

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงแรงงาน กลุ่มภารกิจ และสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ กันยายน 2549 - มกราคม 2551 (16 เดือน)
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

3.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่าการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

3.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการและสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรา 8 ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการ โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการ ดังต่อไปนี้

- (1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของ คณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา
- (2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น
- (3) ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้

ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

(4) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของสังคม โดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

(5) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ ให้ส่วนราชการดำเนินการ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้น โดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่น หรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุง โดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วย

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มาตรา 45 นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตาม มาตรา 9 (3) แล้ว ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

มาตรา 46 ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็น ไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา 47 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมิน โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่

ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

มาตรา 48 ในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดรวมทั้งเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร.เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 49 เมื่อส่วนราชการใด ได้ดำเนินงาน ไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงาน และผลสัมฤทธิ์ โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและค้ำต่อภารกิจของรัฐ หรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

3.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผน รวมทั้งดำเนินงานให้มีการติดตามประเมินผลรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

3.4 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย การประเมินผลใน 4 มิติ คือ

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน เป็นต้น
- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรและการจัดการทุนด้านมนุษย์ เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ

3.5 ความรู้ในด้านการประเมินผล ได้แก่การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและคณนธ์การให้คะแนนตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการราชการของกระทรวง กลุ่มภารกิจและสำนักงานปลัดกระทรวง ตลอดจนการคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

4.1 การจัดประชุมกรอบเพื่อเตรียมการเพื่อเจรจาต่อรองตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นการที่บริษัทที่ปรึกษาทริสซึ่งได้รับการว่าจ้างจาก ก.พ.ร. ในการจัดทำและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ได้เข้าร่วมพิจารณาต่อรองอย่างไม่เป็นทางการกับเจ้าหน้าที่ในระดับผู้ปฏิบัติงานโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้ประสาน โดยที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้จัดส่งแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกระทรวงแรงงานประจำปีไปให้ก่อนล่วงหน้าเพื่อพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดในมิติที่ 1 คือมิติด้านประสิทธิผล ซึ่งแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ในการเจรจา ผู้แทนบริษัททริสจะจัดทำร่างตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมานำเสนอเพื่อให้มีการพิจารณาและต่อรองโดยประเด็นการต่อรองประกอบด้วย

1) การกำหนดตัวชี้วัดซึ่งอาจจะเป็นตัวชี้วัดใหม่ที่เสนอมาในปีนั้น เช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีการกำหนดตัวชี้วัดใหม่ระดับกระทรวง อาทิ ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการเสริมสร้างความมั่นคงทางรายได้ของผู้ประกอบอาชีพอิสระ หรือการปรับปรุงตัวชี้วัดในปีที่ผ่านมาให้มีผลงานก้าวหน้ายิ่งขึ้น เป็นต้น ในการเจรจาต่อรองประเด็นนี้ คณะผู้แทน ก.พ.ร.และบริษัทที่ปรึกษาจะต้องชี้ให้เห็นว่าเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการของกระทรวง

3) การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด เป็นการพิจารณาว่าตัวชี้วัดดังกล่าวมีความสำคัญเป็นสัดส่วนต่อการปฏิบัติราชการโดยรวมเท่าไร โดยกำหนดให้น้ำหนักรวมของทุกตัวชี้วัดมีค่า = 100

2) การกำหนดหน่วยวัด พิจารณาจากลักษณะข้อมูลหรือผลของการดำเนินงานตามแผนของแต่ละตัวชี้วัด (output หรือ outcome)

3) สูตรการให้คะแนน เป็นการกำหนดจำนวนค่าของผลงานออกเป็นระดับเพื่อใช้วัดสัมฤทธิ์ผลของงานแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธีเช่น

- จำนวนผลผลิต (output) ของงาน เช่น จำนวนผู้รับบริการ จำนวนแรงงานต่างด้าวที่จดทะเบียน เป็นต้น
- ระยะเวลาดำเนินงาน ใช้ในกรณีที่เป้าหมายของการวัดมุ่งที่ความเร็วทันเวลาในการปฏิบัติงาน
- ร้อยละหรืออัตราหรือสัดส่วน ใช้ในการวัดว่ามีสัดส่วนการดำเนินงานประสบความสำเร็จเพียงใดเมื่อเทียบกับเป้าหมายหรือจำนวนทั้งหมด เช่น ร้อยละของแรงงานต่างด้าวที่ที่ได้รับการจัดระบบตามกฎหมาย อัตราการประสบอันตรายต่อ 1,000 ราย เป็นต้น

- ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ใช้ในกรณีที่มิควรวัดย่อยหลายตัว และแต่ละตัวมีน้ำหนักไม่เท่ากันจึงต้องมีการถ่วงน้ำหนักก่อนนำมาหาผลรวมเพื่อคำนวณค่าร้อยละ เช่นร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
- ระดับความสำเร็จของงาน ใช้ในกรณีที่เป็งานใหม่ที่ต้องการวัดผลสำเร็จของกระบวนการงานในแต่ละขั้นตอน (milestone) ตามเวลาที่กำหนด เช่น ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจสิทธิแรงงานด้านการคุกคามและล่วงละเมิดทางเพศ เป็นต้น -

4) เกณฑ์การวัด เป็นการกำหนดค่าของผลงานตามสูตรการวัดตามข้อ 3) โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ จากน้อยไปหามาก ซึ่งอาจใช้วิธีการคำนวณได้หลายวิธี เช่น

- การใช้เป้าหมายของงานตามตัวชี้วัดเป็นตัวเทียบเคียง เช่น ให้ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้คะแนนระดับ 3
- การใช้ผลงานในปีที่ผ่านมาเป็นตัวเทียบเคียง (benchmark) เช่น ให้ผลงานในปีที่ผ่านมาเป็นคะแนนระดับ 3 ของการวัดสัมฤทธิ์ผลของปีปัจจุบัน
- การใช้ผลงานของปีฐานที่กำหนดเป็นตัวเทียบเคียง เช่น ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลครอบระยะเวลาการปฏิบัติการซึ่งใช้ระยะเวลาการปฏิบัติการของกระบวนการที่กำหนดในปีงบประมาณ 2549 เป็นปีฐานในการเทียบเคียง
- การใช้ผลสำเร็จสูงสุดของงานตามตัวชี้วัดเป็นค่าคะแนนระดับ 5 เช่น ร้อยละของจำนวนข้อเสนอแนะจากการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการในพื้นที่ที่ได้รับการแก้ไขสำเร็จ ซึ่งกำหนดให้ร้อยละ 100 เป็นคะแนนระดับ 5

5) เงื่อนไขการวัดอื่นๆ เช่น ขอบเขตค่านิยามของข้อมูลที่น่ามาวัด ระยะเวลา เป็นต้น

และเมื่อได้ข้อสรุปในเบื้องต้นร่วมกันแล้ว บริษัทที่ปรึกษาจะนำไปปรับปรุงเป็นฉบับร่าง โดยตัวชี้วัดแต่ละข้อจะระบุไว้ว่าเป็นความเห็นชอบร่วมกันระหว่างบริษัทที่ปรึกษากับหน่วยงาน หรือถ้าข้อใดยังมีความเห็นขัดแย้งกัน โดยที่แต่ละฝ่ายมีความเห็นในประเด็นดังกล่าวอย่างไร และเมื่อได้นำไปหารือกับคณะกรรมการ ก.พ.ร. แล้ว คณะกรรมการ ก.พ.ร. มีความเห็นเพิ่มเติมอย่างไร จากนั้นก็จะจัดส่งให้กับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจะต้องจำแนกว่าหน่วยงานไหนบ้างที่จะเป็นเจ้าภาพหลักของตัวชี้วัดดังกล่าวและจัดส่งให้กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมเอกสารข้อมูลเพื่อใช้ในการประชุมเจรจาต่อรองตัวชี้วัดอย่างเป็นทางการต่อไป

| ตัวชี้วัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | เป้าหมาย ปี 2550 | ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) | | | เกณฑ์การให้คะแนน | | | | | หมายเหตุ |
|-----------|---------------------|---------------------|---|------|------|------------------|---|---|---|---|----------|
| | | | 2547 | 2548 | 2549 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | ระดับ 2 ดำเนินการส่งเสริม ความรู้ความเข้าใจในรูปแบบ ต่างๆ และการจัดทำระบบ รับข้อร้องเรียนด้านการ คุณภาพและสิ่งแวดล้อมทาง เพศให้กับสถานประกอบการ เป้าหมาย ได้ครบถ้วน ระดับ 3 สถานประกอบการ เป้าหมายร้อยละ 85 มีระบบ รับข้อร้องเรียนด้านการ คุณภาพและสิ่งแวดล้อมทาง เพศ ซึ่งรับผิดชอบและ ดำเนินการโดยฝ่ายบุคคล หรือธุรการอย่างชัดเจน | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
| ระดับ 4 สถานประกอบการ เป้าหมายร้อยละ 90 มีระบบ รับข้อร้องเรียนด้านการ คุณภาพและสิ่งแวดล้อมทาง เพศ ซึ่งรับผิดชอบและ ดำเนินการโดยฝ่ายบุคคล หรือธุรการอย่างชัดเจน ระดับ 5 สถานประกอบการ เป้าหมายร้อยละ 95 มีระบบ รับข้อร้องเรียนด้านการ คุณภาพและสิ่งแวดล้อมทาง เพศ ซึ่งรับผิดชอบและ ดำเนินการโดยฝ่ายบุคคล หรือธุรการอย่างชัดเจน | | | | | | | | | | | |
| 1.5 ระดับความสำเร็จของการ นำเสนอข้อมูลสถิติผลผลิตภาพ แรงงานภาคอุตสาหกรรม <u>เกณฑ์การให้คะแนน</u> ระดับ 1 ศึกษาแนวทาง ความเป็นไปได้ในการจัดทำ ข้อมูลรายสาขา ระดับ 2 จัดทำแผนการ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล ระดับ 3 ดำเนินการตามแผน ระดับ 4 จัดทำรายงานแนว ทางการปรับปรุงผลผลิตภาพ แรงงานอย่างน้อย 1 | 3 | 5 | - | - | (7 หมวด อุตสาหกรรม) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |

| ตัวชี้วัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | เป้าหมาย ปี 2550 | ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) | | | เกณฑ์การให้คะแนน | | | | | หมายเหตุ |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|------|----------------|------------------|------|------|------|------|--|
| | | | 2547 | 2548 | 2549 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | | | | | | | |
| กระบวนการใน 7 อุตสาหกรรมนำร่องแล้วเสร็จ ระดับ 5 นำเสนอข้อมูลผ่าน ระบบฐานข้อมูล (website) ของกระทรวง | | | | | | | | | | | |
| 1.6 ระดับความสำเร็จของการ บริหารจัดการแรงงานต่าง ด้าว | | | | | | | | | | | |
| 1.6.1 อัตราการคงอยู่ใน ระบบของแรงงานต่างด้าว (ร้อยละ) | 2 | 73.5 | - | 8302 | 7366* | 68.5 | 71.0 | 73.5 | 76.0 | 78.5 | |
| 1.6.2 ร้อยละของแรงงาน ต่างด้าวที่ได้รับการจัดระบบ ตามกฎหมาย | 1 | 50 | - | - | (51,588 คน) | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | |
| 1.7 ระดับความสำเร็จของการ นำเสนอข้อมูล KILM เกณฑ์การให้คะแนน ระดับ 1 นำเสนอข้อมูล KILM ในดัชนีที่สามารถดำเนินการ ได้ในปี 2549 ได้ครบถ้วน ระดับ 2 จัดทำแผน ดำเนินการระบบจัดเก็บข้อมูล สำหรับการนำเสนอดัชนี KILM ที่ยังไม่สามารถ ดำเนินการได้ในปี 2549 ระดับ 3 นำเสนอข้อมูล KILM ในดัชนีที่ดำเนินการขึ้นใหม่ เบื้องต้นได้ครบถ้วน ระดับ 4 นำเสนอข้อมูลตาม KILM ได้ครบถ้วนตามรอบ ระยะเวลาทุกดัชนี ระดับ 5 จัดทำรายงานสรุป วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล KILM ของประเทศต่าง ๆ ซึ่งมี ลักษณะทางเศรษฐกิจและ สังคมใกล้เคียงกับประเทศ ไทย | 2 | 5 | - | - | NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - KILM หมายถึง Key Indicators of the Labour Market, 4 th Edition |

| ตัวชี้วัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | เป้าหมาย ปี 2550 | ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) | | | เกณฑ์การให้คะแนน | | | | | หมายเหตุ |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|-------|--------|------------------|------|----|------|-----|----------|
| | | | 2547 | 2548 | 2549 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1.8 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ ได้รับการตอบสนองภายใน 7 วันทำการ | 2 | 100 | 98.36 | 99.19 | 99.46* | 98 | 98.5 | 99 | 99.5 | 100 | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 1.9 ระดับความสำเร็จของการ ดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการ ร่วม <u>เกณฑ์การให้คะแนน</u> ระดับ 1 ทบทวนและปรับปรุง แผนปฏิบัติการและแผน เป้าหมายแล้วเสร็จ โดย วิเคราะห์จากผลการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้ง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และผลการสำรวจความพึง พอใจที่ได้รับจากประชาชน ผู้ใช้บริการ/หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องในปี 2549 ระดับ 2 ผลสำเร็จของการ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติ การ ระดับ 3 พิจารณาค่าคะแนน จากจำนวนผู้ใช้บริการ ระดับ 4 พิจารณาค่าคะแนน จากผล การสำรวจความพึง พอใจในบึงบรเวณประมาณ พ.ศ. 2550 ระดับ 5 - จัดทำรายงานการ ประเมินผลความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผนและ ผลสำเร็จโดยรวมของการ ดำเนินงานของศูนย์บริการ ร่วม พร้อมทั้งรายงานข้อมูล ที่ได้จากประชาชน ผู้ใช้บริการ/หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เช่น จำนวน ผู้ใช้บริการ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เป็นต้น โดยให้ ดำเนินการจัดทำรายงานฯ ทุก 3 เดือน และเสนอให้ | 4 | 5 | - | - | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|

| ตัวชี้วัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | เป้าหมาย ปี 2550 | ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) | | | เกณฑ์การให้คะแนน | | | | | หมายเหตุ | |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|-------|------|------------------|------|-----|-----|-----|----------|--|
| | | | 2547 | 2548 | 2549 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| ผู้บริหารทราบ ค่าคะแนนเท่ากับ 0.5 คะแนน | | | | | | | | | | | | |
| - จัดทำเอกสารข้อเสนอเกี่ยวกับการให้ผู้มีอำนาจในการอนุมัติ อนุญาต มอบอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการร่วม และ/หรือ ข้อเสนอเกี่ยวกับการแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการของศูนย์บริการร่วม ค่าคะแนนเท่ากับ 0.5 คะแนน | | | | | | | | | | | | |
| 1.1(ร้อยละของสถานประกอบกิจการที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ในเรื่องค่าจ้างขั้นต่ำและค่าล่วงเวลา | 4 | | 7.07 | 10.14 | 9.82 | 12.6 | 11.2 | 9.8 | 8.4 | 7.0 | | |

| ตัวชี้วัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | เป้าหมาย ปี 2550 | ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) | | | เกณฑ์การให้คะแนน | | | | | หมายเหตุ |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|------|------|------------------|----|----|----|----|--|
| | | | 2547 | 2548 | 2549 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ น้ำหนักในการคำนวณผลคะแนนร้อยละ 15 โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้ | | | | | | | | | | | |
| 5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ | 5 | 85 | | | | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | - ใช้ข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ประเมินอิสระ |
| 6. ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาส ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมคิดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ | 4 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7.1 ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ | 3 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริต | 3 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ น้ำหนักในการคำนวณผลคะแนนร้อยละ 10 โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้ | | | | | | | | | | | |
| 8. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของอัตราการจัดจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน | 3 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ | 2 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - ใช้ข้อมูลของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กระทรวงพลังงาน สำหรับการประเมินผล |
| 10.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ | 1.5 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | - หากส่วนราชการไม่มีการประกาศขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการในแต่ละงานบริการให้ประชาชนทราบอย่างชัดเจน จะถูกปรับลด |
| 10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง | 1.5 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | คะแนนลง 0.5 คะแนน - หากส่วนราชการมีอัตราการจัดสรรงบประมาณต่อข้อร้องเรียนหรือคำร้อง |

| ตัวชี้วัด | น้ำหนัก (ร้อยละ) | เป้าหมาย ปี 2550 | ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) | | | เกณฑ์การให้คะแนน | | | | | หมายเหตุ | |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|------|------|------------------|---|---|---|---|----------|--|
| | | | 2547 | 2548 | 2549 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| ด้านขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ | | | | | | | | | | | | ของประชาชนในระยะเวลาที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกลางกำหนด (โดยอ้างอิงข้อมูลจากหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น) จะพิจารณาปรับลดคะแนนที่ได้ของตัวชี้วัดนี้ลง 0.5 คะแนน |
| ส่วนราชการเลือก 1 ตัวชี้วัด | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - หากไม่เลือกตัวชี้วัดนี้ให้นำน้ำหนักไปไว้ที่ - ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละ 1 - ตัวชี้วัดที่ 10.1 ร้อยละ 0.50 และตัวชี้วัดที่ 10.2 ร้อยละ 0.50 ให้ส่วนราชการแจ้งตัวชี้วัดที่เลือกมาพร้อมกับการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด |
| 11. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต | 2 | 5 | - | - | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร น้ำหนักในการคำนวณผลคะแนนร้อยละ 25 โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้ | | | | | | | | | | | | |
| 12. ระดับความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ | 3 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 131 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR-Scorecard) | 2 | 5 | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 132 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรของส่วนราชการ | 2 | 5 | - | - | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

4.2 การจัดประชุมเจรจาต่อรองตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างเป็นทางการ

4.2.1 ตัวชี้วัดระดับกระทรวงและกลุ่มภารกิจผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานเป็นประธาน คณะกรรมการ ก.พ.ร. คณะที่ปรึกษา(ทริส) หัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจ อธิบดี และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุม โดยมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นฝ่ายเลขานุการ

4.2.2 ตัวชี้วัดระดับกรม ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มี

ปลัดกระทรวงเป็นประธาน ผู้แทนบริษัทที่ปรึกษาทริส และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

4.2.3 ตัวชี้วัดระดับกรม มีหัวหน้ากลุ่มภารกิจเป็นประธาน ผู้แทนบริษัทที่ปรึกษา

(ทริส) อธิบดีและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ในการประชุมเจรจาต่อรองตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างเป็นทางการซึ่งมี

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานเป็นประธาน เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่รับผิดชอบจะต้องประสานกับทุกหน่วยงานทั้งในระดับกระทรวง ได้แก่ (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน และปลัดกระทรวงแรงงาน) กรม และสำนักงานปลัดกระทรวง เพื่อกำหนดวันประชุม โดยให้ทุกหน่วยงานเตรียมข้อมูลในการเจรจาต่อรอง จัดทำสื่อการนำเสนอ (ใช้โปรแกรม Powerpoint) จัดเตรียมเอกสารและบทสรุปเพื่อนำเสนอผู้บริหารทราบล่วงหน้า จัดเตรียมรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจง ตลอดจนทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการการประชุม จัดทำรายงานการประชุม โดยสรุปผลการประชุมเจรจาต่อรองในแต่ละตัวชี้วัด เพื่อการตรวจสอบเทียบกับรายละเอียดตัวชี้วัดที่คณะที่ปรึกษาทริสจัดทำส่งให้กับกระทรวงแรงงาน ใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีต่อไป

4.3 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template) ประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ได้แก่

- 1) ชื่อตัวชี้วัด
- 2) หน่วยวัด
- 3) นำหนักตัวชี้วัด
- 4) คำอธิบาย
- 5) สูตรการคำนวณ
- 6) แนวทางการประเมิน
- 7) รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน
- 8) แหล่งข้อมูลและวิธีการจัดเก็บข้อมูล
- 9) ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด
- 10) ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด
- 11) ผู้จัดเก็บข้อมูล
- 12) หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารประสานให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด และตรวจสอบรวบรวม จัดทำเล่ม ส่งให้กับสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 3 ชุด พร้อมด้วยแผ่นบันทึกข้อมูล พร้อมกับส่ง

ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการให้สำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 3 ชุด และเมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตรวจสอบแล้ว จะแจ้งผลให้กระทรวงทราบเพื่อดำเนินการต่อไป

4.4 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามรูปแบบที่ ก.พ.ร.กำหนด โดยแนบตัวชี้วัดที่ผ่านการเจรจาต่อรองตามข้อ 4.2 โดยตัวชี้วัดในระดับกรม จะนำเสนอผู้บริหารระดับกรมลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีต่อปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีรองปลัดกระทรวงหัวหน้ากลุ่มภารกิจร่วมลงนาม สำหรับในระดับกระทรวง ปลัดกระทรวงแรงงานลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน โดยจัดทำเป็น 2 ชุด ส่งให้กับสำนักงาน ก.พ.ร. 1 ชุด และอีกหนึ่งชุดจัดเก็บไว้เป็นหลักฐานที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

4.5 การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด นำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัด สามารถกระทำได้ใน กรณีที่มีผลกระทบจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ หรือจัดสรรไม่เพียงพอและไม่สามารถโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณได้ สามารถกระทำได้ภายในเวลาที่กำหนดตามปฏิทินการจัดทำคำรับรองฯ สำหรับในปีงบประมาณ 2550 ไม่มีการขอเปลี่ยนแปลง

4.6 การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (self assessment report) กพบ.ประสานทุกกรม และสำนักงานประกันสังคม และทุกสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดทำผลงานตามตัวชี้วัดรอบ 6 เดือน จัดทำรูปเล่มเสนอปลัดกระทรวงแรงงานให้ความเห็นชอบ และจัดส่งรายงานการประเมินตนเองรอบ 6 เดือน (ตุลาคม – มีนาคม) ให้กับสำนักงาน ก.พ.ร.

4.7 การจัดประชุมติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 6 เดือน กพบ. จัดประชุมติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 6 เดือน โดยเชิญ รมว.รง.เป็นประธาน ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงและทุกกรม/สำนักงานประกันสังคม ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้แทนบริษัทที่ปรึกษาทริส และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การประชุมรอบนี้ เป็นการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น/อุปสรรค/และข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

4.8 การจัดทำรายงานผลงานตามตัวชี้วัดวันๆ รอบ 9 เดือน กลุ่มพัฒนาระบบบริหารรวบรวมผลงานตามตัวชี้วัดวันๆ รอบ 9 เดือน กรอก E-SAR Card เข้าสู่ระบบข้อมูลบนเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 16 กรกฎาคม 2550 ซึ่งในระหว่างนี้ บริษัทที่ปรึกษาออกสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามตัวชี้วัดที่ 5 (ระดับกรม) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

4.9 การจัดทำรายงานผลการการปฏิบัติราชการ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2549 – 30 กันยายน 2550) เสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณาก่อนส่งให้กับสำนักงาน ก.พ.ร. และทริส จำนวน 3 ชุดพร้อมแผ่นบันทึกข้อมูล และกรอกข้อมูลเข้าสู่ระบบ E-SAR Card ในเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร.

4.10 จัดประชุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ณ ส่วนราชการ (site visit) ครั้งที่ 2 จัดขึ้นหลังจากจัดส่งผลการปฏิบัติราชการรอบ 12 เดือน ประมาณ 2-3 เดือน เป็นการตรวจสอบและการนำเสนอหลักฐานว่าได้มีการดำเนินการไปตามรายละเอียดตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

5. ผู้ร่วมดำเนินการ

5.1 น.ส. ปาริชาติ ประไพพ นักวิชาการแรงงาน 6 ว (สัดส่วนผลงานร้อยละ 20)

5.2 นายวิทยา สีดา ลูกจ้างชั่วคราว (สัดส่วนผลงาน ร้อยละ 5)

6. สัดส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ (ระบุรายละเอียดพร้อมทั้งสัดส่วนผลงาน)

6.1การจัดประชุมเจรจาต่อรองค่าจ้างตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ(75%)

6.2 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี (75%)

6.3การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกระทรวง กลุ่มภารกิจ และระดับกรม (75%)

6.4 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template) (75%)

6.5 การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัด (75%)

6.6 การส่งรายงานการประเมินตนเอง (self assessment report) (75%)

6.7 การจัดประชุมติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 6 เดือน (75%)

6.8 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ รอบ 9 เดือน (75%)

6.9 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ รอบ 12 เดือน (75%)

6.10 การจัดประชุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ณ ส่วนราชการ ครั้งที่ 2 (75%)

7. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงแรงงาน ปี 2550 เป็นไปตามปฏิทินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ครบถ้วนและทันตามเวลาที่กำหนดทุกประการ

8. การนำไปใช้ประโยชน์

กระทรวงแรงงาน กลุ่มภารกิจ และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน เหมาะสม และมีการประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภารกิจหลัก อันจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดของประชาชน ตลอดจนการได้รับการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เหมาะสมและเป็นธรรม

9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีอัตรากำลังจำกัด (เพียง 5 อัตรา) แต่ขาดอัตรากำลังเนื่องจากข้าราชการอาวุโส(ระดับ 8) ถูกเกลี้ยไปปฏิบัติงานในภารกิจอื่น ในขณะที่มีภารกิจสำคัญหลายประการซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการประสานงานในระดับสูงทั้งภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานระดับกรม และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกกระทรวง การจัดข้าราชการไปช่วยราชการทดแทน ไม่เหมาะสมกับอัตราที่ขาด จึงทำให้การประสานงานค่อนข้างยุ่งยาก และไม่สมดุล

10. ข้อเสนอแนะ

1. เนื่องจากตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีส่วนเป็นอย่างมากในการกำหนดทิศทางการทำงานของกระทรวง ดังนั้น ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในระดับกลางและระดับสูงควรจะมีบทบาท/ส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีมากขึ้น และ

ควรจะเป็นบทบาทในเชิงรุก คือมีส่วนร่วมพิจารณากำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วยตนเอง เสนอให้ ก.พ.ร. พิจารณา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกระทรวงแรงงานมากกว่าที่จะรอให้บริษัทหรือคณะกรรมการ ก.พ.ร. เป็นผู้กำหนด และผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงของกระทรวงเป็นฝ่ายต่อรอง เนื่องจากจะสามารถกำหนดทิศทาง

2. เห็นสมควรมีการพิจารณาเรื่องอัตรากำลังของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่เหมาะสม ทั้งในด้านจำนวนและระดับ โดยอาจจะเปิดโอกาสให้มีพนักงานราชการ จำนวน 2-3 อัตรา และบรรจุข้าราชการให้ตรงตามตำแหน่ง

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการ
เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ของนายอติดยา นวลศรี
เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักพัฒนาบุคลากร 8 ว
ตำแหน่งเลขที่ กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร สำนักบริหารกลาง

เรื่อง โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร

1. หลักการและเหตุผล

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกระบบราชการทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ก็เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เองก็ได้พยายามที่จะนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยราชการ เพื่อให้เป็นกลไกและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หรือระบบมาตรฐานของประเทศไทยด้านการจัดการ และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.S.O) เป็นต้น

ซึ่งเครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐทั้งสองอย่างนั้น นอกจากจะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภาครัฐในเรื่องต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศและมีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) แล้ว ก็ยังได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ไปด้วย

เพราะการที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันหรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้บรรลุพันธกิจหรือเป้าหมายและนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จและเป็นเลิศได้นั้น จะต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากร ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนและการพัฒนาองค์กรก่อน

ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือต้องการให้บุคลากรของกระทรวงแรงงานทุกคน จะมีความรู้ความสามารถและทักษะในงานที่รับผิดชอบและงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นจนสามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีสมรรถนะที่ก้าวทันโลก มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ มีความรับผิดชอบและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร พัฒนาและเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน รวมถึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร ที่ต้องการให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ (Competencies) มีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การพัฒนา

บุคลากรของกระทรวงแรงงาน เป็นไปตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นๆ ยังได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน อันประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การสร้างเสริมสมรรถนะบุคลากร
2. ยุทธศาสตร์การปรับเสริมระบบบริหารงานบุคคล
3. ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม

และจากการกำหนดยุทธศาสตร์การปรับเสริมระบบบริหารงานบุคคลขึ้นมา นั้น เห็นได้ชัดว่าการ นำเอาระบบการพัฒนาบุคลากรมาใช้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับให้เหมาะสม ทำให้ดีขึ้น และทำ อย่างต่อเนื่อง ต้องหาวิธีการที่เหมาะสมในการผลักดันให้บุคลากรมีการพัฒนาขีดสมรรถนะ ทักษะ และ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อปรับแก้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับการบริหารจัดการภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงให้ สามารถรองรับการแข่งขันภายในประเทศ สามารถยึดเหนี่ยวผู้มีความรู้ความสามารถให้ดำรงอยู่ในงาน ภาครัฐ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงระบบการประเมินบุคคลให้มี ประสิทธิภาพ และสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาความคิดความชอบ แล่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ สับเปลี่ยน ตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสมเที่ยงธรรม

2. วัตถุประสงค์

ใช้เป็นฐานข้อมูลกลางด้านการพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยจัดเก็บ ข้อมูลต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนการบริหารงานด้านต่างๆ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน

3. เป้าหมาย

มีระบบข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่มีความครอบคลุม ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างทุกระดับ และภูมิภาค สามารถเชื่อมโยงกับระบบบริหารงาน บุคลากรที่มีอยู่แล้วและสามารถรองรับการพัฒนาเพิ่มเติมในอนาคตได้

4 งานวิจัย / โครงการที่เกี่ยวข้อง

4.1 ระบบงานวิจัยหรือโครงการทางด้านสารสนเทศที่ใกล้เคียงกับระบบการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

4.1.1 ระบบการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะ (Competency-based Human Development System) สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดย อาจารย์กฤติพงษ์ เศษส่งจรัส ได้ ทำการศึกษาและจัดทำระบบพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะขึ้น จากการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลสำคัญของบุคลากรในการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน (Job Competency Mapping), ค่าดัชนีความ ท่างระหว่างระดับความชำนาญการที่เป็นมาตรฐานและความชำนาญการในปัจจุบันของบุคลากร ซึ่งแสดงอยู่ ในรูปของแผนภูมิจุด โดยแยกตามสำนักต่างๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดจนประเด็นการ พัฒนาและแนวทางการพัฒนาที่มีบุคลากรเลือกไว้มากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือการจัดทำแผนการ

พัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลากรแบบมุ่งสมรรถนะ ทั้งนี้เพื่อให้ระบบนี้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริงและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งโครงการนี้จะให้ผลผลิตต่างๆ ดังได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 5 ประการ
- 2) แผนภูมิค่าดัชนีความห่างของสมรรถนะ (Competency Gap) - แสดงถึงระดับความชำนาญการของสมรรถนะที่เป็นมาตรฐาน เทียบกับระดับความชำนาญการของบุคลากรในปัจจุบันที่แสดงออกมาเป็นแผนภูมิจุดตามสำนักต่างๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- 3) มาตรฐานตำแหน่งงาน (Job Competency Mapping) - แสดงถึงระดับความชำนาญการของสมรรถนะแต่ละรายการที่เป็นมาตรฐานในตำแหน่งนั้นๆ
- 4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ - แสดงถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ด้วยกัน 7 วิธี ที่ได้รับการกำหนดไว้ตามประเด็นการพัฒนาสมรรถนะ
- 5) กระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน - แสดงถึงกระบวนการสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการใหม่ตามระบบการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะ
- 6) จังหวะก้าวในการพัฒนาบุคลากร (Roadmap) - แสดงถึงลำดับมาตรการสำคัญในการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลากรแบบมุ่งสมรรถนะตามกรอบระยะเวลา 3 ปี (2551-2553)
- 7) ข้อมูลสำคัญสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (individual Development Plan : IDP) - แสดงถึงฐานข้อมูลสำคัญที่จำเป็นจะต้องบรรจุอยู่ในโปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่แสดงถึงการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล ตลอดจนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จำเป็น

4.1.2 ระบบสารสนเทศบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุข

มหาเมฆ โดย สุธีณี กิจกลางพินิจกุล (2546 : 91-92) ได้ศึกษาระบบสารสนเทศบุคลากร เพื่อศึกษาระบบงานบุคลากรในวิทยาเขตบพิตรพิมุขมหาเมฆ นำมาวิเคราะห์ ออกแบบระบบสารสนเทศบุคลากรที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบงานจริงในอนาคตและปรับปรุงระบบงานปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยังอยู่ในรูปของการทำงานที่ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล จัดทำข้อมูล และจัดทำรายงานด้วยมือ (Manual) ไปสู่ระบบข้อมูลสารสนเทศที่นำอาคคอมพิวเคอร์เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีความคล่องตัวและช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ไม่ซ้ำซ้อน สามารถดำเนินการและวางแผนด้านบุคลากร ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ โดยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาระบบสารสนเทศบุคลากร และพัฒนาแอปพลิเคชันฐานข้อมูล Oracle 9i ในการ

เก็บประวัติบุคลากร ประวัติการรับราชการ การลาต่าง ๆ การขอลงเวลาช้า การมาทำงานสาย และการขอตำแหน่งทางวิชาการ

จากผลการศึกษาค้างกล่าว สุทธิณี ได้ชี้ให้เห็นว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นมีสนับสนุนการทำงาน สามารถตอบสนองความต้องการขั้นต้นในระบบงานบุคลากรซึ่งมี 3 ส่วน ได้แก่ การจัดเก็บประวัติบุคลากร ได้ทำการจัดเก็บในรูปแบบฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ (Relational Database) ทำให้สะดวกในการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง รวมทั้งค้นหาข้อมูลด้านกำลังพลต่าง ๆ , ความง่ายในการใช้งานได้ทำการพัฒนาส่วนรับข้อมูลเข้าสู่ระบบทั้งในส่วนการบันทึกข้อมูลหรือการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่มีอยู่แล้วให้อยู่ในรูปกราฟิกซึ่งทำให้ผู้ใช้เข้าใจได้ง่าย กระบวนการประมวลผลในระบบงาน จะทำในผู้บริหารได้รับข้อมูลหรือสารสนเทศในรูปแบบของรายงานที่สามารถแสดงผลได้ทั้งทางหน้าจอภาพและทางเครื่องพิมพ์สะดวกและรวดเร็ว

4.1.3 ระบบสารสนเทศบุคลากร คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยวิชัย พลอยประเสริฐ (2546 : 162 – 165) ได้ศึกษาการพัฒนาาระบบสารสนเทศบุคลากร และพบว่าเดิมข้อมูลบุคลากรในขณะมีจำนวนไม่มาก ข้อมูลต่างๆ มีการเก็บและจัดทำด้วยมือ แต่ต่อมามีจำนวนบุคลากรมากขึ้น ทำให้การดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลบุคลากร ไม่สะดวกรวดเร็วเท่าที่ควร ทำได้อย่างล่าช้าและเกิดความผิดพลาดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานภายในของเจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงได้พัฒนาระบบสารสนเทศขึ้น

จากผลการพัฒนาระบบดังกล่าว วิชัยได้ชี้ให้เห็นว่า ระบบสารสนเทศบุคลากร คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสามารถใช้ได้ทุกหน่วยงานที่เชื่อมต่อกับระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ตภายใน โดยผู้ใช้ส่วนใหญ่เห็นว่ามีเหมาะสมในด้านความสะดวกรวดเร็วเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความสมบูรณ์ ความถูกต้องของข้อมูล และด้านความสอดคล้องตามความต้องการของผู้ใช้ตามลำดับ เป็นการดำเนินงานในลักษณะการวิจัยและพัฒนาซึ่งไม่มีคำตอบและรูปแบบสำเร็จรูป เป็นเพียงการสร้างระบบให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละองค์กรเท่านั้นเพื่อให้ระบบสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้

4.2 แนวคิดกับการวางแผนกำลังคน

4.2.1 ความหมาย

กมล อุตสุวรรณ (2527 : 40) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการที่มุ่งในการจัดให้มีกำลังคนในจำนวน และคุณภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอยู่ในองค์การ ตลอดเวลาที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือช่วยทำให้แน่ใจว่ามีการใช้กำลังคนในองค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละคนจะได้รับการพัฒนา และมีโอกาสใช้สติปัญญาอุทิศตนในการทำงานจนเต็มขีดความสามารถของตน

พนัส หันนาสินทร์ (2542 : 27) ได้กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง การที่คาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภท และลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การนั้นๆ สักเพียงไร โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายและขอบข่ายขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงในจุดหมาย หรือนโยบายขององค์การ และระยะเวลา

4.2.2 เหตุจูงใจให้มีการวางแผนกำลังคน

1. ขาดข้อมูลตำแหน่งงานที่ต้องการล่วงหน้าทำให้ไม่สามารถจัดหาคนตามคุณสมบัติ/คุณสมบัติที่หน่วยงานขอมาได้ทันตามความต้องการ ซึ่งอาจทำให้หน่วยงานนั้นๆ ได้รับความเสียหาย งานล่าช้า เสร็จไม่ทันกำหนด
2. การขอคนกะทันหันโดยไม่ได้มีการให้ข้อมูลล่วงหน้าเป็นผลทำให้
 - ไม่สามารถเตรียมการสรรหา/คัดเลือก/สัมภาษณ์ผู้มีคุณสมบัติตรงความต้องการได้ทันเวลา
 - ไม่สามารถเตรียมฝึกอบรม พัฒนาคนภายในไว้แต่เนิ่นๆ ได้
3. ไม่สามารถจัดหาคนในตำแหน่งที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้าน และมีความจำเป็นต้องรับจากคนภายนอกได้ทันเวลาที่ต้องการ
4. ขาดข้อมูลในการทำงานประมาณค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ทั้งด้านการเพิ่มและลดกำลังคน

4.2.3 ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการวางแผนกำลังคน

1. เป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน
 - ในช่วงที่จะวางแผนปีต่อปี หรือในอนาคตอีก 5 ปีข้างหน้า
2. กำลังคนปัจจุบันมีอย่างไร
 - มีข้อที่ควรพิจารณา 2 ประเด็น ได้แก่
 - 1) กรณีที่มีคนเกิน ให้คำนึงถึงระยะยาวเป็นหลัก คือ
 - จะสามารถโอนย้าย สับเปลี่ยน ไปยังหน่วยงานใดที่ขาดคนได้หรือไม่
 - ถ้าไม่มีทางเลือก อาจจะต้องเตรียมปลดออกเพราะล้นงาน
 - 2) กรณีที่มีคนขาด อาจจะต้องพิจารณาสรรหาจากคนภายในก่อน ซึ่งจะเกิดผลดี คือ
 - หากเป็นตำแหน่งงานในระดับสูง จะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีอยู่เดิมมีทางได้ก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน
 - การสรรหา/คัดเลือกจากภายในก่อน ยังจะทุ่นเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกและฝึกคนใหม่ได้มากกว่า
3. สิ่งแวดล้อมภายนอก
 - ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ เทคโนโลยีต่างๆ
4. อื่น ๆ ได้แก่
 - การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายบุคคล เช่น การลด/ขยายเวลาเกษียณอายุงาน
 - การเลื่อน ลด ปลด ย้าย พนักงานด้วยเหตุผลต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

- ทัศนคติเกี่ยวกับการกำหนดอัตรากำลังคน (กำลังคนมากไม่ได้แสดงถึงความสำคัญของสายงานหรือผู้บังคับบัญชาเสมอไป)

4.2.4 อุปสรรคของการวางแผนกำลังคน

- 1 วัฒนธรรม / ค่านิยม / บุทธศาสตร์ / เป้าหมาย ขององค์กรหรือหน่วยงาน
- 2 การขาดการสนับสนุนจากพนักงานระดับสูง
- 3 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 4 การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจสังคมทำได้ยาก
- 5 ไม่มีข้อมูลสถิติด้านพนักงานที่ถูกต้องแน่นอน
- 6 ปัญหาด้านการเงิน/ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

4.2.5 ระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน

มีทั้งการวางแผนระยะสั้น และระยะยาว

- 1 แผนระยะสั้น มักจะวางแผนในระยะระหว่าง 6 เดือน - 1 ปี
- 2 แผนระยะยาวมักจะวางแผนในระยะระหว่าง 2 ปี - 5 ปี

การวางแผนระยะยาว ต้องคำนึงถึง

- 1) จำนวนบุคคล ที่มีความรู้ด้านการบริหาร ด้านเทคนิค ที่ต้องการในอนาคต
- 2) คุณสมบัติของบุคคล ที่ต้องการในอนาคต (อาจจะไม่ตรงกับคุณสมบัติของบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงาน/องค์กรของเราในปัจจุบัน)

4.2.6 กระบวนการวางแผนกำลังคนและการพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 67) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนที่สำคัญ ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) ซึ่งจะต้องมีความพร้อม ทั้งในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง
2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต (Manpower Forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่าในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีเท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวม หรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไป จนถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower Plan) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

Castetter (1976 : 92-96) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน เป็นกิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่งและบุคคล องค์ประกอบทั้งสองมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในตัวแต่ละบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรหรือหน่วยงาน ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนกำลังคน 2 ระยะ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การวางแผนกำลังคนระยะสั้น จะเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ
 - การวางแผนเพื่อทำให้ในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้วได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
 - การวางแผนเพื่อบรรจุบุคคลที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่าง ผู้บริหารจะต้องบรรจุบุคคลเข้าแทนโดยเร็วที่สุด
2. การวางแผนกำลังคนระยะยาว
 - การวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต
 - การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาวเรื่องอื่น
3. ประเมินบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่างๆ
4. คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคคลที่คาดว่าจะบรรจุเข้าใหม่

การวางแผนกำลังคนระยะยาว จะเน้นจำนวนของตำแหน่งกับบุคคลขององค์กรหรือหน่วยงานในอนาคตจะช่วยให้การตัดสินใจวางตัวบุคคลที่มีความสามารถ มีเจตคติ และมีความกระตือรือร้นให้เข้ารับตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการต่อเนื่องกับกระบวนการอื่นๆ ที่จะกำหนดงานมอบหมายงาน ส่งเสริมสนับสนุน เพิ่มกำลังคนควบคุม และเชื่อมโยงแผนงานกำลังคนเข้ากับองค์ประกอบอื่นๆ ของระบบบริหาร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 31) กล่าวว่า การวางแผนการบริหารงานบุคคลนั้นก็คล้ายกันกับการวางแผนทั่วไปที่จะต้องนำความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบกันเข้าเป็นพิเศษ ข้อสำคัญก็คือ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต ซึ่งอาจผันแปรเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เหตุนี้แผนที่ดีจึงต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเช่นกัน สำหรับขั้นตอนของการวางแผนงานบุคคลอาจจำแนกออกได้เป็น เช่นนี้

- 1 ขั้นวางแผนดำเนินงาน (Formulation of Plans)
- 2 ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution of Plans)
- 3 ขั้นตรวจแผนงาน (Review of Plans)

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน เป็นการเตรียมการการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในองค์การล่วงหน้า ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมกว้างขวางนับตั้งแต่การคัดเลือก บรรจุ การฝึกฝน พัฒนา การโอนย้าย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมบำรุงน้ำใจ จนถึงการสิ้นสุดการจ้างงานด้วยเหตุผลต่างๆ กัน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะทำให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ การวางแผนกำลังคนจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยการรับรู้อย่างจริงจังของผู้บริหาร และต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลแวดล้อมอยู่ เช่น แนวโน้มพฤติกรรมและความคาดหวังของสังคม เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนั้น ประเทศไทยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย ได้มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) และ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2551) ซึ่งล้วนแต่จะช่วยองค์กรให้สามารถมุ่งไปสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศและมีสมรรถนะสูงได้

องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถระบอบคอบการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดใหม่นี้ หากมองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอ แต่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

สำหรับภาครัฐนั้น สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) จึงได้ดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ นำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงมาตรฐานสากล และได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับในส่วนราชการระดับกรม

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ดำเนิน โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก ตามตัวชี้วัดที่ 16 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถดำเนิน โครงการดังกล่าว ได้สัมฤทธิ์ผลตามตัวชี้วัด

จากการดำเนิน โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งพิจารณาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นแนวทางให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานประเมินตนเองอันประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. การจัดการกระบวนการ และ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมเพื่อรองรับต่อทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะต้องดำเนินการ โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งจะต้องดำเนินการวางแผนปรับปรุงองค์กรและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามแผนปรับปรุงองค์กร

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว การที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ภายใต้องค์ประกอบแต่ละหมวดของเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นควรจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เข้ามาช่วย ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจก็ได้แก่การพัฒนาบุคลากร เพราะการพัฒนาบุคลากรสามารถวัดได้จากความสำเร็จในงานที่เกิดขึ้น สามารถวัดความรู้ ทักษะที่เปลี่ยนแปลงไป อันนำไปสู่ผลการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาและขับเคลื่อนไปตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ได้

4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

4.3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

Goldstein (1993 : 613-616) ให้ความหมายการฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้าง หรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 118) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพิ่มผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย โดยการจัดกระทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน คือ การกำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร การวางแผน

แผนพัฒนาบุคลากรตามขอบเขต หรือนโยบายของหน่วยงานนั้นจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ และประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการ พัฒนาบุคลากรนั้นมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ

1. การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการฝึกอบรมนั้นมีวิธีการ หรือเทคนิค การฝึกอบรมหลายอย่างด้วยกันที่ใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ การบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษกรณีตัวอย่าง การแสดง บทบาทสมมุติ การสาธิต วิธีระดมความคิด ทักษะศึกษา เป็นต้น
2. การลาศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ที่ใดนานๆ ความรู้ ความสามารถอาจจะล้าสมัย ไม่ทันโลก หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากร ไปศึกษาต่อ
3. การประชุมสัมมนา เป็นการพบปะเพื่อศึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของผู้ที่มีความสนใจหรือเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน ปรึกษากันเพื่อแก้ปัญหาในทางปฏิบัติระหว่าง ผู้มีประสบการณ์ นอกจากนี้ยังมีการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นการประชุมที่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือมีการปฏิบัติจริงด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องการให้บุคลากรดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวมีวิธีการหลายวิธีจะเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการประชุมสัมมนา เป็นต้น

4.3.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กร

การฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กรมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละคน ได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของตนเองภายในองค์กรการตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง และปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น
2. การเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน (Job Skill) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่ง หรือ หลายด้าน เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หรือ การปกครองลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละคนอันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วบุคคลนั้นก็อาจจะ มิได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

4.3.3 การอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Training Effectiveness)

ประสิทธิภาพของการอบรมคือเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินการอบรม ดังนั้นการอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยปัจจัยสำคัญต่าง ๆ มากมายดังนี้

1. บุคลากรที่จัดการอบรมจำเป็นต้องมีหน่วยงาน หรือผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง มีวัตถุประสงค์ และมีการจัดสรรบุคลากรให้รับผิดชอบในหน้าที่
 - 1.1 วิทยากร คือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องที่จะใช้ในการอบรม อาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับภารกิจของงาน และเนื้อหาการอบรม โดยต้องดูพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ
 - 1.2 ผู้อำนวยการ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบโดยตรงสามารถสั่งการเพื่อให้เกิดการอบรมนั้น ๆ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์
 - 1.3 ผู้ประสานงาน คือ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการดำเนินการติดต่อประสานงาน เพื่อให้เกิดการอบรมขึ้น
 - 1.4 ช่างเทคนิคในสถานฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ควรมีช่างเทคนิคประจำการ เพื่อคอยแก้ปัญหาขัดข้องของอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
2. อาคารสถานที่จัดฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมควรมีอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก เนื่องจากสถานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การอบรมนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 ห้องอบรม
 - 2.2 ห้องอาหาร
 - 2.3 ห้องนอน (สำหรับที่โครงการค้างโรงแรม)
3. เครื่องอำนวยความสะดวกฝ่ายจัดฝึกอบรมควรมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานของสมาชิก และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - 3.1 โทรศัพท์
 - 3.2 คอมพิวเตอร์สำหรับค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต หรือใช้ในการรับ-ส่งอีเมลล์
 - 3.3 ยานพาหนะ สำหรับรับ-ส่งวิทยากร หรือเจ้าหน้าที่ในการติดต่อกับบุคคลภายนอก
4. อุปกรณ์และสื่อการสอน (Visual Aids) เช่น เครื่องขยายเสียง Visualizer เครื่องฉายสไลด์ เครื่องเล่นวีดีโอ ปากกาเขียนแผ่นใส แผ่นใส ปากกาเขียนไวท์บอร์ด

คอมพิวเตอร์ ระบบ LAN ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการอบรมคอมพิวเตอร์ และเครื่องต่อจากคอมพิวเตอร์คู่จอ (LCD)

5. หลักฐานเนื้อหาที่สนองความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งเนื้อหาไม่ควรยากเกินไปสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ประกอบกับการปูพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม พร้อมกับเอกสารประกอบการอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถกลับไปทบทวนประกอบความเข้าใจได้
6. จำนวนและลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม เช่น อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ซึ่งควรจะมีไม่มากหรือน้อยจนเกินไป
7. งบประมาณค่าใช้จ่ายที่เพียงพอในการจัดการอบรม เพื่อให้การอบรมเป็นการอบรมที่สมบูรณ์แบบ
8. รูปแบบการเรียนรู้ คือ กิจกรรมที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น เช่น กิจกรรมกลุ่ม การตอบคำถาม การค้นคว้าวิจัย และการศึกษาเฉพาะกรณี
9. การประเมินผล มีไว้เพื่อประเมินพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรมและการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนการนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยดูจากการประเมินหลักสูตร วิทยากร เจ้าหน้าที่ เอกสาร สถานที่ ซึ่งสามารถประเมินก่อนเวลาอบรม ระหว่างอบรม หรือหลังจากการอบรมเสร็จสิ้นลง

4.3.4 หลักสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดี

ในการฝึกอบรมที่ดีวิทยากรควรตระหนักถึงองค์ประกอบหลักสำคัญ 4 ประการ ในการจัดทำหลักสูตร คือ

1. แรงจูงใจในการอบรม การจูงใจผู้เข้ารับการอบรมนั้นจัดเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากความรู้ที่มีประโยชน์ต่าง ๆ นั้น จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หากผู้เข้ารับการอบรมไม่มีความตั้งใจในการเรียนรู้
2. การนำเสนอบทเรียน วิธีการนำเสนอ เนื้อหาต้องเหมาะสม และหัวข้อในการฝึกอบรมควรชัดเจน และมีเทคนิคการอธิบายให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจอย่างชัดเจน
3. การนำไปประยุกต์ใช้ สิ่งที่ได้ฝึกอบรมไปแล้วควรจะได้มีการนำมาทดลองปฏิบัติในระยะเวลาของการฝึก อบรมนั้น คำถามต่าง ๆ จากผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้รับการอธิบายให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจอย่าง ชัดเจน
4. ขั้นตอนในการประเมินผล และการติดตามผล เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ใดบ้าง จากการฝึกอบรม สิ่งใดเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาในการเรียนรู้ และเป็น

สาเหตุของการปฏิบัติที่ผิดพลาด และถ้าเป็นไปได้ควรมีการประเมินความสำเร็จของผู้
เข้ารับการอบรมด้วย

4.3.5 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมจัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งการ
ประเมินผลนั้น ผู้ประเมินอาจจะเป็นผู้เข้ารับการอบรมประเมินการสอนของวิทยากร หรือวิทยากร
เป็นผู้ประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมก็ได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจากประสบการณ์ของผู้วิจัยแล้วการ
ประเมินผลที่คิมนั้นควรมีการประเมินทั้ง 2 ทางควบคู่กัน ไป เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพ
ในการสอน และการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งผลการประเมินที่ได้ควรจะมีการนำไปใช้เป็น
ข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขในการฝึก อบรมครั้งต่อ ๆ ไปให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3.6 การประเมินผล

นิรชรา ทองธรรมชาติ (2545 : 12) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การประเมินผล” หมายถึง
กระบวนการตัดสินใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างเป็นระบบ และ
ตัดสินคุณค่ากับสิ่งที่วัดได้ เป็นกระบวนการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการ และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็น
ประโยชน์ในการให้การตัดสินใจ และให้แนวทางเลือกต่าง ๆ เป็นกระบวนการปรับปรุงแก้ไข
เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
และเป็นการสรุปว่าการฝึกอบรมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินโครงการฝึกอบรมจะช่วย
ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่า หลังจากการฝึกอบรมแล้วสามารถเปลี่ยนทัศนคติ และ
พฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ได้หรือไม่ และจะปรับปรุงในทิศทางใด

ระยะเวลาการประเมินผล

ระยะเวลาในการประเมินผลโดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งได้ 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม

เป็นการประเมินผลก่อนเริ่ม โครงการฝึกอบรม ระยะนี้เป็นการประเมินหลักสูตร
ก่อนการนำไปใช้ และนำมาแก้ไขข้อบกพร่องกับพฤติกรรมที่ควรจะได้รับ ผู้เข้ารับการ
อบรมต้องการรู้ หรือคาดหวังอะไรจากการฝึกอบรม อะไรที่ผู้เข้ารับการอบรมจำเป็นต้องรู้
และได้จากการฝึกอบรม ระดับความสามารถอันไหนที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีก่อนการ
ฝึกอบรม ปัจจัยที่เป็นส่วนช่วย หรืออุปสรรคต่อการฝึกอบรม เช่น ทรัพยากรมนุษย์ อุปกรณ์
เครื่องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ในการจัดการฝึกอบรม

ระยะที่ 2 การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม

เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินการฝึกอบรมว่ามีข้อบกพร่อง หรือปัญหาอย่างไร เช่น ผู้เข้ารับการอบรมมีข้อคิดเห็นอย่างไร ในเรื่องความสะดวกสบาย ความพร้อมของอุปกรณ์ และสถานที่ ผู้เข้ารับ การอบรมมีความเข้าใจในเนื้อหาหรือไม่ วิทยากรมีความรู้ดีพอในเรื่องที่จะสอนหรือไม่ หลักสูตรยากไป หรือไม่ เป็นต้น

ระยะที่ 3 การประเมินผลหลังการฝึกอบรม

ประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด มีการเพิ่มคุณภาพของงานหรือไม่ ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วย และเป็นอุปสรรคต่อการฝึกอบรม อะไรเป็นจะช่วยเพิ่มคุณภาพ และจะเป็นตัวเสริมในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ค่าของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะคุ้มกับตัวเงินหรือไม่

ลักษณะที่ดีของการวัดและประเมินผล

1. ยึดจุดประสงค์เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผล
2. ควรดำเนินการทั้ง 3 ช่วง คือ ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม
3. ควรปรับปรุงเครื่องมือในการวัดอยู่เสมอ
4. แก้ไขข้อบกพร่องสำหรับผู้เข้ารับการอบรมที่ต่ำกว่าเกณฑ์
5. นำผลที่ได้มาปรับปรุงการฝึกอบรม

ข้อคำนึงเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม

1. การประเมินผลต้องเริ่มขึ้นตั้งแต่ก่อนการฝึกอบรมเนื่องจาก
 - 1.1 เพื่อให้วิธีการฝึกอบรม และสิ่งที่ต้องการประเมินผลมีความเกี่ยวข้องกัน
 - 1.2 เพื่อวัดและบันทึกผลกระทบของการฝึกอบรม (การวัดผลก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อระดับการปรับปรุง)
 - 1.3 เพื่อกำหนดตัวเสริมแรง และสิ่งที่เป็นอุปสรรคในสถานที่ทำงานอันมีส่วนผลึกคั่นหรือขัดขวางการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานปัจจุบัน
 - 1.4 เพื่อทราบความคาดหวังของหัวหน้างาน หรือผู้จัดการที่มีต่อการฝึกอบรม
 - 1.5 เพื่อสามารถพัฒนาระบบที่จะช่วยรักษา และสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการในการปฏิบัติงานจริง

2. ควรมีการประเมินของ 3 สิ่งก่อนการฝึกอบรม
 - 2.1 การประเมินพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรม ควรประเมินความรู้ ทักษะ และทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 2.2 ประเมินความต้องการในการฝึกอบรมที่องค์กรคาดหวัง และกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการภายหลังการฝึกอบรม
 - 2.3 ประเมินผลสถานที่ทำงาน และสิ่งแวดล้อมของผู้เข้าฝึกอบรมที่มีส่วนสนับสนุนหรือขัดขวางพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม พึงระลึกอยู่เสมอว่า วิทยากร คือ ผู้ที่จะปิดช่องระหว่างพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม
3. การประเมินผลจะต้องเป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรมเสมอ การประเมินผลจะทำได้โดยวิธีการทดสอบ แต่การฝึกอบรมที่ดีนั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกหัดจากประสบการณ์จริง และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยตัวของผู้เข้ารับการอบรมเอง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ยืนยันให้ทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร ทราบว่าการฝึกอบรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
4. การประเมินผลจะต้องปฏิบัติโดยผู้อื่นนอกเหนือจากวิทยากร ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องมือต่าง ๆ สื่อ และ โสตทัศนูปกรณ์ หรือแม้แต่หัวหน้างาน ผู้จัดการของผู้เข้ารับการอบรม รวมถึงวิทยากรที่ปรึกษาต่าง ๆ ล้วนแต่ต้องมีบทบาทในการประเมินผลการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น
5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม โดยตรงจะช่วยให้การประเมินผลง่ายขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีผู้เกี่ยวข้องร่วมกัน 3 คน คือ
 - วิทยากร
 - ผู้เข้ารับการอบรม
 - หัวหน้างานของผู้เข้ารับการอบรม
 บุคลากรทั้ง 3 คน จะต้องมีความเห็นร่วมกันในผลงานของการฝึกอบรม และระยะเวลา รวมถึงวิธีการในการวัดผล
6. ประเมินภายหลังจากการฝึกอบรมระยะเวลาหนึ่งจะดีกว่าการวัดผลในทันทีทันใด ถึงแม้ว่าการประเมินผลในทันทีจะเป็นวิธีที่ดูง่ายกว่า แต่จากวิธีนี้ทำให้เราสามารถประเมินได้เพียงพฤติกรรมในห้องอบรม แต่หากต้องการจะทราบถึงวิธีการถ่ายทอดและประยุกต์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว การวัดผลจากการปฏิบัติงานจริงภายหลังจากการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่งนั้นจะมีประสิทธิผลมากกว่า
7. เนื้อหาที่ยากจะทำให้วิธีการประเมินผลยากขึ้นด้วย

8. การสังเกตพฤติกรรม หรือการประเมินผลบางประเภทอาจได้ข้อมูลไม่ตรงกัน หากข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่ไม่ทราบมาก่อน แบบสอบถามการวิจัยจะทำให้ทราบข้อมูลดีขึ้น ผู้เข้ารับการอบรมมักตอบแบบสอบถามในการประเมินเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ดังนั้นคำถามที่ดีควรจะชัดเจนเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบได้อย่างเต็มที่
9. การประเมินผลควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุน และกำไรกับผู้บริหารระดับสูง เพราะผู้บริหารต้องการทราบถึงต้นทุน และกำไรในการจัดฝึกอบรม และคุ้มค่าแก่การลงทุนหรือไม่

องค์ประกอบที่ต้องประเมินในการฝึกอบรม

การประเมินการฝึกอบรมมีองค์ประกอบที่จะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1. ตัววิทยากร
2. เนื้อหาสาระ (ตัววิทยากร และเนื้อหาสาระควรจะต้องไปด้วยกัน)
3. เอกสาร (สำคัญเนื่องจากวิทยากรควรจะพูด โดยใช้เอกสารประกอบ)
4. ตัวเครื่องมือที่ใช้ เน้นเฉพาะที่ใช้ในการฝึกอบรมโดยตรง เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น
5. สิ่งแวดล้อม และอุปกรณ์ เช่น ไมโครโฟน การจัดจอ สถานที่ เป็นต้น

4.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

4.4.1 ความหมายและแนวคิดขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบัน หน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization) โดยทาง ปตท. ได้นิยามคำว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”

สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็ได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

"Gartner Group" บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการด้วยกันประกอบคือ

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

"Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks" จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

โดยทาง Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการหน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)

7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

นอกจากนี้จาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถ ดำเนินงาน ได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับ และพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ ค่อยมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้ หน่วยงานราชการใช้ในการประเมินผลตนเองอันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง

4.4.2 เครื่องมือในการบริหารของภาครัฐ

การที่จะสามารถพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นกลไกที่สำคัญ โดยในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยภายใต้องค์ประกอบ แต่ละส่วนนั้น ยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นควรจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ในภาครัฐการนั้น ได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย ได้มีการออกกฎหมายระเบียบ รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วย ราชการต่างๆ ตั้งแต่พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และกลวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2551)

สำหรับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (4 ปี) นั้น เป็นแนวทางการบริหารราชการที่รัฐบาลเป็นผู้กำหนดขึ้น ประกอบด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และในการทำงานทุกระดับจะต้องมีแผนการทำงานที่วัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างชัดเจน ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ในประเด็นต่างๆ ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ ทั้งกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ จะต้องนำมา เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการ (รายปี) ของตนเอง โดยจะต้องดำเนินการจัดทำให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากแผนการบริหารราชการแผ่นดินลดหลั่นลงไป (Cascading) ยังกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ ในแต่ละระดับ นอกจากนี้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และ แผนปฏิบัติราชการต่างๆ จะต้องมีการกำหนดกรอบในการคิดและจัดทำที่ชัดเจน ที่เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการและงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีแนวทางในการนำแผน ไปปฏิบัติที่ชัดเจน

อย่างไรก็ดีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการนั้น ปัจจุบันได้มีเครื่องมือในการบริหารออกมาอย่างมากมายทั้งในภาครัฐและเอกชนทำให้เกิดความท้าทายที่สำคัญขึ้น นั่นคือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเองมักจะเกิดความสับสน ในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ ทั้งความสับสนในตัวเครื่องมือเอง และความสับสนว่าเมื่อนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อองค์การ

การที่องค์กรใดก็ตามจะสามารถนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้จนประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความเข้าใจในหลายๆ ประการตั้งแต่ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ข้อดี ข้อจำกัด ของเครื่องมือแต่ละประเภท ความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างการนำเครื่องมือเหล่านี้ มาใช้กับการพัฒนาองค์กรของคนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งความเข้าใจต่อความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือแต่ละประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ร่วมกัน

เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญๆ ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่างๆ ใช้ประกอบไปด้วย

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)
- ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
- การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- Balanced Scorecard
- การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)
- การวัดระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking)
- การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies)
- การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- การบริหารโครงการ (Project Management)
- หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management)
- การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement)
- การปรับโครงสร้าง (Structure Design)
- ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System :GSMS)
- การปรับปรุงระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐ (Government Fiscal Management Information System : GFMS)
- การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking)
- ศูนย์บริการร่วม (Service Link)
- การจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วย
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

4.4.3 ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

| คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง | เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง | แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้ | ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ | SWOT Analysis | เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป | นอกเหนือจากเครื่องมือทั้งสองประการแล้วยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่องค์การสามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ อาทิเช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้นประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่และความต้องการ ในการวิเคราะห์ |
| | Value Chain | วิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่องค์การดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า หาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว | |
| การวางแผนยุทธศาสตร์ | การวางแผนยุทธศาสตร์ | เป็นแนวทางหลักที่หน่วยราชการใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในปัจจุบัน โดยกรอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการมีความชัดเจน นั่นคือ เริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ --> พันธกิจ --> ประเด็นยุทธศาสตร์ --> เป้าประสงค์ --> ตัวชี้วัด / เป้าหมาย --> กลยุทธ์ | การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้น อาจจะพิจารณาได้ในสองลักษณะประการแรกคือ เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่และประการที่สองคือ อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ |
| | การบริหารความเสี่ยง | ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าอะไรคือ ความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่ สามารถบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้สามารถคิดได้อย่าง รอบคอบว่าการ จะบรรลุเป้าประสงค์ได้มีปัจจัยใดบ้างที่ต้องคำนึงถึง | |
| การสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ | แผนที่ยุทธศาสตร์ | เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น โดยเป็นการนำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาเรียงกัน | |

| คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง | เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง | แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้ | ข้อเสนอแนะ |
|--|---------------------------------------|---|------------|
| | | ตามหลักเหตุและผล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้ชัดเจนขึ้น | |
| โครงการและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ | การบริหารโครงการ | ทำให้มีการคิดและวิเคราะห์โครงการอย่างถี่ถ้วน และมั่นใจว่าโครงการและงบประมาณจะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ | |
| | การบริหารความเสี่ยง | ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าอะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ | |
| โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ | Value Chain Process Improvement | <ul style="list-style-type: none"> - เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยมีการพิจารณากระบวนการ และกิจกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As Is) จากนั้นจึงพิจารณาว่า การที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้น กระบวนการกิจกรรม และขั้นตอนในการทำงาน ควรจะมีการปรับเปลี่ยนในส่วนใดบ้างเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ - นอกจากนี้ยังสามารถใช้ Value Chain มาพิจารณาว่ากระบวนการที่สำคัญควรจะมีการเรียงลำดับกันอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานให้ กิจกรรมที่สำคัญและต่อเนื่องกัน ได้อยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน | |

| คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง | เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง | แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้ | ข้อเสนอแนะ |
|--|-------------------------------------|--|--|
| สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ | Competencies | เป็นแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคต ที่บุคลากรควรมีเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ | |
| วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ | I AM READY | เป็นแนวทางในการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของระบบราชการ | I AM READY เป็นแนวทางกว้างๆ ที่ใช้สำหรับระบบราชการแต่ในทางปฏิบัตินั้นหลายๆ องค์กรสามารถกำหนดลักษณะของวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานเองได้ |
| ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ | Knowledge Management | ทำให้ทราบว่าอะไรคือความรู้ที่สำคัญที่องค์กรต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งการกำหนดแนวทางในการแสวงหา แบ่งปัน บริหารความรู้ | การบริหารความรู้นั้นจะเน้นเรื่องของการบริหารความรู้เป็นหลัก ส่วน GSMS นั้นจะเน้นเรื่องของระบบข้อมูลที่ใช้เพื่อ |
| | GSMS / GFMS | <p>GSMS เป็นระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐ ที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนและจัดการ - การจัดทำแผนปฏิบัติการ - การจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน <p>GFMS เป็นระบบการบริหารการคลังภาครัฐ เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการคลังภาครัฐ และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการคลัง การเบิกจ่าย</p> | การบริหารยุทธศาสตร์และการตัดสินใจ |

| คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง | เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง | แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้ | ข้อเสนอแนะ |
|--|--|---|---|
| | | งบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง ฯลฯ ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ | |
| ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และระบบการจูงใจ และผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ | Individual Scorecard แรงจูงใจตามคำรับรองการ | การแปลงตัวชี้วัดจากระดับขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร และให้บุคลากรมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ ทำให้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั่วทุกระดับในองค์กร ทำให้มีการจัดสรรแรงจูงใจให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้เซ็นคำรับรองไว้ | |
| การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ | Office of Strategy Management | เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สัมฤทธิ์ผล | |
| การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ | Networking ศูนย์บริการร่วม | การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะของเครือข่าย การที่หน่วยราชการต่างๆ มาร่วมมือกันในการให้บริการประชาชน | |
| การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร | Internal Benchmarking Knowledge Management | การเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร การนำหลักของการบริหารความรู้ มาใช้ในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร | หลักการของทั้ง internal benchmarking และ knowledge management จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงเพียงแต่ internal benchmarking จะเป็นการเรียนรู้ผ่านการ |

| คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง | เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง | แนวทางในการนำเครื่องมือมาใช้ | ข้อเสนอแนะ |
|--|-------------------------------------|--|---|
| | | | เปรียบเทียบ |
| ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ | Strategy Map | ทบทวนผลการดำเนินงานโดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งไฟสัญญาณจราจร รวมทั้งเป็นการทดสอบสมมติฐานของยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ | Strategy Map และ BSC สามารถมองเป็นเครื่องมือเดียวกันหรือต่อเนื่องกันได้ |
| | Balanced Scorecard | ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard พร้อมทั้งนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน | |
| | Risk Management | การติดตามและทบทวนความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับปรุงความเสี่ยงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป | |

ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ตามตารางข้างต้นนั้นเป็นเพียงแนวทางในการเชื่อมโยงแบบกว้างๆ เนื่องจากยังมีเครื่องมืออีกหลายประการที่หน่วยงานภาครัฐได้มีการนำมาปรับใช้ และสามารถเชื่อมโยงกับคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ประเด็นสำคัญก็คือการนำเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ในการนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ว่าการที่องค์กรนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยสามารถอิงจากคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นแนวทางสำคัญไม่ใช่ นำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้โดยขาดความรู้ความเข้าใจถึงสาเหตุความจำเป็นและผลลัพธ์ที่จะได้ในการนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้

4.5 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ

2.5.1 ความหมายและบทบาทของระบบสารสนเทศ

สารสนเทศเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อคุณภาพที่ดี มนุษย์แสวงหาสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตประจำวัน เพื่อการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามข่าวสารและพัฒนาความรู้ และเพื่อความบันเทิง เป็นต้น แต่เนื่องจากสารสนเทศมีปริมาณมากและทวีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่าง

รวดเร็ว ประกอบกับข้อจำกัดด้านเวลา รวมทั้งภาษาและสถานที่ก็เป็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถติดตามสารสนเทศที่ต้องการได้ทั้งหมด แหล่งที่จะอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการ คือ แหล่งสารสนเทศที่เป็นทางการและเป็นระบบ ซึ่งทำหน้าที่จัดเก็บและรวบรวมสารสนเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถค้นคืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชุมพล ศฤงคารศิริ, 2540. :11-13)

คำว่า “ระบบ” ได้รับการใช้อย่างแพร่หลายในวงการประมวลผลข้อมูล ระบบจะประกอบด้วย สิ่งที่เป็นคุณสมบัติ คือสมาชิกของระบบ สิ่งแวดล้อมของระบบ การโต้ตอบระหว่างสมาชิกภายในระบบและต่อสิ่งแวดล้อม

คุณสมบัติที่สำคัญของระบบคือต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เปรียบดังเครื่องจักร กฎ ระเบียบ ข้อมูล ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำงานร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ ในระบบหนึ่งอาจประกอบไปด้วยระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ ซึ่งเมื่อนำมารวมแล้วจะกลายเป็นระบบใหญ่ และยังมีศัพท์ที่ถูกใช้บ่อยๆ คือ Data, Information และ Knowledge เช่น ให้ลองเปรียบเทียบดูว่าข้อความหนึ่งๆ เกิดขึ้นโดยการนำเอาตัวอักษรหนึ่งกลุ่มมารวมกันและจัดเรียงให้ได้ใจความ แล้วสื่อสารไปยังผู้รับในที่นี้จะเปรียบ data เสมือนตัวอักษรเมื่อถูกนำมาเรียงก็จะกลายเป็น Information (สารสนเทศ) แต่เมื่อใดที่สารสนเทศนี้ถูกส่งต่อและสามารถสื่อสารไปยังผู้รับได้จะเรียกว่า Knowledge (ความรู้) ระบบสารสนเทศ (Information Systems) เป็นคำที่มีความหมายกว้าง อาจหมายถึงระบบที่ดำเนินการจัดการข้อมูลข่าวสารในองค์กรให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยไม่มีคอมพิวเตอร์ เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ในที่นี้จะหมายถึงระบบที่มีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ได้สารสนเทศ แล้วนำไปประกอบการตัดสินใจในเวลาอันรวดเร็วและถูกต้องที่สุด ดังนั้นระบบสารสนเทศในที่นี้จึงประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ผู้ใช้ กระบวนการ และตัวข้อมูลหรือสารสนเทศโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบและประเมินผลระบบได้

ข้อมูล ในระบบสารสนเทศนั้นต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ

- จะต้องสื่อสารให้ฝ่ายรับเข้าใจได้
- ตรงต่อความต้องการของการเรียกใช้
- เสนอแนวคิดใหม่ ที่ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ผู้ใช้มีอยู่แล้วดั้งเดิม
- ช่วยในการตัดสินใจได้

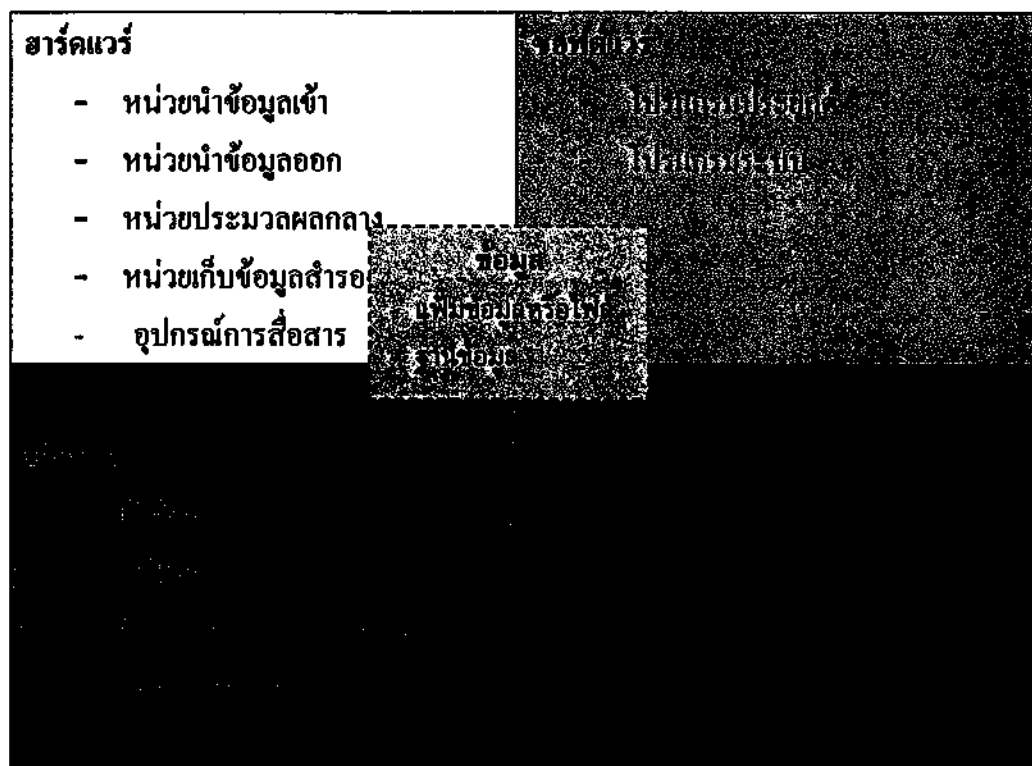
ระบบสารสนเทศที่ดี คือ

- มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและนำข้อมูลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ตระหนักถึงการเก็บเรียกใช้ข้อมูลในแฟ้มข้อมูลและความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงความแน่นอนของข้อมูล
- ควรจะยืดหยุ่นได้เพื่อการปรับเปลี่ยนให้ตรงกับการปฏิบัติงาน

- เป็นที่พอใจของผู้ใช้ เมื่อระบบถูกใช้งานในองค์กรหนึ่งๆ จะมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จได้มากน้อยแค่ไหนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งของผู้บริหาร ดังนั้นเมื่อใดที่ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอในช่วงเวลาของการตัดสินใจ ผลที่ได้จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้

4.5.2 ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศ

องค์ประกอบของการประมวลผลข้อมูลให้เป็นระบบสารสนเทศ จะต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

1. ฮาร์ดแวร์ (Hardware) เป็นองค์ประกอบแรกของระบบสารสนเทศ ซึ่งฮาร์ดแวร์นี้จะหมายถึงอุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูลเพื่อสร้างสารสนเทศขึ้น ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่เครื่องระดับไมโครคอมพิวเตอร์ มินิคอมพิวเตอร์ เมนเฟรมคอมพิวเตอร์ หรือแม้กระทั่งซูเปอร์คอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นเครื่องที่มีขนาดใหญ่ที่สุด นอกจากนี้สารสนเทศยังสามารถถูกเก็บอยู่ในระบบเครือข่าย ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงไมโครคอมพิวเตอร์หลายตัวเข้าด้วยกัน และเชื่อมกับเครื่องขนาดใหญ่ เช่น เมนเฟรมคอมพิวเตอร์ อีกได้เช่นกัน

2. ซอฟต์แวร์ (Software) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการสร้างสารสนเทศ ซึ่งซอฟต์แวร์จะหมายถึงโปรแกรมหรือชุดคำสั่งที่ถูกเขียนขึ้นมา เพื่อใช้สั่งงานคอมพิวเตอร์ให้ทำงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

- ซอฟต์แวร์ประยุกต์ (Application Software)
- ซอฟต์แวร์ระบบ (System Software)

ซอฟต์แวร์ทั้งสองนี้มีความสำคัญต่อการสร้างระบบสารสนเทศ โดยซอฟต์แวร์ประยุกต์ โดยทั่วไปจะเป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนซอฟต์แวร์ระบบ โดยทั่วไปจะได้แก่ โปรแกรมที่มีหน้าที่ควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวมทั้งควบคุมการทำงานของอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต่ออยู่กับระบบคอมพิวเตอร์

3. ข้อมูล (Data) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ถูกจัดเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ และจะถูกเรียกใช้เพื่อการประมวลผลโดยโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์อาจอยู่ในรูปของแฟ้มข้อมูลเพียงแฟ้มเดียวหรือหลายแฟ้ม หรืออยู่ในรูปของฐานข้อมูล ซึ่งจะเป็นการรวมแฟ้มข้อมูลตั้งแต่หนึ่งแฟ้มข้อมูลขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์กันเก็บไว้ในหน่วยเก็บข้อมูลสำรอง เช่น งานแม่เหล็กหรือดิสก์ เพื่อให้บุคลากรจากหลายหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลในฐานข้อมูลนี้ร่วมกันได้

4. บุคลากร (Personnel) ระบบสารสนเทศจะไม่สามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้เอง ถ้าไม่มีคนเป็นผู้จัดการ คนในที่นี้จะหมายถึงบุคลากรประเภทต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้ใช้งาน (End User) โดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่นำสารสนเทศที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ไปใช้ ซึ่งผู้ใช้อาจเป็นบุคคลที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เท่าไรนักก็ได้ แต่จะรู้จักขั้นตอนการเรียกสารสนเทศจากระบบคอมพิวเตอร์

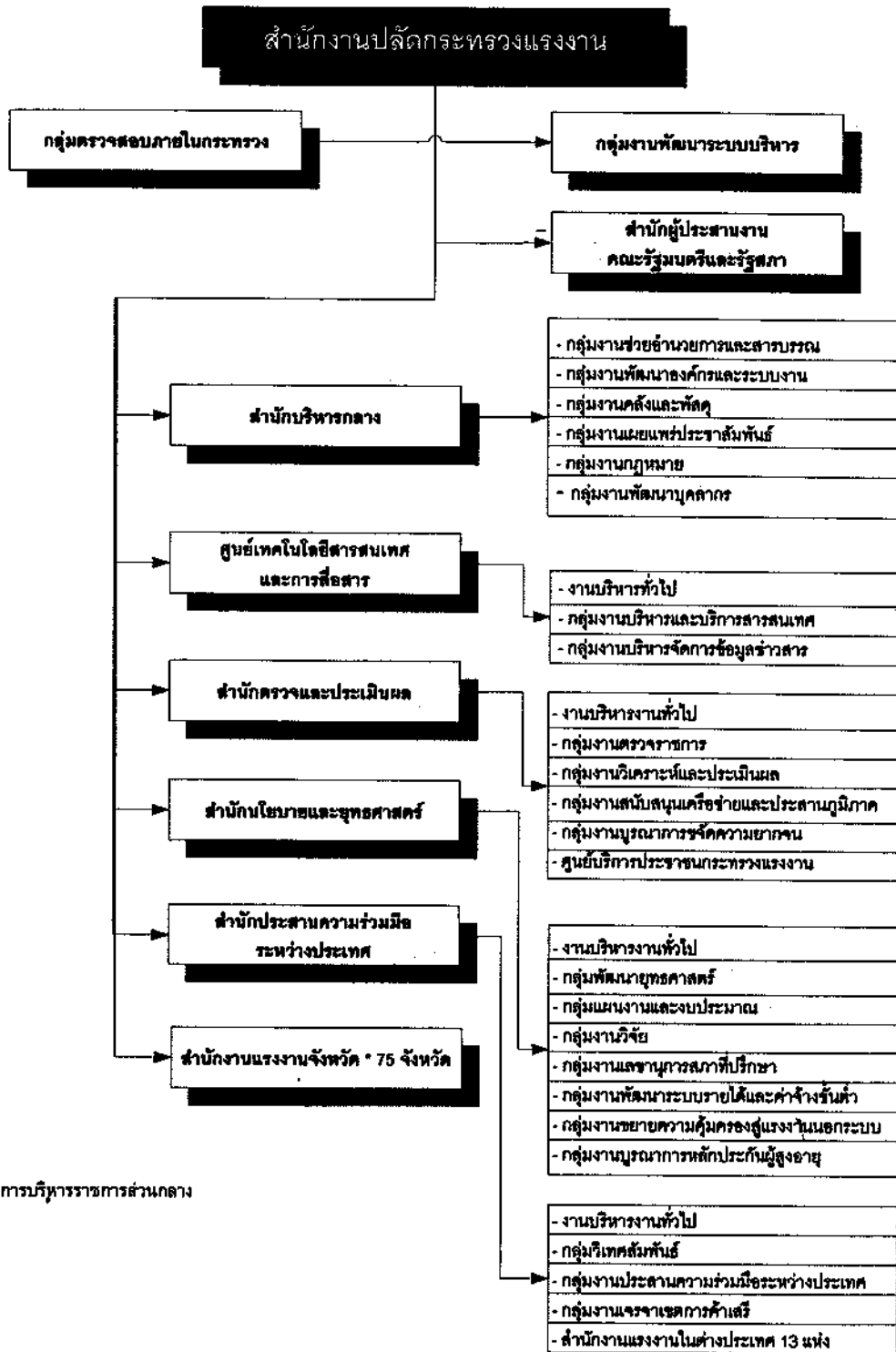
4.2 ผู้ปฏิบัติงาน (User) โดยทั่วไปจะเป็นบุคลากรที่มีหน้าที่นำข้อมูลเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ และมีหน้าที่เรียกใช้งานโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ ที่ถูกเขียนไว้แล้วเพื่อสั่งให้คอมพิวเตอร์ประมวลผลและสร้างสารสนเทศออกมาและคอยรับผลลัพธ์จากระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งได้แก่ สารสนเทศนั้นเพื่อส่งให้แก่ผู้ใช้งานต่อไป

4.3 ผู้ควบคุมระบบพัฒนาโปรแกรม (Administrator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมระบบทางด้านฮาร์ดแวร์ เช่น ควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีปัญหา หรือคอยแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของคอมพิวเตอร์ สำหรับผู้พัฒนาโปรแกรม คือ บุคลากรที่มีหน้าที่พัฒนาโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ เพื่อสั่งงานให้คอมพิวเตอร์ทำการประมวลผลและสร้างสารสนเทศในระบบงาน

5. **ขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedures)** ขั้นตอนการดำเนินงานจะเป็นสิ่งที่บอกผู้ใช้งานว่าจะใช้งานสารสนเทศจากระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างไร และจะบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะสั่งให้ระบบคอมพิวเตอร์ทำงานได้อย่างไร ซึ่งผู้ใช้และผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการอบรมถึงขั้นตอนการทำงาน of ระบบ จึงจะสามารถใช้งานในระบบคอมพิวเตอร์ได้

5. การวิเคราะห์ระบบ

5.1 องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ



การบริหารราชการส่วนกลาง

ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานนั้น จะเกี่ยวข้องกับ โดยตรงกับบุคลากร (ครอบคลุมข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างทุกระดับ) ของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงแรงงาน ทุกกลุ่ม / ศูนย์ / สำนัก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานนั้นมีรูปแบบการบริหารเป็น 2 ส่วนคือ การบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งได้แก่สำนักงานแรงงานจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด นอกจากนั้น ยังมีหน่วยราชการในต่างประเทศคือสำนักงานแรงงานในต่างประเทศทั้งหมด 13 แห่ง ภายใต้การดูแลของสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลาง

สำหรับการบริหารราชการส่วนกลางนั้น ประกอบด้วยกลุ่มและสำนักต่างๆ รวมทั้งสิ้น 8 หน่วยงาน อันประกอบด้วย

1. กลุ่มตรวจสอบภายในกระทรวง ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระที่รายงานผลการดำเนินงานตรงต่อปลัดกระทรวงแรงงาน
2. กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร ที่ถือเป็นโครงสร้างการบริหารงานภายใน
3. สำนักผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา
4. สำนักบริหารกลาง ประกอบด้วยกลุ่มงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและสารบรรณ
 - กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน
 - กลุ่มงานคลังและพัสดุ
 - กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
 - กลุ่มงานกฎหมาย
 - กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
5. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วยกลุ่มงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - งานบริหารทั่วไป
 - กลุ่มงานบริหารและบริการสารสนเทศ
 - กลุ่มงานบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร
6. สำนักตรวจและประเมินผล ประกอบด้วยกลุ่มงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - งานบริหารงานทั่วไป
 - กลุ่มงานตรวจราชการ
 - กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล
 - กลุ่มงานสนับสนุนเครือข่ายและประสานภูมิภาค
 - กลุ่มงานบูรณาการขจัดความยากจน
 - ศูนย์บริการประชาชนกระทรวงแรงงาน

7. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกลุ่มงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

- งานบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์
- กลุ่มแผนงานและงบประมาณ
- กลุ่มงานวิจัย
- กลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษา
- กลุ่มงานพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ
- กลุ่มงานขยายความคุ้มครองผู้แรงงานนอกระบบ
- กลุ่มงานบูรณาการหลักประกันผู้สูงอายุ

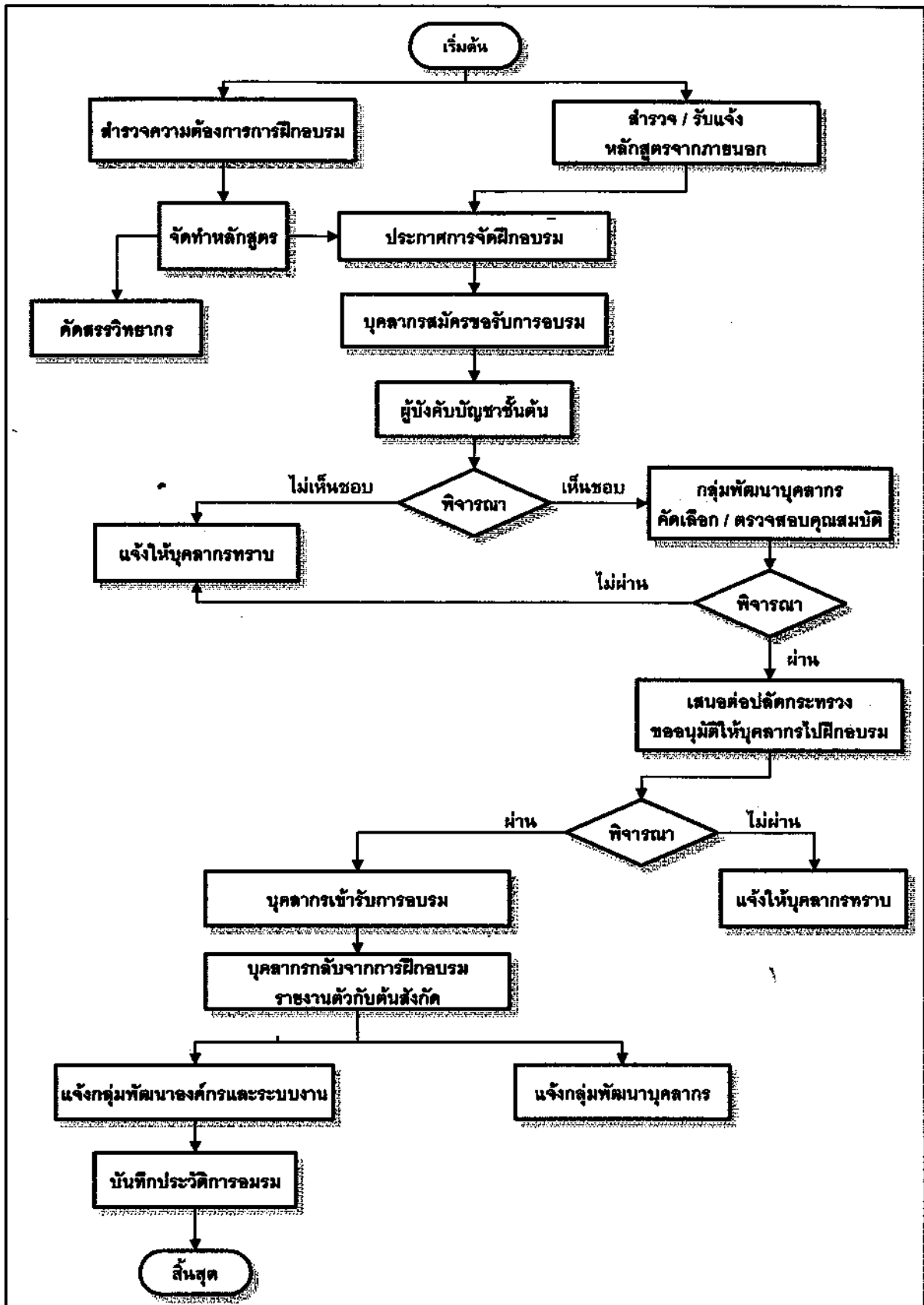
8. สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ประกอบด้วยกลุ่มงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

- งานบริหารงานทั่วไป
- กลุ่มวิเทศสัมพันธ์
- กลุ่มงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
- กลุ่มงานเจรจาเขตการค้าเสรี

สำหรับงานพัฒนาบุคลากร จัดเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร ภายในสำนักบริหารกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานซึ่งมีหน้าที่ต่างๆ โดยสรุปได้ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงานและของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้มีหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและสามารถก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
3. จัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. งานด้านอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

5.2 กระบวนการทำงานของระบบปัจจุบัน



ภาพที่ 3.2 แผนภาพแสดงกระบวนการทำงานของระบบในปัจจุบัน

จากแผนภาพแสดงกระบวนการทำงานของระบบในปัจจุบัน ซึ่งในกระบวนการทำงานนี้จะเกี่ยวข้องกับบุคคล 3 ฝ่ายอันได้แก่

1. เจ้าหน้าที่ของกลุ่มพัฒนาบุคลากร
2. บุคลากรที่จะขอเข้ารับการศึกษาอบรม
3. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

โดยในขั้นต้นเจ้าหน้าที่ของกลุ่มพัฒนาบุคลากรนั้นจะทำการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานว่ามีความต้องการที่จะฝึกอบรมในด้านใดเรื่องใดบ้าง จากนั้นก็รวบรวมความต้องการที่ได้รับมาทำการจัดทำเป็นหลักสูตร และทำการคัดสรรวิทยากรเพื่อมาให้ความรู้แก่กลุ่มบุคลากรที่สนใจในเรื่องนั้นๆ และนอกจากจะทำการสำรวจความต้องการจากบุคลากรภายในสังกัดโดยตรงแล้ว ยังมีหน้าที่สำรวจหรือรับแจ้งหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ที่มีจากภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่จะทำการประกาศการจัดฝึกอบรม ให้กับบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับทราบว่ามีหลักสูตรใดบ้าง

และเมื่อเจ้าหน้าที่ของกลุ่มพัฒนาบุคลากรทำการประกาศการจัดฝึกอบรมแล้ว บุคลากรที่สนใจก็จะทำการสมัครเพื่อขอเข้ารับการศึกษาอบรม แต่ในเบื้องต้นต้องให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทำการพิจารณาก่อนว่าเห็นชอบให้เข้ารับการศึกษาอบรมได้หรือไม่ ถ้าไม่เห็นชอบก็จะทำการแจ้งให้บุคลากรทราบ และไม่สามารถเข้ารับการศึกษาอบรมได้

แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นชอบแล้ว ก็จะต้องผ่านการคัดเลือกและตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากรอีกครั้ง โดยเจ้าหน้าที่ของกลุ่มพัฒนาบุคลากร ถ้าตรวจสอบแล้วคุณสมบัติไม่ผ่านก็จะทำการแจ้งให้บุคลากรทราบและไม่สามารถเข้ารับการศึกษาอบรมได้เช่นกัน

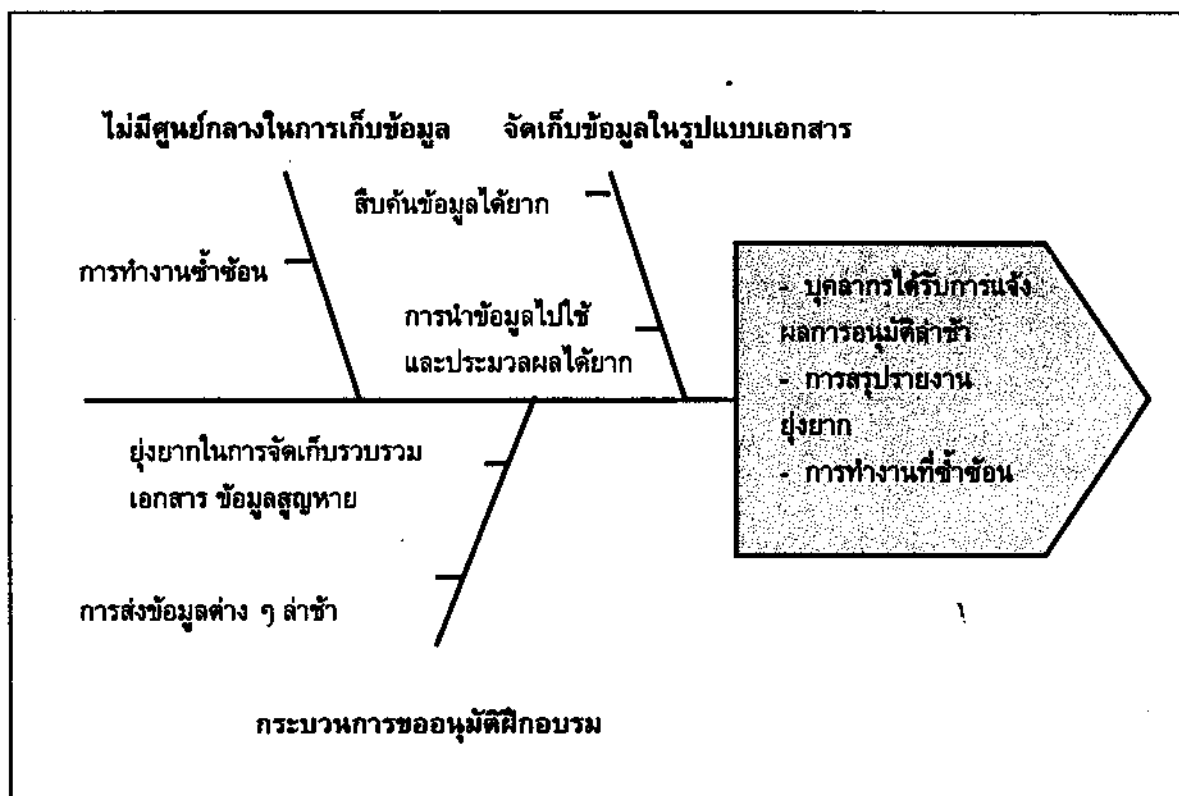
แต่ถ้าพิจารณาคุณสมบัติผ่านแล้ว ทางกลุ่มพัฒนาบุคลากรก็จะทำการเสนอชื่อต่อปลัดกระทรวงเพื่อขออนุมัติให้บุคลากรไปฝึกอบรม ซึ่งถ้าไม่ผ่านก็จะทำการแจ้งให้บุคลากรทราบ แต่ถ้าผ่าน บุคลากรก็สามารถเข้ารับการศึกษาอบรมได้

เมื่อบุคลากรได้เข้ารับการศึกษาอบรมและกลับมาจากการฝึกอบรมแล้ว จะต้องรายงานตัวให้กับต้นสังกัดได้ทราบ และทำการแจ้งให้กลุ่มพัฒนาบุคลากรและกลุ่มพัฒนาองค์กรและระบบงานได้รับทราบเพื่อทำการบันทึกประวัติการอบรมของบุคลากรนั้นๆ เก็บเอาไว้เพื่อใช้ในการประเมินผลงานในเรื่องต่างๆ ต่อไป

5.3 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้

จากการศึกษาระบบงานเดิม ได้ทราบถึงปัญหาของการจัดเก็บข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหาร หน่วยงานและบุคลากรเป็น ไปอย่างล่าช้า รายละเอียดของปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ไม่มีศูนย์กลางในการเก็บข้อมูล โดยข้อมูลงานจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสาร เมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้การปรับปรุงข้อมูลแต่ละฝ่ายงานไม่ตรงกัน ทำให้การทำงานซ้ำซ้อน
- 2) การจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสาร เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลประวัติบุคลากร ข้อมูลการขออนุมัติการฝึกอบรม อยู่ในรูปแบบเอกสาร ทำให้การนำข้อมูลไปใช้และประมวลผล การสืบค้นข้อมูลทำได้ยุ่งยาก ข้อมูลสูญหาย
- 3) กระบวนการขออนุมัติการฝึกอบรม มีการส่งข้อมูลหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้า มีความยุ่งยากในการนำข้อมูลไปประมวลผล นอกจากนี้ ข้อมูลที่จัดเก็บมีจำนวนมาก ถ้าการจัดเก็บไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้เกิดการสูญหายของข้อมูลได้



ภาพที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาการทำงานของระบบงานปัจจุบัน

ความต้องการของผู้ใช้งานระบบ ต้องการระบบงานใหม่เพื่อช่วยให้การดำเนินงานได้สะดวกรวดเร็ว
ยิ่งขึ้น โดยระบบสามารถดำเนินการได้ดังนี้

เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร

ต้องการระบบที่สามารถเก็บข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลสมรรถนะตามตำแหน่งที่ครองและ
สมรรถนะตามตำแหน่งที่สูงขึ้นไป 1 ระบบ ข้อมูลการฝึกอบรม ที่ครอบคลุมข้าราชการ พนักงาน
ราชการและลูกจ้างทุกระดับและภูมิภาค รวมทั้งสามารถประเมินผลในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว
ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลการฝึกอบรม ประเมินผลหลักสูตร หรือประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม
รายหลักสูตรเป็นต้น และสามารถออกรายงานการประเมินผลต่างๆ ได้

บุคลากรในหน่วยงาน

ต้องสามารถเข้าถึงและทราบว่ามีหลักสูตรใดบ้างที่มีการประกาศการฝึกอบรม นอกจากนี้
ยังต้องสามารถแจ้งหรือบอกความต้องการในการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ที่ตนเองสนใจได้ มีช่องทาง
ในการลงทะเบียนเพื่อขอเข้ารับการฝึกอบรม

ผู้บังคับบัญชา / ผู้บริหาร

ต้องสามารถเข้าถึงและทราบว่ามีหลักสูตรใดบ้างที่มีการประกาศการฝึกอบรม บุคลากรที่
ขอเข้ารับการฝึกอบรมมีใครบ้าง และได้ขอเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรใด ทั้งนี้เพื่อจะได้สะดวกต่อ
การพิจารณาเห็นชอบ นอกจากนั้นจะต้องสามารถดูรายงานสรุปผลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
การฝึกอบรมของบุคลากรได้ มีระบบเตือนภัยในกรณีที่ข้าราชการ/พนักงาน มีการฝึกอบรมต่ำกว่าเกณฑ์
ที่กำหนด ทั้งแบบรายบุคคล และรายหน่วยงาน

5.4 สรุปความต้องการของผู้ใช้ระบบ

ในการสรุปความต้องการของผู้ใช้ระบบนั้น จะต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำผลมาวิเคราะห์
ความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะแบ่งเป็น 2 ส่วนหลักๆ ที่สำคัญได้แก่

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่อยู่ในแบบของเอกสาร
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบ
ความต้องการของผู้ใช้ระบบงานจริงๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคใน
การดำเนิน และดำเนินการออกแบบพัฒนาระบบที่สามารถแก้ไข้ปัญหา รวมทั้งได้ข้อมูล
เป็นความต้องการจริงจากผู้ใช้งานระบบ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้นั้น ทั้งจากเอกสารและการ
สัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องนั้น ทำให้สามารถนำข้อมูลมาสรุปออกเป็นความต้องการที่เป็นหน้าที่หลักจริงๆ ของ

ระบบ (Functional requirements), ความต้องการที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของระบบ (Non-functional Requirements), ความต้องการด้านข้อมูลของระบบ (Data Requirements) และความต้องการในส่วนการติดต่อกับผู้ใช้ (Interface Requirements) โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.4.1 ความต้องการที่เป็นหน้าที่หลักของระบบ (Functional requirements)

สำหรับความต้องการที่เป็นหน้าที่พื้นฐานของระบบงานที่ควรจะมีนั้น จะแบ่งออกเป็น ฟังก์ชันของผู้ใช้งานระบบ (Functionalities), ลำดับในการเข้าถึงข้อมูล (Levels of Accessibility), การได้มาของข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้อง (Data Acquisition and Data Integrity Management), ความสามารถของระบบ (Systems Compatibility) ระบบเปิดและความเสถียรของระบบ (Open Source Systems & System Stability) โดยรายละเอียดแต่ละหัวข้อแสดงดังนี้

1) ฟังก์ชันของผู้ใช้งานระบบ (Functionalities)

การใช้งานของระบบการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานนั้น สามารถแบ่งตาม ลักษณะผู้ใช้งาน ได้ 4 ระดับดังนี้

- ผู้ดูแลระบบ (Administrator)
- เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร
- บุคลากรในหน่วยงาน
- ผู้บริหาร

2) ลำดับในการเข้าถึงข้อมูล (Level of Accessibility)

การเข้าถึงข้อมูลจะถูกกำหนดเป็น ระดับของผู้ใช้ (User Authorization Levels) และ ระดับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security Levels) โดยระดับของผู้ใช้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงระดับของข้อมูลที่จะถูกอนุญาตให้เข้าถึงได้โดยผู้ดูแลระบบ (Administrator)

- การกำหนดระดับความสำคัญของข้อมูล แบ่งเป็นชั้นของข้อมูล
 - ข้อมูลลับ ระดับ A เป็นข้อมูลทั่วไป อนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลแบบอ่านและเขียนได้ การปรับเปลี่ยนข้อมูลชนิดนี้กระทำได้โดยผ่านระบบออนไลน์ผ่านเว็บเซอร์วิส(Web services) หรือเว็บเพจ ธรรมดาผ่าน CGI :Common Gateway Interface
 - ข้อมูลลับ ระดับ B เป็นข้อมูลทั่วไป และอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลแบบอ่านได้อย่างเดียว เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลในขั้นต่อไป

- ข้อมูลดิบ ระดับ C เป็นข้อมูลทั่วไป และอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลแบบอ่านได้อย่างเดียว โดยเป็นข้อมูลที่จะส่งต่อไปให้กับระบบ-ภายนอกผ่านมาตรฐานเทคโนโลยี XML
 - ข้อมูลรายงานทั่วไป เป็นข้อมูลทางสถิติ และข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลหรือวิเคราะห์ผลแล้ว โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำเสนอในรูปแบบของกราฟฟิคสามารถอนุญาตให้บุคคลทั่วไปเข้าถึงได้ และสามารถส่งออกสู่โปรแกรมอื่นนอกระบบได้
 - ข้อมูลรายงานเพื่อผู้บริหาร เป็นข้อมูลทางสถิติ และเป็นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผล หรือวิเคราะห์ผลแล้ว โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำเสนอในรูปแบบของกราฟฟิค และอนุญาตให้ผู้ใช้ระดับสูงเข้าถึงได้เท่านั้น
 - ข้อมูลระบบ คือข้อมูลที่ใช้เพื่อจัดการและดูแลระบบ จัดเก็บและเปลี่ยนแปลงโดยผู้ดูแลระบบ เช่นค่า configuration ต่างๆ ของระบบ คำกำหนดพื้นฐานที่ใช้ในการบ่งชี้ตัวข้อมูล หรือระดับของการบ่งชี้ผู้ใช้
 - ข้อมูลผู้ใช้ ล็อกอิน (login) พาสเวิร์ด และเป็นข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว
- การกำหนดระดับผู้ใช้โดยแบ่งตามการทำงานและข้อมูล
 - ผู้ใช้ระดับผู้นำเข้าข้อมูล อนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลได้ทั้งแบบอ่านและเขียนผ่านเว็บ เบราวเซอร์โดยสามารถเข้าถึงหรือปรับเปลี่ยนข้อมูลเท่าที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้ว
 - ผู้ใช้ระดับผู้ดูแลระบบอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลได้ทั้งแบบอ่านและเขียน เฉพาะข้อมูลระบบผ่านเว็บเบราว์เซอร์และโปรแกรมพิเศษที่จัดทำขึ้นเพื่อการประมวลผล ด้านหลัง (Back-end engine) โดยสามารถเข้าถึงหรือปรับเปลี่ยนข้อมูลเท่าที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้ว
 - ผู้ใช้ระดับผู้บริหาร อนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลได้ทั้งแบบอ่านและเขียน เฉพาะข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว ผ่านเว็บเบราว์เซอร์โดยสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนใหญ่และ/หรือ สามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลเท่าที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้ว
 - ระดับการเข้าถึงข้อมูลจะถูกป้องกันด้วยระบบ login - password ในระดับของ Front-end และ ป้องกันอีกชั้นด้วยระดับของ Data Authorization ในระดับฐานข้อมูล

- การเข้าถึงระบบทุกครั้ง ระบบจะมีการบันทึกการเข้าใช้ข้อมูล การปรับเปลี่ยนข้อมูล (system log) ทุกขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลให้แก่ระบบ

3) การได้มาของข้อมูลและการบริหารความถูกต้อง (Data Acquisition and Data Integrity Management)

- การรับเข้าข้อมูล (Data Input) หากข้อมูลเป็นข้อมูลคิบนิกปรนภูมิ ข้อมูลจะถูกใส่เข้าสู่ระบบผ่านทาง GUI : Graphical User Interface บนเว็บเบราว์เซอร์ โดยผู้ใช้งานที่ได้รับการอนุญาต
- ข้อมูลที่มีความสำคัญระดับข้อมูลผู้ใช้ จะถูกใส่เข้าสู่ระบบผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดการฐานข้อมูล โดยผู้ดูแลระบบ
- การรับข้อมูลเข้า หากข้อมูลเป็นข้อมูลชนิดทุติยภูมิ ระบบจะมีการทำ Data Cleansing ก่อนจะนำเข้าสู่ระบบ โดยผู้ดูแลระบบ
- ข้อมูลที่ใส่เข้าสู่ระบบจะต้องถูกตรวจสอบก่อน โดยผู้ใส่ข้อมูลในแง่ของความถูกต้องของข้อมูล และทุกครั้งของการบันทึกข้อมูลอาจจะมีรหัสผู้ใช้แนบกับข้อมูลที่ใส่เข้าไปสู่ระบบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการอ้างอิงหากเกิดความสงสัยหรือความผิดพลาดของการใส่ข้อมูล
- ข้อมูลที่ถูกใส่ให้แก่ระบบจะได้รับการตรวจสอบ ด้านเทคนิคและด้านชนิดของข้อมูลอย่างถูกต้องโดยอัตโนมัติจากระบบก่อนที่จะทำการบันทึกข้อมูลดังกล่าวลง ฐานข้อมูลของระบบ

4) ความสามารถของระบบ (Systems Compatibility)

- ระบบเป็นระบบเปิด Back-end engine สามารถทำงานได้บนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ไม่จำกัด platform เพื่อสามารถที่ทำงานได้บนเครื่องที่มีอยู่แล้ว หรือเครื่องใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- Front-end ของระบบทำงานผ่านเว็บเบราว์เซอร์ซึ่งไม่ขึ้นกับ platform อยู่แล้วทำให้มีความสามารถในการทำงานผ่านคอมพิวเตอร์หลายระบบ หรือหลายระบบปฏิบัติการ (Operating system) โดยเท่าเทียมกัน
- ระบบ Back-end engine สามารถเชื่อมต่อและโอนถ่ายข้อมูลกับระบบข้างเคียงหรือระบบที่มีอยู่เดิมได้ โดยอาศัยการจัดส่งข้อมูล สู่ระบบของผู้ขอใช้บริการข้อมูล ผ่านทาง XML เทคโนโลยี (หรือ Web Services) โดยระบบของผู้ขอใช้บริการข้อมูล ไม่จำเป็นต้องเป็นระบบที่มีโครงสร้างแบบเดียวกันกับระบบประมวลผลตัวชี้วัดของกระทรวงมหาดไทย เพียงแค่รองรับมาตรฐาน การ

รับส่งข้อมูลแบบ XML โดยข้อมูลที่ถูกส่งส่งให้กับระบบอื่นๆ ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของระดับผู้ใช้และระดับความสำคัญของข้อมูลเป็นสำคัญ

- ระบบจะอนุญาต ให้การเข้าถึงข้อมูลที่สอดคล้องกับการเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบ ODBC : Open Database Connection เข้าใช้ระบบในส่วนที่เห็นควรได้

5) ระบบเปิดและความเสถียรของระบบ (Open Source Systems & System Stability)

- ระบบจะเป็นระบบที่ถูกพัฒนาขึ้นบนซอฟต์แวร์ที่เป็น Open Source software ที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นการลดรายจ่ายในส่วนของการจัดหาซอฟต์แวร์ระบบ Database engine เพื่อใช้จัดการฐานข้อมูล อาจใช้เทคโนโลยีของ MySQL
- ระบบ Front-end อาจใช้เทคโนโลยี Open source ของ ภาษา PHP โดยการเขียนโปรแกรม โดยจะถูกออกแบบเป็น Class (หรือลักษณะของ OOP) เพื่อเป็นการง่ายในการพัฒนาระบบเพิ่มเติม ซึ่งในส่วนหน้านี้จะเป็นแบบเปิด โดยไม่ขึ้นกับฐานข้อมูล อาจจะติดส่งฐานข้อมูลผ่านตัวกลาง ODBC
- ฟังก์ชันที่ถูกพัฒนาขึ้น ที่ไม่มีผลกระทบต่อระบบความปลอดภัยของระบบ อาจจะมีการเปิดเผยเพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนาระบบเชื่อมต่อ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถเชื่อมส่งกับและโอนถ่ายข้อมูลกับระบบข้างเคียงได้ง่าย
- การ Back Up ข้อมูลทำได้โดยการใช้ MyPHPAdmin ที่ถูกติดตั้งอยู่บนเครื่องแม่ข่าย โดยใช้ฟังก์ชัน Export

5.4.2 ความต้องการที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของระบบ (Non-function requirements)

- ระบบต้องทำงานได้ในระบบปฏิบัติการ Windows เพราะเป็นระบบปฏิบัติการที่ใช้กันอยู่ทั่วไป
- ระบบจะต้องมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก โดยในภายนอกนั้นจะขึ้นอยู่กับระบบของกระทรวงแรงงานเอง สำหรับภายในระบบจะมีระบบการตรวจสอบสิทธิ์ในการเข้าถึงระบบ
- ระบบจะต้องมีการสำรองข้อมูล (Back up) มากกว่า 1 แห่งนอกเหนือจากที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร โดยให้กลุ่มสนับสนุนเครือข่ายฯ ทำการสำรองข้อมูลไว้ที่กลุ่มงานอีกแห่ง
- ระบบจะต้องใช้เวลาในการเข้าถึงระบบน้อย (Responsibility time) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความหนาแน่นในการใช้งานอินเทอร์เน็ตของกระทรวงแรงงานเอง
- ระบบจะต้องมีคู่มือและเอกสารเพื่อช่วยอำนวยความสะดวก

- ระบบจะต้องมีระบบการสำรองไฟ ในกรณีที่เกิดไฟฟ้าขัดข้อง
- ระบบควรจะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ และมีความยืดหยุ่นที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไข
- ระบบต้องสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบอื่นที่เกี่ยวข้องได้

5.4.3 ความต้องการด้านข้อมูล (Data requirements)

สำหรับความต้องการด้านข้อมูลของระบบนั้น ก็จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และข้อมูลทั่วไปของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

1) ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

1.1) ข้อมูลตำแหน่งข้าราชการ **

- เลขที่ตำแหน่ง
- ชื่อตำแหน่งในสายงาน
- ชื่อตำแหน่งในทางบริหาร
- ระดับ
- ประเภทตำแหน่ง
- เงื่อนไขตำแหน่ง
- กรม/สำนักที่สังกัด
- อัตราเงินเดือนถือจ่าย

1.2) ข้อมูลส่วนบุคคล **

- ชื่อ-นามสกุล
- ข้อมูลการศึกษา
- ความสามารถพิเศษ
- ความเชี่ยวชาญพิเศษ
- ข้อมูลทายาทและคู่สมรส
- ข้อมูลการ ลา สาย ขาด
- ข้อมูลการฝึกอบรม สัมมนา และผลงาน

**หมายเหตุ: ข้อมูลส่วนนี้ต้องสามารถดึงเชื่อมต่อมาจากโปรแกรมสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน อันได้แก่ โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) ได้

- ระบบจะต้องมีระบบการสำรองไฟ ในกรณีที่เกิดไฟฟ้าขัดข้อง
- ระบบควรจะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ และมีความยืดหยุ่นที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไข
- ระบบต้องสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบอื่นที่เกี่ยวข้องได้

5.4.3 ความต้องการด้านข้อมูล (Data requirements)

สำหรับความต้องการด้านข้อมูลของระบบนั้น ก็จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และข้อมูลทั่วไปของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

1) ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

1.1) ข้อมูลตำแหน่งข้าราชการ **

- เลขที่ตำแหน่ง
- ชื่อตำแหน่งในสายงาน
- ชื่อตำแหน่งในทางบริหาร
- ระดับ
- ประเภทตำแหน่ง
- เงินใจตำแหน่ง
- กรม/สำนักที่สังกัด
- อัตราเงินเดือนถือจ่าย

1.2) ข้อมูลส่วนบุคคล **

- ชื่อ-นามสกุล
- ข้อมูลการศึกษา
- ความสามารถพิเศษ
- ความเชี่ยวชาญพิเศษ
- ข้อมูลทายาทและคู่สมรส
- ข้อมูลการ ลา สาย ขาด
- ข้อมูลการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน

**** หมายเหตุ:** ข้อมูลส่วนนี้ต้องสามารถดึงเชื่อมต่อมาจก โปรแกรมสารสนเทศของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน อันได้แก่ โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล ระดับกรม (DPIS) ได้

2) ข้อมูลทั่วไปของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

- หมายเลขตำแหน่งของหลักสูตร
- ชื่อหลักสูตรการฝึกอบรม
- รายละเอียดของการหลักสูตร
- สาขาวิชา
- เจ้าของหลักสูตร
- วิทยากร
- คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- วันที่เปิดและปิดรับการฝึกอบรม
- วัน/เวลาที่ฝึกอบรมจริง
- จำนวนคนที่รับต่อหลักสูตร
- ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม
- สถานที่ฝึกอบรม
- ผู้สนับสนุนทุน
- ประกาศนียบัตรที่ได้รับ
- มูลค่ารวม(ค่าใช้จ่าย) ของหลักสูตร
- มูลค่า (ค่าใช้จ่าย) ต่อหน่วย/คน

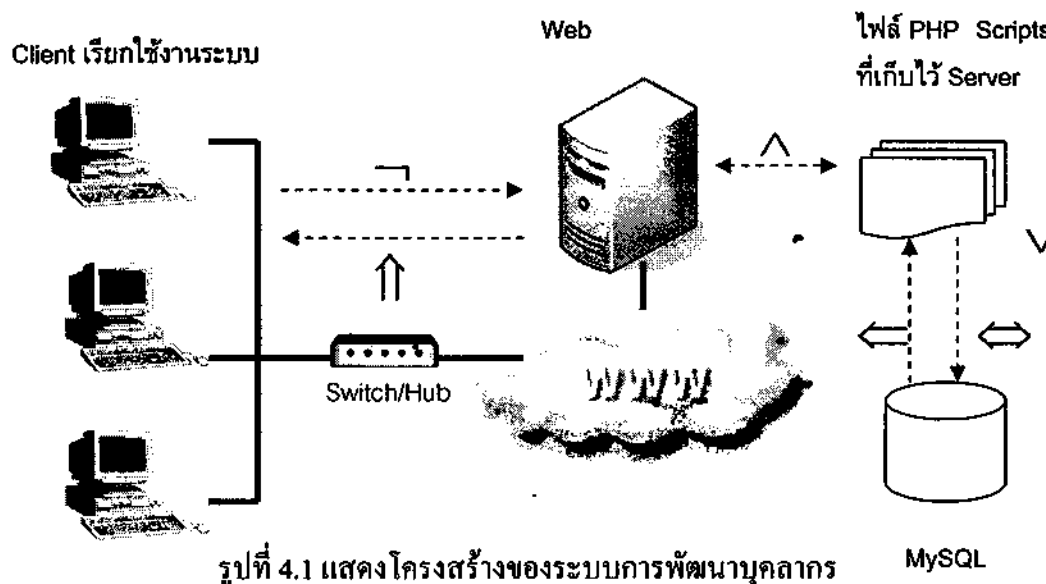
5.4.4 ความต้องการด้านส่วนติดต่อกับผู้ใช้ (Interface requirements)

- ระบบจะถูกออกแบบเพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน โดยมี GUI ที่สื่อความหมาย
- มีระบบ Navigation เป็นเมนูอยู่ในทุกหน้าของระบบ ที่สามารถเข้าถึงบริการทุกอย่างที่ระบบ มีให้ได้อย่างง่ายดาย (ทั้งนี้ขึ้นกับระดับของผู้ใช้) โดยเมนูจะถูกกำหนดขึ้นแบบพลวัต (Dynamics) ขึ้นอยู่กับระดับของผู้ใช้
- ในการแสดงผล ข้อมูลจะถูกดึงจากฐานข้อมูลของระบบ แบบ Dynamics โดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับฐานข้อมูลที่ถูกเลือกใช้ เพื่อการเข้าถึงและใช้ระบบสามารถเข้าถึงได้ผ่าน Web browser และได้ข้อมูลที่ปรับปรุงแล้วตลอดเวลา
- รายงานสำหรับผู้บริหาร (Executive Report Layout) จะถูกออกแบบให้สามารถแสดงเป็น ภาพ หรือกราฟฟิค ที่สามารถเข้าใจง่ายต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร
- ระบบถูกออกแบบให้สามารถเชื่อมส่งและส่งออกสู่ระบบภายนอกได้ง่ายหากมีความ ต้องการ เพื่อสามารถนำไปใช้ใน application ภายนอกหากต้องการ

6. การออกแบบระบบงาน

6.1 สถาปัตยกรรมของระบบ (System Architecture)

สำหรับโครงสร้างของระบบการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานนั้น ได้มีการออกแบบให้เป็นแบบเว็บแอปพลิเคชันแสดงดังภาพที่ 4.1 นั่นคือให้ผู้ใช้ได้ทำงานผ่านเว็บสามารถเข้าใช้งานระบบได้โดยผ่าน Internet และ Intranet ของกระทรวงแรงงาน โดยมีเครื่องแม่ข่ายที่ทำหน้าที่เป็นเว็บเซิร์ฟเวอร์ทำหน้าที่ติดต่อกับฐานข้อมูล (Database) เพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานของระบบพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ขั้นตอนการทำงานของระบบ

- ขั้นตอนที่ 1 Client ร้องขอหรือเรียกใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานพัฒนาบุคลากร
- ขั้นตอนที่ 2 Server ทำการค้นหาไฟล์ PHP เพื่อประมวลผลไฟล์ตามที่ Client ร้องขอ
- ขั้นตอนที่ 3 ทำการประมวลผลไฟล์ PHP
- ขั้นตอนที่ 4, 5 ติดต่อกับฐานข้อมูล MySQL และนำข้อมูลจากฐานข้อมูลมาใช้ร่วมกับการประมวลผล
- ขั้นตอนที่ 6 ส่งผลลัพธ์จากการประมวลผลไปยังเครื่อง Client

6.2 กระบวนการในการใช้งานระบบ

ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานนั้น จะมีผู้ใช้งานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบประกอบด้วย บุคลากรในหน่วยงาน เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้ดูแลระบบ สิทธิในการใช้งานระบบของผู้ใช้งานแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก บุคลากรในหน่วยงาน

บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้าใช้ระบบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขออนุญาตไปราชการฝึกอบรมได้ รวมถึงสามารถทำการแจ้งหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม กระบวนการใช้งานของบุคลากรมีดังนี้

- 1) บุคลากรเข้าระบบโดยการป้อนข้อมูลชื่อผู้ใช้งานและ รหัสผ่านเพื่อยืนยันสิทธิ์ในการใช้งานระบบ
- 2) บุคลากรสามารถแก้ไขข้อมูลชื่อผู้ใช้และรหัสผ่านการเข้าระบบของตนเองได้
- 3) บุคลากรสามารถดูหัวข้อการฝึกอบรมว่ามีหัวข้อเรื่องอะไรบ้าง ทั้งหลักสูตรจากภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเองที่จัดทำ หรือหลักสูตรการฝึกอบรมจากภายนอก
- 4) บุคลากรสามารถบันทึกข้อมูลแจ้งเพิ่มหัวข้อหลักสูตรของการฝึกอบรมที่ตนเองต้องการผ่านระบบเพื่อแจ้งแก่เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากรได้
- 5) บุคลากรสามารถบันทึกข้อมูลแจ้งขออนุญาตไปราชการฝึกอบรมตามหัวข้อการฝึกอบรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารพิจารณาอนุมัติในการขออนุญาตไปราชการฝึกอบรมดังกล่าว
- 6) บุคลากรสามารถตรวจสอบข้อมูลการพิจารณาอนุมัติหัวข้อการฝึกอบรมตามที่ได้ขออนุญาตไปแล้ว โดยระบบต้องสามารถแจ้งให้บุคลากรทราบได้ว่าผลการพิจารณาอนุมัติผ่านการพิจารณาเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ
- 7) ในกรณีที่บุคลากรมีการฝึกอบรมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ระบบจะต้องสามารถเตือนให้บุคลากรทราบได้เป็นรายบุคคล

ข เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร

เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากรสามารถเข้าใช้ระบบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ทั้งในส่วนของการจัดทำหลักสูตรจากภายในและภายนอก รวมถึงกระบวนการต่างๆ ในการตรวจสอบขออนุญาตไปราชการฝึกอบรม โดยมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากรเข้าระบบ โดยการป้อนข้อมูลชื่อผู้ใช้งานและรหัสผ่านเพื่อยืนยันสิทธิ์ในการใช้งานระบบ

- 2) เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากรสามารถแก้ไขข้อมูลชื่อผู้ใช้และรหัสผ่านการเข้าระบบของตนเองได้
- 3) เมื่อเข้าสู่ระบบแล้วเจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร สามารถดึงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จากระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันของกระทรวงแรงงานได้ ว่าจะจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับประวัติบุคลากร ประวัติวุฒิการศึกษาของบุคลากร ข้อมูลสมรรถนะตามตำแหน่งที่ครองและสมรรถนะตามตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เป็นต้น
- 4) เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร สามารถจัดการข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับหลักสูตรหรือหัวข้อในการฝึกอบรมต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกได้
- 5) เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร สามารถตรวจสอบข้อมูลหัวข้อการฝึกอบรมต่างๆ ที่ได้รับแจ้งจากบุคลากรที่ต้องการจะฝึกอบรมได้ เพื่อนำไปพิจารณาจัดทำเป็นหลักสูตรต่อไปในอนาคต
- 6) เจ้าหน้าที่งานพัฒนาบุคลากร สามารถแจ้งผลการพิจารณาตรวจสอบและเห็นชอบคุณสมบัติต่างๆ ของบุคลากรที่เสนอเข้ารับการฝึกอบรม ผ่านระบบไปยังบุคลากรได้
- 7) ระบบต้องสามารถประเมินผลการฝึกอบรมได้ ทั้งการประเมินผลหลักสูตรและประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมเป็นรายหลักสูตร

ง ผู้บริหาร

ผู้บริหารสามารถเข้าสู่ระบบ เพื่อเข้าไปดูรายงานหรือภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมของบุคลากร ได้ โดยมีกระบวนการดังนี้

- 1) ผู้บริหารเข้าระบบ โดยการป้อนข้อมูลชื่อผู้ใช้งานและ รหัสผ่านเพื่อยืนยันสิทธิ์ในการใช้งานระบบ
- 2) ผู้บริหารสามารถแก้ไขข้อมูลชื่อผู้ใช้และรหัสผ่านการเข้าระบบของตนเองได้
- 3) ผู้บริหารสามารถดูข้อมูลหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมดที่มีทั้งจากภายในและภายนอกได้
- 4) ผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลการลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของบุคลากรภายใต้สังกัดของตนเองได้
- 5) ผู้บริหารสามารถบันทึกแจ้งผลการอนุมัติให้บุคลากร ไปฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ ได้ผ่านระบบ
- 6) ระบบสามารถแจ้งเตือนให้ผู้บริหารทราบได้ ในกรณีที่ข้าราชการ/พนักงาน มีการฝึกอบรมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งแบบรายบุคคล และรายหน่วยงาน

- 7) ผู้บริหารสามารถเข้าสู่ข้อมูลรายงานสรุปต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของตาราง หรือกราฟได้ ซึ่งประกอบด้วย
- ความสอดคล้องของการฝึกอบรมและสมรรถนะตามตำแหน่ง
 - ความถี่ของการฝึกอบรมของข้าราชการ/พนักงาน จำแนกตามรายบุคคล รายกลุ่มงาน รายสำนัก
 - มูลค่าการฝึกอบรมของข้าราชการ/พนักงาน ในแต่ละบุคคล
 - มูลค่าการฝึกอบรมของข้าราชการ/พนักงาน ในภาพรวม จำแนกตาม หน่วยงานระดับสำนัก กลุ่มงาน
 - มูลค่าการฝึกอบรมของข้าราชการ/พนักงาน ในภาพรวม จำแนกตาม ระดับอายุ ระดับอายุราชการ
 - มูลค่าการฝึกอบรมของข้าราชการ/พนักงาน ในภาพรวม จำแนกตาม ระดับ ตำแหน่ง

จ ผู้ดูแลระบบ

ผู้ดูแลระบบสามารถเข้าสู่ระบบ จัดการข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของระบบ จัดการข้อมูลผู้ใช้งานระบบ โดยมีกระบวนการดังนี้

- 1) ผู้ดูแลระบบเข้าระบบ โดยการป้อนข้อมูลชื่อผู้ใช้งานและ รหัสผ่านเพื่อยืนยันสิทธิ์ในการใช้งานระบบ
- 2) ผู้ดูแลระบบสามารถจัดการข้อมูลพื้นฐานของระบบ เกี่ยวข้องกับข้อมูลรหัส เชื้อชาติ รหัสพื้นที่ รหัสตำแหน่ง
- 3) ผู้ดูแลระบบสามารถจัดการข้อมูลผู้เข้าใช้งานระบบทั้งหมด

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะสามารถใช้ระบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เพิ่มผลผลิตภาพ ปรับปรุงระบบการประเมินบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาความคิดความชอบ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ สับเปลี่ยนตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสมเที่ยงธรรม

8. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลผลิต แนวทางในการพัฒนาระบบพัฒนาบุคลากรเพื่อการมาปรับใช้เพื่อนำสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ตัวชี้วัดผลผลิต มีเอกสารประกอบการออกแบบการพัฒนาระบบพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บรรณานุกรม

- กมล อุตสุวรรณ. (2527). หัวใจนักบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2532). การบริหารและนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.
- ชุมพล ตฤณการศิริ. (2540). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2531). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิรชรา ทองธรรมชาติ. (2545). กลยุทธ์การฝึกอบรมและวิทยากรในยุคโลกาภิวัตน์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
-
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พรวนนกการพิมพ์.
- รศ.ดร. พสุ เจริญรินทร์และคณะ. (2549). การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง(High Performance Organization). กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- วิชัย พลอยประเสริฐ. (2546). ระบบสารสนเทศบุคลากร คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. โครงการศึกษาเฉพาะเรื่อง วท.ม. : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุธี กิจลาภพินิจกุล. (2546). ระบบสารสนเทศบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ. โครงการงานวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ. : มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- Castetter, William B. (1976). *The Personnel Function in Educational Administration*. 2nd ed. New York : Macmillan.
- Goldstein, M. (1993). *Loss of fertility in men with varicocele*. New York : Fertil Steril.