

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

และ

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ของ

นางนพมาศ เวชนุสิทธิ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๔ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทคัดย่อ

การจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการเพื่อเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ผู้เสนอผลงานได้จัดทำผลงานแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผู้ขอรับการประเมินเลือกนำเสนอผลงาน
ในหัวข้อ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาองค์การ โดยการนำเกณฑ์คุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA ๔.๐) โดยเริ่มตั้งแต่การนำองค์การจากผู้บริหาร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้น
บุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ จนถึงการวัดผลลัพธ์การดำเนินการ การดำเนินการขับเคลื่อนองค์การให้
เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ประเมินแต่ละหมวดได้นั้น ต้องมีการวางแผนและมีการขับเคลื่อนสำนักงาน
ปลัดกระทรวงแรงงานทั้งระบบที่เชื่อมโยงกันในแต่ละหมวด เพื่อให้เห็นผลการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม
ทั้งในส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และในส่วนที่ต้องดำเนินการ
อย่างต่อเนื่องจนเกิดการพัฒนา สิ่งที่คุณขอรับการประเมินพบและควรนำมาทบทวนหาวิธีการแก้ไขให้มี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คือ ประเด็นที่หนึ่ง เกณฑ์การประเมินสถานองค์การเป็นระบบราชการ ๔.๐ นั้น
ในแต่ละปีมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมิน มีผลให้การจัดทำผลการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวง
แรงงานที่ใช้ในการประเมินอาจไม่สามารถตอบโจทย์ได้ตรงประเด็นตามที่กำหนดไว้ ประกอบกับ
การดำเนินการเพื่อวัดผลตามเกณฑ์นั้นมียุทธศาสตร์และขั้นตอนการดำเนินการที่ยุ่ยากเชื่อมโยงกันเป็น
ระบบรายหมวดและต้องแสดงผลตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ และไม่มีการวางแผนพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ
อาจทำได้เพียงการจัดทำข้อมูลผลการดำเนินการเพื่อเข้ารับการประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. เท่านั้น
ประเด็นที่สอง การดำเนินการที่ผ่านมาไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและความร่วมมือจาก
เจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประเด็นที่สาม เจ้าหน้าที่ยังต้องทำความเข้าใจในหลักเกณฑ์
การเชื่อมโยงระบบ และการตีความในประเด็นการพิจารณาแต่ละหมวดให้ถ่องแท้ เพื่อให้การจัดทำข้อมูล
ผลการดำเนินการได้ตรงประเด็นชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ดังนี้
๑) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรนำผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA
๔.๐) เป็นตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระดับชั้น ๒) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ
สู่ระบบราชการ ๔.๐ และ ๓) ควรมีการจัดตั้งทีม PMQA ภายในกอง/สำนัก/ศูนย์ เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการ
บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพมุ่งสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง แนวทางการเพิ่ม
ประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีแนวทางและสามารถขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาแผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๓) ที่ผ่านมาพบว่า
ไม่ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทำให้แผนดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือนโยบาย
กระทรวงแรงงานที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การนำแผนฯ ไปปฏิบัติไม่เกิดประสิทธิภาพ ไม่ตรงตามความจำเป็น
และความต้องการของบุคลากร(Training Need) เท่าที่ควร อีกทั้งผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร
ไม่ผ่านการประเมินสถานองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ได้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ (PMQA 4.0) ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นว่าควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากร

บุคคลประจำปี โดยการจัดทำหลักสูตรให้เป็นปัจจุบัน ทบทวนระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสำรวจความจำเป็นความต้องการของบุคลากร การจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดหัวข้อวิชาหลักสูตร/โครงการที่ตอบสนองนโยบาย และติดตามประเมินผลแผนอย่างเป็นระบบ อันส่งผลให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและสนับสนุนขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



คำนำ

การจัดทำผลงานวิชาการฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลงานทางวิชาการ เพื่อขอรับการประเมินผลงานและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การนำเสนอผลงานดังกล่าว เป็นผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินการที่ผ่านมา ซึ่งผู้จัดทำผลงานได้เลือกนำเสนอผลงาน เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางจัดทำรายละเอียดการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในการเข้ารับการประเมินสถานองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจากสำนักงาน ก.พ.ร. สำหรับส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้มีการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการขององค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์สู่ระบบราชการ ๔.๐ ต่อไป

ผลงานทางวิชาการทั้งสองเรื่องเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามในการเสริมสร้างส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการขับเคลื่อนคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นพมาศ เวชุนุสิทธิ์

เมษายน ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญภาพ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	๑
๑. ชื่อผลงาน : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	๑
๒. ระยะเวลาดำเนินการ	๑
๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	๑
๓.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๓.๒ ความรู้ทางวิชาการและแนวความคิด	๒
๔. สรุปสาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ	๑๘
๕. ผู้ร่วมดำเนินการ	๓๓
๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	๓๓
๗. ผลสำเร็จของงาน	๓๔
๘. การนำไปใช้ประโยชน์	๓๔
๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	๓๔
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๓๕
ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิด เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	๓๖
ชื่อเรื่อง : แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	๓๖
๑. หลักการและเหตุผล	๓๖
๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ	
๒.๑ บทวิเคราะห์	๓๗
๒.๒ แนวความคิด	๓๘
๒.๓ ข้อเสนอ	๕๑
๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๕๓
๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	๕๓
บรรณานุกรม	๕๔
ภาคผนวก	

สารบัญญภาพ

		หน้า
ภาพที่ ๑	ค่านิยมหลัก (Core – Values) ๑๑ ประการ	๓
ภาพที่ ๒	องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒	๔
ภาพที่ ๓	ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำข้อมูลรายละเอียดผลการดำเนินการ	๑๘
ภาพที่ ๔	ลักษณะสำคัญขององค์การ	๒๖
ภาพที่ ๕	ผังกระบวนการปฏิบัติงาน	๓๒
ภาพที่ ๖	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์	๓๘
ภาพที่ ๗	กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๔



สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ ๑	สรุปการเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่	๑๒
ตารางที่ ๒	มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ ๔.๐	๑๔
ตารางที่ ๓	เกณฑ์การวัดผลการดำเนินการ	๑๗
ตารางที่ ๔	เกณฑ์หรือประเด็นคำถามของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)	๑๙



ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. ชื่อผลงาน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๒. ระยะเวลาที่ดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

๓.๑ หลักการและเหตุผล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีจุดมุ่งหมายให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ และเป็นเกณฑ์ช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้าน สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด ตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงานการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ ค้นหาจุดแข็งและโอกาส ในการพัฒนา การปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพ และควมมีประสิทธิผลโดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยเกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ ๗ ด้านในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ได้แก่ ๑. การนำองค์การ ๒. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๓. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ๕. การมุ่งเน้นบุคลากร ๖. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ๗. ผลลัพธ์ การดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ เห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ.ร. พัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การ โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) และเป็นเครื่องมือประเมินระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการเชิงบูรณาการ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีภารกิจหน้าที่ในการขับเคลื่อนระบบบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเข้ารับการประเมินองค์การไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายงานให้ดำเนินการจัดทำรายละเอียดการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (Fundamental Level Version ๒) และการประเมินสถานะหน่วยงานสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) รอบที่ ๑ การประเมินสถานะองค์การ ประกอบด้วย รายงานลักษณะสำคัญขององค์การ ได้แก่ ลักษณะองค์กรและสภาวะการณ์ขององค์กร รายละเอียดข้อมูลการประเมินสถานะของหน่วยงานตามเกณฑ์ฯ หมวด ๑ - หมวด ๖ และตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการตามหมวด ๗ จำนวน ๓๐ ตัวชี้วัดที่เป็นผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง ๒ ปีตามแผนปฏิบัติการหรือการดำเนินการของกอง/สำนัก/ศูนย์ ที่มีหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ชัดเจนตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งการประเมินสถานะองค์การไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ เป็นการนำมาใช้ประเมินหน่วยราชการเป็นครั้งแรกตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้มีการขับเคลื่อนโดยอาศัยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ในการวัดประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การเข้ารับการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีรายละเอียดการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวดและมีหลักฐานหรือเอกสารอ้างอิง และเพื่อยกระดับสถานะของหน่วยงานให้เข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ ขณะเดียวกันปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ สำนักงาน ก.พ.ร. มีการจัดทำรายละเอียดประเด็นคำถามที่เปลี่ยนไปจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐพื้นฐานฉบับที่ ๒

โดยเป็นข้อคำถามที่ต้องการคำตอบในลักษณะที่มีการขับเคลื่อนและพัฒนาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ระดับก้าวหน้า และระดับพัฒนาจนเกิดผล จึงต้องอาศัยการตีความและสืบค้นข้อมูลของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำรายละเอียดให้ชัดเจน ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและต้องอาศัยผลการดำเนินการที่มีการพัฒนาขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและมีผลงานเชิงประจักษ์ ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่าผลงานเรื่องนี้เป็นตัวอย่างในการศึกษาแนวทางในการจัดทำข้อมูลประเมินองค์การและขับเคลื่อนองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องเข้ารับการประเมินองค์การเป็นประจำทุกปี ประกอบกับเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องขับเคลื่อนองค์การเป็นระบบราชการ ๔.๐ จึงได้เลือกนำเสนอผลงานดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้ศึกษาและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด

ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อคำถามและแนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และการขับเคลื่อนองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อจัดทำข้อมูลรายละเอียดผลการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และ PMQA 4.0 เพื่อเข้ารับการตรวจประเมินตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

๓.๒.๑ แนวคิดในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (Fundamental Level Version 2) (สำนักงาน ก.พ.ร. พ.ศ. ๒๕๕๘) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

๑) มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)

๒) กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในด้านนี้ (Deployment)

๓) องค์การมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรม และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)

๔) กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดรับ สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์การที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Intergration)

โดยมีแนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานฉบับที่ ๒ อยู่ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ

๒. ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ

๓. การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนอง ต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ หลังมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถ สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

๕. นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุง บริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค่านิยมหลัก (Core – Values) : การพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ ได้นำแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ มาเป็นกรอบ ในการจัดทำ โดยมีค่านิยมหลัก ๑๑ ประการ ดังนี้

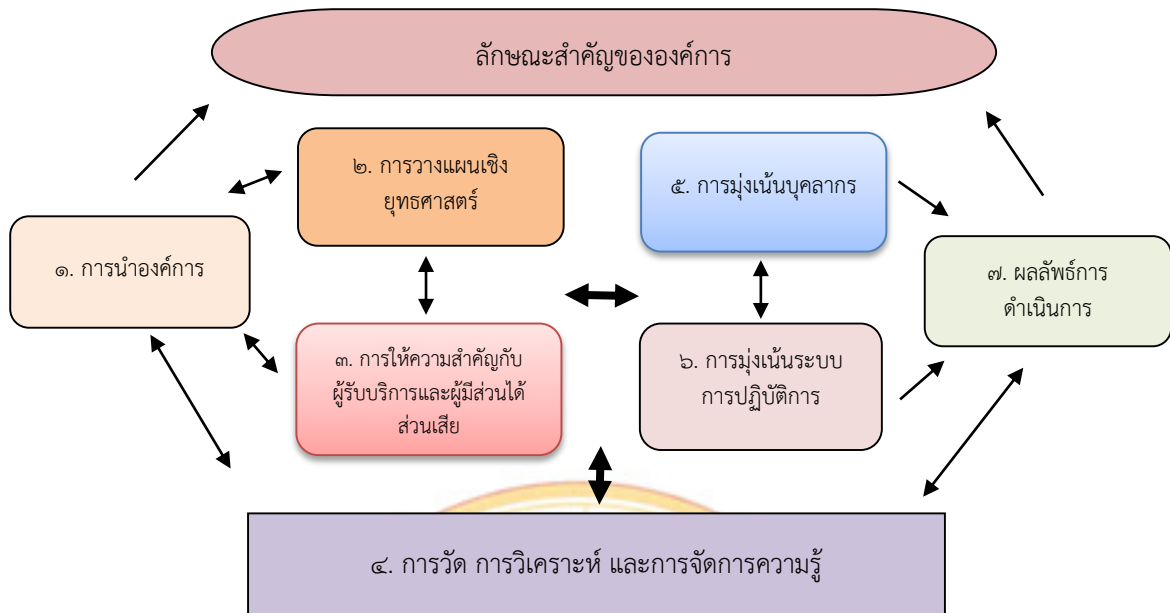
ภาพที่ ๑ ค่านิยมหลัก (Core – Values) ๑๑ ประการ



ที่มา สำนักงาน ก.พ.ร. ๒๕๕๘ หน้า ๖

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเบื้องต้น เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๘ มาเป็นกรอบในการจัดทำ มีองค์ประกอบดังนี้ ๑. ลักษณะสำคัญขององค์การ ๒. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การใน ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) การนำองค์การ ๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ๕) การมุ่งเน้นบุคลากร ๖) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ๗) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ภาพที่ ๒ องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒



ที่มา สำนักงาน ก.พ.ร. ๒๕๕๘, หน้า ๑๕

๑. ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ ประกอบด้วย

๑.๑) ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการ โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ซึ่งส่วนราชการต้องตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(๑) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย : พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไรและกลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

(๒) วิสัยทัศน์และค่านิยม : เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

(๓) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร : ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาลำดับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร และในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

(๔) สินทรัพย์ : ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(๕) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ : ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(๖) โครงสร้างองค์การ : โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการ มีลักษณะอย่างไร และระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด

(๗) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ ต่อการผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร และความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(๘) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงาน ต่อกัน : ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไร ในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมกันมีอะไรบ้าง

๑.๒) สภาพการณ์ขององค์การ : สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งส่วนราชการต้องตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(๙) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ : สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด และประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการ ปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(๑๐) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน : การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้าง นวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

(๑๑) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ : แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูล เชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูล เชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเทศมีอะไรบ้าง รวมทั้งมีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(๑๒) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ : ความ ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(๑๓) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ : องค์ประกอบสำคัญของ ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการ ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

๒. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การใน ๗ ด้าน ได้แก่

หมวด ๑ การนำองค์การ : เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

๑.๑ การนำองค์การ

LD1 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

LD2 : ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักธรรมาภิบาล

๑.๒ การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

LD3 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

LD4 : ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดี ในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบต่อการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

LD5 : ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ทั่ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้นการตัดสินใจดังกล่าว จึงคงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

๒.๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการวางยุทธศาสตร์เพื่อตอบโจทย์เรื่องความท้าทายโดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและวิธีที่ส่วนราชการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญและสมรรถนะหลัก รวมทั้งการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินการโดยรวมและความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จในอนาคต

SP1 : ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

SP2 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

๒.๒ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ และการปรับแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

SP3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

SP4 : ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการในการค้นหาและใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓.๑ สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการพิจารณากระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการตอบสนองตรงตามความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

CS1 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อาจจะมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้

CS2 : ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓.๒ การสร้างความผูกพัน เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการข้อร้องเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการให้บริการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของส่วนราชการ

CS4 : ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS5 : ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์

๔.๑ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ เจตจำนงของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการให้บรรลุผลลัพธ์ของส่วนราชการ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หรือ ไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่อาจนำมาแลกเปลี่ยนกัน

IT1 : ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ โดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

IT2 : ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๔.๒ การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการ ใช้ในการจัดการความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นมีคุณภาพและมี ความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของส่วนราชการ

IT3 : ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

IT4 : ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร : เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความรู้ความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของ บุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุน

พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการ ด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ ให้ผลการดำเนินงานที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างคุณภาพของบุคลากร ของส่วนราชการ เพื่อให้ บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุน ให้การจัดการ ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

๕.๑ สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเรื่องขีดความสามารถ และอัตรากำลัง ของบุคลากรในอดีตที่ผ่านมารวมทั้งอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นการกำหนด บริบทที่ส่วนราชการ ใช้ในการพิจารณาเชิงรุกเพื่อเตรียมให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรในอนาคตและ การดำเนินการตามยุทธศาสตร์

HR 1 : ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผน ดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

HR2 : ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ ในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นระบบของส่วนราชการในการจัดการ ผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้ต้องเกื้อหนุนให้เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น มีการนำ สมรรถนะหลักของส่วนราชการใช้ และเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการและสร้างคามยั่งยืนของส่วนราชการ

HR3 : ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ ใช้ในการประเมินความผูกพัน ของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

HR4 : ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความ ต้องการของส่วนราชการ และการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบ การเรียนรู้และการพัฒนา

หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ : เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ และการส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของ การปฏิบัติการเพื่อบรรลุ ความสำเร็จ และเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ โดยตรวจสอบประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ ออกแบบจัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของ ระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

๖.๑ กระบวนการทำงาน เป็นการพิจารณาให้ครอบคลุมการออกแบบ การบริหาร จัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

PM1 : ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และ กระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไป ตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

PM2 : ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนด ที่สำคัญมีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการ

ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิต และการบริการที่ส่งมอบ

๖.๒ ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ เป็นการมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการนวัตกรรม ซึ่งเป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญ ของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีผลต่อความยั่งยืนของการปฏิบัติการและของส่วนราชการ

PM3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการ ดำเนินการ การลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

PM4 : ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

PM5 : ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ในกระบวนการทำงาน

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) : เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผล การดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุ พันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการ ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

๗.๑ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

RM1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

RM2 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

๗.๒ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

RM3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗.๓ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

RM4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

RM5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

๗.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ

RM6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)

RM7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร

๗.๕ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและการเติบโต

RM8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

๗.๖ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

RM9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ

RM10 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้

**หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับพื้นฐาน
เกณฑ์คะแนน**

ส่วนราชการสามารถพัฒนาการทำงานที่เป็นระบบคุณภาพผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้ โดยใช้แนวทางการดำเนินการตามประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนทั้ง ADLI/R การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานต้องมีคะแนนแต่ละหมวดไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐ และมีเกณฑ์น้ำหนักในแต่ละประเด็น ดังนี้ $A = 0.4$ $D = 0.3$ $LI/R = 0.3$ โดยมีแนวทางการตรวจประเมิน ได้แก่

- การตรวจประเมินหมวด ๑ – หมวด ๖ จะมุ่งเน้นแนวทางที่เป็นระบบและผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเบื้องต้น (Early Result) ในแต่ละประเด็น

- หมวด ๗ มีผลคะแนนในแต่ละตัวชี้วัดไม่น้อยกว่าระดับ ๔

ผู้รับการประเมิน ได้ศึกษาแนวคิดในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (Fundamental Level Version ๒) เพื่อศึกษาคำจำกัดความ วิธีการจัดทำข้อมูล การวัดผลการให้คะแนนในแต่ละหมวด คำอธิบายที่ควรนำมาใช้ประกอบในการจัดทำข้อมูล รายละเอียดของการจัดทำลักษณะสำคัญของคำให้การให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และสมบูรณ์เพื่อเข้ารับการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓.๒.๒ การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)

แนวคิดการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ (สำนักงาน ก.พ.ร. พ.ศ. ๒๕๖๑) เพื่อให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย ๔.๐ ตามนโยบายรัฐบาล ดังนั้น การพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ คือ ๑. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ๒. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ๓. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อย ๓ ประการ ได้แก่ การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization)

๑. การทำงานของระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานรูปแบบเดิมๆ มาสู่ระบบราชการรูปแบบใหม่ เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

ตารางที่ ๑ สรุปรูปการเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ ๔.๐)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงาน ประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่าง แท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริงในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินการที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุกทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-Active)
ยึดเกณฑ์และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาดมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย/เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon Request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real-time capability)
ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand-alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ ๔.๐)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และ คาดเดาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของ ประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติ ให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office- hours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/Specialist)	มีความสามารถในการให้ความรู้ สติปัญญา และ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการ เรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethic ability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

ที่มา คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ หน้า ๖

๒. ระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ ๔.๐ : เครื่องมือการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ หรือ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และการเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาของประเทศ โดยเข้าใจความท้าทายทั้งของส่วนราชการ และทิศทางทั้งของส่วนราชการและทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย โดยมีระดับการพัฒนา ๓ ระดับ คือ

๒.๑) ระดับพื้นฐาน (Basic) มีผลประเมินเทียบเท่า ๓๐๐ คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ ๓๐๐ คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ มีแนวคิดริเริ่มไปสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐

๒.๒) ระดับก้าวหน้า (Advance) มีผลประเมินเทียบเท่า ๔๐๐ คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ ๔๐๐ คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศมีการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ ๔.๐

๒.๓) ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) มีผลประเมินเทียบเท่า ๕๐๐ คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ ๕๐๐ คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญทุกหมวดอย่างครบถ้วนเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการบูรณาการไปยังทุกภาคส่วน จนเกิดการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ ๔.๐ จนเกิดผล

ตารางที่ ๒ มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ ๔.๐

มิติ (Overall concept)	Basic (Reactive)	Advance (Proactive)	Significance (Effective & innovative)
Collaboration	Cooperation	Integration	Collective Solution
Innovation	Internal Process	Service/Output	Policy/outcome
Digitalization	Usage/ data base Collection of data & communication	Citizen experience End to end process	Integrated and connectedness
Customer	Service quality and customer satisfaction	Proactive services CRM	Personalized services Government lab
Process	Standardization	Data-driven improvement	Integrated process improvement Operational excellence
People	Rule-base Responsive Top-down	Integrity Professional Tran-disciplinary	Problem solvers Initiative Entrepreneurship
Leadership	Effective leadership	Actively engaged Pay attention to details	๒๑st century leadership
Results	Organization	Sector/Area	National/Impact

ที่มา คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐, หน้า ๑๓

๓. เกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ ๔.๐ : กรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด ๗ หมวด (อิงตามเกณฑ์ PMQA ฉบับ พ.ศ. ๒๕๕๘) โดยหมวด ๑ - ๖ ซึ่งเป็นหมวดกระบวนการจะมีประเด็นในการพิจารณาหมวดละ ๔ ประเด็น ส่วนหมวด ๗ ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์การดำเนินการจะมีประเด็น ในการพิจารณา ๖ ประเด็น รวมทั้งหมด ๓๐ ประเด็นในการประเมิน แต่ละประเด็นจะมีระดับการประเมิน ๓ ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน ก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล โดยส่วนราชการต้องตอบผลการดำเนินการให้สอดคล้องตรงประเด็นข้อคำถามแต่ละหมวด ดังนี้

๓.๑) การนำองค์การ : ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันการทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาาร่วมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ์ (ด้วยกลไกของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

(๑) ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผล ยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน

(๒) การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส

(๓) การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วม ของบุคลากรภายในและภายนอก

(๔) การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิด ผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

๓.๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มี ประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงาน ที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วนมีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผล อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันที่ โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

(๑) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

(๒) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้อง กับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

(๓) แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ลงไปทุกภาคส่วน โดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

(๔) การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการ รายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ส่วนราชการพัฒนา ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการ เฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและ ความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียน ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

(๑) ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชน ที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ

(๒) การประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์

(๓) การสร้างนวัตกรรมบริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนอง ความต้องการเฉพาะกลุ่มและต่างความต้องการ

(๔) กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนอง ได้ทันความต้องการ

๓.๔) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งองค์การ รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันทเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบมีประสิทธิภาพและใช้งานได้ โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

(๑) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก

(๒) การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันทเวลา และเชิงรุก

(๓) การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ ในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล

(๔) การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงาน ที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

๓.๕) การมุ่งเน้นบุคลากร : ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

(๑) นโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

(๒) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

(๓) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

(๔) ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

๓.๖) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ : ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการให้บริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

(๑) กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

(๒) การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ

(๓) การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้าง ความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน

(๔) การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์

๓.๗) ผลลัพธ์การดำเนินการ : ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง ๖ หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหาและการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

ตารางที่ ๓ เกณฑ์การวัดผลการดำเนินการ

การบรรลุผลตามตัวชี้วัด	Basic (Level & Early trend) ระบุตัววัดที่สำคัญมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับกระบวนการ	Advance (Focus Improvement) ตัววัดมีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมาย ร้อยละ ๑-๕	Significance (Integration) ตัววัดมีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๕
๗.๑ ด้านพันธกิจ	- ตัววัดตามภารกิจหลัก* - การบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ	- ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์* - การดำเนินการด้านกฎหมาย	- ตัววัดตามนโยบายและรัฐบาล
๗.๒ ด้านผู้รับบริการและประชาชน	- ความพึงพอใจ* - ความผูกพัน การให้ความร่วมมือ*	- การแก้ไขเรื่องร้องเรียน - ประชากรรัฐ	- การปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์
๗.๓ ด้านการพัฒนาบุคลากร	- จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร* - บุคลากรอาสาสมัครในโครงการที่สนองนโยบายหน่วยงาน	- บุคลากรร่วมในภาคีเครือข่าย - ความก้าวหน้า	- การเรียนรู้และผลการพัฒนา*
๗.๔ ด้านการเป็นต้นแบบ	- จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก - จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องจากภายนอก	- การจัดอันดับในระดับนานาชาติ - จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/กระทรวง	- จำนวน Best practice*
๗.๕ ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	- การบรรลุตัววัดร่วม*	- ตัววัดด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	
๗.๖ ด้านการลดต้นทุน สร้าง	- การลดต้นทุน* - นวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ - ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล*	- ประสิทธิภาพการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ	- นวัตกรรมด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย

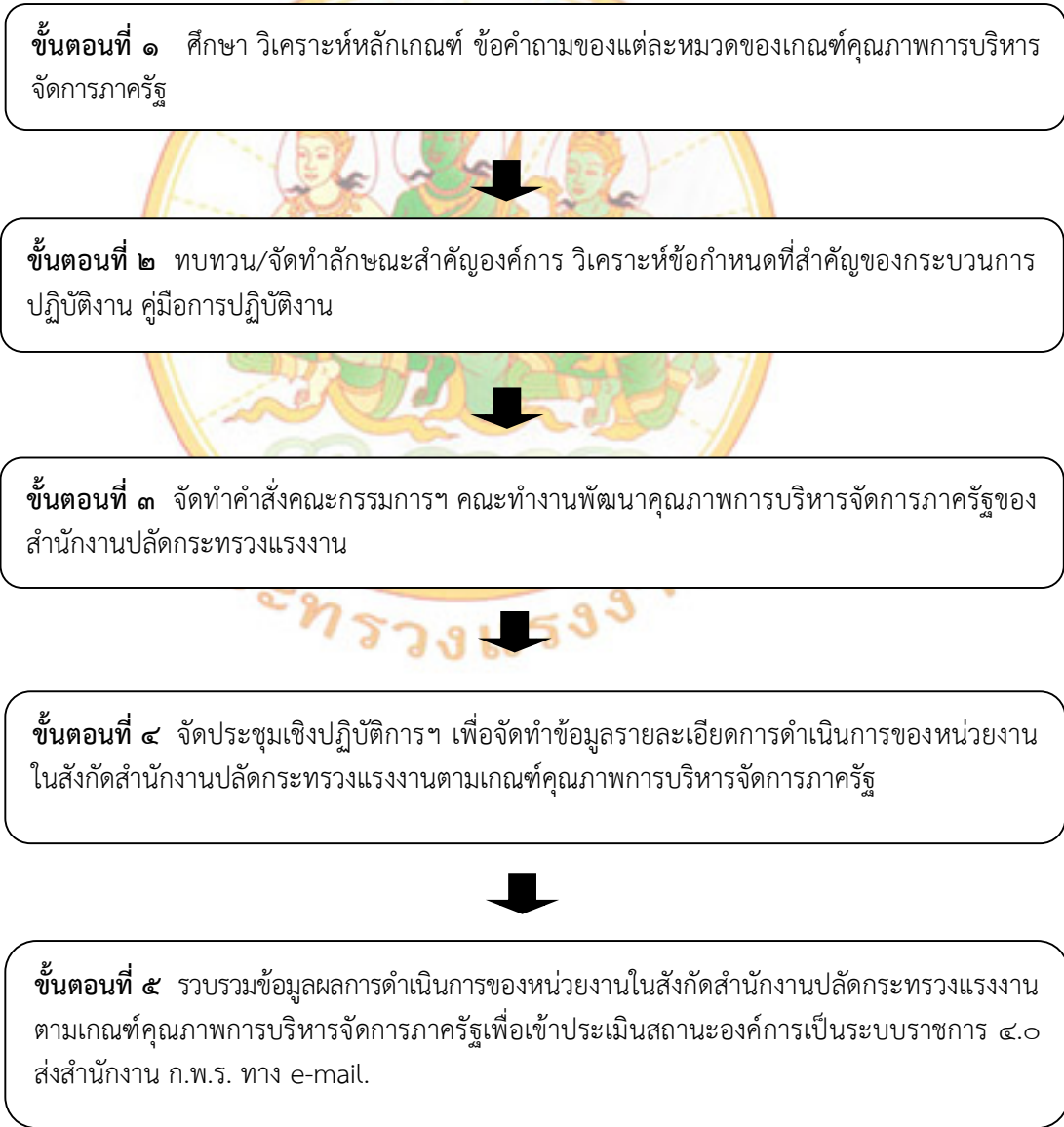
หมายเหตุ : * หมายถึงตัวชี้วัดที่มีบังคับตอบ

ผู้ขอรับการประเมิน ได้ศึกษาการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) เพื่อศึกษาคำจำกัดความ ข้อคำถาม วิธีการจัดทำข้อมูล การวัดผลการให้คะแนนในแต่ละหมวด คำอธิบายที่ควรนำมาใช้ประกอบในการจัดทำข้อมูลรายละเอียดของการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดทำข้อมูลสอดคล้องตามรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และสมบูรณ์เพื่อเข้ารับการประเมินสถานะของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสู่ระบบราชการ ๔.๐

๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบศึกษาวิเคราะห์ข้อคำถามและแนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และการขับเคลื่อนองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลรายละเอียดผลการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และ PMQA 4.0 เพื่อเข้ารับการตรวจประเมินตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยศึกษารายงานข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Report) การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครั้งก่อนมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาโอกาสในการพัฒนา จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำข้อมูลรายละเอียดส่งสำนักงาน ก.พ.ร. ทาง e-mail. โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ภาพที่ ๓ ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำข้อมูลรายละเอียดผลการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และ PMQA 4.0



การจัดทำข้อมูลรายละเอียดผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และ PMQA 4.0 มีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษา วิเคราะห์หลักเกณฑ์ ข้อคำถามของแต่ละหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และ PMQA 4.0

ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษา วิเคราะห์หลักเกณฑ์ คำอธิบายและข้อคำถามในแต่ละหมวด (หมวด ๑ – หมวด ๗) โดยได้นำข้อคำถามและรายงานข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Report) การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครั้งก่อนที่บอกจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินการในแต่ละหมวดมาศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินสถานะองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ซึ่งพบว่าเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในแต่ละประเด็นคำถามไม่ได้อธิบายความหมายหรือแนวทางที่ชัดเจนในแต่ละข้อคำถาม หรือมีแนวทางที่ให้ส่วนราชการสามารถขับเคลื่อนองค์การได้อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นทิศทางเดียวกัน แต่เป็นลักษณะเปิดโอกาสให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนองค์การให้เป็นระบบราชการ ๔.๐ โดยอาศัยข้อคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) เป็นช่องทางแสดงผลการดำเนินการในเชิงประจักษ์และรับรองผลการดำเนินการองค์การที่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงต้องศึกษาเกณฑ์ประเด็นข้อคำถามและตีความในแต่ละหมวดให้เกิดความเข้าใจ และศึกษาข้อมูลผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจากรายงานผลแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนเสาะหาผลการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดใช้ในการประเมินร่วมกับหน่วยงานภายนอกมาสรุปรวบรวมไว้เบื้องต้นเพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อมูลประกอบการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ และการจัดทำข้อมูลรายละเอียดตามประเด็นคำถามแต่ละหมวดตรงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ระดับก้าวหน้า จนถึงระดับพัฒนาจนเกิดผล

ตารางที่ ๔ เกณฑ์หรือประเด็นคำถามของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)

เกณฑ์ / ประเด็นคำถาม	
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (FL 2)	PMQA 4.0
<p>หมวด ๑ การนำองค์การ</p> <p>LD1 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>LD2 : ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>LD3 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ</p>	<p>หมวด ๑ การนำองค์การ</p> <p>๑. ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>๒. การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส</p> <p>๓. การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก</p> <p>๔. การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิด ผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์</p>

เกณฑ์ / ประเด็นคำถาม	
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (FL 2)	PMQA 4.0
<p>การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล</p> <p>LD4 : ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p> <p>LD5 : ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ทั่ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ</p>	
<p>หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>SP1 : ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>SP2 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด</p> <p>SP3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</p> <p>SP4 : ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์</p>	<p>หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>๑. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน</p> <p>๒. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>๓. แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก</p> <p>๔. การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>CS1 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มี</p>	<p>หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>

เกณฑ์ / ประเด็นคำถาม	
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (FL 2)	PMQA 4.0
<p>ส่วนได้ส่วนเสีย ที่อาจจะมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้</p> <p>CS2 : ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>CS3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>CS4 : ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>CS5 : ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล</p>	<p>๑. ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชน ที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ</p> <p>๒. การประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์</p> <p>๓. การสร้างนวัตกรรมบริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ</p> <p>๔. กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ</p>
<p>หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</p> <p>IT1 : ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ โดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>IT2 : ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</p> <p>๑. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก</p> <p>๒. การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา และเชิงรุก</p> <p>๓. การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ ในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล</p> <p>๔. การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงาน ที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้</p>

เกณฑ์ / ประเด็นคำถาม	
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (FL 2)	PMQA 4.0
<p>IT3 : ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแข่งขันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ</p> <p>IT4 : ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งาน ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ</p>	
<p>หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร</p> <p>HR 1 : ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ</p> <p>HR2 : ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัย และสวัสดิภาพ ในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว</p> <p>HR3 : ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพัน ของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร</p> <p>HR4 : ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการ และการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา</p>	<p>หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร</p> <p>๑. นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ</p> <p>๒. ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์</p> <p>๓. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ</p> <p>๔. ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม</p>
<p>หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ</p> <p>PM1 : ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด</p>	<p>หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ</p> <p>๑. กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ</p> <p>๒. การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ</p>

เกณฑ์ / ประเด็นคำถาม	
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (FL 2)	PMQA 4.0
<p>PM2 : ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญมีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ</p> <p>PM3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการ ดำเนินการ การลดความผิดพลาดการทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ</p> <p>PM4 : ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม</p> <p>PM5 : ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ในกระบวนการทำงาน</p>	<p>๓. การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>๔. การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์</p>
<p>หมวด ๗ ผลลัพธ์ดำเนินการ</p> <p>๗.๑ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ</p> <p>RM1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ</p> <p>RM2 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>๗.๒ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>RM3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>๗.๓ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</p> <p>RM4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<p>หมวด ๗ ผลลัพธ์ดำเนินการ</p> <p>๗.๑ ด้านพันธกิจ</p> <p>Basic ๑) ตัววัดตามภารกิจหลัก* ๒) การบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ</p> <p>Advance ๓) ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์* ๔) การดำเนินการด้านกฎหมาย</p> <p>Significance ๕) ตัววัดตามนโยบายและรัฐบาล</p> <p>๗.๒ ด้านผู้รับบริการและประชาชน</p> <p>Basic ๑) ความพึงพอใจ* ๒) ความผูกพัน การให้ความสำคัญร่วมมือ*</p> <p>Advance ๓) การแก้ไขเรื่องร้องเรียน ๔) ประชากรรัฐ</p> <p>Significance ๕) การปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์</p>

เกณฑ์ / ประเด็นคำถาม	
ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (FL 2)	PMQA 4.0
<p>RM5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร</p> <p>๗.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ</p> <p>RM6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)</p> <p>RM7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร</p> <p>๗.๕ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและการเติบโต</p> <p>RM8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม</p> <p>๗.๖ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</p> <p>RM9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>RM10 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้</p>	<p>๗.๓ ด้านการพัฒนาบุคลากร</p> <p>Basic ๑) จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร* ๒) บุคลากรอาสาสมัครในโครงการที่สนองนโยบายหน่วยงาน</p> <p>Advance ๓) บุคลากรร่วมในภาคีเครือข่าย ๔) ความก้าวหน้า</p> <p>Significance ๕) การเรียนรู้และผลการพัฒนา*</p> <p>๗.๔ ด้านการเป็นต้นแบบ</p> <p>Basic ๑) จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก ๒) จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องจากภายนอก</p> <p>Advance ๓) การจัดอันดับในระดับนานาชาติ ๔) จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/กระทรวง</p> <p>Significance ๕) จำนวน Best practice*</p> <p>๗.๕ ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม</p> <p>Basic ๑) การบรรลุตัววัดร่วม* Advance ๒) ตัววัดด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม</p> <p>๗.๖ ด้านการลดต้นทุน สร้างกระบวนการ</p> <p>Basic ๑) การลดต้นทุน* ๒) นวัตกรรมการปรับปรุง</p> <p>Advance ๓) ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล* ๔) ประสิทธิภาพการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ</p> <p>Significance ๕) นวัตกรรมด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย</p>

หมายเหตุ : * หมายถึงตัวชี้วัดที่มีบังคับตอบ

ขั้นตอนที่ ๒ ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์การ วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน

ภายหลังจากที่ได้ศึกษาหลักเกณฑ์และข้อกำหนดในแต่ละหมวดแล้ว ผู้ขอรับการประเมินพบว่า การเข้ารับการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นอกเหนือจากการตอบข้อกำหนดแล้ว ต้องจัดทำข้อมูลรายละเอียดประกอบการประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. คือการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นว่าได้มีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงกระบวนการงานให้สอดคล้องกับภารกิจปัจจุบันหรือไม่อย่างไร พร้อมทั้งต้องทำคู่มือการปฏิบัติงานที่สะท้อนให้เห็นแนวทางการปฏิบัติงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อใช้ประกอบการตรวจประเมิน (กรณีที่ตรวจประเมินที่ตั้ง) ผู้ขอรับการประเมินจึงได้มีการวิเคราะห์และทบทวนการดำเนินการ ดังนี้

๑. ลักษณะสำคัญขององค์การ : ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษารายละเอียดการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การตามรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยศึกษาภารกิจ ยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในปัจจุบันจากเอกสารและการสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองเศรษฐกิจการแรงงาน เพื่อสอบถามประเด็นความท้าทาย การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งได้คำตอบว่าขณะนี้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีประเด็นความท้าทายเรื่องการวิเคราะห์ฐานข้อมูลด้านตลาดแรงงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การรองรับระบอบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เป็นต้น กองบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสอบถามข้อมูลรอบอัตรากำลังในปัจจุบัน ทั้งในส่วนจำนวนบุคลากร วุฒิการศึกษา ความได้เปรียบของอัตรากำลัง เป็นต้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จัดทำเป็นผังส่งเข้าระบบ โดยได้ผลการดำเนินการดังภาพ



ภาพที่ ๔ ลักษณะสำคัญของกิจการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ให้ความร่วมมือ : 1. รัฐบาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี
 2. นายจ้างในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 3. กรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน
 4. นายจ้างภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 5. กลุ่มองค์กรเครือข่ายด้านแรงงาน 6. นายจ้างผู้ประกอบการ
 7. ประชาชนวัยแรงงาน 8. สื่อมวลชน

ความท้าทาย :
 1. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ
 2. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ และยกระดับคุณภาพ
 3. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ และยกระดับคุณภาพ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :
 1. รัฐบาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2. นายจ้างในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
 3. กรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน 4. นายจ้างภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 5. กลุ่มองค์กรเครือข่ายด้าน
 แรงงาน 6. นายจ้างผู้ประกอบการ 7. ประชาชนวัยแรงงาน 8. สื่อมวลชน

ความท้าทาย :
 1. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ และยกระดับคุณภาพ
 2. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ และยกระดับคุณภาพ
 3. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ และยกระดับคุณภาพ

สมรรถนะหลักขององค์กร :
 1. กำหนดยุทธศาสตร์ แผน และจัดสรรงบประมาณ และบริหารจัดการงบประมาณ
 2. วิจัยและพัฒนาสารสนเทศ บริการลูกค้า และส่งเสริมสังคมด้านแรงงาน
 3. สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายด้านแรงงาน
 4. คุ้มครองดูแลแรงงานไทยและสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยที่ไม่ทำงานต่างประเทศ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ :
 1. ข้อมูลค่าใช้จ่ายค่าของประเภทในกลุ่ม AC
 2. การวิจัยด้านการพัฒนาของประเทศไทยในกลุ่ม AC

การเปรียบเทียบผลความสำเร็จ :
 1. การลดค่าจ้างค่าของประเภทในกลุ่ม AC
 2. การสร้างรายได้ของประเภทในกลุ่ม AC
 3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประเภทในกลุ่ม AC
 4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประเภทในกลุ่ม AC

พันธกิจ :
 1. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ และเป็นแนวทางและ
 แผนปฏิบัติการประจำปี
 2. พัฒนายุทธศาสตร์การบริการของกระทรวงแรงงาน จัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากรของกระทรวงแรงงาน
 เพื่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ และโปร่งใส
 3. กำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผล การให้บริการของกระทรวงและรับเรื่องร้องทุกข์ รวมถึงประสาน
 การปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน
 4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การทำงานประจําวันและพัฒนาระบบข้อมูล
 ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย
 5. ส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัย การส่งเสริมแรงงานสังคม การพัฒนาอาชีพ และรายได้ของประเภท และ
 งานด้านแรงงาน

วิสัยทัศน์ : พัฒนาระบบข้อมูลที่มีคุณภาพ กำกับพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่งเสริมคุณภาพให้ระบบเศรษฐกิจ
 และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

คำนิยม : BEST

ความหมาย : **B** - belief ความหมาย เชื่อมั่นที่กระทำในองค์กร
E - effectiveness ความหมาย ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
S - Strategy ความหมาย มียุทธศาสตร์ในการทำงาน
T - Teamwork ความหมาย ร่วมกันทำงานเป็นทีมเชิงรุก

งบประมาณ : 1,252,899,800 บาท
 รายได้ : ไม่มี

จำนวนบุคลากร : ปรก. 664 อัตรา สป.ป. 142 อัตรา พรก. 167 อัตรา
คุณภาพ : ระเบียบข้อบังคับ
 1. พหุราชการปฏิบัติคุณธรรม พ.ศ. 2541 หมวด 6 คณะกรรมการกำกับ
 2. คำสั่งของกรมปฏิบัติการปกครองแผ่นดิน ฉบับที่ 47 พ.ศ. 2519
 3. กฎกระทรวงกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2519
 4. กฎกระทรวงกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 และแก้ไขเพิ่มเติม
 5. นโยบายรัฐบาล

ระบบการปฏิบัติงาน : มีระบบติดตามและประเมินผลและระบบ GPMIS ที่ใช้ในการ
 ติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณผ่านระบบฐานข้อมูลแผนงานโครงการ
 และการใช้จ่ายงบประมาณ (BIS) ระบบติดตามและประเมินผลของกระทรวงแรงงาน ระบบควบคุม
 ภายใน ระบบการตรวจราชการ และสถาบันพัฒนาอาชีพและกระทรวงสำนักงานปลัดกระทรวง เพื่อพัฒนา
 และปรับปรุงผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ : (ด้านพันธุกรรม ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)
 1. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานไทย Big Data เพื่อเป็นฐานข้อมูลของกรมการคลังและข้อมูล
 2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานไทย Big Data เพื่อเป็นฐานข้อมูลของกรมการคลังและข้อมูล
 3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานไทย Big Data เพื่อเป็นฐานข้อมูลของกรมการคลังและข้อมูล
 4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานไทย Big Data เพื่อเป็นฐานข้อมูลของกรมการคลังและข้อมูล
 5. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานไทย Big Data เพื่อเป็นฐานข้อมูลของกรมการคลังและข้อมูล

ภารกิจในวิเทศ :
 1. จัดทำยุทธศาสตร์ แผนและจัดสรรงบประมาณและเงินอุดหนุน
 2. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล ควบคุมและประเมินผลด้านแรงงาน และจัดตั้ง
 สถานการณ์แรงงานและข้อมูลด้านแรงงาน
 3. ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือกับภาคีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
 4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การทำงานประจําวันและพัฒนาระบบข้อมูล
 ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย

คุณลักษณะโดดเด่นของภารกิจบริการ :
 1. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลของบริการยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน การพัฒนาข้อมูล
 และแผนงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานไทยในต่างประเทศ

ผู้รับบริการ :
 1. รัฐบาลจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2. นายจ้างในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
 3. กรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน 4. นายจ้างภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
 5. กลุ่มองค์กรเครือข่ายด้านแรงงาน 6. นายจ้างผู้ประกอบการ
 7. ประชาชนวัยแรงงาน 8. สื่อมวลชน

ความท้าทาย :
 1. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ และยกระดับคุณภาพ
 2. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ และยกระดับคุณภาพ
 3. ขยายพื้นที่ศูนย์พัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพ และยกระดับคุณภาพ และยกระดับคุณภาพ

เป้าหมายหลักขององค์กร :
 1. กำหนดยุทธศาสตร์ แผน และจัดสรรงบประมาณ และบริหารจัดการงบประมาณ
 2. วิจัยและพัฒนาสารสนเทศ บริการลูกค้า และส่งเสริมสังคมด้านแรงงาน
 3. สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายด้านแรงงาน
 4. คุ้มครองดูแลแรงงานไทยและสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยที่ไม่ทำงานต่างประเทศ

การเปรียบเทียบผลความสำเร็จ :
 1. การลดค่าจ้างค่าของประเภทในกลุ่ม AC
 2. การสร้างรายได้ของประเภทในกลุ่ม AC
 3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประเภทในกลุ่ม AC
 4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประเภทในกลุ่ม AC

๒. การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการบริการของสำนักงานปลัดกระทรวง

แรงงาน และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามงานบริการ : การจัดทำรายละเอียดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างคุณค่า ที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ ซึ่งต้องใช้ประกอบในการตรวจรับการประเมินฯ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงได้มีการประชุมร่วมกับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อจัดทำและทบทวนกระบวนการบริการ โดยนำพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นตัวตั้งต้น เพื่อกำหนดบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการบริหารจัดการกระบวนการหลักอย่างเป็นระบบ จำนวน ๓ กระบวนการ คือ ๑. กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๒. กระบวนการบริหารจัดการแรงงานของประเทศ ๓. กระบวนการบริหารความสัมพันธ์และเครือข่ายด้านแรงงาน และกระบวนการสนับสนุน จำนวน ๔ กระบวนการ คือ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการเงิน งบประมาณ และพัสดุ การบริหารกองกลาง (งานสารบรรณ) การพัฒนาระบบบริหาร การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการประชาสัมพันธ์ งานด้านกฎหมาย และการปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ แล้วจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญ (ตามที่ปรากฏในภาคผนวก) เพื่อแสดงให้เห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้วิเคราะห์ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ บริการและการกำหนดความคุ้มค่า ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้มีหนังสือให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวน/ปรับปรุง/จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามกระบวนการสร้างคุณค่า (กระบวนการหลัก ๓ กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน) เพื่อรวบรวมเป็นรูปเล่มลงในระบบอินทราเน็ตของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดังนี้

๑) กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ คู่มือกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คู่มือการปฏิบัติงานการพัฒนาศูนย์ชี้วัดภาวะแรงงาน คู่มือกระบวนการสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายด้านแรงงาน คู่มือกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการจัดทำ และคู่มือการติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน

๒) กระบวนการบริหารจัดการแรงงานของประเทศ ได้แก่ คู่มือกระบวนการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการกำหนดค่าจ้างและข้อเสนอระบบค่าจ้างและรายได้ คู่มือกระบวนการการคาดประมาณแนวโน้มอุปสงค์และอุปทานด้านแรงงานและข้อมูลงานวิจัยและคู่มือกระบวนการส่งเสริม คัดกรองและพัฒนาแรงงานนอกระบบ แรงงานสูงอายุ และแรงงานคนพิการ

๓) กระบวนการบริหารความสัมพันธ์และเครือข่ายด้านแรงงาน ได้แก่ คู่มือกระบวนการส่งเสริมการขยายและรักษาตลาดแรงงานในต่างประเทศ คู่มือกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายอาสาสมัครแรงงานในการบริหารจัดการด้านแรงงาน คู่มือกระบวนการตรวจราชการ และคู่มือกระบวนการบริการประชาชน

๔) กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการมีส่วนร่วมภาคประชาชนต่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต คู่มือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล คู่มือกระบวนการจัดทำฐานข้อมูลบุคคล คู่มือกระบวนการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง คู่มือกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ คู่มือกระบวนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ คู่มือกระบวนการติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการตรวจพิจารณาร่างประกาศคำสั่งและกระบวนการให้ความเห็นทางกฎหมาย คู่มือ

การปฏิบัติงานกระบวนการตรวจพิจารณานิติกรรมสัญญา คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการพิจารณาคำอุทธรณ์ คู่มือบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการงานสารบรรณ คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารจัดการประชาสัมพันธ์ และคู่มือกระบวนการบริหารการเงินการคลังและพัสดุ

ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำคำสั่งคณะกรรมการฯ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการดำเนินการในภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในสังกัด ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) และประเด็นคำถามในแต่ละหมวดว่าเกี่ยวข้องกับภารกิจดำเนินงานของหน่วยงานใด เพื่อปรับปรุงคำสั่งให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน โดยได้ดำเนินการจัดทำคำสั่ง (ตามที่ปรากฏในภาคผนวก) ดังนี้

๑. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงแรงงานเป็นประธาน รองปลัดกระทรวงแรงงาน (ที่รับผิดชอบงานด้านนโยบายและอำนาจการ) เป็นรองประธาน และผู้อำนวยการกอง สำนัก/ศูนย์ เป็นกรรมการ โดยมีอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ของคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบแนวทางและทิศทางที่กำหนด ติดตาม เร่งรัดให้การดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความเห็นชอบกับผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๒. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงแรงงาน (ที่รับผิดชอบงานด้านนโยบายและอำนาจการ) เป็นประธาน ที่ปรึกษาวิชาการแรงงาน เป็นรองประธาน และผู้อำนวยการกอง/สำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานเป็นคณะทำงานในแต่ละหมวด (หมวด ๑ – หมวด ๗) โดยมีอำนาจและหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลเพื่อทบทวนรายงานผลการดำเนินการ และสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ สำหรับใช้ประกอบการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประเมินองค์การตามมาตรฐานที่กำหนด (Checklist) วิเคราะห์และประเมินหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาองค์การและติดตามผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และจัดทำรายงานต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเสนอต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้ความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เพื่อจัดทำข้อมูลรายละเอียดผลการดำเนินการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการดำเนินการตามขั้นตอนที่ ๑ – ๓ แล้ว ผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำโครงการ บันทึกขออนุมัติการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ กำหนดการ รูปแบบการประชุม จัดแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมตามรายหมวด ประสานวิทยากร จัดเตรียมเอกสารอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น แผนปฏิบัติการฯ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการฯ

เป็นต้น โดยเชิญคณะทำงานฯ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เชิญผู้ตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นวิทยากรเพื่อชี้แจงแนวทางและให้ข้อสังเกตในการจัดทำจัดทำข้อมูล จากนั้นแบ่งกลุ่มย่อยรายหมวด (หมวด ๑ - ๖) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และจัดทำผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้ประสานข้อมูลรายละเอียดและรูปแบบการประชุมร่วมกับวิทยากร พร้อมทั้งจัดเตรียมตารางข้อมูลผลการประเมินองค์การในแต่ละหมวด ผลการรายงานข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินครั้งก่อน ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการจัดประชุม

ผู้ขอรับการประเมินพบว่า ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่ไม่ใช่คณะทำงานฯ แต่เป็นผู้แทนในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน มีผลให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานบางอย่างขาดความสมบูรณ์และขาดการมองภาพองค์รวมภารกิจของกอง/สำนัก/ศูนย์ ผู้ขอรับการประเมินจึงให้ผู้เข้าร่วมประชุมฯ ศึกษารายงานผลและแผนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อจัดทำข้อมูลเบื้องต้น และหลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ จึงได้ค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากการสอบถามผู้อำนวยการกอง/สำนัก/ศูนย์ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานในภารกิจงานนั้นๆ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตรวจสอบให้สอดคล้องกับประเด็นคำถามในแต่ละหมวด ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ต้องมีตัวชี้วัดหรือเอกสารที่แสดงผลเชิงประจักษ์ชัดเจน สามารถใช้เป็นข้อมูล/เอกสารในการตรวจรับรองการประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. หลังจากจัดทำข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ตามแบบตารางข้อมูลการประเมินองค์การฯ แล้ว ได้จัดส่งข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและทางไลน์ให้กับคณะทำงานฯ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งก่อนนำเสนอสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย

๑. รายงานลักษณะสำคัญขององค์การ ซึ่งต้องจัดทำข้อมูลเพื่อตอบประเด็นคำถาม ดังนี้

๑.๑ ลักษณะขององค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร (ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ และ ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ)

๑.๒ สภาวะการณ์ขององค์การ : สภาวะการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์ และ ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ)

๒. ผลการดำเนินงานตามประเด็นการพิจารณารายหมวด โดยการเขียนเป็นลักษณะการบรรยายเรื่องราวตั้งแต่ต้นจนจบตั้งแต่ระดับ Basic Advance และ Significance อีกทั้งรายละเอียดของข้อมูลต้องมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันในแต่ละหมวดแต่ละข้อคำถาม และสอดคล้องลักษณะสำคัญขององค์การที่ได้จัดทำไว้ตามข้อ ๑ มีผลลัพธ์ตัวชี้วัดในหมวด ๗ ที่ชัดเจน ซึ่งต้องจัดทำรายละเอียดในการตอบประเด็นคำถามทั้งหมด ๖ หมวด ดังนี้

หมวด ๑ การนำองค์การ :

๑. ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน : ๑) ระบบการนำองค์การของผู้บริหาร ๒) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ๓) การนำเทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความทั่วถึง รวดเร็วและทันสมัย

๒. การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส : ๑) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานเป็นองค์การที่มีความโปร่งใส ๒) การติดตาม ๓) การจัดการเรื่องร้องเรียน

๓. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

๔. การคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด ๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์

๑. แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุข

๒. เป้าหมายสอดคล้องยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
๓. แผนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในทุกระดับและทุกภาคส่วน
๔. การติดตามและแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑. การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓. การสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง และความสามารถ

เพื่อนำมาใช้ประโยชน์

ตอบสนองความต้องการเฉพาะ

๔. กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

๑. การกำหนดตัววัดและการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ
๒. การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุง
๓. การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์
๔. การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานให้เป็นดิจิทัลและมีประสิทธิภาพ

การทำงาน

มีประสิทธิภาพ

หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร

๑. การจัดการบุคลากรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
๒. ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์
๓. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ
๔. ระบบการพัฒนาบุคลากร

หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

๑. กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (end to end process) : ๑) การออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (end to end process) ๒) การกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามควบคุมกระบวนการเพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
๒. การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ผลผลิต กระบวนการ และบริการ
๓. การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถ

ทางการแข่งขัน

๔. การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ

๓. ผลลัพธ์การดำเนินงานตามหมวด ๗ รวมจำนวน ๓๐ ตัวชี้วัด ผู้ขอรับการประเมินได้รวบรวมผลการปฏิบัติงานจากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี และการสอบถามจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีค่าคะแนนสูงเพิ่มขึ้นทุกปีมากำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ๑. ด้านพันธกิจ ๒. ด้านผู้รับบริการและประชาชน ๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร ๔. ด้านการเป็นต้นแบบ ๕. ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม และ ๖. ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ (ตามที่ปรากฏในภาคผนวก)

ขั้นตอนที่ ๕ ผลการดำเนินการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเข้าประเมินสถานะองค์การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ส่งสำนักงาน ก.พ.ร. ทาง e-mail.

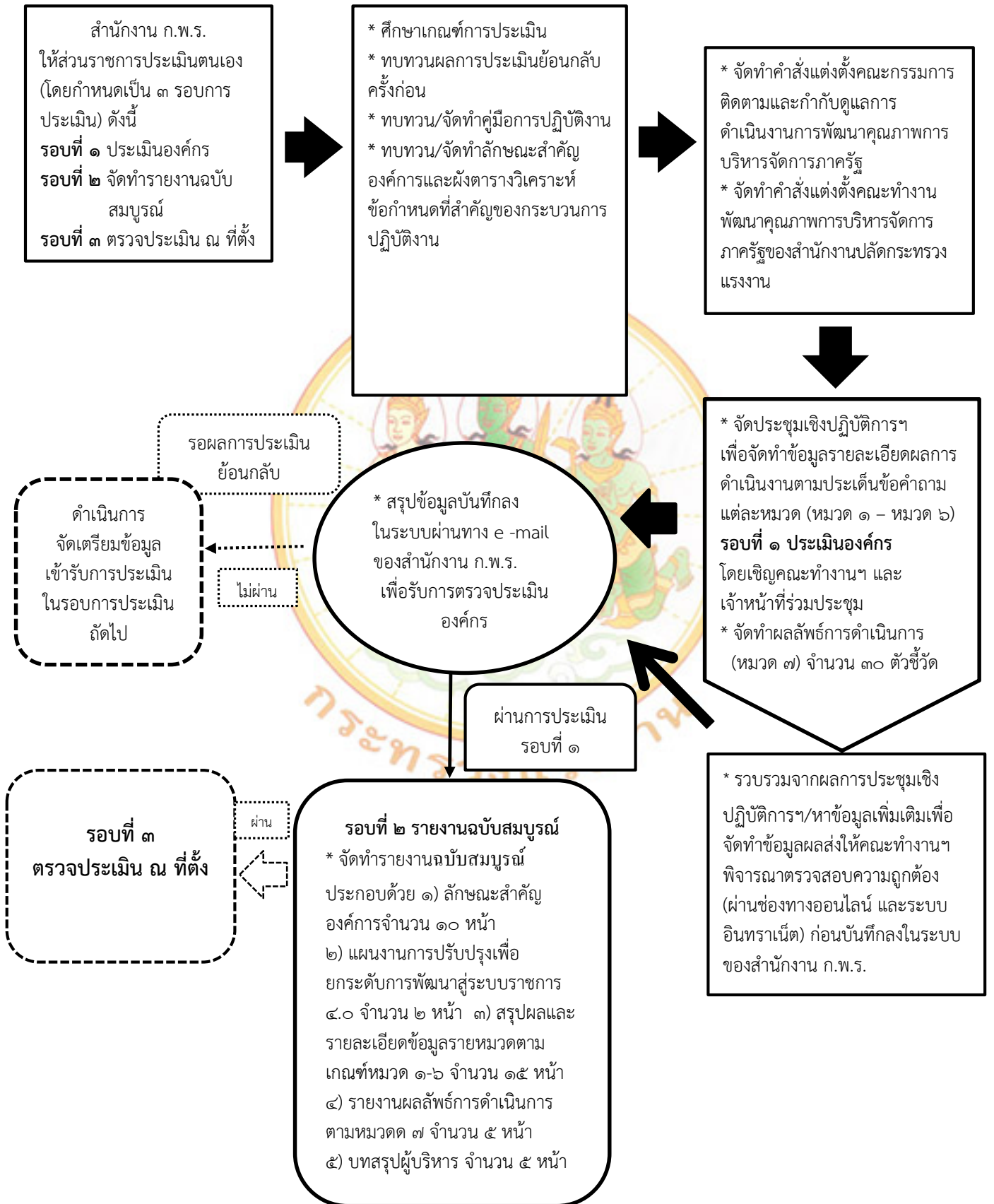
ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดทั้งหมด และศึกษาวิธีการบันทึก โปรแกรมการประเมินสถานะองค์การของส่วนราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยได้กำหนดตัวอักษรไว้ในแต่ละประเด็นคำถามเพียง ๕๐๐ คำ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินต้องสรุปรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ตามขั้นตอนที่ ๔ ผลการดำเนินการอย่างกระชับเข้าใจและชัดเจนในแต่ละประเด็นคำถาม ประกอบกับการจัดทำข้อมูลมีรายละเอียดมาก จึงต้องใช้ความรอบคอบและระมัดระวังตรวจสอบข้อมูลก่อนบันทึกอย่างถี่ถ้วน และยากต่อการแก้ไขต้องให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้แก้ไขและใช้ระยะเวลา ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินการเพื่อประเมินสถานะของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นระบบราชการ ๔.๐ รอบที่ ๑ ส่งสำนักงาน ก.พ.ร. ทาง e-mail ประกอบด้วย ข้อมูลหน่วยงาน รายงานลักษณะสำคัญขององค์การ ผลการดำเนินงานตามประเด็นการพิจารณารายหมวด ตั้งแต่หมวด ๑ – ๖ และผลลัพธ์การดำเนินการตามหมวด ๗ จำนวน ๓๐ ตัวชี้วัด พร้อมทั้งผังกระบวนการขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ที่หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้จัดทำ เช่น Strategy Map กระบวนการรับเรื่องร้องเรียน กระบวนการให้ความช่วยเหลือแรงงานไทยในต่างประเทศ เป็นต้น

หลังจากนั้นสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีหนังสือด่วนที่สุด ที่ นร ๑๒๑๘/๑๑๓๑ ลงวันที่ ๕ มีนาคม ๒๕๖๒ แจ้งผลว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ผ่านการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) รอบที่ ๑ (โดยไม่ได้มีผลคะแนน) แล้วให้จัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ส่งสำนักงาน ก.พ.ร. ตรวจสอบประเมินอีกครั้ง

ขั้นตอนต่อไป (กรณีที่ผ่านมาการประเมินรอบที่ ๑) ผู้ขอรับการประเมินได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เพื่อจัดทำรายงานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐฉบับสมบูรณ์ (PMQA 4.0) รอบที่ ๒ (ตามที่ปรากฏในภาคผนวก) ส่งสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อรับการตรวจประเมินการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ประกอบด้วย รายงานลักษณะสำคัญขององค์การ จำนวน ๑๐ หน้า แผนงานการปรับปรุงเพื่อยกระดับการพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ จำนวน ๒ หน้า สรุปผลและรายละเอียดข้อมูลรายงานรายหมวดของหน่วยงานตามเกณฑ์ฯ ในหมวด ๑ – หมวด ๖ จำนวน ๑๕ หน้า รายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามหมวด ๗ จำนวน ๕ หน้า และบทสรุปผู้บริหาร จำนวน ๕ หน้า

ขั้นตอนสุดท้ายเป็นการตรวจประเมิน ณ ที่ตั้งหน่วยงาน เมื่อผ่านการประเมินเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รอบที่ ๒ โดยมีคะแนนถึง ๓๕๐ คะแนนเป็นต้นไป (ระดับ Basic) จะต้องจัดเตรียมแฟ้มข้อมูลเอกสารอ้างอิงที่ใช้ประกอบในแต่ละประเด็นคำถามโดยจัดเรียงเป็นแฟ้มตั้งแต่หมวด ๑ – หมวด ๗ จัดทำข้อมูลเพื่อนำเสนอผลงาน (Power Point) ต่อคณะผู้ตรวจฯ จากสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญขององค์การ หมวด ๑ – หมวด ๗ และจัดประชุมซักซ้อมเสมือนจริงโดยเชิญคณะทำงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อตรวจสอบข้อมูลและซักซ้อมการตอบข้อซักถามจากคณะผู้ตรวจฯ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไม่ผ่านเกณฑ์สถานะของหน่วยงานภาครัฐในระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีผลคะแนนรวมเท่ากับ ๓๐๔ คะแนน จึงไม่ได้รับการตรวจประเมิน ณ ที่ตั้งหน่วยงาน

ภาพที่ ๕ ผังกระบวนการปฏิบัติงาน



๕. ผู้ร่วมดำเนินการ (ถ้ามี)

- ไม่มี -

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้ขอรับการประเมินมีส่วนส่วนของผลงานร้อยละ ๑๐๐ โดยมีรายละเอียดของงานที่ผู้เสนอปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

๖.๑ ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษา วิเคราะห์หลักเกณฑ์ ข้อคำถามของแต่ละหมวดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ และ PMQA 4.0

ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินการจัดทำข้อมูลรายละเอียดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยในแต่ละรอบการประเมินหน่วยงานราชการ จะมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์และประเด็นคำถาม จึงต้องศึกษาและสอบถามรายละเอียด/ขั้นตอนให้ครบถ้วน หรือสอบถามกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน จากนั้นกำหนดรูปแบบวิธีการเพื่อจัดทำข้อมูลการประเมิน พร้อมทั้งศึกษาผลการประเมินที่ผ่านมาเพื่อทราบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรมีการปรับปรุง/เพิ่มเติมกระบวนการทำงานหรือไม่อย่างไร

๖.๒ ขั้นตอนที่ ๒ ทบทวน/จัดทำลักษณะสำคัญขององค์การ วิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน

การประเมินสถานะองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การได้มาซึ่งผลการดำเนินการ จำกัต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อจัดบริการด้านแรงงาน ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ทบทวน/จัดทำตารางการวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการบริการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยได้มีหนังสือถึงหน่วยงานที่ร่วมเป็นคณะทำงานฯ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์อีกครั้ง พร้อมทั้งจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การให้สอดคล้องภารกิจรอบอัตรากำลัง ความท้าทายด้านยุทธศาสตร์ และการแข่งขันการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การให้เป็นปัจจุบัน

๖.๓ ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำคำสั่งคณะกรรมการฯ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

นำคำสั่งคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ ฉบับเดิมมาทบทวนใหม่ เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้มีกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๙ ประกอบกับเกณฑ์และข้อคำถามมีการปรับเปลี่ยน ผู้ขอรับการประเมินจึงได้จัดทำคำสั่งให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินสถานะองค์การ

๖.๔ ขั้นตอนที่ ๔ จัดประชุมเชิงปฏิบัติฯ เพื่อจัดทำข้อมูลรายละเอียดการดำเนินการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้ขอรับการประเมินได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เมื่อวันที่ ๑๓ - ๑๔ มกราคม ๒๕๖๒ ณ ห้องอัมพร จุณณานนท์ ชั้น ๑๐ อาคารกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเชิญคณะผู้ตรวจการประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นวิทยากรให้ความรู้และร่วมให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำรายละเอียดผลการดำเนินการให้สอดคล้องและตรงประเด็นการพิจารณาในแต่ละหมวด (หมวด ๑ -๖)

สำหรับหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการนั้น ผู้ขอรับการประเมินได้รวบรวมผลการปฏิบัติงานจากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี และการสอบถามจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีค่าคะแนนสูงเพิ่มทุกปีมากำหนดเป็นผลตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๖.๕ ขั้นตอนที่ ๕ รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเข้าประเมินสถานะองค์การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ส่งสำนักงาน ก.พ.ร. ทาง e - mail

ผู้ขอรับการประเมินได้รวบรวมข้อมูลการประเมินสถานะองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยบันทึกลงในระบบผ่านทาง e - mail ของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยผลปรากฏว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานผ่านการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) รอบที่ ๑ (โดยไม่ได้มีผลคะแนน) ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๒๑๘/๑๑๗๑ ลงวันที่ ๕ มีนาคม ๒๕๖๒

๗. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ)

๗.๑ เชิงปริมาณ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้จัดทำรายละเอียดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๑ - ๗ และรายงานลักษณะสำคัญขององค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ตามระยะเวลาที่กำหนด

๗.๒ เชิงคุณภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผ่านการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานฉบับที่ ๒ (FL ๒) ได้คะแนน ๒๗๘ คะแนน หรือคิดเป็นร้อยละเฉลี่ย ๙๒.๗๑ และผลการประเมินทุกหมวดมีคะแนนมากกว่าร้อยละ ๘๐ (ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐) และผ่านการประเมินสถานะหน่วยงานสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) รอบที่ ๑ (โดยไม่ได้มีผลคะแนน) ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๒๑๘/๑๑๗๑ ลงวันที่ ๕ มีนาคม ๒๕๖๒

๘. การนำไปใช้ประโยชน์

๑. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อมูลประเมินองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐

๒. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเข้ารับการประเมินสถานะองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ในปีต่อไป

๓. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนและยกระดับสถานะองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามนโยบายของรัฐบาล

๙. ความยั่งยืนในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

๑. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีการปรับเปลี่ยนประเด็นคำถามและรูปแบบการจัดทำข้อมูลทุกปี มีผลต่อการทำความเข้าใจและการตีความประเด็นคำถามไม่ชัดเจน

๒. นโยบายกระทรวงแรงงาน/สำนักงานปลัดกระทรวง มีการเปลี่ยนแปลงทุกปีทำให้การจัดทำรายละเอียดข้อมูลไม่ต่อเนื่อง ประกอบกับการจัดทำรายละเอียดผลการดำเนินงานตามประเด็นคำถามในแต่ละหมวดต้องมีความเชื่อมโยงเป็นผลกัน และต้องสามารถวัดผลลัพธ์ที่มีตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ที่มีค่าคะแนนที่สูงขึ้น

ทุกปี ย้อนหลัง ๓ ปี เป็นผลให้การจัดทำข้อมูลต้องอาศัยการขับเคลื่อนภารกิจงานที่ปฏิบัติต่อเนื่องชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาใช้ในการเขียนข้อมูล

๓. การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร เป็นการจัดทำข้อมูลเพื่อรองรับการตรวจรับรองเท่านั้นและไม่ได้มีการวางแผนการพัฒนางานอย่างจริงจังอย่างต่อเนื่อง

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรนำผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) เป็นตัวชี้วัดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระดับชั้น เพื่อให้การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๐.๒ ควรมีการจัดทำแผนพัฒนางานการสู่ระบบราชการ ๔.๐ เพื่อให้การขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)

๑๐.๓ ควรมีการจัดตั้งทีม PMQA ในกอง/สำนัก/ศูนย์ เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพมุ่งสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด



ส่วนที่ ๒

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๑. หลักการและเหตุผล

รัฐบาลมีนโยบายที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ จึงส่งผลให้ภาครัฐต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นด้วยการทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก และพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ ๔.๐” โดยให้ความสำคัญกับประเด็นการปฏิรูประบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การให้บริการที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และระบบดิจิทัลมากระดับประสิทธิภาพภาครัฐเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นการยกระดับสมรรถนะขององค์การภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๓) ว่า “มุ่งพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีสมรรถนะ ยึดหลักธรรมาภิบาล และก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง” เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานให้ก้าวทันบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ดังนั้นกระบวนการที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์ฯ บรรลุวัตถุประสงค์ได้คือการขับเคลื่อนแผนที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาข้าราชการได้ทุกมิติ ซึ่งที่ผ่านมาหากวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมตามการประเมินสถานะองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแล้ว เห็นว่าควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมกระบวนการดำเนินการตั้งแต่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การการนำไปใช้สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การจัดทำแผนงานโครงการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ตรงตามความต้องการเพิ่มขีดความสามารถและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนมีการประเมินผลการพัฒนาศักยภาพที่เป็นระบบเชื่อมโยงกัน ส่งผลต่อการขับเคลื่อนและสนับสนุนภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสร้างข้าราชการยุคใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างรู้เท่าทันและสร้างสรรค์ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กระทรวงแรงงาน ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๓) ที่ผ่านมามีได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทำให้แผนดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือนโยบายกระทรวงแรงงานที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้การนำแผนฯ ไปปฏิบัติไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอให้มีการปรับปรุงกระบวนการและกลไกการบริหารจัดการในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอแนะ

๒.๑ บทวิเคราะห์

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓) เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเสริมสร้างให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาบุคลากรเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาบุคลากรรองรับแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan-CDP) เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานและก้าวทันบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้กำหนดนโยบายด้านบริหารการพัฒนา (Administration Based) ไว้ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้พัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะ มีความเชี่ยวชาญ มีบุคลิกภาพที่ดีและมีภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และมีความชำนาญเฉพาะด้านในลักษณะมืออาชีพ และในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ กำหนดนโยบายการปรับโครงสร้างกระทรวงแรงงานให้มีหน่วยงานที่เป็นระดับคลังสมอง (think tank) มีข้อมูลด้านเศรษฐกิจแรงงานที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ทางทิศทางการรวมถึงกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้มีกรอบดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นทิศทางเดียวกัน ดังนั้น การวางแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายได้อย่างทันทางที่ แต่สิ่งที่ผู้ขอรับการประเมินพบคือแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๓) ที่ผ่านมาไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทำให้แผนดังกล่าวไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม หลักสูตร วิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือนโยบายที่เปลี่ยนแปลง จากเหตุผลดังกล่าวผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นว่าควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปีเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสามารถพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทด้านแรงงานที่เกิดขึ้น

ดังนั้น การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ศึกษารายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. จุดแข็ง (Strengths)

มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓)

ข้อเสนอ - ควรนำแผนสู่การปฏิบัติและติดตามผลการดำเนินการตามแผนทุกด้านทุกมิติที่กำหนดไว้ในแผน เช่น การพัฒนาด้านเทคโนโลยี มากกว่าการติดตามผลการดำเนินการตามแผนที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณของกลุ่มงานเท่านั้น

๒. จุดอ่อน (Weaknesses)

ขาดแผนการปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ

เจ้าหน้าที่ควรมีการเพิ่มองค์ความรู้ด้านแรงงาน เพื่อมากำหนดเป็นหัวข้อวิชาในหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

ข้อเสนอ - ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และควรมีการทบทวนหลักสูตรในแต่ละโครงการ ด้วยการจัดประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะหลักสูตรที่เป็นภาพกระทรวง

๓. โอกาส (Opportunities)

นโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการด้านแรงงาน

สำนักงาน ก.พ.ร. พัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) และเป็นเครื่องมือประเมินระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการเชิงบูรณาการ

ข้อเสนอ - ควรมีการนำผลการตรวจประเมินสถานะองค์กรเป็นระบบราชการ 4.0 มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผน และการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

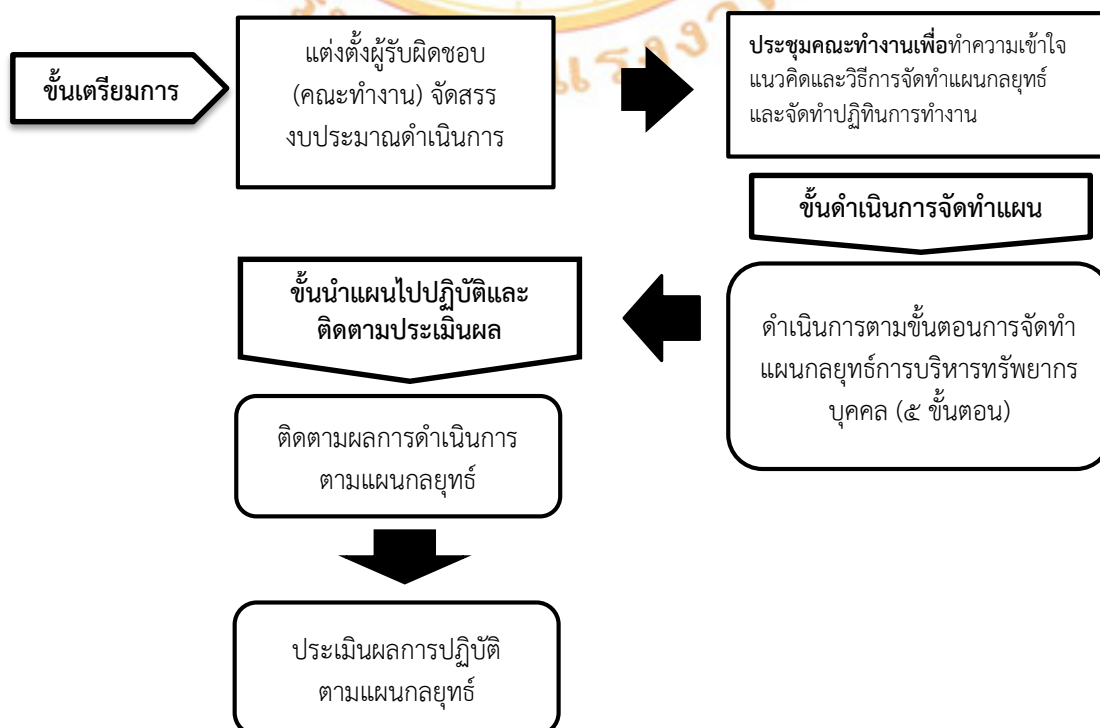
๔. อุปสรรค (Threats)

ภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - 19) ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรมีสัดส่วนลดลง

บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากไม่เห็นภาพเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง

จากการวิเคราะห์ SWOT ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่าเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ จึงควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี โดยขอเสนอแนวทางดังนี้

ภาพที่ ๖ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์



นอกจากนี้ ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่าควรนำผลรายงานย้อนกลับ (Feedback Report) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจากสำนักงาน ก.พ.ร. จากการประเมินสถานะองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่แจ้งให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรมีการวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของหน่วยงาน เพื่อนำมากำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้อย่างเหมาะสม

๒.๒. แนวความคิด

แนวทางการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นโยบายรัฐบาลแนวทางวิชาการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อมาเป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบการประเมินตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ขอรับการประเมินจึงจำเป็นต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อประกอบการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อจัดทำข้อเสนอ ดังนี้

๑. นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๗๙

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีของรัฐบาล ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑) การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม ทันสมัย มีสมรรถนะสูง และมีประสิทธิภาพคุ้มค่า และมาตรฐาน ได้แก่

๑.๑) ทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม

๑.๒) ปรับโครงสร้างและระบบบริหารราชการใหม่

๑.๓) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการ

๒) การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐในการปฏิบัติราชการและมีความเป็นมืออาชีพ ได้แก่

๒.๑) พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ

๒.๒) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐ

๒.๓) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมที่ดีของบุคลากรภาครัฐ

๒.๔) เสริมสร้างระบบคุณธรรมและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้า

ในสายอาชีพ (Career Path)

๒.๕) พัฒนาภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะสูง

๑.๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔ ได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้าง

ประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้นได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน การพัฒนากลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาในเรื่องกลไกและกฎระเบียบ รวมทั้งการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ ๑๐ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ๑) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
- ๒) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดและความเหลื่อมล้ำในสังคม
- ๓) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- ๔) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ๕) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง

และยั่งยืน

๖) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาล ในสังคมไทย

- ๗) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโลจิสติกส์
- ๘) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
- ๙) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- ๑๐) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งกำหนดไว้ว่ามีการบริหารจัดการภาครัฐ ให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชน มีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสม

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกระดับ ให้ได้รับความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำและการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของราชการให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าต่อการบริหารราชการอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีการประเมินความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการพัฒนาข้าราชการในมิติต่างๆ

๑.๓ ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ ๒๐ ปี

กรอบยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ ๖ ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) กำหนดให้มีกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑) กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรทางเลือกแรกของคนดีคนเก่ง (First Choice Civil Service) โดยดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ

๑.๑) ระบบการสรรหาที่ส่งเสริมให้ส่วนราชการเป็นเจ้าภาพหลักเพื่อให้ได้มาซึ่งคนดีคนเก่ง ที่เหมาะสมกับส่วนราชการ

๑.๒) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการสรรหาและเลือกสรรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

๒) กลยุทธ์การกระจายอำนาจและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Department focused HR Platform) โดยดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ

๒.๑) ระบบจำแนกตำแหน่ง ที่รองรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คล่องตัว สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

๒.๒) ระบบค่าตอบแทน ที่เพิ่มความสามารถของส่วนราชการในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพ

๒.๓) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

๒.๔) ระบบการแต่งตั้ง ย้าย โอน เลื่อน ที่คล่องตัว โปร่งใส เป็นธรรม

๓) กลยุทธ์การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ (Civil Service of Integrity & Passion) โดยดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ

๓.๑) ระบบทุนรัฐบาล ที่ดึงดูดและรักษาคนเก่งคนดี สนับสนุนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีความเป็นบูรณาการระหว่างแหล่งทุนต่าง ๆ

๓.๒) ระบบการพัฒนาข้าราชการ ที่ส่งเสริมการเตรียมกำลังคนและสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว

๓.๓) ระบบการส่งเสริมจริยธรรมที่สอดคล้องกับการบริหารของส่วนราชการ

๓.๔) ระบบมาตรฐานวินัย ที่มีประสิทธิภาพ ทันทกรณี และเป็นธรรม

๔) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Smart HR Policy) โดยดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ

๔.๑) การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน ให้ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

๔.๒) ระบบการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของราชการพลเรือน ที่มีประสิทธิภาพ

๔.๓) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในระดับภูมิภาคและระดับโลก ที่ส่งเสริมบทบาทของประเทศไทย ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในเวทีโลก

๑.๔ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก องค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็น ประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับ องค์กรที่เหมาะสมต่อไป

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้น มาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทาง สภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้ การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถ ภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณา ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของ ผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควร นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อม ทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนึ่งสี่ของ ประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัย ภายนอก องค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบ ประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการของ องค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

๓. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรค จากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบดังนี้

๓.๑ สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive -Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

๓.๒ สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัย อุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

๓.๓ สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์นี้คือองค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวย โอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

๓.๔ สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะ ภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

๑.๖ มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) สำนักงาน ก.พ. ๒๕๔๙

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุตามแผนภาพที่ ๗ ดังนี้

ภาพที่ ๗ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา : สำนักงาน ก.พ. กรอบมาตรฐานความสำเร็จ HR

มติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพกล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีภาวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องทางด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(ค) สิ้นส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริหาร (HR Automation)

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมได้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge) เพื่อพัฒนาพนักงานและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการแลสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ และจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

๑.๗ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) พ.ศ. ๒๕๖๑ (คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) และเป็นเครื่องมือประเมินระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศในการยกระดับสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามนโยบายรัฐบาลที่ใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ การประเมินสถานะองค์กรในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ หรือ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และการเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาของประเทศ โดยมีระดับการพัฒนา ๓ ระดับ คือ

๑) ระดับพื้นฐาน (Basic) หมายถึง ส่วนราชการมีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ มีแนวคิดริเริ่มไปสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐

๒) ระดับก้าวหน้า (Advance) หมายถึง ส่วนราชการมีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ ๔.๐

๓) ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) หมายถึง ส่วนราชการมีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญทุกหมวดอย่างครบถ้วนเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการบูรณาการไปยังทุกภาคส่วน จนเกิดการพัฒนามตามแนวทางการเป็นระบบราชการ ๔.๐ จนเกิดผล

กรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด ๗ หมวด (อิงตามเกณฑ์ PMQA ฉบับ พ.ศ. ๒๕๕๘) ดังนี้

๑) การนำองค์การ : ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาพร้อมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ และผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ (ด้วยกลไกของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วนมีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันที่

๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทัวทั้งองค์การ รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบมีประสิทธิภาพและใช้งานได้

๕) การมุ่งเน้นบุคลากร : ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาศักยภาพในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

๖) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ : ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลิต กระบวนการ และการให้บริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

๓) ผลลัพธ์การดำเนินการ : ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญสอดคล้องการปฏิบัติการ ในหมวดกระบวนการทั้ง ๖ หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับ กระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น

๒. แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ได้แก่

๒.๑ แผนปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ : องค์กรที่เป็นเลิศด้านการประสานและขับเคลื่อนนโยบายด้านแรงงาน

พันธกิจ : ๑. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แลกเปลี่ยนเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติราชการ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน

๒. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวงแรงงาน จัดสรรและบริหาร ทรัพยากรของกระทรวงแรงงานเพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และมุ่งผลสัมฤทธิ์

๓. กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล การตรวจราชการกระทรวง และรับเรื่องราวร้องทุกข์ รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน

๔. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การทำ ต่างประเทศและพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย

๕. ส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัย ภาวะเศรษฐกิจแรงงานและสังคม การพัฒนา ค่าจ้าง และรายได้ของประเทศ และงานด้านการแรงงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. พัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์

๒. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง

๓. บูรณาการการสร้างเครือข่ายและการให้บริการอย่างทั่วถึงทั้งในและต่างประเทศ

๔. บริหารจัดการแรงงานนอกระบบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต

โดยแผนปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไว้ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง

กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและองค์กรไปสู่องค์กรที่มี ศักยภาพสูงและตอบสนองต่อบทบาทภารกิจเชิงรุก ประกอบด้วย

๑. แผนพัฒนาสมรรถนะนักบริหาร

๒. แผนพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม

ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๒.๒ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ : บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี”

พันธกิจ : ๑. บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพตามแนวทางการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่

๒. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย

๓. ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ

๔. ส่งเสริมบุคลากรให้มีวินัยและป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย และต่อต้าน การทุจริตและประพฤติมิชอบ

๕. ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความสมดุลระหว่าง การทำงาน ครอบครัว และสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ประกอบด้วย ๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

๑. การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะที่จำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย

๒. การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

๓. การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรในองค์กร

๔. การให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการกระทำผิดวินัย

๕. การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

๖. การเสริมสร้างความรักความผูกพันในองค์กร

๒.๓ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ : มุ่งพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีสมรรถนะ ยึดหลัก ธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง

พันธกิจ : ๑. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการและ การปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ

๒. เสริมสร้างบุคลากรให้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

๓. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

๔. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

๕. พัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพและความต่อเนื่อง ทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ประกอบด้วย ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

๑. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

๒. การเสริมสร้างให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

๓. การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

๔. การพัฒนาบุคลากรเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

๕. การพัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

๓. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

จากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วย กระบวนการย่อย ๒ ส่วนได้แก่

๑.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติ จะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย ๒ ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบ เหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

๑.๒ การปฏิบัติการ (Take Action) การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี ๒ ส่วน คือ

๑.๒ การปฏิบัติตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการ จัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

๑.๒ การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะ ปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (๑.๒) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่จะต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

ขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

๑. สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน

๑.๑ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกระบวนการ

๑.๒ สร้างองค์ความรู้ในการบริหารให้กับผู้เกี่ยวข้อง

๒. จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ ให้เชื่อมโยงกัน

๒.๑ จัดทำแผนแม่บทหรือแผนงานหลักในการพัฒนาที่มีความสำคัญและเกี่ยวพันกัน หลายหน่วยงาน

๒.๒ จัดทำแผนงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ

๓. สร้างระบบการติดตามประเมินผล กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

๓.๑ กำหนดกลไกการติดตามประเมินผลให้เป็นระบบและมีเอกภาพ

๓.๒ พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลให้เชื่อมโยงกัน

๓.๓ สรุปรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ

สิ่งที่ควรคำนึงเมื่อต้องแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

๑. การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ พิจารณาปัจจัยต่างๆที่ต้องคำนึงในการแปลงยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ อาทิ บุคลากร ระบบ ข้อมูล วัฒนธรรม โครงการ

๒. การจัดทำข้อเสนอโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ สร้างความเชื่อมั่นว่ายุทธศาสตร์ จะสัมฤทธิ์ผลด้วยโครงการเสนอ
๓. การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อคัดเลือกโครงการที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์โดยตรง
๔. การติดตามโครงการเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและสามารถปรับตัว และแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์
๕. การประเมินผลโครงการเพื่อประเมินว่าโครงการนำไปสู่ Output/Outcome ที่ต้องการ บรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

โดยผู้ขอรับการประเมิน ได้ศึกษาแผนยุทธศาสตร์ แผนต่าง ๆ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ ในการวิเคราะห์จัดทำข้อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๒.๓ ข้อเสนอ

เพื่อให้การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานเกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามมาตรฐานตาม HR Scorecard และผ่านการตรวจประเมินฯ หมวด ๕ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถตามเกณฑ์การประเมินสถานองค์การสู่ระบบราชการ ๔.๐ ระดับพื้นฐาน ผู้ขอรับการประเมินจึงได้นำแนวคิดการจัดทำแผนและการนำแผนสู่การปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี เพื่อขับเคลื่อน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

๑. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

๑.๑ จัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และขับเคลื่อนแผนเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่าควรแต่งตั้งคณะกรรมการฯ โดยการนำผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม เป็นคณะกรรมการฯ เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทางการพัฒนาศูนย์กลางของบุคลากร พิจารณาแผนยุทธศาสตร์ และร่วมรับทราบการดำเนินการ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำให้ความเห็นชอบในด้านต่าง ๆ

และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ เพื่อกำหนดทิศทางและสนับสนุนข้อมูลในการ จัดทำแผนฯ ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นยุทธศาสตร์ของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง/สำนัก/ศูนย์ในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานร่วมเป็นคณะทำงานฯ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเลขานุการและ คณะทำงาน และผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่ เป็นผู้ช่วยเลขานุการและ คณะทำงาน โดยมีรองปลัดกระทรวงแรงงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นประธาน

๑.๒ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อรับทราบนโยบาย และแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมด้านต่าง ๆ

๑.๓ สสำรวจความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาศูนย์กลาง โดยกำหนดวิธีการมีส่วนร่วม ในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกแบบสำรวจ เพื่อสอบถามความเหมาะสมของแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา และความจำเป็นและความต้องการ ในการพัฒนาศูนย์กลาง (Training Need)

๑.๔ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลบุคคลที่ผ่านมา และศึกษายุทธศาสตร์แผนที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวบรวมวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร แบบสำรวจความต้องการในการพัฒนา (Training Need) ข้อเสนอแนะจากเจ้าหน้าที่ในสังกัด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งผลการประเมินย้อนหลัง การประเมินสถานะองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ จากสำนักงาน ก.พ.ร. มาพิจารณาประกอบการจัดประชุมและจัดทำร่างแผนฯ

๑.๕ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลบุคคล กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมประชุม ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดทำแผนและร่วมกันวิเคราะห์ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่ผ่านมามีความควรปรับปรุงเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะแผนงานโครงการที่ควรกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ฯ ในปีถัดไป และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทราบและแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานโครงการ

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่าควรออกแบบการพัฒนา โดยพิจารณาถึงความแตกต่างตามระดับและประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันในระดับและลักษณะการปฏิบัติงาน รวมถึงความต้องการและความเหมาะสมในการได้รับการพัฒนา

๑.๖ จัดประชุมประชาพิจารณ์ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๑.๗ นำร่างแผนกลยุทธ์ฯ เสนอคณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบแผน

๑.๘ จัดทำเล่มแผนกลยุทธ์ฯ เสนอปลัดกระทรวงแรงงาน และเผยแพร่ให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๒. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ

๒.๑ สื่อสารเผยแพร่แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ ระบบอินทราเน็ต หนังสือเวียน ระบบไลน์ เพื่อประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการดำเนินการตามแผนงาน

๒.๒. ประชุมกำหนดเนื้อหาหลักสูตรในแต่ละแผนงานโครงการ กรณีที่เป็นหลักสูตรกลาง ภาพรวมกระทรวง ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพข้าราชการบรรจุใหม่ของกระทรวงแรงงาน การพัฒนาข้าราชการระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ และการพัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมขึ้นสู่ระดับอำนวยการต้น เป็นต้น ควรจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องจากกรมในสังกัด เพื่อร่วมกันทบทวนพิจารณาหัวข้อวิชาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ระยะเวลาที่เหมาะสม รูปแบบวิธีการอบรมให้ทันสมัยน่าสนใจกระตุ้นการเกิดนวัตกรรมการเรียนรู้พัฒนา

๒.๓ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและทบทวนแผนให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนโยบายแนวทางการบริหารงานด้านแรงงานในปัจจุบัน เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันตามสถานการณ์ด้านแรงงาน โดยเชิญหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเข้าร่วมพิจารณาทบทวนแผนงานโครงการ หลักสูตร รูปแบบ ตลอดจนตรวจสอบความสอดคล้องในการตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในปัจจุบัน

๒.๔ นำเสนอเนื้อหาหลักสูตรต่อที่ประชุมคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ

๓. ขั้นตอนติดตามประเมินผล

๓.๑ ประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อสิ้นสุดโครงการ และนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

๓.๒ ติดตามประเมินผลแผนฯ ทุก ๖ เดือนและ ๑ ปี พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อรายงานผลความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ และข้อเสนอแนะที่ควรนำมาปรับเปลี่ยนเพิ่มเติม

๓.๓ กำหนดตัวชี้วัดระดับกอง สำนัก ศูนย์ ให้มีการส่งเสริมบุคลากรได้เข้ารับการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อสร้างความตระหนักในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีแผนปฏิบัติการประจำปีภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานผ่านเกณฑ์การประเมินสถานะองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร อย่างน้อยในระดับพื้นฐาน

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๔.๑ บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้รับการพัฒนาตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น

๔.๒ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่วางไว้ และมีผลการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรที่รองรับการตรวจประเมินสถานะองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากรอย่างน้อยในระดับพื้นฐาน

บรรณานุกรม

กองบริหารทรัพยากรบุคคล. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, ๒๕๖๒.

กองบริหารทรัพยากรบุคคล. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, ๒๕๕๙.

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. แผนปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, ๒๕๖๒.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ ๔.๐ กกับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.dpe.go.th> สืบค้นเมื่อ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชการวิเคราะห์. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.stou.ac.th/offices/rdec> สืบค้นเมื่อ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ราชกิจจานุเบกษา. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.ratchkicha.soc.go.th> สืบค้นเมื่อ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพี.เอ.ลิวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๙.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๘.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.opdc.go.th> สืบค้นเมื่อ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

สำนักงานปลัด กระทรวงพาณิชย์. KM. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.KM.moc.go.th> สืบค้นเมื่อ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.nesdb.go.th> สืบค้นเมื่อ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.