

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กรณีศึกษา
กรมธนารักษ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Human Resource Management During Covid-19 Pandemic (A Case Study of The
Treasury Department)



Miss Papitchaya Nualsee

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

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กรณีศึกษากรมธนารักษ์
โดย	น.ส.ปพิชญา นวลศรี
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรัชณี ศรีไย

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรัชณี ศรีไย)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปัทมศึกษา นวลศรี : การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ
ของโควิด-19 กรณีศึกษากรมธนารักษ์. (Human Resource Management During
Covid-19 Pandemic (A Case Study of The Treasury Department)) อ.ที่ปรึกษา
หลัก : ผศ. ดร.สุรัชณี ศรีไย

ผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ ในด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง โดยส่งผลให้ 1) ไม่สามารถดำเนินการสอบเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรได้ กระบวนการนี้หยุดชะงัก จำเป็นจะต้องเลื่อนการสอบเกือบทุกรูปแบบออกไป 2) ส่งผลกระทบต่อให้การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้ 1) ไม่สามารถจัดการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาให้แก่บุคลากรได้แบบ Onsite 2) การดำเนิน โครงการ/สัมมนา ที่ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ได้ต้องชะลอออกไปก่อน 3) โดยภาพรวมจึงทำให้งบประมาณในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมปรับลดลง โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 นั้น จากการศึกษาพบว่า 1) ด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง กรมธนารักษ์ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาและคัดเลือก เน้นระบบออนไลน์มากขึ้น ทั้งการรับสมัคร การสัมภาษณ์ และการรายงานตัว 2) ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร มีการปรับรูปแบบการจัดฝึกอบรม โดยให้กระชับหลักสูตร ปรับเนื้อหา เพิ่มความยืดหยุ่นของการฝึกอบรมให้มีความหลากหลาย ที่สำคัญคือต้องปรับรูปแบบการฝึกอบรม/สัมมนา จาก on site ให้เป็น online โดยผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ 3) ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ โดยกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตที่คาดหวัง ตัวชี้วัด ผลงานจริง วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และติดตามความคืบหน้าตามความเหมาะสม

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6382035824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: COVID-19, Human Resources Management, impact from the spread of the COVID-19

Papitchaya Nualsee : Human Resource Management During Covid-19 Pandemic (A Case Study of The Treasury Department). Advisor: Asst. Prof. SURACHANEE SRIYAI, Ph.D.

The result of the study shows that the spread of the COVID-19 has impact toward the management of human resources for the Treasury Department in terms of finding, appointing, and assigning which effect; 1) test cannot be implement to appoint or assign potential staffs, the process has to go on pause and delayed the test taking, 2) effect on the finding, appointing, and assigning new staffs falls behind schedule of the human resources management which disable all on-site training courses to improve the human resources, training courses that are incapable of hosting via online platform are all postpone, all of which causes the received budget on enhancing human resources decline. The management of human resources for the Treasury Department under the situation of the COVID-19 has showed in the research; 1) the finding and apportioning process has been shifted to operate via online more including the process of applying, interviewing, and reporting for duty, 2) the training program for human resources has changed its content and allowing the training to become more flexible, offering variation of training including the shift of on-site training to online, 3) the work evaluation has required the head to deliver the task to the staff either daily or weekly by indicating the goals, outcome, keypoint indicator, achievement, and the method applied in communication and following the process as seen suitable.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาเป็นอย่างสูงจาก ผศ. ดร. สุรัชณี ศรีไย ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ รวมถึงประธานกรรมการ ผศ.ดร. ศิริมา ทองสว่าง และกรรมการ อ.ดร. วิมลมาศ ศรีจำเริญ และ อ.ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี ที่ชี้แนะแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งให้คำแนะนำ ความรู้ และคำปรึกษา ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหาร บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานในกองบริหารทรัพยากรบุคคล บุคลากรผู้มีส่วนช่วยให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้รวมถึงสละเวลาในการให้การสัมภาษณ์และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อนร่วมรุ่น รป.ม. 54 ที่คอยสนับสนุนและให้การช่วยเหลือมาโดยตลอดจนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ปพิชญา นวลศรี

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา.....	1
ปัญหา/กรณีศึกษา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
ระเบียบวิธีวิจัย.....	2
ขอบเขตของการศึกษา.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	10
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	10
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	11
การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19.....	11
4.1 ผลกระทบ ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน.....	11

4.1.1 ผลกระทบด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง.....	12
4.1.2 ผลกระทบด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	15
4.1.3 ผลกระทบด้านการเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลปฏิบัติงาน	15
4.2 การแก้ไขปัญหา วิธีการรับมือ วิธีการปรับตัวและดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น.....	16
4.2.1 แนวทางการดำเนินการด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19.....	19
4.2.2 แนวทางการดำเนินการด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	23
4.2.3 แนวทางการดำเนินการด้านการเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลปฏิบัติงาน..	25
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	26
5.1 สรุปผลการศึกษา	26
5.1.1 ผลกระทบ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด – 19.....	26
5.1.2 การแก้ไขปัญหา วิธีการรับมือ และวิธีการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น.....	27
5.1.3 ปรับเปลี่ยนเป็นการชั่วคราวตามสถานการณ์หรือปรับเปลี่ยนเป็นการถาวร	28
5.1.4 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (New Normal)	28
บรรณานุกรม.....	30
ประวัติผู้เขียน.....	36

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นต่อคน ต่อองค์กร หรือต่อ ประเทศชาติ เช่นเดียวกับผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่จำเป็นต้องรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว รวมถึงต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ Covid-19 ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของภาครัฐ จึงอยากศึกษาเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้นมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างไร ภาครัฐรับมืออย่างไรกับผลกระทบที่เกิดขึ้น มีปัญหาและความท้าทายใดบ้างที่ต้องเผชิญ โดยเจาะจงไปที่การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ โดยศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งก่อนที่จะเกิดการแพร่ระบาด ระหว่างการแพร่ระบาด รวมถึงภายหลังที่สถานการณ์การแพร่ระบาดนั้นสามารถควบคุมได้ เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ และวิธีการต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้ปรับเปลี่ยนไปในช่วงวิกฤต Covid-19 นั้นเป็นการปรับเปลี่ยนชั่วคราวตามสถานการณ์ Covid-19 เท่านั้นหรือปรับเปลี่ยนเป็นการถาวร

ปัญหา/กรณีศึกษา

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ความว่า ในงานวิจัยแต่ละชิ้นจะมุ่งเน้นศึกษาผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในภาพรวม รวมถึงเสนอแนะวิธีหรือนโยบายที่องค์กรนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ผู้เขียนอยากศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กรณีศึกษากรมธนารักษ์ ซึ่งกรมธนารักษ์ถือเป็นองค์กรภาครัฐ ที่การบริหารงานต่างๆ อาจมีความแตกต่างกับภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจที่มุ่งเน้นกำไร ผู้เขียนจึงอยากศึกษาว่ากรมธนารักษ์ที่เป็นองค์กรภาครัฐนั้น มีวิธีการรับมือที่เหมือนหรือแตกต่างจากภาคเอกชนอย่างไร แล้วถ้าหากแตกต่างกัน แบบไหนส่งผลที่ดีกว่าในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้สถานการณ์ อีกทั้งในขณะที่ผู้เขียนได้ทำงานวิจัยชิ้นนี้อยู่ที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น กล่าวได้ว่าอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้แล้ว หลายๆ ภาคส่วนเริ่มกลับมาทำสิ่งต่างๆ ได้เหมือนกับตอนก่อนที่จะเกิดโรคระบาดแล้ว ดังนั้นผู้เขียนจึงอยากรู้ว่าภายหลังจากที่สถานการณ์การแพร่ระบาดนั้นสามารถควบคุมได้ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีการเปลี่ยนไปในช่วงการแพร่ระบาดนั้น ยังคงดำเนินการอยู่หรือถูกปรับให้เป็นไปอย่างเดิมก่อนที่จะมีการแพร่ระบาด

คำถามในการวิจัย

1. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์อย่างไร
2. ลักษณะปัญหาและความท้าทายใดที่กรมธนารักษ์ต้องเผชิญในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
3. การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์มีวิธีการดำเนินการอย่างไร ทั้งก่อนการแพร่ระบาด ระหว่างการแพร่ระบาด และภายหลังที่สามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์
2. เพื่อศึกษาลักษณะปัญหาและความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรมธนารักษ์ต้องเผชิญภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
3. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ว่ามีวิธีการดำเนินการอย่างไร ทั้งก่อนการแพร่ระบาด ระหว่างการแพร่ระบาด และภายหลังที่สามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ได้

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอาจมีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์

ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ รวมถึงลักษณะปัญหาและความท้าทาย และแนวทางการจัดการการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยจะมุ่งเน้นศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม หรือนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในช่วงก่อน

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระหว่างการแพร่ระบาด และภายหลังที่สถานการณ์ดีขึ้นและอยู่ในระดับที่ควบคุมได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงผลกระทบที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์
2. ได้ทราบถึงลักษณะปัญหาและความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรมธนารักษ์ต้องเผชิญภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
3. ทราบวิธีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ทั้งในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระหว่างการแพร่ระบาด และภายหลังที่สถานการณ์การแพร่ระบาดสามารถควบคุมได้
4. สามารถเปรียบเทียบประสิทธิผลได้ว่าการบริหารทรัพยากรในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระหว่างการแพร่ระบาด และภายหลังที่สถานการณ์การแพร่ระบาดสามารถควบคุมได้แล้ว มีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไร
5. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น ควรใช้เป็นการชั่วคราวหรือปรับเปลี่ยนเป็นการถาวร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐวี โฆษะฐิติ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของ covid-19 พบว่า จากผลกระทบของ Covid-19 ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจชะลอตัว อัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้น รายได้ของผู้บริโภคลดลง ส่งผลให้องค์การหาวิธีในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ โดยความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สำคัญ คือ 1) ทักษะด้านเทคโนโลยี เพราะรูปแบบการทำงานและธุรกิจที่เปลี่ยนไปจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ทักษะด้านเทคโนโลยีจะเข้ามาเป็น New Standard 2) ทักษะการทำงานแบบ Cross Functional หรือความพร้อมในการสับเปลี่ยนโยกย้ายบทบาทหน้าที่ เนื่องจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องลดอัตราการจ้างงานลง ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องมีความพร้อมในการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานเพราะให้สอดคล้องกับสภาวะภายนอกที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลง 3) ทักษะทางความคิดและทางอารมณ์ ที่มีความสำคัญมากในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นทักษะการปรับตัว การสร้างนวัตกรรม หรือทักษะในการเข้าใจผู้อื่น ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่มีความกดดันสูงได้ดียิ่งขึ้น (ณัฐวี โฆษะฐิติ, 2563)

อรธิชา ศิลปวิศวกุล (2563) ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤตกรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 พบว่า การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในหลายๆ ด้าน ได้แก่ 1.) หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แต่ประสบปัญหาเรื่องความพร้อมของเทคโนโลยี 2.) มีการปรับลดงบประมาณได้ด้านการฝึกอบรมบุคลากร 3.) การสรรหาให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน 4.) แผนพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ 5.) ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งพบว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้รับผลกระทบในหลายๆ ด้าน 1.) การสรรหาและคัดเลือก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้ดำเนินการนำระบบออนไลน์มาใช้มากขึ้น ทั้งกระบวนการรับสมัครและกระบวนการสัมภาษณ์ข้าราชการใหม่ 2.) การพัฒนาและการฝึกอบรม เน้นการพัฒนาและฝึกอบรมผ่านช่องทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการดำเนินการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual

Development Plan : IDP) 3.) ผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอยู่ในระดับดีเด่น แต่ผลการปฏิบัติราชการกลับไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงดำเนินการปรับตัวชี้วัด (อรธิตา ศิลปวิศวกุล, 2563)

นพรัตน์ เผ่าพัฒน์ (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์โดยภาพรวมของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก รวมถึงเสนอต้นแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในช่วงหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยมุ่งเน้น 4 ด้านของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1. การสรรหาและคัดเลือกกับสังคมผู้สูงอายุ และแรงงานสูงอายุ ที่ค้นพบว่าปัจจุบันความท้าทายที่องค์กรต่างๆ กำลังเผชิญอยู่คือการที่สังคมกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ กล่าวคือแรงงานที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่แรงงานสูงอายุมีแนวโน้มมากขึ้น สิ่งนี้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาและเลือกสรรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเริ่มจากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกควรจะเป็นการเปิดกว้างให้มีความหลากหลายในช่วงอายุหรือช่วงวัยมากขึ้น เช่น เปิดโอกาสให้คนสูงอายุสามารถสมัครได้ในบางตำแหน่งที่พนักงานสูงอายุสามารถปฏิบัติงานได้ รักษาพนักงานสูงอายุเดิมโดยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภายใน รวมถึงควรมีความยืดหยุ่นในเรื่องของการออกแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้มีความเหมาะสมกับพนักงานในแต่ละช่วงวัย 2. การรักษาและสร้างความผูกพันกับการสร้างระบบนิเวศน์ของความสัมพันธ์ในองค์กร หลักจากที่องค์กรสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ได้แล้วนั้น สิ่งสำคัญลำดับถัดไปคือ การรักษาพนักงานเอาไว้กับองค์กร แนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee engagement) ที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและองค์กร จึงเข้ามามีบทบาทในการรักษาพนักงานให้สามารถทำงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ทว่าในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทำให้องค์กรต้องมีการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) แม้จะมีข้อดีหลายๆ ด้านแต่กลับส่งผลให้พนักงานขาดความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยผู้เขียนได้เสนอว่าการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรในยุคโควิด-19 ควรเป็นในรูปแบบของการสร้างระบบนิเวศน์ของความสัมพันธ์ (Relationship ecosystem) ที่พนักงานทุกระดับจะมีการเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมีระยะห่างทางความสัมพันธ์ที่พอดีสำหรับพนักงานในแต่ละระดับ 3. การฝึกอบรมและพัฒนา ความเสื่อมถอยทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดน้อยลง คงไว้ซึ่งตำแหน่งงานที่มีความสำคัญและจำเป็นที่เทคโนโลยีไม่สามารถเข้ามาแทนที่ได้ อีกทั้งได้เกิดทักษะรูปแบบใหม่ที่มีความจำเป็นภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งโควิด-19 ส่งผลให้เกิด

โครงการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) และการยกระดับทักษะเดิม (Upskill) ให้กับบุคลากร อีกทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่จากเดิมเป็นการเรียนรู้ในลักษณะห้องเรียน ก็ได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบออนไลน์ ดังนั้น การเรียนรู้แบบผสมผสานทั้งแบบห้องเรียนและออนไลน์จึงเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ๆ 4. การสร้างแรงจูงใจ พนักงานควรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทว่าในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 นั้นไม่ได้ส่งผลดีต่อการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานเลย ไม่ว่าจะเป็นการที่องค์กรต้องลดเงินเดือนบางส่วนของพนักงาน การงดโบนัส หรือการไม่ขึ้นเงินเดือน อย่างไรก็ตาม การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ก็ยังคงเป็นระบบที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป (นพรัตน์ เฝ้าพัฒนา, 2564)

จากการศึกษาของ วิภัสสร ยอดยิ่ง (2564) ในเรื่องบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการวิจัยเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อบทบาทของฝ่ายงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีสภาพปัญหาและอุปสรรคทั้งในด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงาน รวมถึงอุปสรรคที่เกิดจากภายนอกและภายใน ภายนอกอันได้แก่ อัตราการว่างงาน การฟื้นฟูเศรษฐกิจ และแผนการเตรียมรับมือกับภัยพิบัติ/โรคของรัฐ อุปสรรคภายใน อาทิ ความพร้อมด้านการเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และความพร้อมทางด้านทักษะความสามารถของคน โดยบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 มี 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) ดูแลพนักงาน 2) การสื่อสาร 3) การทำงานร่วมกัน 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ผู้ร่วมสร้างการเรียนรู้ (วิภัสสร ยอดยิ่ง, 2564)

สะอาด บรรณเจตฤทธิ (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความปรกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด-19 พบว่า โรคโควิด-19 ก่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ มากมายในสังคม จากการทำงานที่ออฟฟิศก็เปลี่ยนเป็นทำงานจากบ้าน การเรียนที่สถานศึกษาก็เปลี่ยนเป็นการเรียนออนไลน์ รวมถึงการดำเนินธุรกิจในรูปแบบออนไลน์ก็จะกลายมาเป็นความปรกติใหม่ของภาคธุรกิจ เช่นเดียวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่การจัดการระบบจะเปลี่ยนไปเป็นการดำเนินการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (สะอาด บรรณเจตฤทธิ, 2564)

บทความ/งานวิจัย	ผลกระทบของโรคโควิด-19	นโยบาย/วิธีการที่ใช้ในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
1. การพัฒนาบุคลากรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของ Covid-19 (ณี ฐ วิ โฆษะฐิติ, 2563)	ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจชะลอตัว อัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้น รายได้ของผู้บริโภคลดลง ส่งผลให้องค์กรหาวิธีในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สำคัญ คือ 1) ทักษะด้านเทคโนโลยี 2) ทักษะการทำงานแบบ Cross Functional หรือ ความพร้อมในการสับเปลี่ยนโยกย้ายบทบาทหน้าที่ 3) ทักษะทางความคิดและทางอารมณ์
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (อรธิชา ศิลปวิศวกุล, 2563)	การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในหลาย ๆ ด้าน 1.) หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แต่ประสบปัญหาเรื่องความพร้อมของเทคโนโลยี 2.) มีการปรับลดงบประมาณได้ด้านการฝึกอบรมบุคลากร 3.) การสรรหาให้เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน 4.) แผนพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมไม่สามารถดำเนินการได้ 5.) ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนด	-
3. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) (วิภัศสร ยอดยิ่ง, 2564)	สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อบทบาทของฝ่ายงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีสภาพปัญหาและอุปสรรคทั้งในด้านนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร ปัญหาด้านการบริหารจัดการพนักงาน รวมถึงอุปสรรคที่เกิดจากภายนอกและภายในภายนอกอันได้แก่ อัตราการว่างงาน การฟื้นฟูเศรษฐกิจ และแผนการเตรียมรับมือกับภัยพิบัติ/โรคของรัฐ อุปสรรคภายใน อาทิ ความ	โดยบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 มี 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) ดูแลพนักงาน 2) การสื่อสาร 3) การทำงานร่วมกัน 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ผู้ร่วมสร้างการเรียนรู้

	พร้อมด้านการเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และความพร้อมทางด้านทักษะความสามารถของคน	
4. ความปรกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด-19 (สละ อาด บรรเจิดฤทธิ์, 2564)	โรคโควิด-19 ก่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ มากมายในสังคม จากการทำงานที่ออฟฟิศก็เปลี่ยนเป็นทำงานจากบ้าน การเรียนที่สถานศึกษาก็เปลี่ยนเป็นการเรียนออนไลน์ รวมถึงการดำเนินธุรกิจในรูปแบบออนไลน์ก็จะกลายมาเป็นความปรกติใหม่ของภาคธุรกิจ เช่นเดียวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่การจัดการระบบจะเปลี่ยนไปเป็นการดำเนินการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	-

งานวิจัย/บทความวิชาการ	ระเบียบวิธีวิจัย/วิธีการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
1. การพัฒนาบุคลากรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของ Covid-19 (ณัฐวิ โฆษะฐิติ, 2563)	การวิจัยเชิงเอกสาร	-	ความรู้ ทักษะความสามารถที่สำคัญ คือ 1) ทักษะด้านเทคโนโลยี 2) ทักษะการทำงานแบบ Cross Functional หรือความพร้อมในการสับเปลี่ยนโยกย้ายบทบาทหน้าที่ 3) ทักษะทางความคิดและทางอารมณ์
2. การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤต	การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายการเจ้าหน้าที่	การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในหลายๆ ด้าน ได้แก่ 1.) หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แต่ประสบปัญหาเรื่องความพร้อมของเทคโนโลยี 2.) มีการปรับลดงบประมาณได้ด้านการฝึกอบรมบุคลากร 3.) การสรรหาให้

การแพร่ระบาดของโรค โควิด-19 (อรริษา ศิลป วิศวกุล, 2563)			เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน 4.) แผนพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมไม่สามารถ ดำเนินการได้ 5.) ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนด
3. บทบาทของนัก บริหารทรัพยากร มนุษย์ในการรับมือกับ สถานการณ์แพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโค โรน่า 2019 (Covid- 19) (วิภัสสร ยอดยิ่ง, 2564)	การวิจัยเชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์ เชิงลึก	พนักงานที่ ทำงานแผนก ทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรเอกชน	บทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือ กับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 มี 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) ดูแลพนักงาน 2) การสื่อสาร 3) การทำงาน ร่วมกัน 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ผู้ร่วมสร้างการ เรียนรู้
4. ความปรกติใหม่ของ การจัดการทรัพยากร มนุษย์ภาคธุรกิจหลัง ยุคโควิด-19 (สะอาด บรรเจิดฤทธิ์, 2564)	ทบทวนวรรณกรรม จากแหล่งต่าง ๆ เช่น บทความทาง วิชาการ บท สัมภาษณ์ และ ข้อมูลอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง	-	โรคโควิด-19 ก่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ มากมายในสังคม จากการทำงานที่ออฟฟิศก็เปลี่ยนเป็นทำงานจากบ้าน การ เรียนที่สถานศึกษาที่เปลี่ยนเป็นการเรียนออนไลน์ รวมถึง การดำเนินธุรกิจในรูปแบบออนไลน์ก็จะกลายมาเป็นความ ปรกติใหม่ของภาคธุรกิจ เช่นเดียวกับการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลที่การจัดการระบบจะเปลี่ยนไปเป็นการ ดำเนินการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กรณีศึกษากรมธนาภิบาล โดยจะศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนาภิบาล รวมถึงลักษณะปัญหาและความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรมธนาภิบาลต้องเผชิญภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ

- ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) : โดยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ อาจเป็นผู้บริหาร หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกองบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนาภิบาล (โดยอาจเจาะจงเลือกผู้ที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จนถึงช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19) โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงวิธีที่กรมธนาภิบาลใช้ในการรับมือสถานการณ์ดังกล่าว เนื่องจากเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในกรม ทำให้สามารถได้ข้อมูลเชิงลึก โดยสัมภาษณ์ในประเด็นสำคัญ เช่น ผลกระทบในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ทั้งในด้านการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา และด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน
- ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) : โดยเก็บข้อมูลจากเอกสารในรูปแบบต่าง ๆ หนังสือวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ อินเทอร์เน็ต หนังสือราชการและข้อมูลจากกรมธนาภิบาล ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ ปัญหา ความท้าทายและผลกระทบที่กรมธนารักษ์ได้รับจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 รวมถึงกรมธนารักษ์มีวิธีรับมือและมีวิธีการปรับตัวในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไรเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนารักษ์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19

4.1 ผลกระทบ ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน

- ด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง
- ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม
- ด้านการเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลปฏิบัติงาน

4.2. การแก้ไขปัญหา วิธีการรับมือ และวิธีการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น

- ด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง
- ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม
- ด้านการเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลปฏิบัติงาน

4.1 ผลกระทบ ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยพบว่าผลกระทบ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในภาพรวมที่กรมธนารักษ์ได้รับนั้น มีดังนี้

- 1.) เป็นปัญหาด้านการปรับตัวของบุคลากร การปรับตัวจากการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมที่ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ไปเป็นการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่มีการปฏิบัติงานที่บ้าน ซึ่งมีผลกับการขาดวินัยในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทำให้ต้องใช้เวลาในการปรับตัว
- 2.) ปัญหาด้านกรอบความคิดของวิธีการปฏิบัติงาน ยังคงยึดติดกับการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม ยึดติดการใช้เอกสารเป็นหลักในทุกชั้นตอน รวมถึงบุคลากรยังยึดติดกับการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน

3.) ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการใช้บริการอินเทอร์เน็ต เนื่องจากต้องปฏิบัติงานที่บ้าน

กรมธนารักษ์ได้ดำเนินการปรับตัวในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อเกิดโควิด-19 ตามนโยบายของรัฐบาล ที่มีนโยบายให้ Work From Home (WFH) โดยกรมธนารักษ์ก็ได้ นำนโยบาย WFH มาใช้ ซึ่งกรมธนารักษ์ก็ได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อีกเช่นเดียวกัน ทั้งในเรื่องของตัว Application ที่ใช้ในการลงเวลาการปฏิบัติราชการ มีการบันทึกเรื่องสุขภาพของบุคลากร รวมถึงระบบ HR Self-Service

ปัญหาที่เกิดจากการ WFH ก็มีเช่นกัน กล่าวคือ ได้รับผลกระทบเยอะเนื่องจากบุคลากรติดเชื้อโควิดเยอะ ทำให้มีผู้ที่ใกล้ชิดผู้ที่ติดเชื้อ ทำให้ต้องมีการกักตัว ทำให้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้มีจำนวนน้อยลง และหนึ่งปัญหาคือ ระบบ Electronic Signature หรือ ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ของกรมธนารักษ์นั้น ยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งยังไม่แล้วเสร็จ ทำให้การเซ็นเอกสารภายนอกสถานที่ทำงานยังไม่สามารถดำเนินการได้ คนเซ็นยังต้องมาเซ็นที่กรมอยู่ เพราะฉะนั้น กรมธนารักษ์จึงได้มีมาตรการว่า ข้าราชการซี 8 หรือข้าราชการตำแหน่งชำนาญการพิเศษขึ้นไปนั้น ยังต้องมาปฏิบัติงานที่กรมทุกวันเช่นเดิม โดยจะ WFH ได้เฉพาะผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าชำนาญการพิเศษลงมา เพราะว่าการเซ็นเอกสาร ยังจำเป็นจะต้องใช้ลายเซ็นในกระดาษ เนื่องจากกรมธนารักษ์ยังไม่มีระบบที่รองรับการใช้ Electronic Signature ทำให้ WFH ได้เฉพาะผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าชำนาญการพิเศษลงไป

โดยวิธีการที่ทำในตอนนั้นคือคนที่ปฏิบัติงานที่บ้าน (WFH) ก็จะทำงาน พิมพ์งานจากที่บ้าน จากนั้นส่งไฟล์งานทางอีเมลหรือ Line มาให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงาน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานก็จะดำเนินการปรับเอกสารนั้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเซ็นงานต่อไป ปัญหาอยู่ที่ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ของกรมธนารักษ์ยังไม่สามารถใช้งานได้ ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปจึงยังคงต้องมาปฏิบัติงานทุกวันไม่สามารถ WFH ได้

หากในช่วงนั้นมีข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชาติดเชื้อโควิด-19 ก็จะมอบหมายให้รักษาการให้ดำเนินการแทน คนที่รักษาการแทนหัวหน้าลำดับถัดไปก็จะเป็นผู้ดำเนินการเซ็นงานหรือเอกสารต่อไป โดยคำสั่งมอบหมายรักษาการนั้นมีอยู่ก่อนแล้ว

4.1.1 ผลกระทบด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง

จากการศึกษาพบว่า ก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ในปี 2562 นั้น กรมธนารักษ์ดำเนินการสรรหาบุคคลภายนอกเพื่อเข้ามาบรรจุและแต่งตั้งโดยวิธีการเปิดให้ผู้ประสงค์จะสมัคร

สอบสามารถสมัครได้ทางอินเทอร์เน็ต ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุดราชการ ได้ทางเว็บไซต์ <https://www.treasury.go.th/th/> หรือ <https://treasury.thaijobjob.com>

ในช่วงแรกที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 นั้น ตามมาตรการของรัฐบาลที่ต้องการให้เว้นระยะห่างทางสังคม จำกัดการรวมกลุ่ม เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 นั้น ส่งผลให้กรมธนารักษ์ ไม่สามารถดำเนินการสอบเพื่อบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างชั่วคราวได้ เนื่องจากโดยปกติแล้ว จะมีทั้งการสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ แต่ด้วยมาตรการดังกล่าวของรัฐบาล ทำให้กระบวนการนี้หยุดชะงักไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง จำเป็นจะต้องเลื่อนการสอบเกือบทุกรูปแบบออกไป ส่งผลกระทบให้การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

จากการศึกษาพบว่า ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกที่ 2 นั้น กรมธนารักษ์ได้มีการประกาศรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งนักประเมินราคาทรัพย์สินปฏิบัติการ ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ ตำแหน่งภัณฑารักษ์ปฏิบัติการ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินปฏิบัติงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ปฏิบัติงาน ตำแหน่งนายช่างสำรวจปฏิบัติงาน เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2564 (กรมธนารักษ์, 2564a) โดยได้ประกาศรายชื่อผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งดังกล่าว เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2564 (กรมธนารักษ์, 2564b) และได้ระบุว่าเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กรมธนารักษ์จึงจำเป็นต้องมีการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 บนพื้นฐานของความห่วงใยของชีวิต ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผู้สมัคร รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม กรมธนารักษ์จึงจะกำหนดวัน เวลา และสถานที่สอบ และระเบียบเกี่ยวกับการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในภายหลังที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผ่อนคลายลงและให้เป็นไปตามมาตรการที่รัฐบาลกำหนดและบังคับใช้ โดยจะประกาศให้ผู้สมัครทราบเกี่ยวกับการสอบอีกครั้งภายในวันศุกร์ที่ 21 พฤษภาคม 2564 นั้น (กรมธนารักษ์, 2564b) ต่อมาภายหลังที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รุนแรงขึ้น กรมธนารักษ์ได้มีการประกาศเลื่อนการกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และระเบียบเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ ในวันที่ 21 พฤษภาคม 2564 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีการระบาดที่มีแนวโน้มจะขยายเป็นวงกว้างมากขึ้น รวมทั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้มีการพิจารณาเรื่องการกำหนดพื้นที่ควบคุมโรคให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยกำหนดปรับระดับพื้นที่ควบคุมสูงสุด ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังนั้นเพื่อเป็นการ

ลดความเสี่ยงของการติดเชื้อโรคโควิด-19 กรมธนารักษ์จึงได้เลื่อนการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุคนเข้ารับราชการออกไปก่อนจนกว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดจะดีขึ้น (กรมธนารักษ์, 2564c) จากการศึกษาพบว่า กรมธนารักษ์จำเป็นที่จะต้องประกาศเลื่อนการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งดังกล่าวถึง 4 ครั้ง ในระยะเวลา ตั้งแต่ เดือนเมษายน จนถึงเดือนตุลาคม รวมเป็นระยะเวลาจำนวน 7 เดือน ที่กรมธนารักษ์จำเป็นจะต้องเลื่อนการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการออกไป โดยเมื่อสถานการณ์โดยรวมของโรคโควิด-19 มีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น กรมธนารักษ์ได้ประกาศกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ โดยได้ดำเนินการสอบแข่งขันในวันที่ 21 และ 22 พฤศจิกายน 2564 ณ ศูนย์ประชุมธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต โดยได้กำหนดข้อปฏิบัติตามมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ดังนี้ 1. ผู้เข้าสอบต้องสวมหน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้า ทั้งก่อนเข้าห้องสอบและตลอดระยะเวลาที่อยู่ในสถานที่สอบ 2. ระหว่างพักรอที่สนามสอบ ให้ผู้เข้าสอบปฏิบัติตามวิธีการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) และได้ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (สอบข้อเขียน) ในวันที่ 7 ธันวาคม 2564 (กรมธนารักษ์, 2564d) และได้กำหนดวันสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง (สอบสัมภาษณ์) ในวันที่ 15 - 17 ธันวาคม 2564 โดยได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 เช่นเดียวกับการสอบข้อเขียน (กรมธนารักษ์, 2564e) และได้บรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในวันที่ 6 มกราคม 2565 รวมระยะเวลาตั้งแต่กระบวนการรับสมัครจนสิ้นสุดกระบวนการ ใช้เวลาทั้งสิ้น 10 เดือน (เปิดรับสมัครวันที่ 31 มีนาคม 2564 และสิ้นสุดกระบวนการในเดือนมกราคม 2565) ซึ่งถือว่าล่าช้าออกไปมาก เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

“ส่วนที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดน่าจะเป็นส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล รองลงมาคือ ส่วนสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง เพราะว่าการดำเนินงานของส่วนสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง มีกระบวนการที่จะต้องจัดสอบ ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียนหรือการสัมภาษณ์ ที่จำเป็นจะต้องใช้พื้นที่และมีคนจำนวนมากนั่งอยู่รวมกัน ซึ่งส่งผลให้ต้องชะลอการสอบใหญ่ออกไป ในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดนั้นมีการชะลอการสอบไปหลายเดือน และในส่วนของ การสอบสัมภาษณ์ก็มีปัญหาเช่นเดียวกัน คือทั้งผู้เข้ารับ การสอบสัมภาษณ์และกรรมการผู้สอบสัมภาษณ์บางรายติดโควิด ทำให้เกิดปัญหาว่าอาจต้องให้มาสอบที่หลังหรือจัดสอบแบบ online ส่งผลให้ 2 ส่วนดังกล่าวได้รับผลกระทบมากที่สุด”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2565)

4.1.2 ผลกระทบด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

เนื่องจากไม่สามารถจัดการอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาและฝึกอบรมให้แก่บุคลากรได้แบบ Onsite ทำให้สามารถลดรายจ่ายในส่วนของการจัดสถานที่ เช่น การจองโรงแรม การเลี้ยงอาหารหรือ Snack Box ไปได้มาก ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการจัดการประชุม สัมมนา และฝึกอบรม ลดลงเป็นอย่างมากเนื่องจากปรับเปลี่ยนมาให้ระบบออนไลน์โดยภาพรวมจึงทำให้งบประมาณในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมปรับลดลง การประชุม การสัมมนา หรือแม้แต่การจัดการฝึกอบรมต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดฝึกอบรมนั้นบางครั้งอาจจำเป็นต้องชะลอโครงการสำคัญเนื่องจากไม่สามารถดำเนินการจัดได้

เนื่องจากยังมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 สายพันธุ์โอไมครอนในหลายพื้นที่ทั่วประเทศอีกทั้งยังมียอดผู้เสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันและลดความเสี่ยงของการแพร่ระบาดของเชื้อโควิดสายพันธุ์ดังกล่าว กรมธนารักษ์จึงมีนโยบายหลีกเลี่ยงจัดกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มหรือการเคลื่อนที่ของกลุ่มคนจำนวนมาก เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม ฯลฯ ส่งผลให้การดำเนิน โครงการ/สัมมนา ที่ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ได้ต้องชะลอออกไปก่อน (กรมธนารักษ์, 2565a)

“ส่วนที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 คือส่วนพัฒนาบุคลากรเพราะช่วงที่เกิดการระบาดนั้น กรมธนารักษ์ไม่สามารถจัดการอบรมได้แบบปกติเลย ซึ่งก็ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักสูตร โครงการที่มีแผนที่จะดำเนินการนั้นไม่สามารถทำได้เลย ต้องดำเนินการในรูปแบบ online แทน อีกปัญหาหนึ่งคือไม่ใช่ทุกโครงการ/หลักสูตรจะสามารถดำเนินการในรูปแบบ online ได้ จำเป็นจะต้องยกเลิกบางโครงการไป จากนั้นพยายามที่จะหาหลักสูตรที่เป็นรูปแบบ online เข้ามาแทน จากนั้นส่งเจ้าหน้าที่ของกรมธนารักษ์ไปเข้ารับการอบรม online ข้างนอกแทนหลายหลักสูตรด้วยกัน โดยถึงแม้ว่างบประมาณจะเหลือคืบเยอะเนื่องจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบ แต่การดำเนินการก็ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนที่กำหนดไว้แต่เดิม ”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2565)

4.1.3 ผลกระทบด้านการเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลปฏิบัติงาน

เนื่องจากการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ของกรมธนารักษ์นั้น อยู่ในระบบออนไลน์อยู่แล้ว โดยปฏิบัติงานสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานของตนได้ตามปกติในระบบที่ชื่อว่า HR Self - Service และสามารถส่งรายงานในระบบไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อประเมินผลได้ โดย

กรมธนารักษ์ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ก่อนที่จะเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ทำให้การเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ได้รับผลกระทบมากนัก อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่กรมธนารักษ์มีนโยบายให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในที่พักอาศัยได้นั้น ได้กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน รวมถึงข้อตกลงการปฏิบัติราชการระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมาย ผลผลิตที่คาดหวัง ตัวชี้วัด และระยะเวลาดำเนินการ

4.2 การแก้ไขปัญหา วิธีการรับมือ วิธีการปรับตัวและดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องพบว่ากรมธนารักษ์มีวิธีการรับมือและปรับตัวในการดำเนินงานที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด- 19 ดังนี้

1.) ให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบเหลื่อมเวลา ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานและที่บ้าน (Work from Home) เพื่อลดความเสี่ยงที่บุคลากรจะติดเชื้อโควิด -19 เป็นการลดความแออัดของบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานในสำนักงาน รวมถึงมีการเว้นระยะห่างทางสังคม โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป (กรมธนารักษ์, 2564) กำหนดแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานภายในที่พัก ต้องเริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่เวลา 08.30 น. และสิ้นสุดการปฏิบัติงานหลังเวลา 16.30 น. หยุดพักกลางวันเวลา 12.00 น. ถึง 13.00 น. โดยหัวหน้าหน่วยงานอาจมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานภายในที่พัก ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเวลาข้างต้นได้ แต่เมื่อคำนวณเวลาการทำงานในวันที่หมุนเวียนปฏิบัติงานภายในที่พักรวมกันในสัปดาห์หนึ่งๆ แล้ว ต้องเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าจำนวนรวมของเวลาราชการในสัปดาห์หนึ่งๆ (กรมธนารักษ์, 2563b)

กรมธนารักษ์ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานภายในที่พักของบุคลากร (Work from Home) โดยมอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานส่วนกลาง (หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรม ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม และเลขานุการกรม) มีอำนาจในการสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติการปฏิบัติงานภายในที่พักอาศัยของเจ้าหน้าที่ในสังกัดของหน่วยงาน โดยให้ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการลงมา และประเภททั่วไป ระดับอาวุโสลงมา และลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว ปฏิบัติงานภายในที่พัก และให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานตามความเหมาะสม โดยขอให้พิจารณาตัวบุคคลโดยไม่ให้เกิดความเสียหายต่องานประจำหรือความต่อเนื่องของงานในภารกิจ และการให้บริการ รวมถึงต้องจัดให้มีการช่องทางที่สามารถติดต่อสื่อสารและรายงานผลการปฏิบัติงานโดยมิให้เกิดความเสียหาย (กรมธนารักษ์, 2563b)

2.) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการนำเสนองานในรูปแบบไฟล์ และมีการนำแอปพลิเคชัน เช่น Line , Zoom, Webex มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่และส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ เป็นการปรับเปลี่ยนการทำงานที่ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถปฏิบัติงานได้ รวมถึงยังคงสามารถนำเสนอและแก้ไขงานได้ โดยจัดส่งไฟล์ที่สมบูรณ์แล้วให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานเพื่อดำเนินการพิมพ์เอกสารนำเสนอผู้บริหารเพื่อลงนามต่อไป (กรมธนารักษ์, 2564) รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเวลาปฏิบัติงาน WFH โดยดำเนินการผ่านลงเวลาผ่าน “ระบบลงเวลาปฏิบัติงาน WFH” ที่สามารถลงเวลาเข้าปฏิบัติงานและออกจากการปฏิบัติงานได้แม้จะอยู่ในที่พักอาศัย

3.) ในส่วนของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการใช้บริการอินเทอร์เน็ต เนื่องจากต้องปฏิบัติงานที่บ้านนั้น ได้มีการทำความเข้าใจโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับหลักเหตุผลจะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้า ค่าใช้บริการทางอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มเข้ามานั้น หากเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานแล้วนั้น ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก เพราะถึงแม้ว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับไฟฟ้าและการใช้บริการอินเทอร์เน็ตจะมากขึ้นแต่บุคลากรสามารถลดค่าเดินทางในการมาสำนักงานได้ รวมถึงไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางมาที่สำนักงานอีกด้วย เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากงานปฏิบัติงานที่บ้านนั้นไม่ได้ทำให้บุคลากรเสียประโยชน์แต่อย่างใด (กรมธนารักษ์, 2564)

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น
2. การมอบหมายงาน การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน และควบคุมผลสัมฤทธิ์ของผู้บังคับบัญชา รวมถึงมีการสื่อสารพูดคุยกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน (กรมธนารักษ์, 2564)

จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าปัจจุบันมีนโยบายของสำนักงาน ก.พ. ว่าด้วยเรื่องแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (New Normal) โดยสำนักงาน ก.พ. ได้เปิดช่องทางที่จะให้หน่วยงานราชการสามารถเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมได้ โดยมี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งโดยการเหลื่อมเวลาทำงาน โดยกำหนดให้ทำงานไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน 2) การปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งโดยการนับชั่วโมงทำงาน โดยทำงานไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ 3) การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง โดยปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง พ.ศ. 2565 (สำนักงาน ก.พ., 2565)

ซึ่งข้อ 1) นั้น เป็นรูปแบบที่กรมธนารักษ์ได้ใช้อยู่แล้วภายในกรม โดยอนุญาตให้บุคลากรสามารถทำงานเหลื่อมเวลาได้ กล่าวคือสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ 3 เวลา คือ ตั้งแต่ 7.30 น. 8.30 น. และ 9.30 น. ซึ่งเวลาในการเลิกงานก็จะเหลื่อมไป 1 ชั่วโมง เริ่ม 7.30 น. ก็จะเลิก 15.30 น. เริ่ม 8.30 น. ก็จะเลิก 16.30 น. และเริ่ม 9.30 น. ก็จะเลิก 17.30 น. แต่ว่าค่ามาตรฐานกลางของสำนัก/กองภายในกรมก็จะอยู่ที่เริ่มงาน 8.30 น. เลิก 16.30 น. บุคลากรที่เริ่มงาน 7.30 น. หรือ 9.30 น. จะมีจำนวนไม่เยอะเมื่อเทียบกับ 8.30 น. เนื่องจากต้องขออนุมัติจากผู้อำนวยการกองหรือสำนักเสียก่อน พร้อมบอกรายละเอียดเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องเลือกปฏิบัติงานในเวลานั้นๆ โดยมีผู้ที่ปฏิบัติงานเหลื่อมเวลานั้นไม่ถึง 20% ของบุคลากรทั้งหมด

แบบที่ 2) การปฏิบัติงานสถานที่ตั้งโดยการนับชั่วโมงทำงาน โดยทำงานไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จากการศึกษาพบว่า เป็นรูปแบบที่กรมธนารักษ์น่าจะไม่ได้ดำเนินการนำมาใช้กับบุคลากรของกรม โดยเป็นรูปแบบที่จะเข้างานและเลิกงานเวลาใดก็ได้แต่ในหนึ่งสัปดาห์จะต้องครบ 40 ชั่วโมง เช่น วันนี้ปฏิบัติงานเยอะ หลายชั่วโมง พรุ่งนี้ก็จะอาจปฏิบัติงานน้อยกว่าได้ เพียงแต่ต้องอยู่ในเงื่อนไขที่ต้องครบ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และหากเริ่มงานก่อน 7.30 น. นั้นจะไม่นับชั่วโมงที่ปฏิบัติก่อน 7.30 น. แต่ที่กรมธนารักษ์อาจไม่นำแนวทางนี้มาใช้ เนื่องจากอาจเกิดปัญหาได้หลายอย่าง อาทิ หากบุคลากรในกองหรือส่วนเลือกที่จะปฏิบัติงานในเวลาเดียวกันหมด ก็จะทำให้เกิดปัญหาว่า ในบางช่วงเวลาจะไม่มีผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจไม่เหมาะกับการกิจของกรมธนารักษ์ที่มีสายงานที่ต้องให้บริการประชาชน รูปแบบการปฏิบัติงานดังกล่าวอาจจะเหมาะกับบางลักษณะงาน เช่น งานวิชาการ งานสถาปนิก หรือวิศวกรที่เป็นงานนอกแบบ ที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ก็ปฏิบัติงานที่บ้านได้ แต่ถ้าเป็นงานที่ใช้เอกสารหรือบริการประชาชนรูปแบบการปฏิบัติงานนี้อาจไม่เหมาะสม

อีกประการหนึ่งคือระบบ Electronic Signature หรือ ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ ของกรมธนารักษ์ยังอยู่ในระหว่างดำเนินการ ซึ่งเป็นระบบที่สามารถอนุมัติงานจากนอกสถานที่ตั้งได้ ทั้งยังสามารถปริ้นลายเซ็นออกมาได้ ซึ่งขณะนี้กรมธนารักษ์ยังไม่มีระบบรองรับ โดยระบบลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอยู่ขณะนี้จะเป็นแค่สำหรับกรณีทำบัตรประจำตัวข้าราชการเท่านั้น ซึ่งเป็นลายเซ็นของอธิบดีและรองอธิบดี

รูปแบบที่ 3) การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง หรือ Work from Home ซึ่งหลายคนคุ้นเคยกันดีเพราะได้ใช้รูปแบบการทำงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งนโยบายนี้อาจจะดำเนินการได้เฉพาะบางกรม หรือบางลักษณะงานเท่านั้น โดยเฉพาะงานที่เป็นงานบริการประชาชนนั้น จะไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีนี้ได้ โดยใช้ช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น

กรมธนารักษ์ก็ได้ดำเนินนโยบาย WFH มาใช้ ก็มีปัญหาและความท้าทายที่ต้องเผชิญเช่นกัน เช่น พอกรมมีนโยบาย WFH ออกมา ทุกคนก็อยากที่จะ WFH แต่ด้วยบางลักษณะงานนั้นไม่สามารถ WFH ได้ แต่กลายเป็นว่าจำเป็นที่จะต้องให้ WFH เพราะหากไม่ให้ WFH บางส่วน ก็จะทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมหรือเหลื่อมล้ำเกิดขึ้น ว่าเหตุใดบางคนได้ WFH บางคนไม่ได้ เป็นต้น ทำให้จำเป็นจะต้องให้ WFH ทุกคนแม้จะรู้ว่าบางลักษณะงานไม่สามารถทำได้ เช่น เจ้าพนักงานธุรการ ซึ่งเป็นงานที่จะมีการรับ-ส่งเอกสาร ออกเลขสารบรรณ ซึ่งโดยปกติจะไม่สามารถทำงานมีบ้านได้ อีกตำแหน่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือ พนักงานขับรถยนต์ ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะสามารถ WFH ได้ ด้วยวิธีการปฏิบัติงานนั้นไม่เอื้ออำนวยให้สามารถ WFH ได้

เพราะฉะนั้น จากการศึกษา พบว่า กรมธนารักษ์น่าจะนำเอาข้อ 1) การปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งโดยการเหลื่อมเวลาทำงาน โดยกำหนดให้ทำงานไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน ของนโยบายการเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ที่สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ทางเลือกไว้มาปฏิบัติมากที่สุดจากทั้ง 3 ข้อข้างต้น

ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ. เองก็ไม่ได้บังคับว่าจะต้องใช้รูปแบบการปฏิบัติงานแบบใด เพียงแต่เป็นการเปิดช่องทางให้หน่วยงานราชการสามารถเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเท่านั้น เนื่องจากในอดีตก่อนการเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น ไม่ได้มีระเบียบเกี่ยวกับรูปแบบการปฏิบัติงาน ทำให้สมัยก่อนอาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานตามรูปแบบ New Normal ได้ แต่ตอนนี้ทางสำนักงาน ก.พ. ได้มีระเบียบรองรับขึ้นมาแล้ว ทำให้หน่วยงานราชการสามารถเลือกรูปแบบทั้ง 3 แบบข้างต้นได้โดยสามารถทำได้แบบถูกต้องตามหลักกฎหมาย

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า โดยส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์เองยังมองว่างานราชการส่วนใหญ่คือการทำงานหน้าโต๊ะ มั่นก็ยังคงมีความจำเป็นมากกว่าอยู่ดี โดยเฉพาะบางลักษณะงานที่เป็นงานบริการประชาชนนั้น เป็นงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้ ซึ่งงานราชการส่วนใหญ่คืองานที่ต้องให้บริการประชาชน เพราะฉะนั้นการทำงานแบบ WFH อาจทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน อาจจะไม่เหมาะกับบางลักษณะงานเท่านั้น ไม่ได้เหมาะกับทุกลักษณะงาน

4.2.1 แนวทางการดำเนินการด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

ปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาและคัดเลือก เน้นระบบออนไลน์ ทั้งการรับสมัคร การสัมภาษณ์ การรายงานตัว

จากการศึกษาพบว่า ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ในปี 2563 นั้น เนื่องจากกรมธนารักษ์ไม่สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรแบบปกติได้ในช่วงที่มีมาตรการของรัฐบาลที่ต้องการให้ป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้กรมธนารักษ์ใช้วิธีการสรรหา บรรจุและแต่งตั้งโดยดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้นๆ ของส่วนราชการอื่น โดยพบว่าในปี 2563 กรมธนารักษ์ ได้ดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อขึ้นบัญชีเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการของกรมธนารักษ์ โดยวิธีการคัดเลือกคือวิธีการสอบสัมภาษณ์ (กรมธนารักษ์, 2563a)

“ปัญหาและความท้าทายที่ส่วนสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งต้องเผชิญคือการคิดหาวิธีการหาคนเข้ามาให้ได้เต็มอัตรากำลังมากที่สุดและเร็วที่สุด โดยวิธีการนั้นจะต้องเป็นวิธีการที่เป็นวิธีการที่ปลอดภัยทั้งสำหรับผู้เข้ารับการประเมิน (ผู้สอบ) และเจ้าหน้าที่ของกรมด้วย ให้ได้รับผลกระทบจากโควิด -19 น้อยที่สุด”

(นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, 2565)

เบื้องต้นโควิด-19 มีผลกระทบต่อส่วนสรรหา บรรจุและแต่งตั้งของกรมธนารักษ์เยอะพอสมควร ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ในตอนนั้นกรมธนารักษ์มีการเปิดสอบข้าราชการบรรจุใหม่ ทำให้การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งได้รับผลกระทบโดยตรง เนื่องจากการรวมตัวกัน หรือจัดสถานที่สอบต้องอยู่ภายใต้มาตรการของกระทรวงสาธารณสุข ส่งผลให้กรมธนารักษ์จำเป็นต้องเลื่อนสอบออกไปหลายเดือน จนทำให้ต้องหาแนวทางในการในการที่จะจัดการสอบใหม่ รวมไปถึงการสอบเลื่อนระดับของบุคลากรในกรมเองด้วยที่ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน โดยปกติการสอบเลื่อนระดับของกรม จะให้สอบที่กรม ซึ่งพอเกิดการแพร่ระบาดของโควิด บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ที่ต้องเดินทางมาที่กรมธนารักษ์ในกรุงเทพฯ ก็มีอุปสรรคเนื่องจากเดินทางมาไม่ได้ การเลื่อนระดับนี้หมายถึงการเลื่อนระดับของข้าราชการ เช่นปฏิบัติงานขึ้นชำนาญงาน หรือปฏิบัติการขึ้นชำนาญการ ที่มีลักษณะที่ต้องมีการสัมภาษณ์ ตามแนวทางเดิมของกรมธนารักษ์นั้น จะเชิญผู้เข้าสอบเข้ามาสอบข้อเขียนที่กรม แต่พอมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สิ่ง que พบคือผู้เข้าสอบไม่สามารถเดินทางเข้ามาสอบที่กรมได้ กรมธนารักษ์จึงหาวิธีการดำเนินการใหม่ โดยให้ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT) ของกรมพัฒนาระบบขึ้นมา เป็นลักษณะของการสอบออนไลน์ พัฒนาระบบที่สามารถเข้าไปสอบข้อเขียนหรือสอบข้อสอบปรนัยได้แบบออนไลน์

โดยเริ่มจากการเลื่อนระดับบุคลากรภายในกรมก่อน เนื่องจากบุคคลภายนอกเป็นบุคคลที่เป็นจำนวนค่อนข้างเยอะ เพราะฉะนั้นการแก้ปัญหาจะต้องเป็นการแก้ปัญหาให้เกิดความครอบคลุมไม่สามารถดำเนินการอย่างพลีพลามได้ การเริ่มจากข้าราชการภายในกรมเองจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี เพราะประสานงานได้ง่าย เราจึงพัฒนาระบบการสอบออนไลน์ขึ้นมา ทางกรมไม่ตัดสิทธิในการเลื่อนระดับ แต่พัฒนาระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถรักษาสีทิมของตนเองได้โดยการสอบออนไลน์ ซึ่งนโยบายนี้ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีรวมถึงได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร ที่ได้ปิดกั้นในการใช้ระบบ IT จากนั้นทางกรมจึงพัฒนาต่อยอดไปในการสอบของบุคลากรที่ต้องการอุปกรณในการช่วยเหลือ โดยนำระบบไปใช้กับพนักงานราชการกรณีคนพิการที่ไม่สะดวกในการเขียน แต่สามารถพิมพ์ได้

ข้อดีอย่างหนึ่งของโควิด-19 คือ ส่วนสรรหา บรรจุและแต่งตั้งได้ Innovation หรือนวัตกรรมเข้ามาเพิ่ม แต่ในส่วนของการสรรหาบุคคลภายนอกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จำเป็นต้องเลื่อนไปหลายเดือน อย่างต่ำประมาณ 6 เดือนที่ไม่สามารถบรรจุคนเข้ารับราชการได้ ที่สามารถทำได้ช่วงนั้นคือการรับโอน

ทางกรมธนารักษ์ได้มีการนำบัญชีรายชื่อของหน่วยงานอื่นมาใช้เช่นกัน แต่ตามหลักเกณฑ์ที่ทางสำนักงาน ก.พ. กำหนด นั้นทำให้สามารถดึงรายชื่อบัญชีของหน่วยงานอื่นมาได้สูงสุด 10 เท่านั้น ตัวอย่างเช่น ทางกรมเชิฐมา 10 คน อาจจะตอบตกลงมาสัมภาษณ์เพียงแค่ 3 คนก็ได้ ทางกรมก็จะได้สัมภาษณ์แค่นั้น แต่การนำรายชื่อบัญชีของหน่วยงานหรือกรมอื่นมาใช้ก็จะมีระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ 3 เดือน หมายความว่าทางกรมอาจจะขาดคนไปเป็นระยะเวลา 3 เดือน โดยได้บุคลากรเพื่อมาบรรจุแค่คนเดียวก็สามารถเป็นได้ ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ ด้วยสถานการณ์ของโรคโควิด-19 พอจะบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ บางคนก็จะให้เหตุผลว่า ด้วยสถานการณ์ ณ ตอนนั้นของโรคโควิด-19 เขายังไม่พร้อมที่จะบรรจุ ทำให้ตัวบุคคลนั้นก็เสียสิทธิ ทางกรมก็เสียประโยชน์ทางราชการไปด้วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้นส่งผลกระทบกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้งของกรมธนารักษ์หลายประการ แต่ในปัจจุบันในปี พ.ศ. 2565 ผลกระทบต่างๆ ที่ส่วนสรรหา บรรจุและแต่งตั้งได้รับนั้นเรียกได้ว่าดีขึ้นกว่าเดิมมาก เนื่องจากสถานการณ์ผ่อนผันไปมากสามารถจัดสอบได้ตามปกติ และหากเกิดปัญหาติดขัดอย่างไร ก็จะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กรมธนารักษ์ก็มีมาตรการ WFH ซึ่งผู้อำนวยการส่วนสรรหา บรรจุและแต่งตั้งก็ดำเนินการตามนโยบายนั้นที่ให้บุคลากร นอกจากมีภารกิจงานที่จำเป็นจะต้องใช้เอกสารถึงจะเรียกให้มาที่กรม โดยให้เจ้าหน้าที่ที่ WFH ส่งไฟล์ที่ทำเรียบร้อยแล้วมาให้กับเจ้าหน้าที่ที่ประจำอยู่ที่กรมปรีณเสนอผู้บังคับบัญชาต่อไป ในการประสานงานกับบุคคลภายนอก โดยเบื้องต้น ส่วนสรรหาฯ ก็มีการดำเนินการใช้ Open Chat ในไลน์ขึ้นมา รวมถึงให้ติดต่อเจ้าหน้าที่ได้ทางอีเมลเช่นกัน การสมัครงานที่ไม่สามารถมาสมัครได้ด้วยตนเองก็สามารถส่งอีเมลมาได้ โดยตัวอย่างกลุ่มข้าราชการที่มีการใช้ระบบออนไลน์เข้ามาผสมผสานในระหว่างขั้นตอนการสรรหา บรรจุและแต่งตั้งเช่นกัน กล่าวคือ ทางกรมจะให้ความเสี่ยงในการติดเชื้อโควิด-19 ของทั้งผู้สมัคร และเจ้าหน้าที่ของเราเป็นไปได้น้อยที่สุด จึงลดขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องเจอกันให้ได้มากที่สุด เพื่อที่ผู้สอบแข่งขันได้จะได้เข้ามาที่กรมเพียงรอบเดียว คือวันที่มาปฏิบัติงานในวันเริ่มงาน

ซึ่งเทคโนโลยีของกรมธนารักษ์เองก็รองรับ เนื่องจากกรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานที่มีหลายภารกิจ มีกองและสำนักอื่น ๆ ภายในกรมที่เริ่มใช้ระบบออนไลน์ต่าง ๆ รวมถึงต้องการที่จะพัฒนาระบบต่าง ๆ อยู่แล้ว ทางกองบริหารทรัพยากรบุคคลโดยปกติที่มีภารกิจในสายงานสนับสนุน นั้นไม่ได้มีเรื่องที่จะต้องใช้งานระบบออนไลน์มากนัก เนื่องจากมีระบบ HR หลักอยู่แล้ว ไม่ได้ใช้งานระบบ Conference หรือประชุมผ่านระบบออนไลน์ต่างๆ มากนัก ทางกองจึงเป็นลักษณะของการขอร่วมใช้ระบบกับสายงานอื่นภายในกรม

“โดยเมื่อก่อนที่จะเกิดกระแแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น ทางกรมมีระบบออนไลน์ในการประชุมหรือ conference ต่าง ๆ อยู่แล้ว เพียงแต่ว่าไม่ได้รับความนิยม บุคลากรภายในกรมยังคงยึดติดกับการที่ทุกอย่างเป็นแบบ On-site จะค่อนข้างกลัวการเปลี่ยนแปลง แต่ ณ วันที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น ถือเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับบุคลากรของกรม ให้ได้เรียนรู้การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ ถือเป็นการช่องทางที่ให้กับบุคลากรของกรมได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวของบุคลากรเองด้วย”

(นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, 2565)

“ส่วนสรรหา บรรจุและแต่งตั้งได้รับผลกระทบอย่างมากเพราะบุคลากรของเรามีหลายประเภท ในการสรรหาบุคลากรแต่ละครั้ง ใน 1 ปี ปกติจะเปิดสรรหาประมาณ 4 ครั้ง เป็นอย่างต่ำ 6 ครั้งอย่างมาก เพราะบุคลากรบางตำแหน่งงานจะขาดคนทำไม่ได้ แต่เมื่อเกิดโควิด-19 การสรรหาครั้งเดียวจำเป็นต้องเลื่อนการสอบไปถึง 4 ครั้ง แต่เนื่องจากเป็นเหตุ

สุคติวิสัย ทางกรมจึงพยายามที่จะหาวิธีการ เช่น อาจจะขอให้พื้นที่ในการจัดสอบเป็นหลาย ๆ สนามสอบ กระจายกันไป ผู้บริหารก็ยังคงมีความกังวลกับความปลอดภัยอยู่ ทำให้ต้องชะลอการสอบออกไป”

(นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ, 2565)

ในปี 2565 โดยส่วนใหญ่การสอบต่าง ๆ จะกลับมาสอบแบบปกติก่อนเกิดการแพร่ระบาด คือแบบ On-site แต่ในส่วนของการเลื่อนระดับบุคลากรภายในกรมนั้น เป็นดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เป็นออนไลน์ทั้งหมด โดยปรับให้เป็นออนไลน์ทั้งหมดตั้งแต่ช่วงเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2564 ซึ่งโดยปกติการสอบเลื่อนระดับนั้น ทางกรมมีรูปแบบการสอบทั้งแบบสัมภาษณ์และไม่สัมภาษณ์ ในกรณีการสอบข้อเขียนนั้น จะปรับเป็นออนไลน์ทั้งหมด แต่การสัมภาษณ์นั้น จะขึ้นอยู่กับคณะกรรมการแล้วแต่ความถนัดของคณะกรรมการว่าสะดวกแบบใด แต่ข้อเขียนของการเลื่อนระดับนั้นปรับเปลี่ยนเป็นออนไลน์ทั้งหมด

การสรรหาบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุและแต่งตั้งของกรมธนารักษ์นั้น การดำเนินงานที่เปลี่ยนไปในช่วงโควิด-19 นั้น ภายหลังจากสถานการณ์สามารถควบคุมได้แล้ว กรมธนารักษ์ได้กลับไปใช้วิธีการดำเนินการแบบเดิมคือการสอบแบบ On-site แต่ในส่วนของการสอบเลื่อนระดับนั้น ได้ปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์เป็นการถาวร โดยรูปแบบอื่นที่จะดำเนินการต่อยอดจากการบริหารที่เปลี่ยนไปในช่วงโควิด-19 นั้น คือรูปแบบของการรับสมัคร ซึ่งโดยปกติก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ก็มีระบบรับสมัครออนไลน์อยู่แล้ว เพียงแต่ปัจจุบันกำลังดำเนินการต่อยอดในเรื่องของการยื่นเอกสารทั้งหมด โดยปกติจะเป็นการยื่นเอกสารหน้างานในวันที่สัมภาษณ์ แต่กำลังจะพัฒนาเป็นระบบออนไลน์ทั้งหมด

4.2.2 แนวทางการดำเนินการด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดฝึกอบรม / สัมมนา ผ่านระบบออนไลน์ ปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาบุคลากร เป็นการเน้นการพัฒนา/อบรม/สัมมนา ผ่านระบบออนไลน์ เจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการและบุคลากรของกรมจะต้องปรับตัวเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา และในปัจจุบันยังคงมีการพัฒนาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ และอบรม/สัมมนาในพื้นที่กรณีที่เป็นที่จำเป็น ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของสถานการณ์

การปรับรูปแบบการจัดฝึกอบรม โดยให้กระชับหลักสูตร ปรับเนื้อหา เพิ่มความยืดหยุ่นของการฝึกอบรมให้มีความหลากหลาย ที่สำคัญคือต้องปรับรูปแบบการฝึกอบรม/สัมมนา จาก on site ให้เป็น

online ผ่านระบบ Web-ex หรือ Zoom เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดของแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินงานด้านการฝึกอบรม/สัมมนา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างโครงการที่มีการปรับเปลี่ยนจาก Onsite เป็นรูปแบบออนไลน์

หลักสูตร การเตรียมความพร้อมระดับเหตุอัคคีภัยอาคารกรมธนารักษ์ ในรูปแบบออนไลน์

ผลการดำเนินการปรับปรุงการดำเนินการจัดการฝึกอบรมจาก Onsite เป็น Online

ผลการดำเนินการ <u>ก่อนการปรับปรุง</u>	ผลการดำเนินการ <u>หลังการปรับปรุง</u>
<p><u>ด้านการดำเนินงาน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดทำหลักสูตร/รายละเอียดโครงการฝึกอบรมสัมมนา จำนวน 1 วัน 2. การนำเสนอแผนงานโครงการฝึกอบรมและการขออนุมัติจัดโครงการให้ความรู้ จำนวน 2 วัน 3. การดำเนินการจัดโครงการอบรมตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติ แจ้งเวียนกลุ่มเป้าหมาย ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและจัดหาสถานที่ดำเนินการ เชิญบุคคลและวิทยากรให้ความรู้ จำนวน 7 วัน 4. การประเมิน ติดตามผลโครงการ จำนวน 1 วัน 5. รายงานสรุปผลการฝึกอบรมและผลการฝึกอบรมในภาพรวม จำนวน 1 วัน 	<p><u>ด้านการดำเนินงาน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดทำหลักสูตร/รายละเอียดโครงการฝึกอบรมสัมมนา จำนวน 1 วัน 2. การนำเสนอแผนงานโครงการฝึกอบรมและการขออนุมัติจัดโครงการให้ความรู้ในรูปแบบออนไลน์ จำนวน 2 วัน 3. การดำเนินการจัดโครงการอบรมตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติ แจ้งเวียนกลุ่มเป้าหมาย ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เชิญบุคคลและวิทยากรให้ความรู้ จำนวน 3 วัน 4. การประเมิน ติดตามผลโครงการโดยใช้ Google Form จำนวน 1 วัน 5. รายงานสรุปผลการฝึกอบรมและผลการฝึกอบรมในภาพรวม จำนวน 1 วัน
<p><u>ด้านงบประมาณ</u></p> <p>งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ จำนวน 65,000 บาท</p>	<p><u>ด้านงบประมาณ</u></p> <p>งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ จำนวน 10,000 บาท</p>
<p>ประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงการดำเนินงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ลดงบประมาณรายจ่ายที่เกิดขึ้นในโครงการได้อย่างชัดเจน จากเดิมใช้งบประมาณ 65,000 บาท เหลือเพียง 10,000 บาท งบประมาณลดลงคิดเป็นร้อยละ 84.61 2. ลดระยะเวลาในการดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม จากเดิมใช้เวลา 12 วัน เหลือเพียง 8 วัน ระยะเวลาลดลงคิดเป็นร้อยละ 33.33 3. ลดระยะเวลาการติดต่อประสานงาน รวมถึงลดจำนวนเจ้าหน้าที่ในการดำเนินโครงการ 4. เป็นการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินงานด้านการฝึกอบรม/สัมมนา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 5. เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 88.25 	

4.2.3 แนวทางการดำเนินการด้านการเลื่อนเงินเดือนและการประเมินผลปฏิบัติงาน

กรมธนารักษ์ได้กำหนดให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานภายในที่พักรักษาที่หน่วยงาน กำหนด ปฏิบัติงานและรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา และให้หน่วยงานจัดทำแบบรายงานผลการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน ข้อตกลงการปฏิบัติราชการ สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน และบัญชีรายชื่อของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานภายในที่พักรักษาแบบฟอร์มที่กรมธนารักษ์กำหนด โดยสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ตามลักษณะงานและตามความเหมาะสม (กรมธนารักษ์, 2563b) และกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ โดยกำหนด เป้าหมาย ผลผลิตที่คาดหวัง ตัวชี้วัด ผลงานจริง วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และติดตามความคืบหน้าตามความเหมาะสม (สำนักงาน ก.พ., 2565)

โดยในแบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติราชการฯ ดังกล่าวนั้น บุคลากรจะต้องระบุงานที่ได้รับมอบหมาย เป้าหมาย/ผลผลิตที่คาดหวัง และผลงานจริง โดยรายงานให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ รวมถึงแบบฟอร์มข้อตกลงการปฏิบัติราชการฯ ที่บุคลากรจะต้องระบุถึงงานที่ได้รับมอบหมาย เป้าหมาย/ ผลผลิตที่คาดหวัง/ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ และวิธีการติดตามความก้าวหน้าของงาน โดยรายงานให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ รวมถึงระบุวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้ เช่น ผ่านช่องทาง โทรศัพท์เคลื่อนที่ อีเมลหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ โดยนำผลการปฏิบัติงาน WFH ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินฯ และพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กรณีศึกษากรมธนาภิบาล โดยจะศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนาภิบาล รวมถึงลักษณะปัญหาและความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรมธนาภิบาลต้องเผชิญ ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และกรมธนาภิบาลมีวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ตลอดจนหลังจากที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สามารถควบคุมได้แล้วนั้น การดำเนินการที่เปลี่ยนไปในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของกรมธนาภิบาล เป็นการปรับเปลี่ยนชั่วคราวตามสถานการณ์หรือเป็นการปรับเปลี่ยนเป็นการถาวร โดยการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกองบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนาภิบาล และจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารในรูปแบบต่าง ๆ หนังสือวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ อินเทอร์เน็ต หนังสือราชการและข้อมูลจากกรมธนาภิบาล ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ผลกระทบ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธนาภิบาลภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด – 19

1. ผลกระทบ ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน

- 1.1) เป็นปัญหาด้านการปรับตัวของบุคลากร
- 1.2) ปัญหาด้านกรอบความคิดของวิธีการปฏิบัติงาน
- 1.3) ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการใช้บริการอินเทอร์เน็ต

2. ผลกระทบด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง

- 2.1) ไม่สามารถดำเนินการสอบเพื่อ บรรจุและแต่งตั้งบุคลากรได้ กระบวนการนี้หยุดชะงัก จำเป็นจะต้องเลื่อนการสอบเกือบทุกรูปแบบออกไป
- 2.2) ส่งผลกระทบให้การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

3. ผลกระทบด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

- 3.1) ไม่สามารถจัดการฝึกอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาให้แก่บุคลากรได้แบบ Onsite
- 3.2) การดำเนิน โครงการ/สัมมนา ที่ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ได้ต้องชะลอออกไปก่อน
- 3.3) โดยภาพรวมจึงทำให้งบประมาณในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมปรับลดลง

4. ผลกระทบด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานราชการไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมธนารักษ์นั้น อยู่ในรูปแบบออนไลน์อยู่แล้ว โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานของตนได้ตามปกติในระบบที่ชื่อว่า HR Self - Service

5.1.2 การแก้ไขปัญหา วิธีการรับมือ และวิธีการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น

1. วิธีการรับมือและปรับตัวในการดำเนินงาน

- 1.1) ให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่นเวลา ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานและที่บ้าน (Work from Home)
- 1.2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 1.3) ถึงแม้ว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับไฟฟ้าและการใช้บริการอินเทอร์เน็ตจะมากขึ้นแต่บุคลากรสามารถลดค่าเดินทางในการมาสำนักงานได้

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น
2. การมอบหมายงาน การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน และควบคุมผลสัมฤทธิ์ของผู้บังคับบัญชารวมถึงการสื่อสารพูดคุยกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

2. แนวทางการดำเนินการด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง

ปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาและคัดเลือก เน้นระบบออนไลน์ ทั้งการรับสมัคร การสัมภาษณ์ การรายงานตัว

3. แนวทางการดำเนินการด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

การปรับปรุงแบบการจัดฝึกอบรม โดยให้กระชับหลักสูตร ปรับเนื้อหา เพิ่มความยืดหยุ่นของการฝึกอบรมให้มีความหลากหลาย ที่สำคัญคือต้องปรับปรุงแบบการฝึกอบรม/สัมมนา จาก on site ให้เป็น online ผ่านระบบ Web-ex หรือ Zoom

4. แนวทางการดำเนินการประเมินผลปฏิบัติงาน

กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์โดยกำหนดเป้าหมาย ผลผลิตที่คาดหวัง ตัวชี้วัด ผลงานจริง วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และติดตามความคืบหน้าตามความเหมาะสม

5.1.3 ปรับเปลี่ยนเป็นการชั่วคราวตามสถานการณ์หรือปรับเปลี่ยนเป็นการถาวร

ด้านการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง

- นำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการมากขึ้น ในเรื่องการสมัคร การรายงานตัว
- ในการเลื่อนระดับของบุคลากรภายในจะผสมผสานระหว่างออนไลน์ และ Onsite โดยข้อเขียนจะดำเนินการปรับเป็นออนไลน์ทั้งหมด

ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

- ผสมผสานระหว่าง Online และ Onsite โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกได้ว่าสะดวกแบบใด

ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน

- การดำเนินการกลับไปเป็นในรูปแบบเดิมก่อนเกิด Covid-19

5.1.4 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (New Normal)

1. ควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นปกติ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจงาน การแก้ไขงานผ่านรูปแบบไฟล์ดิจิทัล จากนั้นพิมพ์เสนอผู้บริหารเป็นขั้นตอนสุดท้าย เป็นการลดการใช้กระดาษ รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรได้เรียนรู้ และฝึกทักษะในการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานนอกสถานที่ และพร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. พัฒนาระบบ Electronic Signature หรือระลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อที่ในอนาคตหากมีการ Work From Home ผู้บริหารจะสามารถอนุมัติงานได้ตามปกติ

3. แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ ของสำนักงาน ก.พ.

แนวทางที่จะทำให้ระบบราชการมีแนวทางการปฏิบัติราชการที่ผสมผสาน (Hybrid) ทั้งการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานในที่พักอาศัยหรือนอกสถานที่ทำงาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานราชการมีวิธีการดำเนินการในการปฏิบัติราชการรูปแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างทันท่วงที่ รวมถึงพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ในอนาคต (สำนักงาน ก.พ., 2565) โดยแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้นมา นั้น จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทั้งสถานการณ์ที่เป็นปกติและสถานการณ์ที่อยู่ในภาวะไม่ปกติ เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคต่างๆ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ อาทิ อุทกภัย ที่จะส่งผลให้บุคลากรของส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐไม่สามารถมาปฏิบัติงานที่สำนักงานได้



บรรณานุกรม

- กรมธนารักษ์. (2563a). ประกาศกรมธนารักษ์ เรื่อง รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งนัก
ทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ. Retrieved from [https://www.treasury.go.th/web-
upload/m_document/79/6954/file_download/1e3ef905335df7bdca75f32b6766e245.
pdf](https://www.treasury.go.th/web-upload/m_document/79/6954/file_download/1e3ef905335df7bdca75f32b6766e245.pdf)
- กรมธนารักษ์. (2563b). แนวทางการปฏิบัติงานภายในที่พักของบุคลากรส่วนกลาง (*Work from Home*).
- กรมธนารักษ์. (2564). การประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปี
งบประมาณ.
- กรมธนารักษ์. (2564a). ประกาศกรมธนารักษ์ เรื่อง รับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการใน
ตำแหน่งนักประเมินราคาทรัพย์สินปฏิบัติการ ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ ตำแหน่ง
ภัณฑารักษ์ปฏิบัติการ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
ปฏิบัติงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานดูแลเงินปฏิบัติงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ปฏิบัติงาน
ตำแหน่งนายช่างโลหะปฏิบัติงาน Retrieved from [https://www.treasury.go.th/web-
upload/m_document/79/10325/file_download/4bbfb08e0a21c642028812cafcf8be0
e.pdf](https://www.treasury.go.th/web-upload/m_document/79/10325/file_download/4bbfb08e0a21c642028812cafcf8be0e.pdf)
- กรมธนารักษ์. (2564b). ประกาศกรมธนารักษ์ เรื่อง รายชื่อผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับ
ราชการ ตำแหน่งนักประเมินราคาทรัพย์สินปฏิบัติการ ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ ตำแหน่ง
ภัณฑารักษ์ปฏิบัติการ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
ปฏิบัติงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานดูแลเงินปฏิบัติงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ปฏิบัติงาน
ตำแหน่งนายช่างโลหะปฏิบัติงาน และตำแหน่งนายช่างสำรวจปฏิบัติงาน. Retrieved from
[https://www.treasury.go.th/web-
upload/m_document/79/10460/file_download/477e18e63efb668d8cbbbe9eb56e76
a9.pdf](https://www.treasury.go.th/web-upload/m_document/79/10460/file_download/477e18e63efb668d8cbbbe9eb56e76a9.pdf)
- กรมธนารักษ์. (2564c). ประกาศกรมธนารักษ์ เรื่อง เลื่อนกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และระเบียบเกี่ยวกับการ
สอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ. Retrieved from
[https://www.treasury.go.th/webupload/m_document/79/10556/file_download/60
b13f6e3ebdc7dfdb6848dee417c724.pdf](https://www.treasury.go.th/webupload/m_document/79/10556/file_download/60b13f6e3ebdc7dfdb6848dee417c724.pdf)
- กรมธนารักษ์. (2564d). ประกาศกรมธนารักษ์ เรื่อง กำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และระเบียบเกี่ยวกับการ
สอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ. Retrieved from
https://www.treasury.go.th/webupload/m_document/79/11290/file_download/fe

[593d62e92e09a42005bd4ca35b0c99.pdf](https://www.treasury.go.th/webupload/m_document/79/11497/file_download/eff46b1d51820e410c0a51708e5df3f2.pdf)

กรมธนารักษ์. (2564e). ประกาศกรมธนารักษ์ เรื่อง รายชื่อผู้มีสิทธิสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง กำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และระเบียบเกี่ยวกับการสอบแข่งขันในตำแหน่งนักประเมินราคาทรัพย์สิน ปฏิบัติการ ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ ตำแหน่งภัณฑารักษ์ปฏิบัติการ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานดูเงิน ปฏิบัติงาน ตำแหน่งเจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ปฏิบัติงาน ตำแหน่งนายช่างโลหะปฏิบัติงานและตำแหน่ง นายช่างโลหะปฏิบัติงาน Retrieved from

https://www.treasury.go.th/webupload/m_document/79/11497/file_download/eff46b1d51820e410c0a51708e5df3f2.pdf

กรมธนารักษ์. (2565a). รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างเดือนตุลาคม 2564 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2565.

ณัฐวิ ไชษะฐิติ. (2563). การพัฒนาบุคลากรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของ Covid-19.

<https://sasinconsulting.com/wp-content/uploads/2020/08/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%90%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%B5%E0%B8%88%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B8%91%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%88%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%97%E0%B8%9A%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87-Covid.pdf>

นพรัตน์ เฝ้าพัฒนา. (2564). โอกาสและความท้าทายในยุคหลังโควิด-19 กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน.

file:///C:/Users/Administrator/Desktop/MPA%20Final/final/%E0%B8%97%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1/%E0%B8%92%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%91%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%82%E0%B8%84%E0

%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%94-

19%20%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%A9%E0%B8%A2%E0%B9%8C%E0%B8%AD%E0%B8%A2%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B7%E0%B8%99.pdf

วิภัสสร ยอดยิ่ง. (2564). บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า 2019 (Covid-19)

file:///C:/Users/Administrator/Desktop/MPA%20Final/final/%E0%B8%97%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%A9%E0%B8%A2%E0%B9%8C%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B9%8C%E0%B9%81%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B9%80%E0%B8%8A%E0%B8%B7%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B9%84%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%AA%E0%B9%82%E0%B8%84%E0%B9%82%E0%B8%A3%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%B2%202019.pdf

สะอาด บรรณเจตฤทธิ. (2564). ความปรกดีใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด-19

file:///C:/Users/Administrator/Desktop/MPA%20Final/final/%E0%B8%97%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1/%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%95%E0%B8%B4

%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%A9%E0%B8%A2%E0%B9%8C%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B9%82%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%94-19-
%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%94+%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%88%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%A4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B9%8C.pdf

สำนักงาน ก.พ. (2565). แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่. Retrieved from <https://www.ocsc.go.th/newnormal>

อรธิชา ศิลปวิศวกุล. (2563). การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาวะวิกฤต กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกับวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

file:///C:/Users/Administrator/Desktop/MPA%20Final/final/%E0%B8%97%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%A7%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%84%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%B0%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%A4%E0%B8%95%E0%B8%B7%20%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%B5%E0%B8%A8%E0%B8%B6%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B2%20%E0%B8%AA%E0%B8%B3%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%81%E0%B8%81.%E0%B8%99%E0%B9%82%E0%B8%A2%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%A4%E0%B8%95%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%81

%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B9%82%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%94%2019.pdf





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปพิชญา นวลศรี
วัน เดือน ปี เกิด	1 พฤศจิกายน 2539
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	มหาวิทยาลัยมหิดล



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY