ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

เรื่อง การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง

และ

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

โดย

นายบุญตา ศิริจันทร์
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๕ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ภาคผนวก

กระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน

บทคัดย่อ

การจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ประกอบการขอรับประเมินผลงานและให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ได้เสนอความรู้ทางวิชาการ แนวความคิดด้านงานเลขานุการ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการประสานงาน การจัดทำตารางนัดหมายและการกลั่นกรองหนังสือ โดยเริ่มตั้งแต่การรับเรื่องหนังสือ การตรวจสอบรายละเอียดเนื้อหาของหนังสือให้ครบถ้วน ต้องมีการแยกประเภทของเรื่อง การคัดกรองเรื่องและลำดับความสำคัญตามความเร่งด่วน มีการตรวจสอบตารางนัดหมายไม่ให้ซ้ำซ้อน จัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้แทนหน่วยงานเพื่อประกอบการพิจารณามอบหมาย แล้วนำเสนอพร้อมบันทึกและดำเนินการตามผลการพิจารณาสั่งการของผู้บริหาร โดยมีการแบ่งเวลาการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในแต่ละวัน ได้แก่ การกลั่นกรองตรวจความถูกต้องของหนังสือก่อนนำเสนอระหว่างเวลา ๐๗.๓๐ – ๑๐.๓๐ น. และ ๑๓.๐๐ – ๑๕.๐๐ น. และการติดต่อประสานงานจัดเตรียมข้อมูลและเอกสารวิชาการ รวมทั้งการจัดทำตารางนัดหมายระหว่างเวลา ๑๐.๓๐ น. – ๑๒.๐๐ น. และ ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป ซึ่งพบปัญหาอุปสรรค ได้แก่ การติดต่อประสานงานเจ้าของเรื่อง การติดตามหนังสือและเอกสารจากหน่วยงานอื่น การตีความหนังสือที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย ข้อสั่งการต่าง ๆ และได้เสนอแนะให้มีการจัดเตรียมข้อมูลการติดต่อที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้น ๆ การเร่งประสานงานให้ทันตามกำหนดเวลา การนำเครื่องมือการติดต่อสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ รวมทั้งต้องมีการศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการติดต่อประสานงาน ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ กฎ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ และควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการได้มีโอกาสในการศึกษาอบรมพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน ได้เสนอหลักการในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักของการบริหารจัดการองค์กร ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้อธิบายถึงอำนาจหน้าที่ แผนงาน โครงการ กิจกรรมของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แนวคิดและกระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนาในองค์กร วิธีการพัฒนาบุคลากร แนวความคิดทฤษฎีเชิงระบบ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น ผู้บริหารและหน่วยงานให้ความสำคัญ มีการจัดสรรงบประมาณและบุคลากรมีความพร้อมเพื่อพัฒนาบุคลากร ช่วงเวลาดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาซ้ำซ้อนกับการได้รับมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหน่วยงาน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยทำให้เข้าถึงข้อมูลในการพัฒนาตนเองได้หลายช่องทาง

เสถียรภาพทางการเมืองและทางเศรษฐกิจอาจมีผลต่อนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรได้ นอกจากนี้ได้มีการแสดงผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการพัฒนาแบบเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน การขอคำแนะนำ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา การมอบหมายงาน และอื่น ๆ ตามลำดับ ยกเว้นการหมุนเวียนงาน ซึ่งยังไม่มีผู้ได้รับการพัฒนาในวิธีการนี้ และได้เสนอแนวความคิดในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ให้มีการจัดสรรงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ควรจัดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยอาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน การศึกษาดูงานและการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก การนำทฤษฎีเชิงระบบมาใช้วิเคราะห์จัดการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผลที่คาดว่าจะได้รับ จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถทักษะเพิ่มขึ้น และสามารถนำรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรไปขยายผลกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จกำหนดให้บุคลากรทุกคนของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมเป็นไปตามแผนงาน โครงการที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

กระทรวงแรงงาน

คำนำ

การจัดทำผลงานเอกสารทางวิชาการฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้นำเสนอผลงานที่สำคัญ ออกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน เป็นการนำเสนอแนวความคิดในการพัฒนาบุคลากร โดยนำทฤษฎีเชิงระบบมาใช้ประกอบในการดำเนินการอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับแผนงานโครงการนโยบายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้ขอรับการประเมิน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานทางวิชาการที่ได้จัดทำขึ้น สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจทั่วไปได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเอกสารที่นำเสนอในผลงานฉบับนี้

บุญตา ศิริจันทร์

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

กระทรวงแรงงาน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
สารบัญภาคผนวก	ช
ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
๑. ชื่อผลงาน เรื่อง “การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง”	๑
๒. ระยะเวลาที่ดำเนินการ	๑
๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	๑
๓.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด	๒
๓.๒.๑ แนวความคิดด้านงานเลขานุการ	๒
๓.๒.๒ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ	๗
๔. สรุปสาระสำคัญและขั้นตอนดำเนินการ	๙
๕. ผู้ร่วมดำเนินการ	๑๔
๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	๑๔
๗. ผลสำเร็จของงาน	๑๕
๘. การนำไปใช้ประโยชน์	๑๕
๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	๑๕
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๑๖
ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	๑๘
เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน	
๑. หลักการและเหตุผล	๑๙
๒. บทวิเคราะห์/แนวคิด/ข้อเสนอ	๒๐
๒.๑ บทวิเคราะห์	๒๐
๒.๒ แนวความคิด	๒๔
๒.๓ ข้อเสนอ	๔๐
๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๔๑
๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	๔๒
บรรณานุกรม	๔๓
ภาคผนวก	๔๖

สารบัญ ตาราง

หน้า

ตารางที่ ๑ : ตารางแสดงผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล ของข้าราชการ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑๐ คน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ๒๓

ตารางที่ ๒ : ตารางจำแนกยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (พ.ศ. ๒๕๕๗ -๒๕๖๑) ของยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ ๓๕

กระทรวงแรงงาน

สารบัญ แผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ ๑	แสดงกระบวนการและขั้นตอนการประสานงานและจัดทำตาราง นัดหมายผู้บริหารระดับสูง	๑๐
แผนภูมิที่ ๒	แสดงกระบวนการและขั้นตอนการกลั่นกรองหนังสือ/เรื่องเสนอผู้บริหารระดับสูง	๑๒
แผนภูมิที่ ๓	แสดงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	๒๖
แผนภูมิที่ ๔	แสดงแผนผังภาพตามทฤษฎีเชิงระบบ	๓๒

สารบัญ ภาคผนวก

หน้า

๑. สำเนากฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๙ ๔๗

๒. สำเนาคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ ๑๔๙๖/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙ เรื่อง แบ่งงานภายในและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายใต้กอง/สำนัก/ศูนย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ๕๕

๓. สำเนาคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ ๑๔๙๗/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙ เรื่อง มอบหมายงาน ๗๔

๔. ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ๗๕

๕. กลยุทธ์และแผนงาน/โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรายกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ๗๙

๖. การนำแผนจากการที่ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผลตามยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ๘๕

๗. เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๓) ๘๗

กระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ ๑
ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. ชื่อผลงาน : การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารระดับสูง

๒. ระยะเวลาที่ดำเนินการ : ระหว่างเดือนกรกฎาคม ๒๕๕๙ – มิถุนายน ๒๕๖๐

๓. ความรู้ทางวิชาการ หรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

๓.๑ หลักการและเหตุผล

กระทรวงแรงงาน ถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของรัฐบาล โดย พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ หมวด ๑๕ มาตรา ๓๔ กำหนดให้กระทรวงแรงงานมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริการและคุ้มครองแรงงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน ส่งเสริมให้ประชาชนมีงานทำและราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงแรงงานหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงแรงงาน จากอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ดังกล่าว กระทรวงแรงงานมีปลัดกระทรวงแรงงานเป็นผู้บริหารสูงสุด ของข้าราชการประจำ ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวง และเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม คือ สำนักงานปลัดกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ในการกำหนด ทิศทาง แนวนโยบาย ความคาดหวังและเป้าหมายความสำเร็จของส่วนราชการ การสั่งการ มอบหมาย อำนวยการ ควบคุม ปกครอง บังคับบัญชา บริหารทรัพยากรบุคคล บริหารการคลัง และอื่น ๆ และมีผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีชื่อตำแหน่งตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ เช่น ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ระดับต้น ระดับสูง และประเภทอำนวยการ ได้แก่ ระดับต้น ระดับสูง ในสังกัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่สำคัญ เช่น รองปลัดกระทรวงแรงงาน อธิบดีกรมการจัดหางาน อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เลขาธิการสำนักงานประกันสังคม ผู้ตรวจราชการกระทรวง ที่ปรึกษาวิชาการแรงงาน ที่ปรึกษากฎหมาย ผู้ช่วยปลัดกระทรวงแรงงาน รองอธิบดี รองเลขาธิการ ผู้ตรวจราชการกรม ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยกลุ่ม หัวหน้าส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานประจำจังหวัด และอื่นๆ เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวข้างต้น การบริหารงานองค์กรหรือส่วนราชการของผู้บริหารส่วนราชการต่างๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีบุคลากรมาทำหน้าที่ปฏิบัติงานเลขานุการ โดยเฉพาะตำแหน่งปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง ซึ่งรับผิดชอบงานราชการในการกำกับ ดูแล สั่งการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน และนโยบายที่กำหนด รวมทั้งการบังคับบัญชาข้าราชการ เจ้าหน้าที่ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม เพื่อเป็นผู้ช่วยผู้บริหารในการประสานงานเชื่อมโยงรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อประกอบการการตัดสินใจ ดำเนินการด้านงานเอกสาร งานหนังสือราชการ การประสานนัดหมาย การอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารในทุกๆ ด้าน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการภารกิจของส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด

๓.๒.๑ แนวความคิดด้านงานเลขานุการ

๑) ความหมายของเลขานุการ

คำว่า “เลขานุการ” เป็นคำสนธิ มาจากคำว่า เลขา สนธิกับอนุการ รวมเป็นคำว่าเลขานุการ คำว่า “เลขา” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ (๒๕๕๔:น.๑๐๗๗) แปลว่าลาย รอยเขียน ตัวอักษร การเขียน งามดังเขียน ส่วนคำว่า “อนุการ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ (๒๕๕๔:น.๑๓๖๙) แปลว่า การทำตาม การเอาอย่าง

ฉะนั้นเมื่อรวมเป็นคำว่า “เลขานุการ” จึงมีความหมายว่า ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับหนังสือหรืออื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ หรือหากพิจารณาแล้ว ในความหมายหรือนิยามตามความเข้าใจของคนทั่ว ๆ ไปไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือภาคเอกชนจะหมายถึง บุคคลใด บุคคลหนึ่งที่ใกล้ชิด ทำหน้าที่สารพัดอำนวยความสะดวกพร้อมประสานงานและติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ทั้งยังทำภารกิจต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง

ส่วนในการจัดประเภทมาตรฐานอาชีพของกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน (๒๕๔๔: น.๒๘๑) ให้คำนิยามของอาชีพเลขานุการ (Secretaries) ไว้ว่า ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน;พิมพ์และสำเนาจดหมายโต้ตอบหรือเอกสารต่างๆ ตามคำสั่ง;จัดส่งเอกสาร กำหนดนัดหมายต่าง ๆ ;จัดเตรียมและจัดการประชุม;จัดทำรายงาน รายงานการจัดแฟ้มเอกสารต่างๆ อาจรับผิดชอบในการจัดทำสถิติ และดูแลการลาหยุดของพนักงาน ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

ตรีเพ็ชร์ อ่ำเมือง (๒๕๕๒:น.๕) ได้กล่าวว่า เลขานุการ ในภาษาอังกฤษ คือ Secretary เป็นคำศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า “Secretum” แปลว่า “Secret” ซึ่งแปลเป็นภาษาไทย คือ “ความลับ” ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งเลขานุการ ก็คือผู้ที่รู้ความลับของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง งานเลขานุการเป็นงานสำคัญ ผู้เป็นเลขานุการต้องเป็นผู้รอบคอบเป็นผู้ที่ไว้เนื้อเชื่อใจได้และเหมาะสมกับตำแหน่ง ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้ว งานเลขานุการ ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในทักษะทุก ๆ เรื่องของสำนักงาน เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้บริหาร มีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือสั่งการ เลขานุการที่ดีมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นทั้งยังสามารถใช้ความคิดพิจารณาตัดสินใจในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความหมายของเลขานุการ ตามพยัญชนะในภาษาอังกฤษของคำว่า “Secretary” มีตำราทางวิชาการได้ให้คำจำกัดความที่รวบรวมไว้ ดังนี้

S หมายถึง Sense คือ การมีสามัญสำนึกรู้จักรับผิดชอบในการทำงานว่า สิ่งใดที่ควรจะทำ ไม่ควรทำ เป็นผู้ไม่ทำงานโดยปราศจากความยั้งคิด รวมถึงการแต่งกายให้ถูกต้องตามกาลเทศะ และมีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด

E หมายถึง Efficiency คือ การมีสมรรถภาพในการทำงาน สมรรถภาพเป็นเรื่องที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละบุคคลย่อมมีสมรรถภาพมากน้อยแตกต่างกัน การปฏิบัติงานและผลงานจะแสดงถึงสมรรถภาพของการทำงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้

C หมายถึง Courage คือ ความมุมานะของบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับจิตใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมาย

R หมายถึง Responsibility คือ ความรับผิดชอบ คือต้องเป็นผู้ลงมือทำงานด้วยตนเอง และต้องรับผิดชอบด้วย ไม่ใช้คอยรับงานจากผู้อื่นอย่างเดียวเท่านั้น

E หมายถึง Energy คือ พลังในการทำงาน เลขานุการต้องรู้จักแบ่งเวลาการทำงานให้ถูกต้อง เพื่อร่างกายได้รับการพักผ่อนตามสมควรอันจะส่งผลต่อการทำงานระยะยาว

T หมายถึง Technique คือ การรู้จักดัดแปลงให้เหมาะสม เทคนิคนี้เป็นเรื่องของแต่ละคน แต่อาจจะเลียนแบบจากผู้อื่นและนำเทคนิคมาพัฒนาให้ดีขึ้นได้

A หมายถึง Active คือ เลขานุการต้องตื่นตัวอยู่เสมอแม้จะมีงานมากน้อยก็ต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ

R หมายถึง Rich คือ ความสมบูรณ์ในด้านจิตใจและศีลธรรม หากเลขานุการเป็นผู้ด้อยทางศีลธรรมและวัฒนธรรมอาจทำให้การงานเสียได้ แต่ทางกลับกันหากเลขานุการเป็นผู้มีคุณธรรมที่ดี ก็จะนำความเจริญมาสู่องค์กรที่ตนทำงานอยู่ได้

Y หมายถึง Youth คือ ตำแหน่งเลขานุการเหมาะสำหรับคนอายุน้อย ๆ เพราะงานนี้เป็นงานที่ต้องติดต่อกับคนทั่วไปต้องอาศัยมารยาทที่อ่อนน้อมถ่อมตน

ไม่ว่าจะนิยามความหมายเลขานุการเป็นอย่างไร ส่วนใหญ่แล้วในภาคราชการจะเห็นภาพของเลขานุการเป็นบุคคลที่จะต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทั้งงานประจำและงานพิเศษเป็นครั้งคราว ในภาคเอกชนนั้นเลขานุการจะได้ชื่อว่าเป็นผู้ช่วยมือขวาของนักบริหารเลยทีเดียว เพราะจะทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ช่วยจัดการระบบการทำงานของนักบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒) บทบาทและหน้าที่เลขานุการ

เลขานุการมีบทบาทที่มากมายและกว้างขวาง ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงแล้ว ไม่เพียงเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารเท่านั้น เลขานุการยังเป็นทั้งผู้ช่วยงานและเป็นเพื่อนคู่คิดของผู้บริหารเลยทีเดียว ดังที่ผู้บริหารหลายท่านได้ยกย่องให้เลขานุการเป็น “มือขวาคนสำคัญ” เพราะมอบหมายงานจบที่เลขานุการเพียงคนเดียว ก็สามารถปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายแบบเบ็ดเสร็จ โดยเลขานุการจะทำหน้าที่ในการประสานงานทุกฝ่ายให้ปฏิบัติงานจนเกิดผลสำเร็จโดยราบรื่น สำหรับบทบาทหน้าที่ของเลขานุการจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงาน ขนาดและลักษณะของหน่วยงาน ฐานะหรือตำแหน่งของผู้บริหาร ความไว้วางใจของผู้บริหาร และความรู้ความสามารถของเลขานุการ

อุษณีย์ ตุลาบดี (๒๕๔๕:น.๑๔) ได้กล่าวว่า เลขานุการมีบทบาทที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

๒.๑) เป็นผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Problem Solver) เลขานุการต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยไม่ต้องสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง (ยกเว้นกรณีที่สำคัญ ๆ) เช่น การปฏิเสธเมื่อมีผู้ขอเข้าพบผู้บังคับบัญชาในขณะที่ผู้บังคับบัญชาไม่พึงประสงค์หรือการตัดสินใจในการดำเนินการบางอย่างแทนผู้บังคับบัญชา เป็นต้น เลขานุการจึงต้องเป็นผู้ที่มีไหวพริบในการตัดสินใจกับเหตุการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที และมีความเหมาะสม

๒.๒) เป็นกองหนุนที่พร้อมรบ (Prompt Supporter) เลขานุการต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านเสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านเอกสาร ข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และสามารถให้ข้อมูลหรือจัดหาสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างทันทีและทันเวลาเมื่อผู้บังคับบัญชาต้องการ

๒.๓) เป็นกระจกส่องความพร้อม (Ready Mirror) ในที่นี้หมายถึงผู้เป็นเลขานุการต้องเป็นกระจกหรือเป็นเงาให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อแสดงถึงความพร้อมในทุก ๆ ด้านในการทำงาน เช่น ความพร้อมด้านข้อมูลในการเจรจาธุรกิจ เป็นต้น

๒.๔) เป็นภาพสะท้อนขององค์กร (Reputation Reflection) การปฏิบัติงานในหน้าที่ของเลขานุการ เช่น การต้อนรับผู้มาติดต่อ การรับ-ต่อโทรศัพท์ คุณภาพของงานเอกสาร การดูแลงานของผู้บังคับบัญชา การประสานงาน การเจรจาธุรกิจ รวมถึงบุคลิกลักษณะของเลขานุการ สามารถสะท้อนภาพลักษณะของผู้บังคับบัญชาและองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ติดต่อกับองค์กรเกิดความประทับใจและส่งต่อความประทับใจไปสู่องค์กรอื่น ๆ

๒.๕) เป็นผู้ขานรับนโยบาย (Policy Executives) เลขานุการต้องเป็นผู้รับนโยบายของผู้บังคับบัญชามาดำเนินการ เพื่อให้นโยบายของผู้บังคับบรรลุวัตถุประสงค์ ในการดำเนินการบางอย่างเลขานุการสามารถทำได้ด้วยตนเอง และในบางกรณีต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเลขานุการต้องใช้ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น มนุษยสัมพันธ์ ศิลปะในการพูด การประสานงาน เป็นต้น หากเลขานุการเห็นว่างานหรือนโยบายที่ได้รับนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายในวันข้างหน้า ก็ควรใช้ศิลปะในการพูดทักท้วงได้ ไม่ควรโต้เถียงต่อหน้าบุคคลอื่น

๒.๖) เป็นผู้ประสานงานกลาง (Central Coordinator) เลขานุการจะเป็นตัวกลางในการประสานงาน สื่อสารข้อมูลระหว่างบุคคลในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้งานของผู้บังคับบัญชาบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความราบรื่น และก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒.๗) เป็นนักบริหารสำนักงาน (Office Administrator) เลขานุการจะต้องเป็นผู้นำในการบริหารงานต่าง ๆ ในสำนักงาน เป็นศูนย์รวมขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ทันสมัย รวดเร็วตลอดเวลา

๒.๘) เป็นคลังสมองที่มีประสิทธิภาพ (Effective Memory Storage) เลขานุการต้องเป็นผู้ที่มีความจำดี รู้จักวิธีจัดเก็บข้อมูลและสามารถค้นหาได้ทันที สามารถให้ข้อมูลหรือตอบคำถามผู้บังคับบัญชาได้เมื่อมีความต้องการ

๒.๙) เป็นมือที่เชื่อถือได้ (Reliable Hands) เลขานุการจะเป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจมอบหมายงานให้ดำเนินการ และมีความมั่นใจถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงาน

จากการสรุปบทบาทของเลขานุการ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเลขานุการเป็นบุคคลที่มีความสามารถรอบด้าน และมีความตื่นตัวพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนส่งเสริมงานของผู้บริหารและองค์กรประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) งานในหน้าที่ของเลขานุการ (วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์:๒๕๖๐:น.๓๑-๓๓)

งานในหน้าที่ของเลขานุการ จะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ซึ่งไม่อาจจะระบุแน่นอนตายตัวได้ว่าต้องมีหน้าที่อะไรบ้าง อีกทั้งงานของเลขานุการจำเป็นต้องปรับตามลักษณะของโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย แต่โดยทั่วไปขอบข่ายงานในหน้าที่ของเลขานุการมี ๔ งานที่สำคัญ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

๓.๑) งานประจำ (Routine Operation)

(๑) รับคำสั่งงานของผู้บังคับบัญชา โดยการจดบันทึก หรือใช้เครื่องบันทึกเทปแล้วนำมาดำเนินการถอดข้อความ สรุปลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน

(๒) ดูแลรับผิดชอบจดหมายเข้าออก โดยรับและจำแนก จัดลำดับ ประเภทของหนังสือที่ส่งมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งทางไปรษณีย์ โทรสาร อินเตอร์เน็ต แล้วกลั่นกรองหนังสือ โดยบันทึกความเห็นขั้นต้นเสนอ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการ ก่อนจัดส่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายต่าง ๆ

(๓) ร่าง พิมพ์หนังสือโต้ตอบ หรือพิมพ์งานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ และควรตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามขั้นตอน แล้วจัดส่งหนังสือออกทางไปรษณีย์ โทรสาร หรือทางอินเตอร์เน็ตแล้วแต่ความเหมาะสม

(๔) แยกประเภทเอกสาร แล้วจัดเก็บเอกสารด้วยระบบแฟ้ม หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้องตามหลักการจัดเก็บเอกสาร เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา

(๕) โทรศัพท์ติดต่องาน รับโทรศัพท์ โอนสาย และต่อสายให้ผู้บังคับบัญชา

(๖) รวบรวมข้อมูล บันทึกสถิติ เขียนสรุปรายงานเสนอ เพื่อเป็นข้อมูลการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

(๗) จัดทำแผนงานประจำวันของผู้บังคับบัญชา รายงานให้ทราบ และคอยเตือนเมื่อใกล้กำหนดตามแผนงานนั้น ๆ

(๘) เตรียมการประชุม ดูแลก่อนประชุม ขณะประชุมและหลังประชุม

(๙) ออกแบบและจัดทำแบบฟอร์มงานต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสำนักงาน

(๑๐) งานอื่น ๆ จะแตกต่างกันไปตามประเภทของเลขานุการ

๓.๒) งานอำนวยความสะดวก (Personal Convenience)

(๑) บันทึกข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสนใจเป็นพิเศษ เรียนรู้นิสัย รู้ใจผู้บังคับบัญชาเพื่ออำนวยความสะดวก

(๒) ต้อนรับผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา กลั่นกรองบุคคลที่มาพบ

(๓) คอยเป็นกันชน หรือแก้ไขปัญหากรณีผู้บังคับบัญชามีข้อขัดแย้ง

(๔) จัดการเกี่ยวกับการนัดหมาย เตรียมข้อมูล แจ้งเตือนวัน เวลา สถานที่

(๕) เตรียมการเดินทางให้ผู้บังคับบัญชา เช่น จองตั๋วเดินทาง เลือกเส้นทาง ติดต่อยานพาหนะ จองที่พัก เอกสารเกี่ยวกับการเดินทาง จัดทำกำหนดการเดินทางโดยขอความคิดเห็นในการจัดด้วย

(๖) จัดเตรียมข้อมูลคำปราศรัย หรือคำบรรยายให้ผู้บังคับบัญชา

(๗) ประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายต่าง ๆ

(๘)เสนอความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับงานเมื่อผู้บังคับบัญชาขอความคิดเห็น

(๙) ดูแลความเรียบร้อยของสำนักงาน ออกแบบ ตกแต่งให้น่าอยู่น่าทำงาน สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย

(๑๐) ดูแลรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานให้มีความเพียงพอ จัดการให้มีการใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้ตลอด

(๑๑) คอยประสานงาน ติดตามเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาทำอยู่หรือเกี่ยวข้องอยู่ รายงานให้ทราบหรือเตือนผู้บังคับบัญชากันลืม

(๑๒) อื่น ๆ ที่เห็นสมควร

๓.๓) งานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา (Private Liaison)

(๑) เตือนความจำ เนื่องในวโรกาสต่าง ๆ เช่น งานเลี้ยง งานสังคม งานการกุศล ฯลฯ พร้อมจัดเตรียมของขวัญหรือของที่ระลึกหากจำเป็นต้องนำไปในงานด้วย

(๒) ปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาร้องขอ เช่น ติดต่อธนาคาร ติดต่อบริษัทประกัน ชำระภาษี ฯลฯ

(๓) ดูแลจัดการเกี่ยวกับการเงินตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ดูแลการใช้จ่ายให้เป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติ บันทึกบัญชีและรายงานให้ทราบ

(๔) เตรียมสิ่งของเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บังคับบัญชาให้พร้อม ดูแลความเรียบร้อยบนโต๊ะทำงานของผู้บังคับบัญชา

(๕) ดูแลทุกข์สุขของผู้บังคับบัญชาตามสมควร

๓.๔) งานสร้างภาพพจน์ (Image Construction)

งานสร้างภาพพจน์ ของเลขานุการแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ

(๑) สร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กร

(๑.๑) การต้อนรับ สร้างความประทับใจให้กับผู้มาติดต่อ

(๑.๒) การให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ชัดเจน ถูกต้องครบถ้วน

(๑.๓) การรับโทรศัพท์ อย่างมีประสิทธิภาพ

(๑.๔) พฤติกรรมที่ดี และเหมาะสมของเลขานุการ

(๒) สร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้บังคับบัญชา

(๒.๑) ไม่พูดถึงผู้บังคับบัญชาในแง่ลบ

(๒.๒) ความสะอาด ความถูกต้อง ความตรงต่อเวลา

(๒.๓) การปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา

(๒.๔) การไม่ละเมิดกฎระเบียบที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น

(๒.๕) ทันต่อเหตุการณ์มีข้อมูลที่จำเป็น ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาเสมอ

(๒.๖) เต็มใจในการรักษาภาพพจน์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา

(๓) สร้างภาพพจน์ให้แก่ตนเอง

(๓.๑) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

(๓.๒) ศึกษาค้นคว้า นำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(๓.๓) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มารยาทดี ดูแลสุขภาพ และฝึกตนให้มีจิตใจดี

(๓.๔) อุทิศตนอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

(๓.๕) ยินดีจะทำงานนอกเหนือหน้าที่

(๓.๖) ศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา

(๓.๗) พัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดูดี วางตัวถูกกาลเทศะ

(๓.๘) วางตนให้เหมาะสม ไม่แสดงอำนาจเกินขอบเขตของตนเอง

๓.๒.๒ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานเลขานุการ

๑) พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๕๓

เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารราชการแผ่นดินของไทย ซึ่งได้กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน ก่อให้เกิดการบริหารงานที่เป็นเอกภาพ รวมถึงหลักการในการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนและกำหนดการบริหารราชการแนวใหม่เพื่อให้ระบบบริหารราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กำหนดสาระสำคัญของ พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๕๓ ได้แก่

๑.๑) การจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบ่งออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ

(๑) ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง มี ๔ รูปแบบ ได้แก่ ก.) สำนักนายกรัฐมนตรี ข.) กระทรวงหรือทบวงซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากระทรวง ค.) ทบวง ซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีหรือกระทรวง และ ง.) กรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ซึ่งสังกัดหรือไม่สังกัด สำนักนายกรัฐมนตรี

(๒) ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค มี ๒ รูปแบบ คือ จังหวัดและอำเภอ

(๓) ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มี ๔ รูปแบบ คือ ก.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด ข.) เทศบาล ค.) องค์การบริหารส่วนตำบล และ ง.) ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นตามที่กฎหมายกำหนด คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา

๑.๒) การปฏิบัติราชการแทน

๑.๓) การรักษาราชการแทน

๑.๔) การพัฒนาระบบราชการ

๒) พ.ร.บ.ระเบียบบริหารข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

เป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. และ อ.ก.พ. สามัญ การกำหนดตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน การบรรจุและแต่งตั้ง การบำเหน็จความชอบ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ สรุปโดยภาพรวมอาจเรียกได้ว่าเป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรของหน่วยงานภาคราชการ

๓) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ เน้นกฎหมายที่ให้การรับรองสิทธิและให้โอกาสอย่างกว้างขวางของประชาชนในการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของทางราชการ รวมทั้งมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ อันจะเป็นการส่งเสริมให้มีรัฐบาลที่บริหารบ้านเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของทางราชการที่หน่วยงานของรัฐไม่ต้องเปิดเผยหรืออาจไม่เปิดเผย เพื่อให้ชัดเจนต่อการปฏิบัติ โดยจำกัดเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่หากเปิดเผยแล้วอาจเกิดความเสียหาย

ต่อประเทศชาติ หรือต่อประโยชน์ที่สำคัญของเอกชน และเพื่อคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลที่อยู่ในความครอบครองของหน่วยงานของรัฐ

๔) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ เป็นกฎหมายที่ว่าด้วยงานหนังสือราชการหรือเอกสารที่เป็นหลักฐานในราชการ ซึ่งได้มีการวางระเบียบกำหนดลักษณะ รูปแบบรายละเอียดคำขึ้นต้น คำลงท้าย สรรพนาม การวางรูปแบบและการลงรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ได้แก่

๔.๑) หนังสือติดต่อระหว่างส่วนราชการ

๔.๒) หนังสือที่ส่วนราชการติดต่อถึงหน่วยงานอื่น ซึ่งมิใช่ส่วนราชการหรือไปถึงบุคคลภายนอก

๔.๓) หนังสือที่หน่วยงานอื่นใดซึ่งมิใช่ส่วนราชการหรือที่บุคคลภายนอกมีมาถึงส่วนราชการ

๔.๔) เอกสารที่ทางราชการทำขึ้นเพื่อเป็นหลักฐานในราชการ เช่น รายงานการประชุม หนังสือรับรอง

๔.๕) เอกสารที่ทางราชการจัดทำขึ้นตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ เช่น คำสั่งระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ เป็นต้น

โดยมีชนิดของหนังสือราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ จำนวน ๖ ชนิด ได้แก่

ก.) หนังสือภายนอก ใช้ติดต่อราชการที่เป็นแบบพิธีระหว่างส่วนราชการหรือส่วนราชการที่มีถึงหน่วยงานอื่นใดซึ่งมิใช่ส่วนราชการหรือที่มีถึงบุคคลภายนอก

ข.) หนังสือภายใน ใช้ในการติดต่อราชการภายในกระทรวง ทบวง กรม หรือจังหวัดเดียวกัน

ค.) หนังสือประทับตรา ใช้ในการติดต่อราชการเฉพาะกรณีที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ

ง.) หนังสือสั่งการ ได้แก่ คำสั่ง ระเบียบ และข้อบังคับ

จ.) หนังสือประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ประกาศ แถลงการณ์และข่าว

ฉ.) หนังสือที่ทำขึ้นหรือรับไว้เป็นหลักฐานในราชการ ได้แก่ หนังสือรับรอง รายงานการประชุม บันทึก และหนังสืออื่น

๕) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๒

เป็นกฎหมายที่ได้วางระเบียบเกี่ยวกับงานด้านพัสดุ ซึ่งได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการด้านพัสดุ ดังนี้

๕.๑) การพัสดุ คือ การจัดทำเอง การจัดการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งงานพัสดุตามความต้องการ เช่น การซื้อการจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่ายและการดำเนินการอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ เช่น การยืม การเก็บรักษาพัสดุและการจำหน่ายพัสดุ เป็นต้น

๕.๒) พัสดุ คือ พัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่กำหนดไว้ในหนังสือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงบประมาณ หรือจำแนกประเภทการจ่ายตามสัญญาเงินกู้จากต่างประเทศ

๖) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

เป็นกฎหมายที่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นแนวเดียวกัน โดยไม่ก่อให้เกิดการใช้ดุลพินิจในการเลือกปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของกฎหมายฉบับนี้ ได้แก่

๖.๑) เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

๖.๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

๖.๓) มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

๖.๔) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น

๖.๕) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

๖.๖) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

๗) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒

เป็นกฎหมายเพื่อสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นในภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน มีหลักการที่สำคัญ ได้แก่

๗.๑) หลักนิติธรรม การใช้กฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรมเป็นที่ยอมรับได้ไม่ตามกระแสหรืออำนาจตัวบุคคลเสมอ

๗.๒) หลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ประพฤติตัวเป็นตัวอย่างแก่สังคมด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน

๗.๓) หลักความโปร่งใส การทำงานอย่างโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้

๗.๔) หลักความมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ เสนอความเห็น

๗.๕) หลักความรับผิดชอบ ตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งแก้ปัญหา กล้ายอมรับผลจากการกระทำของตน

๗.๖) หลักความคุ้มค่า บริหารกิจการและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

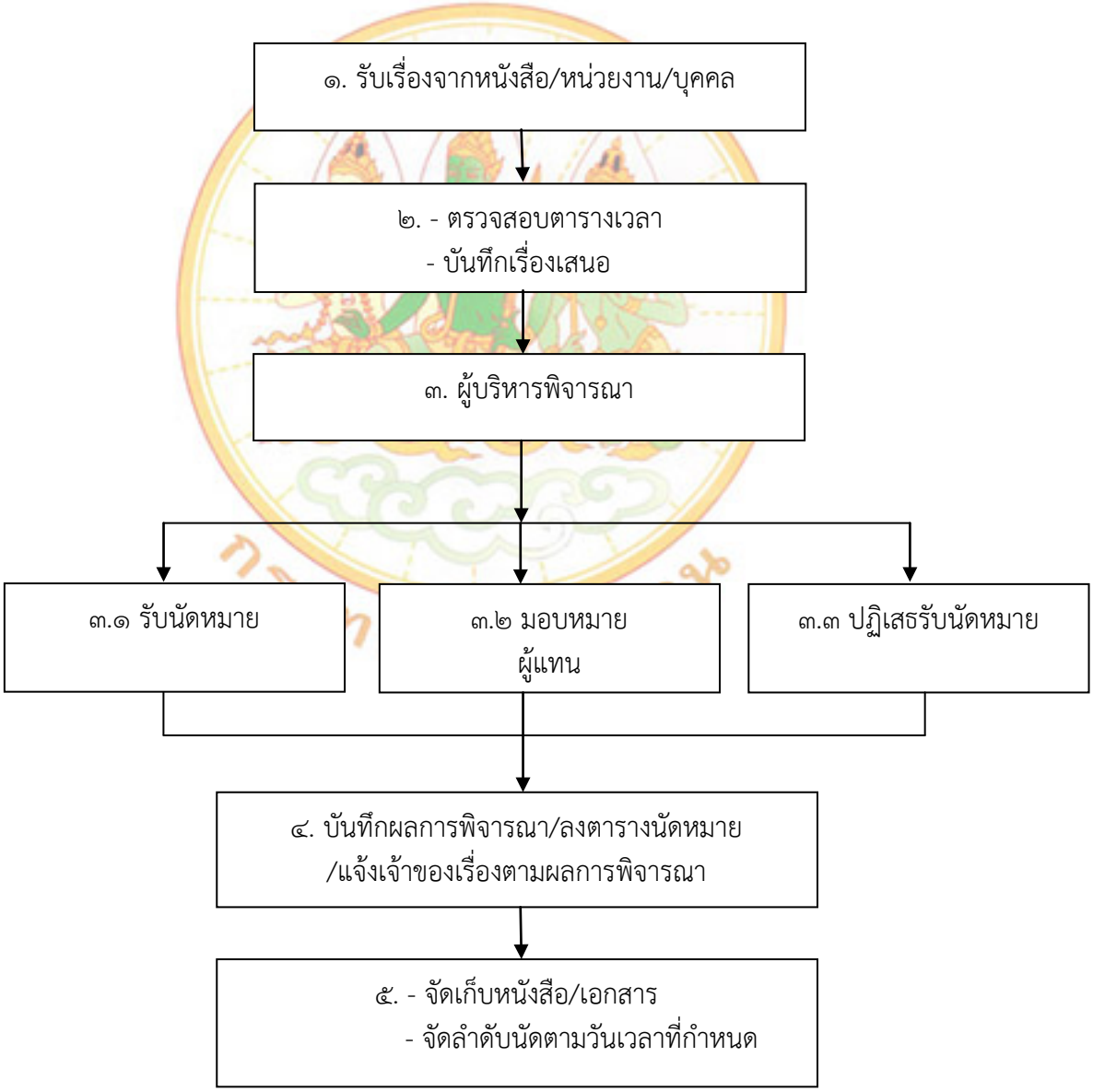
การทำหน้าที่เลขานุการหรืออำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารองค์กรในการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านบุคลากร งานเอกสาร งานหนังสือราชการ การติดต่อประสานงาน การต้อนรับผู้มาติดต่อผู้บริหาร การประสานงานนัดหมายต่าง ๆ การอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารในทุก ๆ ด้าน ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านเลขานุการ หรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมเลขานุการ และได้กำหนดลักษณะ กระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

๔.๑ กระบวนการและขั้นตอนการประสานงานและจัดทำตารางนัดหมายผู้บริหารระดับสูง เช่น การเชิญประชุม/สัมมนา เป็นประธาน/วิทยากร/ร่วมเป็นเกียรติในพิธีต่าง ๆ

เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนในการดำเนินการยิ่งขึ้น ผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำแผนภูมิแสดงกระบวนการขั้นตอนและรายละเอียดการปฏิบัติการประสานงานและจัดทำตารางนัดหมายผู้บริหารฯ ตามแผนภูมิที่ ๑

แผนภูมิที่ ๑ แสดงกระบวนการและขั้นตอนการประสานงานและจัดทำตารางนัดหมายฯ



จากแผนภูมิที่ ๑ แสดงกระบวนการและขั้นตอนการประสานงานและจัดทำตารางนัดหมายผู้บริหาร สามารถอธิบายรายละเอียดการปฏิบัติการ ดังนี้

๔.๑.๑ กระบวนการที่ ๑ : รับเรื่องจากหนังสือ/หน่วยงาน/บุคคล

ขั้นตอนที่ ๑ การรับเรื่องมี ๒ กรณี ได้แก่

กรณีที่ ๑ : หนังสือจากหน่วยงานหรือบุคคล

การปฏิบัติ : ทำการรับและลงทะเบียน โดยให้เป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ

กรณีที่ ๒ : การประสานงานโดยวาจาจากหน่วยงานหรือบุคคลส่วนใหญ่จะเป็นกรณีเร่งด่วน และมีหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรตามมาภายหลัง

การปฏิบัติ : สอบถามรายละเอียดและบันทึกเนื้อหาให้ครบถ้วน ประกอบด้วยชื่อหน่วยงาน ภารกิจที่ต้องการเชิญหรือติดต่อ วัน เวลา สถานที่ ผู้ร่วมงาน ผู้ประสานงาน หมายเลขโทรศัพท์/โทรสาร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๒ แยกประเภทของเรื่อง

การปฏิบัติ:ต้องจัดลำดับความสำคัญ พร้อมพิจารณาตามขั้นตอนความเร่งด่วนของเรื่องนั้น ๆ

๔.๑.๒ กระบวนการที่ ๒ : ตรวจสอบตารางเวลา/บันทึกเรื่องเสนอ

ขั้นตอนที่ ๑ ตรวจสอบตารางเวลา

การปฏิบัติ:ตรวจสอบตารางนัดในวันเวลานั้น ๆ มีเรื่องการเชิญต่าง ๆ ว่าการนัดหมายซ้ำซ้อนในวันเวลาเดียวกันหรือไม่

ขั้นตอนที่ ๒ จัดทำข้อมูลประกอบการพิจารณา

การปฏิบัติ: ๑. จัดทำข้อมูลว่ามีภารกิจซ้อนกันหรือไม่ ในวัน เวลา นั้นๆ

๒. หากมีภารกิจที่ซ้อนกันให้ประสานงานหาผู้แทนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณามอบหมาย

๓. จัดทำรายละเอียดประกอบด้วยเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รายชื่อผู้แทนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณามอบหมายและข้อมูลรายละเอียดผู้ประสานงานหรือเจ้าของเรื่องที่เชิญ

ขั้นตอนที่ ๓ บันทึกเรื่องเสนอ

การปฏิบัติ:บันทึกข้อมูลรายละเอียดตามขั้นตอนที่ ๒ นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา

๔.๑.๓ กระบวนการที่ ๓-๔ ผู้บริหารพิจารณา/บันทึกผลการพิจารณา

ขั้นตอนที่ ๑ แยกประเภทผลการพิจารณาของผู้บริหาร

การปฏิบัติ:แยกประเภทผลการพิจารณาของผู้บริหาร ส่วนใหญ่มี ๓ กรณี ได้แก่ กรณีที่ ๑ รับนัดหมาย กรณีที่ ๒ มอบหมายผู้แทน และกรณีที่ ๓ ปฏิเสธรับนัดหมาย

ขั้นตอนที่ ๒ ดำเนินการตามผลการพิจารณา

การปฏิบัติ: ๑. กรณีรับนัดหมาย ให้ลงนัดจัดทำรายละเอียดเอกสารข้อมูลเพิ่มเติม แล้วแจ้งเจ้าของเรื่อง ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๒. กรณีมอบหมายผู้แทน ให้แจ้งเจ้าของเรื่องพร้อมผู้แทนหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

๓. กรณีปฏิเสธรับนัดหมาย ให้แจ้งเจ้าของเรื่อง

๔.๑.๔ กระบวนการที่ ๕ จัดเก็บหนังสือ/เอกสาร/เตรียมความพร้อม

ขั้นตอนที่ ๑ จัดเก็บหนังสือ/เอกสาร

การปฏิบัติ:จัดเก็บหนังสือ/เอกสารทั้งหมด จัดลำดับนัดหมายตามวันเวลา นั้น ๆ ในกรณีมอบหมายผู้แทนหรือหน่วยงานให้สำเนาหนังสือมอบหมายนั้น ๆ จัดเก็บไว้ด้วย

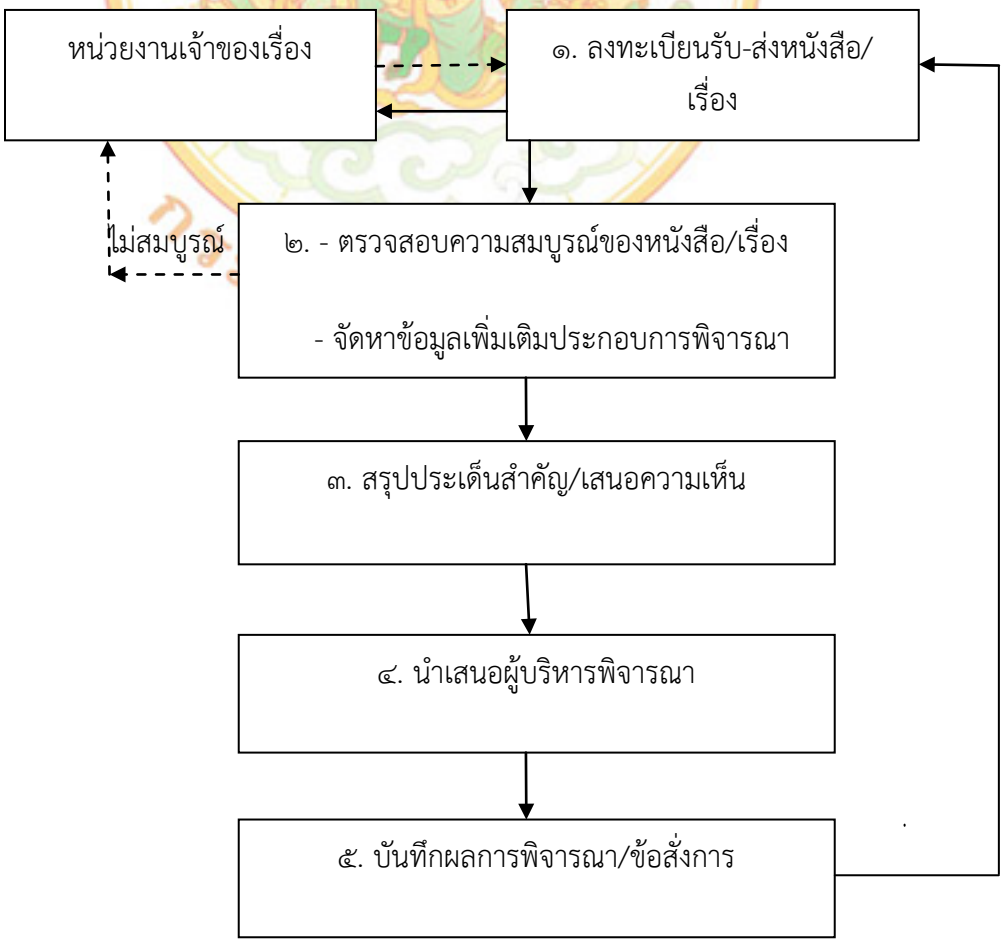
ขั้นตอนที่ ๒ เตรียมความพร้อม

การปฏิบัติ:เตือนนัดล่วงหน้า ประสานงานเจ้าของเรื่อง ยืนยันนัดหมาย สอบถามรายละเอียดเส้นทางการเดินทาง สถานที่

๔.๒ กระบวนการและขั้นตอนการกลั่นกรองหนังสือ/เรื่องเสนอผู้บริหารระดับสูง

เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนในการดำเนินการยิ่งขึ้น ผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำแผนภูมิแสดงกระบวนการขั้นตอนและรายละเอียดการปฏิบัติการกลั่นกรองหนังสือ/เรื่องเสนอผู้บริหารระดับสูง ตามแผนภูมิที่ ๒

แผนภูมิที่ ๒ แสดงกระบวนการและขั้นตอนการกลั่นกรองหนังสือ/เรื่องเสนอผู้บริหารระดับสูง



แผนภูมิที่ ๒ แสดงกระบวนการและขั้นตอนการกลั่นกรองหนังสือ/เรื่องเสนอผู้บริหารระดับสูง สามารถอธิบายรายละเอียดการปฏิบัติการ ดังนี้

๔.๒.๑ กระบวนการที่ ๑ ลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือ/เรื่อง

ขั้นตอนที่ ๑ รับเรื่อง

การปฏิบัติ:เจ้าหน้าที่สารบรรณลงทะเบียนรับหนังสือ/เรื่อง ตามระเบียบงานสารบรรณ

ขั้นตอนที่ ๒ การคัดกรองเรื่อง

การปฏิบัติ:เจ้าหน้าที่สารบรรณพิจารณาคัดกรองและจัดลำดับความสำคัญของหนังสือ/เรื่อง ให้พิจารณาจากตามชั้นความเร่งด่วน แบ่งเป็น ๓ ประเภท คือ ๑) ด่วนที่สุด ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติในทันทีที่ได้รับหนังสือนั้น ๒) ด่วนมาก ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติโดยเร็ว และ ๓) ด่วน ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติเร็วกว่าปกติเท่าที่จะทำได้

๔.๒.๒ กระบวนการที่ ๒-๓ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของหนังสือ/เรื่อง และสรุปประเด็นสำคัญ/เสนอความเห็น สามารถแบ่งได้เป็น ๒ กรณี ได้แก่

กรณีที่ ๑ หนังสือมาจากหน่วยงาน/บุคคลภายนอก

ขั้นตอนที่ ๑ ตรวจสอบหนังสือ/เรื่อง

การปฏิบัติ:ตรวจสอบลักษณะเนื้อหาของหนังสือ/เรื่อง เอกสารที่ส่งมาด้วย ว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ ความถูกต้องของข้อมูลเอกสารนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ ๒ จัดเตรียมเอกสารเพิ่มเติม/สรุป/วิเคราะห์

การปฏิบัติ: ๑. จัดเตรียมเอกสาร/กฎระเบียบ เอกสารอ้างอิง และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. สรุปประเด็นที่สำคัญ เช่น หน่วยงาน วัตถุประสงค์ที่ต้องการ พร้อมทั้งวิเคราะห์เสนอความเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร และให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหนังสือ

กรณีที่ ๒ หนังสือออกจากหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ ๑ ตรวจสอบหนังสือ/เรื่อง

การปฏิบัติ: ๑. ตรวจสอบลักษณะเนื้อหาของหนังสือ/เรื่อง เอกสารที่จะส่งออกไปพร้อมหนังสือมีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่

๒. พิจารณากลั่นกรองหนังสือ โดยพิจารณาจาก ๑) รูปแบบ ได้แก่ ประเภทของหนังสือทั้ง ๖ ชนิด ตามระเบียบงานสารบรรณ ๒) การเว้นวรรคหรือการเว้นช่องว่างระหว่างคำ การตัดคำ เพราะหากมีการเว้นวรรคหรือตัดคำไม่ถูกต้องอาจทำให้มีความหมายคลาดเคลื่อนได้ ๓) คำขึ้นต้นหรือคำลงท้ายให้เหมาะสมกับผู้รับ ๔) ชื่อตำแหน่งเชื้อพระวงศ์หรือรายนามชื่อเฉพาะ ๕) มีลักษณะเนื้อหาที่ดี คือ ๕.๑) เขียนให้ถูกต้อง ได้แก่ รูปแบบ เนื้อหา หลักภาษา ความนิยม ๕.๒) เขียนให้ชัดเจน ได้แก่ เนื้อความ วัตถุประสงค์ ๕.๓) เขียนให้รัดกุม ได้แก่ การมีความหมายที่แน่นอน ไม่มีช่องให้ตีความหรือโต้แย้ง

๕.๔) เขียนให้กะทัดรัด ได้แก่ ข้อความสั้นได้ใจความ ไม่ใช้ถ้อยคำฟุ่มเฟือย ใช้คำที่ควรใช้ถูกต้องตามพจนานุกรม

ขั้นตอนที่ ๒ จัดเตรียมเอกสารเพิ่มเติม สรุป/วิเคราะห์

การปฏิบัติ: ๑. จัดเตรียมเอกสาร/กฎระเบียบ เอกสารอ้างอิง และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. สรุปประเด็นที่สำคัญ เช่น หน่วยงาน วัตถุประสงค์ที่ต้องการ พร้อมทั้งวิเคราะห์เสนอความเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหนังสือ

๔.๒.๓ กระบวนการที่ ๔-๕ นำเสนอผู้บริหารพิจารณา/บันทึกผลการพิจารณา/ข้อสั่งการ

ขั้นตอนที่ ๑ แยกประเภทและนำเสนอหนังสือ/เรื่อง

การปฏิบัติ:นำเสนอหนังสือ/เรื่อง ตามลำดับความสำคัญและชั้นความเร่งด่วน

ขั้นตอนที่ ๒ ดำเนินการตามผลการพิจารณา/สั่งการ

การปฏิบัติ: ๑. ตรวจสอบผลการพิจารณาของผู้บริหาร โดยการตรวจสอบการลงนามโดยเฉพาะการเกษียนหนังสือ/ข้อสั่งการ เป็นไปตามความต้องการและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของหนังสือ/เรื่องนั้น ๆ

๒. บันทึกผลการพิจารณา/ข้อสั่งการ หรือแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน/ติดตามงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยต้องจัดส่งหนังสือหรือประสานงานติดต่อให้เจ้าของเรื่องมารับหนังสือให้เร็วที่สุด พร้อมบันทึกหลักฐานการรับหนังสือคืน หากเรื่องใดที่พิจารณาแล้วว่าสำคัญอาจสำเนาเอกสารนั้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามงานตามข้อสั่งการหรือในการบริหารราชการต่อไป

๕. ผู้ร่วมดำเนินการ

ไม่มี : ผู้ขอรับการประเมินได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน และได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงแรงงานให้ทำหน้าที่หัวหน้าทีมเลขานุการ

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฐานะกำกับ ดูแล เพื่อพิจารณา กลั่นกรอง และตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านเลขานุการของผู้บริหาร ในการพิจารณากลั่นกรองหนังสือ หรือเอกสารราชการเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำเสนอผู้บริหาร การให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้ร่วมงาน และพิจารณาการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เช่น งานการประสานงาน การจัดประเภทของงานเพื่อนำเสนอผู้บริหาร การตรวจสอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย หรือมอบอำนาจ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๗. ผลสำเร็จของงาน

๗.๑ เชิงปริมาณ : ได้ปฏิบัติงานในฐานะกำกับ ดูแล งานด้านเลขานุการของผู้บริหาร ซึ่งมีผลสำเร็จของงาน ดังนี้

๗.๑.๑ การกลั่นกรอง ตรวจสอบความถูกต้องของหนังสือทั้งจากภายนอกและภายในหน่วยงาน

- ผลสำเร็จของงาน : แบ่งเป็น ๒ ช่วงเวลา ได้แก่ ภาคเช้าระหว่างเวลา ๐๗.๓๐ น. – ๑๐.๓๐ น. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาตั้งแต่ ๑๐.๓๐ น. เป็นต้นไป ภาคบ่ายระหว่างเวลา ๑๓.๐๐ – ๑๕.๐๐ น. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาหนังสือตั้งแต่เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป รวมระยะเวลาการกลั่นกรอง ตรวจสอบความถูกต้องของหนังสือทั้งจากภายนอกและภายในหน่วยงานไม่น้อยกว่า ๕ ชั่วโมงต่อวัน ทั้งนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามระดับชั้นความเร็วของหนังสือนั้น ๆ

๗.๑.๒ การติดต่อประสานงาน จัดเตรียมข้อมูลและเอกสารวิชาการต่างๆ รวมทั้งการจัดทำตารางนัดหมายผู้บริหาร

- ผลสำเร็จของงาน : แบ่งเป็น ๒ ช่วงเวลา ได้แก่ ภาคเช้าระหว่างเวลา ๑๐.๓๐ น. – ๑๒.๐๐ น. ภาคบ่ายตั้งแต่เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป รวมระยะเวลาการติดต่อประสานงาน จัดเตรียมข้อมูลและเอกสารวิชาการต่าง ๆ ไม่น้อยกว่า ๔ ชั่วโมงต่อวัน ทั้งนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามระดับชั้นความเร็วของหนังสือนั้น ๆ

๗.๒) เชิงคุณภาพ : การกลั่นกรองตรวจสอบความถูกต้องของหนังสือ การติดต่อประสานงาน การจัดเตรียมข้อมูลและเอกสารวิชาการ การนำเสนอ และการจัดทำตารางนัดหมายสำหรับผู้บริหารที่มีความครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง และทันตามระยะเวลาที่กำหนดได้แล้วเสร็จ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริหาร

๘. การนำไปใช้ประโยชน์

หน่วยงานและผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการของผู้บริหารสามารถนำรูปแบบกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการประสานงาน การจัดตารางนัดหมาย การกลั่นกรองหนังสือ/เรื่องเสนอผู้บริหารระดับสูง การจัดแบ่งเวลาการปฏิบัติงานของเลขานุการกับลักษณะงานในแต่ละวัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังกล่าว มาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาวินิจฉัย สั่งการ ตัดสินใจ และปฏิบัติงานราชการตามอำนาจหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผน และปฏิบัติทันต่อระยะเวลาที่กำหนด ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามกิจกรรม แผนงาน โครงการที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

๙.๑ การปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องการประสานงานและการจัดทำตารางนัดหมาย พบอุปสรรคส่วนหนึ่งคือ การติดต่อเจ้าของเรื่องเพื่อขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติมโดยตรงไม่ได้โดยเฉพาะหน่วยงานภายนอก

๙.๒ การประสานงานจากหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นการประสานงานโดยวาจาซึ่งยังไม่มีหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรส่งมา หรือมีการประสานงานแล้วแต่มีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดสาระสำคัญของหนังสือในภายหลัง ทำให้เกิดอุปสรรคและขาดประสิทธิภาพในการนำเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจได้ทันท่วงที

๙.๓ หนังสือจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีเอกสารแนบหรือสิ่งที่ส่งมาด้วย ส่งมาไม่ครบถ้วน ทำให้การนำเสนอหนังสือผู้บริหารเกิดความล่าช้าและไม่ทันตามกำหนดเวลา

๙.๔ การตรวจสอบกลั่นกรองหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย ข้อสั่งการต่าง ๆ บางครั้งมีความจำเป็นต้องตีความหรืออาศัยผู้มีความชำนาญในด้านกฎหมายช่วยในการกลั่นกรองและแสดงความเห็นเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการตัดสินใจ หรือพิจารณาวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ทำให้เกิดปัญหาล่าช้าและไม่ทันตามกำหนดเวลา

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ การแก้ไขปัญหาการติดต่อเจ้าของเรื่องเพื่อขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติมโดยตรงไม่ได้ โดยเฉพาะหน่วยงานภายนอกนั้น ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการจะต้องทำการสืบคืนข้อมูลการติดต่อประสานงานของหน่วยงานนั้นโดยเร็ว เช่น สถานที่ติดต่อ หมายเลขโทรศัพท์/โทรสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ช่องทางต่าง ๆ สำหรับการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานนั้น ๆ ให้มากที่สุด แล้วเพิ่มความถี่ในการติดต่อสื่อสารเพื่อขอทราบรายละเอียดให้ก่อนหรือทันเวลาที่กำหนด และหากไม่สามารถติดต่อเจ้าของเรื่องได้ ควรติดต่อไปยังเลขานุการผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อขอความร่วมมือในการขอทราบรายละเอียดต่างๆ หรือช่วยประสานงานแจ้งชื่อผู้ประสานงานอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป

๑๐.๒ การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการประสานงานจากหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นการประสานงานโดยวาจาซึ่งยังไม่มีหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรส่งมา หรือมีการประสานงานแล้วแต่มีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดสาระสำคัญของหนังสือในภายหลัง สามารถแบ่งการแก้ไขปัญหาออกเป็น ๒ กรณี ได้แก่ กรณีที่มีการประสานงานโดยวาจา ซึ่งยังไม่มีหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการจะต้องเร่งติดต่อประสานงานเจ้าของเรื่อง เพื่อขอรับหนังสือโดยเร็ว ซึ่งหากหน่วยงานนั้นยังไม่สามารถจัดส่งหนังสือให้ได้ ต้องขอทราบเหตุผลความจำเป็น พร้อมขอสำเนาร่างหนังสือ ซึ่งบางครั้งอาจอยู่ระหว่างลงนามหนังสือนั้นเพื่อนำเรียนและเสนอผู้บริหารสำหรับการพิจารณาวินิจฉัย สั่งการ ให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด สำหรับกรณีที่มีการประสานงานจากหน่วยงานอื่นแล้ว และมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดสาระสำคัญของหนังสือภายหลังนั้น ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการจะต้องทำการศึกษาพิจารณารายละเอียดสาระสำคัญในการเปลี่ยนแปลงหนังสือนั้น ๆ เช่น มีการเปลี่ยนแปลง วัน เวลา สถานที่ ประธานในพิธี เครื่องแต่งกาย เป็นต้น แล้วนำมาตรวจสอบความซ้ำซ้อนของตารางนัดหมาย การประสานงานเพื่อหาผู้แทนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมกับลักษณะงานนั้น ๆ เพื่อนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาตัดสินใจต่อไป

๑๐.๓ การแก้ไขปัญหาหนังสือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีเอกสารหรือสิ่งที่ส่งมาด้วยส่งมาไม่ครบถ้วน ทำให้การนำเสนอหนังสือต่อผู้บริหารเกิดความล่าช้าและไม่ทันตามกำหนดเวลานั้น ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ จะต้องติดต่อประสานงานเจ้าของเรื่องเพื่อขอรับเอกสารแนบ หรือสิ่งที่ส่งมาด้วย

ให้เร็วที่สุด ซึ่งกรณีที่เป็นเอกสารหากไม่สามารถจัดส่งได้ทันท่วงที ให้ประสานงานส่งเอกสารผ่านทางโทรสาร หรือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น แท็บแล็ต สมาร์ทโฟน สื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาวินิจฉัย สั่งการต่อไป

๑๐.๔ การแก้ไขปัญหาการตีความในหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย ข้อสั่งการต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการจะต้องหารือผู้ที่มีความชำนาญในการตีความหนังสือเอกสารที่เกี่ยวข้อง บางครั้งอาจให้ผู้บริหารพิจารณาสั่งการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความเห็นในเรื่องนั้น ๆ เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพต่อไป

๑๐.๕ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการควรต้องศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจหลักและวิธีการประสานงาน การกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานอย่างชัดเจน การปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพอุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ให้ทันสมัย และมีการจัดเตรียมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้ในการประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เช่น ชื่อ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

๑๐.๖ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการควรต้องศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจหลักและวิธีการติดต่อสื่อสาร ซึ่งถือเป็นกระบวนการในการส่งและถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทั้งด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งการพูด การฟัง การเขียน การอ่านที่ถูกต้องจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑๐.๗ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการควรต้องศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจกับการจัดทำหนังสือราชการ รูปแบบหนังสือราชการ กระบวนงานสารบรรณต่าง ๆ การคิดวิเคราะห์ พิจารณาเอกสารที่นำมาประกอบเป็นเอกสารแนบหรือสิ่งที่ส่งมาด้วยของหนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งหนังสือออกและหนังสือเข้าของหน่วยงานให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการพิจารณาวินิจฉัย สั่งการ และตัดสินใจของผู้บริหาร

๑๐.๘ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการควรต้องศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย และข้อสั่งการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รู้จักนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การสืบค้นข้อมูล กฎ ระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย และข้อสั่งการต่าง ๆ ให้มีความครบถ้วน สมบูรณ์ ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วถูกต้องเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดในการพิจารณา วินิจฉัย สั่งการและตัดสินใจของผู้บริหาร

๑๐.๙ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการได้มีโอกาสในการศึกษาและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น ความรู้ในเรื่องกฎ ระเบียบ คำสั่งกฎหมายและข้อสั่งการต่าง ๆ ที่ออกมาใหม่ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๒

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

กระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ ๒
ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อเรื่อง : การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

๑. หลักการและเหตุผล

ในการบริหารงานจัดการองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญที่ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ สามารถดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก ๆ อยู่ ๔ ปัจจัย หรือที่เรียกว่าหลัก ๔ M ได้แก่ ปัจจัยที่ ๑ คือ คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งต้องมีการบริหารกำลังคนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการองค์กร ปัจจัยที่ ๒ คือ เงินหรืองบประมาณ (Money) คือ ปัจจัยในการบริหารเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินการต่อไปได้ ปัจจัยที่ ๓ คือ วัสดุ (Materials) คือ วัตถุดิบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีการบริหารวัสดุในการดำเนินการอย่างมีคุณภาพและมีต้นทุนต่ำและทำอย่างไรให้เกิดการสิ้นเปลืองน้อยที่สุด แต่เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต และปัจจัยที่ ๔ คือ การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการจัดการหรือการควบคุมเพื่อให้งานหรือกิจกรรมทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ซึ่งหากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลัก ๔ M นี้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ผลการดำเนินการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากปัจจัยหลักในการบริหารจัดการองค์กรดังกล่าวข้างต้น ได้ให้ความสำคัญกับคน (Man) ทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กรและเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักสำคัญในการบริหารองค์กรนอกเหนือจากปัจจัยด้านเงินหรืองบประมาณ ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และปัจจัยด้านการจัดการองค์กร ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยในทุกหน่วยงานได้เห็นความสำคัญต่อการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น กระทรวงแรงงานได้มีกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๙ ลงวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๙ กำหนดให้มีกองบริหารทรัพยากรบุคคลมีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะและให้คำปรึกษา เพื่อกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางระบบ การวางแผนอัตรากำลัง ระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ งานวินัย และที่สำคัญให้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง และกระทรวงแรงงาน รวมทั้งเครือข่ายด้านแรงงาน โดยได้มีคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ ๑๔๙๖/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เรื่อง แบ่งงานภายในและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายใต้ กอง/สำนัก/ศูนย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แบ่งงานภายในและอำนาจหน้าที่ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้แบ่งออกเป็นกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ส่งเสริมสนับสนุน ดำเนินการ ติดตามและ

ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งดำเนินการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแรงงาน ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความหลากหลายภายใต้จำนวนบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และที่ผ่านมากลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ปฏิบัติภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเครือข่ายทั้งในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถในการดำเนินภารกิจให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและให้ได้ผลการปฏิบัติงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

๒. บทวิเคราะห์/แนวคิด/ข้อเสนอ

๒.๑ บทวิเคราะห์

ผู้ขอรับการประเมินเสนอแนวความคิด/วิธีการ เพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานในที่นี้ คือ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยวิเคราะห์จากลักษณะอำนาจหน้าที่และจำนวนบุคลากรของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับปัจจุบันได้มีการปฏิบัติรูปงานราชการในหลาย ๆ ด้าน และมีภารกิจอื่นเร่งด่วนต่าง ๆ ทำให้ปริมาณงานหรือจำนวนกิจกรรมมากขึ้น ซึ่งอาจมีอุปสรรคต่อการดำเนินภารกิจกิจกรรมภายใต้ข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรทำให้บุคลากรในหน่วยงานหรือกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อพร้อมปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพโดยมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๑.๑ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษา เพื่อกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

(๒) บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน ในการวางระบบการวางแผนอัตรากำลัง ระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

(๓) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน รวมทั้งเครือข่ายด้านแรงงาน

(๔) ดำเนินการเกี่ยวกับวินัย

(๕) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒.๑.๒ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและนอกกระทรวงแรงงาน

(๒) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

(๓) ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน และเครือข่ายทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

(๔) ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(๕) ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีแก่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแรงงาน

(๖) ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(๗) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๒.๑.๓ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ประกอบด้วย

(๑) โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) รุ่นที่ ๑๗

(๒) โครงการสัมมนาแนวโน้มบทบาทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอนาคต HRD Trend

(๓) โครงการฝึกอบรมปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รุ่นที่ ๘

(๔) การส่งเสริมความรู้ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน

๔.๑) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

๔.๒) การประชุมเชิงปฏิบัติการทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (KM Team) จำนวน ๖ ครั้ง

๔.๓) การประชุมเชิงปฏิบัติการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำนวน ๓ ครั้ง

๔.๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการการเล่าเรื่อง (Story Telling) จำนวน ๓ ครั้ง

๔.๕) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อถอดบทเรียนสู่การปฏิบัติ (Best Practice)

๔.๖) การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ

(๕) การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร เช่น การประชุมคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกระทรวงแรงงาน การประชุมคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การประชุมเพื่อการพัฒนาการฝึกอบรม การสำรวจความพึงพอใจการพัฒนาบุคลากร

(๖) โครงการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการใหม่กระทรวงแรงงาน

(๗) โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับสูง (นบ.รส.)

๒.๑.๔ การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานผู้ขอรับการประเมิน ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

(๑)ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

(๑.๑) จุดแข็ง (Strengths)

(๑.๑.๑) การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน

(๑.๑.๒) ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(๑.๑.๓) บุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

(๑.๑.๔) กองบริหารทรัพยากรบุคคลมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(๑.๒) จุดอ่อน (Weaknesses)

(๑.๒.๑) ขาดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลาย

(๑.๒.๒) ช่วงเวลาเปิดดำเนินการฝึกอบรม หรือพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ กับช่วงเวลาระหว่างดำเนินการภารกิจประจำที่ได้รับมอบหมาย เป็นช่วงเวลาเดียวกัน

(๑.๒.๓) บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ นอกเหนือจากภารกิจประจำ

(๑.๒.๔) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหน่วยงานทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพิจารณามอบหมายบุคลากรเข้ารับการพัฒนา

(๒) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

(๒.๑) โอกาส (Opportunities)

(๒.๑.๑) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความทันสมัยและรวดเร็ว ส่งผลให้มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาตนเองได้หลายช่องทาง

(๒.๑.๒) นโยบายรัฐบาล หน่วยงาน มีความชัดเจนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(๒.๑.๓) การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน

(๒.๒) อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats)

(๒.๒.๑) นโยบายรัฐบาล หน่วยงาน มอบหมายภารกิจเร่งด่วนอื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจประจำ ทำให้มีงานในหน้าที่รับผิดชอบและภาระงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร

(๒.๒.๒) เสถียรภาพทางการเมืองและภาวะทางเศรษฐกิจ อาจส่งผลต่อนโยบายและเป้าหมายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒.๑.๕ รายชื่อ จำนวนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๑) นางสาวรุ่งทิพย์	จั่นทอง	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๒) นางสาวอนงค์นาถ	มีศิริ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

๓) นายบุญตา ศิริจันทร์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๔) นางสาวอรุณ ทับทิม นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๕) นางปาณิศา กวนพฤกษ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๖) นางสาวบรรเจิด สังข์ประเสริฐ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๗) นางสาวภาวิณี ตังวีระสิงห์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๘) นายนนทกันต์ จันทร์จุลเจิม นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๙) นางสาวกัญญานันทน์ เกวะระ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๑๐) นางสาวปิยาภรณ์ แก้วสุขสมบัติ เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
๑๑) นางสาวปราวีณา ผมทอง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

๒.๑.๖ ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ของข้าราชการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนดให้ข้าราชการในสังกัดรวมทั้งกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นประจำทุกปี ซึ่งเนื้อหาของแผนพัฒนาทรัพยากรรายบุคคล จะประกอบด้วย ภารกิจ/งานที่ได้รับมอบหมาย จุดอ่อน/จุดแข็งที่วิเคราะห์ร่วมกันในการทำงาน ความรู้/ความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนา วิธีการพัฒนา เป้าหมาย/ความสำเร็จ/ตัวชี้วัดของการพัฒนา ช่วงเวลาในการพัฒนา โดยมีผู้อำนวยการกลุ่มงานเป็นผู้อนุมัติแผนการพัฒนารายบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ พบว่าข้าราชการในสังกัดกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหมดจำนวน ๑๐ คน ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคลครบทั้ง ๑๐ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และได้ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้ความรู้/ความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนาที่ระบุในแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละราย ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางแสดงผลการพัฒนาบุคลากรจากวิธีการพัฒนาและจำนวนชั่วโมงที่ได้รับการพัฒนาดังนี้

ตารางที่ ๑ ตารางแสดงผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหมดจำนวน ๑๐ คน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐

ลำดับที่	วิธีการพัฒนา	จำนวนคนที่ใช้วิธีการพัฒนา	รวมจำนวนชั่วโมงทั้งหมด
๑	การฝึกอบรม	๖	๑๕๖
๒	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	๑๐	๒๓๐
๓	การสอนงาน	๗	๔๔.๓๐
๔	การมอบหมายงาน	๒	๒๑
๕	การหมุนเวียนงาน	-	-
๖	การขอคำแนะนำ	๗	๓๑.๓๐
๗	การศึกษาดูงาน	๖	๙๙
๘	การประชุม/สัมมนา	๕	๙๙
๙	อื่นๆ	๒	๑๙

จากตารางจะเห็นว่าข้าราชการของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่ใช้วิธีการพัฒนาแบบเรียนรู้ด้วยตนเองทุกคน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ รองลงมาใช้วิธีการพัฒนาแบบการสอนงาน การขอคำแนะนำ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุม/สัมมนา การมอบหมายงาน และอื่น ๆ ตามลำดับ ยกเว้นการหมุนเวียนงานซึ่งไม่มีผู้ได้รับการพัฒนาโดยวิธีนี้แต่อย่างใด

๒.๒ แนวความคิด

การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานจำเป็นต้องอาศัยหลักการที่ว่าทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลการในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว โดยกำหนดแนวความคิดในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

๒.๒.๑ แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

๑) <u>ความหมายของการพัฒนาบุคลากร</u>

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์กร การออกแบบงานใหม่ (ดนัย เทียนพุฒ, ๒๕๓๗. น. ๑๗)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ชูชัย สมิทธิไกร, ๒๕๓๘. น. ๓)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น (ฐีระ ประวาลพฤกษ์, ๒๕๓๘, น. ๒)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ๒๕๔๑. น. ๘๓)

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (พนัส หันนาคินทร์, ๒๕๔๒, น ๘๐)

การพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และต่อองค์กร (กุลธน ธนาพงศธร, ๒๕๒๘, น. ๑๖๘)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทรจักร, ๒๕๔๔, น. ๔๒)

จากแนวคิดที่หลากหลายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ

และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล

๒) <u>ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร</u>

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ในการที่จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร ระบบวิธีการปฏิบัติงานและวิทยาการต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ โดยได้มีผู้กล่าวถึง ดังนี้

๒.๑) ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ ๖ ประการ คือ (กุลธน ธนาพงศธร, ๒๕๒๘, น. ๖๙-๗๑)

๒.๑.๑) การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น

๒.๑.๒) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๒.๑.๓) การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก

๒.๑.๔) การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

๒.๑.๕) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

๒.๑.๖) การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ

๒.๒) ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์, ๒๕๔๒, น. ๗๗)

๒.๒.๑) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีตลอดจนวิธีการทำงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประโยชน์ที่องค์กรจะได้คนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๒) การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้รับผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว อาจเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นต่อหน่วยงานนั้น

๒.๒.๓) เมื่อรับคนเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวังและเจตคติที่มีต่องาน

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติทีดี และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

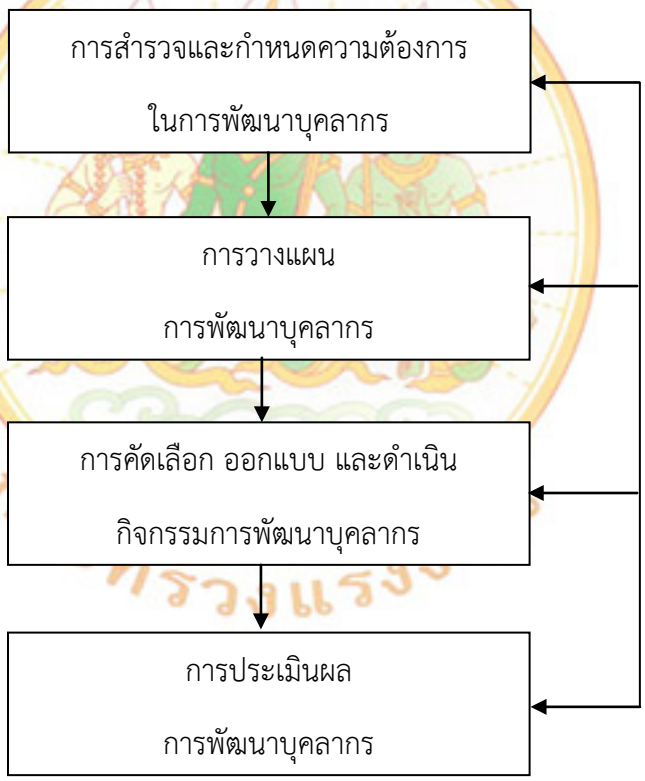
๓) <u>กระบวนการพัฒนาบุคลากร</u>

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการดำเนินงานเป็นระบบและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันนั้นจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ฉะนั้นการสอดประสานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร (ดนัย เทียนพุฒ, ๒๕๓๗, น. ๓๗)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยการดำเนินงาน ๔ ขั้นตอน ดังนี้

แผนภูมิที่ ๓ แสดงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร



ที่มา : Henaman, schwab, fossum, and Dyer, ๑๙๘๖ อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, ๒๕๓๘, น. ๕-๖

กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน ๑ การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลกร

ขั้นตอน ๒ การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ ๓ การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรจะแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

๔) วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรสามารถนำไปใช้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาขององค์กรเป็นสำคัญ มีผู้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (จุฑามณี ตระกูลมทุตา, ๒๕๔๔, น. ๑๕) มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานการสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงานรักษาการในตำแหน่ง ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การศึกษาด้วยตนเอง เป็นบุคลากรสมาคมวิชาชีพ ฯลฯ ในแต่ละวิธีก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์ทั้งสิ้น

ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่เดิมยังไม่เป็นการเพียงพอ องค์กรควรจัดกิจกรรมปฐมนิเทศและกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะทำให้ความสามารถของพนักงานมีความสมดุลกับงานที่องค์กรต้องการให้พนักงานใหม่ทำ (พะยอม วงศ์สารศรี, ๒๕๓๔, น. ๑๔๔)

วิธีการสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระดับบริหาร วิธีแรกโดยการให้งานทำ และวิธีที่สองโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นพิธีการ ในส่วนของการฝึกอบรมโดยการทำงาน แยกเป็น ๔ วิธี คือ (เสนาะ ติเยาว์, ๒๕๔๓, น. ๑๑๑)

วิธีที่ ๑. การทดลองเรียนงาน (Understudies)

วิธีที่ ๒. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

วิธีที่ ๓. การสอนงาน (Coaching)

วิธีที่ ๔. การบริหารในรูปกรรมการ (Multiple Management)

จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ สามารถนำมาใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

๔.๑) การปฐมนิเทศ

พะยอม วงศ์สารศรี (๒๕๓๔, น. ๑๒๕-๒๑๖) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน และหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานต้องเข้าปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์กร รู้ถึงการแบ่งสายงานในองค์กร รู้จักกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์กร

การจัดปฐมนิเทศมักใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (Group Process) หัวข้อต่าง ๆ ที่กำหนดในการจัดปฐมนิเทศ ได้แก่ ประวัติย่อขององค์กร วัตถุประสงค์และนโยบาย ขอบเขตอำนาจหน้าที่การบริหารงาน ประเภทผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งและลำดับการบังคับบัญชาของพนักงาน วินัยของ

ผู้ปฏิบัติงาน การออกจากตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ วันทำการ วันหยุดของพนักงานและลูกจ้าง การลา การหยุดงาน การจ่ายเงิน ค่าล่วงเวลาและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ (พะยอม วงศ์สารศรี, ๒๕๓๔, น. ๑๒๕-๑๒๖)

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรได้รู้จักหน่วยงานในด้านนโยบาย กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ

๔.๒) <u>การฝึกอบรม</u>

เสนาะ ติเยาว์ (๒๕๔๓, น. ๙๕) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งออกได้เป็น ๒ ประการ คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเน้นในแง่ของส่วนรวม เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นการสร้างความสนใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ช่วยลดความสิ้นเปลือง ลดการขาดงานและการลาออกจากงานและฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในการขยายองค์กร

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการลักษณะและหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ ๑๐ วิธี (กุลธน ธนาพงศธร ๒๕๔๒, น. ๑๘๖-๑๙๒) คือ

วิธีที่ ๑. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

วิธีที่ ๒. การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน

วิธีที่ ๓. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study) วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม

วิธีที่ ๔. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ข้อเด่นของวิธีนี้คือเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง

วิธีที่ ๕. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพังจะไม่มีผู้กำกับการแสดง

วิธีที่ ๖. การสาธิต (Demons Traction) จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้โดยง่ายและรวดเร็ว

วิธีที่ ๗. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสายอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนบุคลากรเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ละกลุ่มจะได้รับหัวข้อเท่า ๆ กัน แต่ละกลุ่มจะทำแยกจากกัน

และจะเลือกประธานกลุ่ม ๑ คน ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม ๑ หัวข้อ ดังนั้นบุคลากรของกลุ่มทุกคนจึงมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน เมื่อการประชุมแบบซินดิเคตจบสิ้นลงแล้ว อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการพัฒนา

วิธีที่ ๘. การระดมความคิด (Brain-storming) เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ วิธีการนี้ต้องการให้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้องของความคิดเห็น การระดมความคิดเป็นวิธีการที่เหมาะสำหรับใช้ในการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า “หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว” ยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น

วิธีที่ ๙. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณา ถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้รับการอบรมทุกคนจะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทรรศนะต่าง ๆ

วิธีที่ ๑๐.การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตนเอง (Self-studies training) เป็นวิธีการอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกลและกำลังได้รับความนิยมมาขึ้นในปัจจุบันนี้ วิธีนี้มุงเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การฝึกอบรมโดยวิธีการนี้จึงจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูป (paining programmed in suction) อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรมทางไกลต่าง ๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จนกระทั่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ

๔.๓) <u>การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)</u>

ฐีระ ประวาลพฤกษ์ (๒๕๓๘, น. ๑๒๘) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมที่จะหารืออภิปรายให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ มุ่งให้ผู้ประสบปัญหาหรือมีความสนใจเรื่องเรื่องหนึ่งเหมือนกันมาปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้า เพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม ๒ ส่วน คือ ทฤษฎีการปฏิบัติการอย่างชัดเจนและผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง

ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑. ชี้แจงแนวทางในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ

ขั้นตอนที่ ๒. จัดให้มีการบรรยายและอภิปรายของวิทยากรเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเรื่องนำมาประชุมเชิงปฏิบัติการและให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อการประชุมกลุ่มย่อย

ขั้นตอนที่ ๓. แบ่งกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้าปฏิบัติการและรวบรวมสรุปเป็นรายงานหรือผลงาน

ขั้นตอนที่ ๔. การนำเสนอรายงานหรือผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อรับเป็นแนวทางในการที่ใช้แก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๕. บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการนำแนวทางไปจัดทำแนวทางปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๖. สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

กล่าวโดยสรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางการปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาอย่างดีแล้วและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยการปฏิบัติจริง การฝึกอบรมวิธีนี้ได้ทั้งความรู้ ความคิด หลักการและการปฏิบัติตามความรู้ที่ได้เรียนมา

๔.๔) <u>การสัมมนา (Seminar)</u>

ฐีระ ประวาลพฤกษ์ (๒๕๓๘, น. ๑๒๖-๑๒๗) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่าเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกันต้องการทีจะศึกษาค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ การสัมมนาบุคลากรที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทางเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของผู้เข้าสัมมนา

กรรณิการ์ มานะกิจ (๒๕.๙, น. ๙๔) กล่าวว่าการสัมมนาเป็นเทคนิคการอบรมที่นิยมใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน การสัมมนามีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการถกเถียงปัญหา แต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหา

กล่าวโดยสรุปการสัมมนา คือ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความรู้ ช่วยกันศึกษาค้นคว้าหาคำตอบต่อปัญหาที่ได้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้วนำผลสรุปจากการสัมมนาเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งหนึ่ง

๔.๕) <u>การศึกษาดูงาน</u>

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ได้รับความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมากและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นการนำไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ว่าเรื่องนั้น เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้ (นงลักษณ์ สินสืบผล, ๒๕๓๒, น. ๗๒)

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ บุคลากรควรจะได้ปรึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงานหรือปรึกษากับผู้อำนวยการกองว่าข้าราชการควรจะเพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้างหรือ เพื่อให้แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรควรจะร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการกองปรึกษาหารือกันกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานที่ไหนบ้าง ควรจะหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรไปดู (สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๐, น. ๕)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ โดยการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษางานในสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้เห็นสถานการณ์จริงแล้วนำประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาปรับปรุงและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

๔.๖) <u>การศึกษาต่อ</u>

การศึกษาต่อ หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยศึกษาหลักสูตรของสถาบันว่ามีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรเสนอแนะให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น อาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาหรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจจะปรึกษากับฝ่ายบริหารโดยวางเป็นหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือการจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา (สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๐, น. ๖)

กล่าวโดยสรุปการศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มวุฒิเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๔.๗ <u>การเผยแพร่ข่าวสารวิชาการ</u>

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน (สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ๒๕๓๐ น. ๕)

กล่าวโดยสรุปการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป

๔.๘ <u>การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation)</u>

ฐีระ ประวาลพฤกษ์ (๒๕๓๘, น. ๑๓๖) กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน หมายถึง การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากงานเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มความรู้เพื่อช่วยให้บุคคลนั้น ๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่องานในองค์กรโดยเฉพาะในด้านเจตคติช่วยเสร้างเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงานต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกส่วนงานทุกแผนกล้วนมีแต่ความสำคัญเท่าเทียมกัน

การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน หมายถึง การโยกย้ายและหมุนเวียนงานของพนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง เป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นตลอดจนเป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้อย่างดี (กรรณิการ์ มานะกิจ, ๒๕๓๙, น. ๙๔)

กล่าวโดยสรุปการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่จากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป

๒.๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ

ทฤษฎีเชิงระบบ (system Theory) เมื่อประมาณปี ค.ศ. ๑๙๓๐ เริ่มจาก Ludving Von Ber Talanffy นักชีววิทยาชาวออสเตรียนำมาใช้อธิบายความหมายของระบบต่าง ๆ ในระบบกายภาพ ชีวภาพ และระบบสังคม เขามีความเห็นว่า องค์กรเปลี่ยนแปลงได้เป็นระบบ มีความเกี่ยวพันกันหลายด้าน มีหลายระดับ และได้ให้ทัศนะถึงระบบไว้ว่า ระบบ คือ กลุ่มขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นระบบน่าจะหมายถึงส่วนต่าง ๆ ที่ต้องพึ่งพาอาศัยต่อกันกลุ่มหนึ่งซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะกระทำหน้าที่บางประการเพื่อให้ภารกิจนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ (วิเชียร วิทยาอุดม, ๒๕๔๘, น ๖๖-๖๗)

ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) จึงเป็นวิธีการจัดการที่ผสมผสานหน้าที่การจัดการ กิจกรรมการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน ซึ่งได้กำหนดแผนผังภาพ แสดงถึงระบบหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input Stage) ขั้นตอนการแปรสภาพ (Conersion or Transformantion Stage) และขั้นตอนผลผลิต (Output Stage) และมีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ดังนี้

แผนภูมิที่ ๔ แสดงแผนผังภาพตามทฤษฎีเชิงระบบ

ที่มา : อำนาจ ธีระวนิช, ๒๕๕๓, น ๙๓-๙๔

๒.๒.๓ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ หมวด ๔ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ หมวด ๔ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา ๗๒ ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชี้วัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ตามหลักการและวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

ในกรณีที่เห็นสมควรและเพื่อการประหยัด สำนักงาน ก.พ.จะจัดให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแทนส่วนราชการตามวรรคหนึ่งก็ได้

มาตรา ๗๕ การให้ข้าราชการพลเรือนสามัญไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศให้เป็นไปตามหลักการ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด

๒.๒.๔ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

๒.๒.๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ -๒๕๖๑)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑) เพื่อเป็นกรอบทิศทางที่จะกำหนดกลยุทธ์และมาตรการให้ระบบราชการไทยพร้อมรับกับการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายและดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการปรับสมดุลในการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานแบบบูรณาการด้วยการใช้ยุทธศาสตร์ประเทศเป็นตัวนำ มีภูมิคุ้มกันที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในทุก ๆ สถานการณ์ โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ “สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ พัฒนาสุขภาวะ และมุ่งสู่ความยั่งยืน” โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไว้เป็น ๓ หัวข้อ รวม ๗ ประเด็น ดังนี้

ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ

๑.การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

๒.การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

๓.การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔.การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

พัฒนาอย่างยั่งยืน

๕.การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

๖.การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริการราชการแผ่นดิน

ก้าวสู่สากล

๗.การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้พัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดการโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัดมีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

๒.๒.๖ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑)

คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖ เห็นชอบข้อเสนอมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) ประกอบด้วยมาตรการบริหารจัดการอัตรากำลังปกติ มาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์และแนวทางการนำมาตรการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติและให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการของ คปร. และให้ส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ

ภายหลัง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๖ เห็นชอบตามมติ คปร. เมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖ ทั้งนี้ ให้ คปร. รับความเห็นของกระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงาน ก.พ.ร. ไปพิจารณาดำเนินการต่อไป ตลอดจนให้ คปร. สำนักงาน ก.พ. รับข้อสังเกตของคณะรัฐมนตรีในส่วนที่เกี่ยวข้องไปพิจารณาดำเนินการต่อไป โดยมีมาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ และมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนภาครัฐพอสังเขป ตามตารางจำแนกยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑) ของยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒ ตารางจำแนกยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑) ของยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ		
ยุทธศาสตร์	**เป้าประสงค์**	**ตัวชี้วัด (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑)**
การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์	๑) กำลังคนภาครัฐได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ๒) ส่วนราชการมีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ ๓) ส่วนราชการมีความพร้อมรับการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุเพื่อสร้างความต่อเนื่อง ๔) ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีสมรรถนะในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	๑) ร้อยละ ๑๐๐ ของข้าราชการได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ๒) สัดส่วนของกำลังคนคุณภาพเทียบกับตำแหน่งระดับสูงในแต่ละส่วนราชการ (ร้อยละ ๑๐๐) ๓) ร้อยละ ๘๐ ของส่วนราชการมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือแผนสืบทอดตำแหน่ง ๔) ร้อยละ ๘๐ ของผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลผ่านหลักสูตรการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ ได้กำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนภาครัฐรองรับไว้ดังต่อไปนี้

๑) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Strategic Competencies) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๑.๑) พัฒนาทักษะและขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ภาษาพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสารสนเทศให้พร้อมเข้าสู่ AEC และเวทีโลก

๑.๒) พัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤต

๑.๓) พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ตระหนักถึงการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง

๑.๔) ปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะให้เหมาะสมกับภารกิจ นโยบาย และทิศทางการพัฒนาประเทศ (Workforce Renewal)

๒) เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ และความหลากหลาย (Intergeneration and Diversity Management) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๒.๑) วางแผนสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์

๒.๒) วางระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วง

๒.๓) วางระบบการขยาย/ปรับเปลี่ยนอายุเกษียณและพัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังจากเกษียณอายุ (ในตำแหน่ง/สายงานที่จำเป็นหรือขาดแคลน)

๒.๔) เพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหาร กลุ่มคนต่างช่วงอายุ และมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความราบรื่น และพลังร่วม

๓) การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อให้เพียงพอสำหรับนำการเปลี่ยนแปลง (Talent Management) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๓.๑) ปรับปรุงระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา พัฒนา รักษา และจูงใจกำลังคนคุณภาพภาครัฐ

๓.๒) บูรณาการวิธีการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ (HiPPs, นักเรียนทุนรัฐบาล, นปร. ฯลฯ)

๓.๓) พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพภายในภาครัฐและระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น เช่น Exchange Program หรือ Secondment

๓.๔) ติดตามประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Contribution)

๔) การพัฒนาทางก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Planing and Development) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๔.๑) ส่งเสริมการจัดทำเส้นทางและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐ

๔.๒) ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับความจำเป็น เน้นการพัฒนาผลงานสมรรถนะ ศักยภาพและคุณธรรมจริยธรรม

๔.๓) วางระบบติดตามและประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (ROI)

๕) พัฒนาความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Professionalism)

๕.๑) พัฒนาสมรรถนะในการบริหารคนของผู้บริหาร

๕.๒) เร่งรัดการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๒.๗ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

๑) วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) “บุคลากรกระทรวงแรงงาน เป็นมืออาชีพและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านแรงงาน บนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม เพื่อบริหารจัดการแรงงาน ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

๒) พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๒.๑) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายในการบริหารจัดการแรงงานก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันต่อยุคดิจิทัล

๒.๒) เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ

๒.๓) ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒.๔) พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน และมีความสุข

๒.๕) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

๓) ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทักษะที่หลากหลาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม และเสริมสร้างค่านิยมร่วมองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมการเรียนรู้นวัตกรรมและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงาน และมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาสมรรถนะนักบริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

๒.๒.๘ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

“มุ่งพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีสมรรถนะ ยึดหลักธรรมาภิบาล และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง”

พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรบุคลากร

๑. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ

๒. เสริมสร้างบุคลากรให้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

๓. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อการทำงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

๔. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

๕. พัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพและความต่อเนื่องทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การเสริมสร้างให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานทีดี

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การพัฒนาบุคลากรรองรับแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

๒.๒.๙ แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๑)

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงานเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงานลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพในงานที่เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องการ และค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อให้ทรัพยากรบุคคล

ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านแรงงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และนำพาองค์กรสู่วิสัยทัศน์ตามกรอบระยะเวลาของแผน โดยได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไว้ ดังนี้

ข้อ ๔ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ให้เป็นผู้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สามารถพยากรณ์สถานการณ์ด้านแรงงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของกระทรวงแรงงานจากกระทรวงทางสังคมสู่กระทรวงทางเศรษฐกิจ ตลอดจนส่งเสริมมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงรุกแบบมีส่วนร่วมให้เป็นคนเก่ง คนดี ใฝ่เรียนรู้ โดยยึดหลัก MOL PLS : ค่านิยมร่วม (Core Value) กระทรวงแรงงาน มุ่งมั่นทำงานเป็นทีมเชิงรุก (Proactive Teamwork) ใฝ่เรียนรู้ (Lifelong Learning) และมีจิตบริการ (Service Mind)

ข้อ ๕ ผลักดันให้มีการจัดตั้งหน่วยงาน/หรือสถาบันฝึกอบรมด้านแรงงาน เพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทั้งภายในและภายนอก ให้มีศักยภาพด้านแรงงานสู่ความเป็นมืออาชีพ

ในการนี้แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะเวลา ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๑) ได้นำกรอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ และกลยุทธ์ที่ ๒ ของแผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) ของกระทรวงแรงงานดังกล่าว มาเป็นกรอบการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว ได้แก่

แนวคิดหลักในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาบุคลากรให้เป็น “คนเก่ง” นั้น ส่วนราชการจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ๔ ด้าน ได้แก่

๑. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยตรง คือ ๑) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ (knowledge) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ๒) การพัฒนาทักษะ (Skills) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และ ๓) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๒. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๓. การพัฒนาช่องทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย นอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การพัฒนาตนเอง (Salf Development) การสอนงาน (Coaching) การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานเป็นโครงการอย่างมีความหมาย (Project Assignment) เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การพัฒนา

บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเกิดประสิทธิภาพ ทั่วถึง และตรงกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น โดยใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด

๔. การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในกระทรวงแรงงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การเสริมสร้างให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็น “คนดี” และสามารถปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน มีวินัย และสุจริต ตามแนวทา “๗ ป. และ ๔ ม.” โดยแนวทาง “๗ ป.” ได้แก่ ๑) เป็นธรรม ๒) โปร่งใส ๓) ปรับปรุงระบบการทำงาน ๔) ประสิทธิผล ๕) ประหยัด ๖) เปิดโอกาส ๗) เป็นต้นแบบ ส่วนแนวทาง “๔ ม.” ได้แก่ ๑) ไม่จ่าย ๒) ไม่รับ ๓) ไม่ยอม และ ๔) ไม่เพิกเฉย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง

แนวทางตามยุทธศาสตร์นี้มีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีความผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ ๑) การปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ภาวะวิกฤติ และสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงด้านแรงงาน ๒) บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจ นโยบาย และทิศทางการพัฒนาประเทศด้านแรงงาน ๓) การพัฒนาทักษะด้านภาษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานภายใต้การแข่งขันด้านแรงงานในเวทีโลก โดยมุ่งเน้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับภารกิจด้านต่างประเทศเป็นลำดับแรก และ ๔) บุคลากรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจแรงงาน สังคม การเมือง วัฒนธรรมและความมั่นคงของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี หรือการพัฒนาบุคลากรให้มี “ความสุข” ในการปฏิบัติงานและมีความรักและผูกพันกับองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะเวลา ๔ ปี (พ.ศ.๒๕๕๘-๒๕๖๑) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากร ๒ ด้าน ได้แก่ ๑) การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในการทำงาน และ ๒) การพัฒนาให้บุคลากรมีสัมพันธภาพดีที่ในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การพัฒนาบุคลากรรองรับแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี จำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan–CDP) ซึ่งหมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือส่วนราชการทั้งในระยะ

สั้นและระยะยาวที่จัดทำขึ้นเป็นอย่างระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น ๆ และการจัดทำแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เพื่อเตรียมผู้มีศักยภาพที่ทดแทนตำแหน่ง (Successor) ทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญในองค์กรหรือส่วนราชการ ยุทธศาสตร์นี้ จึงเน้นการเตรียมการด้านการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนา ตลอดจนกรอบสั่งสมประสบการณ์ เพื่อรองรับ ๑) แผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan-CDP) และ ๒) แผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) เพื่อเตรียมผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor) ทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญในองค์กรหรือส่วนราชการดังกล่าวในอนาคต

๒.๓ ข้อเสนอ

ผู้ขอรับการประเมินขอเสนอแนวความคิดเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓) และภารกิจของกองบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๒.๓.๑ จัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เช่น ค่าลงทะเบียนหรือค่าธรรมเนียมในการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงาน การประชุม/สัมมนา รวมถึงถ่ายเอกสาร หนังสือตำราต่างๆ

๒.๓.๒ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

๒.๓.๓ จัดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เนื่องจากพบว่าผลการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล ไม่มีข้าราชการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลใช้วิธีการพัฒนาด้วยวิธีการหมุนเวียนงานแต่อย่างใด โดยอาจกำหนดให้เป็นนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยให้ข้าราชการทุกตำแหน่งมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในทุกหน่วยงานในขั้นต้นอาจสับเปลี่ยนหมุนเวียนภายในฝ่าย จนถึงภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานตามลำดับ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนตามความเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งาน สามารถทำงานแทนกันได้ และช่วยให้การปฏิบัติงานมีความประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

๒.๓.๔ กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ทำการศึกษา เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ขั้นตอนกระบวนการทำงานในการดำเนินการต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการปฏิบัติงานนั้น พร้อมทั้งขยายผลการดำเนินการไปยังทุกหน่วยงานต่อไป

๒.๓.๕ กำหนดให้มีการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยให้บุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นวิทยากรบรรยาย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ พร้อมทั้งกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานและขยายผลการดำเนินการไปยังทุกหน่วยงานต่อไป

๒.๓.๖ ส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้มีการศึกษาดูงานและมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาหน่วยงานและปรับปรุงกระบวนงานของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป

๒.๓.๗ กำหนดให้นำแนวความคิดทฤษฎีเชิงระบบมาใช้ประกอบการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยให้เกิดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานโดยภาพรวมอย่างเป็นระเบียบ มีขอบเขต แบบแผน มีการเชื่อมโยงและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรในการบริหารทุก ๆ ด้าน ถือเป็นปัจจัยหลักขั้นต้น ในการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓) นโยบายสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ความพร้อมของงบประมาณ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาแล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อเข้าสู่กระบวนการดำเนินการ (Process) ที่เหมาะสมมาดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ โดยการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความต้องการของการพัฒนา ความพร้อมของบุคลากร หน่วยงานและงบประมาณ ซึ่งต้องสอดคล้องและรองรับกับปัจจัยนำเข้าเพื่อให้ได้รูปแบบ วิธีการ หลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรนั้น ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Output) ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการทั้งของบุคลากรและหน่วยงาน และพร้อมที่จะกลับไปปฏิบัติงานหลังการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและอาจขยายผลโดยการถ่ายทอดความรู้ที่ได้ให้บุคลากรในหน่วยงานต่อไป

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ บุคลากรของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานได้ถูกต้องและมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

๓.๒ บุคลากรของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำความรู้ความสามารถ ทักษะ ที่ได้รับจากกิจกรรมและวิธีการพัฒนาบุคลากรไปดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ บุคลากรของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถดำเนินงานกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการที่กำหนด บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๔ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สามารถนำรูปแบบวิธีการการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล ไปขยายผลใช้ดำเนินการสำหรับการพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานในสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๔.๑ ร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหมดเข้าสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

๔.๒ บุคลากรกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้รับความรู้ ความสามารถ และทักษะจากกระบวนการพัฒนาบุคลากร และนำไปปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล บรรลุผลสำเร็จในทุกกิจกรรม แผนงาน โครงการ ที่กำหนด

กระทรวงแรงงาน

บรรณานุกรม

ตรีเพ็ชร์ อ่ำเมือง คู่มือ-แนวทางปฏิบัติงานเลขานุการ. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก เข้าถึงได้จาก : http:/hg.prd.go.th/plan/download/article_๒๐๑๔๐๓๐๓๐๙๕๒๕๔.pdf. สืบค้นเมื่อ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๐.

ผศ.ศิริอร ขันธหัตถ์. องค์กรและการจัดการ. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : Httpc://Strategic๒๐๑. wordpress.com/๒๐๑๖/๐๙/๒๑/organizing สืบค้นเมื่อ ๗ กันยายน ๒๕๖๐.

มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานอธิการบดี. เอกสารคู่มือ-แนวทางปฏิบัติงานเลขานุการ. อัดสำเนา.

กรมการจัดหางาน. เอกสารจัดประเภทมาตรฐานอาชีพ (ประเทศไทย) ฉบับที่ ๒๕๔๔. อัดสำเนา

ภัทธิรา เพ็งระวะ. องค์การและการจัดการ. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก http://icetangro.blogspot.com/ ๒๐๑๓/๐๘/๓.html สืบค้นเมื่อ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๐

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พพริ้นท์, ๒๕๕๖.

วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์. ความรู้พื้นฐานในการเตรียมความพร้อมสู่อาชีพเลขานุการ. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : http://www.btec.ac.th/btec/pdf/nipaphatn.pdf สืบค้นเมื่อ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๐

มหาวิทยาลัยสุโขทัย. การบริหารสำนักงาน. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อาทิมา แป้นชัญญานนท์. ๒๕๔๕. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ. กรุงเทพมหานคร : แม็ค.

อุษณีย์ ตุลาบดี. ๒๕๔๕. เลขานุการมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คแบงก์.

ก.พ., สำนักงาน. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๐

กรรณิการ์ มานะกิจ. การจัดการบุคคล. ขอนแก่น : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๙.

กรุณา พลใส. การจัดการบุคคล. ขอนแก่น : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๖๐.

กุลธน ธนาพงศธร. การบริหารบุคคล. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๘.

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อิทรจักร. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงค์, ๒๕๔๔.

จุฑามณี ตระกูลมทุตา. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. สงขลา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔.

ชูชัย สมิทธิไกร. การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความงอกงาม. เชียงใหม่ : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๘.

ฐีระ ประวาลพฤกษ์. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๘.

ศศิธร จิมาภรณ์. สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : http://mis.krirk,ac,th/librarytext/MPA/๒๕๕๗/ F_Sasithon_Jimakon.pdf สืบค้นเมื่อ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๐

กัญญารัตน์ บุตรพินธ์. “บทบาทของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙.

ดนัย เทียนพุฒ. กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

นงลักษณ์ สินสืบผล. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : พิศิษฐ์การพิมพ์, ๒๕๓๒.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๔.

พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร : นำถังการพิมพ์, ๒๕๔๑.

เสนาะ ติเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

อำนาจ ธีระวนิช. การจัดการยุคใหม่ = Modern management. นนทบุรี : มาเธอร์ บอส แพคเก็จจิ้ง . ๒๕๕๓

กรุณา พลใส. แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : http://digi.library.tu.ac.th/thesis/sw/๐๐๔๒/๐๑ TITLE.dpf สืบค้นเมื่อ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๐

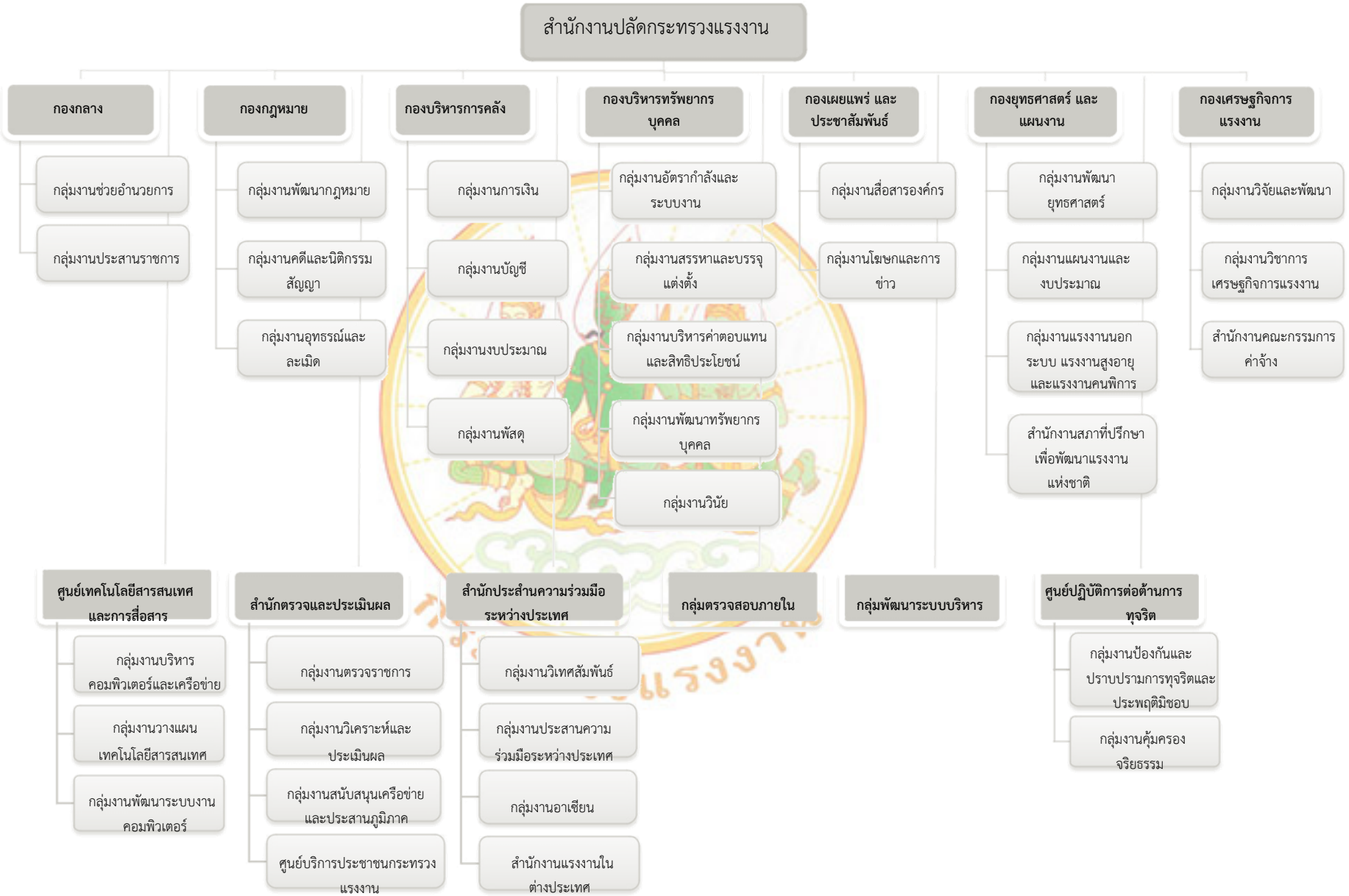
วิเชียร วิทยาอุดม. ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวล้ำยุค. กรุงเทพ : ธีระพิมพ์ และไซเท็กซ์. ๒๕๔๘

มหาวิทยาลัยบูรพา. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : http://www.ex-mba.buv.ac.th/Research๒๕๕๖/Research_Bangsaen/pm-๑๑/๕๓๗๑๐ สืบค้นเมื่อ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

ราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก Http://www.Sac.or.th/th/wp-content/.../good-governance-๒๕๔๖.pdf. สืบค้นเมื่อ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๐

สำนักงาน ก.พ. . พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก http://www.OCSC.goth/.../พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑. สืบค้นเมื่อ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๐

กระทรวงแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔). อัดสำเนา

กระทรวงแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๓). อัดสำเนา

แผนภูมิที่ ๒ แสดงลักษณะโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน