสัมมนาภายนอกขององค์กรมาใช้พัฒนาองค์กร

- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) โดยแบ่งเป็น 2 ประเภททุน คือ 1) ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ทุนที่ดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็นประเภททุนฝึกอบรม และทุนศึกษาต่อระดับปริญญา 2) ทุนพัฒนาบุคลากรกระทรวงการคลัง ส่งเสริมให้บุคลากรกระทรวงการคลังได้รับการพัฒนา ส่งเสริมให้ศึกษาต่อระดับปริญญา เพื่อนำความรู้ที่ได้กลับมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยสนับสนุนการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งที่ 1 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้มีวิธีการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) ผ่านช่องทางออนไลน์ (Video Conference)

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) แบบเว้นระยะห่าง และจำกัดคนเข้าร่วมภายในห้อง แต่สามารถเข้ารับการอบรมผ่าน Facebook live ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกลุ่มปิดที่ให้บริการเฉพาะบุคลากรภายในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเท่านั้น

- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชากร เป็นผลให้กรมจัดเก็บได้แก่ กรมสรรพากร กรมสรรพสามิต และกรมศุลกากร ไม่สามารถจัดเก็บรายได้เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ ประกอบกับมาตรการปิดประเทศเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้นักเรียนทุนไม่สามารถเดินทางไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศได้ เป็นผลให้คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการคลัง มีมติให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับการจัดสรรทุนระดับปริญญาโท และปริญญาเอกในประเทศ ภายใต้เงินกองทุนพัฒนากระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการคลัง, 2563)

แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งที่ 2 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการพัฒนาและฝึกอบรม โดยให้มีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผ่านการให้ข้าราชการทุกคนได้จัดแผนพัฒนารายบุคคล และสนับสนุนให้บุคลากร

พัฒนาและฝึกอบรมผ่านช่องทางออนไลน์ จากการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ในแบบ การฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ได้ดำเนินการผ่าน Facebook Live เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าร่วม รับฟังและสอบถามได้หากเกิดข้อสงสัย นอกจากนี้ การอบรมผ่าน Facebook Live จะนำไปเก็บ รวบรวมไว้ใน Inside Out ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมคลังความรู้ ข่าวสาร อิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

“เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สคร. การเตรียมแผนการฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการจัดอบรมผ่านออนไลน์”

(นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, 2564)

“การอบรมในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่วนใหญ่จะอบรมผ่านทางออนไลน์ หรือ facebook live ของ สคร. แต่วิดีโอที่รวบรวมไว้ใน Inside Out มีอยู่จำนวนจำกัด”

(นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการ, 2564)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ มีวิธีการดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมอย่างจำกัด ดังนี้ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การทำกิจกรรม (Activity) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ปรับวิธีการพัฒนาและฝึกอบรม ด้วยการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น ด้วยการประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) ผ่านช่องทางออนไลน์ (Video Conference) และการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ผ่าน Facebook live ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกลุ่มปิดเฉพาะบุคลากรภายในเท่านั้น นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับการจัดสรรทุนระดับปริญญาโท และปริญญาเอกในประเทศ ภายใต้เงินกองทุนพัฒนากระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยวิธีที่หลากหลายผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และสนับสนุนให้ บุคลากรพัฒนาและฝึกอบรมผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น เมื่อมีการจัดฝึกอบรมด้วยหลักสูตรต่าง ๆ จะดำเนินการให้ทุกคนได้เข้าร่วมการอบรมผ่าน Facebook live และจะนำไปเก็บรวบรวมไว้ใน Inside Out ซึ่งเป็นคลังความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ แต่สังเกตได้ว่า

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทั้ง 2 ครั้ง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมด้วยวิธีการสนับสนุนในบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) ในสถานที่ที่มีวิธีการทำงานเป็นเลิศ (Best Practice) ได้ และไม่สามารถดำเนินการจัดให้มีการสัมมนา ฝึกอบรม หรือประชุมนอกสถานที่ได้ เนื่องจากการปฏิบัติตามมาตรการของทางภาครัฐจากการจำกัดการเดินทางออกนอกพื้นที่ การสนับสนุนให้ส่วนราชการจัดการประชุมผ่านทางออนไลน์ และขอความร่วมมือส่วนราชการให้ปฏิบัติงานภายในที่พัก (Work From Home)

#### 4.2.2.2 เครื่องมือในการพัฒนาและฝึกอบรม

จากการศึกษาเครื่องมือในการพัฒนาแลฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พบว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้ยึดหลักการตามแนวทาง SMART ซึ่งเป็นการนำหลักการ SMART มาใช้ในการตั้งเป้าหมายขององค์กร โดยปรับให้เข้ากับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจด้วยแนวทาง “SMART” ซึ่งประกอบด้วย S-Skill M-Morality A-Appearance R-Reliability T-Teamwork เป็น “SMART” ซึ่งประกอบด้วย S-Skill A-Attitude M-Morality A-Appearance R-Reliability T-Teamwork (สุนิดา สุตสันทัต, 2562) เป็นการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้วยการมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (Skill) สนับสนุนให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีมุมมอง ความเข้าใจ และความคิดเห็นที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ (Attitude) ทุกคนในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งกายและใจ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติอย่างรับผิดชอบต่อหน้าที่ ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผนด้วยการทำอย่างมีคุณธรรม (Morality) บุคลากรมีบุคลิกภาพอันเป็นที่น่าประทับใจต่อผู้ที่พบเห็น มีความเป็นมิตร และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Appearance) สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา (Reliability) บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมงาน และองค์กร (Teamwork) (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ)

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปีแรก (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2561) เรื่องที่ 4 การพัฒนาศักยภาพ โดยจัดให้มีการทำแบบประเมินบุคลากรตามแนวทาง SMART และได้ดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาผู้ที่มีศักยภาพใหม่มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้งเป็นกรอบแนวทาง หลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งงานหลักขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563b)

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการด้วยเครื่องมือนโยบายบุคคลที่เรียกว่า แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) โดยจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีกรอบแนวทางในการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสมรรถนะในตำแหน่งและสอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาได้อย่างตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล และการพัฒนาจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ บุคลากรสามารถเลือกวิธีการพัฒนาได้ด้วยตนเองที่สอดคล้องความต้องการภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564h)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรตามแนวทางที่เรียกว่า “SAMART” ซึ่งประกอบด้วย S-Skill A-Attitude M-Morality A-Appearance R-Reliability T-Teamwork เพื่อให้มีความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาให้บุคลากร สคร. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีในการทำงานและทัศนคติที่ดีกับองค์กร ต่อมาเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 1 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจดำเนินการประเมินบุคลากรตามแนวทาง SAMART และได้ดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาผู้ที่มีศักยภาพใหม่มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง และเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้นำเครื่องมือที่เรียกว่า แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและสามารถเลือกวิธีการพัฒนาได้ด้วยตนเอง

#### 4.2.3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจได้กำหนดตัวชี้วัดร่วม เพื่อประเมินความสำเร็จของงานระดับสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม โดยมีแนวทางการประเมินที่เรียกว่า สคร. ความหมายคือ

- ส.สามัคคี หมายถึง ความพร้อมเพรียง ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

- ความรับผิดชอบ หมายถึง หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และช่วยให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปด้วยความราบรื่น จนทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

- ระเบียบวินัย หมายถึง แบบแผน กฎเกณฑ์ ที่กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติที่บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติตามแบบแผนกฎเกณฑ์ และข้อบังคับทางสังคม ตระหนักถึงความถูกต้องเหมาะสมด้วยความมีวินัยในตนเอง

โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนตัวชี้วัดร่วม ดังนี้

- ส. คือ เข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน
- ค. คือ งานเสร็จตามกำหนดและมีคุณภาพ
- ร. คือ ตรงต่อเวลา

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทุกคนร่วมมือกัน เพื่อให้ได้รับคะแนนการประเมินไปตามค่าเป้าหมายหรือเกินค่าเป้าหมายของแต่ละปีที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนดตัวชี้วัดร่วมในเรื่องการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) และตัวชี้วัด Bottom-Up มีการกำหนดเรื่องการพัฒนาตนเองตามแนวทาง SMART จากผลการประเมิน พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนด เป็นผลให้การบริหารผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับดีเด่น ด้วยวิธีการประเมินที่หลากหลาย ดังนี้

- การประเมินผลการปฏิบัติงานยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยประเมินจากการปฏิบัติงานจากเหตุการณ์ที่สำคัญ (critical-incidents) การประเมินร่วมกัน (mutual rating) การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (peer rating) การประเมินด้วยตนเอง (self – appraisal/self rating)

- การประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ผ่านการประเมินผลตามผลงาน (appraisal by result) การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) การประเมินโดยเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (production record) การบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (periodic test) การทดสอบผลงาน (performance test) และการวิเคราะห์หน้าที่และ

ความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (analysis of position functions and responsibilities) ขึ้นอยู่กับงานในแต่ละหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบ

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนด ตัวชี้วัดตามภารกิจของส่วนราชการในแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ได้กำหนดตัวชี้วัดตามภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2563a)

ตัวชี้วัดที่ 1 รายได้ที่จัดเก็บจากรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐเป็นไปตามเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นจำนวน 137,000 ล้านบาท ผลลัพธ์ที่ได้เป็นจำนวน 157,041 ล้านบาท และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 พบว่า ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นจำนวน 168,000 ล้านบาท ผลลัพธ์ที่ได้เป็นจำนวน 168,907 ล้านบาท

ตัวชี้วัดที่ 2 การจำหน่ายหลักทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องถือครอง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จำหน่ายหลักทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องถือครองจำนวน 1 หลักทรัพย์ และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ผลปรากฏว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการจำหน่ายหลักทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องถือครองจำนวน 1 หลักทรัพย์เป็นผลสำเร็จ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 กำหนดให้จำหน่ายหลักทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องถือครองจำนวน 2 หลักทรัพย์ ผลปรากฏว่าสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการจำหน่ายหลักทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องถือครองได้สำเร็จจำนวน 2 หลักทรัพย์

ตัวชี้วัดที่ 3 ความสำเร็จของการลงทุนจากความร่วมมือภาครัฐละเอกชน (PPP) ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (เป็นไปตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้ตั้งค่าเป้าหมายเป็นจำนวน 47,000 ล้านบาท สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการด้านการการลงทุนจากความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นจำนวน 103,098 ล้านบาท และ 242,419 ล้านบาทตามลำดับ

เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นไปตามกำหนด ได้ใช้เครื่องมือในการวัดการประเมินผ่านการประเมินตามค่าคะแนน (point rating) และการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) กำหนดค่าตัวเลขกลุ่มตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงาน เพื่อใช้พิจารณาลักษณะงานในแต่ละงาน

จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งที่ 1 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดไว้ ดังนี้ ตัวชี้วัดร่วมตามแนวทาง สคร. ในรอบครึ่งปีแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่า บางโครงการภายใต้การดำเนินการตามแนวทาง สคร. ไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากได้รับผลกระทบ อันเกิดจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทำให้ทุกคนต้องเว้นระยะห่าง เป็นผลให้การดำเนินการ บางโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ต้องดำเนินการปรับตัวชี้วัดร่วมในรอบครึ่งปีหลังปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ด้วยการให้แต่ละสำนัก/ กอง/ ศูนย์/ กลุ่ม ทบทวนกรอบตัวชี้วัดร่วม เป็นผลให้ในรอบครึ่งปีหลังปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนดตัวชี้วัดร่วมตามแนวทาง สคร. เช่นเดิม แต่ปรับค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ในส่วนของการประเมินตัวชี้วัด Bottom-Up มีการกำหนดเรื่องการพัฒนาตนเองตามแนวทาง SMART ในรอบการประเมินครึ่งปีแรก แต่รอบการประเมินครึ่งปีหลังได้ปรับตัวชี้วัด โดยมีการเพิ่มตัวชี้วัด ในส่วนของการจัดการงานภายใต้สถานการณ์ COVID ๑๙ ร่วมกัน : Work From Home เป็นผลให้ ผลการบริหารผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีผลการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น เนื่องจากการจัดการงานภายใต้สถานการณ์ COVID ๑๙ ร่วมกัน : Work From Home ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สามารถปฏิบัติงานนอกสำนักงานได้ เนื่องจากมีระบบการทำงานผ่านระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์ (Cloud Computing) ประกอบกับการนำระบบคอมพิวเตอร์เครื่องลูกข่ายเสมือน (Virtual Desktop Infrastructure : VDI) มาใช้ในการทำงาน และระบบสารสนเทศขององค์กรให้รองรับและเชื่อมโยง ระหว่างระบบต่าง ๆ เช่น ระบบสารบัญัติอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการจัดการองค์ความรู้ (KM) ระบบ G-Chat ระบบ E-Mail ระบบห้องประชุม ระบบจองยานพาหนะ ระบบพัสดุ ระบบฐานข้อมูลบุคลากร ระบบลาราชการ ระบบสลิปเงินเดือน ระบบแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (E-Form) ระบบ Fax Server ระบบจัดเก็บเอกสาร E-Filling ระบบการติดตามการดำเนินการของโครงการ (Tracking System) เป็นต้น โดยใช้เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) แต่ผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พบว่า

ตัวชี้วัดที่ 1 รายได้ที่จัดเก็บจากรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐเป็นไปตามเป้าหมาย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่า ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นจำนวน 188,800 ล้านบาท สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่จำนวน 188,861 ล้านบาท



ตัวชี้วัดที่ 2 การจำหน่ายหลักทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องถือครอง ค่าเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 คือ การจำหน่ายหลักทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องถือครองจำนวน 4 หลักทรัพย์ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถทำเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ตัวชี้วัดที่ 3 ความสำเร็จของการลงทุนจากความร่วมมือภาครัฐละเอกชน (PPP) ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (เป็นไปตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ได้กำหนดค่าเป้าหมายที่จำนวน 18,000 ล้านบาท แต่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการได้ตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นผลมาจากพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน ได้มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2562 (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2562e) ทำให้การดำเนินต่าง ๆ การต้องมีการทบทวนในเรื่องที่เกี่ยวข้องในแต่ละมาตรา ประกอบกับต้องดำเนินการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว กับหน่วยงานเจ้าของโครงการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาและความสำเร็จในการเสนอโครงการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงดำเนินการขอปรับตัวชี้วัดไปที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดที่ 4 ความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาตามแผนฟื้นฟูรัฐวิสาหกิจ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่า ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นจำนวน 5 แห่ง แต่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาตามแผนฟื้นฟูรัฐวิสาหกิจได้เพียงจำนวน 2 แห่ง เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจดำเนินการขอปรับตัวชี้วัด

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ปรับตัวชี้วัดร่วมตามแนว สคร. ภายใต้การใช้ระบบ Tracking System และปรับค่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ที่ 80 : 20 จากเดิมที่ตั้งค่าการประเมินไว้ที่ 70 : 30 : 10 และการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พบว่ามีการปรับปรุงค่าเป้าหมายดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564b)

ตัวชี้วัดที่ 1 รายได้ที่จัดเก็บจากรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐเป็นไปตามเป้าหมาย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กำหนดค่าเป้าหมายไว้ที่จำนวน 115,563 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ตัวชี้วัดที่ 2 ความสำเร็จของการลงทุนจากความร่วมมือภาครัฐละเอกชน (PPP) ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (เป็นไปตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12) กำหนดค่าเป้าหมายไว้ที่จำนวน 47,609 ล้านบาท

ตัวชี้วัดที่ 3 ความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาตามแผนฟื้นฟูรัฐวิสาหกิจ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กำหนดค่าเป้าหมายเป็นจำนวน 4 แห่ง

เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการเป็นไปตามกำหนด ได้ใช้เครื่องมือในการวัดการประเมินผ่านการประเมินตามค่าคะแนน (point rating) และการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) กำหนดค่าตัวเลขกลุ่ม ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงาน เพื่อใช้พิจารณาลักษณะงานในแต่ละงานเหมือนกับปีงบประมาณที่ผ่านมา

“ในการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้วิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 ต้องวางแผนเรื่องระยะเวลาให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป”  
(นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, 2564)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสรุปได้ว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการประเมินตัวชี้วัดร่วมผ่านตัวชี้วัดที่เรียกว่า สคร. และการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ในส่วนของตัวชี้วัด Bottom-Up มีการกำหนดเรื่องการพัฒนาตนเองตามแนวทาง SAMART จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับดีเด่น โดยจะมีวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่หลากหลาย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานยึดพฤติกรรมผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยประเมินจากการปฏิบัติงานจากเหตุการณ์ที่สำคัญ (critical-incidents) การประเมินร่วมกัน (mutual rating) การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (peer rating) การประเมินด้วยตนเอง (self – appraisal/self rating) และการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ผ่านการประเมินผลตามผลงาน (appraisal by result) การประเมิน โดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) การประเมินโดยเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (production record) การบันทึกผลการ ปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (periodic test) การทดสอบผลงาน (performance test) และการวิเคราะห์ หน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (analysis of position functions and responsibilities) ขึ้นอยู่กับงานในแต่ละหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากใช้เครื่องมือในการวัดผ่านการประเมินตามค่าคะแนน (point rating) เป็นหลัก แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ครั้งที่ 1 พบว่า บางโครงการภายใต้ตัวชี้วัด ร่วมไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นผลให้ต้องดำเนินการปรับตัวชี้วัดร่วมในรอบครึ่งปีหลังปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในส่วนของการประเมิน

ตัวชี้วัด Bottom-Up ได้ปรับตัวชี้วัด โดยมีการเพิ่มตัวชี้วัดในส่วนของจัดการงานภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ร่วมกัน : Work From Home เป็นผลให้มีผลการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น ประกอบกับการใช้วิธีการประเมินด้วยการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) แต่ผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกลับไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในตัวชี้วัดที่ 3 และตัวชี้วัดที่ 4 และเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ปรับค่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ที่ 80 : 20 จากเดิมที่ตั้งค่าการประเมินไว้ที่ 70 : 30 : 10 แต่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงยึดวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และในส่วนของปรับปรุงค่าเป้าหมายของการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตัวชี้วัดที่ 1 รายได้ที่จัดเก็บจากรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐเป็นไปตามเป้าหมาย ลดลงเหลือจำนวน 115,563 ล้านบาท นอกจากนี้ ตัวชี้วัดที่วัดการจำหน่ายหลักทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องถือครองไม่ได้ นำมาตั้งค่าตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 แต่ขยับตัวชี้วัดในเรื่องของความสำเร็จของการลงทุนจากความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) กำหนดค่าเป้าหมายไว้ที่จำนวน 47,609 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายในปีที่ผ่านมา และในตัวชี้วัดความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาตามแผนฟื้นฟูรัฐวิสาหกิจ กำหนดเป้าหมายไว้เพียง 4 แห่ง ซึ่งลดลงจากเดิม 1 แห่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติราชการดำเนินการประเมินโดยใช้วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) โดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) และประเมินผลตามผลงาน (appraisal by result) เป็นหลัก ทำให้ตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติราชการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ตัวชี้วัดรายบุคคลอยู่ในระดับดีเด่นเนื่องจากประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีประเมินผลตามผลงาน (appraisal by result) จึงเป็นเหตุให้ผลการปฏิบัติกรรายบุคคลกับผลการปฏิบัติราชการมีผลไม่สอดคล้องกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และเพื่อศึกษาวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในการศึกษาครั้งนี้อาศัยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการศึกษา ค้นคว้า จากเอกสารที่ตีพิมพ์ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจากการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

จากการศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พบว่า

- นโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพิ่มมากขึ้น แต่มีข้อจำกัดเรื่องความพร้อมด้านเทคโนโลยี เนื่องจากก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้เริ่มนำระบบรับสมัครออนไลน์ใช้รับสมัครข้าราชการทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถรับสมัครได้ตลอด 24 ชั่วโมง เป็นการประหยัดเวลาในการทำงาน นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้มีผู้สนใจเข้ามาสมัครเพิ่มมากขึ้น ต่อมาเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้ดำเนินการรับสมัครข้าราชการผ่านทางออนไลน์เต็มรูปแบบ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภายในภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จึงมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาผ่านระบบออนไลน์เพิ่มขึ้น ภายใต้โรงเรียน สคร. ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาบุคลากรภายใน และโครงการภายนอกส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับการพัฒนาตรงตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงได้ดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อกรอบแนวทาง

ในการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ไปตามสมรรถนะในตำแหน่ง และตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล แต่ด้วยข้อจำกัดของความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงทำให้การดำเนินการด้านการสรรหาและคัดเลือกเกิดความล่าช้าในการดำเนินการ และจำนวนอุปกรณมีจำนวนจำกัด ดังนั้น การอบรมผ่านช่องทางออนไลน์ส่วนใหญ่ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดำเนินการเน้นการฝึกอบรมบุคลากรส่วนใหญ่สามารถเข้ารับการอบรมได้ ผ่านช่องทาง Facebook Live นอกจากนี้สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ด้วยการเข้ารับการอบรมผ่านการฝึกอบรมออนไลน์ในหลักสูตรที่ตนสนใจ เพื่อนำมาความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงาน โดยใช้อุปกรณ์ส่วนตัวของตนเอง เป็นผลให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและฝ่ายพัสดุเร่งดำเนินการจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้งานภายใต้งบประมาณที่จำกัด

- งบประมาณด้านฝึกอบรมปรับลดลง จากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รัฐบาลให้ส่วนราชการโอนเงินงบประมาณไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของวงเงินคงเหลือที่ไม่มีข้อผูกพัน ประเภทค่าใช้จ่ายในการสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อนำไปดำเนินการด้านการเยียวยาช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบ และแก้ไขปัญหาอันเกิดจากวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564 คณะรัฐมนตรีให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทบทวนวงเงินงบประมาณลงร้อยละ 25 ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นงบประมาณด้านค่าใช้จ่ายในการสัมมนา การฝึกอบรม ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับงบประมาณด้านการสัมมนา การฝึกอบรม ลดลงตามลำดับ เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องหาแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากรภายใต้งบประมาณที่จำกัด

- ไม่สามารถดำเนินการสรรหาอัตรากำลังได้ตามแผนที่กำหนด เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถติดต่อจากคนสู่คนได้ และยังไม่มียาต้านไวรัสดังกล่าว ประกอบกับการแพร่ระบาดทวีความรุนแรงในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ทำให้แผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรต้องเลื่อนจากกำหนดการเดิม สาเหตุหลักจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นกรมขนาดเล็ก สถานที่ทำงานไม่รองรับบุคลากรผู้เข้าสอบเป็นจำนวนมากภายใต้มาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม แต่เมื่อวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งที่ 1 ประเทศไทยสามารถควบคุมได้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงเร่งดำเนินการสรรหาและคัดเลือก แต่ดำเนินการบรรจุได้เพียง

ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถดำเนินการบรรจุข้าราชการได้ เนื่องจากมีผู้สมัครเป็นจำนวนมาก จึงดำเนินการสอบข้อเขียนเพียงขั้นตอนเดียวเท่านั้น เนื่องจากเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องเลื่อนการสอบวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งออกไป (สอบสัมภาษณ์) แต่ได้ดำเนินการให้ผู้สมัครที่ผ่านการสอบข้อเขียนเข้าไลน์กลุ่ม ซึ่งคาดว่าจะสามารถบรรจุข้าราชการได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากการที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการสรรหาคัดเลือกได้ตามแผนนั้น เป็นผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ต้องแบกรับภาระงานที่หนักขึ้น ดังนั้น ภายใต้อิทธิพลของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงได้ดำเนินการจัดสรรอัตราที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม

- แผนการพัฒนาและฝึกอบรมของบุคลากรหยุดชะงัก เนื่องจากก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เน้นการพัฒนาในรูปแบบของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) โดยการฝึกอบรมทั้งภายในที่องค์การจัดขึ้น (In-House Training) และการฝึกอบรมภายนอกองค์การ (Public Training/Off-House Training) มีการทำกิจกรรม (Activity) ร่วมกันภายใน และดำเนินการประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 กิจกรรมการต่าง ๆ ที่ต้องรวมตัวกันต้องหยุดชะงักลง ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการจัดฝึกอบรมในห้องเรียนได้ ลดการให้มีกิจกรรมร่วมกัน โดยเฉพาะเป็นกิจกรรมประเภทต้องมีความใกล้ชิด หรือต้องสัมผัสร่างกาย และดำเนินการประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) ผ่านช่องทางออนไลน์ ทำให้การฝึกอบรมไม่เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้วางแผนไว้

- ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากวิธีการประเมินตัวชี้วัดเป็นการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ดังนั้นสรุปได้ว่า วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทั้ง 2 ครั้ง ส่งผลต่อนโยบายการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และการแพร่ระบาดดังกล่าว ยังส่งผลต่อทุกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มจากไม่สามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ตามแผนที่กำหนด การพัฒนาและฝึกอบรมหยุดชะงัก อันเป็นผลมาจากการลดลงของงบประมาณด้านฝึกอบรม ประกอบกับไม่สามารถ

ดำเนินการจัดฝึกอบรมได้ตามแผนที่ตั้งไว้ และเมื่อการดำเนินการด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับผลกระทบ ส่งผลต่อตัวชี้วัดในส่วนของผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

### 5.1.2 วิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

จากการศึกษาวิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พบว่า

#### 5.1.2.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก

- ประเภทข้าราชการ จากเดิมที่เปิดรับสมัครด้วยการให้ผู้ที่สนใจเข้ามากรอกใบสมัครด้วยตนเองที่สำนักงาน แต่เมื่อมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจดำเนินการรับสมัครผ่านระบบออนไลน์แบบเต็มรูปแบบ เนื่องจากมีผู้สนใจเป็นจำนวนมาก ประกอบกับการประชาสัมพันธ์องค์การผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ แต่ภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการเปิดสอบได้ จึงได้ดำเนินการขอใช้บัญชีการส่วนราชการอื่น ด้วยตำแหน่งงานในสายสนับสนุน แต่บัญชีไม่เพียงพอต่อการจัดสรร เนื่องจากส่วนราชการเจ้าของบัญชีมีแผนจะเรียกบรรจุข้าราชการเพิ่มเติม ประกอบกับมีลำดับการขอใช้บัญชีจากส่วนราชการอื่น ซึ่งทำให้ผู้ที่ได้รับการขึ้นบัญชีไม่เพียงพอกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น เมื่อสามารถดำเนินการสอบได้จนประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งฯ แต่ไม่สามารถดำเนินการสอบได้เนื่องจากเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งที่ 2 เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องเลื่อนการสอบออกไป และช่วงเวลาเดียวกันทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการหารือกับผู้แทนสำนักงาน ก.พ. เพื่อดำเนินการจัดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งฯ ผ่านช่องทางออนไลน์ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการสร้างกลุ่มไลน์สำหรับผู้มีสิทธิเข้าสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งฯ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการสื่อสารภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

- ประเภทข้าราชการที่เป็นนักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการรับสมัครผ่านช่องทางออนไลน์ และได้ดำเนินการสอบข้อเขียน เมื่อสำนักงาน ก.พ. ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมของบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาลในแต่ละประเภทเรียบร้อยแล้ว ผู้มีสิทธิทุกคนต้องเข้าร่วมกลุ่มไลน์ เพื่อสื่อสารกับผู้ประสานงานของสำนักงาน ก.พ. และผู้ประสานงาน

ของส่วนราชการที่ได้เลือกสอบทุนนั้น แต่ภายใต้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมฯ ของประเภททุน UIS ทุกคนจะต้องเข้าฝึกงานกับส่วนราชการเป็นระยะเวลา 6 สัปดาห์ ก่อนเข้ารับการสัมภาษณ์ แต่สำหรับประเภททุนบุคคลทั่วไปจะเข้าพบส่วนราชการเป็นระยะเวลา 2 วัน เพื่อเรียนรู้ภารกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และภารกิจหน้าที่ในตำแหน่งที่เลือกก่อนเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ และเมื่อได้ดำเนินการสัมภาษณ์จนประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว นักเรียนทุนรัฐบาลประเภท UIS จะกลับไปศึกษาต่อจนจบปริญญาตรี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะเข้ารับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งที่สอบได้ โดยนักเรียนทุน UIS ต้องผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นระยะเวลา 12 -18 เดือนก่อนเดินทางไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ แต่นักเรียนทุนประเภททุนบุคคลทั่วไป ต้องบรรจุเข้ารับราชการก่อนการเดินทางไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ โดยต้องผ่านการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ราชการก่อนการเดินทางไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ

- ประเภทลูกจ้างชั่วคราวจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทั้ง 2 ครั้ง ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสูญเสียอัตรากำลังประเภทลูกจ้างชั่วคราวเป็นจำนวนมาก เนื่องจากลูกจ้างของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ที่ไปสอบตำแหน่งข้าราชการในส่วนราชการอื่น จะได้รับการขึ้นบัญชีไว้ ดังนั้น เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ส่วนราชการส่วนใหญ่ไม่สามารถเปิดสอบได้ จึงดำเนินการเรียกผู้ที่ได้รับการขึ้นบัญชีเข้ารับการบรรจุเข้ารับราชการ เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงต้องริบดำเนินการเปิดรับสมัครเพื่อทดแทนอัตรากว้าง โดยดำเนินการรับสมัครผ่านการสมัครด้วยตนเองที่สำนักงาน และดำเนินการสอบสัมภาษณ์ โดยไม่ได้ดำเนินการจัดสอบข้อเขียนเหมือนก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีจำนวนลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มขึ้น

#### 5.1.2.2 การพัฒนาและฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในแนวทาง SMART ต่อมาเมื่อเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้บางโครงการไม่สามารถดำเนินการจัดฝึกอบรมได้ ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้ตรงตามสมรรถนะประจำสายงาน และเติบโตเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในสายงาน จึงได้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อกรอบแนวทางพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาได้ตรงตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้นำ



แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมจุดเด่น และพัฒนาจุดด้อยควบคู่กันไป แต่ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ยังมีการแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้ให้บุคลากรพัฒนาและฝึกอบรมผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการอบรมภายในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จะดำเนินการผ่าน Facebook Live กลุ่มปี ดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และนำความรู้ที่ได้บันทึกไฟล์ VDO แล้วนำไปเก็บไว้ใน Inside Out เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถค้นหาความรู้ได้ตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมผ่านทางออนไลน์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สามารถเข้ารับการอบรมเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ของตนเอง และนำความรู้ที่ได้มาประกอบใช้ในการปฏิบัติงาน

#### 5.1.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากวิธีการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) โดยการประเมินผลตามผลงาน (appraisal by result) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เป็นผลให้ผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอยู่ในระดับดีเด่น แต่ผลการปฏิบัติราชการกลับเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม เป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจดำเนินการปรับตัวชี้วัดลง เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้การนำส่งรายได้รัฐวิสาหกิจต้องลดลงจากประมาณการเดิมที่เคยตั้งไว้ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องเร่งฟื้นฟูรัฐวิสาหกิจบางส่วนที่อยู่ในกระบวนการฟื้นฟู ประกอบกับการได้รับผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นี้ ด้วย และในส่วนของความร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของความเป็นหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน โดยกำหนดกลไกการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจนั้น มีผลให้วิธีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการภายใต้มาตรการป้องกันเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการเพิ่มมากขึ้น แต่การใช้เทคโนโลยีในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในที่พัก (Work From Home) ส่งผลให้ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ขององค์การลดลง การทำงานในรูปแบบทีม หรือการทำงานในรูปแบบโครงการต่าง ๆ ต้องดำเนินการ ภายใต้อำนาจบังคับของการลดจำนวนผู้เข้าสถานที่ทำงาน การเว้นระยะห่าง รวมถึงทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการใช้เทคโนโลยี การเข้าถึงเทคโนโลยีของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ส่งผลต่อ ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงาน เป็นทีมประสบปัญหา ขาดความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน จึงส่งผลให้บุคลากรขาดความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้น ควรเพิ่มแนวทางในการสร้างความผูกพันขององค์การ เพิ่มหลักสูตรที่ใช้พัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล และเทคโนโลยีกับผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ตนเองมีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้อำนาจบังคับในเรื่องของงบประมาณด้านการฝึกอบรมและสัมมนา และวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของพวงทอง ชวรุ่ง ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรธุรกิจญี่ปุ่นในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ พบว่า องค์กรธุรกิจญี่ปุ่นมีการปรับตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการวางแผนระยะสั้น และระยะยาว รัฐบาลของประเทศญี่ปุ่นให้ความช่วยเหลือด้วยการผ่อนปรนเงื่อนไขทางกฎหมาย ให้เงินช่วยเหลือ องค์กรเอกชน และส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งองค์กรธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ยังคง ให้ความสำคัญกับบุคลากรและยังคงไว้ซึ่งระบบการจ้างงานตลอดชีพ และองค์กรบริษัทข้ามชาติ ญี่ปุ่นในไทยส่วนใหญ่ปรับแนวทางการบริหารงานบุคคลตามบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นลดค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ เช่น ค่าเลี้ยงรับรอง โบนัส หรือสวัสดิการต่าง ๆ แทนการเลิกจ้างบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ พบว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการปรับตัวจากนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ปรับการบริหารและพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และนโยบาย ของกระทรวงการคลัง และมีการปรับลดค่าใช้จ่ายในด้านการสัมมนาและฝึกอบรม เพื่อนำไปช่วยเหลือ เยียวยาผู้ได้รับผลกระทบอันเกิดจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตลอดจนรัฐบาลมีนโยบาย เรื่องการช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบอันเกิดจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ให้ได้รับการจ้างงาน จากนโยบายการเร่งรัดการสรรหาและบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในหน่วยงาน ของรัฐเพื่อทดแทนอัตราว่างจากการเกษียณอายุและอัตราตั้งใหม่ที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว

จากการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของอัจฉรา วงษ์วานิช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงก่อนและหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณี

กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดย่อม พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทไทย ในช่วงก่อนภาวะวิกฤตและหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเกิดความแตกต่างในทุกด้านในเรื่องของการจ้างงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อค้นพบของผู้วิจัยที่พบว่า ในเรื่องของการจ้างงานก่อนการเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการบรรจุในทุกประเภทของอัตรากำลัง เป็นไปตามแผน แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 แม้นภาครัฐจะมีนโยบายเร่งการสรรหา เพื่อช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบจากวิกฤตดังกล่าว แต่ด้วยข้อจำกัดหลายประการจึงทำให้การสรรหา และคัดเลือกไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้ปรับเปลี่ยน วิธีการดำเนินการ ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณด้านการฝึกอบรม การปฏิบัติตามมาตรการ ฝักระวังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างเคร่งครัด โดยการนำเทคโนโลยีมาเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนา ภายใต้การสนับสนุนการพัฒนาและฝึกอบรมผ่านช่องทางออนไลน์ แต่ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาทำให้เกิดระยะห่างระหว่างบุคลากรภายในองค์กรส่งผลต่อแรงงานสัมพันธ์ ในเรื่องของความผูกพันที่มีต่อองค์กร เนื่องจากทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในที่พัก (Work From Home) ส่งผลให้ระยะห่างระหว่างเพื่อร่วมงานเพิ่มมากขึ้น การทำกิจกรรมร่วมกันภายใน องค์กรลดลง ทำให้องค์กรต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องความผูกพันที่มีต่อองค์กรภายใต้วิกฤต การแพร่ระบาดของโควิด-19

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของผู้วิจัยสอดคล้องกับผู้เคยทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อใกล้เคียงซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยของอมร เอื้อกิจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ภาวะวิกฤตเชื้อ ไวรัสโคโรนา (โควิด-19) พบว่า ภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อระบบ การศึกษาทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการสอน ด้วยการบริหารบุคลากรกับเทคนิควิธี การสอน รูปแบบใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และมีฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุน วิชาการที่ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านเทคนิคในการสอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของผู้วิจัยว่าด้วยเรื่องภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อระบบการ บริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่ต้องปรับเปลี่ยน รูปแบบ วิธีการดำเนินการด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม และการทำงานที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ภายใต้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กล่าวได้ว่า วิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ต้นนโยบายการบริหารทรัพยากร แผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคล โครงสร้างอัตรากำลัง

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้น เพื่อรักษาความปลอดภัยของสุขภาพอนามัยภายใต้การแพร่ระบาดของของโรคโควิด-19 มีการนำเครื่องมือในด้านการพัฒนาใช้เพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรเห็นเป้าหมาย ความก้าวหน้าในอนาคต และสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 การเปลี่ยนแปลงในส่วนของเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ภายใต้การเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เท่านั้น หากสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ กระบวนการต่าง ๆ ก็จะกลับมาเป็นเหมือนกับการเกิดการแพร่ระบาด แต่จะมีในบางกระบวนการที่เปลี่ยนไปคือการรับสมัครผ่านระบบออนไลน์ที่คาดการณ์ว่าจะรับสมัครในประเภทต่าง ๆ เพื่อขึ้น และการสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรมีการฝึกอบรมผ่านทางออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

5.3.1.2 อุปสรรคของการสื่อสารในเรื่องของวิธีการดำเนินการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้สร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน กับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรใช้ช่องทางในสื่อสารเพื่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และควรถ่ายทอดข้อมูลที่ได้ให้ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วน และสามารถนำมาประมวลผลได้ถูกต้อง

5.3.1.3 ควรให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกกระบวนการจากกระบวนการซึ่งได้มาของบุคลากรที่ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรภายใต้ภาวะวิกฤต มีระยะเวลาการดำเนินการนาน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อตอบโจทย์ความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหาร และหัวหน้างานจึงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนา โดยมองเห็นจุดเด่น จุดอ่อนในการทำงานเพื่อนำมาส่งเสริมพัฒนาจุดเด่นให้เกิดความเชี่ยวชาญ และพัฒนาจุดอ่อนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาผลกระทบจากวิกฤตการแพร่ระบาดของของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลต่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิธีการดำเนินการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจภายใต้ภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 เท่านั้น

หากผู้สนใจจะดำเนินการศึกษาในครั้งต่อไปควรดำเนินการศึกษาในองค์การภาครัฐอื่น ที่มีขนาดขององค์กรที่แตกต่างสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อจะได้เห็นถึงความแตกต่างด้านลักษณะขององค์กรต่อผลกระทบอันเกิดจากการปรับตัวในภาวะวิกฤต และเพื่อทราบถึงผลกระทบต่อองค์กรซึ่งนำมาสู่วิธีการดำเนินการการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้ภาวะวิกฤต

5.3.2.2 วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในขณะที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิจัยยังเกิดการแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง และยังไม่มียาที่สามารถต้านไวรัสได้ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ละเอียดและเจาะลึกในทุกมิติของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรศึกษาการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายหลังที่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดครั้งนี้ได้ จะเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของวิธีการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ว่าวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร หรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 เพียงเท่านั้น



## บรรณานุกรม

- Barton, L. (2549). การจัดการภาวะวิกฤต *Crisis Management* (ไพโรจน์ บาลัน, Trans.). กรุงเทพฯ: เอ็กซีเพอร์เน็ท.
- Dessler, G. (2555). กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ช. ป. และคณะ, Trans.). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน.
- Fearn-Bank, K. (2011). *Crisis Communications: a case book approach* (4 ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sikich, G. W. (1996 ). "All Hazards" *Crisis Management Planning*. อ้างถึงใน ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์กรในสภาวะวิกฤต (Management Strategies and Organizational Adaptability in Crisis).
- Stone, R. J. (2005). *Human Resource Management* (5 ed.). Milton: John Wiley & Sons Australia.
- เลขานุกรม. (2564) การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19/Interviewer: อริชา ศิลปวิศวกุล.
- ก.พ. Online. (2563). สำนักงาน ก.พ. เปิดรับสมัครสอบแข่งขัน เพื่อรับทุนรัฐบาลฯ ประจำปี 2563. Retrieved from <https://goponline.com/application/office-of-the-ocsc-accepting-applications-for-scholarships/>
- กรมการจัดหางาน. ใช้งานเด็กจบใหม่. Retrieved from <https://www.xn--12clacd4e8a7d5e3cc7pvb4cwac.com/register/landing>
- กรมบัญชีกลาง. (2563). หลักเกณฑ์และแนวทางการโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พร้อมปฏิทินการโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. Retrieved from <https://www.cgd.go.th/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=filename&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3D%22%E0%B8%A7+157+%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B8%93%E0%B8%91%E0%B9%8C%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%82%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%87%E0%B8%9A%E0%B8%9B%E0%B8%B5+63.p>

<df%22&blobheadvalue2=filename%3D%22%E0%B8%A7+157+%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B8%93%E0%B8%91%E0%B9%8C%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%82%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%87%E0%B8%9A%E0%B8%9B%E0%B8%B5+63.pdf%22&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1438175907979&ssbinary=true>

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการคลัง. (2563). ทนศึกษาาระดับปริญญาโท/เอก ในประเทศและ

ต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. Paper presented at the การประชุมคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการคลัง ครั้งที่ 4/2563.

จิราภรณ์ ศรีแจ่ม. (2563). วันที่ไทยรู้จัก COVID-19. Retrieved from

<https://news.thaipbs.or.th/content/290347>

นักรักษาพยาบาลบุคคลชำนาญการพิเศษ. (2564) การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต กรณีศึกษา สำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19/Interviewer: อรธิชา ศิลปวิศวกุล.

นักรักษาพยาบาลบุคคลปฏิบัติการ. (2564) จำนวนบุคลากร สคร. ณ วันที่ 1 เมษายน 2564/Interviewer: อรธิชา ศิลปวิศวกุล.

นักรักษาพยาบาลบุคคลปฏิบัติการผู้ปฏิบัติงานด้านการสรรหา. (2564) การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต

กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19/Interviewer: อรธิชา ศิลปวิศวกุล.

นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจชำนาญการ. (2564) การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤต กรณีศึกษา สำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19/Interviewer: อ. ศิลปวิศวกุล.

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2557). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารงาน

สาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์.

ประชาชาติธุรกิจ. (2563). เปิดหลักเกณฑ์ตัดงบ 63 ทุกรัฐวง โปะกองกลาง ให้ “บึกตู่” กำสู้โควิด. ประชาชาติ

ธุรกิจ. Retrieved from <https://www.prachachat.net/politics/news-447601>

พวงทอง ชวรุ่ง. (2547). การปรับตัวด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรธุรกิจญี่ปุ่นในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ. (โท).

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

มติชนออนไลน์. (2563). งบ '63 ล่าช้า-เบิกจ่ายสะดุด วิกฤตกรรมเศรษฐกิจไทย Q1ส่อแววหลุด 1% แย่สุดรอบ5ปี.

Retrieved from [https://www.matichon.co.th/economy/economy-report/news\\_1980141](https://www.matichon.co.th/economy/economy-report/news_1980141)

มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2560). เปิดรับสมัครทุนรัฐบาลฯ ประจำปี 2561 บุคคลทั่วไประดับปริญญา. Retrieved from

<https://www.cp.su.ac.th/news/%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B8%AF-%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2561-%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B9%84%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%94%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%8D%E0%B8%8D%E0%B8%B2>

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ. จุฬาทอง: กรุงเทพฯ.

สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Society for Human Resource Management) แห่งประเทศอเมริกา. ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล. **อ้างอิงใน** สุนันทาเลาพันธ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์.

สมิทธิ บุญชุตินา และชนาภา หุยนาค. (2560). การสื่อสารในภาวะวิกฤต. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี่.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563a). ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกท้องที่ทั่วราชอาณาจักร. Retrieved

from <http://district.cdd.go.th/huaiyot/wp-content/uploads/sites/192/2020/03/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B9%8C%E0%B8%89%E0%B8%B8%E0%B8%81%E0%B9%80%E0%B8%89%E0%B8%B4%E0%B8%99.-25-%E0%B8%A1%E0%B8%B5.%E0%B8%84.2563.pdf>

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563b). พระราชบัญญัติโอนเงินงบประมาณรายจ่าย พ.ศ. 2563. Retrieved

from [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/A/057/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/A/057/T_0001.PDF)

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563c). พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563.

Retrieved from

[http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/A/015/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/A/015/T_0001.PDF)



- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563d). สรุปข่าวการประชุม ครม. 17 มีนาคม 2563. Retrieved from <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/27410>
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563e). สรุปข่าวการประชุมคณะรัฐมนตรี 4 กุมภาพันธ์ 2563. Retrieved from <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/26267>
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563f). สรุปข่าวการประชุมคณะรัฐมนตรี 15 เมษายน 2563. Retrieved from <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/29124>
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2564). สรุปข่าวการประชุมคณะรัฐมนตรี 26 มกราคม 2564. Retrieved from <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/38617>
- สำนักงาน ก.พ. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565. Retrieved from <https://www.ocsc.go.th/civilservice>
- สำนักงาน ก.พ. (2560). แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561 – 2565. Retrieved from [https://www.ocsc.go.th/digital\\_hr](https://www.ocsc.go.th/digital_hr)
- สำนักงาน ก.พ. (2563). ทุนรัฐบาล. Retrieved from <https://www.ocsc.go.th/scholarship/uis>
- สำนักงาน ก.พ. (2564a). การดำเนินการทุนบุคคลทั่วไป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (บรรจุก่อนไปศึกษา) ของส่วนราชการต้นสังกัด. Paper presented at the การประชุมชี้แจงส่วนราชการเกี่ยวกับการดำเนินการทุนรัฐบาล (ทุน ก.พ.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และทุนบุคคลทั่วไป : บรรจุก่อนไปศึกษา).
- สำนักงาน ก.พ. (2564b). การประชุมชี้แจงส่วนราชการเกี่ยวกับการดำเนินการทุนรัฐบาล (ทุน ก.พ.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และทุนบุคคลทั่วไป : บรรจุก่อนไปศึกษา). Paper presented at the การประชุมชี้แจงส่วนราชการเกี่ยวกับการดำเนินการทุนรัฐบาล (ทุน ก.พ.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และทุนบุคคลทั่วไป : บรรจุก่อนไปศึกษา).
- สำนักงาน ก.พ. (2564c). ประกาศคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันและคัดเลือกบุคคลเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวง และทุนรัฐบาลตามความต้องการของกระทรวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ เรื่อง กำหนดวัน เวลา และสถานที่ประเมินความเหมาะสมของบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาลเพื่อติดตามผู้มีความรู้สูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ ประจำปี 2564. Retrieved from <http://uis.ocsc.go.th/Main/FrmAnnounce.aspx?TestTypeId=iep%2frNifLH0%3d&Year=12pg4bnjVxM%3d&PeriodNo=iep%2frNifLH0%3d>
- สำนักงาน ก.พ. (2564d). ประกาศคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันและคัดเลือกบุคคลเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวง และทุนรัฐบาลตามความต้องการของกระทรวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ เรื่อง รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมของบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาลเพื่อติดตามผู้มีความรู้สูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศประจำปี 2564. Retrieved from

<http://uis.ocsc.go.th/Main/FrmAnnounce.aspx?TestTypeId=iep%2frNifLH0%3d&Year=12pg4bnjVxM%3d&PeriodNo=iep%2frNifLH0%3d>

สำนักงาน ก.พ. (2564e). ประกาศคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันและคัดเลือกบุคคลเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวง และทุนรัฐบาลตามความต้องการของกระทรวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ เรื่อง รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการ ประเมินความเหมาะสมของบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาลตามความต้องการของส่วนราชการ หรือหน่วยงานของรัฐ ประจำปี 2564 (ทุนบุคคลทั่วไประดับปริญญา : บรรจุก่อนไปศึกษา). Retrieved from

<http://scholar.ocsc.go.th/Main/FrmAnnounce.aspx?TestTypeId=iep%2frNifLH0%3d&Year=12pg4bnjVxM%3d&PeriodNo=iep%2frNifLH0%3d&IPS=RFTvN1zv0Sw%3d>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. Public Private Partnership. Retrieved from

<http://www.ppp.sepo.go.th/contents/30>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. โครงสร้างองค์กร. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/content/3>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2557. Retrieved from

[http://www.sepo.go.th/tinyMCE/plugins/filemanager/thumbs//sepo\\_2557\\_190662.pdf](http://www.sepo.go.th/tinyMCE/plugins/filemanager/thumbs//sepo_2557_190662.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตาม แนวทาง SMART.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2564. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/sepo270164.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. ประวัติความเป็นมา สคร. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/content/1>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. รัฐวิสาหกิจภายใต้กำกับ. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/content/162>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. หลักทรัพย์. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/content/220>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561a). แบบจัดทำแผน/รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ ผลผลิต/ โครงการ จำแนกตามงบรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/tinyMCE/plugins/filemanager/thumbs//plan270362.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561b). แบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีของส่วนราชการระดับกรม. Retrieved from [http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs//reportsepo2561.pdf](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs//reportsepo2561.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561c). แผน - ผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. Retrieved from [http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs//270362\\_3.pdf](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs//270362_3.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561d). งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. Retrieved from [http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs//270362\\_2.pdf](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs//270362_2.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561e). นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561f). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน. Retrieved from <http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%20%E0%B8%AA%E0%B8%84%E0%B8%A3.%20%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B9%87%E0%B8%99%E0%B8%A5%E0%B8%B9%E0%B8%81%E0%B8%88%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%8A%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%80%E0%B8%94%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%99.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561g). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี). Retrieved from <http://www.sepo.go.th/assets/document/file/123456.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2561h). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อดำเนินการเลือกสรรพนักงานราชการในตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ. Retrieved

from

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%84%E0%B8%A3%20%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%20%2561%20%E0%B9%80%E0%B8%88%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2562a). แบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีของส่วนราชการระดับกรม. Retrieved from

[http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs//s12562.pdf](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs//s12562.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2562b). แผน - ผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. Retrieved from

[http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs//sepo151062\\_2.pdf](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs//sepo151062_2.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2562c). แผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. Retrieved from

[http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs//sepo030462-1.pdf](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs//sepo030462-1.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2562d). จ้างเหมาบริการบุคคลเพื่อสนับสนุนงานด้านการจัดเตรียมเอกสารในการประชุม และการรับโทรศัพท์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/doc07019220190813111349.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2562e). พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562. Retrieved from

[http://www.ppp.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs//ppp110362\\_3.pdf](http://www.ppp.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs//ppp110362_3.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563a). แบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีของส่วนราชการระดับกรม. Retrieved from

[http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs//%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs//%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%)

[B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%9B%E0%B8%B5%202563.pdf](#)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563b). แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. Retrieved from

[http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%B7%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%AD%E0%B8%94%E0%B8%95%E0%B8%B3%E0%B9%81%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%87%20%E0%B8%AA%E0%B8%84%E0%B8%A3.%20\(Succession%20Plan\).pdf](http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%B7%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%AD%E0%B8%94%E0%B8%95%E0%B8%B3%E0%B9%81%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%87%20%E0%B8%AA%E0%B8%84%E0%B8%A3.%20(Succession%20Plan).pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563c). นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2563.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563d). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง

ชะลอการดำเนินการสอบเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ

ปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี). Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%20%E0%B8%AA%E0%B8%84%E0%B8%A3.%20%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%20%E0%B8%8A%E0%B8%B0%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%94%E0%B8%B3%E0%B9%80%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%81%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B8%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B9%81%E0%B8%95%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%95%E0%B8%B1%E0%B9%89%E0%B8%87%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%8>

[2%E0%B8%89%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3.pdf](http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563e). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B9%87%E0%B8%99%E0%B8%A5%E0%B8%B9%E0%B8%81%E0%B8%88%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%8A%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%80%E0%B8%94%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%99.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563f). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/26-10-63.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563g). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รายชื่อผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี). Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/8.%20%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%8A%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%9A.PDF>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563h). สรุปแผน-ผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/tinyMCE/plugins/filemanager/thumbs//%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B8%9B%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%20-%E0%B8%9C%E0%B8%A5%20%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0>

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B9%83%E0%B8%8A%E0%B9%89%E0%B8%88%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%9A%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%88%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%9B%E0%B8%B5%E0%B8%87%E0%B8%9A%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%20%E0%B8%9E.%E0%B8%A8.%202563.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564a). แผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

2564. Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/tinymce/plugins/filemanager/thumbs//%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%83%E0%B8%8A%E0%B9%89%E0%B8%88%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%9A%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%88%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%9B%E0%B8%B5%E0%B8%87%E0%B8%9A%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%93%20%E0%B8%9E.%E0%B8%A8.%202564.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564b). การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564c). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง เลื่อนกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี). Retrieved from

<http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%20%E0%B8%AA%E0%B8%84%E0%B8%A3.%20%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%94%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%99%20%E0%B9%80%E0%B8%A7%E0%B8%A5%E0%B8%B2%20%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%AD>

[%E0%B8%9A%E0%B9%81%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%95%E0%B8%B3%E0%B9%81%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%87.pdf](#)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564d). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่ง นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี). Retrieved from <http://www.sepo.go.th/assets/document/file/Examination%202.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564e). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน. Retrieved from <http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%A5%E0%B8%B9%E0%B8%81%E0%B8%88%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%8A%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A7.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564f). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (สอบสัมภาษณ์) ในตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ (วุฒิปริญญาโท) ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป (วุฒิปริญญาตรี) ตำแหน่งนิติกร (วุฒิปริญญาตรี) ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ (วุฒิปริญญาตรี) และตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ (วุฒิมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป) และกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ. Retrieved from <http://www.sepo.go.th/assets/document/file/DOC003~1.PDF>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564g). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง รายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งนักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และนิติกรปฏิบัติการ (วุฒิปริญญาตรี) และกำหนดวัน เวลา และสถานที่สอบ. Retrieved from <http://www.sepo.go.th/assets/document/file/%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%8A%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%>



[97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B9%80%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%95%E0%B8%B3%E0%B9%81%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%87.pdf](https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=socialoutlook_report)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564h). รายละเอียดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP).

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2555). ระบบค้นหาคำศัพท์. Retrieved from <https://dictionary.orst.go.th/>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). ภาวะสังคมไทยไตรมาสสี่และภาพรวมปี 2563.

Retrieved from

[https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=socialoutlook\\_report](https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=socialoutlook_report)

สุนันทา เลาพันธ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.

สุนิดา สุดสันทัด. (2562). การจัดทำกรอบแนวคิด สศร. 4.0+ (SEPO 4.0+). กรุงเทพมหานคร.

อมร เอื้อกิจ. (2563). การบริหารสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ภาวะวิกฤตเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19). พุทธปรัชญา

วิวัฒน์, 4, 119-129. Retrieved from

<http://ojs.mbu.ac.th/index.php/jbpe/article/view/1079>

อัจฉรา วงษ์วานิช. (2544). การบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงก่อนและหลังภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี

กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดย่อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ. Retrieved

from <https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/120079>

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. (2552). การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan). กรุงเทพฯ:

เอช อาร์ เซ็นเตอร์.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอรริชา ศิลปวิศวกุล
วัน เดือน ปี เกิด	17 พฤศจิกายน 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY