

แผนยุทธศาสตร์
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2564)
และแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
ส่วนบริหารงานบุคคล

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (สำนักงาน กกพ.) มีภารกิจหลักในการกำกับกิจการพลังงานตามนโยบายรัฐบาล ซึ่งสำนักงาน กกพ. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้ภารกิจประสบความสำเร็จ โดยการสร้างกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ และสร้างสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพ ศักยภาพ มีความผูกพันต่อองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. เป็นไปอย่างมีทิศทางและมีระบบ มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ก้าวหน้าและเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย Energy 4.0 สอดรับกับนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ของรัฐบาล และเป็นไปตามแนวทางการปรับโครงสร้างของสำนักงาน กกพ. ประกอบกับแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560 ได้สิ้นสุดลงในปีงบประมาณ พ.ศ.2560 สำนักงาน กกพ. จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงาน กกพ. ฉบับที่ 3 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 ขึ้น โดยกำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. ให้รองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2564) โดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงสร้างมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ตามแนวทางการประเมินองค์กรของรัฐ PMQA รวมถึงการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและนโยบายการกำกับองค์กรที่ดี ยึดมั่นในการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเติบโตอย่างยั่งยืน

สำนักงาน กกพ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2561-2564 จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

ส่วนบริหารงานบุคคล

กุมภาพันธ์ 2561

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 แนวคิดในการบริหารงานบุคคล	2
1.4 ขั้นตอนการจัดทำแผน	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของการกำกับกิจการพลังงาน	11
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กร	12
2.2 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561-2564	12
บทที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานและผลการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา	21
3.1 ข้อมูลพื้นฐานด้านบุคลากร	21
3.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	25
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561-2564	40
4.1 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	40
4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	42
4.3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	46
4.4 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	46
4.5 แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561-2564	48
บทที่ 5 แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561	56
ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (สำนักงาน กกพ.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงาน กกพ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลว่าเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 -2564) ประกอบกับแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560 ได้สิ้นสุดลงในปีงบประมาณ พ.ศ.2560 จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงาน กกพ. ฉบับที่ 3 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 ขึ้น โดยมีการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 องค์กรมีสมรรถนะสูง เป็นมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งการสร้างมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ตามแนวทางการประเมินองค์กรของรัฐ และรองรับการเข้าสู่ระบบ PMQA ในอนาคต เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีทิศทาง และเกิดประโยชน์สูงสุด ตามงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น การออกแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรคาดหวัง ตรงตามช่องว่างความสามารถของบุคลากร อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรจากระบบงานที่มีมาตรฐาน มีหลักการและเป็นธรรม จึงเป็นสิ่งที่สมควรดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อรองรับการพัฒนาระบบการบริหารมนุษย์ด้านอื่นๆ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อให้มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะยาว และระบบพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กกพ. ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2564) ของสำนักงาน กกพ.

1.2.2 เพื่อกำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมายในการบริหารและพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สำนักงาน กกพ. มีบุคลากรพร้อมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้บรรลุยุทธศาสตร์ที่ 4 องค์กรมีสมรรถนะสูง เป็นมืออาชีพ ตามเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector

Management Quality Award : PMQA) และบรรลุนิติสัมพันธ์ กำกับกิจการพลังงานด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

1.2.3 เพื่อกำหนดทิศทางการดูแลบุคลากรทุกกลุ่มที่เพียงพอ เหมาะสม เกิดความสุขในการทำงานและมีความผูกพันต่อสำนักงาน กกพ. ส่งต่อการดำเนินงานที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และความพึงพอใจ

1.3 แนวคิดการจัดทำแผนการบริหารงานบุคคล

สำนักงาน กกพ. ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1.3.1 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

แนวคิดของการบริหารภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์คลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงานและสอดคล้องกับหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นการประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ทั้งนี้ Jonathan Boston ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (สำนักงาน ก.พ.ร., ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่, 2549, น. 27 - 29) ดังนี้

- (1) การบริหารงานมีความเป็นสากล คือ ไม่มีความแตกต่างระหว่างการบริหารงานของภาคเอกชนและภาครัฐ
- (2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมมุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรนำเข้า (ปัจจัยนำเข้า) เปลี่ยนเป็นควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือเปลี่ยนการให้ความสำคัญ ในภาระรับผิดชอบหรือกระบวนการ (Process accountability) เป็นรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (accountability for results)
- (3) ให้ความสำคัญทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
- (4) โอนถ่ายอำนาจจากหน่วยงานกลางแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
- (5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบหน่วยงานอิสระในการกำกับโดยแยกภารกิจเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกัน
- (6) เน้นการแปรสภาพของภาครัฐให้เป็นเอกชนให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูล เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- (7) ปรับเปลี่ยนสัญญาจ้างบุคลากรภาครัฐให้สั้นลง
- (8) เลียนแบบการบริหารจัดการของภาคเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- (9) การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงินมากขึ้น
- (10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณโดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

1.3.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Awards: PMQA)

แนวคิดหลักของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Fundamental Level Version 2) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยเกณฑ์ดังกล่าวพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

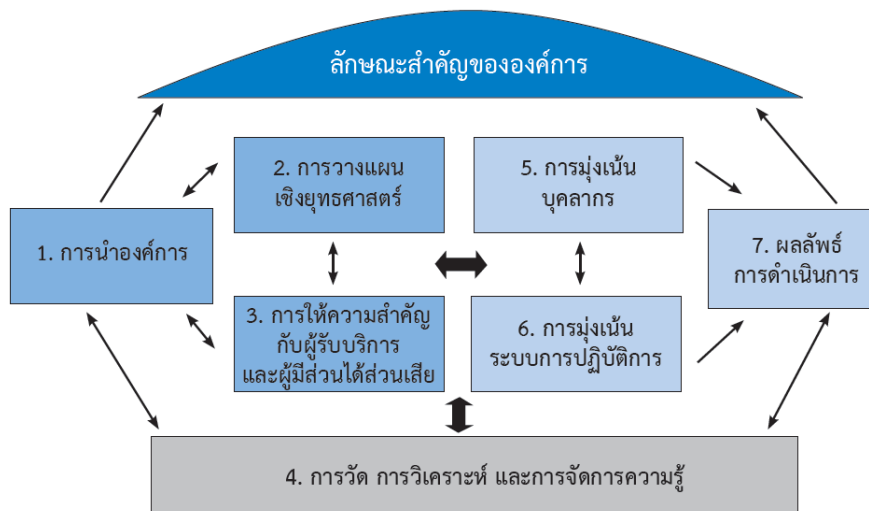
- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรม และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

แนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มี 5 ประการ ดังนี้

- (1) ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
- (2) ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ
- (3) การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจาก มีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- (5) นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเบื้องต้น เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กรและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสำคัญขององค์กร และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน 7 ด้าน ดังนี้



หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้นการตัดสินใจดังกล่าวจึงคงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) เป็นการกำหนดวิธีการที่รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์กรที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้าง ความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของ

ส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่างๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้าง ความผูกพันของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรและองค์กรปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ (Operations Focus) เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ และการส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจ ประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วน ราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการ จัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่างๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

1.3.3 แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการ HR Scorecard

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็น ต้นทุน (Human Capital) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับ องค์กรดังนั้นการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้ กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งแพร่หลายทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน คือการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard ซึ่งเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด เน้นความเชื่อมโยงของบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Performance) สำหรับในภาคราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วน ราชการใช้เป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความ สอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคน มีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการ กำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ ดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อ ความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

(4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติ ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
- (2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง
- (3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเหมาะสม รายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)
- (4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programmer Effectiveness)

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- (1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ (Retention)
- (2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- (3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริม ให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ
- (4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

- (1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- (2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้มีความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

1.3.4 แนวคิดในการปรับโครงสร้างสำนักงาน กกพ.

สำนักงาน กกพ. อยู่ระหว่างดำเนินโครงการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงาน กกพ. เพื่อศึกษาและปรับปรุงโครงสร้างของสำนักงาน โดยมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบโครงสร้าง โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร และแนวคิดในการออกแบบโครงสร้างองค์กร ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร

(1) ภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจสำคัญในการดำเนินงานของ กกพ. และสำนักงาน โดยการปฏิบัติงานใดต้องอยู่ภายใต้การอนุมัติของ กกพ. มีคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน สนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้ความเห็นต่อ กกพ. และสำนักงาน กกพ.

(2) แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงานของสำนักงาน กกพ. ปี 2556 – 2560 และในอนาคต แผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กระบวนการการทำงาน ทิศทาง เป้าหมาย และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับกิจการพลังงาน เป็นหัวใจหลักของสำนักงาน กกพ. และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการผลิตไฟฟ้ามากยิ่งขึ้น

(3) ข้อมูลโครงสร้างของสำนักงาน กกพ. เช่น การแบ่งส่วนงาน ภาระงานตามอำนาจหน้าที่ของฝ่ายงานต่างๆ ขนาดขององค์กร อัตรากำลังบุคลากร งบประมาณของสำนักงาน กกพ. ปริมาณเงินกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เป็นต้น ให้สำนักงาน กกพ. มีสัดส่วนการขอเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจ

(4) ทิศทางและแนวโน้มของการกำกับกิจการพลังงานของประเทศไทย นโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้า ความต้องการใช้พลังงานของประเทศไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาพลังงานทดแทนในการผลิตไฟฟ้าระยะยาวของประเทศไทย (พ.ศ. 2560 - 2565) รวมทั้ง องค์กรกำกับดูแลทางด้านพลังงานของต่างประเทศ ซึ่งประเทศไทยมีแนวโน้มความต้องการใช้พลังงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้โรงไฟฟ้ามีจำนวนเพิ่มขึ้นตามลำดับ และมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้พลังงานจากพลังงานหมุนเวียนเพิ่มขึ้น การเลือกใช้เชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้าให้มีต้นทุนที่สมดุล และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม

(5) ทิศทางและแนวโน้มทางเทคโนโลยี ระบบงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานสำนักงาน กกพ. เทคโนโลยีในการผลิตไฟฟ้าของผู้ประกอบการที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นให้ประเทศไทยต้องก้าวไปสู่ Thailand 4.0

(6) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน กกพ. ยึดตามแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2564)

แนวคิดในการออกแบบโครงสร้างองค์กร

(1) การวิเคราะห์นัยสำคัญต่อการออกแบบโครงสร้างสำนักงาน กกพ. ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์พลังงาน ประสิทธิภาพในการกำกับเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความชัดเจนของบทบาทและหน้าที่ ความเสี่ยงการดำเนินงาน การกำกับและตรวจสอบ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การพัฒนาทักษะหลากหลาย (Multi-Skill) และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาโครงสร้างองค์กร (Design Principles) ได้ดังนี้ 1) สนับสนุนการกำกับกิจการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมการถ่วงดุลอำนาจ (Checks & Balances) 3) สนับสนุนการบริหารชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ส่งเสริมอนาคตการประกอบกิจการพลังงาน 5) ส่งเสริมการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และ 6) ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

(2) การวิเคราะห์ความเกี่ยวเนื่องตามห่วงโซ่มูลค่าหลัก (Value Chain) เพื่อแบ่งกลุ่มงานในการออกแบบโครงสร้างองค์กรในระดับมหภาค มีการเก็บข้อมูลในระดับฝ่ายงาน เพื่อหารือและสอบถามกระบวนการทำงานให้ครบถ้วนตามภารกิจงานและสอดคล้องกับกิจกรรม โดยนำผลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าย่อย (Sub Value Chain) ซึ่งจะนำไปจัดกลุ่มงานเพื่อออกแบบโครงสร้างองค์กรในระดับจุลภาคต่อไป

(3) การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานของสำนักงาน กกพ. ในอนาคต (To-be Operating Model) มาออกแบบโครงสร้างใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการออกแบบโครงสร้างสำนักงาน กกพ. (Design Principles)

1.4 ขั้นตอนการจัดทำแผน

สำนักงาน กกพ. โดยฝ่ายบริหารงานองค์กร (ส่วนบริหารงานบุคคล) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 – 2564 และแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 – 2564 ของสำนักงาน กกพ. และสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จตามแนวทางของ HR scorecard 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นการเตรียมกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงาน กกพ. มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นมาตรฐานทางวิชาการ มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล และ มิติที่ 5 มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน



ทั้งนี้ มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1.4.1 สํารวจ วิเคราะห์และรวบรวมเอกสาร พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 อำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ นโยบาย และเป้าประสงค์ของสำนักงาน กกพ.

1.4.2 ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน และแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรในอนาคต พบว่าโครงสร้างสำนักงาน กกพ. มีปัญหาไม่สะท้อนและทำให้การปฏิบัติไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น แต่ละสายงานมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นขอบเขตงานเฉพาะที่ตนรับผิดชอบ ไม่สนับสนุนการประสานงานเมื่อมีพันธกิจที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน กระบวนการส่งเสริมการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านยังไม่ชัดเจน ขาดการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน มีข้อจำกัดในการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากอำนาจการอนุมัติหลายเรื่องขึ้นอยู่กับ กกพ. งานกำกับมาตรฐานและตรวจสอบกิจการพลังงาน ดำเนินการภายใต้หน่วยงานเดียวกัน อาจส่งผลให้เกิดประเด็นเรื่องความโปร่งใสเป็นธรรม เป็นต้น ดังนั้น การปรับโครงสร้างองค์กร จึงควรสอดคล้องและแก้ไขปัญหาโครงสร้างตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.4.3 สรุปและวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการ Leadership Grid และหลักสูตร Building Internal Capacity ที่จัดให้กับผู้บริหารและพนักงานได้เข้าร่วมโครงการ พบว่ามีความเห็นสำคัญที่ควรใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- (1) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอในการปรับปรุงองค์กร ของผู้บริหารระดับสูง
 - 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ผู้นำไม่สร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์กร ขาดความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน
 - 2) ด้านระบบงานและกระบวนการ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล มีความซ้ำซ้อน การทำงานมุ่งที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์
 - 3) ด้านนโยบาย มีนโยบายการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

4) ข้อเสนอ ปรับโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ กำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย และทิศทางองค์กรให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มุ่งสู่การร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน

(2) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอในการปรับปรุงองค์กร ของผู้บริหารระดับกลางและพนักงาน

1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและการสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร ขาดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากลูกน้อง ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้ง ขาดความเด็ดขาด ไม่ยอมรับความเห็นต่าง

2) ด้านระบบงานและกระบวนการ การบริหารงานแบบระบบอุปถัมภ์ แบ่งขอบเขตหน้าที่ และภาระงานความรับผิดชอบไม่ชัดเจน มอบหมายงานซ้ำซ้อน ขาดความรู้ในการถ่ายทอดงาน และสอนงาน

3) ด้านนโยบาย ผู้บริหารไม่มี Action plan ที่ชัดเจน ไม่นำปัญหามาปรับปรุงและแก้ไข อย่างเป็นรูปธรรม

4) ข้อเสนอ ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจการตัดสินใจ กำหนด KPI และประเมินผลงานที่มีประสิทธิผล อบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน วางแผน อัตราค่าจ้างคนให้สอดคล้องกับงาน

1.4.4 ร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 – 2564 โดยมีการทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2560 ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) วิเคราะห์ความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

(2) วิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน สภาพแวดล้อม และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(3) กำหนดกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2651 – 2654

1.4.5 ร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยกำหนดโครงการ กิจกรรม และแผนงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 – 2654 และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี

1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีกรอบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. ที่มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินงานของสำนักงาน กกพ. ให้บรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ของรัฐบาล ตลอดจนมีการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ของการกำกับกิจการพลังงาน

สำนักงาน กกพ. ได้มีการประเมินผลสำเร็จของผลงานที่ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556 – 2560 และพิจารณาถึงความต่อเนื่องของแผนงานที่ต้องดำเนินการตามภารกิจในส่วนนโยบายและหน้าที่ตามกฎหมาย เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 – 2564 โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ผลกระทบและประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ตามหลักการวิเคราะห์ของ SWOT เพื่อหาจุดยืนของสำนักงาน กกพ. รวมทั้งกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน เป้าหมายของแผนงาน องค์ประกอบที่ดำเนินงานให้แผนงานลุล่วง และการวัดผลสำเร็จ ทั้งนี้ กกพ. ได้พิจารณาแผนยุทธศาสตร์ฯ ดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2560 สามารถสรุปประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ได้ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ขององค์กร

2.1.1 วิสัยทัศน์ “องค์กรที่สร้างความสมดุลให้พลังงานไทย”

2.1.2 พันธกิจ

- (1) กำกับดูแลพลังงานของประเทศด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใสในด้านอัตราค่าบริการ คุณภาพและการให้บริการ
- (2) ส่งเสริมการแข่งขันในการจัดหาพลังงาน สร้างความมั่นคง พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนามาตรฐาน และประสิทธิภาพกิจการพลังงานให้ได้มาตรฐาน เกิดความยั่งยืน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- (3) สื่อสารหลากหลายช่องทางให้มีพันธมิตรทั้งในและระหว่างประเทศ เพื่อเข้าถึง เข้าใจ และมีส่วนร่วมพัฒนาพลังงานของประเทศ
- (4) ปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาลตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2.1.3 ค่านิยม “*TRUST*” แสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการกำกับดูแลกิจการพลังงาน

T	Trust (ความเชื่อมั่น)	ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเชื่อมั่นในสิ่งที่ กกพ. ตัดสินใจและดำเนินการ
R	Reliability and Consistency (ความน่าเชื่อถือและความแน่วแน่ มั่นคง)	กกพ. จะกำกับด้วยความเป็นธรรม ไม่ยึดติดกับหน่วยงานหรือปัจจัยพิเศษอื่นๆ และการตัดสินใจของผู้กำกับกิจการจะต้องมีความแน่วแน่ มั่นคง
U	Unity (เอกภาพ)	มีเอกภาพ สามัคคี มีความสุข และมีจุดหมายเดียวกันภายในองค์กร
S	Social Accountability (สังคมสามารถตรวจสอบได้มีสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ)	การดำเนินการและการตัดสินใจสามารถชี้แจงและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้
T	Transparency and Independence (โปร่งใสและเป็นอิสระ)	การดำเนินการ การตัดสินใจ และกระบวนการอุทธรณ์ รับเรื่องร้องเรียนเป็นไปด้วยความโปร่งใส และภายใต้กฎหมาย

2.2 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 – 2564

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำกับกิจการพลังงานเป็นเลิศ (Reform & Enforce)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการแข่งขันและก้าวทันนวัตกรรมพลังงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการมีส่วนร่วมและสื่อสารงานกำกับกิจการพลังงานให้เข้าถึง	ยุทธศาสตร์ที่ 4 องค์กรมีสมรรถนะสูง เป็นมืออาชีพ
▪ สะท้อนต้นทุน เป็นธรรม โปร่งใส และรองรับกับรูปแบบกิจการพลังงานที่เปลี่ยนแปลงไป ▪ ระบบพลังงานมั่นคง มีเสถียรภาพ การลงทุนมีความคุ้มค่า ▪ หลักเกณฑ์การกำกับ ทั้งถึงเท่าเทียม ยั่งยืน และมีมาตรฐาน พลังงานสะอาด	▪ หลักเกณฑ์การกำกับ กฎระเบียบมีความเท่าเทียม โปร่งใส ได้มาตรฐานสากล ▪ ผู้ใช้ไฟฟ้าได้ประโยชน์สูงสุด	▪ คุ่มครองสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียม เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ▪ เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร สร้างพันธมิตรการพัฒนาพลังงาน ▪ สร้างพันธมิตรระหว่างประเทศเพื่อสนับสนุนงานกำกับกิจการพลังงาน	▪ บุคลากรมีศักยภาพสูง มีสหวิทยาการ มีความพร้อมและยืดหยุ่น ▪ เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการกำกับกิจการพลังงานของประเทศ มีวัฒนธรรม KM มุ่งงานวิจัย และพร้อมเสนอแนะแนวทางการกำกับกิจการพลังงานของประเทศ ▪ มีระบบการบริหารงานได้มาตรฐาน

แผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 3 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ โดยมีเป้าประสงค์และกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
1. กำกับกิจการพลังงานเป็นเลิศ (Reform & Enforce)	1.1 สะท้อนต้นทุน เป็นธรรม โปร่งใส และรองรับกับรูปแบบกิจการพลังงานที่เปลี่ยนแปลงไป	1.1.1 ยกระดับการปรับโครงสร้างอัตราค่าบริการในกิจการไฟฟ้า	1. ประกาศโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า 2561-2563 ตามกรอบนโยบาย/ กำกับผู้รับใบอนุญาต ให้กำหนดอัตราที่เหมาะสมเป็นธรรม 2. ศึกษาหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าบริการพิเศษตามนโยบายรัฐ 2.1 อัตราไฟฟ้าสำหรับธุรกิจบนเกาะ 2.2 อัตราค่าไฟฟ้าและคุณสมบัติการขอใช้ไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้าที่เชื่อมโยงกับโครงข่ายระหว่างประเทศ 2.3 อัตราค่าธรรมเนียมพิเศษการใช้ไฟฟ้า 2.4 อัตราค่าบริการสำหรับ EV 2.5 อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่รอบโรงไฟฟ้า 2.6 อัตราค่าไฟฟ้าและคุณสมบัติการขอใช้ไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ 2.7 อัตราค่าไฟฟ้าที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการใช้ไฟฟ้าของประเทศนอกเหนือจากที่ได้ประกาศใช้ 2.8 อัตราค่าเชื่อมต่อระบบโครงข่ายพลังงาน หรืออัตราอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการใช้บริการและรองรับระบบโครงข่ายพลังงาน
		1.1.2 ยกระดับการปรับโครงสร้างอัตราค่าบริการในกิจการก๊าซ	1. การกำหนดอัตราค่าบริการก๊าซธรรมชาติตามโครงสร้างที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว 2. โครงการวิเคราะห์และกำกับอัตราค่าบริการภายใต้ TPA 3. ปรับปรุงโครงสร้างอัตราค่าบริการที่สอดคล้องกับโครงสร้างการแข่งขันกิจการก๊าซธรรมชาติ
		1.1.3 ศึกษาและกำกับอัตราค่าบริการขนส่งน้ำมันทางท่อ	ศึกษาหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าบริการขนส่งน้ำมันทางท่อ

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
		1.1.4 มีกลไกกำกับดูแลอัตราค่าบริการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ กกพ. กำหนด	- การกำกับดูแลโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า (การไฟฟ้า) ตามรอบการกำกับดูแล - ประสิทธิภาพการดำเนินงาน - การลงทุนในกิจการของการไฟฟ้า - ฐานะการเงิน (พัฒนาการติดตามการใช้จ่ายเงินชดเชย 97(1)) - Ft (ต้นทุนการผลิตไฟฟ้า) การกำกับดูแลเครื่องจักรการส่งจ่ายไฟฟ้า (SO) และค่าใช้จ่ายตามนโยบายรัฐ - การรับซื้อไฟฟ้าตามแผน (โรงไฟฟ้าเอกชน และการรับซื้อไฟฟ้าจากต่างประเทศ) - การกำกับดูแลอัตราค่าบริการก๊าซธรรมชาติตามประเภทใบอนุญาต ตามรอบการกำกับดูแล - ประเภทจัดหาค้าส่งก๊าซธรรมชาติ - ขนส่งก๊าซธรรมชาติทางท่อผ่านระบบส่งก๊าซธรรมชาติ - เก็บรักษาแปรสภาพก๊าซธรรมชาติจากของเหลวเป็นก๊าซ - ค่าปลีกก๊าซธรรมชาติผ่านระบบจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ - การกำกับดูแลอัตราค่าบริการขนส่งน้ำมันทางท่อ
	1.2 ระบบพลังงานมั่นคง มีเสถียรภาพ การลงทุนมีความคุ้มค่า	1.2.1 พัฒนาการจัดการข้อมูลและเพิ่มศักยภาพงานวิเคราะห์ ประกอบการวางแผนและกำกับ	- การศึกษาวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติทางการบัญชีและการเงิน และรายงานงบการเงินเพื่อการกำกับดูแลอัตราค่าบริการพลังงาน - จัดทำฐานข้อมูลราคาเชื้อเพลิงและข้อมูลทางการเงิน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์อัตราค่าบริการไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติ - จัดทำรายงานข้อมูลพลังงาน ได้แก่ - รายงานสถานการณ์การผลิต ค่าความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุด (System Peak) และการใช้ไฟฟ้ารายเดือน - รายงานสถานการณ์การใช้ไฟฟ้า ตามโครงสร้างค่าไฟฟ้า TSIC รายจังหวัด (ไตรมาส) - Weekly factsheet และรายงานการดำเนินการกำกับกิจการพลังงาน (Hot Issue) ในรูปแบบ Info Graphic - รายงานติดตามการบริหารจัดการเชื้อเพลิงในช่วงที่แหล่งก๊าซหยุด และเหตุฉุกเฉิน - พัฒนารายงานการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกำกับ และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ปีละ 1 เรื่อง - การพัฒนาศูนย์วิเคราะห์และพยากรณ์ข้อมูลพลังงานไฟฟ้า และข้อมูลเพื่อประกอบการกำกับกิจการพลังงานตามแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้า - สมาร์ตกริด (smart grid) พ.ศ. 2558-2579 - พัฒนาการพยากรณ์ทั้งด้าน Demand และ Supply - พัฒนาการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อประกอบการกำกับกิจการพลังงาน (ปี 2561: งานพัฒนาศูนย์วิเคราะห์และพยากรณ์ข้อมูลด้านไฟฟ้า ระยะที่ 1) - พัฒนาระบบจัดการ ข้อมูลเชิงวิศวกรรมของกิจการก๊าซ (โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการรายงานข้อมูลการประกอบกิจการพลังงาน ระยะที่ 2)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
			6. พัฒนาระบบติดตามข้อมูลการประกอบกิจการพลังงานผ่านระบบ ข้อมูลดิจิทัลระบบ online office ERC และรวบรวมการรายงานข้อมูล Off-Grid เพื่อประกอบการและทำ PDP
		1.2.2 ยกระดับการกำกับ SO ของไฟฟ้าและเตรียมการรองรับส่วนของก๊าซฯ (อนาคต) เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างกิจการฯ ที่เปลี่ยนแปลง	<u>การประกอบกิจการไฟฟ้า</u> 1. พัฒนาการกำกับผู้รับใบอนุญาตควบคุมระบบไฟฟ้า ใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) Safety & Environment 2) Reliability & Efficiency 3) Economic 4) Quality of Service และ 5) ข้อร้องเรียน + กองทุน 97 (2) เป็นกลไกสนับสนุนการรับจ่ายเงินค่าปรับจากการส่งจ่ายที่ไม่เป็นธรรม 2. ศึกษาแนวทางการกำกับงานควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้า (DSO) เพื่อรองรับการควบคุมระบบผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก ในระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีปริมาณมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และให้โครงสร้างระบบไฟฟ้ามีความเป็นสากล <u>การประกอบกิจการก๊าซธรรมชาติ</u> 3. ศึกษาแนวทางการกำกับศูนย์ควบคุมก๊าซเพื่อรองรับการเปิดเสรีก๊าซ และแบ่งแยกการทำงานของศูนย์ควบคุมการส่งจ่ายก๊าซ ระบบท่อ และการจัดหา (หลักเกณฑ์การจัดตั้งและคู่มือการกำกับ TSO ของระบบส่งก๊าซธรรมชาติ หน้าที่และความรับผิดชอบ)
		1.2.3 บูรณาการกระบวนการกำกับกิจการฯ เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับ และสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย	ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปเป็นคู่มือการกำกับกิจการพลังงาน
		1.2.4 มีมาตรการ ลดการใช้ไฟฟ้าเพื่อช่วยลดการลงทุนรองรับระบบในช่วง Peak	ประกาศใช้อัตราค่าไฟฟ้าตามมาตรการส่งเสริมการลดการใช้ไฟฟ้า (Demand Response) และมีหลักเกณฑ์ Load Aggregator
	1.3 หลักเกณฑ์การกำกับทั่วถึงเท่าเทียมยั่งยืนพลังงานสะอาด	1.3.1 ยกระดับการตรวจติดตามการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามมาตรฐานวิศวกรรมความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม (Post Audit)	1. การตรวจติดตามการประกอบกิจการพลังงานของผู้รับใบอนุญาตผลิตไฟฟ้า 2. การพัฒนาระบบและหลักเกณฑ์การตรวจติดตามผู้รับใบอนุญาตผลิตไฟฟ้า
		1.3.2 พัฒนาการกำกับมาตรฐานการให้บริการและประกอบกิจการตามหลักเกณฑ์ฯ	1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพบริการไฟฟ้า 2. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพบริการก๊าซ

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
			3. การศึกษาทบทวนระเบียบที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ 4. การติดตามและกำกับหน่วยงานกลาง ในการตรวจประเมินค่า Primary Energy Saving (PES) และการใช้เชื้อเพลิงเสริมตามที่กำหนดไว้ในระเบียบรับซื้อ
		1.3.3 ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับไปสู่ภูมิภาค	1. งานทบทวนบทบาท สข. ที่เกี่ยวข้องและจัดทำกระบวนการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญภารกิจด้านต่างๆ ในการกำกับกิจการพลังงาน เช่น การอนุญาต การรับซื้อไฟฟ้า การตรวจติดตามการรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น ให้รองรับการดำเนินงานในภูมิภาค 2. งานพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 2.1อบรมและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและการใช้ระบบฐานข้อมูลในมิติการตรวจติดตามผู้รับใบอนุญาตไปยัง สข.1-13 2.2โครงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจงานบริการด้านใบอนุญาต (OSS) ภูมิภาค สข.13
2. ส่งเสริมการแข่งขันและก้าวหน้า นวัตกรรมพลังงาน	2.1 หลักเกณฑ์การกำกับกฎระเบียบมีความเท่าทันเท่าเทียมได้มาตรฐานสากล	2.1.1 พัฒนากฎเกณฑ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการประกอบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป	1. ศึกษาแนวทางการกำกับกิจการพลังงานตามรูปแบบการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ และนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ พร้อมทั้งปรับปรุงกฎระเบียบรองรับ พร้อมทั้งหามาตรการการกำกับเพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น กับผู้ได้รับใบอนุญาตรายเก่าได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น Electric Vehicles, Energy Storage etc. (ปี 61 ภายใต้โครงการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจหลากหลายของการประกอบกิจการสถานีอัดประจุไฟฟ้าเพื่อรองรับการขยายตัวของยานยนต์ไฟฟ้า (EV)) 2. การพัฒนาหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการพลังงาน 2.1 ปรับปรุงหลักเกณฑ์การอนุญาตที่เกี่ยวข้องต่างๆ 2.2 พัฒนาระบบคู่มือ Online ในรูปแบบมัลติมีเดียเพื่อให้สามารถแสดงตัวอย่างการกรอกใบอนุญาต เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ประสงค์จะประกอบกิจการพลังงาน 3. พัฒนาระบบบูรณาการกระบวนการรับซื้อ การออกใบอนุญาต และกระบวนการอื่นระหว่างการประกอบกิจการพลังงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของสำนักงาน กกพ.
		2.1.2 เพิ่มบทบาทการเสนอแนะเรื่องการลงทุนของกิจการผูกขาด เช่น โครงข่ายพลังงาน	1. การติดตามประเมินผลการลงทุนกิจการไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติ 1.1 มีระบบการติดตามความก้าวหน้าโครงการ/กิจกรรม 1.2 มีการประเมินผลการลงทุนทุก 3 เดือนและประเมินผลเมื่อปิดโครงการ
		2.1.3 สนับสนุนพลังงานหมุนเวียนด้วยนวัตกรรม และงานวิจัยด้านไฟฟ้า	1. ศึกษา วิจัย พลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีการประกอบกิจการไฟฟ้า ที่มีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย 2. งานส่งเสริม สาธิต การใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการไฟฟ้า

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
		ผ่านกลไกกองทุนฯ 97(4)	3. งานพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีการประกอบกิจการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย
	2.2 ผู้ใช้ไฟฟ้าได้ประโยชน์สูงสุด	2.2.1 เพิ่มการแข่งขันในกิจการพลังงาน ด้วยกระบวนการโปร่งใส กฎเกณฑ์คัดเลือกที่ไม่กีดกัน และทบทวนเงื่อนไขการอนุญาต	1. สนับสนุนการผลิตพลังงานทดแทนให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล 1.1 จัดทำกฎเกณฑ์การคัดเลือกที่เหมาะสมกับกลุ่ม เป้าหมายเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและสอดคล้องกับภาคนโยบายในแต่ละกลุ่มที่มีการคัดเลือก (สนับสนุนการพัฒนากิจการพลังงาน: สร้างกระบวนการชี้แจงและเปลี่ยนความเห็นการรับซื้อไฟฟ้า)
		2.2.2 สนับสนุนการใช้ประโยชน์ในโครงข่ายพลังงาน	1. พัฒนากฎเกณฑ์การใช้โครงข่ายและเปิดการให้บริการโครงข่ายไฟฟ้าอย่างเป็นรูปธรรมและมีการกำกับผ่านผู้ได้รับใบอนุญาตโครงข่ายอย่างเป็นระบบ 2. เปิดให้บริการโครงข่ายก๊าซอย่างเป็นรูปธรรมและมีการกำกับผ่านผู้ได้รับใบอนุญาตโครงข่ายอย่างเป็นระบบ 3. ศึกษาตลาดซื้อขายไฟฟ้าของผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กที่กำลังผลิตไฟฟ้าส่วนเหลือ
3. พัฒนาการมีส่วนร่วมและสื่อสารงานกำกับกิจการพลังงานให้เข้าถึง	3.1 ค้ำครองสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียมเป็นธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้	3.1.1 ยกระดับการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ ด้วยการบูรณาการกลไกที่มีได้แก่ระบบ (การจัดการร้องเรียน) และตัวขับเคลื่อน (คพข.)	1. งานกำกับติดตามประเมินผลมาตรฐานคุณภาพบริการและมาตรฐานสัญญาการให้บริการผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย และไปสู่การทบทวนและการออกมาตรฐานสัญญาการให้บริการผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ 2. งานสรรหาและพัฒนา คพข. 2.1 เสริมสร้างบทบาทและพัฒนาศักยภาพของ คพข. ในการจัดการเรื่องร้องเรียน 2.2 ทบทวนคุณสมบัติ/การสรรหา คพข. เช่น วาระการดำรงตำแหน่งพ้นวาระไม่พร้อมกันทั้งชุด (ปี2561: งานสรรหา คพข.) 2.3 พัฒนาศักยภาพ คพข.: โครงการ คพข. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปี 2561 - งานฝึกอบรม คพข. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - งานปฐมนิเทศ คพข. ให้ความรู้ทั้งระบบ
		3.1.2 ยกระดับการบริหารจัดการข้อร้องเรียนให้มีมาตรฐาน	1. งานบริหาร กำกับ ติดตามเรื่องร้องเรียน 1.1 จัดการข้อร้องเรียนครบวงจร (e-petition) เชื่อมโยงระบบสารสนเทศของสำนักงานกกพ. สำหรับส่วนกลางและภูมิภาค 1.2 ตรวจสอบติดตาม เรื่องร้องเรียน และคัดค้านการอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้า และการตรวจติดตาม 2. งานพัฒนาความรู้ด้านสิทธิประโยชน์ผู้ใช้พลังงาน (13 เขต)
	3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารสร้าง	3.2.1 พัฒนาการสื่อสารให้เข้าถึง สร้างพันธมิตร และเพิ่ม	1. ระบบการสื่อสาร 3C's เพื่อสร้าง Trust 1.1 บริหารและพัฒนาต่อ ยอดสัมพันธ์ภาพสื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้เสีย เช่น บริหารจัดการ ข้อมูลและสร้างแหล่ง

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
	พันธมิตรการ พัฒนาพลังงาน	ช่องทางสื่อสาร หลากหลาย	รวบรวม ข้อมูล, จัดทำกระบวนการ Media Training ใน การแถลงข่าวอย่างเต็มระบบ, จัดเวทีแถลงแผนงาน ผลงานที่สำคัญของ กกพ., จัดเวทีพบปะ แลกเปลี่ยน สังสรรค์กับสื่อมวลชน คพช. คพรฟ. ฯลฯ - ขยายผลและเพิ่มช่องทางการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เช่น มีปฏิทินงานกำกับ กิจการพลังงาน ออกแบบสร้างสรรค์ ผลิตและจัดทำสื่อ ประชาสัมพันธ์ที่เข้าใจง่าย Info Graphic ที่น่าสนใจ และสร้างการจดจำ จัดกิจกรรมสร้างการรับรู้การมีส่วน ร่วม จัดหาเครื่องมือ/ช่องทาง เพิ่มการสื่อสาร จัดกิจกรรม CSR วารสาร กกพ. คนกำกับ 1.2 การบริหารประเด็น (Issue Management) ทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ผ่านเวทีคณะทำงานและขยายผลสู่ สาธารณชน เช่น จัด News Monitoring เต็มระบบ สร้าง ช่องทางสัมพันธ์ภาพติดต่อ ชี้แจง สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ เสีย หรือจัดทำปฏิทินสื่อสารกิจกรรมเป็นประโยชน์สู่ ประชาชนทั่วไป ฯลฯ
			-
		3.2.2 ปฏิรูปการ กำกับกำกับการดำเนินงาน กองทุนฯ ม.97(3)	1. การติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินงาน โครงการกองทุน (Operation Audits) 1.1 งานติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาไฟฟ้า 2. การบริหารจัดการฯ ในมิติบุคลากร และการดำเนินงานใน พื้นที่ประกาศฯ 2.1 การพัฒนาศักยภาพบุคคล และแผนพัฒนากองทุนฯ - การศึกษาการกำหนดโครงสร้างการบริหารกองทุน พัฒนาไฟฟ้าในพื้นที่ประกาศ 2.2 ส่งเสริมการดำเนินงานกองทุนฯและสำนักงาน กกพ. ประจำเขต - โครงการสร้างความรู้ฯ คพรฟ. และผู้ปฏิบัติฯ - พัฒนาศักยภาพบุคลากรฯ ของกองทุนในพื้นที่ประกาศ - โครงการประกวดกองทุนฯ - โครงการจัดทำต้นแบบโครงการชุมชนฯ 2.3 ปรับปรุงระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ คู่มือ แนวทางฯ ตาม 97(3)
		3.2.3 เสริมสร้าง ความรู้ความ ตระหนัก และการมีส่วนร่วม ทางด้านไฟฟ้าด้วย เงินกองทุนฯ ตาม ม.97 (5)	เสริมสร้างความรู้ความตระหนักและการมีส่วนร่วมทางด้านไฟฟ้า เฉพาะเรื่อง เช่น การสร้างโรงไฟฟ้า ด้วยเงินกองทุนฯ ตาม ม. 97(5)
	3.3 สร้าง พันธมิตร ระหว่างประเทศ	3.3.1 งานสนับสนุน การจัดทำ Power Grid Framework	ประชุมเครือข่ายคณะทำงานย่อยของ AERN กลุ่มที่ 1 (AWG1) ด้าน Technical and Harmonization เพื่อการจัดทำ Power Grid Framework Guidelines และเข้าร่วมประชุมร่วมกับ

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
	เพื่อสนับสนุนงานกำกับกิจการพลังงาน	Guidelines จากการศึกษาโครงการนำร่องการเชื่อมโยงโครงข่ายไฟฟ้าลาว-ไทย-มาเลเซีย (LTM-PIP) ด้าน Technical and Harmonization	Special Task Force on the ASEAN Power Grid (APG STF) Guidelines เพื่อการเชื่อมโยงโครงข่ายอาเซียน โดยการศึกษาโครงการนำร่องการเชื่อมโยงโครงข่ายไฟฟ้าลาว-ไทย-มาเลเซีย (LTM-PIP) ด้าน Technical and Harmonization
		3.3.2 เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทักษะการกำกับให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่าระดับสากล	เสริมสร้างเครือข่ายศักยภาพการกำกับกิจการพลังงานระหว่างประเทศและสนับสนุนความร่วมมือด้านวิชาการและการแลกเปลี่ยนข้อมูล อาทิ Smart Grid, Electric Vehicle (EV), การออกใบอนุญาตเพื่อการติดตั้งสถานี EV Charger, การเตรียมการเป็นศูนย์กลางพลังงาน, ศูนย์พยากรณ์พลังงานหมุนเวียน (RE forecast center) เป็นต้น
4. องค์กรมีสมรรถนะสูงเป็นมืออาชีพ	4.1 บุคลากรมีศักยภาพสูง มีสหวิทยาการ มีความพร้อมและยืดหยุ่น	4.1.1 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1. การพัฒนากำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงาน สอดคล้องกับแผนนโยบาย Energy 4.0 2. เตรียมผู้นำในอนาคตที่มีความพร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการจัดฝึกอบรมเพื่อวางรากฐานการบริหารสายอาชีพในการเติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำและศักยภาพบุคลากร การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการประเมินสมรรถนะ - Public Training In-House Training - Coaching for High Performance
		4.1.2 เพิ่มศักยภาพสมรรถนะบุคลากร	1. การสร้างเสริมพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เช่น โครงการเสริมสร้างบุคลากรด้านพลังงานและการกำกับกิจการพลังงาน (Capacity Building) ทุนการศึกษา ทุนการฝึกอบรมในและต่างประเทศ เป็นต้น
		4.1.3 ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและยืดหยุ่น	1. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงาน กกพ. เช่น ปลุกจิตสำนึกค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณของพนักงานทุกระดับ โดยการให้ความรู้และส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม
		4.1.4 เพิ่มศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและผูกพันในทุกระดับ	1. จัดทำแผนและกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรทั้งกาย วาจา ใจ ครอบคลุม ประเด็นการบริหารของผู้บริหารระดับสูง การจ้างและดูแลพนักงาน ลักษณะการทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการ
	4.2 เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการกำกับฯ ของประเทศมีวัฒนธรรม	4.2.1 เป็นศูนย์กลางข้อมูลการกำกับกิจการของประเทศ	1. งานดูแลระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านข้อมูลภายในของสำนักงาน กกพ. ให้สอดคล้องกับการพัฒนาศูนย์ข้อมูลการกำกับกิจการของประเทศ 1.1 รวบรวมความต้องการปรับปรุงระบบงานจากแต่ละฝ่ายงานในแต่ละปี เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานเดิม 1.2 ส่งเสริมให้เกิดการใช้งานระบบอย่างสม่ำเสมอและเต็มประสิทธิภาพ และทบทวนเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
	KM มีงานวิจัยและ พร้อมเสนอแนะ แนวทางฯ	4.2.2 สร้าง Smart Office พัฒนาระบบ MIS เพื่อใช้วิเคราะห์ และตัดสินใจ และ สนับสนุนการทำงาน	- งานพัฒนาระบบจัดการเอกสารและข้อมูลองค์กร (Document and Content Management) เพื่อผลักดัน องค์กรนำไปสู่การเป็น Smart office - จัดการเอกสารและข้อมูลภายในองค์กรให้สามารถค้นหา ควบคุมเวอร์ชัน และควบคุมความปลอดภัยของเอกสาร และข้อมูลสำคัญได้ - นำระบบ IT มาช่วยลดกระบวนการทำงาน เพิ่มความ รวดเร็วและช่วยลดกระดาษในองค์กร ลดขั้นตอนการ เบิกจ่าย คชจ. เดินทาง เป็นต้น - งานดูแลระบบคลังข้อมูล (Data warehouse) เพื่อสนับสนุน การจัดเก็บข้อมูลแบบบูรณาการสำนักงาน กกพ. - จัดทำระบบการรายงานข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของ ผู้บริหาร (EIS) ให้สอดคล้องกับภารกิจและบริบทที่ เปลี่ยนไป - จัดทำฐานข้อมูลด้านกิจการพลังงาน เพื่อสนับสนุน หน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง - การปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)
		4.2.3 IT Infrastructure เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม และมี ความมั่นคงปลอดภัย จาก Cyber Threats	- งานออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสำนักงาน กกพ. แห่งใหม่ - ห้อง Data Center (รวมระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ ระบบสำรองไฟ ระบบดับเพลิง ฯลฯ) - Server - อุปกรณ์ Network - ค่าเช่าระบบ internet - Virtual PC จำนวน 500 เครื่อง) - Notebook จำนวน 100 เครื่อง ระบบโทรศัพท์ จำนวน 500 เครื่อง - ระบบความปลอดภัย (การสแกนนิ้ว กล้องวงจรปิด) - งานดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เพื่อความ มั่นคง ปลอดภัยจากความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์
	4.3 มีระบบการ บริหารงานได้ มาตรฐาน	4.3.1 ยกระดับ มาตรฐานองค์กรตาม PMQA เพิ่ม ประสิทธิภาพการ บริหารจัดการ ค่านึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล	- การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างต่อเนื่อง - แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน - การสร้างความพึงพอใจของ กกพ. ต่อการดำเนินงานของ สำนักงาน กกพ. ในฐานะหน่วยงานเลขานุการ กกพ. - ปรับปรุงระบบการบริหารพัสดุ ลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพ ใช้เครื่องมือ IT 90% - เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล - การปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสมกับ สถานการณ์

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม/งาน
			- ตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Team) และวิเคราะห์วางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง - สื่อสาร และบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่อผู้บริหารและพนักงาน - ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างองค์กร เช่น ข้อมูลบุคลากรสายการบังคับบัญชา ชื่อตำแหน่ง ปรับปรุงระบบบัญชี ปรับปรุงสถิติภาพการเข้า ถึงระบบ ข้อมูลบุคคล ปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 5.2 การพัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร 5.3 การเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ
		4.3.2 สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง-การตรวจสอบภายใน	1. งานจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการติดตามบริหารความเสี่ยง 2. พัฒนางานตรวจสอบภายในให้เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน พร้อมขยายขอบเขตการตรวจสอบให้ครอบคลุมภารกิจที่มีความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น การดำเนินงานโครงการชุมชนฯ 3. ตรวจสอบการควบคุมภายในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. ประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารของสำนักงานฯ และกองทุนพัฒนาไฟฟ้า
		4.3.3 พัฒนาการบริหารจัดการกองทุนฯ ม. 97(6) ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. งานพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนฯ 1.1 จัดทำแผนพัฒนากองทุนพัฒนาไฟฟ้า/ประเมินผลทุนหมุนเวียน 1.2 กลั่นกรองแผนงานฯ 97(3) 1.3 สนับสนุนด้านการเงิน บัญชี พัสดุ 2. งานสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานกองทุนฯ 3. งานพัฒนา ปรับปรุง ระบบสารสนเทศกองทุนฯ ในทุกระบบ และเชื่อมโยงทั่วประเทศ 4. งานเสริมสร้างภาพลักษณ์และเผยแพร่การดำเนินงานของกองทุนฯ

บทที่ 3

ข้อมูลพื้นฐานและผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา

3.1 ข้อมูลพื้นฐานด้านบุคลากร

ปัจจุบันสำนักงาน กกพ. มีกรอบอัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างสำนักงาน กกพ. จำนวนรวมทั้งสิ้น 389 อัตรา โดยมีการสรรหาและบรรจุบุคลากรในฝ่ายงานทั้ง 27 ฝ่ายงานและ 1 ส่วนงาน เรียบร้อยแล้ว จำนวน 331 คน ประกอบด้วย (1) สายงานบริหารและวิชาการระดับสูง 6 คน (2) พนักงาน 283 คน และ (3) ลูกจ้าง 48 คน ทั้งนี้ มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง ณ สำนักงาน กกพ. ส่วนกลางรวมจำนวน 236 คน และส่วนภูมิภาค 95 คน โดยจำแนกรายละเอียดตามมิติต่างๆ ได้ดังนี้

3.1.1 สรุปจำนวนพนักงานและลูกจ้าง ณ วันที่ 3 มกราคม 2561

หน่วยงาน	พนักงาน			ลูกจ้าง			รวม พนักงาน และ ลูกจ้าง
	อัตรากำลัง พนักงาน	พนักงาน (ปัจจุบัน)	อัตรา ว่าง	อัตรากำลัง ลูกจ้าง	ลูกจ้าง (ปัจจุบัน)	อัตรา ว่าง	
1. สายงานบริหารและวิชาการระดับสูง	10	6	4	-	-	-	6
2. ฝ่ายแผนและกำกับการจัดหาพลังงาน	14	13	1	4	2	2	15
3. ฝ่ายกำกับอัตรากำลังบริการพลังงาน	16	11	5	2	2	-	13
4. ฝ่ายใบอนุญาต	26	25	1	4	1	3	26
5. ฝ่ายวิศวกรรมและวิชาการ	14	14	-	3	2	1	16
6. ฝ่ายกฎหมายและอุทธรณ์	11	9	2	-	-	-	9
7. ฝ่ายบังคับใช้กฎหมายและคดี	8	8	-	2	-	2	8
8. ฝ่ายจัดการที่ดินและทรัพย์สิน	14	11	3	4	4	-	15
9. ฝ่ายบริหารกองทุนพัฒนาไฟฟ้า	32	27	5	4	2	2	29
10. ฝ่ายคุ้มครองสิทธิประโยชน์	7	5	2	2	2	-	7
11. ส่วนอำนวยการและประสานงานฯ	7	5	2	1	1	-	6
12. ฝ่ายกลยุทธ์และสื่อสารองค์กร	11	11	-	1	1	-	12
13. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	7	7	-	1	1	-	8
14. ฝ่ายบริหารงานองค์กร	29	25	4	18	15	3	40
15. ฝ่ายอำนวยการคณะกรรมการ	18	18	-	2	1	1	19
16. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	10	6	4	1	1	-	7
17. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 1	8	8	-	-	-	-	8
18. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 2	5	5	-	1	1	-	6
19. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 3	5	4	1	1	1	-	5
20. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 4	5	5	-	2	2	-	7

หน่วยงาน	พนักงาน			ลูกจ้าง			รวม พนักงาน และ ลูกจ้าง
	อัตรากำลัง พนักงาน	พนักงาน (ปัจจุบัน)	อัตรา ว่าง	อัตรากำลัง ลูกจ้าง	ลูกจ้าง (ปัจจุบัน)	อัตรา ว่าง	
21. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 5	5	5	-	1	1	-	6
22. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 6	5	4	1	2	2	-	6
23. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 7	11	11	-	2	2	-	13
24. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 8	10	10	-	1	-	1	10
25. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 9	5	3	2	2	2	-	5
26. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 10	7	6	1	1	1	-	7
27. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 11	8	5	3	-	-	-	5
28. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 12	9	8	1	-	-	-	8
29. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 13	9	8	1	1	1	-	9
รวมทั้งสิ้น	326	283	43	63	48	15	331

3.1.2 สรุปจำนวนบุคลากรแยกตามฝ่ายงาน

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากร			
	พนักงาน	ลูกจ้าง	ผู้เชี่ยวชาญตาม ระเบียบอื่น	รวม
1. สายงานบริหารและวิชาการระดับสูง	6	-	1	7
2. ฝ่ายแผนและกำกับการจัดหาพลังงาน	13	2	-	15
3. ฝ่ายกำกับอัตราค่าบริการพลังงาน	11	2	1	14
4. ฝ่ายใบอนุญาต	25	1	1	27
5. ฝ่ายวิศวกรรมและวิชาการ	14	2	-	16
6. ฝ่ายกฎหมายและอุทธรณ์	9	-	2	11
7. ฝ่ายบังคับใช้กฎหมายและคดี	8	-	2	10
8. ฝ่ายจัดการที่ดินและทรัพย์สิน	11	4	7	22
9. ฝ่ายบริหารกองทุนพัฒนาไฟฟ้า	27	2	-	29
10. ฝ่ายคุ้มครองสิทธิประโยชน์	5	2	-	7
11. ฝ่ายสำนักงานประจำเขต 1-13	82	13	-	95
12. ส่วนอำนวยการและประสานงานสำนักงานประจำเขต	5	1	-	6
13. ฝ่ายกลยุทธ์และสื่อสารองค์กร	11	1	1	13
14. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	7	1	-	8
15. ฝ่ายบริหารงานองค์กร	25	15	1	41
16. ฝ่ายอำนวยการคณะกรรมการ	18	1	-	19
17. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	6	1	-	7
รวมทั้งสิ้น	283	48	16	347

3.1.3 สรุปผลการศึกษาแยกตามตำแหน่ง

ลำดับ	ตำแหน่งงาน	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปวส.	ปวช. หรือต่ำกว่า	รวม
1	รองเลขาธิการ	-	3	-	-	-	3
2	ผู้ช่วยเลขาธิการ	-	2	-	-	-	2
3	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	-	1	-	-	-	1
4	ผู้อำนวยการฝ่าย	1	16	4	-	-	21
5	ผู้อำนวยการส่วน	-	1	2	-	-	3
6	ผู้อำนวยการพิเศษ	5	37	13	-	-	55
7	เจ้าหน้าที่วิชาการ	-	62	67	3	-	132
8	เจ้าหน้าที่ทั่วไป	-	11	55	-	-	66
9	พนักงานช่วยผู้อำนวยการ	-	4	34	-	1	39
10	พนักงานบริการ	-	-	-	-	9	9
	รวม	6	137	175	3	10	331

3.1.4 สรุปช่วงอายุงานของพนักงานและลูกจ้าง แยกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	อายุงาน							
	< 1	>1-2 ปี	>2-3 ปี	>3-4 ปี	>4-5 ปี	>5-6 ปี	>6-7 ปี	>7 ปี
1. รองเลขาธิการ	-	-	-	-	-	-	-	3
2. ผู้ช่วยเลขาธิการ	-	-	-	-	-	-	-	2
3. ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	-	-	-	-	-	-	1	-
4. ผู้อำนวยการฝ่าย	2	-	-	-	-	1	-	18
5. ผู้อำนวยการส่วน	-	-	-	-	-	-	-	3
6. ผู้อำนวยการพิเศษ	4	2	1	3	8	11	5	21
7. เจ้าหน้าที่วิชาการ	6	3	10	13	4	25	5	66
8. เจ้าหน้าที่ทั่วไป	23	7	-	24	3	5	1	3
9. พนักงานช่วยผู้อำนวยการ	5	5	5	15	2	5	-	2
10. พนักงานบริการ	-	-	-	-	-	-	1	8
สรุปจำนวนพนักงาน	40	17	16	55	17	47	13	126

3.1.5 สรุปช่วงอายุตัวของพนักงานและลูกจ้าง แยกตามฝ่ายงาน

หน่วยงาน	อายุพนักงาน (ปี)									รวม
	< 20 ปี	>20-25	>25-30	>30-35	>35-40	>40-45	>45-50	>50-55	>55 ขึ้นไป	
1. สายงานบริหารและวิชาการระดับสูง	-	-	-	-	-	-	-	4	2	6
2. ฝ่ายแผนและกำกับการจัดหางาน	-	-	5	4	3	1	2	-	-	15
3. ฝ่ายกำกับอัตราค่าบริการพลังงาน	-	2	-	5	4	1	1	-	-	13

หน่วยงาน	อายุพนักงาน (ปี)									
	< 20 ปี	>20-25	>25-30	>30-35	>35-40	>40-45	>45-50	>50-55	>55 ขึ้นไป	รวม
4. ฝ่ายใบอนุญาต	-	-	6	4	5	4	3	2	2	26
5. ฝ่ายวิศวกรรมและวิชาการ	-	-	3	3	4	5	-	1	-	16
6. ฝ่ายกฎหมายและอุทธรณ์	-	-	1	3	2	2	-	-	1	9
7. ฝ่ายบังคับใช้กฎหมายและคดี	-	-	-	3	2	-	1	1	1	8
8. ฝ่ายจัดการที่ดินและทรัพย์สิน	-	-	2	4	4	-	2	-	3	15
9. ฝ่ายบริหารกองทุนพัฒนาไฟฟ้า	-	1	5	9	5	5	3	1	-	29
10. ฝ่ายคุ้มครองสิทธิประโยชน์	-	-	1	2	1	1	2	-	-	7
11. ส่วนอำนวยการและประสานงานฯ	-	-	-	2	1	3	-	-	-	6
12. ฝ่ายกลยุทธ์และสื่อสารองค์กร	-	-	2	4	2	3	1	-	-	12
13. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	3	3	1	-	1	-	8
14. ฝ่ายบริหารงานองค์กร	-	-	1	14	6	3	3	8	5	40
15. ฝ่ายอำนวยการคณะกรรมการ	-	1	3	6	3	5	-	1	-	19
16. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	1	5	-	1	-	7
17. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 1	-	-	2	2	2	2	-	-	-	8
18. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 2	-	-	1	1	2	-	-	1	1	6
19. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 3	-	-	1	3	-	1	-	-	-	5
20. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 4	-	-	-	1	3	2	-	-	1	7
21. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 5	-	-	-	1	4	-	1	-	-	6
22. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 6	-	-	-	3	1	1	1	-	-	6
23. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 7	-	-	-	6	2	4	-	-	1	13
24. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 8	-	-	1	2	2	3	1	-	1	10
25. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 9	-	-	-	2	-	2	1	-	-	5
26. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 10	-	-	-	2	3	1	-	-	1	7
27. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 11	-	-	-	-	1	-	3	1	-	5
28. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 12	-	-	-	5	1	-	1	-	1	8
29. ฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 13	-	-	1	3	3	2	-	-	-	9
รวมทั้งสำนักงาน	-	4	35	97	70	57	26	22	20	331

3.1.6 สรุปอายุเฉลี่ย และจำนวนของพนักงานและลูกจ้างจำแนกตามเพศ

อายุตัวเฉลี่ย 39.19 ปี

อายุงานเฉลี่ย 5.26 ปี

เพศชาย จำนวน 133 คน (ร้อยละ 40)

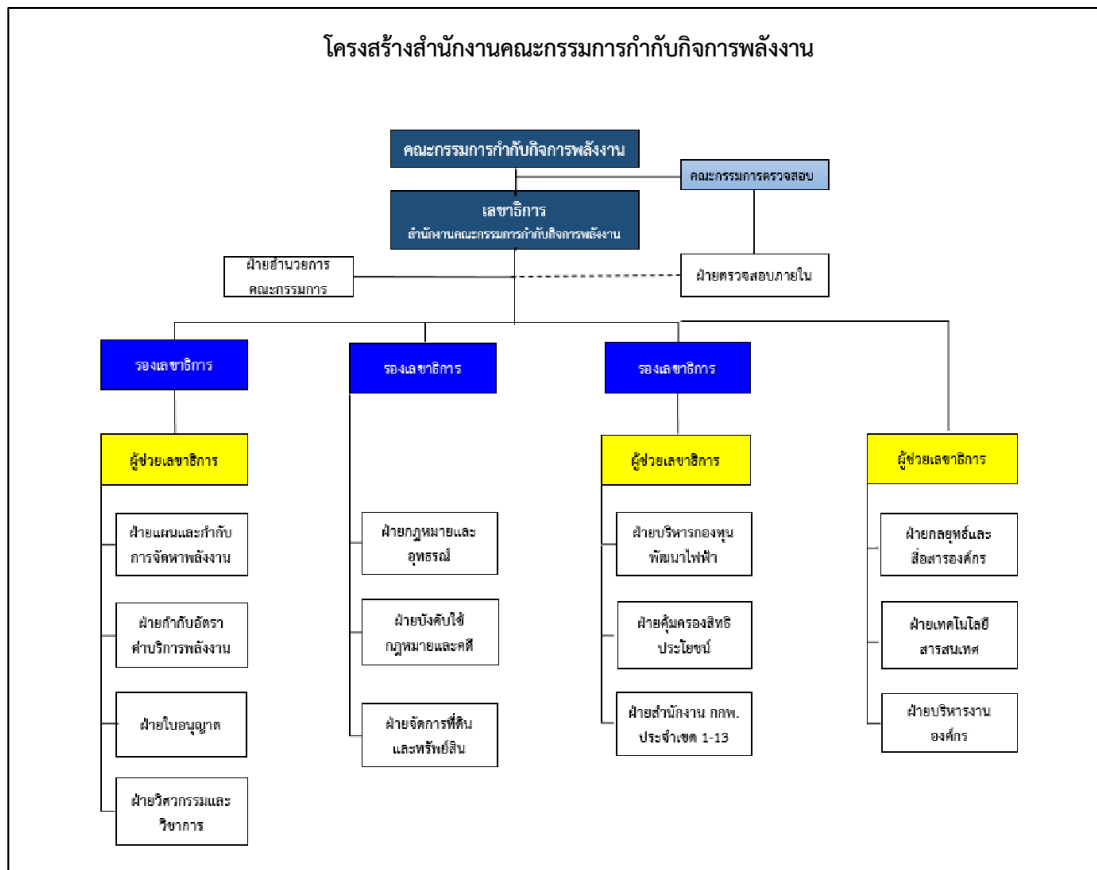
เพศหญิง จำนวน 198 คน (ร้อยละ 60)

3.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (พ.ศ. 2558-2560)

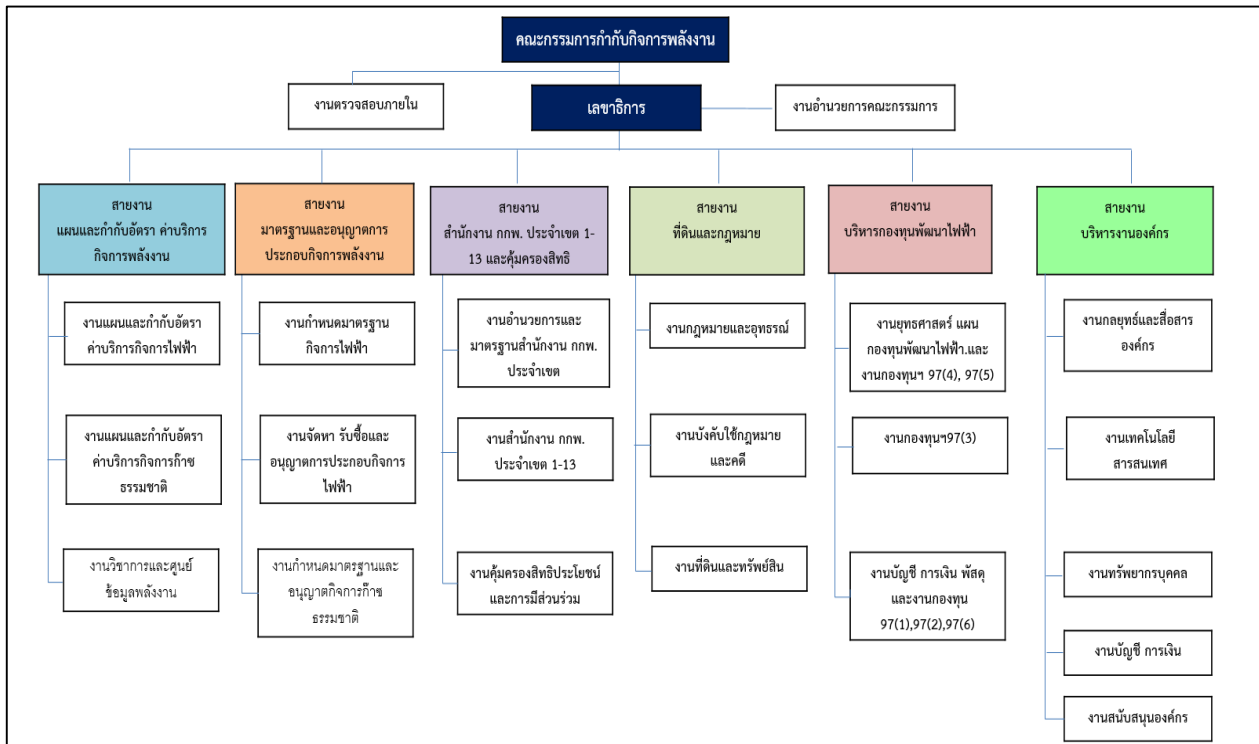
3.2.1 งานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

(1) งานอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร (พ.ศ. 2558-2560)

(1.1) ปี พ.ศ. 2558 สำนักงาน กกพ. ได้ออกระเบียบ กกพ. ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานสำนักงาน กกพ. พ.ศ. 2558 ประกาศ ณ วันที่ 17 พฤศจิกายน 2558 โดยมีโครงสร้างการบริหารและการดำเนิน ประกอบด้วย ฝ่ายงานส่วนกลาง จำนวน 14 ฝ่ายงาน และฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต จำนวน 13 ฝ่ายงาน ดังนี้



ปี 2560 สำนักงาน กกพ. อยู่ระหว่างดำเนินโครงการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานสำนักงาน กกพ. เพื่อศึกษาและปรับปรุงโครงสร้างของสำนักงาน กกพ. โดยมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเป็นมืออาชีพมาสนับสนุนและให้คำแนะนำในการออกแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีข้อเสนอ (ร่าง) โครงสร้างสำนักงาน กกพ. แบ่งเป็น 6 สายงาน มีงานตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรง กกพ. ตามอำนาจหน้าที่ และงานอำนวยการคณะกรรมการ ขึ้นตรงกับเลขาธิการสำนักงาน กกพ. ดังนี้



(1.2) ปี พ.ศ. 2559 กกพ. มีมติเห็นชอบกรอบอัตรากำลังพนักงานโครงสร้างใหม่ตามระเบียบ กกพ. ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานสำนักงาน กกพ. พ.ศ. 2558 โดยใช้กรอบอัตรากำลังพนักงานเดิมจำนวน 288 อัตรา และเห็นชอบหลักการการกำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต โดยให้สำนักงาน กกพ. พิจารณาเกลี่ยและโอนย้ายอัตรากำลังพนักงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่ได้อย่างเหมาะสม

(1.3) ปี พ.ศ. 2560 ได้ดำเนินงานด้านอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร ดังนี้

(1) กกพ. มีมติเห็นชอบให้สำนักงาน กกพ. เพิ่มอัตรากำลังบุคลากร สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำนวน 38 อัตรา โดยใช้งบประมาณ ดังนี้ อัตรากำลังบุคลากรของฝ่ายบริหารกองทุนพัฒนาไฟฟ้า จำนวน 10 อัตรา ให้ใช้เงินงบประมาณของกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่อทดแทนการจ้างที่ปรึกษาและรองรับปริมาณงานได้ตามแผน สำหรับอัตรากำลังของบุคลากรของฝ่ายงานอื่นๆ จำนวน 28 อัตรา ให้ใช้เงินงบประมาณของสำนักงาน กกพ.

(2) กกพ. เห็นชอบกรอบอัตรากำลังของสำนักงาน กกพ. รวมทั้งสิ้น 389 อัตรา ประกอบด้วย (1) พนักงาน จำนวน 326 อัตรา (2) ลูกจ้าง จำนวน 63 อัตรา โดยสรุปข้อมูลพนักงานและลูกจ้างปี 2558-2560 ได้ดังนี้

ปีงบประมาณ	พนักงานและลูกจ้างบรรจุใหม่	พนักงานเลื่อนตำแหน่ง	พนักงานและลูกจ้างโอนย้าย	พนักงานเกษียณอายุ	พนักงานและลูกจ้างลาออก
2558	39	21	9	2	10
2559	19	39	20	-	6
2560 *	36	4	12	4	6

หมายเหตุ * ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2560

(2) งานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงระบบ HRIS ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงาน กกพ. ดังนี้

- ปรับปรุงฐานข้อมูลพนักงาน ให้ทันสมัยและถูกต้อง ทดสอบและตรวจสอบการพัฒนาระบบ HRIS ของที่ปรึกษา และสรุปปัญหาการใช้งานระบบ HRIS และ HR online รวมถึงแจ้งผู้เกี่ยวข้อง
- พัฒนาปรับปรุงข้อมูลพื้นฐานการกำหนดฝ่ายงานและผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วนงานใหม่
- ปรับปรุงรายงานการเบิกสวัสดิการแยกตามฝ่ายงาน รองรับการแยกต้นทุนค่าใช้จ่ายตามฝ่ายงาน
- ปรับปรุงรายงานการมาทำงานสายและขาดงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล
- ปรับปรุงรายงานประวัติของพนักงานและลูกจ้างให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร
- พัฒนาระบบรับสมัครงานออนไลน์ (e-HR Recruit) และคู่มือการใช้งานระบบ
- พัฒนาระบบ Recruitment, Time Attendance, Benefit และระบบ HRIS สำหรับพนักงาน โดยปรับปรุงให้พนักงานสามารถดูประวัติการขออนุมัติลาและผลการขออนุมัติได้



(3) งานบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน

ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน ดังนี้

- แต่งตั้งคณะทำงานทบทวนหลักเกณฑ์ เงื่อนไขและวิธีการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการพนักงานและลูกจ้าง ประกอบด้วย รองเลขาธิการ (นายชูศักดิ์ วงษ์สวัสดิ์) ประธานคณะทำงาน คณะทำงานประกอบด้วย ผู้ช่วยเลขาธิการ (นายกิตติพงษ์ ภิญญิตระกูล) ผู้ช่วยเลขาธิการ (นายประเทศ ศรีชมภู) ผู้อำนวยการฝ่ายส่วนกลาง และฝ่ายสำนักงาน กกพ. ประจำเขต 10 (ราชบุรี) และเขต 13 (กรุงเทพมหานคร) โดยมีอำนาจหน้าที่ในการทบทวนหลักเกณฑ์ เงื่อนไขและวิธีการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการพนักงานและลูกจ้างและนำเสนอต่อคณะกรรมการสวัสดิการ รวมถึงพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ
- ทบทวนหลักเกณฑ์การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนของบุคลากร โดยระเบียบและออกประกาศ จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่ (1) ระเบียบ กกพ. ว่าด้วยเงินเพิ่มพิเศษค่าครองชีพพนักงานและลูกจ้างสำนักงาน กกพ. พ.ศ. 2558 (2) ประกาศสำนักงาน กกพ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินเดือนประจำปีของพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2559 (3) ประกาศสำนักงาน กกพ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษประจำปีของพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2559 (4) ประกาศสำนักงาน กกพ. เรื่อง การเบิกจ่ายค่าตอบแทนพิเศษของพนักงานผู้ได้รับเงินเดือนเต็มขั้นสูงสุดหรือใกล้เต็มขั้นสูงสุดของตำแหน่ง พ.ศ. 2560 (5) ระเบียบ กกพ. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน กกพ. (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2560

(4) งานพัฒนาการบริหารจัดการในสำนักงาน กกพ. ด้วยหลักธรรมาภิบาล

- กกพ. มีมติเห็นชอบร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงาน กกพ. โดยให้สำนักงาน กกพ. ดำเนินการ ดังนี้ (1) ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมการอบรม และควรกำหนดให้รายละเอียดการดำเนินการตามคู่มือเป็น KPI ของสำนักงาน กกพ. เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมและเป็นการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามคู่มือด้วย (2) ทบทวนคู่มือปฏิบัติปีละครั้ง โดยนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อาจไม่ต้องการทบทวน



ทุกๆ ปี (3) รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานสำนักงาน กกพ. เพิ่มเติมผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ก่อนออกประกาศ เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบในเรื่องดังกล่าว

- ออกประกาศสำนักงาน กกพ. เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงาน กกพ. และคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงาน กกพ.

(5) งานการพัฒนาระบบประเมินผล

• กกพ. มีมติเห็นชอบ ดังนี้ (1) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างประจำปี (2) เห็นชอบให้การมาทำงานสายหรือกลับก่อนเกินกว่า 24 ครั้งขึ้นไป กรณีใดกรณีหนึ่งหรือทั้งสองกรณีและ/หรือขาดงานรวมกันเกินกว่า 12 วัน ไม่มีสิทธิเลื่อนเงินเดือนประจำปี (3) เห็นชอบขั้นตอนการดำเนินการกรณีพนักงานและลูกจ้างที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานต่ำกว่า 60 คะแนน และสำนักงาน กกพ. ได้ออกประกาศสำนักงาน กกพ. เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง

• สำนักงาน กกพ. กำหนดให้พนักงานจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคลประจำปี 2559 โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดของผู้บริหารให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดองค์กร งาน Ad hoc/งานเร่งด่วน แผนบริหารความเสี่ยง งานประจำ การมีส่วนร่วมในการเข้าประชุม และกำหนดให้ทบทวนคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคล

• ออกประกาศสำนักงาน กกพ. เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานและลูกจ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป หรือตำแหน่งเทียบเท่า	ผู้อำนวยการพิเศษ ผู้อำนวยการส่วน หรือ ตำแหน่งเทียบเท่า
ผลงาน (70 คะแนน)	ผลงาน (70 คะแนน)
พฤติกรรม (30 คะแนน)	พฤติกรรม (30 คะแนน)
เจ้าหน้าที่ทั่วไป เจ้าหน้าที่วิชาการหรือ ตำแหน่งเทียบเท่า	ลูกจ้าง
ผลงาน (60 คะแนน)	ผลงาน (60 คะแนน)
พฤติกรรม (40 คะแนน)	พฤติกรรม (40 คะแนน)

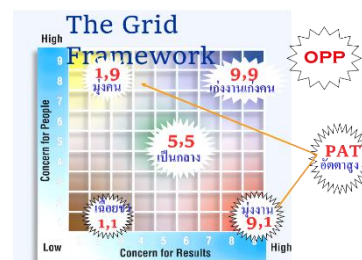
3.2.2 งานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

(1) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงาน กกพ. ทุกระดับ

สำนักงาน กกพ. ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ดังนี้

• จัดทำแนวทางการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสำนักงาน กกพ. ทุกระดับให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายการนำสำนักงาน กกพ. สู่ความเป็นเลิศ

• พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง และพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นอยู่ (Actual Culture) โดยจัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “The Leadership Grid ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” มีผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป หรือเทียบเท่า เข้าร่วมโครงการจำนวน 27 ราย และโครงการฝึกอบรมเชิง

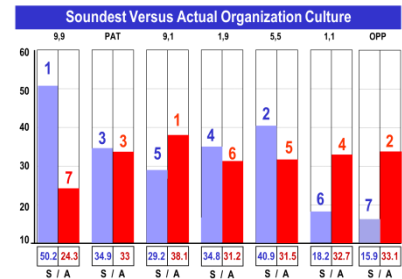


ปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร หลักสูตร “ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Building Internal Capability I)” มีผู้อำนวยการส่วน และผู้ชำนาญการพิเศษ เข้าร่วมโครงการจำนวน 50 ราย สรุปผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร และปัญหา อุปสรรคขององค์กร ดังนี้

สรุปผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร

ระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป

ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ (Actual Organization Culture) และวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Sound Organization Culture) ระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ปรากฏว่าวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันเป็น 9,1/OPP และ PAT โดยผู้เข้าอบรมปรารถนาที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมให้เป็น 9,9/5,5 และ PAT เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อไป โดยการสำรวจใช้ปัจจัยในการวัดผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 8 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านอำนาจสั่งการ (2) ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (3) ด้านการแก้ไขความขัดแย้ง (4) ด้านการประสานงานระหว่างส่วนงานต่างๆ (4) ด้านการวิพากษ์ (5) ด้านความผูกพัน (6) ด้านผลผลิต และ (7) ด้านมาตรฐานความเป็นเลิศ



Pre-Post Personal Grid Style (ระดับสูง)

Dominant Style – สไตล์หลัก

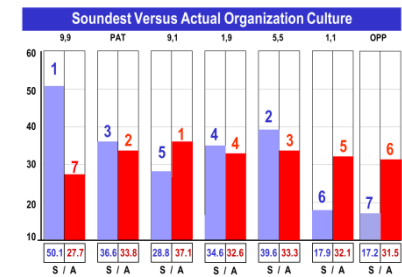
	9,9	PAT	9,1	1,9	5,5	1,1	OPP
Pre (22 nu)	20	0	1	0	1	0	0
Post (26 nu)	9	3	7	2	5	0	0

Back up Style – สไตล์รอง

	9,9	PAT	9,1	1,9	5,5	1,1	OPP
Pre (22 nu)	2	7	2	1	9	0	1
Post (26 nu)	3	1	3	4	12	2	1

ระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ชำนาญการพิเศษ

ผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ (Actual Organization Culture) และวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Sound Organization Culture) ระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ชำนาญการพิเศษ ปรากฏว่าวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันเป็น 1,1 (เฉื่อยชา ไร้ผลงาน ไร้มนุษยสัมพันธ์และไร้ชีวิตชีวา) 9,1 (การทำงานหนักและมีความกดดันสูงโดยไร้มนุษยสัมพันธ์) และ 1,9 (บรรยากาศการทำงานสบายๆ และรื่นรมย์ เต็มไปด้วยยอบุ่นและไร้ความกดดัน) โดยผู้เข้าสมัครปรารถนาที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมให้เป็น 9,9 (ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคน) 5,5 (ยึดกฎระเบียบหรือยึดทางสายกลางแบบประนีประนอม) และ 9+9 (เชื่อฟังและเชื่อมั่นในผู้อาวุโส) โดยการสำรวจใช้ปัจจัยในการวัดผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 10 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านอำนาจสั่งการ (2) ด้านวัตถุประสงค์ (3) ด้านการสื่อสารข้อความ (4) ด้านความขัดแย้ง (5) ด้านการประสานงานระหว่างส่วนงานต่างๆ (6) ด้านการวิพากษ์ (7) ด้านความผูกพัน (8) ด้านผลผลิต (9) ด้านสำนึกเรื่องค่าใช้จ่าย (10) ด้านการสร้างสรรค์ (Creativity)



Pre-Post Personal Grid Style Descriptions (ระดับกลาง)

Dominant Style – สไตล์หลัก

	9,9	PAT	9,1	5,5	1,9	1,1	OPP
Pre (44 nu)	21	0	0	14	5	2	2
Post (47 nu)	15	1	6	24	1	0	0

Back up Style – สไตล์รอง

	9,9	PAT	9,1	5,5	1,9	1,1	OPP
Pre (44 nu)	12	5	1	16	5	4	1
Post (47 nu)	4	0	16	15	8	4	0

- ให้ทุนการศึกษากับพนักงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้รับทุนการศึกษาต่อในประเทศ ระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยปัจจุบันได้ลงนามในสัญญารับทุนการศึกษาในระดับปริญญาโท ในสาขาเศรษฐศาสตร์ วิศวกรรมพลังงาน และการเงินประยุกต์ รวมจำนวน 5 ราย

สรุปผลการสำรวจปัญหาและอุปสรรคขององค์กร

ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป	ข้อเสนอในการปรับปรุง
- HRM มีจุดอ่อน - การทำงานมุ่งที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลลัพธ์ - ขาดการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูล - เกิดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร - นโยบายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน - ผู้บริหารขาดความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน - นโยบายบริหารไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร - ยุทธศาสตร์องค์กรขาดการจัดลำดับความสัมพันธ - ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารแต่ละสายงาน - ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามเป้าหมายและทิศทางองค์กร - โครงสร้างองค์กรกับภารกิจไม่เอื้อให้เกิดสัมพันธภาพ - ผู้นำไม่สร้างให้เกิดความศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์กร	- ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ - ปรับลดสายการบังคับบัญชาเพื่อความเร็วในการสั่งงาน - กำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน - นโยบายและทิศทางองค์กรควรมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม - ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร มุ่งสู่การร่วมกันปฏิบัติงาน
ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้อำนวยการพิเศษ	ข้อเสนอในการปรับปรุง
- ขาดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากลูกน้อง - แบ่งพรรคแบ่งพวกและมีการเมืองภายในองค์กร - ขาดความรู้ในการถ่ายทอดงาน การสอนงาน - ขาดภาวะผู้นำ - ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้ง - ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ - ไม่ยอมรับความเห็นต่าง - ขาดความยุติธรรมในการบริหาร - การสั่งงานมอบหมายที่ซ้ำซ้อน - การแบ่งขอบเขตหน้าที่และการะงานความรับผิดชอบไม่ชัดเจน - ตัวชี้วัด (KPI) ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน - ไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร - ผู้บริหารไม่มี Action Plan ที่ชัดเจน - ไม่นำปัญหามาปรับปรุงและแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม - การบริหารงานแบบระบบอุปถัมภ์	- กระจายอำนาจการตัดสินใจ - อบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน - ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน - มีการกำหนด KPI และประเมินผลงานที่มีประสิทธิผล - วางแผนอัตราค่าจ้างคนให้สอดคล้องกับงาน - พัฒนาการสั่งงานและมอบหมายงาน

• จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร หลักสูตร “ทีมงานพลังร่วม (Building Internal Capability II)” จำนวน 5 รุ่น โดยมีเจ้าหน้าที่วิชาการ เจ้าหน้าที่ทั่วไป และพนักงานช่วยอำนวยความสะดวก เข้าร่วมการอบรมทั้งสิ้นจำนวน 224 ราย สรุปปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ดังนี้

ลำดับ	รุ่นที่ 1	รุ่นที่ 2	รุ่นที่ 3	รุ่นที่ 4	รุ่นที่ 5	สรุปปัญหาองค์กร
1	การสั่งการระดับผู้บริหารลงไปสู่ระดับปฏิบัติการไม่มีความชัดเจน	ขาดการบริหารงานสั่งงาน มอบหมายงาน อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายเปลี่ยนบ่อย	การสื่อสารภายในองค์กรและการประสานงานระหว่างฝ่าย	ขาดแรงจูงใจในการทำงาน	ขาดการติดต่อประสานงานที่ดีภายในองค์กร	ขาดการบริหารงานสั่งงาน มอบหมายงาน อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายเปลี่ยนบ่อย

ลำดับ	รุ่นที่ 1	รุ่นที่ 2	รุ่นที่ 3	รุ่นที่ 4	รุ่นที่ 5	สรุปปัญหาองค์กร
2	การสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้น	การประสานงาน การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการทำงานเป็นทีม	ความขัดแย้งระหว่างฝ่าย/องค์กรความสามัคคีการมีส่วนร่วม	ไม่เป็น Teamwork ไม่ได้รับความร่วมมือต่างคนต่างทำในกลุ่มของตน	มาตรฐานในระบบบริหารงาน การจัดการงาน การจัดการคนยังไม่มีประสิทธิภาพ	การประสานงาน การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการทำงานเป็นทีม
3	ไม่มีระบบการถ่ายโอนงานหรือสอนงาน	การประสานงานของฝ่ายต่างๆ	การส่งเสริมความรู้และพัฒนาบุคลากร	ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ใช้คนไม่ถูกกับงาน การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับจำนวนคน	การส่งเสริมความรู้และพัฒนาบุคลากร
4	ไม่มีการทำงานเป็นทีม ต่างคนต่างทำงาน	พนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กร ทำงานตามหน้าที่ แต่ไม่ได้ทำเพื่อองค์กร	การทำงานเป็นทีม แต่ละฝ่ายไม่ช่วยเหลือกัน	การประสานงานสื่อสารไม่ชัดเจน คลาดเคลื่อน	ผู้บริหารไม่ได้รับฟังข้อมูลจาก ผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เพิกเฉย	พนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กร ทำงานตามหน้าที่ แต่ไม่ได้ทำเพื่อองค์กร
5	บุคลากรในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กร	ขาดการพัฒนาความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานขององค์กร	ขาดความผูกพันกับองค์กร	ไม่มีการเปิดใจรับฟังอย่างแท้จริง	ขาดความเป็น Unity	บุคลากรในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร (ระดับเจ้าหน้าที่วิชาการลงมา)	ข้อเสนอในการปรับปรุงองค์กร
• ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน • ขาด Service Mind • ไม่ไว้วางใจระหว่างกัน • ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีปัญหาไม่เข้าใจกัน • พนักงานขาดความเข้าใจในเนื้องานที่ได้รับมอบหมาย • ขาดบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านมาถ่ายทอดประสบการณ์ • กำลังคนไม่เพียงพอต่องานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น • ขาดการสื่อสารและประสานงานระหว่างฝ่ายงาน • ไม่มีการสอนงานให้บุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ • บุคลากรมีการเกี่ยงงาน ไม่ช่วยเหลือฝ่ายงานอื่น • บุคลากรในองค์กรขาดความผูกพันต่อองค์กร • การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบไม่เท่าเทียมกัน • ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน แต่ใช้เกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนเหมือนกัน • ขาดการทำงานเป็นทีม ต่างคนต่างทำงาน • ไม่ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง • มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	• ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถอย่างต่อเนื่อง • สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน • พัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า • ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น Team Building, Walk Rally • พัฒนารูปแบบการสื่อสารและประสานงานให้มีประสิทธิภาพ • สร้างระบบ Coaching/ Buddy สำหรับพนักงานที่เข้าใหม่

(2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- การพัฒนาบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรมภายใน ดังนี้

ลำดับ	ชื่อหลักสูตร
หลักสูตรพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งบริหาร	
1	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “The Leadership Grid ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”
2	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร หลักสูตร “ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Building Internal Capability I)”
3	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม”
4	โครงการเสริมสร้างบุคลากรด้านพลังงาน (Capacity Building) ระดับบริหาร
5	โครงการเสริมสร้างบุคลากรด้านพลังงานและการกำกับกิจการพลังงาน (Capacity Building) ระดับบริหาร
หลักสูตรพัฒนาศักยภาพบุคลากรและพัฒนาขีดความสามารถ	
1	โครงการปฐมนิเทศพนักงานปี 2558
2	การจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมองค์กร
3	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4	การยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
5	บริหารงาน บริหารใจ สู่องค์กรสมัยใหม่ด้วยการมุ่งเน้นบุคลากร
6	การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จากนโยบายสู่การปฏิบัติ
7	โครงการ Capacity Building การบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม
8	โครงการเสริมสร้างบุคลากรด้านพลังงาน (Capacity Building) ระดับปฏิบัติการ
9	การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ
10	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร หลักสูตร “ทีมงานพลังร่วม (Building Internal Capability II)” รุ่นที่ 1-5
11	โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “การบริหารความเสี่ยงเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติการ”
หลักสูตรพัฒนาทักษะ	
1	เทคนิคการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตรงใจผู้รับบริการ
2	การเขียนหนังสือราชการ
3	ภาษาอังกฤษออนไลน์
4	การเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบและรายงานการประชุม
5	การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพด้วย Microsoft PowerPoint รุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2

- การพัฒนาบุคลากร โดยการส่งพนักงานไปเข้าอบรม/สัมมนาภายนอก ดังนี้

ลำดับ	ชื่อหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม		
		ระดับ ผอ. ฝ่ายขึ้นไป	ระดับ ผู้อำนวยการ พิเศษขึ้นไป	ระดับ เจ้าหน้าที่ วิชาการลงมา
หลักสูตรด้านพลังงานและการกำกับ				
1	พลังงานสำหรับผู้บริหาร (Executive Energy Program: EEP) ประจำปี 2016	✓		
2	พลังงานสำหรับผู้บริหาร (Executive Energy Program: EEP) ประจำปี 2017	✓		
3	ผู้บริหารการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ รุ่นที่ 1	✓		
4	ผู้บริหารการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ รุ่นที่ 2	✓		✓
5	ผู้บริหารการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ รุ่นที่ 3		✓	
6	ผู้บริหารการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ รุ่นที่ 4		✓	
7	Asian Utility Week 2016 "Building The Digital Utility"	✓	✓	✓
8	ความรู้เพื่อให้บริการสถานีประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (Fundamental of EV Charging Station Technology: FEC)	✓	✓	✓

ลำดับ	ชื่อหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม		
		ระดับ ผอ. ฝ่ายขึ้นไป	ระดับ ผู้อำนวยการ พิเศษขึ้นไป	ระดับ เจ้าหน้าที่ วิชาการลงมา
9	นักพัฒนานิคมอุตสาหกรรมมืออาชีพ รุ่นที่ 4		✓	
10	ศึกษาดูงาน Smart city and Innovation		✓	
11	วิทยาการพลังงานสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ รุ่น 4 (วพม. 4)		✓	
12	วิทยาการพลังงานสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ รุ่น 5 (วพม. 5)		✓	
13	Public Course & Workshop: LNG Markets, Supply, Pricing, Trading and Risks	✓		
14	ระบบผลิตไฟฟ้าจากขยะชุมชน : ข้อกำหนด การออกแบบ ติดตั้ง ควบคุม และบำรุงรักษา	✓		
15	ความรู้ด้านวิศวกรรมนิวเคลียร์เบื้องต้นของโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ (Basic Reactor Engineering Course)		✓	
16	Technical Aspects of Renewable Aspects Energy Grid Integration	✓		
17	ผู้ตรวจสอบอาคาร รุ่นที่ 45		✓	✓
18	ระบบผลิตไฟฟ้าจากขยะชุมชน : ข้อกำหนด การออกแบบ ติดตั้ง ควบคุม และบำรุงรักษา ครั้งที่ 2		✓	
19	เศรษฐศาสตร์พลังงานและการกำกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า	✓		
20	รีเลย์ป้องกันในระบบจำหน่ายไฟฟ้าทฤษฎีและการฝึกหัด			✓
21	ICUE 2016 : Cogeneration, Small Power Plants and District Energy			✓
22	การบริหารและปฏิบัติการระบบไฟฟ้า		✓	
23	การประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA)			✓
24	ระบบสายไฟฟ้าใต้ดิน		✓	✓
หลักสูตรด้านการบริหารกลยุทธ์องค์กรและการบริหารความเสี่ยง				
1	Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL)	✓		
2	Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE)	✓		
3	Risk Management Committee Program	✓		
4	แนวทางการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558	✓	✓	✓
5	การจัดทำแผนปฏิบัติการ การเขียนโครงการ และการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์องค์กร		✓	
หลักสูตรด้านการเงินและการบัญชี				
1	Pack 5 & Fair Value		✓	✓
2	การจัดทำ Cash Budgeting		✓	✓
3	Fundamental Practice (Young CFO Certification Program)		✓	
4	Finance Statement for Directors (FSD)	✓		
5	69 ประเด็นผลประโยชน์พนักงาน ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยของมาตรฐานบัญชี ฉบับที่ 19		✓	
6	มาตรฐานการบัญชีภาครัฐฉบับใหม่ รุ่นที่ 1		✓	
7	หลักการจัดการด้านการเงินสำหรับผู้บริหาร รุ่นที่ 37		✓	✓
8	บัญชีบริหารเพื่อการตัดสินใจ		✓	✓
9	Financial Model		✓	✓
10	การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ หลักฐานการจ่ายเงินของส่วนราชการ รุ่นที่ 3			✓
11	การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ หลักฐานการจ่ายเงินของส่วนราชการ รุ่นที่ 4			✓
12	เจาะลึก 57 Case Study			✓
13	กลยุทธ์การวิเคราะห์งบการเงิน			✓
14	69 ปัญหาภาษีอากรที่กิจการต้องตรวจสอบ		✓	

ลำดับ	ชื่อหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม		
		ระดับ ผอ. ฝ่ายขึ้นไป	ระดับ ผู้อำนวยการ พิเศษขึ้นไป	ระดับ เจ้าหน้าที่ วิชาการลงมา
15	การวิเคราะห์งบการเงินอย่างง่ายสำหรับสำหรับส่วนราชการ	✓		✓
16	COSO 2013 กรอบแนวทางระบบการควบคุมภายใน			✓
17	การเป็นนักวิเคราะห์ทางธุรกิจและเศรษฐกิจ รุ่นที่ 51		✓	✓
18	สรุปการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของมาตรฐานการบัญชี (TFRS) ฉบับปรับปรุง 2558		✓	✓
19	การเป็นนักวิเคราะห์ทางธุรกิจและเศรษฐกิจ รุ่นที่ 52		✓	✓
20	แนวปฏิบัติทางบัญชีสำหรับผลประโยชน์ของพนักงานและผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ			✓
21	ประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ (Certified Government Internal Auditor – CGIA) ระดับ Intermedia ด้าน Consulting			✓
22	การประเมินราคาทรัพย์สิน (Property Valuation) รุ่นที่ 9			✓
23	IT Audit for Non IT Auditor		✓	✓
24	ฝึกปฏิบัติการจัดทำงบการเงิน ตามหลักการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป			✓
หลักสูตรด้านกฎหมาย				
1	รู้ลึกรู้จริง เทคนิคการทำสัญญาจัดซื้อสัญญาจัดจ้าง		✓	
2	กฎหมายปกครองและวิธีพิจารณาความปกครอง (ที่ได้รับการรับรองจาก ก.ศป. แล้ว) รุ่นที่ 8		✓	
3	ประกาศนียบัตรกฎหมายมหาชน			✓
4	การแสวงหาข้อเท็จจริงและรวบรวมพยานหลักฐาน สำหรับนิติกร รุ่นที่ 2			
5	กฎหมายปกครองและกฎหมายพิจารณาความปกครอง รุ่นที่ 7		✓	
6	ผู้บริหารงานด้านกฎหมายภาครัฐระดับสูง รุ่นที่ 3 : ธรรมเนียมปฏิบัติเพื่อการจัดทำและบริหารโครงการสาธารณะขนาดใหญ่	✓		
7	โครงการประกาศนียบัตรกฎหมายปกครองเกี่ยวกับการบังคับคดี		✓	
8	Integrated Reporting การรายงานทางการเงินสมัยใหม่		✓	
หลักสูตรด้านการเขียนรายงานและการประชุม				
1	Success Boardroom Presentations	✓		
2	Board Reporting Program (BRP)		✓	
3	Company Reporting Program (CRP)		✓	
4	เทคนิคการจัดบันทึกและเขียนรายงานการประชุม		✓	✓
หลักสูตรด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต				
1	นักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง (นยปส.) รุ่นที่ 6	✓		
2	นักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง (นยปส.) รุ่นที่ 8	✓		
3	ก้าวมั่นการจัดทำบัญชีตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน	✓		
4	การพัฒนาเครือข่ายส่งเสริมจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม			✓
5	Green Building เกณฑ์ประเมินอาคารเขียว Leadership in Energy and Environmental Design LEED V4	✓	✓	
หลักสูตรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
1	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นสูง รุ่นที่ 5		✓	
2	กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล รุ่นที่ 12		✓	✓
หลักสูตรด้านพัสดุ				
1	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานด้านการเงินการคลังภาครัฐ หัวข้อพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง		✓	✓
2	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 : มิติใหม่ทางกฎหมายและข้อสัญญาที่พึงรู้ก่อนกฎหมายใช้บังคับ”		✓	

ลำดับ	ชื่อหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม		
		ระดับ ผอ. ฝ่ายขึ้นไป	ระดับ ผู้อำนวยการ พิเศษขึ้นไป	ระดับ เจ้าหน้าที่ วิชาการลงมา
3	แนวปฏิบัติเกี่ยวกับใบกำกับภาษี และกฎหมายใหม่ E-Tax Invoice		✓	
หลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ				
1	โครงการ eGovernment Forum 2017	✓		
2	การพัฒนา HTML5 ด้วย Microsoft Visual Studio 2010 รุ่นที่ 1			✓
3	IPv6 Workshop for e-Government ครั้งที่2/2558 (รุ่นที่5)			✓
4	การเพิ่มศักยภาพผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและพลังงาน	✓		
5	โครงการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพด้านไอซีที (ITPE) ในระดับ (FE)			✓
6	Hybrid Mobile Application Development with IONIC			✓
7	อบรมเพื่อเตรียมการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพด้านไอซีที (ITPE) ในระดับ (FE)			✓
8	การสร้าง Infographic อย่างมืออาชีพ		✓	✓
หลักสูตรอื่นๆ				
1	การตรวจสอบภายในแบบครบวงจร		✓	✓
2	การให้บริการสาธารณะโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน” (People’s Audit) รุ่นที่ 20		✓	✓
3	ทักษะวิทยากรกระบวนการ รุ่นที่ 4		✓	
4	ค่ายการแข่งขันทางการค้า (Competition Camp)			✓
5	Job Method เทคนิคการปรับปรุงวิธีการทำงาน		✓	
หลักสูตรอบรมภายนอกต่างประเทศ				
1	LSE Short Course on Regulation Executive Training Programme ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ จัดโดย London School of Economics and Political Science (LSE)			✓
2	LNG Short Course : Technology and the LNG Chain-G-29 ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ จัดโดย PetroSkill		✓	✓
3	Applied Regulatory Impact Analysis (RIA) ณ กรุงโรม ประเทศอิตาลี จัดโดยJacobs Cordova & Associates และมหาวิทยาลัย Luiss Guido และ The Luiss School of Government			✓
4	แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ Regulators และ TSOs ณ สหราชอาณาจักร และประเทศเนเธอร์แลนด์ จัดโดยสถาบันวิทยาการพลังงาน	✓	✓	✓
5	โครงการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดตั้งศูนย์ข้อมูลพลังงานทดแทนและพลังงานอื่นของประเทศไทยเพื่อการประชาสัมพันธ์		✓	✓

- สสำรวจความต้องการในการอบรม เพื่อจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2560 โดยสรุปผลการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Analysis) จำนวน 20 หัวข้อ ดังนี้ (1) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (2) การบริหารงานเพื่อให้ได้ผลปฏิบัติงานที่เลิศ (3) การสื่อสารอย่างมีกลยุทธ์ (4) การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย(5) ความรู้เกี่ยวกับการกำกับกิจการพลังงาน (6) ความรู้ด้านการเงินและการบัญชี (7) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (8) ความรู้ด้านกฎหมาย (9) ความรู้เกี่ยวกับงานใบอนุญาต (10) ความรู้ด้านนโยบายสาธารณะ (11) การทำงานเป็นทีม (12) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (13) เทคนิคการสื่อสารและการเจรจา (14) การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง (15) การจัดการความเครียด (16) การพัฒนาบุคลิกภาพ (17) ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า (18) ความรู้ด้านการกำกับกิจการพลังงาน (19) การบริหารความเสี่ยง (20) ทักษะการนำเสนอ

- ทบทวนและพัฒนาระบบสมรรถนะของบุคลากร (Revisit/Redesign Competencies) สำนักงาน กกพ. เห็นชอบการสอบทานสมรรถนะของฝ่ายงาน จำนวน 19 สมรรถนะ แบ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะ

ของฝ่ายงาน 13 สมรรถนะและสมรรถนะร่วม 6 สมรรถนะ และเห็นชอบระดับเกณฑ์ที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่ง เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2559

- ร่างแนวทางจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) กระบวนการหลักของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้นแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้
 - ประเมินสมรรถนะและกำหนดประเด็นการพัฒนาประเมินสมรรถนะรายบุคคล ระดับสมรรถนะในปัจจุบัน และ ประเด็นที่ต้องการพัฒนา ทั้งในเชิงความรู้และทักษะ
 - ระดับเป้าหมายที่ต้องบรรลุหลังการพัฒนา ระดับเป้าหมายของการพัฒนาของแต่ละสมรรถนะโดยละเอียดและสามารถวัดได้
 - ระบุวิธีการและเนื้อหาการเรียนรู้และพัฒนา ระบุวิธีการพัฒนาโดยเลือกจากตัวเลือกโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร (Learning Solutions)
 - กำหนดช่วงเวลาในการพัฒนา ระบุกรอบเวลาในการพัฒนาให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- สำนักงาน กกพ. สำนักงาน กกพ. ร่วมกับสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ดำเนินโครงการเสริมสร้างบุคลากรด้านพลังงานและการกำกับกิจการพลังงาน (Capacity Building) หลักสูตรระดับบริหารจำนวน 25 คน และหลักสูตรระดับปฏิบัติการ จำนวน 36 คน โดยมีระยะเวลาการดำเนินการ 9 เดือน หลังจากที่มีการลงนามสัญญา (ลงนามสัญญาวันที่ 31 มีนาคม 2559) โดยมีหัวข้อการฝึกอบรม ดังนี้

หลักสูตรระดับบริหาร	หลักสูตรระดับปฏิบัติการ
หมวดวิชาที่ 1 พลังงาน นโยบายและการกำกับกิจการพลังงาน 1.1 นโยบายการกำกับกิจการพลังงานและจรรยาบรรณ 1.2 ทิศทางพลังงานทดแทนและพลังงานหมุนเวียนกับการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ	หมวดวิชาที่ 1 พลังงาน นโยบายและการกำกับกิจการพลังงาน 1.1 นโยบาย การวางแผนพลังงาน และการกำกับกิจการพลังงาน 1.2 ทิศทางพลังงานหมุนเวียนกับการกำกับกิจการพลังงาน 1.3 การจัดการห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมพลังงาน
หมวดวิชาที่ 2 เศรษฐศาสตร์ การเงินและการบัญชี 2.1 เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทย และทิศทางพลังงาน 2.2 การเงินและการบัญชีเพื่อการกำกับ 2.3 ธรรมชาติกับประสิทธิภาพการบริหารการเงิน	หมวดวิชาที่ 2 เศรษฐศาสตร์ การเงินและการบัญชี 2.1 เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทย และทิศทางพลังงาน 2.2 เศรษฐศาสตร์พลังงาน 2.3 ธุรกิจพลังงาน 2.4 กลยุทธ์การบริหารการเงินและการบัญชีสมัยใหม่
หมวดวิชาที่ 3 กฎหมาย 3.1 กฎหมายการบังคับทางปกครอง 3.2 การใช้ดุลยพินิจเพื่อป้องกันและลดข้อพิพาททางปกครอง	หมวดวิชาที่ 3 กฎหมาย 3.1 กฎหมายเกี่ยวกับการกำกับดูแล การบังคับทางปกครองและการป้องกันและลดข้อพิพาททางปกครอง
หมวดวิชาที่ 4 การพัฒนาองค์กร 4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อองค์กรแห่งความเป็นเลิศ 4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 4.3 การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4.4 กลยุทธ์การบริหารองค์กรกำกับดูแล	หมวดวิชาที่ 4 การพัฒนาองค์กร 4.1 การพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ 4.2 กลยุทธ์การบริหารองค์กรสมัยใหม่ 4.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขัน 4.4 การบริหารและความรับผิดชอบต่อสังคม 4.5 การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง

หลักสูตรระดับบริหาร	หลักสูตรระดับปฏิบัติการ
4.5. เทคนิคการสร้างสัมพันธ์ภาพและการทำงานเป็นทีม ทักษะการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร	4.6 การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมขององค์กร 4.7 การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารสังคมขององค์กร การ สร้างเครือข่ายองค์กรและการประสานสัมพันธ์

(3) การสร้างองค์ความรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงาน กกพ. ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ และส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 11 เรื่อง ดังนี้

ลำดับ	ชื่อกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	จำนวนผู้เข้าร่วม (คน)
1	การสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)	27
2	การพัฒนาทักษะการสอนงาน (Effective Coaching Skills)	30
3	การพัฒนาทักษะการถ่ายทอดความรู้ (Train the Trainer)	33
4	การคุ้มครองสิทธิผู้ใช้พลังงาน	54
5	การออกใบอนุญาต	72
6	กองทุนพัฒนาไฟฟ้า	63
7	ความรู้เกี่ยวกับสำนักงาน กกพ. ประจำเขต	75
8	ความรู้เกี่ยวกับวิศวกรรมและข้อมูลพลังงาน	48
9	ความรู้เกี่ยวกับการกำกับอัตราค่าบริการพลังงาน	75
10	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการที่ดินและทรัพยากร	79
11	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย	64

(4) สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- จัดทำร่างสมรรถนะของบุคลากร และร่างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงแนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- เสนอแนวทางการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเสนอสำนักงาน กกพ. ประกอบด้วย ผลการทบทวนสมรรถนะ (Competency) ลักษณะกลุ่มงาน (Job Family) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารจัดการเส้นทางอาชีพ หลักเกณฑ์ในการปรับเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่ง หลักเกณฑ์ในการหมุนเวียนงาน และหลักเกณฑ์แรกเข้า แนวทางการพัฒนาเป็น Development Roadmap by Competency (DRC) แบบฟอร์มการพัฒนาและคู่มือสำหรับสำนักงาน กกพ. ที่พร้อมสำหรับบุคลากรและหัวหน้าในการสื่อสารและจัดใช้สำหรับ Career Discussion เส้นทางเติบโตในสายอาชีพของทุกตำแหน่งงาน และแผนในการนำเส้นทางเติบโตสายอาชีพไปสู่การปฏิบัติ

- เสนอคู่มือการสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย กระบวนการในการบริหารจัดการแผนการสืบทอดตำแหน่งและแนวทางในการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

(5) การพัฒนาส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร

- สำรวจและประเมินความผูกพัน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยได้ผลการประเมินความผูกพันของพนักงานต้องครคิดเป็นร้อยละ 36 สรุปได้ดังนี้

Not Engaged		Engaged	
Actively Disengaged	Passive	Moderately Engaged	Highly Engaged
31%	32%	29%	7%
พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Actively Disengaged เป็นพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร แม้ว่าองค์กรจะหาตัวอย่างไรก็มีความรู้สึกเชิงลบเสมอ และมีโอกาสที่จะทำให้พนักงานในกลุ่มที่เหลือรู้สึกเช่นเดียวกัน	พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Passive เป็นพนักงานที่รู้สึกเฉยๆกับองค์กร ซึ่งกำลังรอดูอยู่ว่าองค์กรสามารถทำอะไรให้พวกเขาได้บ้าง มีโอกาสเป็นไปได้สูงที่จะผลักดันพนักงานกลุ่มนี้ไปสู่กลุ่ม Moderately Engaged	พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Moderately Engaged เป็นพนักงานที่ค่อนข้างมีความผูกพันต่อองค์กร แต่มีความเสี่ยงสูงในการย้ายเข้ามาอยู่ในกลุ่ม not engaged	พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม Highly Engaged เป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง และมีพฤติกรรมที่ส่งผลดีให้กับองค์กร

การกระจายของระดับความผูกพัน :

1. การกระจายตัวของระดับความผูกพัน ระบุจำนวนของพนักงานที่ต้องทำให้เกิดความผูกพันว่ามีอยู่อีกเท่าไร ทั้งนี้ ถ้าองค์กรมีจำนวนพนักงานประเภท actively disengaged อยู่มากจะค่อนข้างยากที่จะย้ายคนกลุ่มนี้ให้มาอยู่ในกลุ่มที่เป็น highly engaged
2. กลุ่ม passive คือกลุ่มที่เป็นโอกาสขององค์กรที่จะดำเนินการผลักดันให้กลุ่มนี้ขึ้นไปอยู่ใน กลุ่ม engaged
3. กลุ่ม moderately engaged สะท้อนถึงความเสี่ยงของพนักงานที่มีโอกาสย้ายไปอยู่ในกลุ่ม non-engaged ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์กร

• การจัดกิจกรรมพัฒนาส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร ดังนี้

กิจกรรมผู้บริหารพบพนักงาน และกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาบุคลากร	กิจกรรมวันสำคัญและวันตามประเพณี
(1) โครงการ “กกพ. พบพนักงาน” (2) กิจกรรม “ผู้บริหารพบพนักงาน” (มอบรางวัลพนักงานดีเด่น) (3) กิจกรรม “We are OERC” (4) กิจกรรม “ธรรมะเพื่อชีวิต” (5) อบรมธรรมและปฏิบัติธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (6) กิจกรรม “Happy Money Happy Fund” (7) กิจกรรม “Team Building for Team Unity” (8) กิจกรรม “OERC Health Care” (9) ตรวจสอบสุขภาพประจำปีและฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ (10) กิจกรรม “ส่งเสริมคุณธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร” (11) กิจกรรม “ชมรม” ได้แก่ กิจกรรมเดิน-วิ่ง กิจกรรมไหว้ (12) กิจกรรม “งานวันสถาปนา สำนักงาน กกพ.” (13) กิจกรรมสื่อสาร “รู้เท่าทันภัยไซเบอร์”	(1) กิจกรรม “วันเฉลิมพระชนมพรรษาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช” (2) กิจกรรม “ถวายพระพรชัยมงคลแด่สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ” (3) กิจกรรม “วันพ่อ-พิธีถวายพระพรชัยมงคลและถวายสัตย์ปฏิญาณ” (4) กิจกรรม “วันแม่-ถวายพระพรชัยมงคล” (5) กิจกรรม “วันขึ้นปีใหม่ 2558” (6) กิจกรรม “ทำบุญสำนึกงาน กกพ. เนื่องในเทศกาลวันขึ้นปีใหม่” (7) กิจกรรม “วันสงกรานต์ สืบสานประเพณีไทย” (8) กิจกรรม “งานวันสถาปนา 8 ปีสำนักงาน กกพ.” (9) กิจกรรม “วันเข้าพรรษา” (10) พิธีถวายสัตย์ปฏิญาณ “รวมพลังแห่งความภักดี” (11) พิธีลงนามถวายพระพรสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

(6) การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการสร้าง HR มีอาชีพ

• แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน กกพ. ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

- (1) เลขาธิการสำนักงาน กกพ. (ประธานกรรมการ)
 - (2) รองเลขาธิการสำนักงาน กกพ. (กรรมการ)
 - (3) ผู้ช่วยเลขาธิการสำนักงาน กกพ. (กรรมการ)
 - (4) ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานองค์กร (กรรมการ)
 - (4) ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล (กรรมการและเลขานุการ)
- โดยมีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย

การบริหารทรัพยากรบุคคล เชิญบุคคลมาให้ความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก กกพ. หรือเลขาธิการ

- เตรียมการและผลักดัน วางแผนการดำเนินงานการแก้ไขเรียบร้อยแล้วเสร็จ รับฟังความเห็นจากบุคลากรในสำนักงาน กกพ. ในรูปคณะกรรมการ

บทที่ 4

แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

พ.ศ. 2561 - 2564

4.1 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.1.1 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง

(1) ความคาดหวังจากการประเมินตนเอง

สำนักงาน กกพ. โดยส่วนบริหารงานบุคคล เห็นความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงาน จึงได้มีการวิเคราะห์ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร สรุปได้ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความคาดหวัง
ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง	<u>ความคาดหวังต่อกระบวนการ</u> - มีกระบวนการที่เป็นที่ยอมรับ มีการรับรู้ข่าวสาร การสื่อสารทำความเข้าใจชัดเจน - มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ - มีความพอใจในการทำงาน มีความมั่นคงในการทำงาน - สามารถสรรหาบุคลากรได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม - มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการเพื่อให้มีความเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วนทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ <u>ความคาดหวังต่อองค์กร</u> - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างความผูกพันกับองค์กร ช่วยส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความเข้มแข็งขึ้น - มีสภาพสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี สามารถอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานและลูกจ้างในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ - มีวัฒนธรรมองค์กร - มีนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับ PMQA ในหมวดการนำองค์กรของผู้บริหาร
ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ได้แก่ ประชาชนทั่วไป ผู้มาติดต่อ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน กกพ.	- มีกระบวนการและกรอบระยะเวลาชัดเจน ทันสมัย โปร่งใส เป็นธรรม และมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง - มีการนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

(2) ความคาดหวังจากผลสรุปการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการของพนักงานและลูกจ้าง

สำนักงาน กกพ. ได้จัดให้มีโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและพนักงาน จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ (1) หลักสูตร “The Leadership Grid ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (2) หลักสูตร “ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Building Internal Capability I)” (3) หลักสูตร “ทีมงานพลังร่วม (Building Internal Capability II)” โดยสรุปความเห็นของพนักงานและลูกจ้าง และวิเคราะห์ความคาดหวังที่มีต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ดังนี้

ระดับสูง (ผอ.ฝ่าย ขึ้นไป)	ระดับกลาง (ผอ.ส่วน, ผู้อำนวยการพิเศษ)	ระดับปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่วิชาการลงมา และลูกจ้าง)
- HRM มีจุดอ่อน - การทำงานมุ่งที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลลัพธ์ - ขาดการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูล - เกิดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร - นโยบายการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน - ผู้บริหารขาดความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน - นโยบายบริหารไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร - ยุทธศาสตร์องค์กรขาดการจัดลำดับความสัมพันธ์ - ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารแต่ละสายงาน - ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามเป้าหมายและทิศทางองค์กร - โครงสร้างองค์กรกับการกิจไม่เอื้อให้เกิดสัมพันธภาพ - ผู้นำไม่สร้างให้เกิดความศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์กร	- ขาดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากลูกน้อง - แบ่งพรรคแบ่งพวกและมีการเมืองภายในองค์กร - ขาดความรู้ในการถ่ายทอดงาน การสอนงาน - ขาดภาวะผู้นำ - ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้ง - ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ - ไม่ยอมรับความเห็นต่าง - ขาดความยุติธรรมในการบริหาร - การสั่งงานมอบหมายที่ซ้ำซ้อน - การแบ่งขอบเขตหน้าที่และภาระงาน ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน - ตัวชี้วัด (KPI) ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน - ไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร - ผู้บริหารไม่มี Action Plan ที่ชัดเจน - ไม่นำปัญหามาปรับปรุงและแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม - การบริหารงานแบบระบบอุปถัมภ์	- ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน - ขาด Service Mind - ไม่ไว้วางใจระหว่างกัน - ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีปัญหาไม่เข้าใจกัน - พนักงานขาดความเข้าใจในเนื้องานที่ได้รับมอบหมาย - ขาดบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านมาถ่ายทอดประสบการณ์ - กำลังคนไม่เพียงพอต่องานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น - ขาดการสื่อสารและประสานงานระหว่างฝ่ายงาน - ไม่มีการสอนงานให้บุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ - บุคลากรมีการเกี่ยงงาน ไม่ช่วยเหลือฝ่ายงานอื่น - บุคลากรในองค์กรขาดความผูกพันต่อองค์กร - การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบไม่เท่าเทียมกัน - ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน แต่ใช้เกณฑ์การเลื่อนเงินเดือนเหมือนกัน - ขาดการทำงานเป็นทีม ต่างคนต่างทำงาน - ไม่ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง - มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก

(3) ความคาดหวังจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

เนื่องจากการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดีควรมีความสอดคล้องกับแนวทางกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานและประเด็นในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น จึงได้มีการจัดสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์ประเด็นความคาดหวังที่มีนัยสำคัญต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร และสามารถสรุปได้ดังนี้

	ประเด็นที่พบ	นัยสำคัญของการสัมภาษณ์ผู้บริหารต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	- แต่ละสายงานมักมุ่งเน้นขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ ไม่สนับสนุนการประสานงานเมื่อมีพันธกิจที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน - แนวทางการปฏิบัติแบบราชการ	- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบทบาทงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน - ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นความมีประสิทธิภาพ
ศักยภาพบุคลากร	กระบวนการส่งเสริมการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านยังไม่ชัดเจน	เอื้อต่อการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของบุคลากร

	ประเด็นที่พบ	นัยสำคัญของการสัมภาษณ์ผู้บริหารต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร
	2. กระบวนการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่หลากหลายยังไม่ชัดเจน เช่น ผู้ฝึกอบรมอนุญาต ควรมีความรู้ในการออกใบอนุญาตทั้งหมดเพื่อรองรับความเป็น One-Stop Service	2. เอื้อต่อการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) โดยให้โอกาสบุคลากรในการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่
กระบวนการทำงาน	1. งานที่รับผิดชอบมีความซ้ำซ้อนและไม่ชัดเจนในบางส่วน 2. หน่วยงานขาดการประสานงานร่วมกัน 3. หน่วยงานมีความท้าทายด้านภาระงานเนื่องจากมีภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากที่ระบุไว้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก 4. ควรปรับปรุงกระบวนการสร้างการยอมรับให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1. ส่งเสริมการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น 2. ส่งเสริมการเชื่อมโยงงานที่เกี่ยวข้องกันให้อยู่ภายใต้การควบคุมร่วมกัน 3. ส่งเสริมความยืดหยุ่นต่องานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม 4. ส่งเสริมกระบวนการที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สภาวะผู้นำ (Leadership)	1. มีประเด็นการสื่อสารภายในหรือระหว่างสายงานตามโครงสร้างองค์กร 2. ข้อจำกัดในการตัดสินใจของผู้บริหารเนื่องจากอำนาจการอนุมัติหลายเรื่องขึ้นอยู่กับคณะกรรมการ	1. ส่งเสริมความชัดเจนในขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารและมีระบบเพื่อสนับสนุนการประสานงานระหว่างผู้บริหาร 2. เอื้อต่อการเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจของสำนักงาน กกพ.
ระบบการบริหารจัดการ	1. ความคาดหวังต่ออำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง 2. ระบบสารสนเทศในปัจจุบันไม่รองรับการจัดเก็บข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ขาดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการส่งเสริมความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	1. มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานจริง 2. ส่งเสริมการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมหรือใช้ประโยชน์ร่วมกัน 3. ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน
ความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง	1. งานกำกับมาตรฐานและตรวจสอบกิจการพลังงานดำเนินการภายใต้หน่วยงาน เดียวกัน อาจส่งผลให้เกิดประเด็นเรื่องความโปร่งใสเป็นธรรม 2. งานบริหารความเสี่ยงยังไม่มีมาตรการที่รัดกุมชัดเจน	1. ส่งเสริมกระบวนการบริหารความเสี่ยงการตรวจสอบภายในและการถ่วงดุลอำนาจ (Checks and Balances) ที่มีประสิทธิภาพ

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Scanning)

(1) จุดแข็งด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Strengths – S)

- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการตกลงไว้ล่วงหน้า (Performance Agreement) ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อส่งเสริมให้เกิดระบบการประเมินที่ยุติธรรม โปร่งใส และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้นับสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
- มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ภารกิจของหน่วยงานที่ชัดเจน

- บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่ปฏิบัติ
- บุคลากร มีความ ตั้งใจ/ทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

(2) จุดอ่อนด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Weaknesses - W)

- ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยังขาดความรู้ /ทักษะบางด้าน มาวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
- บุคลากรมีภาระงานประจำที่ใช้เวลามาก จึงทำให้ขาดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- บุคลากร บางส่วน มีขีดความสามารถจำกัดในบางเรื่อง ทำให้ไม่สามารถตอบสนองการทำงานแบบเบ็ดเสร็จได้ และเกิดความล่าช้า
- บุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับการปฏิบัติงาน ตามระเบียบราชการทำให้ขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการพัฒนางาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ
- เงื่อนไขในการก้าวหน้าในสายงานไม่ชัดเจน และไม่ได้นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ขาดความชอบธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย ไม่คำนึงถึงระบบคุณธรรม
- องค์การขาดการวางแผนอัตรากำลังทดแทน
- บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน
- ขาดการหมุนเวียนบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ (Job Rotation) เพื่อให้เรียนรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน ในงานที่รับผิดชอบ
- ช่องทางการสื่อสารงาน HRM และ HRD ภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้ ยังขาดการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัยและเกิดประสิทธิภาพ เช่น เว็บไซต์ของงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

4.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Scanning)

(1) โอกาสด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Opportunities - O)

- มีสวัสดิการที่ดีครอบคลุมหลากหลายทั้งตนเองและครอบครัว
- สวัสดิการและอัตราเงินเดือนที่เสนอให้บุคลากรทำให้สามารถแข่งขัน คัดกรองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสู่ระบบของสำนักงาน กกพ. ได้

(2) อุปสรรคหรือภาวะคุกคามด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Threats - T)

- ภาคราชการยังมีระบบอุปถัมภ์ ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถขาดขวัญและกำลังใจ

4.2.3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ SWOT Analysis สรุปดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการตกลงไว้ล่วงหน้า (Performance Agreement) ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อส่งเสริมให้เกิดระบบการประเมินที่ ยุติธรรม โปร่งใส และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	W1 ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่ยังขาดความรู้ /ทักษะบางด้าน มาวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
S2 มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุน การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มากยิ่งขึ้น	W2 บุคลากรมีภาระงานประจำที่ใช้เวลามาก จึงทำให้ขาด โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
	W3 บุคลากร บางส่วน มีขีดความสามารถจำกัดในบาง เรื่อง ทำให้ไม่สามารถตอบสนองการทำงานแบบ เบ็ดเสร็จได้ และเกิดความล่าช้า

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S3 มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ภารกิจของหน่วยงานที่ชัดเจน S4 บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่ปฏิบัติ S5 บุคลากร มีความ ตั้งใจ/ทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	W4 บุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับการปฏิบัติงาน ตามระเบียบราชการ ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน W5 การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ W6 เงื่อนไขในการก้าวหน้าในสายงานไม่ชัดเจน และไม่ได้นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง W7 ขาดความชอบธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย ไม่คำนึงถึงระบบคุณธรรม W8 องค์กรขาดการวางแผนอัตราากำลังทดแทน W9 บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน W10 การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน W11 ขาดการหมุนเวียนบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ (Job Rotation) เพื่อให้เรียนรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน ในงานที่รับผิดชอบ W12 ช่องทางการสื่อสารงาน HRM และ HRD ภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้ ยังขาดการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัยและเกิดประสิทธิภาพ เช่น เว็บไซต์ของงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1 มีสวัสดิการที่ดีครอบคลุมหลากหลายทั้งตนเองและครอบครัว O2 สวัสดิการและอัตราเงินเดือนที่เสนอให้บุคลากรทำให้สามารถแข่งขัน คัดกรองบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสู่ระบบของสำนักงาน กกพ. ได้	T1 ภาคราชการยังมีระบบอุปถัมภ์ ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถขาดขวัญและกำลังใจ

4.2.4 การวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้านที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำผลประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

ด้านที่เกี่ยวข้อง	แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อเพิ่มแรงเสริม
ด้านการสรรหาบุคลากร	- ฝ่ายงานต่างๆ ต้องการให้มีการสรรหาบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติโดยเร็ว	- จัดทำแผนการดำเนินงาน และระยะเวลาการสรรหาที่ชัดเจนแจ้งให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทราบ และขอความร่วมมือในการจัดสรรเวลาเพื่อร่วมดำเนินการในขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง
	- เจ้าหน้าที่ส่วนบริหารงานบุคคล พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ มีจรรยาบรรณและปฏิบัติตามระเบียบต่างๆ	- ให้กำลังใจ พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
	แรงต้าน/อุปสรรค	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อลดแรงต้าน
	- ระบบอุปถัมภ์ทำให้การบรรจุและแต่งตั้งล่าช้า - ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการให้ความเห็นหรือมอบนโยบายที่ชัดเจน - ฝ่ายงานมีความต้องการให้สรรหาบุคลากรหลากหลายวิธีการ	- บริหารจัดการให้อยู่ในระเบียบ ประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนด - ให้ข้อมูลผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจในมุมมองของการบริหารทรัพยากรบุคคล - พัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ด้านที่เกี่ยวข้อง	เสริม/สนับสนุน	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อเพิ่มเสริม
	- พนักงานยังมีข้อสงสัยต่อกระบวนการสรรหา	- ชี้แจงทำความเข้าใจ สื่อสารกระบวนการทำงานให้พนักงานทุกระดับทราบ
ด้านการพัฒนาบุคลากร	- พนักงานมีความต้องการเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง - ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร - มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	- จัดทำแผนความต้องการในการอบรมของพนักงาน (Training needs) ที่สอดคล้องกับภารกิจงาน เพื่อให้การอบรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้จริง - มีเกณฑ์ระบบการประกันคุณภาพ หรือการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรม ตามหลักการของ PMQA
	แรงด้าน/อุปสรรค	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อลดแรงด้าน
	- ขั้นตอนการทำงานมีหลายขั้นตอน ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในเวลาระงับขึ้นคิด อาจไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนด - ฝ่ายงานขอส่งพนักงานเข้าร่วมฝึกอบรมจำนวนมาก โดยมีกลุ่มพนักงานที่เข้าอบรมไม่หลากหลาย	- จัดทำ action plan ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงานสามารถวางแผนการทำงาน ให้สามารถจัดเวลาเข้าร่วมอบรมได้ตามกำหนด - บริหารจัดการ และลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น - คัดเลือกพนักงานที่มีความจำเป็นในการอบรมอย่างแท้จริง
ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เสริม/สนับสนุน	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อเพิ่มเสริม
	- สำนักงาน กกพ. มีงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง
	แรงด้าน/อุปสรรค	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อลดแรงด้าน
	- ระบบสารสนเทศเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานระบบได้หลากหลาย	- จัดซื้อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลทั้งระบบ
ด้านเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ	เสริม/สนับสนุน	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อเพิ่มเสริม
	- มีการบริหารค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการ ที่สูงใจพนักงานมากกว่า เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นของรัฐ	- สื่อสาร ชี้แจงแนวทางหรือแนวปฏิบัติให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ
	แรงด้าน/อุปสรรค	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อลดแรงด้าน
	- พนักงานเพิ่มขึ้นอาจทำให้มีปัญหางบประมาณในอนาคต	- ทบทวนโครงสร้างกรอบอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับในอนาคต - มีการจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับอัตราค่าจ้างอย่างเพียงพอและเหมาะสม
ด้านความผูกพันองค์กร	เสริม/สนับสนุน	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อเพิ่มเสริม
	- เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นไม่นาน พนักงานเป็นคนรุ่นใหม่ มีความมุ่งมั่นให้สำนักงานพัฒนาดีขึ้น	- ผู้บริหารร่วมกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรกับพนักงานอย่างใกล้ชิด
	แรงด้าน/อุปสรรค	จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อลดแรงด้าน
	- ฝ่ายงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เฉพาะขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ ไม่ประสานงานระหว่างฝ่าย เมื่อต้องรับผิดชอบร่วมกันเท่าที่ควร	- สร้างทัศนคติที่ดี รับฟังความเห็นอย่างจริงจัง สร้างพฤติกรรมที่ดี หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบของสำนักงาน

4.3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 สำนักงาน กกพ. ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการวิเคราะห์ว่าประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลใดมีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะเวลา 4 ปี จากนั้นจึงกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

4.3.1 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2564) ได้แก่ วิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของสำนักงาน กกพ. แผนการดำเนินงาน งบประมาณรายจ่าย และประมาณการรายได้ของสำนักงาน กกพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

4.3.2 ทิศทาง นโยบาย ความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.3.3 ความคิดเห็นและความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของพนักงานและลูกจ้างสำนักงาน กกพ.

4.3.4 ผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปีที่ผ่านมา

4.3.5 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (SWOT)

4.3.6 ผลจากการระดมความคิดเห็นในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่ เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน – 1 กรกฎาคม 2560

สำนักงาน กกพ. สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategic Imperatives) ที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ของสำนักงาน กกพ. โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 ได้ทั้งสิ้น 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

1. การเตรียมกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
2. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. การพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล
4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
6. การสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน

4.4 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้พิจารณาจากผลการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จากการระดมความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน (Force Field Analysis) ในการเลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลตามประเด็นยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน มาจัดทำเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยสามารถกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 ได้ทั้งสิ้น 11 เป้าประสงค์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
1. การเตรียมกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	1. มีโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจสำนักงาน กกพ. 2. รักษาและมุ่งเป้าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
2. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	3. มีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงาน กกพ. 4. มีเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ชัดเจน 5. ปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ 6. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ
3. การพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล	7. พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	8. พัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 9. มีระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม/การพัฒนาบุคคล
5. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	10. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร
6. การสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน	11. การปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน

ทั้งนี้ เมื่อนำเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 11 เป้าประสงค์ เปรียบเทียบกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ พบว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลครบถ้วนทั้ง 5 มิติแล้ว ดังนี้

มิติที่ 1 : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

มิติที่ 2 : ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency)

มิติที่ 3 : ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)

มิติที่ 4 : ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

มิติที่ 5 : คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)



4.5 แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 – 2564

4.5.1 ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงาน กกพ. พ.ศ. 2561 -2564 จากประเด็นยุทธศาสตร์และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงาน กกพ. พ.ศ. 2561 -2564 สำนักงาน กกพ. จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ โดยมีความเชื่อมโยงกับมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

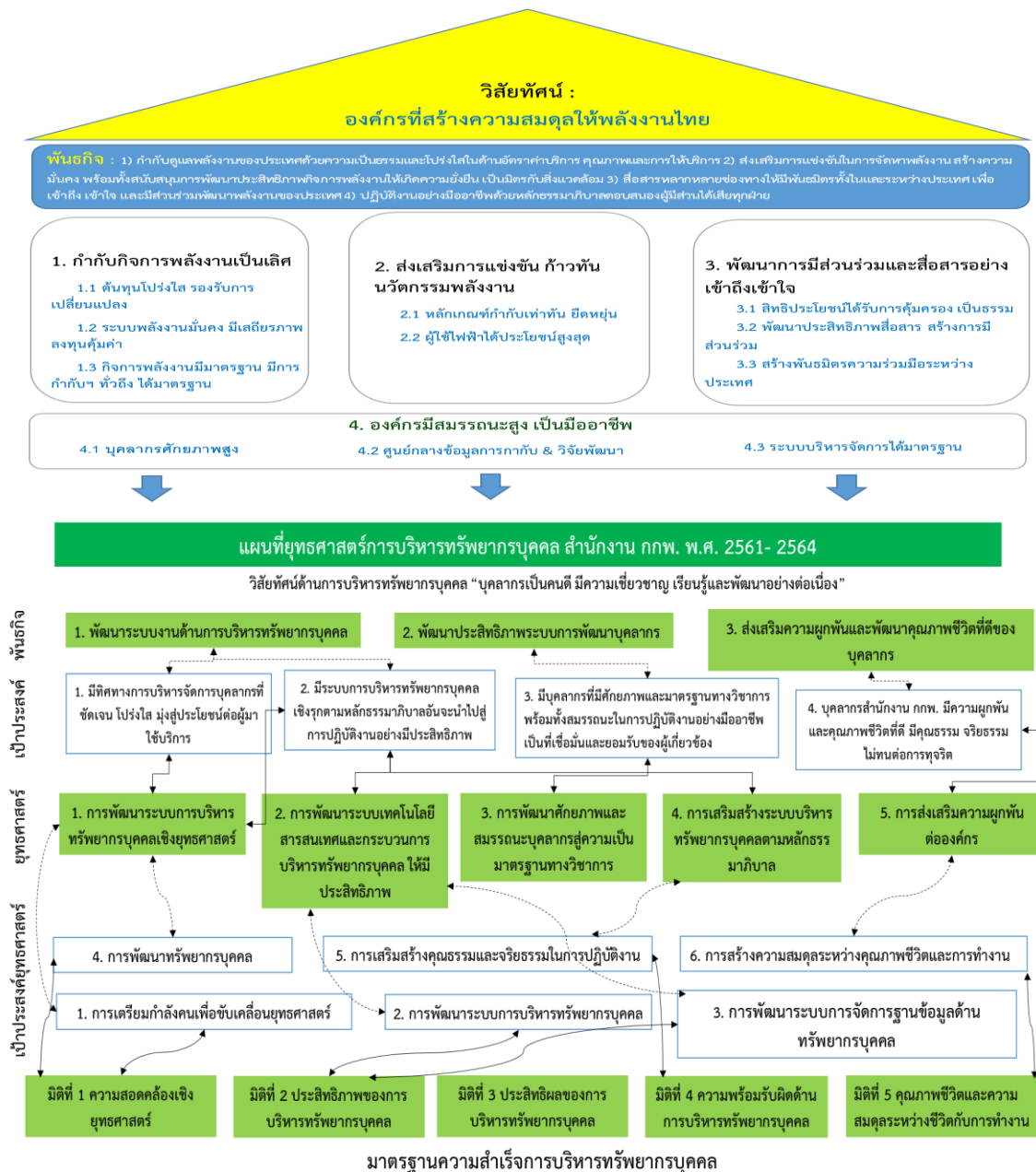
วิสัยทัศน์	บุคลากรเป็นคนดี มีความเชี่ยวชาญ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
พันธกิจ	พัฒนาระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาประสิทธิภาพระบบการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมความผูกพันและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจของสำนักงาน กกพ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เป้าประสงค์	1. สำนักงาน กกพ. มีทิศทางการบริหารจัดการบุคลากรที่ชัดเจน โปร่งใส มุ่งสู่ประโยชน์ต่อผู้มาใช้บริการ 2. สำนักงาน กกพ. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกตามหลักธรรมาภิบาล อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. สำนักงาน กกพ. มีบุคลากรที่มีศักยภาพและมาตรฐานทางวิชาการ พร้อมทั้งสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อมั่นและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง 4. บุคลากรสำนักงาน กกพ. มีความผูกพันและคุณภาพชีวิตที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่ทนต่อการทุจริต

ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1	พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1. วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงาน กกพ. 2. โครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจสำนักงาน กกพ. 3. พัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 4. รักษาและจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร
กลยุทธ์	1. เตรียมผู้นำในอนาคตที่มีความพร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดี 2. ปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่ง เงินเดือน กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม 3. ทบทวนระเบียบหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับสถานการณ์ 4. ทบทวนผลตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานและลูกจ้างมีความเหมาะสม
ยุทธศาสตร์ที่ 2	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1. ปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ 2. พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์	1. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) 2. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ 3. ปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้โปร่งใส
ยุทธศาสตร์ที่ 3	พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นมาตรฐานทางวิชาการ
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1. มีเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ชัดเจน 2. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ 3. มีระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม/การพัฒนาบุคลากร
กลยุทธ์	1. จัดทำแผนการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน 2. พัฒนาศักยภาพ & สมรรถนะบุคลากรสู่มาตรฐานทางวิชาการ 3. พัฒนาภาวะผู้นำและศักยภาพบุคลากร 4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4	เสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร
กลยุทธ์	1. เสริมสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล 2. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ปลุกจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม โปร่งใสและจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ส่วนบริหารงานบุคคลและพนักงานทุกระดับ
ยุทธศาสตร์ที่ 5	ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน
กลยุทธ์	ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการทำงาน สร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร การดูแลพนักงาน มีสมดุลชีวิตการทำงาน

ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2561 -2564
กับแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2564)
และมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพแสดงความสอดคล้องแผนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561- 2564) ตามมิติ HR Scorecard



4.5.2 ผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2564)



สรุปแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2564)

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน	ปีงบประมาณ			
			2561	2562	2563	2564
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์)						
1. วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงาน กกพ.	KPI1 ระดับความสำเร็จการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ	1.การทบทวนแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี				
2.โครงสร้าง และกรอบอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สำนักงาน กกพ.	KPI2 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้าง และกรอบอัตราค่าจ้างของสำนักงาน กกพ.	1. ปรับปรุงโครงสร้าง และอัตราค่าจ้าง				
		1.1 การปรับโครงสร้างสำนักงาน				
		1.2 การทบทวนโครงสร้างตำแหน่ง และกรอบอัตราค่าจ้าง โครงสร้างเงินเดือน				
3.พัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	KPI3 ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร	1.การพัฒนาทักษะและสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน 1.1 จัดทำ Training Roadmap 1.2 พัฒนาบุคลากร (1) เตรียมผู้นำในอนาคตที่มีความพร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดี (2) พัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานและสอดคล้องกับนโยบาย Energy 4.0 1.3 Knowledge sharing ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกำกับ				
4.รักษาและมุ่งใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร	KPI4 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	1.จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง (สรรหาคนดี คนเก่ง) และแผนสืบทอดตำแหน่ง	-			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล)						
1.ปรับปรุงกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	KPI1 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	1.ทบทวนระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล				
		1.1 ทบทวนระเบียบการบริหารงานบุคคล และเกณฑ์วิธีการคัดเลือกพนักงาน และเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน				
		1.2 ทบทวนระเบียบ หลักเกณฑ์ประกาศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล				
2.พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	KPI2 ระดับความสำเร็จการปรับปรุงระบบ HRIS	1. การปรับปรุงระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)				
	KPI3 ร้อยละของข้อมูลพนักงานและลูกจ้างในระบบสารสนเทศ มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	1. การรับสมัครงาน online ด้วยระบบ HRIS ที่พัฒนาขึ้น และมีฐานข้อมูลงานด้านบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคคล	-			

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนงาน	ปีงบประมาณ			
			2561	2562	2563	2564
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นมาตรฐานทางวิชาการ (มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล)						
1.มีเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ชัดเจน	KPI1 ระดับความสำเร็จการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	1. จัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ				
		1.1 รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ				
		1.2 จัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ				
2.มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ	KPI2 ระดับความสำเร็จของการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสู่การปฏิบัติ	1.ทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	-		-	
3.มีระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม/การพัฒนาบุคลากร	KPI3 ระดับความสำเร็จในการนำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ	1.ทบทวนเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม		-	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล (มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล)						
1.ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร	KPI1 ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร	1.การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงาน กกพ. (จัดกิจกรรม/ให้ความรู้ปลูกจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณของพนักงานทุกระดับ การทำงานเป็นทีม)				
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร (มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน)						
1.การปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน	KPI1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	1.การเสริมสร้างความผูกพันองค์กร 1.1จัดทำแผนและกิจกรรมสร้างความผูกพัน 1.2 สสำรวจความผูกพันองค์กร				
หมายเหตุ:  หมายถึง เริ่มดำเนินการ		เริ่มดำเนินการ (แผนงาน)	10	3	-	-
 หมายถึง ดำเนินการต่อเนื่อง ทบทวนพัฒนา ปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน คุณภาพ		ดำเนินการต่อเนื่อง ทบทวนปรับปรุง (แผนงาน)	-	8	9	10

4.5.2 แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2564

	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	แผนงาน	เป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)
				พ.ศ. 2561	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล เชิงยุทธศาสตร์	1. วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงาน กกพ.	KPI1 ระดับความสำเร็จการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ	1. การทบทวนแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี	แผนปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลประจำปี	ทบทวนปัจจัยความท้าทายที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมปรับปรุง	ทบทวนปัจจัยความท้าทายที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมปรับปรุง	ทบทวนปัจจัยความท้าทายที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมปรับปรุง	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน
	2. โครงสร้าง และกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน กกพ.	KPI2 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักงาน กกพ.	1.1 การปรับโครงสร้างการบริหารงานสำนักงาน	มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงาน กกพ.	-	-	-	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน
			1.2 การทบทวนโครงสร้างตำแหน่งโครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตรากำลัง	ศึกษาโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตรากำลัง	โครงสร้างตำแหน่งโครงสร้างเงินเดือน กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม	ทบทวนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับสถานการณ์	-	
	3. พัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	KPI3 ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร	1. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน 1.1 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap)	แผนการพัฒนาบุคลากรสำนักงาน กกพ. และดำเนินการตามแผน	ทบทวนแผนการพัฒนาบุคลากรสำนักงาน กกพ. และดำเนินการตามแผน	ทบทวนแผนการพัฒนาบุคลากรสำนักงาน กกพ. และดำเนินการตามแผน	ทบทวนแผนการพัฒนาบุคลากรสำนักงาน กกพ. และดำเนินการตามแผน	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน
			1.2 พัฒนาบุคลากร (1) เตรียมผู้นำในอนาคตที่มีความพร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดี (2) พัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงาน	มีบุคลากรสามารถนำความรู้จากการพัฒนานำไปใช้ในงานกำกับกิจการพลังงาน ร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมาย	มีบุคลากรสามารถนำความรู้จากการพัฒนานำไปใช้ในงานกำกับกิจการพลังงาน ร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมาย	มีบุคลากรสามารถนำความรู้จากการพัฒนานำไปใช้ในงานกำกับกิจการพลังงาน ร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมาย	มีบุคลากรสามารถนำความรู้จากการพัฒนานำไปใช้ในงานกำกับกิจการพลังงาน ร้อยละ 100 ของกลุ่มเป้าหมาย	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน

	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	แผนงาน	เป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)
				พ.ศ. 2561	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	
			และสอดคล้องกับนโยบาย Energy 4.0 3.3 Knowledge sharing ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน					
	4.รักษาและจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร	KPI4 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	1.จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง	-	แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และดำเนินการตามแผน	ทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และดำเนินการตามแผน	ทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และดำเนินการตามแผน	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	1.ปรับปรุงกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	KPI1 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบการประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	1.ทบทวนระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล 1.1 ทบทวนหลักเกณฑ์วิธีการคัดเลือกพนักงานและเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน 1.2 ทบทวนระเบียบหลักเกณฑ์ประกาศเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	มีการทบทวนระเบียบและมีเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เหมาะสม	ปรับปรุงระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	ปรับปรุงระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	ปรับปรุงระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.)
	2.2 พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	KPI2 ระดับความสำเร็จการปรับปรุงระบบ HRIS	1. การปรับปรุงระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)	มีผลการสำรวจ/วิเคราะห์ความต้องการในการปรับปรุงระบบ และผลการจัดซื้อ/จัดจ้างระบบ HRIS	มีผลการปรับปรุงข้อมูลในระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสถานการณ์	มีผลการปรับปรุงข้อมูลในระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสถานการณ์	มีผลการปรับปรุงข้อมูลในระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสถานการณ์	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.)
		KPI3 ร้อยละของข้อมูลพนักงานและลูกจ้างในระบบสารสนเทศ มีความถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	1. การรับสมัครงาน online ด้วยระบบ HRIS ที่พัฒนาขึ้น และมีฐานข้อมูลงานด้านบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคคล	-	รับสมัครงาน online	มีฐานข้อมูลงานด้านบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคคลที่ถูกต้องครบถ้วน	ทบทวน และพัฒนาฐานข้อมูลงานด้านบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคคล	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.)

	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	แผนงาน	เป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบ (หลัก/สนับสนุน)
				พ.ศ. 2561	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ศักยภาพและ สมรรถนะ บุคลากรสู่ความ เป็นมาตรฐาน ทางวิชาการ	1.มีเส้นทาง ความก้าวหน้าของสาย อาชีพที่ชัดเจน	KPI1 ระดับความสำเร็จการ จัดทำแผนการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	1. จัดทำแผนการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 1.1 รวบรวมข้อมูลเพื่อ จัดทำแผนการพัฒนาสาย อาชีพ 1.2 จัดทำแผนเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	มีแนวทางการ กำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ	มีหลักเกณฑ์การ กำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ	ดำเนินการให้ เป็นไปตามแผน ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ (Career Path Profile)	ดำเนินการให้ เป็นไปตามแผน ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ (Career Path Profile) อย่างต่อเนื่อง	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน
	2.มีระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน แบบบูรณาการ	KPI2 ระดับความสำเร็จของ การนำระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน สู่การปฏิบัติ	1. ทบทวนเกณฑ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	-	ทบทวนเกณฑ์การ จัดทำคำรับรองการ ปฏิบัติงานประจำปี และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ประจำปี	-	ทบทวนเกณฑ์การ จัดทำคำรับรองการ ปฏิบัติงานประจำปี และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ประจำปี	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.)
	3.มีระบบการประกัน คุณภาพการฝึกอบรม/ การพัฒนาบุคลากร	KPI3 ระดับความสำเร็จ ในการนำหลักเกณฑ์การ ประกันคุณภาพการ ฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ	1. ทบทวนเกณฑ์การ ประกันคุณภาพการ ฝึกอบรม	เกณฑ์การประกัน คุณภาพการ ฝึกอบรม	-	-	-	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้าง ระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตามหลักธรรมาภิ บาล	4.1 ส่งเสริมคุณธรรมและ จริยธรรมของบุคลากร	KPI1 ระดับความสำเร็จใน การส่งเสริมคุณธรรมและ จริยธรรมของบุคลากร	1. การส่งเสริมวัฒนธรรม องค์กรในสำนักงาน กกพ. (จัดกิจกรรม/ให้ความรู้ปลูก จิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของ พนักงานทุกระดับ การ ทำงานเป็นทีม)	บุคลากรมี พฤติกรรม สอดคล้องกับ วัฒนธรรมของ องค์กร	บุคลากรมี พฤติกรรม สอดคล้องกับ วัฒนธรรมของ องค์กรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา	บุคลากรมี พฤติกรรม สอดคล้องกับ วัฒนธรรมของ องค์กรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา	บุคลากรมี พฤติกรรม สอดคล้องกับ วัฒนธรรมของ องค์กรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริม ความผูกพันต่อ องค์กร	1.การปฏิบัติงานมีความ สมดุลระหว่างคุณภาพ ชีวิตและการทำงาน	KPI2 ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินการแผน เสริมสร้างความผูกพันและ ความผูกพันของบุคลากรที่ มีต่อองค์กร	1.การเสริมสร้างความ ผูกพันองค์กร 1.1จัดทำแผนและกิจกรรม สร้างความผูกพัน 1.2 สํารวจความผูกพัน องค์กร	มีแผนและกิจกรรม สร้างความผูกพัน และดำเนินการตาม แผน	มีการดำเนินการ ตามแผนกิจกรรม สร้างความผูกพัน อย่างต่อเนื่อง	มีผลประเมินความ ผูกพันและความพึง พอใจของบุคลากร เพิ่มขึ้น	มีการปรับปรุงแผน และกิจกรรมสร้าง ความผูกพันที่ สอดคล้องกับ สถานการณ์	ฝ่าย บก. (ส่วน บค.) / HR Committee และทุกฝ่ายงาน

บทที่ 5

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สำนักงาน กกพ. โดยฝ่ายบริหารงานองค์กร ส่วนบริหารงานบุคคล ได้กำหนดเป้าประสงค์ พร้อมตัวชี้วัด/เป้าหมาย ตลอดจนกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยมุ่งหวังให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. มีการพัฒนาอย่างสอดคล้องต่อเนื่อง พร้อมผลักดันยุทธศาสตร์สำนักงาน กกพ. ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3 ด้าน ดังนี้ (1) การบริหารด้านทรัพยากรเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ (2) บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กร และ (3) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ได้กำหนดแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน กกพ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รวม 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย

1. แผนงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

1.1 ทบทวนโครงสร้างสำนักงาน กกพ. และผลการศึกษาโครงสร้างตำแหน่งงาน อัตรากำลัง และโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมรองรับการดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบกิจการพลังงาน และรองรับภารกิจในอนาคตตามนโยบายของรัฐ

1.2 ปรับปรุงกระบวนการงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และทบทวนระเบียบ ประกาศ หรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับงานด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และหลักเกณฑ์วิธีการเลื่อนเงินเดือน

1.3 การปรับปรุง/พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS) เพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.4 ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร

2. แผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

2.1 แผนพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายของสำนักงาน

2.2 วางระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม เพื่อประเมินความคุ้มค่าการจัดการฝึกอบรม

2.3 ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งการพัฒนาส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

วิสัยทัศน์ของสำนักงาน กกพ.	วิสัยทัศน์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
“องค์กรที่สร้างความสมดุลให้พลังงานไทย”	“บุคลากรเป็นคนดี มีความเชี่ยวชาญ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”
พันธกิจของสำนักงาน กกพ.	พันธกิจการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- กำกับดูแลพลังงานของประเทศด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใสในด้านอัตราค่าบริการ คุณภาพและการให้บริการ - ส่งเสริมการแข่งขันในการจัดหาพลังงาน สร้างความมั่นคง พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนามาตรฐานและประสิทธิภาพกิจการพลังงานให้ได้มาตรฐาน เกิดความยั่งยืน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - สื่อสารหลากหลายช่องทางให้มีพันธมิตรทั้งในและระหว่างประเทศ เพื่อเข้าถึง เข้าใจ และมีส่วนร่วมพัฒนาพลังงานของประเทศ - ปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาลตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย	พัฒนาระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาประสิทธิภาพระบบการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมความผูกพันและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจของสำนักงาน กกพ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
1. วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงาน กกพ.	1.1 วางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงาน กกพ.	ระดับความสำเร็จการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ	จัดทำโครงการเพื่อเสนอขออนุมัติดำเนินการ	จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	จัดทำร่างแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	เสนอผู้บริหารเพื่อให้ความเห็นชอบ	การดำเนินการตามแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล/HR Committee
		ร้อยละของแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการสำเร็จในแต่ละปีงบประมาณ	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95	มากกว่าร้อยละ 95	ม.ค. - ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล
2. มีโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน กกพ.	2. โครงสร้าง และกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน กกพ.	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน กกพ.	จัดประชุมผู้อำนวยการฝ่ายเพื่อนำเสนอและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนงานใหม่	ตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลงและวิเคราะห์วางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง	สื่อสารและบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่อผู้บริหารและพนักงาน	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างองค์กร	ประกาศระเบียบกกพ. ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานใหม่	พ.ย. 60- ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล/HR Committee
		ระดับความสำเร็จในการศึกษาโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตรากำลัง	ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ	รวบรวมข้อมูลแนวทางการออกแบบโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตรากำลัง	ศึกษา วิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตรากำลัง	นำเสนอและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตรากำลัง	สรุปผลการศึกษาคือโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตรากำลัง	ม.ค. - ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล/HR Committee

เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
3. พัฒนาศูนย์ข้อมูลทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.พัฒนาศูนย์ข้อมูลทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (1) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap)	ระดับความสำเร็จการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	ทบทวนแผนปฏิบัติการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของปีที่ผ่านมา	จัดทำร่างปฏิบัติการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561	เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบปฏิบัติการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561	สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อสำนักงาน กกพ.	พ.ย. 60-ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล
	(2) เตรียมผู้นำในอนาคตที่มีความพร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการเป็นแบบอย่างที่ดี	ร้อยละผู้บริหารของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	มากกว่าร้อยละ 80	ธ.ค. 60-ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล
	(3) พัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานและสอดคล้องกับนโยบาย Energy 4.0	ระดับความสำเร็จในการพัฒนากำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานสอดคล้องกับนโยบาย Energy 4.0	กำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ด้านกำกับกิจการพลังงาน	ออกแบบ/จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาความรู้ด้านการกำกับกิจการพลังงานและกำหนดกลุ่มเป้าหมาย	เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบหลักสูตรฯ	ดำเนินการพัฒนาความรู้ด้านการกำกับกิจการพลังงาน และกลุ่มเป้าหมาย	สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อสำนักงาน กกพ.	ม.ค.-ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล/ทุกฝ่าย
	(4) การสร้างเสริมพัฒนาศักยภาพและด้านสมรรถนะบุคลากร (Capacity Building)ทุนการศึกษา ฝึกอบรมในและต่างประเทศ เป็นต้น	ร้อยละบุคลากรมีความรู้สทวิทยการที่สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์กำกับกิจการพลังงานเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	มากกว่าร้อยละ 80	ธ.ค. 60 -ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล
	(5) Knowledge sharingผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานกำกับ	ระดับความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	สอบถามและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ร่างหัวข้อกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบหัวข้อกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ดำเนินการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง	ดำเนินการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง	ธ.ค. 60 -ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล

เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
	(6) การดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 0 ถึง 20	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 20 ถึง 40	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 40 ถึง 60	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 60 ถึง 80	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 80	พ.ย. 60-ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
1. ปรับปรุงกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	1.ทบทวนระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล 1.1 ทบทวนระเบียบการบริหารงานบุคคล/เกณฑ์วิธีการคัดเลือกพนักงานเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	-	-	1 เรื่อง	2 เรื่อง	อย่างน้อย 3 เรื่อง	ม.ค. - ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล/ HR Committee
	1.2การพัฒนากระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	ระดับความสำเร็จของการกำหนดเกณฑ์วิธีการบรรจุ แต่งตั้ง ย้ายเลื่อนตำแหน่ง และหมุนเวียนงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์	ศึกษาและทบทวนผลการดำเนินงานและวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่ผ่านมา	เก็บข้อมูลเพื่อปรับปรุงวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	ร่างแนวทางการพัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	เสนอสำนักงาน ก.พ. เห็นชอบแนวทางการพัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	พ.ย. 60-ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล/ HR Committee
	1.3การถ่ายทอด สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการถ่ายทอด สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจใน	จำนวนครั้งในการในการถ่ายทอด สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจใน	-	-	1 ครั้ง	2 ครั้ง	ไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง	พ.ย. 60-ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล

เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
	การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล							
2. พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	ปรับปรุงระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)	ระดับความสำเร็จการปรับปรุงระบบ HRIS	-	รวบรวมปัญหาและความคาดหวังเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)	ร่างแนวทางการพัฒนาระบบระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)	เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)	ดำเนินการพัฒนาระบบ/จัดซื้อจัดจ้างระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)	พ.ย. 60-ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรสู่ความเป็นมาตรฐานทางวิชาการ

เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
1. มีเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ชัดเจน	1.1 รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาสายอาชีพ	ระดับความสำเร็จการจัดทำแนวทางการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	-	-	ศึกษาและทบทวนหลักเกณฑ์การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	วิเคราะห์ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และจัดกลุ่มงาน (Job Family)	มีแนวทางการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	เม.ย. - ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล
	1.2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR	-	กำหนดแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR	เสนอสำนักงาน กกพ. อนุมัติให้จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR	ดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR	รายงานผลการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR ต่อสำนักงาน	ธ.ค. 60 - ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล

เป้าประสงค์	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
2. มีระบบการประกันคุณภาพการฝึกอบรม/การพัฒนาบุคลากร	ทบทวนเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม	ระดับความสำเร็จในการนำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ	ศึกษาและทบทวนคู่มือเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม	ร่างคู่มือหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม	คณะกรรมการ HR committee พิจารณาให้ความเห็นชอบ	เสนอต่อเลขาธิการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ประกาศใช้คู่มือหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม	ธ.ค. 60 - ก.ค. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล/ HR Committee

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์	งาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
1. ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร	1.1การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงาน กกพ. เช่น ปลุกจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของพนักงานทุกระดับ	ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร	จัดทำร่างวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงาน กกพ. คาดหวัง	เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงาน กกพ. คาดหวัง	จัดทำร่างกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อสำนักงาน กกพ.	พ.ย. 60- ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล
	1.2การให้ความรู้และส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม	จำนวนครั้งในการให้ความรู้และส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม	-	-	1 ครั้ง	2 ครั้ง	อย่างน้อย 3 ครั้ง	พ.ย. 60- ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล
	1.3 กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อร้องเรียน ข้อร้องทุกข์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความสำเร็จของการพิจารณาข้อร้องเรียน และข้อร้องทุกข์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้า 4 ครั้ง	ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้า 3 ครั้ง	ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้า 2 ครั้ง	ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้า 1 ครั้ง	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดทุกกรณี	พ.ย. 60- ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล/ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง / ฝ่าย กม. ฝ่าย บค.

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

เป้าประสงค์	งาน/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย					ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
			1	2	3	4	5		
1. การปฏิบัติงานมีความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน	จัดทำแผนและกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ทั้งกาย วาจา ใจ ครอบคลุมประเด็นการบริหารของผู้บริหารระดับสูง การจ้างและดูแลพนักงาน ลักษณะการทำงาน	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน	สรุปผลการเสริมสร้างความผูกพันของปีที่ผ่านมา	จัดทำ focus group ปิดจุดหาสาเหตุของปัญหาเพื่อประกอบการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพัน	จัดทำร่างแผนเสริมสร้างความผูกพันประจำปี 2561	เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน	พ.ย. 60 - ก.ย. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล
	การจัดกิจกรรมตามแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 0 ถึง 20	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 20 ถึง 40	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 40 ถึง 60	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 60 ถึง 80	ความสำเร็จของการดำเนินการเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าร้อยละ 80	เม.ย.- ส.ค. 61	ส่วนบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (Fiscal year action plan 2018)

แผนงานและขั้นตอน	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ระยะเวลา ดำเนินงาน
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. จัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ 2561 ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ													
1.1 ยกร่างแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2561													4 เดือน	
1.2 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบแผนฯ													2 เดือน	
1.3 ดำเนินการตามแผนฯ													7 เดือน	
2. การติดตามและประเมินผล ตามแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ขั้นตอน	ร้อยละของแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการสำเร็จในแต่ละปีงบประมาณ													
2.1 ดำเนินการตามแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2561 ที่ได้รับความเห็นชอบ													9 เดือน	
3. การปรับโครงสร้างการบริหารงานสำนักงาน กกพ. ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน กกพ.													
3.1 การจัดตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Team) และการวิเคราะห์วางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง													3 เดือน	
3.2 สื่อสาร และบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่อผู้บริหารและพนักงาน													2 เดือน	
3.3 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานองค์กร ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างองค์กร เช่น ข้อมูลบุคลากรสายการบังคับบัญชา ชื่อตำแหน่ง ปรับปรุงระบบบัญชี ปรับปรุงสิทธิการเข้าถึงระบบข้อมูลบุคคล ปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล													4 เดือน	
3.4 ประกาศระเบียบ กกพ. ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานใหม่													3 เดือน	

— การดำเนินงาน ▲ อนุมัติ/เห็นชอบ

แผนงานและขั้นตอน	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ระยะเวลา ดำเนินงาน
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
4. การทบทวนโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบ อัตราค่าจ้าง ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จในการศึกษา โครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้าง เงินเดือน และกรอบอัตราค่าจ้าง													
4.1 ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการ													2 เดือน	
4.2 ศึกษา วิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตราค่าจ้าง													2 เดือน	
4.3 นำเสนอและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน และกรอบอัตราค่าจ้าง													3 เดือน	
4.4 เสนอสำนักงาน กกพ./กกฟ. เห็นชอบโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้าง เงินเดือน และกรอบอัตราค่าจ้าง													2 เดือน	
5. การจัดทำปฏิทินการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561 ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จในการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร													
5.1 ทบทวนปฏิทินการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของปีที่ผ่านมา													2 เดือน	
5.2 จัดทำร่างปฏิทินการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561													2 เดือน	
5.3 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบปฏิทินการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2561													1 เดือน	
5.4 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ปฏิทินการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561													5 เดือน	
5.5 สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินเนินงานตามแผนต่อ สำนักงาน กกพ.													1 เดือน	
6. การพัฒนากำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานสอตคสอ กับแนวนโยบาย Energy 4.0 ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา กำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สำนักงานสอตคสอ กับ แนวนโยบาย Energy 4.0													
6.1 กำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ด้านกักเก็บกิจการพลังงาน													1 เดือน	
6.2 ออกแบบ/จัดหาหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาความรู้ด้านการกักเก็บ กิจการพลังงาน และกำหนดกลุ่มเป้าหมาย													1 เดือน	
6.3 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบหลักสูตรพัฒนาความรู้ด้านการกักเก็บ กิจการพลังงาน และกลุ่มเป้าหมาย													1 เดือน	

แผนงานและขั้นตอน	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ระยะเวลา ดำเนินงาน
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
6.4 ดำเนินการพัฒนาศักยภาพด้านการกำกับกิจการพลังงาน และ กลุ่มเป้าหมาย														5 เดือน
6.5 สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อ สำนักงาน กกพ.														1 เดือน
7. การเตรียมผู้นำในอนาคตที่มีความพร้อมทั้งด้านสมรรถนะและการ เป็นแบบอย่างที่ดี	ร้อยละผู้บริหารของผู้บริหารที่ ได้รับการพัฒนา													
ขั้นตอน														
7.1 กำหนดแนวทางการเตรียมความพร้อมผู้นำในอนาคต														2 เดือน
7.2 จัดหาหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาเตรียมความพร้อมผู้นำ และกำหนดกลุ่มเป้าหมาย														1 เดือน
7.3 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบหลักสูตรพัฒนาเตรียมความพร้อม ผู้นำ และกลุ่มเป้าหมาย														1 เดือน
7.4 ดำเนินการพัฒนาศักยภาพความพร้อมผู้นำ และกลุ่มเป้าหมาย														4 เดือน
7.5 สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อ สำนักงาน กกพ.													1 เดือน	
8. การสร้างเสริมพัฒนาศักยภาพและด้านสมรรถนะบุคลากร (Capacity building ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการแก้ปัญหาในและ ต่างประเทศ)	ร้อยละบุคลากรมีความรู้ สหวิทยาการที่สอดคล้องแผน ยุทธศาสตร์กำกับกิจการพลังงาน เพิ่มขึ้น													
ขั้นตอน														
8.1 กำหนดแนวทางการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้สหวิทยาการ														3 เดือน
8.2 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบแนวทางการเสริมสร้างบุคลากรให้ มีความรู้สหวิทยาการ														1.5 เดือน
8.3 ดำเนินการตามแนวทางการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ สหวิทยาการ														5 เดือน
8.4 สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อ สำนักงาน กกพ.													1 เดือน	

แผนงานและขั้นตอน	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ระยะเวลา ดำเนินงาน
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
9. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสำนักงาน ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จในการดำเนิน กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้													
9.1 สอบถามและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้													3 เดือน	
9.2 ร่างหัวข้อกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้													2.5 เดือน	
9.3 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบหัวข้อกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้													1 เดือน	
9.4 ดำเนินการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามหัวข้อที่ได้รับความ เห็นชอบ													7 เดือน	
10. การดำเนินกิจกรรมตามปฏิทินการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2561	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนิน กิจกรรมตามปฏิทินการดำเนินงาน พัฒนาบุคลากรประจำปี 2561												11 เดือน	
11. ทบทวนระเบียบการบริหารงานบุคคล/หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น เงินเดือน/เกณฑ์การทดลองการปฏิบัติงาน ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จของการ ปรับปรุงระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงาน บุคคล													
11.1 ทบทวนระเบียบ ประกาศ ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล													2 เดือน	
11.2 จัดทำระเบียบ ประกาศ และ/หรือคู่มือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล													4 เดือน	
11.3 เสนอต่อสำนักงาน กกพ. ให้ความเห็นชอบ													3 เดือน	
11.4 ประกาศใช้ระเบียบ ประกาศ และ/หรือคู่มือ ขั้นตอนการ ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล													2 เดือน	
12. การพัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จของการกำหนด เกณฑ์ วิธีการบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย เลื่อนตำแหน่ง และหมุนเวียนงานที่ สอดคล้องกับสถานการณ์													
12.1 ศึกษาและทบทวนผลการดำเนินงานและวิธีการสรรหาคัดเลือก บุคลากรที่ผ่านมา													3 เดือน	
12.2 เก็บข้อมูลเพื่อปรับปรุงวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร													1 เดือน	

 การดำเนินงาน
  อนุมัติ/เห็นชอบ

แผนงานและขั้นตอน	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ระยะเวลา ดำเนินงาน
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
12.3 ร่างแนวทางการพัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร														2 เดือน
12.4 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบแนวทางการพัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร														1 เดือน
12.5 ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากร														5 เดือน
13. การถ่ายทอด สื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวนครั้งในการในการถ่ายทอด สื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล													ตลอดปีงบประมาณ
14. การปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS) ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จการปรับปรุงระบบ HRIS													
14.1 รวบรวมปัญหาและความคาดหวังเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)														3 เดือน
14.2 ร่างแนวทางการพัฒนาระบบระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)														2 เดือน
14.3 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)														1 เดือน
14.4 ดำเนินการพัฒนาระบบ/จัดซื้อจัดจ้างระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)														4 เดือน
14.5 ทดลองใช้ระบบระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล (HRIS)														2 เดือน

 การดำเนินงาน
  อนุมัติ/เห็นชอบ

แผนงานและขั้นตอน	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ระยะเวลา ดำเนินงาน
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
15. การเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จ การจัดทำแนวทางการจัดทำ แผนการพัฒนาความก้าวหน้าใน สายอาชีพ													
15.1 ศึกษาและทบทวนหลักเกณฑ์การกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ													2 เดือน	
15.2 วิเคราะห์ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของงานตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และจัดกลุ่มงาน (Job Family)													3 เดือน	
15.3 มีแนวทางการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ													3 เดือน	
16. การเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จของการ ดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรด้าน HR													
16.1 กำหนดแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR													3 เดือน	
16.2 เสนอสำนักงาน กกพ. อนุมัติให้จัดกิจกรรมเสริมสร้างความ เข้มแข็งบุคลากรด้าน HR													2 เดือน	
16.3 ดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากรด้าน HR													6 เดือน	
16.4 รายงานผลการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งบุคลากร ด้าน HR ต่อสำนักงาน													1 เดือน	
17. ทบทวนเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จในการนำ หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการ ฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ													
17.1 ศึกษาและทบทวนคู่มือเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม													2 เดือน	
17.2 ร่างคู่มือหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม													2 เดือน	
17.3 เสนอต่อสำนักงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ													1 เดือน	
17.4 ประกาศใช้คู่มือหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ การฝึกอบรม													4 เดือน	

แผนงานและขั้นตอน	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ระยะเวลา ดำเนินงาน
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
18. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงาน กกพ. ขั้นตอน	ระดับความสำเร็จในการส่งเสริม คุณธรรมและจริยธรรมของ บุคลากร													
18.1 จัดทำร่างวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงาน กกพ. คาดหวัง														3 เดือน
18.2 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงาน กกพ. คาดหวัง														1 เดือน
18.3 จัดทำร่างกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร														1.5 เดือน
18.4 ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร														6 เดือน
18.5 สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน ต่อสำนักงาน กกพ.														2 เดือน
19. การให้ความรู้และส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม การทำงาน เป็นทีม	จำนวนครั้งในการใน การให้ความรู้และส่งเสริมด้าน คุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม													ตลอด ปีงบประมาณ
20. กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อร้องเรียน ข้อร้องทุกข์ ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความสำเร็จของการพิจารณา ข้อร้องเรียน และข้อร้องทุกข์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด													ตลอด ปีงบประมาณ
21. จัดทำแผนและกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ ของบุคลากร ขั้นตอน	ผลประเมินความผูกพันและความ พึงพอใจของบุคลากร เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อนหน้า													
21.1 สรุปผลการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของปีที่ผ่านมา														2 เดือน
21.2 จัดทำ focus group ปิดจุดหาสาเหตุของปัญหา เพื่อ ประกอบการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน														3 เดือน
21.3 จัดทำร่างแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันประจำปี 2561														2 เดือน
21.4 เสนอสำนักงาน กกพ. เห็นชอบแผนเสริมสร้างความผูกพันและ ความผูกพัน														1 เดือน
21.5 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนเสริมสร้างความผูกพันและความ ผูกพัน														4 เดือน

 การดำเนินงาน
  อนุมัติ/เห็นชอบ

แผนงานและขั้นตอน	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												ระยะเวลา ดำเนินงาน
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
22. จัดกิจกรรมตามแผน เสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินการตามแผนเสริมสร้าง ความพึงพอใจและความผูกพัน													5 เดือน

 การดำเนินงาน
  อนุมัติ/เห็นชอบ