

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔
ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓

และ

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
เรื่อง การจัดทำโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ONE PLAN ระดับพื้นที่



ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๑๕๖ กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทคัดย่อ

การจัดทำเอกสารผลงานทางวิชาการเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ในครั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินขอเสนอผลงาน ๒ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงานทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ สำนักงานแรงงานจังหวัดพะเยาในฐานะเป็นผู้แทนกระทรวงแรงงานในพื้นที่ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้จังหวัดพะเยามีแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์จังหวัด แผนยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของจังหวัด และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำโครงการเพื่อนำไปของบประมาณเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในพื้นที่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ ผู้ขอรับการประเมินได้นำความรู้มาใช้ในการดำเนินการหลายด้าน อาทิ องค์ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis และการจับคู่สภาพแวดล้อมด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วยเครื่องมือ BCG Matrix การพยากรณ์ข้อมูลด้านแรงงาน ความรู้เรื่องแผนยุทธศาสตร์ฯ ในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน เป็นต้น การดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กระทรวงแรงงานกำหนดไว้ ๖ ขั้นตอน เริ่มจากการทบทวนและจัดทำคำสั่งจัดตั้งคณะทำงานฯ การจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis การประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ การจัดทำโครงการเพื่อบรรจุในแผนยุทธศาสตร์ฯ การประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อร่างแผนยุทธศาสตร์ฯ การจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์ฯ และขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำโครงการในแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปบรรจุในแผนระดับพื้นที่

ความยุ่งยาก ปัญหา อุปสรรค ที่พบจากการดำเนินงานที่สำคัญมี ๒ เรื่อง คือ ระยะเวลาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ และภาระงานของผู้ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน และการนำแผนสู่การปฏิบัติหรือการนำโครงการไปเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณจังหวัดขาดความคิดสร้างสรรค์ เป็นโครงการเดิม ๆ เมื่อต้องคิดโครงการใหม่ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริงในปัจจุบันจึงไม่ค่อยมีใครทำเพราะทำได้ยาก เนื่องจากต้องคิดบนข้อจำกัดทั้งเรื่องงบประมาณ ระยะเวลา และเงื่อนไขที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอให้พัฒนาบุคลากรของสำนักงานแรงงานจังหวัด ให้มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ ทบทวนขั้นตอน และพัฒนาโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานให้มีคุณภาพ จัดให้มีการติดตามประเมินผล ปัญหา อุปสรรคจากการนำแผนไปสู่การปฏิบัติทุกจังหวัด เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำโครงการให้เกิดประโยชน์และนำสู่การแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างแท้จริง

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การจัดทำโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ONE PLAN ระดับพื้นที่

จากยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ ระบุให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาพื้นที่ของตนเอง และบูรณาการแผนให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันในทุกระดับเป็นแผนเดียวกัน รวมถึงพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ กำหนดให้พื้นที่จัดทำ “แผนพัฒนาจังหวัด” “แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด” โดยให้มี “งบประมาณจังหวัด” “งบประมาณกลุ่มจังหวัด” เพื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด และระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาพื้นที่ในระดับอำเภอ และตำบล พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้แผนในระดับพื้นที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องในทุกระดับเป็นแผนเดียวกัน สะท้อนรูปแบบการจัดทำแผนที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเชื่อมโยงทุกมิติและทุกระดับเป็นแผนเดียวกัน หรือ One Plan และมีงบประมาณในการบริหารงานของตนเองได้ สำนักงานแรงงานจังหวัดเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านแรงงานในระดับพื้นที่โดยผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัดที่ผ่านมาพบปัญหาทำให้ต้องปรับปรุงในหลายประเด็น ประกอบกับปัญหาด้านงบประมาณในการทำงานของกระทรวงแรงงานในระดับพื้นที่ลดลงอย่างต่อเนื่องและไม่สอดคล้องกับปัญหาระดับพื้นที่ทำให้ต้องเร่งพัฒนาทุกองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับจังหวัด เพื่อช่วยทำให้แผนปฏิบัติการด้านแรงงานมีสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความรู้ในการจัดทำแผนและการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอรับงบประมาณในพื้นที่ได้ ผู้ขอรับการประเมินจึงมีข้อเสนอจัดทำเป็นโครงการ โดยใช้ชื่อว่า การจัดทำโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ONE PLAN ระดับพื้นที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ๒ องค์ประกอบหลัก ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านแรงงานในระดับพื้นที่ ได้แก่ การพัฒนากระบวนการทำงานภายใต้โครงการแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัด และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านแผนในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนในการจัดทำโครงการ ตั้งแต่การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย หัวข้อองค์ความรู้เพื่อใช้ในการถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นสิ่งที่ได้พบและมีการปฏิบัติจริงในพื้นที่ ได้แก่

- ๑) ความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับแผน และการเชื่อมโยงแผนระดับต่าง ๆ
- ๒) การเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan
- ๓) องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำโครงการเพื่อขอรับงบประมาณจากจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
- ๔) องค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ Value Chain รวมถึงเอกสารประกอบการอบรมที่สามารถนำไปใช้เป็นคู่มือสนับสนุนการทำงานในอนาคตได้ และวิธีการอบรมที่เป็นการเพิ่มทักษะ โดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติจริง อีกทั้งให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดจากจังหวัดต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จและให้มีการประเมินผลความสำเร็จของโครงการ จากการประเมินผู้เข้ารับการอบรมและภาพรวมของการอบรมเพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการจัดอบรมในอนาคต ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับตามข้อเสนอนี้ คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความรู้ในการจัดทำองค์ประกอบแผนปฏิบัติการ การเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan การใช้เครื่องมือ Value Chain ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านแผนและการเขียนโครงการอย่างย่อ หรือ Project Brief เพื่อนำไปขอรับการจัดสรรงบประมาณจากระดับพื้นที่ และการประเมินผลการโครงการ โดยการวัดความพึงพอใจในการจัดการอบรม ซึ่งผลที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาบทบาทของกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน ในการเป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนด้านวิชาการเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ ในระดับจังหวัด และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป

คำนำ

เอกสารผลงานทางวิชาการ เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ และข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่องการจัดทำโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ONE PLAN ระดับพื้นที่ฉบับนี้จัดทำขึ้นสำหรับข้าราชการ/เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้ใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าเป็นแนวทางในดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงานด้านแรงงานจังหวัด การเขียนโครงการเพื่อขอรับงบประมาณในระดับพื้นที่ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการพัฒนาศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

การจัดทำผลงานทางวิชาการครั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินขอขอบคุณ แรงงานจังหวัดพะเยา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานแรงงานจังหวัดพะเยา และกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาในการจัดทำผลงานวิชาการหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลงานทางวิชาการฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนของเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

อุมาวดี ฉันทะ
ตุลาคม ๒๕๖๓

กระทรวงแรงงาน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	จ
สารบัญภาพ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
๑. ชื่อผลงาน แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔	๑
ฉบับทบทวน ประจำปี ๒๕๖๓	
๒. ระยะเวลาดำเนินการ	๑
๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	๑
๓.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด	๒
(๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๒
(๒) TOWS Matrix	๕
(๓) BCG Matrix	๖
(๔) การทำงานแบบบูรณาการ	๗
(๕) สถิติ	๘
(๖) ข้อมูลทางสถิติ	๙
๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ	๑๒
๕. ผู้ร่วมดำเนินการ	๑๕
๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	๑๕
๗. ผลสำเร็จของงาน	๒๘
๘. การนำไปใช้ประโยชน์	๒๘
๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	๒๘
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๒๙

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางาน

ชื่อเรื่อง การจัดการจัดทำโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ONE PLAN ระดับพื้นที่

๑. หลักการและเหตุผล

๓๐

๓๐

๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

๓๒

๒.๑ บทวิเคราะห์

๓๒

๒.๒ แนวความคิด

๓๔

๒.๓ ข้อเสนอ

๔๓

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๕๐

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๕๐

บรรณานุกรม

๕๑

ภาคผนวก



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix	๕
ภาพที่ ๒ แสดงการวางตำแหน่งองค์กร ด้วยเครื่องมือ BCG Matrix	๖
ภาพที่ ๓ แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓	๑๓ ๑๕
ภาพที่ ๔ แสดงจุดตัดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาทิศทางการพัฒนาด้วย BCG	๒๒
ภาพที่ ๕ แสดงการเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan	๓๕
ภาพที่ ๖ ห่วงโซ่คุณค่า porter	๔๑
ภาพที่ ๗ แสดงการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการด้านแรงงานในลักษณะ One Plan	๔๔
ภาพที่ ๘ การใช้เครื่องมือ Value Chain ในการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนา และ การปิดช่องว่างการพัฒนา Gap Analysis	๔๖



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ แสดงปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strengths)	๑๖
ตารางที่ ๒ แสดงปัจจัยภายใน จุดอ่อน (Weaknesses)	๑๗
ตารางที่ ๓ แสดงปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunities)	๑๙
ตารางที่ ๔ แสดงปัจจัยภายนอก อุปสรรค (Threats)	๒๐
ตารางที่ ๕ การหาจุดตัดสถานการณ์สภาพแวดล้อมจังหวัดพะเยา เพื่อหาทางเลือก ประเด็นยุทธศาสตร์ SWOT and TOWS Matrix	๒๓ ๒๘
ตารางที่ ๖ แสดงโครงการ/กิจกรรมที่เสนอบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๓	๒๗ ๒๘
ตารางที่ ๗ แสดงโครงการ/กิจกรรมที่เสนอบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๔	๒๗ ๒๘
ตารางที่ ๘ แสดงโครงการ/กิจกรรมและหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตาม จากบพัฒนาจังหวัด ปี ๒๕๖๓	๒๘ ๒๙
ตารางที่ ๙ เปรียบเทียบองค์ประกอบแผน	๔๕



ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. ชื่อผลงาน แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓

๒. ระยะเวลาดำเนินการ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ – มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

๓.๑ หลักการและเหตุผล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้การบริหารบ้านเมืองเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงานทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ โดยจะต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ กระทรวง และจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่

สำนักงานแรงงานจังหวัดพะเยาในฐานะที่มีบทบาทเป็นผู้แทนกระทรวงแรงงานในระดับพื้นที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์ งานนโยบายและแผน ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัดครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๕ เป็นแผนพัฒนาด้านแรงงานเชิงบูรณาการจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ และมีการปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในลักษณะของ Rolling Plan ทุก ๆ ปี ต่อมาพัฒนาการมาเป็นยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ โดยครั้งสุดท้ายทบทวนเมื่อปี ๒๕๖๒ ใช้ชื่อว่าแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๓ มีจุดประสงค์เพื่อให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ยุทธศาสตร์จังหวัด ยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของจังหวัดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน / โครงการ และการของบประมาณเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ขอรับการประเมินจึงนำเสนอผลการดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ มาเพื่อขอรับการประเมิน ด้วยเหตุผลที่ว่าการทำงานที่สามารถดึงศักยภาพ และความสามารถของผู้ดำเนินการออกมาทุกด้าน ตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์คือองค์ความรู้ที่สำคัญได้แก่ความรู้ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ความรู้การวิเคราะห์สถานการณ์ และพยากรณ์ข้อมูลด้านแรงงาน ความรู้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis และการจัดทำ BCG Matrix ที่จะนำไปสู่ ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ความรู้การเชื่อมโยงแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน ความรู้ในการเขียนโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ อาทิ งบประมาณจังหวัด ความรู้เรื่องยุทธศาสตร์ฯ ในระดับต่าง ๆ ความรู้การจัดทำข้อมูลด้วย Infographic และการใช้โปรแกรม Power Point และศิลป์คือเทคนิคในการบริหาร โครงการ ศิลปะในการพูด และสรุปความเพื่อควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการบูรณาการทำงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้มีการร่วมกันคิดร่วมกันทำ บนข้อจำกัดด้านระยะเวลาที่ต้องสอดคล้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ

๓.๒ . ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด

แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ เปรียบเสมือนเป็นแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง กับสถานการณ์ โดยถือเป็นแผนสำคัญมากในมิติแรงงาน ทำให้เห็นภารกิจด้านแรงงานที่ครอบคลุมทุกเรื่อง ทุกมิติ ในการจัดทำแผนฯ ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ด้านแรงงานและสิ่งแวดล้อมในแต่ละจังหวัดเป็นหลัก (Area-Based Approach) และยังเปิดโอกาสให้ประชาชนภาคประชาสังคม และภาคีการพัฒนาต่าง ๆ มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนฯ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และทิศทางการ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของจังหวัดเนื่องจากเป็นแผนที่มีความสำคัญ เพราะเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมใน การพิจารณาแผนได้ ผู้ขอรับการประเมินจึงทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ตลอดจนเทคนิคกระบวนการ ที่เหมาะสมในการจัดทำแผนฯ เพื่อการบรรลุผลสูงสุด คือการพัฒนาและส่งเสริมการขับเคลื่อนงานด้านแรงงาน ของจังหวัดให้มีประสิทธิภาพสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ โดยผู้ขอรับการประเมินได้นำหลัก แนวความคิดมาเป็นกรอบความรู้ทางวิชาการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ ดังต่อไปนี้

๓.๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีกระบวนการอย่างเป็นระบบเพราะแผนยุทธศาสตร์หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจ (Mission) และภารกิจเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ (Vision) และ เป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าจุดหมายปลายทางที่องค์กร ประสงค์จะให้ถึงและวิสัยทัศน์แปลงออกมาจากวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปี และยังสามารถใช้ แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

กระบวนการเริ่มต้นของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่ง Albert Humphrey เป็นผู้เริ่มแนวคิดเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมิน สถานการณ์ เป็นกระบวนการสำคัญยิ่งต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ การได้รับทราบว่าสถานการณ์ภายใน และภายนอกเป็นอย่างไร ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ปัจจัยใดเป็นโอกาสหรืออุปสรรค จะช่วยให้การกำหนด ทิศทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ หลักการสำคัญของการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) โดย การสำรวจสภาพการณ์ ๓ ด้าน ดังนี้

๓.๒.๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทุกด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมิน สภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านงานโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธี บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึง การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ โดยเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses)

(๑) จุดแข็ง (S:Strengths) หรือจุดเด่น เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรว่าปัจจัยใดองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์

(๒) จุดอ่อน (W : Weaknesses) หรือจุดด้อย เป็นการวิเคราะห์ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป องค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ไขปัญหานี้

๓.๒.๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน งบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ โดยเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threat) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

(๑) โอกาส (O : Opportunities) ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสจะแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

(๒) ภัยคุกคาม (T: Threat) หรืออุปสรรคซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

๓.๒.๑.๓ ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้รับข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง - จุดอ่อนภายใน มาเปรียบเทียบกับ โอกาส - อุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT จะมีสถานการณ์ ๔ รูปแบบ

(๑) สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง - โอกาส) สถานการณ์เป็นที่พึงปรารถนาเนื่องจากองค์กรค่อนข้างมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

(๒) สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน - อุปสรรค) สถานการณ์ที่เลวร้าย เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับ หรือป้องกันตัวเพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจน มาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

(๓) สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน - โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง เช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือกลยุทธ์การพลิกตัว เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

(๔) สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง - อุปสรรค) สถานการณ์เกิดจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่สร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำให้สายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis จะใช้เป็นแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ ซึ่งเป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานในจังหวัดพะเยา โดยใช้หลักคิดร่วมกันคิด ร่วมกันทำ โดยมีวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายที่จะเดินไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis เป็นเครื่องมือนำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการพันธกิจหรือหน้าที่ที่ตกลงร่วมกันจะใช้เดินไปสู่วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์หรือแนวทางที่จะทำให้พันธกิจเป็นรูปธรรมและเป็นกรอบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการกำหนดกลยุทธ์ จึงอาจกล่าวได้ว่าสิ่งสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis นั้นเอง เพราะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเปรียบเสมือนแผนที่ที่ทำให้เราได้มองเห็นตัวเองและสถานการณ์รอบตัวก่อนที่จะเดินทางไปทางใดทางหนึ่ง หากไม่เข้าใจก็นำไปสู่ความสับสน หลงประเด็นในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการตัวชี้วัด ตลอดจนการนำแผนสู่การปฏิบัติได้ ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis นอกจากผู้บริหารระดับจังหวัดต้องให้ความสำคัญแล้ว คณะทำงานที่เข้าร่วมประชุมต้องเข้าใจความหมายในแต่ละประเด็นในทิศทางเดียวกัน อาทิ ประเด็นภายในที่ประกอบไปด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนนั้น พิจารณาจากอะไร ประเด็นภายนอกที่ประกอบไปด้วยโอกาสและอุปสรรคนั้น พิจารณาจากเรื่องใดที่สำคัญควรมีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมที่มากพอเพื่อให้เกิดความเห็นที่แตกต่างหลากหลาย เพียงพอต่อการทำให้ประธานการประชุมสรุปประเด็นได้อย่างถูกต้อง

๓.๒.๒ TOWS Matrix เครื่องมือวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

TOWS Matrix นั้นมีที่มาจากคำว่า SWOT ที่กลับหัว ซึ่งเป็นการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กร (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์ เชิงป้องกัน (WT) ซึ่งหมายความว่าก่อนที่คุณจะทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้นั้นจำเป็นจะต้องผ่านการวิเคราะห์ SWOT ให้ดีเสียก่อน การวิเคราะห์ TOWS และรูปแบบกลยุทธ์ของ TOWS เราสามารถวิเคราะห์และจับคู่กลยุทธ์ TOWS Matrix ออกมาเป็นกลยุทธ์ได้ ๔ รูปแบบ ตามภาพตัวอย่างการจับคู่กลยุทธ์ TOWS ที่แสดงดังต่อไปนี้

ภาพที่ ๑ แสดงการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix



ที่มา <https://www.dailytech.in.th/tows-matrix>

(๑) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางบวก คือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก คือ โอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็ง ข้อได้เปรียบของเราผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

(๒) กลยุทธ์คงตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่สภาพแวดล้อมภายในทางลบ คือ จุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กรหรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

(๓) กลยุทธ์ คงตัว-เชิงรับ (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางบวก คือ จุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ (Threat) เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

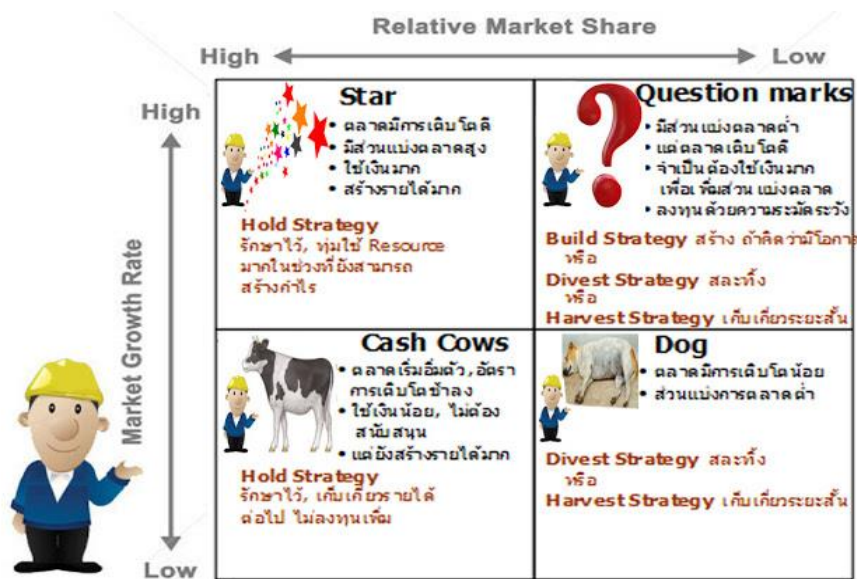
(๔) กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบ คือ จุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ คือ อุปสรรค (Threat) เป็นกลยุทธ์ เพื่อการลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามโดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรไม่แย่ไปกว่าเดิม

ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) แม่นเป็นสิ่งที่นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ แต่หากเราไม่มีเครื่องมือเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายที่เราควรจะต้องเดินไปนั้น เปรียบเสมือนเรารู้ว่าแผนที่ หรือเส้นทางจะไปถึงจุดหมายเป็นอย่างไร แต่เราก็บໍมีรถยนต์ที่จะไปก็อาจจะไปไม่ถึง และ TOWS Matrix จึงเป็นเครื่องมือที่นำมากำหนดกลยุทธ์ หรือวิธีการที่ใช้ในการเดินทางไปสู่จุดหมายอย่างเหมาะสมนั่นเอง

๓.๒.๓ BCG Matrix

BCG Matrix หรือ (BCG) Growth share matrix เป็นโมเดลที่ใช้สำหรับการหาทิศทาง การวางตำแหน่งองค์กร มักเรียกกันทั่ว ๆ ไป ว่า BCG Matrix เป็นเครื่องมือที่ถูกคิดค้นโดย Boston Consulting ในปี ค.ศ. ๑๙๘๖ โดยใช้สำหรับวิเคราะห์ด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับการตลาด ในรูปแบบของตาราง Matrix ๒x๒ เพื่อช่วยให้เราสามารถวางแผนการขายสินค้า การวางกลยุทธ์ทางการตลาด และการสร้างแบรนด์ได้ดีขึ้น โดย BCG Matrix นั้น จะพิจารณาจาก ๒ เรื่องคือ อัตราการเติบโตของตลาด (Marketing Growth Rate) และส่วนแบ่งทางการตลาดสัมพัทธ์ (Relative Market Share) โดยอัตราการเติบโตของตลาดนั้นเป็นตัวใช้อธิบายการขยายตัวของตลาดสินค้าโดยรวม ๆ ว่าตลาดเป็นที่น่าสนใจมากแค่ไหน ในส่วนของส่วนแบ่งทางการตลาดนั้นจะเป็นการเปรียบเทียบอัตราส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าและผลิตภัณฑ์ว่ามียอดขาย หรือมีผู้บริโภคเป็นกี่เท่าเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจของคู่แข่งเจ้าใหญ่ที่สุดซึ่งหลักเกณฑ์ทั้ง ๒ นี้จะถูกใช้เป็นเส้นแบ่งแกนในการทำ BCG Matrix และเมื่อแบ่งออกมาแล้ว เราจะได้รูปแบบ ๔ ช่องตามภาพในหน้าถัดไป

ภาพที่ ๒ แสดงการวางตำแหน่งองค์กร (Boston Consulting Group (BCG))



ที่มา <https://www.iok๒u.com/index.php/article/๑๑-marketing/๓๙๗-boston-consulting-group-bcg>

๓.๒.๓.๑ ตลาดที่กำลังจะมีการเติบโต (Stars) คือจุดที่ตลาดกำลังมีการเติบโตที่สูง ควรคว้าหาวิธีช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น ซึ่งการแข่งขันทางธุรกิจในกลุ่มนี้จะมีมากกว่าคู่แข่งชั้นด้วย จะส่งผลให้ธุรกิจที่อยู่ในตำแหน่งนี้ ต้องพยายามใช้เงินสดที่มีออกมาลงทุนให้มากขึ้น เพื่อให้ส่วนแบ่งการตลาด อยู่ในระดับคงที่หรือเติบโตให้แซงหน้าคู่แข่ง ซึ่งถ้าการลงทุนเพื่อรักษาระดับของธุรกิจให้มีความคงที่ในตำแหน่ง ที่พอใจให้ประสบความสำเร็จได้แล้วละก็ ผลที่ได้ต่อมาคือธุรกิจจะเปลี่ยนจากตำแหน่ง Stars ไปเป็น Cash Cows

๓.๒.๓.๒ ตลาดที่มีรายได้เข้าต่อเนื่องคงที่ (Cash Cows) เปรียบเสมือนวัวนมที่ให้นม กับเราได้อย่างสม่ำเสมอ โดยที่ไม่ต้องลงทุนอะไรเพิ่มมากแล้ว โดยธุรกิจในช่วงนี้ ได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่สูง ในตลาดมีการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรืออาจไม่มีการเติบโตแล้ว ตลาดจะอยู่ในจุดอิมสามารถอยู่ได้ด้วย ผลประโยชน์ที่ได้รับจากส่วนแบ่งการตลาดต่อเนื่องในปริมาณมาก อาจจะไม่ต้องลงทุนอะไรแต่ยังสามารถ นำเงินที่ได้ไปใช้ลงทุนกับส่วนอื่นแทนด้วย

๓.๒.๓.๓ ตลาดเริ่มใหม่ (Question Marks) คือธุรกิจที่เริ่มเข้ามาอาจยังมีข้อสงสัย ในแนวทางด้านต่าง ๆ ทำให้ยังมีส่วนแบ่งการตลาดยังมีน้อย สิ่งหนึ่งที่ธุรกิจกลุ่มนี้ต้องการคือ ต้องใช้ทรัพยากร ในด้านต่าง ๆ มาก เช่น เงินทุนเพื่อแนะนำตัว และช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดกับคู่แข่งเจ้าอื่นซึ่งไม่เพียงเงินทุน อย่างเดียวจะประสบความสำเร็จได้ ควรจะต้องมีการคิดวิเคราะห์วางแผนให้ดี เป้าหมายของกลุ่มนี้คือไปสู่ กลุ่ม Stars และ Cows ให้ได้ ดังนั้น ควรใช้การบริหารจัดการ ความรู้เข้าใจในการตลาด และเงินทุนให้ดี สร้างความคุ้มค่าให้ได้มากที่สุด ไม่เช่นนั้นแล้วนอกจากไปสูเป้าหมายไม่ได้แล้วยังอาจตกไปอยู่ในสถานะ ของ Dogs แทนได้

๓.๒.๓.๔ ตลาดที่เริ่มจะหยุด (Dogs) เป็นตำแหน่งที่ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย หรือ ในตลาดเริ่มเติบโตลดน้อยลง ทำให้ผลกำไรลดน้อยลง ธุรกิจที่ตกอยู่ในตำแหน่งนี้มีโอกาสยากที่จะขึ้นไปสู่ ตำแหน่งอื่น ๆ

ผู้ขอรับการประเมินนำแนวทาง BCG Matrix มาปรับใช้ในการหาตำแหน่งองค์กร ในการ จัดทำยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน เริ่มต้นหลังจากทราบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis แล้ว

๓.๒.๔ การทำงานแบบบูรณาการ

วุฒิชัย นาควานิช (๒๕๖๐) กล่าวถึงทฤษฎีการบูรณาการ หมายถึง การทำให้หน่วยย่อย ที่มีความสัมพันธ์อาศัยซึ่งกันและกันเข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์กรวมหนึ่งเดียว ที่มีความ ครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว การบูรณาการจะนำหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่ง มารวมเข้าในองค์กรวมที่มีหน่วยงานย่อย อื่นอยู่แล้วก็ได้ หรือจะนำหน่วยงานย่อยที่ต่างแยกกันมารวมเข้าด้วยกันเป็นองค์กรวมก็ได้ ข้อสำคัญจะต้องมีหลัก ๓ เรื่อง ในการบูรณาการ คือ

(๑) มีหน่วยงานองค์ประกอบ ขึ้นส่วน อวัยวะ หรือชั้น ที่จะนำมาประมวลเข้าด้วยกัน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่นำมาประมวลเข้าด้วยกัน คือสิ่งย่อย ส่วนย่อย

(๒) หน่วยย่อยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้อาจจะรวมไปถึง ลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นปรับตัวได้ มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย

(๓) เมื่อรวมเข้าด้วยกันจะเกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความประสานกลมกลืนพอดี หรือสมดุลจะทำให้องค์กรวมมีชีวิตชีวา ดำรงอยู่และดำเนินงานไปด้วยดีอันเป็นภาวะของการบูรณาการ

Gusztav Names (๒๐๐๕) (อ้างถึงใน วุฒิชัย นาควานิช, ๒๕๖๐) ได้ใช้แนวคิดของการบูรณาการเพื่อเสนอทางออกของระบบการบริหารจัดการของรัฐที่เป็น Top-Down มาเป็น Bottom-up สามารถกระทำได้ทั้งการบูรณาการโดยนำสิ่งที่มีอยู่จริงมาบูรณาการ (Factual intergration) หรือการบูรณาการความคิด (Conception intergration) ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน

ขั้นที่ ๑ ถอดกรอบ เพื่อที่จะให้หลุดพ้นจากกับดักทางความคิด ทางวัฒนธรรมทางความรู้ทางประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ ๒ ขยายกรอบ โดยอาศัยฐานแนวคิดในเรื่อง องค์รวม สหวิทยาการ คิดโดยวิธีอุปนัย การมองประสานข้ามตรงข้าม และมองแบบทุกฝ่ายชนะ

ขั้นที่ ๓ คุมกรอบ ซึ่งเป็นขั้นกลับมาบูรณาการอีกครั้ง

ดังนั้น การบูรณาการ (Integration) หมายถึงการประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผลมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า การทำแผนกลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงต้องนำเรื่องการบูรณาการงานมาเป็นหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการแผนงาน/โครงการ งบประมาณในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ตลอดจนบุคลากรที่จะต้องช่วยเหลือกันในการทำงานเนื่องจากข้อจำกัดด้านอัตรากำลังของภาคราชการ และต้องได้รับการหนุนเสริมจากภาคประชาชน เพื่อให้มีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงครอบคลุมทุกพื้นที่ ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจึงต้องปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ โดยการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายการทำงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในพื้นที่ อาทิ หน่วยงานภาคราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนนายจ้าง ผู้แทนลูกจ้าง ภาคประชาสังคม และแกนนำอาสาสมัครแรงงาน ตลอดจนเครือข่ายอื่นที่เกี่ยวข้องเป็นการผนึกพลัง เพื่อให้การขับเคลื่อนงานด้านแรงงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน โดยมีสำนักงานแรงงานจังหวัดเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักรับผิดชอบการขับเคลื่อนงานด้านแรงงานในภาพรวมของจังหวัดทั้งระบบ

๓.๒.๕ สถิติ

คำว่า สถิติ (Statistics) มาจากภาษาเยอรมันว่า Statistik รากศัพท์มาจาก Stat หมายถึง ข้อมูล หรือสารสนเทศ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกต่อการบริหารประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น การทำสำมะโนครัว เพื่อจะทราบจำนวนพลเมืองในประเทศทั้งหมด ในสมัยต่อมาคำว่า สถิติ ได้หมายถึงตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม เช่น จำนวนผู้ประสบอุบัติเหตุบนท้องถนน อัตราการเกิดของเด็กทารก ปริมาณน้ำฝนในแต่ละปี เป็นต้น สถิติในความหมายที่กล่าวมานี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าข้อมูล ทางสถิติ(Statistical data) อีกความหมายหนึ่ง สถิติหมายถึงวิธีการที่ว่าด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล การนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการตีความหมายข้อมูล สถิติในความหมายนี้เป็นทั้งวิทยาศาสตร์ และศิลปะศาสตร์ เรียกว่า"สถิติศาสตร์" สถิติแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ

๓.๒.๕.๑ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งที่ต้องการศึกษาในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง วิธีการทางสถิติที่อยู่ในประเภทนี้ เช่น การจัดกระทำกับข้อมูลโดยนำเสนอในรูปของตารางหรือรูปภาพ การแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น เปอร์เซ็นต์ไทล์ คะแนนมาตรฐาน การคำนวณหาค่าเฉลี่ยหรือการกระจายของข้อมูล เช่น มัชฌิมเลขคณิต มัชฌิมฐาน พิสัย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ฯ

๓.๒.๕.๒ สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แล้วสามารถอ้างอิงไปยังกลุ่มอื่น ๆ ได้ โดยกลุ่มที่นำมาศึกษาจะต้องเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ตัวแทนที่ดีของประชากรได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง และตัวแทนที่ดีของประชากรจะเรียกว่า "กลุ่มตัวอย่าง" สถิติอ้างอิงสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทย่อย คือ

(๑) สถิติมีพารามิเตอร์ (Parametric Statistics) เป็นวิธีการทางสถิติที่จะต้องเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้ ตัวแปรที่ต้องการวัดจะต้องอยู่ในมาตรการวัดระดับช่วงขึ้นไป (Interval Scale) ข้อมูล ที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่มที่นำมาศึกษาจะต้องมีความแปรปรวนเท่ากัน รูปแบบสถิติมีพารามิเตอร์ เช่น ANOVA, t-test, Regression Analysis

(๒) สถิติไร้พารามิเตอร์ (Nonparametric Statistics) เป็นวิธีการทางสถิติ ที่ไม่มีข้อจำกัดใด ๆ นั่นก็คือตัวแปรที่ต้องการวัดอยู่ในมาตรการวัดระดับใดก็ได้ (Normal Scale, Ordinal Scale, Interval Scale, Ratio Scale) ข้อมูลที่ เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมีการแจกแจงแบบใดก็ได้ (Free Distribution) กลุ่มประชากรแต่ละกลุ่มที่นำมาศึกษาไม่จำเป็นต้องมีความแปรปรวนเท่ากัน รูปแบบสถิติไร้พารามิเตอร์ เช่น ไคสแควร์, Median Test, Sign test

โดยปกติแล้วนักวิจัยมักนิยมใช้สถิติมีพารามิเตอร์ทั้งนี้เพราะผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้สถิติมีพารามิเตอร์มีอำนาจการทดสอบ (Power of Test) สูงกว่าการใช้สถิติไร้พารามิเตอร์ ดังนั้นเมื่อข้อมูลมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นสามประการในการใช้สถิติมีพารามิเตอร์ จึงไม่มีผู้ใดคิดที่จะใช้สถิติไร้พารามิเตอร์ในการทดสอบสมมติฐาน

๓.๒.๖ ข้อมูลทางสถิติ

๓.๒.๖.๑ ประเภทข้อมูลทางสถิติ แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

(๑) แบ่งตามลักษณะของข้อมูล ได้แก่

(๑.๑) ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) เป็นข้อมูลที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ และสามารถบอกค่าความแตกต่างได้ว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด เป็นข้อมูลที่สามารถหาค่าให้อยู่ในรูปอัตราส่วนได้ ตัวอย่างเช่น รายได้ คะแนน ยอดขายสินค้า อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น ถ้าค่าของข้อมูลที่วัดได้เป็นจำนวนเต็ม จะเรียกข้อมูลนี้ว่า "ข้อมูลเชิงปริมาณวิฤตหรือข้อมูลเชิงปริมาณแบบไม่ต่อเนื่อง (quantitative discrete data) ตัวอย่างเช่น รถยนต์จำนวน ๑๕๓ คัน เสื้อจำนวน ๑๐ ชิ้น และถ้าค่าของข้อมูลที่วัดได้เป็นจำนวนจริง จะเรียกข้อมูลนี้ว่า "ข้อมูลเชิงปริมาณแบบต่อเนื่อง (quantitative continuous data) ตัวอย่างเช่น น้ำหนัก ๕๘.๕๖ กิโลกรัม ส่วนสูง ๑๖๕.๘๗ เซนติเมตร เป็นต้น

(๑.๒) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) เป็นข้อมูลที่ไม่สามารถวัดค่าตัวเลขได้ และไม่สามารถบอกค่าความแตกต่างได้ว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น ความชอบ ความพึงพอใจ ทศนคติ เป็นต้น แต่สามารถกำหนดตัวเลขให้กับข้อมูลเชิงคุณภาพได้เพื่อนำไปใช้ในการคำนวณต่อไป ตัวอย่างเช่น ๕ = ชอบมากที่สุด ๔ = ชอบมาก ๓ = ชอบปานกลาง ๒ = ชอบน้อย ๑ = ชอบน้อยที่สุด เป็นต้น

(๒) แบ่งตามแหล่งที่เกิดของข้อมูล ได้แก่

(๒.๑) ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากแหล่งที่เกิดข้อมูลโดยตรงเป็นได้ทั้งข้อมูลที่เกิดขึ้นเองและข้อมูลที่ได้จากการทดลอง ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจต่อการสอนของอาจารย์ในรายวิชาสถิติ รายจ่ายต่อเดือนของนิสิตคณะวิทยาศาสตร์ เป็นต้น การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจทำได้จากการชั่ง ตวง วัด ทดลอง สัมภาษณ์ สังเกต หรือเก็บจากแบบสอบถาม ต่อการสอนของอาจารย์ในรายวิชาสถิติ รายจ่ายต่อเดือนของนิสิตคณะวิทยาศาสตร์ เป็นต้น การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจทำได้จากการ ชั่ง ตวง วัด ทดลอง สัมภาษณ์ สังเกต หรือเก็บจากแบบสอบถาม

(๒.๒) ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูล que เก็บรวบรวมได้จากข้อมูลปฐมภูมิจึงเป็นข้อมูล que เก็บรวบรวมได้จากหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบันที่ ได้ทำการเก็บรวบรวมเอาไว้แล้ว ตัวอย่างเช่น รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่อหัวของประชากรที่มีรายได้ที่อาศัยอยู่ในจังหวัดชลบุรี ซึ่งสามารถหาข้อมูลได้จากสำนักงานสถิติแห่งชาติที่ ได้ทำการเก็บรวบรวมเอาไว้แล้ว เป็นต้น

(๓) แบ่งตามมาตราของข้อมูล (scale) ได้แก่

(๓.๑) มาตรานามบัญญัติ (nominal scale) เป็นมาตราการวัดที่จำแนกข้อมูลออกเป็นกลุ่ม โดยข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะมีลักษณะเหมือนกัน และไม่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มได้ว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น เพศ อาชีพ วิชา เป็นต้น การกำหนดตัวเลขให้กับข้อมูลแต่ละกลุ่มนั้นสามารถทำได้ อาทิเช่น ๑ = เพศชาย ๒ = เพศหญิง เป็นต้น

(๓.๒) มาตราอัตราส่วน (ratio scale) เป็นมาตราการวัดของข้อมูลเชิงปริมาณเหมือนมาตราอันดับ แต่ข้อมูลระดับมาตราอันดับเป็นข้อมูลที่มีศูนย์แท้ (absolute zero) นั่นคือค่าของข้อมูลที่มีค่าเป็น ๐ จะมีความหมายว่าข้อมูลประเภทนั้นไม่มีค่าเลย ตัวอย่างเช่น นาย ก มีเงินติดตัวอยู่ ๐ บาท แสดงว่า ณ ขณะนั้นนาย ก ไม่มีเงินติดตัวเลย เป็นต้น

(๓.๓) มาตราเชิงอันดับ (ordinal scale) เป็นมาตราการวัดที่จำแนกข้อมูลออกเป็นกลุ่ม โดยข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะมีลักษณะเหมือนกัน และสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มได้ว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด ทำให้สามารถจัดเรียงลำดับข้อมูลแต่ละกลุ่มได้ ตัวอย่างเช่น ส่วนสูง ระดับการศึกษา เป็นต้น การกำหนดตัวเลขให้กับข้อมูลแต่ละกลุ่มสามารถทำได้ อาทิเช่น ๑ = ช่วงอายุแรกเกิด - ๑๐ ปี ๒ = ช่วงอายุ ๑๑ - ๒๐ ปี ๓ = ช่วงอายุ ๒๑ - ๓๐ ปี ๔ = ช่วงอายุ ตั้งแต่ ๓๑ ปีขึ้นไป เป็นต้น จะเห็นได้ว่าสามารถจัดเรียงลำดับกลุ่มได้ทั้งจากน้อยไปมากได้แก่ ๑ ๒ ๓ ๔ หรือจากมากไปน้อยได้แก่ ๔ ๓ ๒ ๑

(๓.๔) มาตราอันดับ (interval scale) เป็นมาตราการวัดของข้อมูลเชิงปริมาณ นั่นคือ สามารถวัดค่าของข้อมูลเป็นตัวเลขได้และสามารถบอกปริมาณของข้อมูลได้ว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด ข้อมูลระดับมาตราอันดับเป็นข้อมูลที่ไม่มีศูนย์แท้ (absolute zero) นั่นคือค่าของข้อมูลที่มีค่าเป็น ๐ ไม่มีความหมายว่าข้อมูลประเภทนั้นไม่มีค่าเลย ตัวอย่างเช่น น้ำอุณหภูมิ ๐ องศาเซลเซียส ไม่ได้หมายความว่าน้ำไม่มีอุณหภูมิเลย เป็นต้น

๓.๒.๖.๒ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ก่อนอื่นผู้วิจัยควรศึกษาและกำหนดข้อมูลที่ใช้หรือที่สนใจ เก็บรวบรวมว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งอาจกำหนดในรูปของแบบบันทึกข้อมูลหรือการสร้างแบบสอบถามไว้ก่อนแล้วจึงเลือกวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมี ๔ วิธีดังนี้

- (๑) วิธีสำมะโนครัว คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยของประชากร
- (๒) วิธีสำรวจตัวอย่าง คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยตัวอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปควรอาศัยเทคนิคการสุ่ม ตัวอย่าง เพื่อเลือกหน่วยตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร
- (๓) วิธีการทดลอง คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลหรือสังเกตการณ์จากงานทดลองด้านต่าง ๆ ที่อาจทำในห้องปฏิบัติการหรือนอกห้องปฏิบัติการของการทดลอง
- (๔) วิธีการเก็บรวบรวมจากทะเบียน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีผู้บันทึกรวบรวมข้อมูลไว้แล้วผู้ใช้ประโยชน์ไปศึกษาค้นคว้าและนำมาใช้อีกต่อหนึ่ง

๓.๒.๖.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เป็นการหาข้อสรุปจากข้อมูล โดยการวิเคราะห์อาจทำได้ใน ๒ ระดับ

- (๑) การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น หรือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการอธิบายลักษณะของข้อมูลในรูปของการบรรยายลักษณะทั่ว ๆ ไปของข้อมูลโดยจัดนำเสนอเป็นบทความ บทความกิ่งตาราง แสดงด้วยกราฟ หรือแผนภูมิ ตลอดจนทำเป็นรูปแบบ ของข้อมูลในเบื้องต้นให้สามารถตีความหมายของข้อมูลได้ตามความจริง สถิติบรรยายนี้อาจทำการศึกษากับข้อมูลที่เป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรือกลุ่มใหญ่โดยทั่ว ๆ ไปก็ได้ และผลการวิเคราะห์จะใช้อธิบายเฉพาะกลุ่มที่นำมาศึกษาเท่านั้น สถิติบรรยายที่ใช้ในงานวิจัย เช่น การแจกแจงความถี่ร้อยละ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง การวัดการกระจาย เป็นต้น
- (๒) การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง หรือ สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นเทคนิคที่นำข้อมูล เพียงส่วนหนึ่งไปอธิบายเกี่ยวกับข้อมูลส่วนใหญ่โดยทั่ว ๆ ไปโดยใช้พื้นฐานความน่าจะเป็น เป็นหลักในการอนุมาน หรือทำนายไปยังกลุ่มประชากรเป้าหมาย การใช้สถิติอ้างอิงทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การประมาณค่าประชากร และการทดสอบสมมติฐาน

๓.๒.๖.๔ การแปลความหมายข้อมูล (Data Interpretation) เป็นขั้นตอนของการนำผลการวิเคราะห์ มาอธิบายให้บุคคลทั่วไปเข้าใจ เพื่อให้งานที่ศึกษาเป็นประโยชน์ต่อคนทั่วไปได้

๓.๒.๖.๕ การนำเสนอข้อสรุป (Data Presentation) เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปตอบคำถาม หรือปัญหาที่ตั้งไว้ในรูปแบบที่คนทั่วไปเข้าใจได้อย่างชัดเจน

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า “ข้อมูล” เป็นหัวใจในการสร้างให้เกิดองค์ความรู้ที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีหลักการและถูกทิศทางมากที่สุด เนื่องจากการจัดทำแผนต้องมีข้อมูลประกอบเพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ นำไปใช้ประโยชน์ได้ ด้วยเหตุนี้สถิติ และข้อมูลจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ ต้องมีการรวบรวมแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์/สังเคราะห์ รู้จักวิธีการจัดการข้อมูล รู้จักข้อมูล วิธีการนำเสนอข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ วิธีการได้มาซึ่งข้อมูล และสถิติที่ถูกต้องและแสดงความเป็นจริงในเรื่องนั้น ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนา วางแผน และตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการใช้ข้อมูล

และสถิติเป็นปัจจัยสนับสนุนในการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และการดำเนินงานของผู้ขอรับการประเมินนอกจากจะให้ความสำคัญกับความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลสถิติแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ละเลยไม่ได้ คือ ข้อมูลสถิติต้องสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถสะท้อนสถานการณ์ ของภารกิจนั้น ๆ และสามารถใช้ในการพยากรณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายทิศทางของภารกิจในอนาคตได้

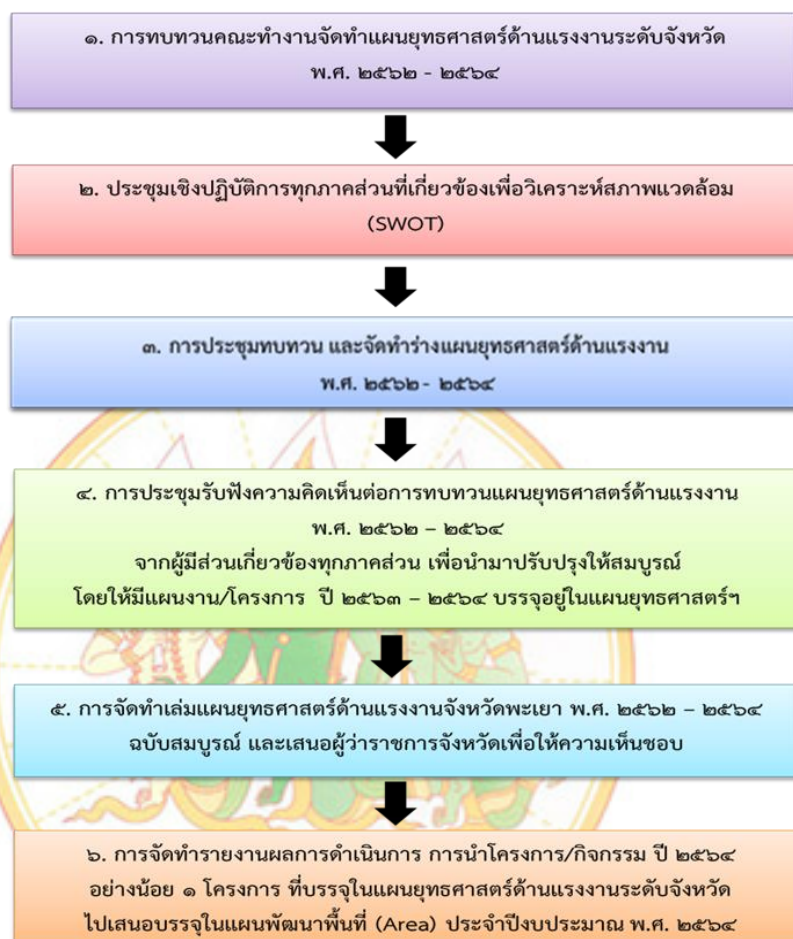
๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

สำหรับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๓ ตามขั้นตอนที่กระทรวงแรงงานกำหนด ซึ่งมี ๖ ขั้นตอน ดังนี้

- (๑) การทบทวนและจัดทำคำสั่งจัดตั้งคณะทำงานฯ
- (๒) การจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis
- (๓) การประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ การจัดทำโครงการเพื่อบรรจุในแผนยุทธศาสตร์
- (๔) การประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อร่างแผนยุทธศาสตร์
- (๕) การจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์ฯ
- (๖) การนำโครงการในแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปบรรจุในแผนระดับพื้นที่ โดยปรากฏรายละเอียดการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ในแต่ละขั้นตอน และผังสรุปขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ในหน้าถัดไป



ภาพที่ ๓ สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓



๔.๑ การทบทวน และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓

โดยการทบทวนคำสั่งเดิม คือ คำสั่งคณะทำงานแผนยุทธศาสตร์ด้านจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ปรับปรุงให้เหมาะสม และยกร่างใหม่เป็นคำสั่งคณะทำงานแผนยุทธศาสตร์ด้านจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ พร้อมเสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดลงนามในคำสั่ง

๔.๒ จัดประชุมเพื่อประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก SWOT Analysis

โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดทำเป็นข้อมูลสถานการณ์ด้านแรงงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ และรวบรวมการให้ระดับความเห็นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากการนำเสนอในที่ประชุม

๔.๓ จัดประชุมทบทวนและยกร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓

ดำเนินการโดยร่วมกันพิจารณาเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับที่ดำเนินการจัดทำในปี ๒๕๖๑ และร่วมคิดโครงการใหม่ที่จะนำไปบรรจุและขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากแผนพัฒนาจังหวัดในปี ๒๕๖๓ และ ๒๕๖๔

๔.๔ การจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓

โดยการจัดประชุมประชาพิจารณ์แผนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับ ผู้แทนจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แรงงานในและนอกระบบ เครือข่ายแรงงาน องค์กรนายจ้าง และคณะทำงานจัดทำแผนฯ โดยหัวข้อการนำเสนอประกอบด้วย การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ ร่างแผนยุทธศาสตร์ฯ สถานการณ์ด้านแรงงานของจังหวัดแบบย่อ สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis พร้อมการรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนให้มีความสมบูรณ์

๔.๕ การจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ และเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดให้ความเห็นชอบ

โดยการจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ ตามรูปแบบที่กระทรวงแรงงานกำหนดประกอบด้วย บทสรุปผู้บริหาร บทนำ บริบทด้านแรงงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านแรงงานในระดับจังหวัด การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมนอก (SWOT Analysis) และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงาน แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลภาคผนวก พร้อมทำบันทึกเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยาให้ความเห็นชอบแผน

๔.๖ การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ การนำโครงการ/กิจกรรม อย่างน้อย ๑ โครงการที่บรรจุในแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัด ไปเสนอขอบรรจุในแผนพัฒนาพื้นที่ (Area) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ดำเนินการนำแผนงาน/โครงการ อย่างน้อย ๑ โครงการไปบรรจุในแผนระดับพื้นที่ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยการเข้าร่วมในการประชุมจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และบรรจุโครงการไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ พร้อมรายงานให้กระทรวงทราบ

๕. ผู้ร่วมดำเนินการ

๑ นางสาวรา พงศ์ปัญญาเนตร	ตำแหน่งแรงงานจังหวัดพะเยา สัดส่วนของผลงานร้อยละ ๒๐
๒ นางสาวสุรีย์มาศ แก้วกำ	ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน สัดส่วนของผลงานร้อยละ ๕
๓ นางสาวศรีสมร ตาปัญญา	ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ ส ๔ สัดส่วนของผลงานร้อยละ ๕
๔ นางสาวรุติยา ดวงดี	ตำแหน่ง พนักงานโครงการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านแรงงาน สัดส่วนของผลงานร้อยละ ๒๐

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

ผู้ขอรับการประเมินมีสัดส่วนผลงานคิดเป็นร้อยละ ๕๐ โดยมีรายละเอียดสัดส่วนการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๖.๑ การทบทวนคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัด พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔

ผู้ขอรับการประเมินได้ร่วมในการพิจารณาทบทวนคำสั่งจังหวัดพะเยาที่ ๓๒๗/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ และปรับปรุงโดยปรับลดคณะทำงานลงจากเดิม ๓๐ คน เหลือ ๒๑ คน ทั้งนี้ เพื่อให้ควบคุมการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องกังวลกับเวลา ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ โดยใช้ชื่อว่าคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัด พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ประจำปี ๒๕๖๓ ตามคำสั่งจังหวัดพะเยา ที่ ๑๙๑/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ประจำปี ๒๕๖๓ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยาและรองผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยา เป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน แรงงานจังหวัดพะเยาเป็นประธานคณะทำงาน และผู้ขอรับการประเมินเป็นเลขานุการคณะทำงาน

๖.๒ การจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการจัดประชุมประชุมเชิงปฏิบัติการทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis เมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๒ ณ ห้องประชุม ๒ ศาลากลางจังหวัดพะเยา โดยเป็นผู้กำหนดและเชิญผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ตามคำสั่งจังหวัดพะเยา ที่ ๑๙๑/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เนื่องจากเห็นว่าโครงสร้างของคณะทำงานฯ มีตัวแทนที่มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านแรงงาน ตัวแทนจากกลุ่มแรงงานทั้งในและนอกระบบ และองค์กรนายจ้างครบถ้วน สำหรับการจัดทำข้อมูลสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้านแรงงานจัดทำเป็นรูปแบบ Infographic เพื่อง่ายต่อการทบทวนสภาพแวดล้อม และจัดทำข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการนำผลการวิเคราะห์เดิมที่บรรจุในแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัด พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ มาเปรียบเทียบกับสถานการณ์ปัจจุบันโดยผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้กำหนดค่าการให้คะแนน และการแปลความหมายเพื่อใช้ในการใช้พิจารณาสถานการณ์ร่วมกัน รายละเอียดผลการวิเคราะห์ปรากฏในหน้าถัดไป

(๑) เกณฑ์ความหมายของน้ำหนัก ระดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อม (ระดับความเห็น)

เห็นด้วยมากที่สุด	เท่ากับ	๔	คะแนน
เห็นด้วยมาก	เท่ากับ	๓	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	เท่ากับ	๒	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	เท่ากับ	๑	คะแนน

(๒) เกณฑ์การแปลความหมายหาค่าเฉลี่ย โดยนำคะแนนทั้งหมดมาหารด้วยจำนวนเรื่องของสภาวะแวดล้อมและแปลความหมายดังนี้

ช่วงคะแนน ๓.๒๖ - ๔.๐๐	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ช่วงคะแนน ๒.๕๑ - ๓.๒๕	หมายถึง	ระดับมาก
ช่วงคะแนน ๑.๗๖ - ๒.๕๐	หมายถึง	ระดับน้อย
ช่วงคะแนน ๑.๐๐ - ๑.๗๕	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOTs) ด้านแรงงานของจังหวัดพะเยา
ปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตารางหน้าถัดไป

ตารางที่ ๑ แสดงปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strengths)

ข้อ	สภาวะแวดล้อมของจังหวัด	ผลการวิเคราะห์			หมายเหตุ
		ระดับความคิดเห็นเดิม	ระดับความคิดเห็นใหม่	ค่าคะแนน	
๑	มีที่ตั้งทางด้านภูมิศาสตร์ที่เชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน สนับสนุนต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ลงทุน ส่งผลต่อการจ้างงานเพิ่มขึ้น		มาก	๓	เพิ่มเติม
๒	ปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างลูกจ้างมีน้อย	มากที่สุด	มาก	๓	
๓	มีเครือข่ายด้านแรงงาน ที่เข้มแข็ง ครอบคลุมทุกตำบล สามารถช่วยประชาสัมพันธุ์ และนำบริการด้านแรงงานลงสู่ประชาชนในพื้นที่ได้รวดเร็ว	มาก	มาก	๓	
๔	มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรม สามารถสร้างงานและอาชีพให้กับประชาชนได้	มากที่สุด	มากที่สุด	๔	๔

ตารางที่ ๑ แสดงปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strengths) (ต่อ)

ข้อ	สถานะแวดล้อมของจังหวัด	ผลการวิเคราะห์			หมายเหตุ
		ระดับความคิดเห็นเดิม	ระดับความคิดเห็นใหม่	ค่าคะแนน	
๕	มีสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมและมีงานวิจัยที่สนับสนุนการทำงานด้านแรงงาน	มาก	มากที่สุด	๔	เดิมใช้คำว่ามหาวิทยาลัยพะเยา
๖	มีสถานศึกษาที่หลากหลายระดับพร้อมจะผลิตแรงงานออกสู่ตลาด แรงงานทุกสาขาอาชีพ	มากที่สุด	มากที่สุด	๔	
๗	มีหน่วยงาน/องค์กร ฝึกวิชาชีพที่พร้อมจะช่วยเหลือ และพัฒนาศักยภาพให้แก่แรงงานทุกระดับ	มากที่สุด	มาก	๓	
	รวม	มาก	๒๔	๓.๔๒	

ตารางที่ ๒ แสดงปัจจัยภายใน จุดอ่อน (Weaknesses)

ข้อ	สถานะแวดล้อมของจังหวัด	ผลการวิเคราะห์			หมายเหตุ
		ระดับความคิดเห็นเดิม	ระดับความคิดเห็นใหม่	ค่าคะแนน	
๑	การขาดแคลนแรงงานระดับล่างทำให้ นายจ้างต้องจ้างแรงงานต่างด้าวมาทำงานทดแทน	มาก	มาก	๓	ตัดคำว่า โดยเฉพาะ ภาคเกษตรออก เนื่องจากกิจการอื่นก็ขาดแคลน
๒	แรงงานในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการขยายตัวของภาคธุรกิจและทำให้โอกาสในการแข่งขันของนายจ้างลดลง	มาก	มาก	๓	
๓	แรงงานนอกระบบ ขาดความรู้ในการบริหารการจัดการกลุ่ม การวิเคราะห์ การตลาดส่งผลต่อการสร้างรายได้และความมั่นคงในอาชีพ	มาก	มาก	๓	

ตารางที่ ๒ แสดงปัจจัยภายใน จุดอ่อน (Weaknesses) (ต่อ)

ข้อ	สถานะแวดล้อมของจังหวัด	ผลการวิเคราะห์			หมายเหตุ
		ระดับความคิดเห็นเดิม	ระดับความคิดเห็นใหม่	ค่าคะแนน	
๔	แรงงานนอกระบบยังไม่เข้าใจความเป็นตัวตน และสิทธิด้านแรงงานทำให้เข้าไม่ถึงสิทธิประโยชน์ด้านแรงงาน	มาก	มาก	๓	
๕	ผู้ประกอบการ ขาดความสามารถในการปรับตัวสู่การแข่งขันและการเข้ามาของผู้ประกอบการขนาดใหญ่		มากที่สุด	๔	เพิ่มเติม
๖	แรงงานนอกระบบที่ทำงานในภาคเกษตรกรรม เสี่ยงกับปัญหาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน	มาก	มาก	๓	ตัดคำว่าไม่มีความรู้ในการดูแลตนเองให้ปลอดภัยออก เนื่องจากเป็นพฤติกรรม ไม่ใช่ปัญหา จากความรู้
๗	ผู้ประกอบการปรับตัวไม่ทันเทคโนโลยี ทำให้ขาดความสามารถ ในการแข่งขัน		มาก	๓	เพิ่มเติม
๘	แรงงานมีการใช้สารเสพติด		ปานกลาง	๒	เพิ่มเติม
๙	ค่านิยมในการเลือกเรียน หรือศึกษาต่อ ไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน	มากที่สุด	มากที่สุด	๔	
๑๐	พะเยามีแนวโน้มเป็นสังคมผู้สูงอายุ และมีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นทุกปี ส่งผลต่อการพัฒนาด้านผลิตภาพแรงงาน รวมทั้งบางคนกลายเป็นภาระพึ่งพิง	มากที่สุด	มาก	๓	
	รวม	มาก	๓๐	๓	

ตารางที่ ๓ แสดงปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunities)

ข้อ	สภาวะแวดล้อมของจังหวัด	ผลการวิเคราะห์			หมายเหตุ
		ระดับความ คิดเห็นเดิม	ระดับความ คิดเห็นใหม่	ค่า คะแนน	
๑	นโยบายของรัฐที่ต้องการลดความเหลื่อมล้ำฯ ส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานทั้งในและนอกระบบ	มากที่สุด	มากที่สุด	๔	
๒	นโยบายด้านการพัฒนากำลังคน ไปสู่ไทยแลนด์ ๔.๐ ทำให้แรงงานมีโอกาสในการทำงานที่ดีขึ้นและมีรายได้สูงขึ้น	มากที่สุด	มาก	๓	
๓	นโยบายด้านการศึกษาส่งเสริมให้มีการเรียนสายวิชาชีพเพิ่มขึ้น ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานสายอาชีพ	มาก	มาก	๓	
๔	นโยบายของรัฐมุ่งขจัดปัญหาการค้ามนุษย์ ทำให้เอื้อต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ด้านแรงงานจังหวัด	มาก	มาก	๓	
๕	นโยบายด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ อาทิ รถไฟรางคู่ โครงการพัฒนากวีนพะเยาอย่างยั่งยืน ช่วยสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้จังหวัดเอื้อต่อการสร้างงานให้กับประชาชน		มากที่สุด	๔	เพิ่มใหม่
๖	นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน ส่งผลให้มีการพัฒนาด้านแรงงานและสร้างรายได้ในชุมชน	มากที่สุด	มากที่สุด	๔	
	รวม	มาก	๒๑	๓.๕	

ตารางที่ ๔ แสดงปัจจัยภายนอก อุปสรรค (Threat)

ข้อ	สถานะแวดล้อมของจังหวัด	ผลการวิเคราะห์			หมายเหตุ
		ระดับความคิดเห็นเดิม	ระดับความคิดเห็นใหม่	ค่าคะแนน	
๑	โครงสร้างประชากรที่มีอายุต่ำกว่า ๑๕ ปีของจังหวัดพะเยาที่ลดลง ส่งผลต่อการขาดแคลนแรงงานในอนาคต	มาก	มาก	๓	
๒	นโยบายการพัฒนาด้านอาชีพไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง	มาก	มาก	๓	
๓	การเจริญเติบโตของเมือง และพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนไป และกลายเป็นอุปสรรคของผู้ประกอบการ SME ที่ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	มาก	มาก	๓	
๔	เทคโนโลยีใหม่ที่เข้ามามีผลกับการปรับตัวของแรงงาน และส่งกระทบต่อการจ้างงาน	มาก	มาก	๓	
	รวม	มาก	๑๒	๓	

๖.๓ จัดประชุมทบทวนและยกร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔

ผู้ขอรับการประเมินมีส่วนดำเนินการจัดประชุมทบทวนและยกร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ โดยการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับใช้ในการประชุม ได้แก่ สรุปแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ฉบับที่ดำเนินการจัดทำในปี ๒๕๖๑ และโครงการที่เคยได้รับงบประมาณจากงบพัฒนาจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒ ในรูปแบบ Infographic และประชุมร่วมกับคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ พิจารณาเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ และร่วมคิดโครงการใหม่เพื่อบรรจุในแผนยุทธศาสตร์ฯ และโครงการที่จะนำไปบรรจุและขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากแผนพัฒนาจังหวัดในปี ๒๕๖๓ และ ๒๕๖๔ สำหรับจังหวัดพะเยาคณะทำงานมีความเห็นไม่มีการเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ แต่มีการเสนอโครงการด้านยาเสพติดเพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis ที่พบว่ายาเสพติดเป็นจุดอ่อนด้านแรงงาน โดยดำเนินการเมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๒ วันเดียวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

๖.๔ จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓

การจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัด พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ผู้ขอรับการประเมินได้ทำหน้าที่เตรียมข้อมูลสำหรับใช้ในการประชุม ได้แก่ ร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ และควบคุมการจัดประชุม โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และคณะทำงานจัดทำแผนฯ และเครือข่ายอาสาสมัครแรงงาน มีส่วนในการวิจารณ์แผนยุทธศาสตร์ฯ เมื่อวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๒ ณ ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

๖.๕ การจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๕๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ และเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดให้ความเห็นชอบ

แผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ตามรูปแบบที่กระทรวงกำหนด ประกอบด้วย บทสรุปผู้บริหาร บทนำ บริบทด้านแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการกิจด้านแรงงานในระดับจังหวัด การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงาน แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล และภาคผนวก

ผู้ขอรับการประเมินมีส่วนดำเนินการในขั้นตอนนี้ โดยการจัดทำบทสรุปผู้บริหาร บริบทด้านแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการกิจด้านแรงงานในระดับจังหวัด การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ (องค์ประกอบแผนฯ) ส่วนที่เหลือดำเนินการโดยการกำกับดูแลให้เป็นไปตามรูปแบบเล่มแผนที่กระทรวงแรงงานกำหนด พร้อมจัดทำบันทึกเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยาให้ความเห็นชอบแผน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๖.๕.๑ บทสรุปผู้บริหาร เป็นส่วนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะแสดงสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วน แต่เป็นแบบอย่างย่อ เรียบเรียง ให้เข้าใจง่ายขึ้น ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

๖.๕.๒ บทที่ ๑ บทนำ จะเป็นบทที่แสดงให้เห็นถึง หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กรอบแนวคิดการจัดทำแผน แนวทางการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ต้องการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งมาจากตัวโครงการที่ได้จัดทำไว้ของกระทรวงแรงงาน

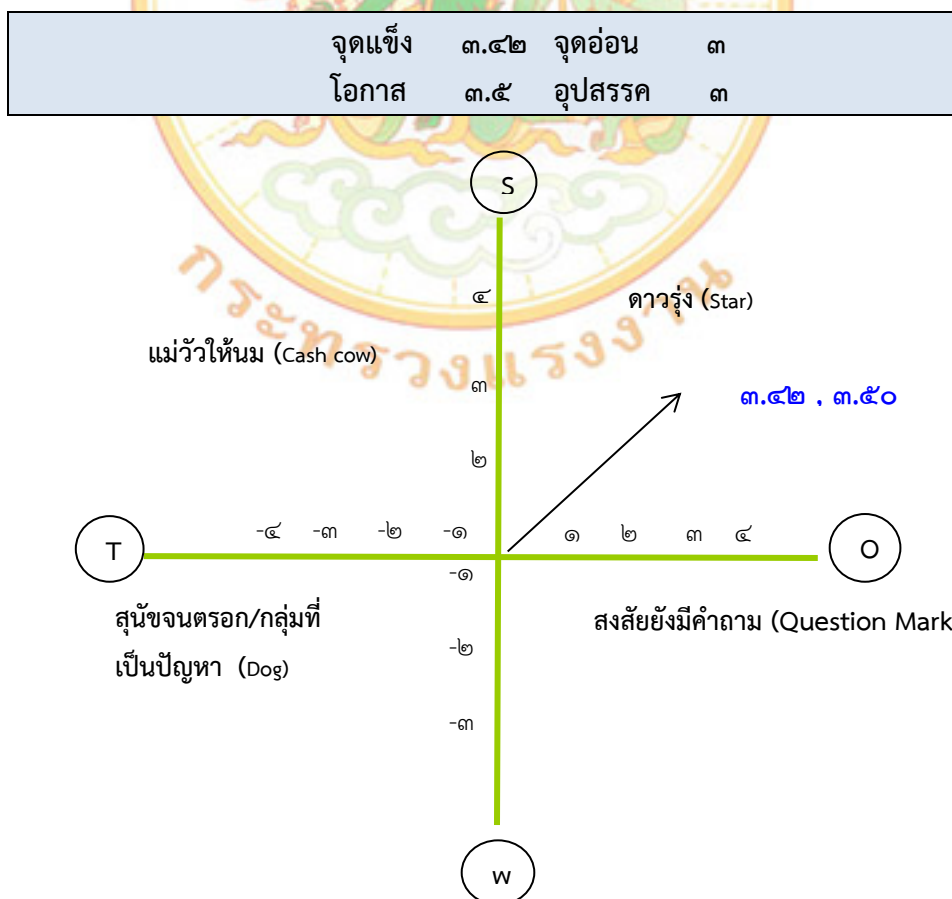
๖.๕.๓ บทที่ ๒ บริบทด้านแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการกิจด้านแรงงานในระดับจังหวัด เป็นบทที่เกี่ยวกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานฯ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแผนสำคัญ ต่าง ๆ ที่สำคัญประกอบด้วย

- (๑) แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
- (๒) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙)
- (๓) นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน
- (๔) แผนแม่บทด้านแรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙
- (๕) แผนพัฒนาจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๑ -๒๕๖๔

๖.๕.๔ บทที่ ๓ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก SWOT Analysis และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงาน เป็นบทสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงปัญหา และความต้องการในระดับพื้นที่ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ ๒ ส่วนคือ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก SWOT Analysis เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา และประเด็นยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงาน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

๖.๕.๔.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis ผู้ขอรับการประเมินกำหนดปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของจังหวัดพะเยา โดยได้นำเอาข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ และสถานการณ์ที่เป็นจริงมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ได้สรุปประเด็นของแต่ละด้านแล้วนำมาจัดน้ำหนักลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อม แต่ละข้อในแต่ละด้าน โดยใช้มาตราวัดระดับ ๔ ระดับ ใช้สถิติในการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย จากนั้นจึงนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ไปวิเคราะห์หาทิศทางการพัฒนาโดยการใช้เครื่องมือ BCG จากนั้นจึงวิเคราะห์ทิศทางการพัฒนาการพัฒนารหัสหรือประเด็นยุทธศาสตร์ โดยใช้หลักการของการจับคู่สถานการณ์ ด้วยการใช้เครื่องมือ Tows Matrix ซึ่งผลการจับคู่ปรากฏตามภาพถัดไป

ภาพที่ ๔ แสดงจุดตัดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาทิศทางการพัฒนาด้วย BCG



(๑) การกำหนดทิศทางการพัฒนา ผู้ขอรับการประเมินนำผลของการวิเคราะห์และการให้น้ำหนักของสภาพแวดล้อม เมื่อนำมากำหนดลงบนกราฟ เพื่อหาทิศทางการพัฒนาตามหลักการของ The Boston Consulting Group (BCG) พบว่า ในภาพรวมค่าเฉลี่ยของจุดแข็ง เท่ากับ ๓.๔๒ จุดอ่อน เท่ากับ ๓ โอกาส เท่ากับ ๓.๕ และอุปสรรค เท่ากับ ๓ จึงนำค่าเฉลี่ยสูงสุดของปัจจัยภายในและภายนอกมาหาจุดตัดกัน พบว่า จุดแข็งและโอกาสมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัดพะเยาจึงมีสภาพการณ์อยู่ที่ Growing or Proactive ในด้านที่เป็นศักยภาพภายใน ด้านจุดแข็งและมีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสในการพัฒนาหรือเทียบเท่ากับกลุ่มดาวรุ่ง (Star) คือ การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของหน่วยงาน ให้เป็นประโยชน์ภายใต้โอกาสที่จะสนับสนุน ผลักดัน และส่งเสริมต่อการพัฒนาจังหวัดพะเยา โดยแนวโน้มทิศทางค่าเฉลี่ยสูงสุดจะมุ่งพัฒนาทางมิติทางเศรษฐกิจ ที่เน้นเพื่อเสริมจุดแข็งของจังหวัดให้โดดเด่นบรรลุตามวิสัยทัศน์จังหวัดต่อไป

(๒) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ผู้ขอรับการประเมินทำการจับคู่สภาพแวดล้อมด้านแรงงานจังหวัดพะเยา ที่ได้จากการวิเคราะห์และจัดทำ SWOT ผลการจับคู่ปรากฏตามตารางถัดไป

ตารางที่ ๕ การจับคู่สภาพแวดล้อมจังหวัดพะเยา เพื่อหาทางเลือกประเด็นยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายใน ปัจจัย ภายนอก	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
	ยุทธศาสตร์ s - o	ยุทธศาสตร์ w - o
โอกาส (Opportunities)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก พัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ให้มีคุณภาพมาตรฐานพร้อมต่อการเข้าสู่ตลาดแรงงาน และเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานต่าง ๆ (O2 ,O3, O4 ,O6 +S5 ,S6 ,S7)</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข ๑. ส่งเสริมความความปลอดภัยในการประกอบอาชีพและการเข้าสู่สวัสดิการให้กับแรงงานนอกระบบ (W3,W4, w5+O1 ,O2 ,O4) ๒. เตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มวัยแรงงานให้กับผู้ประกอบการและแรงงานนอกระบบเพื่อการมีรายได้ที่มั่นคงและมีความยั่งยืน ในการประกอบอาชีพ (W2+O1,O2,O3,O4,O6)</p>
อุปสรรค (Threats)	ยุทธศาสตร์ s - t	ยุทธศาสตร์ w - t
	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน ๑. การส่งเสริมทักษะ นวัตกรรม และมาตรฐานให้กับผู้ประกอบการ และกลุ่มแรงงานนอกระบบเพื่อความพร้อมในการแข่งขัน (S3 ,S5, S6, S7 + T2, T3, T4) ๒. การป้องกันปัญหาแรงงานและการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน (W1 , W9,W10 + T1)</p>	<p>กลยุทธ์เชิงตั้งรับ การส่งเสริมทักษะ นวัตกรรม และมาตรฐานให้กับแรงงานนอกระบบเพื่อความพร้อมในการแข่งขัน (W2,W3 + T4)</p>

จากตารางผู้ขอรับการประเมินได้สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ ด้าน ดังนี้

- (๑) เตรียมความพร้อมการทำงาน ให้กับแรงงานก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน
- (๒) พัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง
- (๓) ส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัยในการประกอบอาชีพ และการเข้าสู่สวัสดิการสังคม

ด้านแรงงาน

๖.๕.๔.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงาน ผู้ขอรับการประเมินได้ทำการรวบรวมข้อมูลและประเด็นปัญหาด้านแรงงานที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๑ ทั้งแบบปฐมภูมิ และทุติยภูมิ มาวิเคราะห์หาแนวโน้มของข้อมูลในอนาคต เช่นด้านเศรษฐกิจ หรือสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาดังกล่าว เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ฯ มีความน่าเชื่อถือ และนำไปเป็นทิศทางการดำเนินงานด้านแรงงานของจังหวัดได้ โดยมีการดำเนินการโดยสรุป ๒ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) **ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล** โดยการรวบรวมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(๑.๑) **ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** รวบรวมจากข้อมูลที่มีการสำรวจไว้ของสำนักงานแรงงานจังหวัดพะเยาในห้วงเวลาต่าง ๆ ในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๐ และ พ.ศ. ๒๕๖๑ จำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่

(๑.๑.๑) ข้อมูลการสำรวจข้อมูลตามโครงการสำรวจค่าใช้จ่ายที่จำเป็นของแรงงานเพื่อพัฒนาฝีมือ (แรงงานทั่วไปแรกเข้า) ในภาคอุตสาหกรรม พ.ศ. ๒๕๖๐ เก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกจ้างในสถานประกอบการตามโครงการสำรวจค่าใช้จ่ายที่จำเป็นของแรงงานเพื่อพัฒนาฝีมือในภาคอุตสาหกรรม พ.ศ. ๒๕๖๐ จำนวน ๒๔๐ คน สำรวจช่วงระหว่างวันที่ ๑ เมษายน - ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

(๑.๑.๒) ข้อมูลการสำรวจความต้องการและการขาดแคลนแรงงานปี ๒๕๖๐ เป็นข้อมูลจากแบบสอบถามนายจ้าง/เจ้าของสถานประกอบการและสถานศึกษา จากข้อมูลการสำรวจข้อมูล อุปสงค์ และอุปทานเพื่อรองรับการจัดทำแผนพัฒนากำลังคนระดับจังหวัด ปี ๒๕๖๐ ซึ่งดำเนินการสำรวจ สถานประกอบการใน ๒๙ สาขาอุตสาหกรรม ในจังหวัด จำนวน ๒๖๖ แห่ง

(๑.๑.๓) ข้อมูลผลการดำเนินงานสำคัญด้านแรงงาน ปี ๒๕๖๑ รวบรวมจากหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานจังหวัดพะเยา มานำเสนอเพื่อให้คณะทำงานได้เห็นถึงสภาพปัญหา และข้อเท็จจริงที่พบเห็นได้จากการตรวจสภาพการจ้างงาน ประกอบไปด้วย ผลการตรวจคุ้มครองแรงงานในสถานประกอบการ ผลการตรวจความปลอดภัยในการทำงานผลการพัฒนาฝีมือแรงงาน ผลการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ผลการส่งเสริมการมีงานทำ ผลการส่งเสริมการจัดสวัสดิการแรงงาน ผลการส่งเสริมการเข้าสู่ประกันสังคม ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นถึง สภาพปัญหาด้านแรงงานที่พบเห็นได้ในปัจจุบันจากการทำงานด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูล เกิดความครอบคลุมในการนำสู่การวิเคราะห์มากที่สุด

(๑.๒) **ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ผู้ขอรับการประเมินได้รวบรวมข้อมูลจากสถิติ หรือผลการดำเนินงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้รวบรวม และจัดทำไว้ในห้วงเวลา ๓ ปี ย้อนหลัง เหตุผลที่ต้องใช้ข้อมูลย้อนหลัง ๓ ปี เนื่องจากต้องการให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ เพียงพอต่อการวิเคราะห์ให้เห็น

สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อาทิจากรายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐ ที่รวบรวมมาจากหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานในพื้นที่จังหวัดพะเยา สำนักงานสถิติจังหวัดพะเยา สำนักงานคลังจังหวัดพะเยา และสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น แบ่งข้อมูลเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

(๑.๒.๑) ข้อมูลสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจจังหวัดพะเยา ได้แก่ ข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดพะเยา (GPP) พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๕๙ / อัตราการขยายตัวและโครงสร้าง GPP / ผลตอบแทนแรงงานและสัดส่วนแรงงาน

(๑.๒.๒) ข้อมูลสถานการณ์ด้านสังคมจังหวัดพะเยา ได้แก่ ผู้สูงอายุจังหวัดพะเยาปี ๒๕๕๙

(๑.๒.๓) ข้อมูลสถานการณ์ด้านแรงงานของจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐ ได้แก่ ข้อมูลโครงสร้างกำลังแรงงาน ข้อมูลผู้มีงานทำ ข้อมูลสถานประกอบการและลูกจ้าง ในระบบประกันสังคมข้อมูลแรงงานต่างด้าว ข้อมูลแรงงานไทยที่ลงทะเบียนแจ้งความประสงค์เดินทางไปทำงาน ต่างประเทศและข้อมูลแรงงานนอกระบบ

(๒) นำข้อมูลมาสังเคราะห์และทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ขอรับการประเมินจะดำเนินการวิเคราะห์ในกลุ่มข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยมือ (Manual Data Analysis) และการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Data Analysis) นำเสนอในรูปแบบของตาราง และคำนวณหาอัตราการเปลี่ยนแปลงในระยะ ๓ ปีย้อนหลังคือ พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ พร้อมทั้งพยากรณ์หรือคาดการณ์แนวโน้มของข้อมูลดังกล่าวด้วย สำหรับข้อมูลจากการสำรวจผู้ขอรับการประเมินนำมาจากสรุปผลการวิเคราะห์การสำรวจซึ่งจัดทำไว้ก่อนหน้านี้

๖.๕.๔.๓ บทที่ ๔ แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ เป็นบทที่กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ ๓ และจากการที่คณะทำงานได้ร่วมกันทบทวนจากแผนฉบับเดิม คือแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ โดยผู้ขอรับการประเมินได้ทำการร้อยเรียงให้ออกมาตามรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์ฯ ประกอบด้วย

- | | |
|--|-----------------------|
| (๑) วิสัยทัศน์ | (๒) พันธกิจ |
| (๓) เป้าประสงค์ | (๔) ประเด็นยุทธศาสตร์ |
| (๕) กลยุทธ์ | (๖) ตัวชี้วัด กลยุทธ์ |
| (๗) โครงการ/กิจกรรมภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ | |

๖.๕.๔.๔ บทที่ ๕ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล เป็นบทที่กล่าวถึงกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องหลังจาก แผนยุทธศาสตร์ฯ ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล โดยมีสาระปรากฏในหน้าถัดไป

(๑) ส่วนของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้ขอรับการประเมินได้ทำการแสดงให้เห็นว่า จะมีโครงการใดบ้างที่ขับเคลื่อนลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นโครงการที่ร่วมกันคิดขึ้นมาใหม่ และจะนำไปเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณทั้งจากงบยุทธศาสตร์จังหวัดพะเยาและจากแหล่งงบประมาณอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ที่มาจากหน่วยงานต้นสังกัดด้วย

(๒) ส่วนการติดตามและประเมินผล เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นกระบวนการการติดตามและประเมินผลโครงการที่ได้จัดทำใหม่และนำไปสู่การปฏิบัตินั้น ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ได้รับงบประมาณหรือไม่ และโครงการสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้และทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งที่ผ่านมาจะทำการทบทวนในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ ของทุกปี

๖.๕.๔.๕ ภาคผนวก เป็นส่วนสำคัญที่ผู้ขอรับการประเมินนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่ามี ๔ เรื่องสำคัญซึ่งกล่าวไว้ในหลายส่วนของแผนยุทธศาสตร์ฯ จึงนำมาเสนอไว้ในภาคผนวก ประกอบด้วย

- (๑) คำสั่งคณะทำงานทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ
- (๒) ผังความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา กับแผนระดับต่าง ๆ
- (๓) แผนที่ยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔
- (๔) แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔

ผู้ขอรับการประเมิน มีความเห็นว่าการกำหนดให้นำแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่จัดทำอย่างสมบูรณ์แล้วเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดให้ความเห็นชอบเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญเนื่องจากจะทำให้ผู้บริหารระดับพื้นที่เห็นว่าการทำงานด้านแรงงานยังมีหลายมิติที่ควรให้ความสำคัญ นอกจากนี้รูปแบบแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่ต้องผ่านการร่วมคิด ร่วมทำ จะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการทำหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี ดังนั้น หากนำโครงการในแผนไปขอรับการจัดสรรงบประมาณ ก็จะเพิ่มความน่าเชื่อถือเพราะมีการกลั่นกรองมาแล้วนั่นเอง สำหรับจังหวัดพะเยาแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัด พ.ศ. ๒๕๖๒- ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ เสนอผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยาเพื่อให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒

๖.๖ การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ การนำโครงการ/กิจกรรม ปี ๒๕๖๔ อย่างน้อย ๑ โครงการที่บรรจุในแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานระดับจังหวัด ไปเสนอขอบรรจุในแผนพัฒนาพื้นที่ (Area) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ผู้ขอรับการประเมินมีส่วนดำเนินการในขั้นตอนนี้ โดยมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดพะเยา ๒ ครั้ง และนำโครงการที่บรรจุในแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากงบพัฒนาจังหวัดพะเยา ด้านการสร้างคุณค่าและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และด้านส่งเสริมความมั่นคงภายในตามแนวชายแดนโครงการป้องกันปราบปรามและแก้ปัญหาอาชญากรรมในปิงปงบประมาณ ๒๕๖๔ จำนวน ๒ โครงการ ๙ กิจกรรมตามตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ ๖ แสดงโครงการที่เสนอบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้านการสร้างคุณค่าและพัฒนา
คุณภาพชีวิตของประชาชน

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	หมายเหตุ
๑	โครงการสร้างคุณค่าและพัฒนาคุณภาพชีวิต ภายใต้ อัตลักษณ์และวิถีคนพะเยา กิจกรรมหลักที่ ๑ ส่งเสริมและพัฒนาแรงงานทุกช่วงวัย เพื่อการมีงานทำ กิจกรรมหลักที่ ๒ ปลุกจิตสำนึกด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้กับ แรงงาน กิจกรรมหลักที่ ๓ เสริมสร้างพัฒนาเครือข่าย เพื่อส่งเสริม การเข้าสู่สวัสดิการประกันสังคม กิจกรรมหลักที่ ๔ พัฒนาศักยภาพเครือข่ายกระบวนการ เข้าถึงสิทธิ และการมีส่วนร่วมในการป้องกันปัญหา แรงงานของกลุ่มแรงงานนอกระบบ กิจกรรมหลักที่ ๕ ส่งเสริม และพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ภายใต้อัตลักษณ์พะเยา	สจจ.พย. สสค.พย สปส.พย สรจ.พย สนพ.พย	<u>๖,๑๐๐,๐๐๐</u> ๑,๓๐๐,๐๐๐ ๑,๓๐๐,๐๐๐ ๑,๐๐๐,๐๐๐ ๑,๕๐๐,๐๐๐ ๑,๐๐๐,๐๐๐	นำโครงการในแผน ยุทธศาสตร์ด้าน แรงงานฯ จำนวน ๕ โครงการ มาเป็น เป็นโครงการ ที่จะนำไปเสนอ ขอรับงบประมาณ ภายใต้ชื่อโครงการ สร้างคุณค่าและ พัฒนาคุณภาพชีวิต ภายใต้อัตลักษณ์ และวิถีคนพะเยา

ตารางที่ ๗ แสดงโครงการ/กิจกรรมที่เสนอบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้านส่งเสริมความมั่นคง
ภายในตามแนวชายแดนโครงการป้องกันปราบปรามและแก้ปัญหา ยาเสพติด

ลำดับ	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)	หมายเหตุ
๒	โครงการสร้างความมั่นคงในพื้นที่ตอนใน กิจกรรมหลักที่ ๑ เตรียมความพร้อมให้กับเยาวชน คนหางานเพื่อป้องกันการถูกหลอกไปทำงาน กิจกรรมหลักที่ ๒ อบรมให้ความรู้การป้องกันและ แก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ด้านแรงงานในกลุ่มนายจ้าง ลูกจ้างในสถานประกอบการ และแรงงานนอกระบบ กิจกรรมหลักที่ ๓ พัฒนาศักยภาพเครือข่ายป้องกัน ภัยจากการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน กิจกรรมหลักที่ ๔ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมป้องกัน ปัญหาแรงงานและยาเสพติดในสถานประกอบการ และกลุ่มแรงงานนอกระบบ	สจจ.พย. สสค.พย สปส.พย สรจ.พย	<u>๑,๖๐๐,๐๐๐</u> ๓๐๐,๐๐๐ ๓๐๐,๐๐๐ ๕๐๐,๐๐๐ ๕๐๐,๐๐๐	นำโครงการใน แผนยุทธศาสตร์ ด้านแรงงานฯ จำนวน ๔ โครงการ มาเป็น กิจกรรมภายใต้ ชื่อ โครงการ สร้างความมั่นคง ในพื้นที่ตอนใน

๗. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

เชิงปริมาณ แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ จำนวน ๑ ฉบับ

เชิงคุณภาพ แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันคิด วิเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะ และใช้กระบวนการทำงานอย่างถูกต้อง

๘. การนำไปใช้ประโยชน์

สำนักงานแรงงานจังหวัดพะเยา ได้นำโครงการในแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๓ ไปบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ เพื่อขอรับงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดพะเยา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ และจากการติดตามผลทำให้ทราบว่า โครงการที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากพัฒนาจังหวัด ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ จำนวน ๑ โครงการ ๔ กิจกรรม ตามตารางถัดไป

ตารางที่ ๘ แสดงโครงการ/กิจกรรม และหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ประจำปี ๒๕๖๓

ที่	โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
๑	<p>โครงการสร้างคุณค่าและพัฒนาคุณภาพชีวิต ภายใต้อัตลักษณ์และวิถีคนพะเยา</p> <p>กิจกรรมหลักที่ ๑ ส่งเสริมและพัฒนาแรงงานทุกช่วงวัยเพื่อการมีงานทำ</p> <p>กิจกรรมหลักที่ ๒ ปลุกจิตสำนึกด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้กับแรงงาน</p> <p>กิจกรรมหลักที่ ๓ เสริมสร้างพัฒนาเครือข่าย เพื่อส่งเสริมการเข้าสู่สวัสดิการประกันสังคม</p> <p>กิจกรรมหลักที่ ๔ พัฒนาศักยภาพเครือข่ายกระบวนการเข้าถึงสิทธิ์ และการมีส่วนร่วมในการป้องกันปัญหาแรงงานของกลุ่มแรงงานนอกระบบ</p>	<p>สจจ.พย.</p> <p>สสค.พย.</p> <p>สปส.พย.</p> <p>สรจ.พย.</p>	<p><u>๑,๖๙๘,๘๖๔</u></p> <p>๕๒๕,๐๐๐</p> <p>๓๖๓,๐๐๐</p> <p>๒๘๕,๐๐๐</p> <p>๕๒๕,๘๖๔</p>

๙. ความยุ่งยาก/ปัญหา/อุปสรรค ในการดำเนินการ

จากการดำเนินการที่ผ่านมาผู้ขอรับการประเมินพบปัญหาจากการปฏิบัติงาน จำนวน ๒ เรื่องดังต่อไปนี้

๙.๑ ระยะเวลาของการจัดทำแผน และภาระงานไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ฯ เป็นเรื่องที่ต้องทำตามหลักวิชาการ และข้อมูลประกอบการจัดทำแผนมีจำนวนมาก ทำให้แผนแล้วเสร็จช้ากว่าที่กำหนด ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่า แม้จะใช้หลักวิชาการมาก แต่ไม่ใช่สาเหตุของปัญหาแต่เป็นเรื่องของการบริหารเวลาให้เหมาะสมกับภาระงานเป็นเรื่องที่ทำได้ยากโดยเฉพาะในระดับพื้นที่ เนื่องจากแต่ละปีสำนักงานแรงงานจังหวัดมีโครงการตามแผนปฏิบัติงานราชการสำนักงานแรงงานประจำปีจำนวนมาก

รวมทั้งสิ้น ๑๔ โครงการ ซึ่งรวมโครงการที่เกิดขึ้นเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่มีอยู่ตามแผนฯ เช่น งานตามนโยบาย แต่ข้าราชการมีเพียง ๒ คน ดังนั้น ความสมบูรณ์ของแผนจึงขึ้นอยู่กับการบริหารเวลาของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

๙.๒ การนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะการนำโครงการที่อยู่ในแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการนำเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณจังหวัดมักจะเป็นโครงการที่เคยได้รับการจัดสรรงบประมาณมาก่อนเป็นหลัก ทำให้โครงการขาดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเมื่อพิจารณาไปในอนาคตหากนโยบายของจังหวัดเปลี่ยนแปลงแต่เรายังคงเสนอโครงการเดิมหรือจังหวัดมีเห็นว่าโครงการจากแผนยุทธศาสตร์ที่เคยได้รับงบประมาณทุกปีนั้นควรประสบความสำเร็จและเกิดพัฒนาการไปแล้ว หรืออาจถูกพิจารณาว่าไม่ประสบความสำเร็จและให้ยุติโครงการหรือให้คิดโครงการใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริงในปัจจุบันทำให้เจ้าหน้าที่จะต้องคิดโครงการบนข้อจำกัด ทั้งเรื่องงบประมาณ ระยะเวลาการทำงาน และเงื่อนไขที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้ทำได้ (DO) หรือทำไม่ได้ (DON'T) ในการขอรับการจัดสรรงบประมาณแต่ละปี

๑๐. ข้อเสนอแนะ

ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอแนะว่าเพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ฯ ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ควรดำเนินการดังนี้

๑๐.๑ พัฒนาองค์ความรู้ ให้กับบุคลากรของสำนักงานแรงงานจังหวัด เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดทำแผนปฏิบัติการและการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ระเบียบ กฎหมายที่เปลี่ยนแปลงโดยเร่งด่วน เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญสามารถเป็นตัวแทนกระทรวงแรงงานในพื้นที่จังหวัดอย่างแท้จริง และสามารถให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานในจังหวัดได้

๑๐.๒ ทบทวนขั้นตอน และพัฒนาโครงการ โดยเฉพาะขั้นตอนการจัดทำเล่มแผนปฏิบัติการฉบับสมบูรณ์ ส่วนของการทบทวนบริบทด้านแรงงาน ให้เน้นการจัดทำผังความเชื่อมโยงกับแผนที่สำคัญ เช่น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและในระดับพื้นที่ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด และการจัดองค์ประกอบแผนให้มีความถูกต้องเหมือนกันทุกจังหวัด

๑๐.๓ จัดให้มีการติดตามประเมินผล ความสำเร็จของการนำแผนสู่การปฏิบัติ ประเด็นข้อท้วงติงที่ทำให้ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพราะเหตุใด

ส่วนที่ ๒

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อเรื่อง การจัดทำโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ONE PLAN ระดับพื้นที่

๑. หลักการและเหตุผล

จากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ข้อ ๔.๒ กำหนดให้ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องเชื่อมโยงและเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในทุกระดับ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับ มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งในเชิงประเด็นเชิงภารกิจและเชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่รวมทั้งมีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจ และพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นการพัฒนา การจัดทำนโยบาย และการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ กำหนดพื้นที่ที่มีการจัดทำ “แผนพัฒนาจังหวัด” “แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด” หรือรายการเกี่ยวกับโครงการและแผนงานต่าง ๆ ของกลุ่มจังหวัดที่จำเป็นต้องจัดทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และทิศทางการพัฒนาของกลุ่มจังหวัดในอนาคต รวมถึงให้มี “งบประมาณจังหวัด” “งบประมาณกลุ่มจังหวัด” หรือรายการงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่จะจัดตั้งต่อสำนักงบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัตินโยบายประจำปีของจังหวัด กลุ่มจังหวัดได้ จึงหมายความว่าจังหวัด และกลุ่มจังหวัด สามารถจัดทำแผน บริหารแผน และตั้งค่าของงบประมาณต่อสำนักงบประมาณด้วยตนเองได้

ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาพื้นที่ในระดับอำเภอและตำบล พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๔ ในระเบียบนี้ “การจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาในระดับพื้นที่” หมายความว่า การจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาหมู่บ้าน แผนชุมชน แผนพัฒนาตำบล แผนพัฒนาท้องถิ่น แผนพัฒนาอำเภอ และแผนพัฒนาของส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น รวมทั้งองค์กรภาคเอกชนและประชาชนที่ดำเนินการในพื้นที่ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องในทุกระดับเป็นแผนเดียวกัน เพื่อให้สะท้อนปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่และสอดคล้องกับแนวทางตามแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด และแผนพัฒนาภาคที่เป็นการบูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานในพื้นที่

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระดับพื้นที่ กระทรวงแรงงานกำหนดให้เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของสำนักงานแรงงานจังหวัด ในแต่ละปีสำนักงานแรงงานจังหวัดต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจด้านแรงงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งสิ้น ๔ ฉบับ ได้แก่ แผนปฏิบัติการด้านแรงงานจังหวัด แผนปฏิบัติการบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ แรงงานสูงอายุ แรงงานพิการ แผนปฏิบัติการป้องกันการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน แผนปฏิบัตินโยบายด้านแรงงานจังหวัด ซึ่งรูปแบบและองค์ประกอบแผนปฏิบัติการในแต่ละฉบับแตกต่างกันไป โดยมีแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัดเพียงฉบับเดียวที่กล่าวถึงการเชื่อมโยงแผนในระดับพื้นที่ แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้กล่าวถึงการเชื่อมโยงแผนในระดับพื้นที่ หรือ One Plan ในขณะเดียวกันพบว่ากระทรวงแรงงานได้นำรูปแบบของ One Plan มาใช้ในการบูรณาการงานเพื่อช่วยเหลือ

กลุ่มเป้าหมายตามโครงการบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ แรงงานสูงอายุ แรงงานพิการ แต่ไม่ใช้การจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งความแตกต่างกันเหล่านี้เป็นปัญหาทำให้เกิดความสับสนว่าการเชื่อมโยงแผนในระดับพื้นที่ หรือ One Plan คือการบูรณาการหรือการเชื่อมโยงแผน นอกจากนี้จากองค์ประกอบแผนที่เปลี่ยนแปลงยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการพิจารณาการเชื่อมโยงแผนว่าต้องเชื่อมในส่วนใด อาทิ เชื่อมกับตัวชี้วัด เชื่อมกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือเชื่อมกับแนวทางการพัฒนา ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ปัญหาที่พบ คือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงและผู้ปฏิบัติงานใหม่ขาดทักษะหรือประสบการณ์ ก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพงานด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระดับพื้นที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัดลดลง

เหตุผลสำคัญอีกประการ คือ ในการขับเคลื่อนภารกิจด้านแรงงานในระดับพื้นที่ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ คือ ประสบปัญหาด้านงบประมาณ โดยเฉพาะงบประมาณในโครงการสำคัญที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง อาทิ โครงการบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ แรงงานสูงอายุ แรงงานพิการ สถิติการจัดสรรงบประมาณในภาพรวมในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้รับงบประมาณ ๕,๐๐,๐๐๐ บาท (ห้าล้านบาท) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้รับงบประมาณ ๓,๙๖๔,๘๐๐ บาท (สามล้านเก้าแสนหกหมื่นสี่พันแปดร้อยบาท) และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้รับงบประมาณ ๓,๐๖๒,๘๐๐ บาท (สามล้านหกหมื่นสองพันแปดร้อยบาท) ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ลดลง หรือการไม่มีงบประมาณเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาสำคัญที่พบในระดับพื้นที่ เช่น การช่วยเหลือติดตามสิทธิประโยชน์ให้กับแรงงานไทยในต่างประเทศที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี

จากหลักการเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันรูปแบบของการจัดทำแผนมีการเปลี่ยนแปลงไปให้มีการเชื่อมโยงทุกระดับเป็นแผนเดียวกัน One Plan และกำหนดเป็นกฎหมายให้ระดับพื้นที่ต้องปฏิบัติ แต่ปัจจุบันยังไม่มีแนวทางหรือการสั่งการใด ๆ ของกระทรวงแรงงานให้เชื่อมโยงแผนตามแนวทางดังกล่าว ประกอบกับปัญหางบประมาณในการทำงานที่ลดลงไม่สอดคล้องกับปัญหา จึงมีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาทุกองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับพื้นที่เพื่อให้แผนปฏิบัติการฯ มีประสิทธิภาพสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ จึงเป็นแรงจูงใจให้ผู้ขอรับการประเมินมีแนวคิดต้องการพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกคนให้มีความรู้ในการจัดทำแผน โดยเฉพาะการเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan หรือเชื่อมโยงตั้งแต่แผนระดับที่ ๑ แผนระดับที่ ๒ และแผนระดับที่ ๓ ที่อยู่ในพื้นที่ ได้แก่ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด โดยให้แผนมีความสอดคล้องเชื่อมโยงทุกมิติเป็นแผนเดียวกัน รวมถึงการนำข้อมูลระดับพื้นที่มาจัดทำโครงการโดยวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Value chain เพื่อให้อธิบายความสำคัญของโครงการเพื่อขอรับงบประมาณในพื้นที่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาดังกล่าว จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางานที่สำคัญของกระทรวงแรงงาน คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัด เพราะจะทำให้แผนดังกล่าวมีความสมบูรณ์มากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการเชื่อมโยงแผนที่นอกจากเชื่อมกับแผนระดับที่ ๑ และแผนระดับที่ ๒ แล้ว ยังเชื่อมกับแผนระดับที่ ๓ ในระดับพื้นที่ด้วย ซึ่งจากการเชื่อมโยงดังกล่าวจะทำให้การนำโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการฯ มาสู่การขอรับงบประมาณจากจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด หรือนำสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ได้อย่างแท้จริง และช่วยแก้ปัญหาการลดลงของงบประมาณได้ นอกจากนี้ประโยชน์ที่จะได้รับอีกประการคือการพัฒนาบทบาทหน้าที่ให้กับกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในการทำหน้าที่

เป็นฝ่ายวิชาการและสนับสนุนการทำงานด้านการจัดทำแผน ให้กับสำนักงานแรงงานจังหวัดไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาทักษะให้กับเจ้าหน้าที่ อาทิ การทำแผน การจัดทำโครงการ การใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ระบบปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน การจัดทำคู่มือทางวิชาการหรือการสนับสนุนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ ในระดับพื้นที่ เพื่อให้สำนักงานแรงงานจังหวัด มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ การขอรับงบประมาณและการเปลี่ยนแปลงของเจ้าหน้าที่ในอนาคตทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

๒.๑ บทวิเคราะห์

ผู้ขอรับการประเมินนำเสนอโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ One Plan ระดับพื้นที่มาจัดทำเป็นข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ สืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัดพะเยา จากการเป็นคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดพะเยา และการขับเคลื่อนนำโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการฯ ไปสู่การปฏิบัติโดยการนำไปขอรับงบประมาณจากจังหวัดนำมาเป็นบทวิเคราะห์เพื่อนำสู่แนวคิดและการพัฒนางานซึ่งผลการวิเคราะห์พอสรุปได้ดังนี้

๒.๑.๑ จุดแข็ง โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัด เป็นโครงการที่มีศักยภาพสูง เพราะนอกจากมีการแสดงภารกิจด้านแรงงานครอบคลุมทุกด้านแล้ว ยังแสดงถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องด้านแรงงานในพื้นที่ได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังช่วยสร้างโอกาสด้านงบประมาณ เพื่อนำไปขับเคลื่อนปัญหาด้านแรงงานในระดับพื้นที่ได้ ที่ผ่านมามีพบว่าสำนักงานแรงงานจังหวัดหลายแห่งนำโครงการที่อยู่ในแผนปฏิบัติการไปขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากระดับพื้นที่ โดยเฉพาะ “งบประมาณจังหวัด” และ “งบประมาณกลุ่มจังหวัด” จึงเป็นการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณที่ลดลงได้อีกทางหนึ่ง จากสถิติจากการนำโครงการที่อยู่ในแผนปฏิบัติการด้านแรงงานจังหวัดไปบรรจุในแผนระดับพื้นที่ ตามโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัด ล่าสุดปี ๒๕๖๒ มีสำนักงานแรงงานจังหวัดได้รับงบประมาณจาก “งบประมาณจังหวัด” และ “งบประมาณกลุ่มจังหวัด” จำนวน ๒๘ จังหวัด

๒.๑.๒ จุดอ่อน พบจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ จำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่

๒.๑.๒.๑ ความไม่ชัดเจนของการจัดทำองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการด้านแรงงานฯ มีการกำหนดให้จัดทำตามองค์ประกอบแผนรูปแบบใหม่ ตามแนวทางของสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แต่ไม่ได้อธิบายความหมายของหัวข้อในองค์ประกอบคืออะไร พบว่าแต่ละจังหวัดมีความเข้าใจแตกต่างกัน บางจังหวัดยังยึดตามรูปแบบเดิม (แผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน) ซึ่งส่งผลให้การเชื่อมโยงแผนไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒.๑.๒.๒ ความไม่ชัดเจนของการนำโครงการมาบรรจุภายใต้แผนปฏิบัติการด้านแรงงานฯ ยังขาดความชัดเจนว่าเป็นโครงการที่มาจากแหล่งใด เช่น มาจากแผนของกระทรวงต่าง ๆ ในระดับพื้นที่ แผนในระดับอำเภอ หรือเกิดจากโครงการที่คิดใหม่

๒.๑.๒.๓ กระทรวงแรงงานไม่มีการถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงาน องค์ความรู้ด้านการปฏิบัติงานหรือการจัดทำค่าของงบประมาณ โดยเฉพาะความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อาทิ เช่น การเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan การเขียนโครงการเชิงบูรณาการ การใช้เครื่องมือ Value chain

ในการจัดทำโครงการให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะในการทำงาน เกิดเป็นจุดอ่อนหรือช่องว่างที่ควรรับการแก้ไข เพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงานจังหวัด และการจัดทำโครงการเสนอขอรับงบประมาณในระดับพื้นที่ในอนาคต

๒.๑.๓ โอกาส พบโอกาสจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จำนวน ๒ เรื่อง ได้แก่

๒.๑.๓.๑ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ กำหนดพื้นที่ที่สามารถจัดทำแผน บริหารแผน และตั้งค่าของงบประมาณ ต่อสำนักงานงบประมาณด้วยตนเองได้ และให้ทุกส่วนราชการสามารถเสนอโครงการเพื่อขอรับงบประมาณได้

๒.๑.๓.๒ จากโครงสร้างการบริหารงานว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ กำหนดให้การจัดทำแผนฯ อยู่ในรูปคณะทำงานจึงเป็นโอกาสให้มีเจ้าหน้าที่ของ สำนักงานแรงงานจังหวัด ได้ร่วมเป็นคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ช่วยสนับสนุน การนำโครงการในแผนไปสู่การปฏิบัติได้

๒.๑.๔ อุปสรรค พบอุปสรรคจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จำนวน ๒ เรื่อง ได้แก่

๒.๑.๔.๑ ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาพื้นที่ ในระดับอำเภอและตำบล พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดแนวทางเพื่อบูรณาการในการจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนา ในระดับพื้นที่หมู่บ้าน ชุมชน ตำบล และอำเภอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาใน ระดับจังหวัด กลุ่มจังหวัด ภาค และประเทศไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจุบันกระทรวงมหาดไทยได้มีการนำ รูปแบบการเชื่อมโยงดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของการจัดทำแผนความต้องการระดับอำเภอ และให้นำ ปัญหาความต้องการของอำเภอไปบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัด และใช้เพื่อขอรับงบประมาณจากจังหวัดด้วย (จากประสบการณ์ในการทำงานหากโครงการใดบรรจุในแผนความต้องการของอำเภอจะถูกจัดลำดับ ความสำคัญไว้เป็นลำดับต้น ๆ ของแผนพัฒนาจังหวัด เพราะถือว่าผ่านการกลั่นกรองจากพื้นที่แล้ว แม้ไม่ได้เป็น ข้อสั่งการอย่างเป็นทางการ การพิจารณาดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการนำโครงการด้านแรงงานสู่การปฏิบัติ)

๒.๑.๔.๒ สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินำเครื่องมือ Value chain มาเป็นเครื่องมือในการจัดทำโครงการสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และเริ่มมีการนำมาใช้แล้ว โดยทุกโครงการจะต้องเชื่อมโยงไปจนถึงยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งรวมถึงโครงการที่อยู่ในแผนพัฒนาจังหวัดและ กลุ่มจังหวัด แต่เจ้าหน้าที่ยังไม่เข้าใจการเขียนโครงการในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นอุปสรรคในการนำแผนไปสู่ การปฏิบัติได้

๒.๑.๔.๓ กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด มีการนำเครื่องมือ Value Chain หรือ ห่วงโซ่คุณค่า มาใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนา โดยใช้เพื่ออธิบายองค์ประกอบตามประเด็นการพัฒนา อธิบายความต่อเนื่องจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำและใช้ในการหาช่องว่างในการพัฒนา Gap Analysis เพื่อนำมาจัดทำ โครงการ ขั้นตอนดังกล่าวมาทั้งหมดถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะจากประสบการณ์พบว่าโครงการ ด้านแรงงานที่หน่วยงานเสนอขอรับงบประมาณ อาจจะไม่ได้รับการพิจารณาหากไม่มีภารกิจด้านแรงงาน ปรากฏในกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมสนับสนุนใน Chain ของการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนา ปัญหาที่พบ คือ หน่วยงานแต่ละแห่งมีความเข้าใจและใช้เครื่องมือ Value Chain แตกต่างกัน

๒.๒ แนวความคิด

โครงการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ One Plan ระดับพื้นที่ ในแนวความคิดของผู้ขอรับการประเมิน คือ การสนับสนุนองค์ความรู้ และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถจัดทำแผน และจัดทำงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ องค์ความรู้การเชื่อมโยงแผนทุกมิติให้เป็นแผนเดียวกัน หรือ One Plan องค์ความรู้การสร้างสำคัญของโครงการโดยการใช้เครื่องมือ Value chain องค์ความรู้ การเขียนโครงการตามแบบคำขอรับงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ เพื่อใช้ในการเสนอขอรับงบประมาณ จากจังหวัดและกลุ่มจังหวัด รวมถึงการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อการทำงานในอนาคต ซึ่งจากรูปแบบของโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ One Plan ระดับพื้นที่ จะเห็นได้ว่ามีแนวคิด หลักการทางวิชาการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในหลายเรื่อง ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อ ทำให้การจัดทำแผนปฏิบัติการ One Plan ระดับพื้นที่ ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีทฤษฎี หลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๕ เรื่อง ดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ หลักการเชื่อมโยงและประสานแผนการพัฒนาในระดับพื้นที่ One Plan

ในการศึกษาหลักการเชื่อมโยงและประสานแผนการพัฒนาในระดับพื้นที่ One Plan นั้น ผู้ขอรับการประเมินพบว่ามืองค์ความรู้และระเบียบสำคัญที่เกี่ยวข้องและกล่าวถึง One Plan ดังนี้

การเชื่อมโยงและบูรณาการแผนระดับนโยบายสู่แผนในระดับพื้นที่ One Plan นายทรงกลด สว่างวงศ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้ช่วยราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กล่าวไว้ในคู่มือการเชื่อมโยงและบูรณาการแผนระดับนโยบายสู่แผนระดับพื้นที่ว่า ประเทศไทย มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่บังคับใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ในส่วนที่เพิ่มเติมในพระราชบัญญัติใหม่นี้ ประการที่ ๓ กำหนดให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัด สามารถมีค่าของจัดสรรงบประมาณเพื่อไปบริหารหรือแก้ปัญหาในพื้นที่ด้วยตนเอง โดยก่อนหน้าการรับจัดสรรงบประมาณต้องรอแนวทางจากกรม กระทรวง จัดสรรให้เท่านั้น ซึ่งการบริหารงบ Function ในบางจังหวัดอาจไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๕๕๑ จังหวัด/กลุ่มจังหวัดสามารถมีค่าขอรับจัดสรรงบประมาณเพื่อไปพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาตามบริบทในพื้นที่ได้ ในขณะที่เดียวกันการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้นไม่สามารถครอบคลุมได้ทั้งหมด เนื่องจากแผนการพัฒนาไม่มีความชัดเจน ขาดการเชื่อมโยงกันในระหว่างแผน ตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จนมาถึงจังหวัด สาเหตุมาจากต่างคนต่างทำต่างออกแบบกลไกของตนเอง ซึ่งไม่ได้พิจารณาว่ามีทิศทางไปในทางเดียวกันหรือไม่ โดยจะเห็นได้ว่าแม้กระทั่งแผนพัฒนาท้องถิ่นในระเบียบกระทรวงมหาดไทย บอกว่าให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาจังหวัด แต่ในขณะที่เดียวกันท้องถิ่นก็มีอิสระอยู่ในระดับหนึ่ง รวมถึงห้วงเวลาในการจัดทำแผนของท้องถิ่นกับของจังหวัดไม่มีความสอดคล้องกัน จึงเป็นที่มาของการยกย่องระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยเรื่องของการจัดทำแผนที่เรียกว่า One Plan เหตุผลทำไมถึงใช้ข้อความว่า การจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาพื้นที่ในระดับอำเภอและตำบล เนื่องจากแผนพัฒนาระดับจังหวัดได้มีพระราชบัญญัติรองรับ แผนพัฒนาท้องถิ่นก็มีระเบียบกระทรวงมหาดไทยรองรับ แผนพัฒนาหมู่บ้านก็มีระเบียบแล้ว สิ่งที่ขาดหายไป คือ แผนพัฒนาระดับอำเภอและตำบล เพราะฉะนั้นการจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาพื้นที่ในระดับอำเภอและตำบล จึงกำหนดขึ้นมาเพื่ออุดช่องว่างและเกิดการเชื่อมโยงกับแผนพัฒนา ระดับจังหวัดและแผนพัฒนาของท้องถิ่นที่มีระเบียบหรือกฎหมายรองรับให้เป็นเนื้อเดียวกัน มีการบูรณาการเชื่อมโยงและประสานกลมเกลียวกัน จึงเป็นที่มาของการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ที่ใกล้เคียงกัน โดยเริ่มต้นจาก

ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ข้อ ๔.๒ กำหนดให้ ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมาย และเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้อง เชื่อมโยง และเป็นกลไกสำคัญ ในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในทุกระดับ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ ในทุกระดับ มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งในเชิงประเด็น เชิงภารกิจ และเชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งมี ระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจ และพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนด ประเด็นการพัฒนา การจัดทำนโยบาย และการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแสดงการ เชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan ได้ตามภาพที่ ๕ ดังนี้

ภาพที่ ๕ การเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan



ที่มา : <http://www.chonburi.go.th/website/news/cate๑/view๑๖๕>

๒.๒.๒ กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด เป็นสิ่งสำคัญมากที่ต้องทำความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการ One Plan ระดับพื้นที่ เพราะหากเราต้องการเชื่อมโยงให้แผนไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจ ๒ เรื่องสำคัญดังต่อไปนี้ ได้แก่

๒.๒.๒.๑ เจตนารมณ์ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ (อ้างถึงใน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย) สรุปเจตนารมณ์ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ไว้ในเอกสารการเชื่อมโยงและบูรณาการแผนระดับนโยบายสู่แผนในระดับพื้นที่ว่า ประกอบด้วย ๓ หลักการสำคัญ ดังนี้

(๑) การบูรณาการเชิงพื้นที่ (Area-Based) : โดยให้ความสำคัญกับปัญหาความต้องการของพื้นที่ที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนา การวางแผน การกำหนดแผนงาน/โครงการ และงบประมาณ โดยบูรณาการร่วมกันของทุกหน่วยงาน

(๒) ความสอดคล้องและเชื่อมโยง : แผนพัฒนาในแต่ละระดับต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่

(๓) การมีส่วนร่วม : การจัดทำแผนต้องเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน และภาคประชาชน เห็นชอบเรื่องการบูรณาการแผนงาน/โครงการในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่จังหวัด (Area Based) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แผนงาน/โครงการของทุกหน่วยงานที่จะดำเนินการในพื้นที่จังหวัด เกิดการบูรณาการร่วมกันตั้งแต่ระดับพื้นที่หมู่บ้าน/ชุมชนตำบล อำเภอ และไปสู่กระบวนการจัดทำแผนในระดับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนของแผนงาน/โครงการ งบประมาณ และพื้นที่ดำเนินการ รวมทั้ง การกำหนดห้วงเวลาการดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และให้ส่วนราชการ/ อปท. สามารถนำแผนงาน/โครงการที่อยู่ในแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ไปบรรจุไว้ในแผนค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๒.๒ องค์ประกอบของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด (๒๕๖๒) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดไว้ในคู่มือความรู้พื้นฐานสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ประกอบด้วย ๒ ส่วน ดังนี้

(๑) ข้อมูลเพื่อการพัฒนา ได้แก่

(๑.๑) สภาพทั่วไปและสถานการณ์พัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

(๑.๒) ประเด็นปัญหาและความต้องการเชิงพื้นที่ที่นำเสนอวิธีการหรือกระบวนการในการเก็บ รวบรวมปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ โดยต้องผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาในจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และต้องมีการประสาน แผนระดับต่าง ๆ ในพื้นที่ เพื่อให้แผนมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันในทุกระดับเป็นแผนเดียวกัน One Plan นำเสนอปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญไม่เกิน ๑๐ อันดับ และระบุกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ให้ชัดเจน

(๑.๓) ผลการพัฒนาและแก้ไขปัญหาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในช่วงที่ผ่านมา (ตามแนวทางการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด)

(๒) ประเด็นการพัฒนา จะต้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเพื่อการพัฒนา ตัวชี้วัดการพัฒนาจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด และผลการวิเคราะห์ศักยภาพและประเด็น ปัญหาในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นการพัฒนา

(๒.๑) เป้าหมายการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด (ในช่วงระยะเวลาของแผน) แสดงสถานภาพที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัดต้องการจะเป็นหรือบรรลุถึงในอนาคตอย่างชัดเจน สอดคล้องกับโอกาส ศักยภาพ ปัญหา และอุปสรรค ที่เป็นลักษณะเฉพาะของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

(๒.๒) ตัวชี้วัดความสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
เหมาะสม

(๒.๓) ประเด็นการพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ต้องกำหนดประเด็นการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดที่สอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาสำคัญระดับชาติ (Agenda) ทิศทางการพัฒนาภาพรวมทั้งศักยภาพ โอกาส ปัญหา และความต้องการของพื้นที่ (Area) สอดคล้องกับผลที่ได้จากบทวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย

(๒.๓.๑) วัตถุประสงค์ (ของแต่ละประเด็นการพัฒนา)

(๒.๓.๒) เป้าหมายและตัวชี้วัด (ของแต่ละประเด็นการพัฒนา) ตัวชี้วัดจะต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาระยะ ๕ ปี มีจำนวนตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ สำหรับค่าเป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องกับค่าฐาน (ข้อมูลในช่วงที่ผ่านมาและต้องระบุ ค่าฐานอย่างเหมาะสม ชัดเจน มีแหล่งที่มา และเป็นปัจจุบัน) หรือค่า Benchmark และแสดงถึงความก้าวหน้าอย่างเหมาะสมและเป็นไปได้ในแต่ละปี

(๒.๓.๓) แนวทางการพัฒนา แต่ละประเด็นการพัฒนา ที่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาสำคัญระดับชาติ (Agenda) ทิศทางการพัฒนา ภาค รวมทั้งศักยภาพ โอกาส ปัญหา และความต้องการของพื้นที่ (Area)

(๒.๓.๔) แผนงานโครงการอย่างย่อ (Project Brief) เป็นแผนงาน (ชุดโครงการ) สำคัญที่ขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เพียงพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ได้ ประกอบด้วย แผนงาน (ชุดโครงการ) และโครงการ

(๒.๓.๕) แผนงาน (ชุดโครงการ) จะต้องมีการสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาสำคัญระดับชาติ (Agenda) ทิศทางการพัฒนาภาค รวมทั้งศักยภาพ โอกาส ปัญหา และความต้องการของพื้นที่ (Area) ประกอบด้วย ชื่อแผนงาน ประเด็นการพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด (อยู่ในประเด็นใดของประเด็นการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด) แนวคิด/หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน (Outcome) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนงาน สามารถวัดความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานได้ ขอบเขตการดำเนินงานที่แสดงความเชื่อมโยง ของโครงการต่าง ๆ ในลักษณะ (Value Chain) พื้นที่เป้าหมาย และงบประมาณ

(๒.๓.๖) โครงการ มีโครงการที่มีความสำคัญภายใต้แผนงานครบถ้วนตลอดระยะเวลาของแผน ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ พื้นที่เป้าหมาย กิจกรรมหลัก หน่วยงานดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินงาน งบประมาณ ผลผลิต (Output) ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Outcome)

ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่า องค์ประกอบของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดเป็นสิ่งสำคัญที่ควรต้องศึกษา และเมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในอดีตจะพบว่ามีความเหมือนกัน คือ แผนต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะไปให้ถึงพันธกิจหรือข้อตกลงที่จะทำร่วมกันเพื่อจะเดินไปสู่เป้าหมาย แผนที่ที่จะนำทาง เส้นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และมีโครงการที่จะขับเคลื่อนเป้าหมาย เพียงแต่ในปัจจุบันองค์ประกอบเหล่านั้นถูกเรียกในชื่อใหม่ว่าเป้าหมายการพัฒนาหรือเดิมคือ วิสัยทัศน์ ประเด็นการพัฒนาคือประเด็นยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาก็คือกลยุทธ์

๒.๒.๓ การเขียนโครงการ

จากการที่ผู้ขอรับการประเมินได้ทำการศึกษาเรื่องการเขียนโครงการพบว่า มีผู้ให้แนวทางในการเขียนโครงการไว้มากมาย แต่โดยสรุปโครงการที่ดีก็จะมีลักษณะที่สำคัญที่คล้ายกัน จึงขอยกตัวอย่างจากงานเขียนของ หทัยรัตน์ ลิ้มอรุณวงศ์ (๒๕๔๕) ซึ่งเขียนไว้ในคู่มือหลักการและเทคนิคการเขียนโครงการ ดังนี้

คำว่า “โครงการ” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Project” ซึ่งหมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรม หรืองานหลายงานที่ระบุรายละเอียดชัดเจน อาทิ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา ดำเนินการวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน พื้นที่ในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับแผนงานที่ปราศจากโครงการย่อมเป็นแผนงานที่ไม่สมบูรณ์ ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ ดังนั้น การเขียนโครงการขึ้นมารองรับแผนงาน ย่อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่ง เพราะจะทำให้ง่ายในการปฏิบัติ และง่ายต่อการติดตามและประเมินผลเพราะถ้าโครงการบรรลุผลสำเร็จนั้น หมายความว่าแผนงาน และนโยบายนั้นบรรลุผลสำเร็จด้วย โครงการจึงเปรียบเสมือนพาหนะที่นำแผนปฏิบัติการไปสู่การดำเนินงานให้เกิดผล เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นจุดเชื่อมโยงจากแผนงานไปสู่แผนเงินและแผนคนอีกด้วย ดังนั้น โครงการจึงมีความสัมพันธ์กับแผนงาน (Program) และนโยบาย (Policy) โครงการที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

- (๑) สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (๒) สามารถสนองต่อความต้องการของกลุ่ม ชุมชน นโยบายของหน่วยงาน และนโยบายของประเทศชาติได้ดี
- (๓) รายละเอียดของโครงการต้องเข้าใจง่ายมีการใช้ภาษาที่เข้าใจกันทั่วไป
- (๔) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง
- (๕) รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ตั้งแต่ประเด็นแรกถึงประเด็นสุดท้าย
- (๖) กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม
- (๗) มีวิธีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน

๒.๒.๓.๑ โครงสร้างของโครงการ

การเขียนโครงการผู้เขียนจะต้องรู้และเข้าใจโครงสร้างของโครงการเสียก่อนว่า ประกอบไปด้วยส่วนใดบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปโครงสร้างของโครงการ ประกอบด้วย

- (๑) ชื่อโครงการ ส่วนใหญ่มาจากงานที่ต้องการปฏิบัติ โดยจะต้องมีความชัดเจนเหมาะสม กะทัดรัด เฉพาะเจาะจง และสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน
- (๒) หลักการและเหตุผล เป็นการกล่าวถึงปัญหาและสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำโครงการ โดยผู้เขียนโครงการจะต้องพรรณนาความ โดยหาเหตุผล หลักการ ทฤษฎี แนวทาง นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวง/กรม ตลอดจนความต้องการในการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อแสดงข้อมูลที่มีน้ำหนักน่าเชื่อถือและให้เห็นความสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลด้วยเพื่อการตัดสินใจสนับสนุนโครงการต่อไป

(๓) วัตถุประสงค์ เป็นการระบุถึงเจตจำนงในการดำเนินงานของโครงการ โดยแสดงให้เห็นถึงผลที่ต้องการจะบรรลุไว้อย่างกว้าง ๆ มีลักษณะเป็นนามธรรมแต่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ

โดยโครงการหนึ่ง ๆ อาจมีวัตถุประสงค์มากกว่า ๑ ข้อก็ได้ คือ มีวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองหรือวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะก็ได้

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดี ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า หลัก SMART คือ
Sensible and Specific คือ ต้องมีความเป็นไปได้และมีความเฉพาะเจาะจง

ในการดำเนินการโครงการ

Measurable คือ ต้องสามารถวัดและประเมินผลระดับของความสำเร็จได้
Attainable คือ ต้องระบุถึงการกระทำที่สามารถปฏิบัติได้ มีสิ่งเพื่อฝัน
Reasonable and Realistic คือ ต้องระบุให้มีความเป็นเหตุเป็นผลและ

สอดคล้องกับความเป็นจริง

Time ต้องมีการกำหนดขอบเขตของเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จได้อย่างชัดเจน
นอกจากนั้นการเขียนวัตถุประสงค์ยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริง เช่น เพื่อเพิ่ม... เพื่อลด... เพื่อส่งเสริม... เพื่อปรับปรุง... เพื่อขยาย... เพื่อรณรงค์... เพื่อเผยแพร่... เป็นต้น ระบุผลผลิต (Output) หรือระบุผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพียงประการเดียวในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ถ้าเขียนวัตถุประสงค์ไว้หลายข้อ ข้อใดทำไม่สำเร็จเราก็สามารถประเมินผลได้ ซึ่งอาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลัก ๑ ข้อ และวัตถุประสงค์รอง ๑ - ๒ ข้อ โดยมีเงื่อนไขว่าถ้าบรรลุวัตถุประสงค์หลักแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รองควรทำต่อไป ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์รองแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักอาจยุติโครงการ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของความสำเร็จที่วัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กำหนดช่วงเวลาพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมาย

(๔) เป้าหมาย หมายถึง ระบุถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินโครงการ โดยจะระบุทั้งผลที่เป็นเชิงปริมาณและผลเชิงคุณภาพ เป้าหมายจึงคล้ายกับวัตถุประสงค์ แต่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่า มีการระบุสิ่งที่ต้องการทำได้ชัดเจนและระบุเวลาที่ต้องการจะบรรลุ

(๕) วิธีการดำเนินงาน เป็นการให้รายละเอียดในการปฏิบัติ โดยปกติจะแยกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ หลายกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมเด่น ๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความเด่นชัดตั้งแต่กิจกรรมเริ่มต้นจนถึงกิจกรรมสุดท้ายว่ามีกิจกรรมใดที่ต้องทำบ้าง ถ้าเป็นโครงการที่ไม่ซับซ้อนมากนักก็มักจะนิยมใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart)

(๖) ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการระบุว่าใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบและมีขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อว่ามีปัญหาจะได้ติดต่อประสานงานได้ง่าย

(๗) งบประมาณ เป็นการระบุค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมขั้นต่าง ๆ โดยทั่วไปจะแจกแจงเป็นหมวดย่อย ๆ เช่น หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ ซึ่งการแจกแจงงบประมาณจะมีประโยชน์ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ และตรวจสอบความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนั้นควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณด้วยว่าเป็นงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณกู้หรืองบบริจาค เป็นต้น

(๘) สถานที่ดำเนินการ เป็นการระบุสถานที่ตั้งของโครงการหรือระบุว่าการดำเนินงานนั้นจะทำ ณ สถานที่แห่งใดเพื่อสะดวกต่อการจัดเตรียมสถานที่ให้พร้อมก่อนที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ

(๙) ระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นการระบุระยะเวลาเริ่มต้นโครงการและระยะเวลาสิ้นสุดโครงการโดยจะต้องระบุวัน เดือน ปี เช่นเดียวกับการแสดงแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

(๑๐) ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการประกอบด้วย ผลทางตรงและผลทางอ้อม นอกจากนั้นต้องระบุด้วยว่าใครจะได้รับประโยชน์จากโครงการบ้าง ได้รับประโยชน์อย่างไร ระบุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

(๑๑) การประเมินผลโครงการ เป็นการแสดงรายละเอียดว่าจะมีวิธีการควบคุมติดตาม และประเมินผลโครงการอย่างไร ใช้เครื่องมืออะไรในการประเมินผล ระยะเวลาในการประเมินผล และใครเป็นผู้ประเมินผล เป็นต้น ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการคืออะไร วิธีประเมินผลโครงการ ระยะเวลาประเมินผลโครงการ ผู้ประเมินผลโครงการ

๒.๒.๔ Value Chain หรือทฤษฎีห่วงโซ่แห่งคุณค่า

Value Chain หรือทฤษฎีห่วงโซ่แห่งคุณค่า เป็นแนวคิดของ Michael Porter ที่ช่วยอธิบายกิจกรรมภายในโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมการบริหารงานขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเกี่ยวเนื่องกับการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบเริ่มตั้งแต่การรับวัตถุดิบเข้าระบบผ่านเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพจนกระทั่งกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยขั้นตอนตั้งแต่การรับวัตถุดิบจนกระทั่งแปลงวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปจะสัมพันธ์กับการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นเงิน แรงงาน วัตถุดิบ อุปกรณ์ สิ่งปลูกสร้าง ที่ดิน ตลอดจนการบริหารจัดการ และโซ่คุณค่าเป็นคำที่อธิบายถึงกลุ่มกิจกรรมที่นำเสนอสินค้าหรือบริการจากแนวคิด ผ่านขั้นตอนกันหลากหลายของกระบวนการผลิตจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปการจัดส่งสินค้าไปยังผู้บริโภคขั้นสุดท้าย รวมถึงกระบวนการกำจัดสินค้าหลังการใช้งานอีกด้วย โดยโซ่คุณค่าขององค์กรจะถูกเชื่อมต่อกับโซ่คุณค่าของผู้ส่งมอบและโซ่คุณค่าของลูกค้า จนกลายเป็นระบบความสัมพันธ์ที่มีขนาดใหญ่หรือ ระบบคุณค่า (Value System) ดังนั้น ผลตอบแทนหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรย่อมจะไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในโซ่คุณค่าขององค์กรเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในระบบคุณค่าที่องค์กรมีส่วนร่วมกิจกรรมในโซ่คุณค่าจะถูกแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

๒.๒.๔.๑ กิจกรรมหลักของ Value Chain คือ กิจกรรมที่มีส่วนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและสินค้าโดยตรงประกอบไปด้วย ๕ กิจกรรมคือ

(๑) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เช่น การรับ การจัดเก็บ การควบคุมระดับของวัตถุดิบ รวมถึงการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบโดยเทคโนโลยีในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การส่งถ่ายวัสดุ การจัดเก็บวัสดุ การสื่อสาร การทดสอบ และระบบข้อมูล

(๒) การปฏิบัติการ (Operations) คือ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าโดยการแปลงสภาพวัตถุดิบจนกลายเป็นสินค้าหรือบริการ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้จะประกอบไปด้วย กระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักรและเครื่องมือ การขนถ่ายวัสดุ การบรรจุหีบห่อ การรักษาสุขภาพ การทดสอบ การออกแบบและจัดการสิ่งปลูกสร้าง และระบบข้อมูล

(๓) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) คือ กิจกรรมที่ดำเนินการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้า รวมถึงการจัดเก็บสินค้า การเติมเต็มความต้องการของลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วยการขนส่ง การขนถ่ายวัสดุ การสื่อสาร ระบบข้อมูล และการบรรจุหีบห่อ

(๔) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) คือ กิจกรรมใด ๆ ที่ทำให้ผู้ซื้อดำเนินการจัดหาสินค้า รวมไปถึงการเลือกช่องทางโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการกำหนดราคาสินค้า

(๕) การบริการ (Customer Services) คือ กิจกรรมในการรักษาสภาพของสินค้าหลังการขาย รวมถึงการซ่อมและให้บริการกับลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วยการบริการ การทดสอบ การสื่อสาร และระบบข้อมูล

๒.๒.๔.๒ กิจกรรมสนับสนุนของ Value Chain คือ กิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งสนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินไปได้ แต่ไม่มีส่วนโดยตรงในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า ประกอบด้วย

(๑) การจัดหา/จัดซื้อ (Procurement) กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

(๒) การวิจัยและพัฒนา (Technology Development) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

(๓) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์

(๔) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กรซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้นจะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง ๔ กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุน ยังต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุมโดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุก ๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่าเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรเป็นอย่างดีตามภาพประกอบที่แสดงถัดไป

ภาพที่ ๖ ห่วงโซ่คุณค่า Porter



ที่มา <http://y๓๕.wikidot.com/value-chain>

๒.๒.๕ การสร้างเครือข่ายการทำงาน

พลเดช ปิ่นประทีป (๒๕๕๑) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายการทำงานไว้ว่า ปัจจุบันมีผู้สนใจในเรื่องเครือข่ายการทำงานมากขึ้น ด้านหนึ่งเป็นเพราะสังคมทุกวันนี้มีความสัมพันธ์กันทางราบและสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าในอดีตนักทฤษฎีบางคนถึงกับเรียกว่าเป็นสังคมเชิงเครือข่าย อีกด้านหนึ่งภาคธุรกิจก็นำแนวคิดการจัดการเชิงเครือข่ายมาใช้ในการพัฒนาระบบการขายสินค้าและบริการของตนจนประสบความสำเร็จภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว จึงทำให้เครือข่ายเป็นหัวข้อสำคัญส่วนหนึ่งที่นักบริหารภาครัฐควรศึกษาค้นคว้าเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

เครือข่าย หมายถึง การประสานงานรูปแบบหนึ่งที่โยงใยการทำงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรหลายองค์กร ซึ่งมีทรัพยากร มีเป้าหมาย มีกลุ่มสมาชิกของตนเอง ที่มีความคิด มีปัญหา มีความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกันหรือคล้ายกัน มาติดต่อประสานงานหรือร่วมกันทำกิจกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการในเรื่องนั้น ๆ โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน เคารพซึ่งกันและกันมากกว่าการเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้มีอำนาจสั่งการ

การสร้างเครือข่ายได้เกิดขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ โดยเริ่มจากธุรกิจของการจัดทำงานทำและการสรรหาบุคคลที่เหมาะสม สำหรับในทางสังคมวิทยา เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Network) อย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากกลุ่ม โดยที่กลุ่มจะมีขอบเขตที่ชัดเจน รู้ว่าใครเป็นสมาชิก มีความเป็นรูปธรรมมองเห็นได้ มีโครงสร้างทางสังคมในระดับหนึ่ง แต่เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขตการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจจะมองเห็นหรือมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ ซึ่งการเชื่อมโยงระหว่างกันที่จะเห็นเป็นรูปธรรมของเครือข่ายมี ๓ ลักษณะ คือเครือข่ายการแลกเปลี่ยน เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ ในการอยู่ร่วมกันเครือข่ายไม่มีโครงสร้างแน่นอนอาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคนกลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายไม่มีใครบังคับให้ใครทำอะไรได้ แต่ละคนหรือกลุ่มองค์กรต่างก็เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้พอๆ กัน ดังนั้น รูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมของเครือข่ายจึงมีความซับซ้อนน้อยกว่ากลุ่มหรือองค์กร

การสร้างเครือข่ายในการทำงานเชิงพัฒนา มีแนวโน้มที่จะเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรที่ทำงานพึ่งพิงซึ่งกันและกัน มากกว่าที่จะแข่งขันกัน ทฤษฎีและแนวคิดที่อธิบายการสร้างเครือข่ายการทำงาน ได้แก่

(๑) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) อธิบายถึงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ดังนั้น เหตุผลหลักที่จะทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้โดยสมัครใจ ก็คือ แต่ละฝ่ายมองเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย

(๒) แนวคิดการรวมพลัง (Synergy) เป็นการผนึกกำลังในลักษณะที่มากกว่า $๑+๑ = ๒$ แต่ต้องเป็น $๑+๑ > ๒$ หมายความว่า การรวมพลังกันทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าหรือเข้ม

จากประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดทำโครงการเพื่อเสนอขอรับงบประมาณจากแหล่งต่าง ๆ ผู้เสนอขอรับการประเมินพบว่า หากโครงการใดเป็นโครงการในเชิงบูรณาการก็มักจะได้รับความสะดวกเป็นพิเศษ การทำโครงการเดี่ยวโดยเฉพาะในด้านแรงงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการประเภทใช้งบดำเนินงานเป็นหลักจึงไม่สามารถที่จะเขียนโครงการที่งบประมาณสูงได้ ดังนั้น ในการจัดลำดับความสำคัญก็มักจะถูกอยู่ในลำดับท้าย ๆ ซึ่งมีโอกาสอย่างมากที่จะไม่ได้รับการพิจารณา ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเขียนโครงการในรูปแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดเป็นโครงการใหญ่ที่มีความสำคัญ ดังนั้น การทำงานในแบบเครือข่ายจึงมี

ประโยชน์เพราะจะทำให้การปรึกษาการทำโครงการและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกันทำได้ง่ายขึ้น และการทำงานในรูปเครือข่ายจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมาก หากเราจะเขียนโครงการเพื่อขอรับงบประมาณจากกลุ่มจังหวัด เพราะงบกลุ่มจังหวัดจะต้องเป็นการทำงานและก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันหลายจังหวัด

๒.๒.๖ แนวทางประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (๒๕๕๗) กล่าวถึงแนวทางประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลของการฝึกอบรมพัฒนาในเรื่องใดนั้นส่วนใหญ่แล้วก็ต้องการที่จะทราบว่า การฝึกอบรมพัฒนานั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงไร และมีข้อที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดฝึกอบรมพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างที่ต้องการ โดยสิ่งที่ประเมินนั้นควรจะมองให้รอบตั้งแต่การดำเนินการฝึกอบรม เนื้อหาการเรียนรู้ เทคนิควิธีการฝึกอบรม หรือถ่ายทอดของวิทยากร ระยะเวลา ตลอดจนการอำนวยความสะดวกของทีมงานและวิทยากร โดยจะต้องไม่ลืมถึงการประเมินการนำเอาความรู้ ทักษะ ทักษะคติและพฤติกรรมที่ควรปรับเปลี่ยนนั้นไปใช้กับการทำงาน อันเป็นการคำนึงถึงคุณค่าหรือประโยชน์ที่องค์กรพึงจะได้รับจากการฝึกอบรมพัฒนาครั้งนั้น ๆ ด้วยแนวทางการประเมินที่เราคุ้นเคยกัน และหลายองค์การนำมาประยุกต์ใช้นั้นได้แก่รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมของ Northwest Center for Public Health Practices สังกัด University of Washington (อ้างอิงในชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต) ตั้งแต่ปี ๒๐๐๗ เรียกว่า “NWCPHP’s Training Evaluation Model” ซึ่งแบ่งการประเมินตามหมวดหมู่เฉพาะของข้อมูล ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนได้แก่

(๑) ประเมินผลลัพธ์ (Output) โดยประเมินภาพรวมของโปรแกรมหรือหลักสูตรฝึกอบรม เน้นข้อมูลเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม ตลอดจนข้อมูลการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(๒) ประเมินก่อนการฝึกอบรม (Pre-training Assessment) โดยมุ่งประเมินข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม สมรรถนะ (ความรู้ ทักษะและ/หรือพฤติกรรม) ที่มีในปัจจุบัน ความต้องการในการเรียนรู้ และความคาดหวังจากการฝึกอบรมครั้งนี้

(๓) ประเมินการตอบสนองหลังการฝึกอบรม (Post-assessment Reactions) เป็นการประเมินประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ผ่านมา เมื่อเทียบกับสมรรถนะความคาดหวังในการเรียนรู้ และความคาดหวังที่ได้รับหลังจากการฝึกอบรม

(๔) ประเมินหลังการฝึกอบรม (Post-training Assessment / Post-assessment Learning) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง เกี่ยวกับการเรียนรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับที่คาดหวัง

(๕) การติดตามผล (Follow-up) เป็นการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อติดตามผลผลิตที่ได้จากผู้เข้ารับการอบรม และผลกระทบของการจัดการฝึกอบรม

๒.๓ ข้อเสนอ

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของผู้ขอรับการประเมิน รวมถึงการศึกษา ทฤษฎี ระเบียบ หรือแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน นำมาสู่การจัดทำข้อเสนอในการพัฒนางาน โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัด ของกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นการจัดทำโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ONE PLAN ระดับพื้นที่

ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ๒ องค์ประกอบหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้าน
แรงงานในระดับพื้นที่ ประกอบด้วย การพัฒนากระบวนการทำงานโครงการแผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับ
จังหวัด และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านแผนตามรายละเอียดข้อเสนอ ดังนี้

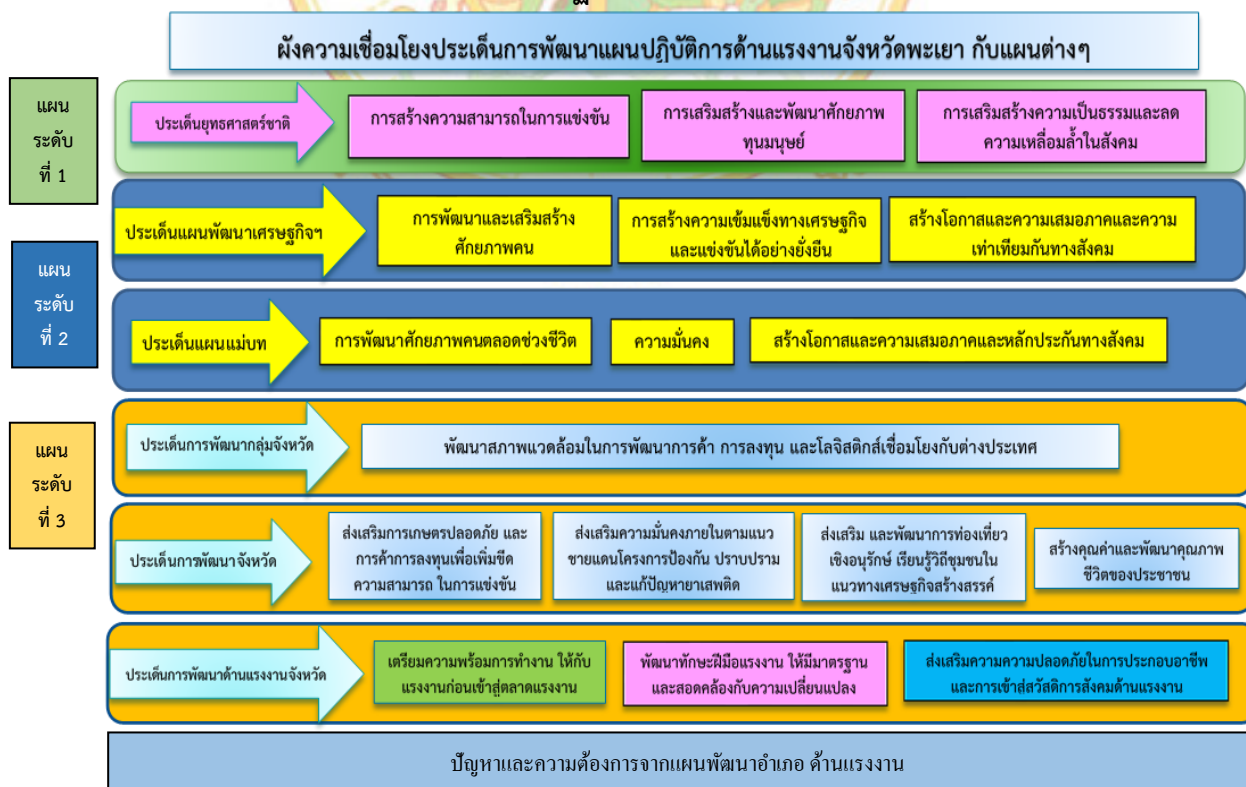
๒.๓.๑ องค์ประกอบการพัฒนา

หมายถึงรายละเอียดขององค์ประกอบการพัฒนาภายใต้วัตถุประสงค์ตามข้อเสนอ จำนวน
๒ องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑.๑ พัฒนาการกระบวนการทำงาน หมายถึงการพัฒนาระบบงานตามโครงการจัดทำ
แผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัด ข้อเสนอ พัฒนา ๒ เรื่อง ได้แก่

(๑) การจัดทำผังเชื่อมโยงแผน จากการวิเคราะห์โครงการแผนปฏิบัติการ
ด้านแรงงานระดับจังหวัดซึ่งพบว่ายังใช้การเขียนผังเชื่อมโยงตามรูปแบบเดิม คือ เชื่อมจากแผนระดับ ๑ หรือ
ยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับ ๒ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นั้น ตำแหน่งที่ใช้ในการเชื่อมโยง คือ
ประเด็นยุทธศาสตร์ ผู้ขอรับการประเมินจึงมีข้อเสนอว่า เพื่อให้แผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัด สอดคล้อง
กับแนวทางการเชื่อมโยงแผนรูปแบบใหม่ของกระทรวงมหาดไทยในระดับพื้นที่ ที่เรียกว่า One Plan จึงเสนอให้
ปรับปรุงการจัดทำผังเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการด้านแรงงาน ให้สอดคล้องในลักษณะ One Plan โดยแบ่งการเชื่อมโยง
เป็น ๒ ระดับคือ ระดับนโยบาย ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับ ๒ ได้แก่ ประเด็นการพัฒนาตาม
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และประเด็นการพัฒนา แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับ ๓
ได้แก่ ประเด็นการพัฒนาของแผนพัฒนาจังหวัด และประเด็น การพัฒนาของแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ตามภาพ
ที่ปรากฏดังนี้

ภาพที่ ๗ ตัวอย่างผังเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการด้านแรงงานในลักษณะ One Plan



(๒) การจัดทำองค์ประกอบแผน ผู้ขอรับการประเมินจึงมีข้อเสนอว่า แผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัดต้องมีความชัดเจนขึ้น ควรปรับปรุงองค์ประกอบแผนใหม่ โดยให้เป็นไปตามแนวทางที่ใช้ในปัจจุบัน ตามรูปแบบของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย เป้าหมาย การพัฒนา ประเด็นการพัฒนา แนวทางการพัฒนา เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปเชื่อมโยงในระดับพื้นที่ได้จริง ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๙ เปรียบเทียบองค์ประกอบแผน

องค์ประกอบแผนรูปแบบเดิม	องค์ประกอบแผนรูปแบบใหม่
วิสัยทัศน์	เป้าหมายการพัฒนา
พันธกิจ	พันธกิจ
เป้าประสงค์	เป้าประสงค์
ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นการพัฒนา
กลยุทธ์	แนวทางการพัฒนา
แผนงาน/โครงการ	แผนงาน/โครงการ

๒.๓.๑.๒ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านแผน หมายถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญด้านการจัดทำแผน ให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน ๒ เรื่อง ได้แก่

(๑) ทักษะการเขียนโครงการ เพื่อขอรับงบประมาณจากบพัฒนาจังหวัด และงบพัฒนากลุ่มจังหวัด ผู้ขอรับการประเมินมีข้อเสนอว่าควรพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดทั้งระบบ ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการนำโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการด้านแรงงานระดับจังหวัดสู่การปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปธรรมมากขึ้น เริ่มตั้งแต่ปฏิทินการจัดทำแผน กลไกการทำงานไปจนถึงกระบวนการจัดทำองค์ประกอบแผน ความรู้ในการเขียนโครงการ การฝึกปฏิบัติเขียนโครงการจริงตามรูปแบบที่ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ในปัจจุบัน ได้แก่การเขียนแผนงานโครงการอย่างย่อ Project Brief และการเขียนโครงการตามรูปแบบการเขียนข้อมูลพื้นฐานโครงการ ทั้งนี้ให้มีการเสริมองค์ความรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานในระดับพื้นที่ที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้เทคนิคการทำงานร่วมด้วย

(๒) ทักษะการใช้เครื่องมือที่สำคัญในการจัดทำแผน ตามข้อเสนอนี้หมายถึง เครื่องมือ Value Chain หรือห่วงโซ่คุณค่า ผู้ขอรับการประเมินเสนอว่า เพื่อลดช่องว่างความรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีความเข้าใจเข้าใจ เรื่อง Value Chain ที่แตกต่างกัน จึงควรพัฒนาองค์ความรู้ เรื่องการใช้เครื่องมือ Value Chain ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและนำไปใช้ได้ถูกต้อง คือ ตามรูปแบบของสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเฉพาะการนำเครื่องมือ Value Chain ไปใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนาและการปิดช่องว่างการพัฒนา Gap Analysis และการนำ Value Chain ไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำโครงการสำคัญเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ตามตัวอย่างของภาพที่ปรากฏในหน้าถัดไป

ภาพที่ ๘ การใช้เครื่องมือ Value Chain ในการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนา และการปิดช่องว่างการพัฒนา Gap Analysis



ที่มา <https://www.opsmoac.go.th/tak-dwl-files-๔๑๑๓๙๑๗๙๑๙๙๓>

จากภาพผู้ขอรับการประเมินพอสรุปได้ว่า ตามประเด็นการพัฒนาในภาพนี้ องค์ประกอบหลักหรือกิจกรรมหลักคือ กล้องที่ ๑-๖ ส่วนข้อ ๑.๑-๖.๗ เป็นแนวทางการพัฒนา หรือกิจกรรมที่สนับสนุนความสำเร็จของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งทุกส่วนมีผลต่อความสำเร็จทั้งสิ้น ส่วนที่ทำกรอบเป็นสีไว้ คือแนวทางการพัฒนาที่ยังไม่มีใครดำเนินการ ดังนั้น หากเราต้องการนำเสนอโครงการจากประเด็นการพัฒนานี้ เราอาจจะนำกรอบเหล่านี้หลาย ๆ กรอบมารวมกัน เพื่อจัดทำเป็นโครงการ หรือไม่รวมแต่จัดทำเป็นโครงการเดี่ยวหลาย ๆ เรื่องก็ได้ หรือรวมเฉพาะกรอบสี สีส้มโครงการก็ได้ เรามักเรียกวิธีการนี้ว่าการปิดช่องว่างการพัฒนานั่นเอง

๒.๓.๒ รูปแบบการพัฒนา

จากข้อเสนอการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าตัวแปรสำคัญของการพัฒนา คือ บุคลากร เพราะบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนทั้ง ๒ องค์ประกอบ ถ้าบุคลากรมีความรู้ มีทักษะ ก็จะสามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น รูปแบบที่ผู้ขอรับการประเมินเลือกนำไปใช้ในการจัดทำข้อเสนอนี้ จึงเน้นที่การพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรเป็นหลัก โดยรูปแบบกำหนดให้เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

๒.๓.๒.๑ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากการขับเคลื่อนทั้ง ๒ องค์ประกอบหลัก บุคลากร คือ ตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จ และเป็นกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินโครงการตามข้อเสนอนี้ ดังนั้น การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการอบรม จึงมีความผลต่อความสำเร็จของโครงการมาก จำเป็นต้องให้ความสำคัญ เริ่มตั้งแต่การเลือกกลุ่มเป้าหมาย อาจพบว่าความรู้ และประสบการณ์การทำงานด้านแผนของเจ้าหน้าที่ แต่ละคนไม่เท่ากัน ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลความสำเร็จของโครงการสามารถอธิบายได้ชัดเจนขึ้น จึงควร แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานแผนของหน่วยงาน กับกลุ่มผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานแผนของหน่วยงาน จัดอบรม ๑ รุ่น โดยการอบรมแต่ละรุ่นผู้เข้ารับการอบรม ไม่ควรเกิน ๘๕ คน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่แผน ส่วนภูมิภาค ๗๕ คน และเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง ๑๐ คน

๒.๓.๒.๒ การกำหนดหัวข้อองค์ความรู้ เพื่อใช้ถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๕ หัวข้อดังต่อไปนี้

(๑) ความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับการพัฒนาการของแผนภายหลังมียุทธศาสตร์ชาติ และการเชื่อมโยงแผนระดับที่ ๑ แผนระดับที่ ๒ แผนระดับที่ ๓

(๒) การเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan ประกอบด้วย พัฒนาการ องค์ประกอบแผน การวิเคราะห์เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนาของแผนในระดับต่าง ๆ และรูปแบบการเชื่อมโยงแผน ในลักษณะ One Plan

(๓) องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำโครงการเพื่อขอรับงบประมาณจากจังหวัด กลุ่มจังหวัด ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไปของแผนพัฒนาจังหวัด กลุ่มจังหวัด อาทิ ปฏิทินการจัดทำแผน องค์ประกอบแผน การเขียนโครงการอย่างย่อ (Project Brief) และการเขียนโครงการ (ข้อมูลพื้นฐานโครงการ)

(๔) องค์ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ Value Chain ประกอบด้วย ความรู้การใช้ เครื่องมือ Value Chain ในวิเคราะห์การเชื่อมโยงประเด็นการพัฒนา และการนำเครื่องมือ Value Chain มาวิเคราะห์การปิดช่องว่างการพัฒนา Gap Analysis และจัดทำโครงการสำคัญในรูปแบบฝึกปฏิบัติจริง

(๕) องค์ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์จากการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และกลุ่มจังหวัด เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านแผนจากจังหวัดต่าง ๆ ให้เกิด เครือข่ายความร่วมมือรวมถึงเทคนิคการทำงานที่จะนำไปใช้ในระดับพื้นที่

๒.๓.๒.๓ การจัดเตรียมเอกสารประกอบการอบรม เอกสารการอบรมถือว่ามีความสำคัญ เพราะสามารถสร้างคุณค่าให้กับการอบรมได้ เอกสารควรมีให้ครบทุกหัวข้อการอบรมทั้งที่เป็นเอกสารบรรยาย Power Point ของวิทยากร ที่สำคัญควรมีเอกสารที่จะใช้เป็นคู่มือสนับสนุนการทำงานในอนาคตได้ ตามโครงการนี้ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินเสนอว่าเอกสารที่จำเป็นต้องมีคือ

(๑) ตัวอย่างการเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan ประกอบด้วย การเชื่อมโยง แผนระดับที่ ๑ แผนระดับที่ ๒ แผนระดับที่ ๓

(๒) ตัวอย่างการเชื่อมโยงเป้าหมาย ตัวชี้วัด ของแผนระดับที่ ๑ แผนระดับที่ ๒ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการด้านแรงงาน

(๓) องค์ประกอบแผน แผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

(๔) ปฏิทินการจัดทำแผน

(๕) แบบฟอร์ม และตัวอย่าง การเขียนโครงการอย่างย่อ (Project Brief) และข้อมูลพื้นฐานโครงการ

(๖) แบบฟอร์ม และตัวอย่าง การใช้เครื่องมือ Value Chain ในวิเคราะห์ การเชื่อมโยงประเด็นการพัฒนา และวิเคราะห์ปิดช่องว่างการพัฒนา Gap Analysis

(๗) แบบฟอร์ม และตัวอย่าง การใช้เครื่องมือ Value Chain และจัดทำโครงการ สำคัญ

๒.๓.๒.๔ กระบวนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายการอบรมเป็นบุคลากร ทั้งที่เป็นผู้ปฏิบัติงานรวมถึงผู้ที่อาจจะต้องไปปฏิบัติงานด้านแผนในอนาคต หัวข้อองค์ความรู้ส่วนใหญ่ จำเป็นต้องฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะ ดังนั้น เพื่อให้เกิดโครงการมีประสิทธิภาพ จึงเลือกถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้วยวิธีจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพราะจะเกิดประโยชน์มากที่สุด โดยสถานที่ในการอบรมใช้สถานที่ปิดเพื่อให้ ผู้เข้ารับการอบรมสามารถอยู่ด้วยกันตลอดระยะเวลาการอบรมซึ่งจะส่งผลดีเป็นการสร้างความสัมพันธ์ อันจะก่อให้เกิดเครือข่ายการทำงานในอนาคต อีกทั้งทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้เวลาเรียนรู้ทุกหัวข้อได้อย่าง เต็มที่และเท่าเทียมกัน โดยระยะเวลาการอบรมที่เหมาะสม คือ ๓ วัน มีรายละเอียดการอบรมทั้ง ๓ วัน ดังต่อไปนี้

(๑) วันที่ ๑ แบ่งเป็น ๔ ช่วง ดังต่อไปนี้

(๑.๑) ช่วงที่ ๑ ระยะเวลา ๑ ชั่วโมง เป็นการทดสอบความรู้ก่อนดำเนินการ ฝึกอบรม (PRE-TEST)

(๑.๒) ช่วงที่ ๒ ระยะเวลา ๒ ชั่วโมง เป็นการบรรยายหัวข้อความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ มีรายละเอียดการบรรยายประกอบด้วย ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับแผน พัฒนาการของแผนหลังมียุทธศาสตร์ชาติ และการเชื่อมโยงแผนระดับที่ ๑ แผนระดับที่ ๒ แผนระดับที่ ๓

(๑.๓) ช่วงที่ ๓ ระยะเวลา ๑ ชั่วโมง เป็นการบรรยายหัวข้อการเชื่อมโยงและ จัดทำแผนปฏิบัติการ One Plan ระดับพื้นที่ ประกอบด้วย องค์ประกอบแผน ที่มาและความหมายของ One Plan การบรรยายหัวข้อการเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan และการวิเคราะห์เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนา ของแผนในระดับพื้นที่กับประเด็นการพัฒนาของแผนปฏิบัติการด้านแรงงาน พร้อมยกตัวอย่างประกอบการ บรรยาย

(๑.๔) ช่วงที่ ๔ ระยะเวลา ๒ ชั่วโมง เป็นการฝึกปฏิบัติการเชื่อมโยงแผนจาก ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับ๒ แผนภาค ลงมาสู่ระดับพื้นที่ที่ประกอบไปด้วยแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนา กลุ่มจังหวัดและแผนปฏิบัติการด้านแรงงาน โดยเป็นการแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติพร้อมนำเสนอตามประเด็น การพัฒนาที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมายในแต่ละกลุ่ม

สำหรับการแบ่งกลุ่มในการฝึกปฏิบัติการ ให้แบ่งเป็นกลุ่มตามภาค และตาม ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งสิ้น ๘ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มภาคเหนือ จำนวน ๒ กลุ่ม ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างโอกาสและ ความเสมอภาคทางสังคม และด้านความมั่นคง

กลุ่มภาคกลาง ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการบริหารจัดการภาครัฐ

กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน ๒ กลุ่ม ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการ
สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

กลุ่มภาคใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง

กลุ่มภาคตะวันออก + ส่วนกลาง ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถ
ในการแข่งขัน

กลุ่มภาคตะวันตก + ส่วนกลาง ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการเสริมสร้างและพัฒนา
ศักยภาพทุนมนุษย์

(๒) วันที่ ๒ แบ่งเป็น ๔ ช่วง ระยะเวลาที่ใช้ทั้งหมด ๖ ชั่วโมง ดังนี้

(๒.๑) ช่วงที่ ๑ ระยะเวลา ๒ ชั่วโมง เป็นการบรรยายหัวข้อ การใช้เครื่องมือ
Value Chain ในการจัดทำโครงการสำคัญ รายละเอียดการบรรยาย ได้แก่ความรู้การใช้เครื่องมือ Value Chain
ในการเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนา การจัดทำประเด็นการพัฒนา และการนำเครื่องมือ Value Chain
มาวิเคราะห์หาช่องว่างการพัฒนาและจัดทำโครงการสำคัญ

(๒.๒) ช่วงที่ ๒ ระยะเวลา ๑ ชั่วโมง การแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ การใช้เครื่องมือ
Value Chain จัดทำโครงการสำคัญ ตามแนวทางจัดทำโครงการสำคัญของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาประเทศ การเชื่อมโยงตัวชี้วัด
แผนระดับ ๒ การวิเคราะห์ปิดช่องว่างการพัฒนา Gap Analysis กลุ่มที่แบ่งใช้กลุ่มเดิมตามวันแรก

(๒.๓) ช่วงที่ ๓ ระยะเวลา ๒ ชั่วโมง เป็นการบรรยายหัวข้อ การบริหารงาน
จังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ รายละเอียดในหัวข้อนี้ประกอบด้วย ที่มา ความหมาย กลไกการบริหาร
กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ปฏิทินการจัดทำแผน รวมถึงแนวทางในการเขียน
โครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณจากจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

(๒.๔) ช่วงที่ ๔ ระยะเวลา ๑ ชั่วโมง เป็นการแบ่งกลุ่ม และฝึกเขียนโครงการ
เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากจังหวัด กลุ่มจังหวัด โดยใช้แบบฟอร์มจริงในการเขียนโครงการ
ตามแบบของสำนักงานงบประมาณ คือ แบบการเขียนโครงการอย่างย่อ Project Brief เน้นเขียนโครงการใหม่ ๆ
ที่ไม่เคยจัดทำก่อน รวมทั้งฝึกนำห่วงโซ่คุณค่า มาใช้อธิบายโครงการ หรืออธิบายตามรูปแบบของการเชื่อมโยง
แผนในลักษณะ One Plan คือมีการเชื่อมโยงกับแผนในทุกระดับชั้น โครงการที่ฝึกเขียน ให้นำเสนอในวันที่ ๓

(๓) วันที่ ๓ แบ่งเป็น ๓ ช่วง ระยะเวลาที่ใช้ทั้งหมด ๕ ชั่วโมง ดังนี้

(๓.๑) ช่วงที่ ๑ ระยะเวลา ๒ ชั่วโมง การนำเสนอโครงการอย่างย่อ Project
Brief โดยให้ผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่ม นำโครงการที่เขียนไว้ในการฝึกปฏิบัติการเขียนโครงการในวันที่ ๒
มานำเสนอ วิธีการนำเสนอให้อธิบายโครงการด้วยห่วงโซ่คุณค่าหรืออธิบายการเชื่อมโยงในลักษณะ One Plan
โดยให้เวลาการนำเสนอ กลุ่มละไม่เกิน ๒๐ นาที จำนวน ๘ กลุ่ม ระยะเวลาที่ใช้ จำนวน ๓ ชั่วโมง ทั้งนี้เพื่อให้
ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกทักษะการนำเสนอโครงการ และให้ผู้เข้ารับการอบรมคนอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำเสนอเข้ามา
เปรียบเทียบกับกลุ่มตนเอง และทำให้เห็นโครงการใหม่ ๆ เกิดแนวคิดพัฒนางานในอนาคตได้

(๓.๒) ช่วงที่ ๒ ระยะเวลา ๑ ชั่วโมง จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่าง
เจ้าหน้าที่ โดยให้ตัวแทนจังหวัดเคยได้รับงบประมาณจากงบพัฒนาจังหวัดหรืองบพัฒนากลุ่มจังหวัดมาก่อน
มาถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน ระยะเวลาที่ใช้จำนวน ๑ ชั่วโมง

(๓.๓) ช่วงที่ ๓ ระยะเวลา ๑ ชั่วโมง ประเมินผลหลังการฝึกอบรม โดยการทำแบบทดสอบ (POST-TEST) ระยะเวลาที่ใช้ในการทดสอบ จำนวน ๑ ชั่วโมง

(๔) การประเมินผลความสำเร็จของโครงการ

เนื่องจากการดำเนินโครงการนี้ มีจุดประสงค์ที่สำคัญหลัก ๒ ประการ คือ การพัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อไปขับเคลื่อนกระบวนการงานของการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านแรงงาน ได้แก่ การจัดทำองค์ประกอบแผน การเชื่อมโยงรูปแบบใหม่ ในลักษณะ One Plan และการนำโครงการภายใต้แผนสู่การปฏิบัติโดยการนำไปเขียนโครงการเพื่อไปขอรับงบประมาณในระดับจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดได้ ผู้ขอรับการประเมินจึงเสนอให้มีการวัดผลความสำเร็จของโครงการด้วย เพื่อใช้เป็นมาตรฐานหรือปรับปรุงเพิ่มเติมในการอบรมในครั้งต่อ ๆ ไป วิธีดำเนินการ คือ การเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการอบรมใน ๒ เรื่อง ดังนี้

(๔.๑) ความรู้ที่เพิ่มขึ้น ของผู้เข้ารับการอบรม เปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรม โดยใช้แบบทดสอบ คะแนนจากการทดสอบในครั้งที่ ๒ ต้องเพิ่มขึ้น และคะแนนรวมต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

(๔.๒) ทักษะที่เพิ่มขึ้น ของผู้เข้ารับการอบรม ประเมินจากผลการฝึกปฏิบัติการ จำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑) การเขียนโครงการอย่างย่อ Project Brief ๒) การใช้เครื่องมือ Value Chain ในการจัดทำโครงการสำคัญ และ ๓) การเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan การให้คะแนนพิจารณาจากความถูกต้องครบถ้วน ของผลงานที่นำเสนอ โดยความสำเร็จของการฝึกปฏิบัติในภาพรวม คือ การนำเสนอในแต่ละเรื่องต้องมี ๖ กลุ่มขึ้นไปที่นำเสนอได้อย่างถูกต้อง

(๔.๓) ความพึงพอใจในภาพรวมการจัดอบรม จากผู้เข้ารับการอบรม เรื่อง หัวข้อการอบรม เอกสารการอบรม ระยะเวลาการอบรม รูปแบบการอบรม ความสะดวกสบาย โดยต้องมีคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความรู้ในการ จัดทำองค์ประกอบแผนปฏิบัติการ และเชื่อมโยงแผนในลักษณะ One Plan ได้

๓.๒ มีตัวอย่างโครงการด้านแรงงานที่เกิดจากการใช้เครื่องมือ Value Chain ในการวิเคราะห์และเขียนด้วยรูปแบบโครงการอย่างย่อ Project Brief เพื่อนำไปขอรับการจัดสรรงบประมาณจากระดับพื้นที่

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๔.๑ จำนวนตัวอย่างโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงานที่ถูกต้อง อย่างน้อย ๖ โครงการ

๔.๒ ความพึงพอใจในภาพรวมการจัดอบรม ต่อผู้จัดการฝึกอบรม ร้อยละ ๘๐

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
ความรู้พื้นฐานสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :
https://www.kanchanaburi.go.th/files/com_news/๒๐๑๙-๑๐_๖๙๒๔fa๙๑come๘๓๐.pdf สืบค้นเมื่อ
๒ เมษายน ๒๕๖๓.

หทัยรัตน์ ลิ้มอรุณวงศ์. หลักการและเทคนิคการเขียนโครงการ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :
https://hq.prd.go.th/plan/ewt_dl_link.php?nid=๑๙๕๔ สืบค้นเมื่อ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๓.

Dailytech. TOWS Matrix คืออะไร. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.dailytech.in.th/tows-matrix> สืบค้นเมื่อ ๒ เมษายน ๒๕๖๓.

