

การคัดเลือกและประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป)
และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา

โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร

โดย

นายอาทิตย์ นวลศรี

ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน 7 ข

ผู้รับการประเมินตำแหน่งนักพัฒนาบุคลากร 8 ข

กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร สำนักบริหารกลาง

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

14309

บทคัดย่อ

การจัดทำเอกสารผลงานเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบุคลากร 8 ว ในครั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินเลือกนำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรทั้ง 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงแรงงานซึ่งเป็นผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและได้เรียบเรียงขึ้นมาจากแนวทางที่ได้ปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ได้เรียบเรียงกระบวนการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยเริ่มตั้งแต่ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ คือ 1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) 4) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 5) ความรู้ในด้านการประเมินผล

ในส่วนของกระบวนการจัดทำคำรับรอง ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดประชุมเจรจาต่อรองตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างเป็นทางการ
2. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี
3. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกระทรวง กลุ่มภารกิจ และระดับกรม
4. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template)
5. การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด น้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัด
6. การส่งรายงานการประเมินตนเอง (self assessment report)
7. การจัดประชุมติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 6 เดือน
8. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ รอบ 9 เดือน
9. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ รอบ 12 เดือน
10. การจัดประชุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ณ ส่วนราชการ (site visit) ครั้ง

ที่ 2

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่ขอรับการประเมิน เรื่อง โครงการพัฒนาระบบการพัฒนากุศลกร มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างระบบสารสนเทศในการบริหารงานพัฒนากุศลกร และใช้เป็นฐานข้อมูลกลางด้านการพัฒนากุศลกรภายใน โดยการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนากุศลกรและสนับสนุนการบริหารงานด้านต่างๆ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยังอยู่ในรูปของการทำงานที่ใช้วิธีจัดเก็บข้อมูลและจัดทำรายงานด้วยมือ ทำให้เกิดความซับซ้อน และยากต่อ

การนำข้อมูลไปบริหารจัดการเพื่อประมวลผลและนำไปใช้วิเคราะห์ในภาพรวมอื่นๆ เช่นการวิเคราะห์ทางด้านสถิติต่างๆ เป็นต้น

โดยระบบสารสนเทศเพื่องานพัฒนานุเคราะห์นี้ นอกจากจะมีความสามารถในแง่ของสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านพัฒนานุเคราะห์แล้ว ตัวระบบยังมีความสามารถในการรับรองและสามารถเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศอื่นๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีอยู่แล้วได้ เช่นระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) ทั้งนี้เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการนำเข้าสู่ข้อมูลบางส่วน อันได้แก่ ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่นข้อมูลตำแหน่งข้าราชการและข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ในการนำเข้าสู่ข้อมูลเหล่านี้ พร้อมทั้งระบบยังมีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลต่างๆ ในอนาคต เพื่อความยืดหยุ่นของระบบในกรณีในอนาคตมีเกิดการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลต่างๆ เกิดขึ้นได้อีกด้วย

การพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากรขึ้นมา นั้น จะมีประโยชน์ต่อสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงระบบการประเมินบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนระดับ สับเปลี่ยนตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสมเที่ยงธรรม

ทั้งนี้ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้พัฒนาขึ้นมา นั้น จะเป็นระบบแบบเว็บแอปพลิเคชัน ผู้ใช้งานสามารถทำงานได้ผ่านทาง internet และ intranet ขององค์กร มีเครื่องแม่ข่ายที่ทำหน้าที่เป็นเว็บเซิร์ฟเวอร์ทำหน้าที่ติดต่อกับฐานข้อมูล (Database) เพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานของระบบพัฒนานุเคราะห์ โดยระบบจะเกี่ยวข้องและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) บุคลากรในหน่วยงานที่สามารถเข้าใช้ระบบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขออนุญาตไปราชการฝึกอบรมได้ รวมถึงสามารถทำการแจ้งหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมได้ 2) เจ้าหน้าที่งานพัฒนานุเคราะห์สามารถเข้าใช้ระบบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ทั้งในส่วนของการจัดทำหลักสูตรจากภายในและภายนอก รวมถึงกระบวนการต่างๆ ในการตรวจสอบขออนุญาตไปราชการฝึกอบรม 3) ผู้ดูแลระบบที่สามารถจัดการข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของระบบและจัดการข้อมูลผู้ใช้งานระบบ และ 4) ผู้บริหารสามารถเข้าไปดูรายงานหรือภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมของบุคลากร เพื่อนำมาวิเคราะห์หรือประมวลผลให้เห็นถึงแนวโน้มหรือภาพกว้างของระบบงานพัฒนานุเคราะห์ในแง่มุมต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจต่อไปได้

คำนำ

การจัดทำเอกสารผลงานเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบุคลากร 8 ว
ในครั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินเลือกนำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรทั้ง 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ
ราชการของกระทรวงแรงงานซึ่งเป็นผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและได้เรียบเรียง
ขึ้นมาจากแนวทางที่ได้ปฏิบัติงานจริง

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงาน
ที่ขอรับการประเมิน เรื่อง โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร เหตุผลที่เสนอผลงานเรื่องนี้เนื่องจาก
เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานขนาดใหญ่มักจะมีปัญหาในเรื่องของการจัดสรรการฝึกอบรมให้
ข้าราชการและเจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึงตรงตามสมรรถนะหน่วยงานและตำแหน่งงานจำเป็นต้องมี ปัญหา
ดังกล่าวเกิดจากการขาดระบบข้อมูลและเครื่องมือที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนา
บุคลากรใช้ในการพิจารณาจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมกับ
ความต้องการ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ และทัศนคติในการ
ทำงานตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ในการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ ได้
อย่างเหมาะสมเที่ยงธรรม ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาและขับเคลื่อนไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้
บังเกิดผลสำเร็จ

ผู้ขอรับการประเมินได้พิจารณาจัดทำข้อเสนอโครงการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร
เป็นผลงานทางวิชาการฉบับนี้จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นที่ประโยชน์ต่อสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ข้าราชการ และผู้ที่สนใจนำไปใช้ประโยชน์ตามสมควรต่อไป

อศิตยา นวลศรี

พฤษภาคม 2551

สารบัญ

บทคัดย่อ	II
คำนำ	IV
สารบัญ	V
ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
เรื่อง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงแรงงาน	
1. ชื่อผลงาน	1
2. ระยะเวลาดำเนินการ	1
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	
3.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545	1
3.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	1
3.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550)	3
3.4 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	3
3.5 ความรู้ในด้านการประเมินผล	4
4. สรุปสาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ	
4.1 การจัดประชุมนอกรอบเพื่อเตรียมการเพื่อเจรจาต่อรองตัวชี้วัดฯ	4
4.2 การจัดประชุมเจรจาต่อรองตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอย่างเป็นทางการ	16
4.3 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template)	16
4.4 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี	17
4.5 การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด นำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัด	17
4.6 การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (self assessment report)	17
4.7 การจัดประชุมติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 6 เดือน	17
4.8 การจัดทำรายงานผลงานตามตัวชี้วัดฯ รอบ 9 เดือน	17
4.9 การจัดทำรายงานผลการการปฏิบัติราชการ 12 เดือน	17
4.10 จัดประชุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน	17
5. ผู้ร่วมดำเนินการ	18
6. สักส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	18

7. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	18
8. การนำไปใช้ประโยชน์	18
9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	18
10. ข้อเสนอแนะ	18

ข้อเสนอแนะแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางาน

เรื่อง โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาคณาจารย์

1. หลักการและเหตุผล	19
2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป้าหมาย	19
3. งานวิจัย / โครงการที่เกี่ยวข้อง	24
4. การวิเคราะห์ระบบ/การออกแบบระบบงาน	46
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	66
6. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	66

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

ก คำรับรองการปฏิบัติราชการกระทรวงแรงงาน กลุ่มภารกิจ

และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ข ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ค พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

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) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันสมัย
- (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) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

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

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

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 ค่าเป้าหมายและค
เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการของกระทรวง กลุ่มภารกิจและสำนักงานปลัดกระทรวง
ตลอดจนการคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

4.1 การจัดประชุมกรอบเพื่อเตรียมการเพื่อเจรจาต่อรองตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติ
ราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นการที่บริษัทที่ปรึกษาทริสซึ่งได้รับการว่าจ้างจาก ก.พ.ร. ในการ
จัดทำและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ได้เข้าร่วมพิจารณาต่อรองอย่างไม่เป็นทางการกับ
เจ้าหน้าที่ในระดับผู้ปฏิบัติงานโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้ประสาน โดยที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้
จัดส่งแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกระทรวงแรงงานประจำปีไปให้ก่อนล่วงหน้าเพื่อพิจารณาจัดทำ
ตัวชี้วัดในมิติที่ 1 คือมิติด้านประสิทธิผล ซึ่งแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติ
ราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ในการเจรจา ผู้แทน
บริษัททริสจะจัดทำร่างตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมานำเสนอเพื่อให้มีการพิจารณาและต่อรอง
โดยประเด็นการต่อรองประกอบด้วย

1) การกำหนดตัวชี้วัดซึ่งอาจจะเป็นตัวชี้วัดใหม่ที่เสนอมาในปีนั้น เช่น ในปีงบประมาณ
พ.ศ. 2550 มีการกำหนดตัวชี้วัดใหม่ระดับกระทรวง อาทิ ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จในการเสริมสร้าง
ความมั่นคงทางรายได้ของผู้ประกอบอาชีพอิสระ หรือการปรับปรุงตัวชี้วัดในปีที่ผ่านมาให้มีผลงานก้าวหน้า
ยิ่งขึ้น เป็นต้น ในการเจรจาต่อรองประเด็นนี้ คณะผู้แทน ก.พ.ร.และบริษัทที่ปรึกษาจะต้องชี้ให้เห็นว่าเป็น
ตัวชี้วัดสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการของกระทรวง

3) การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด เป็นการพิจารณาว่าตัวชี้วัดดังกล่าวมีความสำคัญเป็น
สัดส่วนต่อการปฏิบัติราชการโดยรวมเท่าไร โดยกำหนดให้น้ำหนักรวมของทุกตัวชี้วัดมีค่า = 100

2) การกำหนดหน่วยวัด พิจารณาจากลักษณะข้อมูลหรือผลของการดำเนินงานตามแผนของ
แต่ละตัวชี้วัด (output หรือ outcome)

3) สูตรการให้คะแนน เป็นการกำหนดจำนวนค่าของผลงานออกเป็นระดับเพื่อใช้วัด
สัมฤทธิ์ผลของงานแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธีเช่น

- จำนวนผลผลิต (output) ของงาน เช่น จำนวนผู้รับบริการ จำนวนแรงงานต่าง
ค่าที่จดทะเบียน เป็นต้น
- ระยะเวลาดำเนินงาน ใช้ในกรณีที่เป้าหมายของการวัดมุ่งที่ความเร็ว
ทันเวลาในการปฏิบัติงาน
- ร้อยละหรืออัตราหรือสัดส่วน ใช้ในการวัดว่ามีสัดส่วนการดำเนินงานประสบ
ผลสำเร็จเพียงใดเมื่อเทียบกับเป้าหมายหรือจำนวนทั้งหมด เช่น ร้อยละของ
แรงงานต่างค่าที่ที่ได้รับการจัดระบบตามกฎหมาย อัตราการประสบอันตราย
ต่อ 1,000 ราย เป็นต้น

- ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ใช้ในกรณีที่มีตัวชี้วัดย่อยหลายตัว 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 ค่าคะแนน เท่ากับ 0.5 คะแนน												
- จัดทำเอกสารข้อเสนอ เกี่ยวกับการให้ผู้มีอำนาจใน การอนุมัติ อนุญาต มอบ อำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้แก่ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานใน ศูนย์บริการร่วม และ/หรือ ข้อเสนอเกี่ยวกับการแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เป็น อุปสรรคต่อการบริการของ ศูนย์บริการร่วม ค่าคะแนน เท่ากับ 0.5 คะแนน												
1.1(ร้อยละของสถานประกอบ กิจการที่ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน ใน เรื่องค่าจ้างขั้นต่ำและค่า ล่วงเวลา	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. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของอัตราการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายลงทุน	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

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเป็นประธาน 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 ทั้งใน ด้านจำนวนและระดับ โดยอาจจะเปิดโอกาสให้มีพนักงานราชการ จำนวน 2-3 อัตรา และบรรจุข้าราชการให้ ตรงตามตำแหน่ง

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการ
เพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
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 มีการกำหนดควิสัยทัศน์ คือต้องการให้บุคลากรของกระทรวงแรงงานทุกคน จะมีความรู้ความสามารถและทักษะในงานที่รับผิดชอบและงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นจนสามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีสมรรถนะที่ก้าวทันโลก มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ มีความรับผิดชอบและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร พัฒนาและเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน รวมถึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร ที่ต้องการให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ (Competencies) มีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การพัฒนา

บุคลากรของกระทรวงแรงงาน เป็นไปตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นๆ ยังได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรของกระทรวงแรงงาน ที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน อันประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การสร้างเสริมสมรรถนะบุคลากร
2. ยุทธศาสตร์การปรับเสริมระบบบริหารงานบุคคล
3. ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม

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

2. วัตถุประสงค์

ใช้เป็นฐานข้อมูลกลางด้านการพัฒนากุศลกรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยจัดเก็บ ข้อมูลต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนากุศลกรและสนับสนุนการบริหารงานด้านต่างๆ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน

3. เป้าหมาย

มีระบบข้อมูลการพัฒนากุศลกรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่มีความครอบคลุม ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างทุกระดับ และภูมิภาค สามารถเชื่อมโยงกับระบบบริหารงาน บุคลากรที่มีอยู่แล้วและสามารถรองรับการพัฒนาเพิ่มเติมในอนาคตได้

4 งานวิจัย / โครงการที่เกี่ยวข้อง

4.1 ระบบงานวิจัยหรือโครงการทางด้านสารสนเทศที่ใกล้เคียงกับระบบการพัฒนากุศลกรของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

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

พัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะ 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) - แสดงถึงลำดับมาตรการสำคัญในการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะตามกรอบระยะเวลา 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 และพบว่าเดิมข้อมูลบุคลากรในคณะมีจำนวนไม่มาก 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 มักจะวางแผนในระยะเวลา 6 เดือน - 1 ปี
- 2 แผนระยะยาวมักจะวางแผนในระยะเวลา 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 การวางแผนการบริหารงานบุคคลนั้นก็คล้ายกันกับการวางแผนทั่วๆ ไปที่จะต้องนำความรู้ 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 การศึกษารณีตัวอย่าง 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 และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่
 เป็นประโยชน์ในการให้การตัดสินใจ 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 อะไรที่ผู้เข้ารับการ อบรมจำเป็นต้องรู้
 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 และกำหนดพฤติกรรมที่ ต้องการภายหลังการฝึกอบรม
 - 2.3 ประเมินผลสถานที่ทำงาน และสิ่งแวดล้อมของผู้เข้าฝึกอบรมที่มีส่วนสนับสนุน หรือขัดขวางพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม พึงระลึกอยู่เสมอว่า วิทยากร คือ ผู้ที่จะปิดช่องระหว่างพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม
3. การประเมินผลจะต้องเป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรมเสมอ การประเมินผลจะทำได้ โดยวิธีการทดสอบ แต่การฝึกอบรมที่ดีนั้นจะต้องเปิด โอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ ฝึกหัดจากประสบการณ์จริง และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยตัวของเข้ารับการ อบรมเอง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ยืนยันให้ทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร ทราบว่าการ ฝึกอบรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
4. การประเมินผลจะต้องปฏิบัติโดยผู้อื่นนอกเหนือจากวิทยากร ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ ใช้ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องมือต่าง ๆ สื่อ และ โสตทัศนูปกรณ์ หรือแม้แต่หัวหน้างาน ผู้จัดการของผู้เข้ารับการอบรม รวมถึงวิทยากรที่ปรึกษาต่าง ๆ ล้วนแต่ต้องมี บทบาทในการประเมินผลการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น
5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม โดยตรงจะช่วยให้การ ประเมินผลง่ายขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีผู้เกี่ยวข้องร่วมกัน 3 คน คือ
 - วิทยากร
 - ผู้เข้ารับการอบรม
 - หัวหน้างานของผู้เข้ารับการอบรม
 บุคลากรทั้ง 3 คน จะต้องมีความเห็นร่วมกันในผลงานของการฝึกอบรม และ ระยะเวลา รวมถึงวิธีการในการวัดผล
6. ประเมินภายหลังจากการฝึกอบรมระยะเวลาหนึ่งจะดีกว่าการวัดผลในทันทีทันใด ถึงแม้ว่าการประเมินผลในทันทีจะเป็นวิธีที่ดูง่ายกว่า แต่จากวิธีนี้ทำให้เราสามารถ ประเมินได้เพียงพฤติกรรมในห้องอบรม แต่หากต้องการจะทราบถึงวิธีการถ่ายทอด และประยุกต์ความรู้ที่ได้รับ ไปใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว การ วัดผลจากการปฏิบัติงาน จริงภายหลังจากการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่งนั้นจะมีประสิทธิผลมากกว่า
7. เนื้อหาที่ยากจะทำให้วิธีการประเมินผลยากขึ้นด้วย

8. การสังเกตพฤติกรรม หรือการประเมินผลบางประเภทอาจได้ข้อมูลไม่ตรงกัน หากข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่ไม่ทราบมาก่อน แบบสอบถามการวิจัยจะทำให้ทราบข้อมูลดีขึ้น ผู้เข้ารับการอบรมมักตอบแบบสอบถามในการประเมินเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ดังนั้นคำถามที่ดีควรจะชัดเจนเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบได้อย่างเต็มที่
9. การประเมินผลควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุน และถ้าไรกับผู้บริหารระดับสูง เพราะผู้บริหารต้องการทราบถึงต้นทุน และถ้าไรในการจัดฝึกอบรม 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)