

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
เรื่อง การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน

และ

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
เรื่อง การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting)
เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



โดย
นายนาฎราช ธงศรี
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๕ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
เรื่อง การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน

และ

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
เรื่อง การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting)
เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๕ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทคัดย่อ

เอกสารผลงานวิชาการฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๕ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเอกสารฉบับนี้ประกอบด้วยผลงาน ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน โดยที่บุคลากรนับว่ามีความสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ขอรับการประเมินจึงนำเสนอผลงานดังกล่าว ซึ่งเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบของผู้ขอรับการประเมินที่ได้รับมอบหมายให้กลั่นกรองงานของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน และเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณา รวมทั้งให้คำแนะนำกับเจ้าของเรื่องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของปลัดกระทรวงแรงงาน โดยในการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ ผู้ขอรับการประเมินได้ใช้แนวคิดทฤษฎี (Systems Theory) และวิธีการเชิงระบบ (Systems Approach) ผสมผสานกับแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และแนวคิดและกระบวนการการให้คำปรึกษา (Counseling Approach and Counseling Process) ในการประสานงาน พุดคุยเจรจา รวมถึงการให้คำแนะนำปรึกษากับบุคลากรเจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่องตามความเห็นของปลัดกระทรวงแรงงาน หรือในประเด็นที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่ผ่านมา ผู้ขอรับการประเมินได้กลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสนอให้ปลัดกระทรวงแรงงานพิจารณา จำนวน ๙๔๗ เรื่อง โดยนอกจากผลสำเร็จในเชิงปริมาณแล้ว ผู้ขอรับการประเมินยังสามารถกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเชิงระยะเวลาและเชิงคุณภาพ อีกทั้งเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมาย เป็นประโยชน์กับราชการ และเป็นประโยชน์สูงสุดกับประชาชน รวมถึงสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ขอรับการประเมินกับกลุ่มงานทั้ง ๕ กลุ่มงาน ส่งผลให้ปลัดกระทรวงแรงงานมีภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานด้วยวิธี SOAR Analysis และพบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีจุดแข็งและโอกาสในการจัดการความรู้ มีความมุ่งมั่นและเปิดกว้างในการจัดการความรู้รูปแบบใหม่ที่จะช่วยให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งด้านการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรเจ้าหน้าที่ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ผู้ขอรับการประเมินจึงเห็นว่าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในระดับบุคคล และจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วย ผู้ขอรับการประเมินจึงเสนอให้ใช้แนวทาง Town Hall Meeting หรือการประชุมแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในทวีปอเมริกาเหนือ และได้รับความนิยมในหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทย โดยมีลักษณะสำคัญคือเป็นการประชุมพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการเจ้าหน้าที่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

ประเด็นหรือหัวข้อที่นำมาพูดคุยอาจเป็นเรื่องนโยบาย ประเด็นปัญหาของหน่วยงาน รวมไปถึงสถานการณ์ โดยทั่วไปหรือสถานการณ์พิเศษ ซึ่ง Town Hall Meeting จะช่วยสร้างความเข้าใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งหน่วยงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมของผู้บริหารระดับสูง และสร้างความเป็นกันเอง ระหว่างผู้บริหารและข้าราชการเจ้าหน้าที่ทุกระดับในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การจัดกิจกรรม ผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงเป็นกิจกรรมที่เหมาะสมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกองบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือรูปแบบใหม่ในการจัดการ ความรู้ที่จะช่วยถ่ายทอดความรู้ที่มีความน่าเชื่อถือและทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่เกิด สถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต และสามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน พัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต่อไป



คำนำ

ผู้ขอรับการประเมินจัดทำเอกสารผลงานวิชาการฉบับนี้ เพื่อใช้ประกอบการขอรับการประเมิน เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๕ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้ขอรับการประเมินนำเสนอผลงานเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นผลงานที่ผู้ขอรับการประเมินได้ดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินคาดหวังว่าข้อเสนอดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนางานของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ผู้ขอรับการประเมินหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานทางวิชาการที่ได้จัดทำขึ้นฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในสายงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้สนใจทั่วไปสามารถนำแนวคิดและสาระสำคัญในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป



นางสาว ธงศรี
มิถุนายน ๒๕๖๔

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
๑. ชื่อผลงาน เรื่อง การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะเลขานุการ ปลัดกระทรวงแรงงาน	๑
๒. ระยะเวลาดำเนินการ	๑
๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	
๓.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด	๔
๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ	๑๙
๕. ผู้ร่วมดำเนินการ	๓๑
๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	๓๑
๗. ผลสำเร็จของงาน	๓๑
๘. การนำไปใช้ประโยชน์	๓๒
๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	๓๒
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๓๒

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อเรื่อง การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting)
เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๑. หลักการและเหตุผล	๓๔
๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ	
๒.๑ บทวิเคราะห์	๓๕
๒.๒ แนวความคิด	๓๗
๒.๓ ข้อเสนอ	๔๒
๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๔๔
๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	๔๕
บรรณานุกรม	๔๖

ภาคผนวก



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ ๑ กรอบอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๑๐



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ โครงสร้างสำนัก/กอง และกลุ่มงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	๓
ภาพที่ ๒ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของวิธีการเชิงระบบ	๑๓
ภาพที่ ๓ การกลั่นกรองงานของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้วิธีการเชิงระบบ (Systems Approach)	๒๐
ภาพที่ ๔ ตัวอย่างระบบย่อยการกลั่นกรองงานของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๒๕
ภาพที่ ๕ ผังสรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๖
ภาพที่ ๖ ผังเชื่อมโยงขั้นตอนการดำเนินการและแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการกลั่นกรองงาน ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๗
ภาพที่ ๗ ผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน	๒๘
ภาพที่ ๘ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)	๓๘
ภาพที่ ๙ ขั้นตอนการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการตามแนวทาง Town Hall Meeting	๔๓



ส่วนที่ ๑

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. ชื่อผลงาน การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน

๒. ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

๓.๑ หลักการและเหตุผล

งานบริหารทรัพยากรบุคคลนับเป็นงานที่มีความสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน (นายสุทธิ สุโกศล) เห็นว่า การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง สร้างความโปร่งใสในการทำงาน รวมถึงยังช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ ซึ่งในการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ขอรับการประเมินขอสรุปประเด็น ดังนี้

กระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพการทำงาน และคุณภาพชีวิตของแรงงานไทย โดยดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) นโยบายสำคัญของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) นโยบายกระทรวงแรงงาน ตลอดจนแผนปฏิรูปราชการ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ฉบับทบทวน) แผนปฏิรูปราชการด้านการบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในฐานะตัวแทนกระทรวงแรงงาน มีหน้าที่ในการกำหนดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง บูรณาการสร้างเครือข่ายและการให้บริการอย่างทั่วถึงทั้งในและต่างประเทศ และบริหารจัดการแรงงานนอกระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี

กระทรวงแรงงาน ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น

๑) สำนักงานรัฐมนตรี

๒) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓) กรมการจัดหางาน

๔) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

๕) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

๖) สำนักงานประกันสังคม

๗) สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)

โดยมีปลัดกระทรวงแรงงานเป็นหัวหน้าส่วนราชการ มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการของส่วนราชการในสังกัดให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนปฏิบัติงาน และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีหน้าที่กำกับ ควบคุมและบังคับบัญชาการบริหารจัดการของ

ข้าราชการประจำในสังกัด นอกจากนั้น ปลัดกระทรวงแรงงานยังมีการกิจและอำนาจหน้าที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการในฐานะอธิบดีของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานซึ่งมีฐานะเป็นกรมด้วย

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นส่วนราชการระดับกรม มีการแบ่งส่วนราชการ ประกอบด้วย ก. ราชการบริหารส่วนกลาง ๑๓ หน่วยงาน และจัดตั้งหน่วยงานเป็นการภายใน ๒ หน่วยงาน

- (๑) กองกลาง
- (๒) กองกฎหมาย
- (๓) กองบริหารการคลัง
- (๔) กองบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๕) กองเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
- (๖) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
- (๗) กองเศรษฐกิจการแรงงาน
- (๘) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (๙) สำนักตรวจและประเมินผล
- (๑๐) สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
- (๑๑) กลุ่มตรวจสอบภายใน
- (๑๒) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- (๑๓) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

นอกจากนั้น ยังมีคำสั่งจัดตั้งหน่วยงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ๒ หน่วยงาน คือ

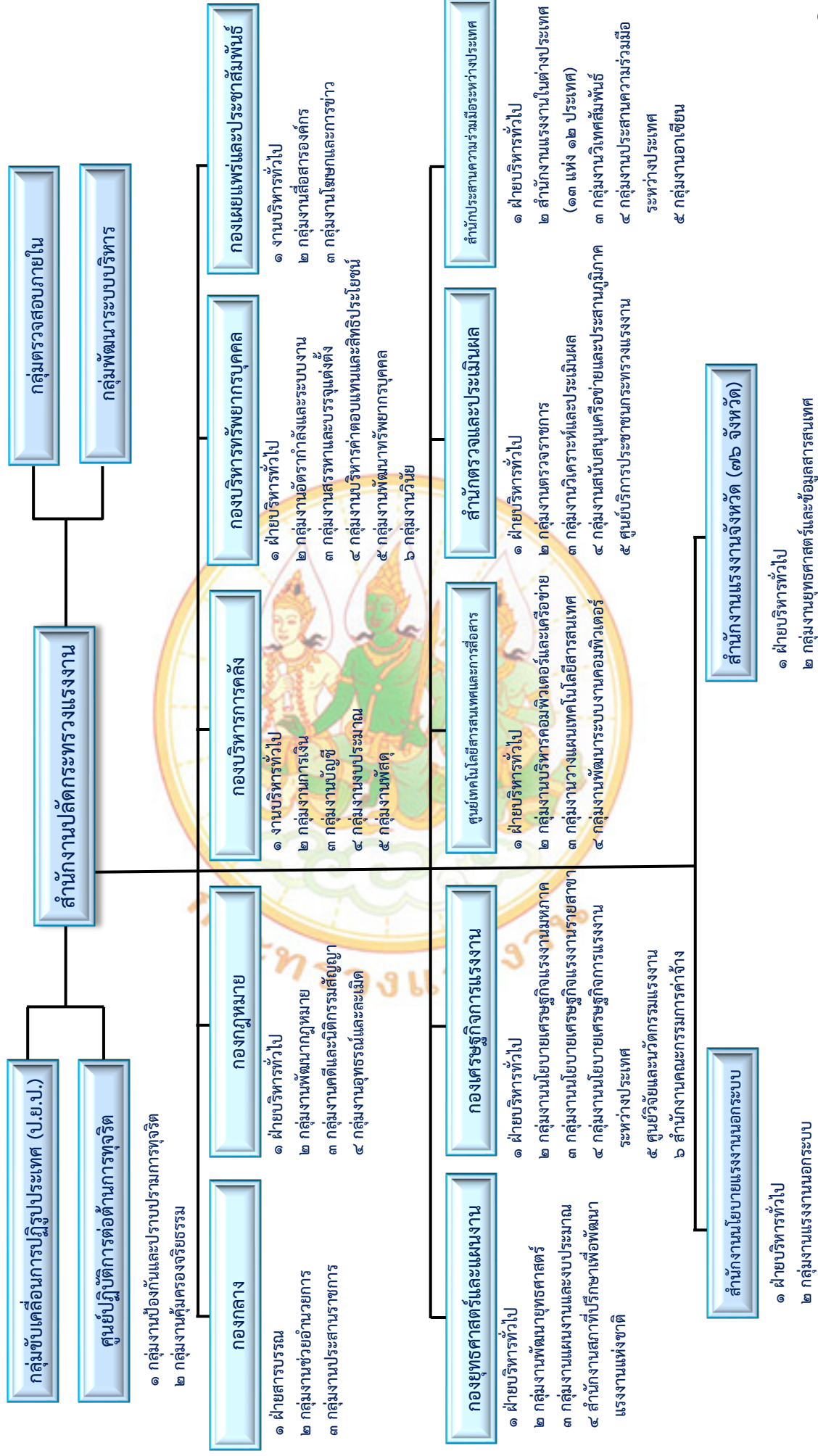
- (๑๔) สำนักงานนโยบายแรงงานนอกระบบ
- (๑๕) กลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และความสามัคคีปรองดอง

ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงานแรงงานจังหวัด ๗๖ จังหวัด

โดยภาพที่ ๑ แสดงโครงสร้างสำนัก/กอง และกลุ่มงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมถึงสำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ๑๓ แห่ง และศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ๖๔ แห่ง

ภาพที่ ๑ โครงสร้างสำนัก/กอง และกลุ่มงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงานมีภารกิจสำคัญในการสร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงาน เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตที่ดีตามมาตรฐานสากล ได้แก่ การมีหลักประกันที่ดี การมีโอกาสในการทำงานที่มีคุณค่า (Decent Work) การได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย การมีสภาพการจ้างที่เป็นธรรม การมีสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงานที่ปลอดภัย การมีแรงงานสัมพันธ์ที่ดี การได้รับสวัสดิการแรงงานที่เหมาะสม และการมีศักยภาพได้มาตรฐานสากล เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์กำลังแรงงานที่มีอยู่อย่างจำกัดอันเนื่องมาจากการก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุ (Ageing Society) และกระแสด้านแรงงานตามมาตรฐานสากล อาทิ วาระการพัฒนาที่ยั่งยืนในกรอบของสหประชาชาติ (SDGs) การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว แรงงานภาคประมง เป็นต้น จากภารกิจต่าง ๆ ที่มีปริมาณมาก และมีความยุ่งยากซับซ้อน ทำให้ปลัดกระทรวงแรงงานในฐานะผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงต้องปฏิบัติงานอย่างหนักหน่วงและให้มีผลสัมฤทธิ์ตามที่รัฐบาลคาดหวัง อย่างไรก็ตามเลขาธิการปลัดกระทรวงแรงงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการแบ่งเบาภาระงานดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประสานงาน รวบรวมและนำเสนอข้อมูลที่สำคัญจำเป็นและถูกต้อง เพื่อประกอบการตัดสินใจของปลัดกระทรวงแรงงาน ท่ามกลางภารกิจในความรับผิดชอบของปลัดกระทรวงแรงงานนั้น ผู้ขอรับการประเมินในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงานจึงต้องดำเนินการต่าง ๆ ดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งลักษณะงานตามภารกิจมีความสำคัญต่าง ๆ กันออกไป แต่สิ่งสำคัญของการทำงานทุกอย่างมีประสบผลสำเร็จ คือ “คน” หากคนภายในองค์กรขาดความรู้ความสามารถหรือมีศักยภาพต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวังอาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินพิจารณาแล้วจึงเห็นว่าภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานของปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะฟันเฟืองในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อแรงงานและระบบเศรษฐกิจไทย

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงนับเป็นหัวใจสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ ให้กับบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานสามารถรักษากุศลกรที่มีศักยภาพให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข และช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่มีความซับซ้อน ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ในขณะเดียวกันต้องยึดหลักการความถูกต้องแม่นยำของกฎหมาย และระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติหน้าที่เลขานุการปลัดกระทรวงแรงงานในการพิจารณากลับกรองงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นภารกิจที่มีความซับซ้อน ละเอียดอ่อน จำเป็นต้องใช้ความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย หลักเกณฑ์ระเบียบแบบแผน และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงต้องมีประสบการณ์ในระดับหนึ่งในการคัดกรองข้อมูลจำเป็นและเน้นย้ำข้อมูลสำคัญเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร อีกทั้งยังต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและชั้นความลับในการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ

๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด

ผู้ขอรับการประเมินได้ใช้ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดในการปฏิบัติหน้าที่กลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย แนวคิดทั่วไปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน รวมถึงได้ใช้แนวความคิดที่ใช้ในการบริหารจัดการงาน คือ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) และแนวความคิดในการประสานงานกับหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

(Human Relations Approach) และแนวทางการให้คำปรึกษา (Counseling Approach and Counseling Process) โดยมีรายละเอียดดังนี้

๓.๒.๑ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

เกียรติ บุญโพ (๒๕๖๒) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีสมรรถนะสูง เหมาะสมกับองค์กร โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและธำรงรักษาให้มีความสุขในการทำงานเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม จากความเจริญเติบโตขยายตัวของระบบเศรษฐกิจที่มากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์การเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น บุคลากรในบทบาทใหม่มีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์การ หรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นที่เห็นว่า โลกาภิวัตน์และวิกฤตด้านการขาดแคลนแรงงานของไทยเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมและมีความเป็นสากล

ธเนศ ยุคันทวนิชชัย (๒๕๖๐) อ้างถึงเรื่องนี้ว่า การให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนา “คน” ในฐานะสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value creation) เพื่อนำองค์กรไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ในระดับภูมิภาค

สำหรับประเทศไทย รัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการตามโมเดลไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นแนวทางพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับบริบทไทยแลนด์ ๔.๐

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (ออนไลน์) อ้างถึงระบบราชการ ๔.๐ มีความเห็นว่า “ระบบราชการเป็นเสาหลักของประเทศและจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 แต่หากเราปล่อยให้ระบบราชการอ่อนแอลงเรื่อย ๆ ทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพมากพอ และไม่เอื้ออำนวยให้คนดีและคนเก่งอยู่ในระบบได้ ในที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อประชาชนและกลายเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ” หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องบริหารงานแบบยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric and Service-Oriented Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย “ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้” โดยระบบราชการ ๔.๐ นี้ ภาครัฐต้องปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ โดยมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพลิกโฉมราชการสู่ Government 4.0 ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้วางแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐเพื่อสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายโมเดลไทยแลนด์ ๔.๐

ธนิศ โสรัตน์ (๒๕๖๐) กล่าวถึง การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเพื่อเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ว่า จะต้องแบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระยะสั้นที่เน้นการดำเนินการ

นาร่อง และระยะกลาง - ยาว ที่มุ่งขับเคลื่อนการยกระดับแรงงานทั้งโครงสร้าง โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ บุคคลากรภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

๑. การพัฒนาระยะสั้น ประกอบด้วย

(๑) การนำร่องก้าวผ่านการเตรียมคน ๔.๐ (People Transform & Pilot Group) เกี่ยวข้องกับการคัดสรรกลุ่มคนซึ่งจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มนาร่อง เช่น ผู้บริหารระดับกลาง-สูง และกลุ่มผู้นำในแต่ละภาคส่วนทั้งภาคราชการ เอกชน แรงงาน โดยเฉพาะครู-อาจารย์ในสถาบันการศึกษา ที่จะเป็นผู้นำร่องในลักษณะที่เป็น “Trainer For The Trainee” ซึ่งเป็นการสร้างคนที่จะไปเป็นคน ๔.๐ ต่อไป โดยระยะเร่งด่วนนี้ จำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบหลักสูตรอบรม ซึ่งควรเป็นหลักสูตรระยะสั้น ให้เหมาะสมกับแต่ละภาคส่วน โดยการพัฒนาคนกลุ่มคนนำร่องกลุ่มแรก ซึ่งจะเป็นผู้วางรากฐานด้านการพัฒนา เพื่อก้าวผ่านเตรียมทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต

(๒) ส่งเสริมให้มีการบ่มเพาะทักษะ ๔.๐ โดยเน้นย้ำการทำความเข้าใจไทยแลนด์ ๔.๐ ให้อยู่ ในกรอบเดียวกันหรือใกล้เคียงกันโดยนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้ง ซึ่งทั้งนโยบายภาครัฐ ผู้บริหาร ในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน ผู้ประกอบการในภาครัฐกิจ รวมทั้งผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน โดยตรงในปัจจุบัน มีความเข้าใจไทยแลนด์ ๔.๐ ไม่สอดคล้องกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับแนวคิด ทักษะ และวิสัยทัศน์ให้อยู่ในกรอบที่ใกล้เคียงกันมากที่สุดก่อนจะปฏิรูป

๒. การพัฒนาระยะกลาง - ยาว มุ่งเน้นการพัฒนาแรงงานในภาครัฐ (Government 4.0) ในทุกภาคส่วนทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านความมั่นคง รวมทั้งบุคลากรในรัฐวิสาหกิจ ต่าง ๆ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และเป็นกลไกในการขับเคลื่อน ทั้งด้านส่งเสริม กำกับ ดูแลในการพัฒนา เศรษฐกิจภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๐) กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ของรัฐในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐ นั้น ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวน การทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะ สมรรถนะ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงบทบาทของการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

ประคอง สุคนธ์จิตต์ (๒๕๖๒) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล มีประเด็นที่ควรต้องพิจารณา ดังนี้

๑. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นด้านหน้าสำคัญในการหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ ต้องคำนึงถึงบทบาทในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าไว้ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการทำหน้าที่ดูแลสวัสดิการ ผลประโยชน์ ความก้าวหน้าและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา ทรัพยากรมนุษย์ ในโลกยุคใหม่เป็นงานที่ทำนายผู้บริหารสูงสุด เพราะว่าจำนวนแรงงานค่อนข้างหายาก ประกอบกับแรงงานยุคใหม่ไม่ค่อยสนใจที่จะมาเป็นลูกจ้าง ส่วนใหญ่จะหันมาเปิดกิจการเป็นของตัวเอง จึงเป็นจุดที่ผู้บริหารควรที่จะเริ่มหันมาใส่ใจในกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น

๒. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยหากองค์กรใดสามารถคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพ มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ก็จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร ให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่น่าเชื่อถือ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ แก่องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะให้ได้ บุคลากรที่เหมาะสมกับงานแล้ว ยังช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น ช่วยลดปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อยด้วย

๓. กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระบบทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลนี้ ต้องอาศัยคนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพให้อยู่ในแถวหน้าเพื่อผลักดันองค์การให้เติบโตไปพร้อม ๆ กัน สิ่งสำคัญในการรักษาและพัฒนาความสามารถของบุคลากรอยู่ที่ความก้าวหน้าของอาชีพการงาน แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Life Solutions) จึงเน้นทั้งการรักษาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรมเรียนรู้แบบห้องเรียนแบบอิเล็กทรอนิกส์ การสอนงาน (Coaching) และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the job training) การให้คำปรึกษา (Counselling) การสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน (Work-life balance) ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจและประสิทธิภาพให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ การตอบแทนบุคลากรด้วยรางวัลโดยประเมินจากประสิทธิภาพในการทำงานและอยู่บนหลักความยุติธรรม ยังเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่องค์กรจะสามารถรักษาบุคลากรที่มีฝีมือไว้ได้

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า บุคลากรอยู่ในฐานะเป็นทรัพยากร หรือ “ทุนมนุษย์” ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการพัฒนาของประเทศในยุคดิจิทัล และแนวทางการเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐ จึงมีความสำคัญยิ่งและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป

๓.๒.๒ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน (๒๕๖๐) ได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ภายใต้วิสัยทัศน์ “บุคลากรกระทรวงแรงงานเป็นมืออาชีพและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านแรงงานบนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม เพื่อบริหารจัดการแรงงานก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” มีกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงานและสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีอำนาจหน้าที่ปรากฏตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๙ ดังต่อไปนี้

๑. ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษา เพื่อกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

๒. บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง ในการวางระบบการวางแผนอัตรากำลัง ระบบการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์

๓. ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง และกระทรวงแรงงาน รวมทั้งเครือข่ายด้านแรงงาน

๔. ดำเนินการเกี่ยวกับวินัย

๕. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กองบริหารทรัพยากรบุคคลแบ่งหน่วยงานภายในออกเป็น ๑ ฝ่ายและ ๕ กลุ่มงาน โดยมีภารกิจและอำนาจหน้าที่ สรุปได้ ดังนี้

๑) ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑.๑ ปฏิบัติงานสารบรรณ งานธุรการ งานบุคคล และงานการเงิน

๑.๒ ปฏิบัติงานพัสดุ งานการประชุม และงานบริหารงานทั่วไป

๑.๓ ประสานการจัดทำแผนงานและงบประมาณของกลุ่มงาน รวมทั้งรายงานผลตามแผนประจำปี

๑.๔ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๑.๕ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๒) กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน

๒.๑ วิเคราะห์และวางแผนกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๒.๒ กำกับ ติดตาม ประเมินผล วางแผนอัตรากำลัง และสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๒.๓ ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๒.๔ ศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๒.๕ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๖ ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของ อ.ก.พ. สำนักงานปลัดกระทรวง และ อ.ก.พ. กระทรวงแรงงาน

๒.๗ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๓) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

๓.๑ ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และข้าราชการระดับสูงของกระทรวงแรงงาน

๓.๒ จัดทำข้อมูลและทะเบียนประวัติบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและข้าราชการระดับสูงของกระทรวงแรงงาน

๓.๓ พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๓.๔ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๔) กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๔.๑ ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๔.๒ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๔.๓ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน รวมทั้งเครือข่ายทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

๔.๔ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๔.๕ ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีแก่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแรงงาน

๔.๖ ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๔.๗ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๕) กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

๕.๑ บริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๕.๒ พิจารณำบำเหน็จ และความดีความชอบ

๕.๓ เสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๕.๔ ส่งเสริมความสมดุลระหว่างการทำงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร

๕.๕ จัดทำฐานข้อมูลเงินเดือน เพื่อใช้ในการเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน

๕.๖ ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือระเบียบ และส่วนที่ราชการกำหนดขึ้นเอง

๕.๗ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๖) กลุ่มงานวินัย

๖.๑ ดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน

๖.๒ ตรวจสอบการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการของข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน และการเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของ อ.ก.พ. กระทรวงแรงงาน

๖.๓ พิจารณาการร้องทุกข์และอุทธรณ์ของข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการตามที่กฎหมายกำหนด

๖.๔ พิจารณาการร้องเรียนกล่าวหาข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน รวมทั้งการสืบสวนสอบสวนหาข้อเท็จจริงกรณีดังกล่าว

๖.๕ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะด้านวินัยแก่หน่วยงาน

๖.๖ เสริมสร้างวินัย พัฒนาระบบพิทักษ์คุณธรรม การป้องกันการกระทำผิดวินัย

๖.๗ ศึกษาแนวทางพัฒนาวินัย และปรับปรุงระบบวินัยให้มีประสิทธิภาพ

๖.๘ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

กระทรวงแรงงาน ระบุว่า จากข้อมูลในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ กระทรวงแรงงานมีข้าราชการรวมทั้งสิ้น ๕,๙๒๑ คน ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จากข้อมูลปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ พบว่า มีบุคลากรรวมจำนวน ๑,๐๙๑ คน เป็นข้าราชการ ๖๘๓ คน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว โดยบุคลากรเหล่านี้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค (สำนักงานแรงงานจังหวัด ๗๖ จังหวัด และศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ๖๔ แห่ง) และต่างประเทศ (สำนักงานแรงงานในต่างประเทศ ๑๓ แห่ง) (รายละเอียดตามตารางที่ ๑) การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงมีความหลากหลายทั้งในด้านหน้าที่ (Function-based) ด้านพื้นที่ (Area-based) รวมถึงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างสอดคล้องกับภาพรวมของกระทรวงแรงงาน

ตารางที่ ๑ กรอบอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ประเภท หน่วยงาน	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (สป.)			สำนักงานรัฐมนตรี
	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ต่างประเทศ	
ข้าราชการ	๒๙๗	๓๔๗	๒๔	๑๕
ลูกจ้างประจำ	๓๑	๑๐๔	-	-
พนักงานราชการ	๑๐๔	๑๒๗	-	-
ลูกจ้างชั่วคราว	-	-	๔๒	-
รวม	๔๓๒	๕๗๘	๖๖	๑๕

ที่มา : รายงานประจำปี ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

โดยแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แบ่งเป็นประเด็นหลักดังต่อไปนี้

๑. จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ และแผนปฏิบัติราชการระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และเน้นความโปร่งใสเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

๒. จัดทำแผนปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (๒๕๖๓) ระบุว่า ได้ถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนงานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย (๑) กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) (๒) กรอบยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) (๓) ระบบราชการ ๔.๐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (๔) แผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ฉบับทบทวน) (๕) คำนิยมนร่วมกระทรวงแรงงาน (MOL PLS) (๖) แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) ซึ่งแผนปฏิบัติราชการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) นี้ นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ “มุ่งพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้มีสมรรถนะ ยึดหลักธรรมาภิบาล และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง” และมีพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๔ ประการ ได้แก่

๑. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ
๒. เสริมสร้างบุคลากรให้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน
๓. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

๔. พัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพและความต่อเนื่องทางการบริหาร และวิชาการที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การเสริมสร้างให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาบุคลากรรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ในทางปฏิบัติ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถ และพัฒนาบุคลากรในสังกัด

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (๒๕๖๔) ได้ระบุสาระสำคัญ แบ่งเป็นประเด็นหลัก ดังนี้

๑. การบรรจุข้าราชการและแต่งตั้งพนักงานราชการ การรับโอนข้าราชการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและแผนปฏิบัติการฯ ที่เกี่ยวข้อง ผ่านรูปแบบคณะกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัดและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ

๒. การจัดทำแผนบริหารกำลังคน โดยวิเคราะห์จากฐานข้อมูลบุคลากรทั้งด้านอัตรากำลัง ความรู้ ความสามารถ การเกษียณอายุราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งเชิงปริมาณ (จำนวนและความพอเพียง) และเชิงคุณภาพ (ขีดสมรรถนะและศักยภาพ) นอกจากนี้ ยังได้มีการคัดเลือกและจ้างผู้บริหารที่เกษียณอายุที่มีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านแรงงานนอกระบบ แรงงานสูงอายุ แรงงานคนพิการ) เพื่อรองรับสังคมสูงอายุและมุ่งประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน

๓. การประเมินขีดความสามารถ (Competency) บุคลากรในสังกัด และนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) จำนวน ๑๘ สายงาน ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

๔. การประเมินผลการทำงานของบุคลากรเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนผ่านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลออนไลน์ ซึ่งเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับหน่วยงานที่ถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล (Cascading) ซึ่งเป็นระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพและความโปร่งใส

ผู้ขอรับการประเมินพิจารณาเห็นว่า ภารกิจของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงานและสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความหลากหลาย ซับซ้อน และมีความเฉพาะด้านเฉพาะทาง ดังนั้น การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์ (ความรู้) และศิลป์ (เทคนิค/วิธีการ) ในหลายด้านประกอบกัน เพื่อให้งานในแต่ละด้านเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

๓.๒.๓ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ในช่วงทศวรรษ ๑๙๒๐ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ได้ถูกนำเสนอขึ้นโดยนักวิทยาศาสตร์ชาวยุโรป จากการพบว่าปรากฏการณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นมีความคล้ายคลึงกันและเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีระบบนี้ในยุคแรกมีการใช้ในแวดวงวิทยาศาสตร์ ต่อมาปี ๑๙๕๖ Ludvig Von Bertalanffy นักชีววิทยาชาวออสเตรีย หนึ่งในผู้คิดค้นทฤษฎีระบบ ได้นำเสนอทฤษฎีระบบในมุมมองที่กว้างขึ้นโดยใช้ชื่อว่า

ทฤษฎีระบบทั่วไป (General Systems Theory) ซึ่งถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย และทำให้ Bertalanffy ได้ชื่อว่าเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีดังกล่าว

Alexander Laszlo และ Stanley Krippner (๑๙๙๘) กล่าวว่า ในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๖๐ ทฤษฎีระบบได้รับความนิยมและมีการนำไปประยุกต์ใช้ในหลายวงการ รวมถึงด้านฟิสิกส์ และสังคมศาสตร์ ทฤษฎีระบบจึงเป็นการศึกษาระบบต่าง ๆ ในลักษณะสหวิทยาการ (Interdisciplinary study) โดยมีลักษณะสำคัญคือ เป็นแนวคิดการจัดการที่มองภาพเป็นองค์รวม โดยมีระบบย่อย ๆ ประกอบอยู่ในระบบใหญ่มีความสัมพันธ์กัน และทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน วิธีคิดของ Systems Theory จึงต่างกับวิธีคิดแบบเส้นตรง (Linear thinking) หรือการที่คิดว่า “ถ้าเหตุเป็นอย่างนี้แล้ว ผลจะต้องเป็นอย่างนั้น” อย่างสิ้นเชิง เพราะ Systems Theory จะเป็นการคิดบนพื้นฐานของระบบที่มีความซับซ้อน (Complex System) คือ ถ้าอย่างนี้ก็สามารถเป็นอย่างนั้น หรือเป็นอย่างโน้นได้ไม่ตายตัว (not only...but also) คือ มีความเป็นไปได้หลายอย่าง จุดเด่นของทฤษฎีระบบคือ การมีลักษณะเนื้อหาสาระเป็น “ทฤษฎีทั่วไป” หรือเป็นความคิดพื้นฐาน หรือข้อตกลงเบื้องต้น (Basic Assumption) ที่รองรับทฤษฎีเฉพาะด้านหรือทฤษฎีเฉพาะเรื่อง ซึ่งแตกต่างจากการมีลักษณะเป็นทฤษฎีเฉพาะด้านที่มักมีข้อตกลงมาก่อนว่า “ผลย่อมเกิดจากเหตุ” เมื่อใช้ทฤษฎีเหล่านี้ จึงทำให้ต้องมีการระบุความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผล แต่ทฤษฎีระบบจะสามารถนำเอาทฤษฎีเฉพาะด้านอื่น ๆ มาใช้ร่วมกันได้อย่างไม่มีความขัดแย้ง จึงสามารถอธิบายเหตุการณ์หรือใช้แก้ปัญหาได้อย่างยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น หัวใจของ Systems Theory จึงไม่ได้อยู่ที่การวิเคราะห์วิจัยเฉพาะส่วนนั้น ๆ เท่านั้นแต่จะเป็นการพิจารณา “ความสัมพันธ์” ของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมดว่าสัมพันธ์กัน

สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔) ได้กล่าวถึงการนำทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความหมายของทฤษฎีระบบว่าเป็นทฤษฎีที่ทำให้นักบริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาองค์การในลักษณะระบบนั้นจะก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งระบบ

Cristina Mele และคณะ (๒๐๑๐) กล่าวว่า ในทางทฤษฎี ระบบสามารถแบ่งเป็น ๒ แบบหลักคือ

๑. ระบบปิด หรือ Closed System มีลักษณะดังนี้

- ๑.๑ การตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาภายในระบบตัวเอง
- ๑.๒ การแก้ปัญหาเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์กร
- ๑.๓ เน้นเรื่องภายในที่เป็นคนหรือเครื่องจักรเป็นหลัก
- ๑.๔ ไม่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน และให้ความสำคัญสภาพแวดล้อมน้อยมาก

๒. Katz และ Kahn (๑๙๗๘) กล่าวว่า ระบบเปิด หรือ Open System มาใช้ในการวิเคราะห์องค์กร มีลักษณะสำคัญดังนี้

- ๒.๑ มีลักษณะแบบชีววิทยา เป็นระบบที่เคลื่อนไหว
- ๒.๒ เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก
- ๒.๓ คำนึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร
- ๒.๔ ระบบการทำงานมีความยืดหยุ่น พัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔) อ้างถึงเรื่องนี้ โดยกล่าวว่า อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ ระบบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงาน องค์กร มักจะเป็นระบบที่ผสมผสานกันระหว่างระบบแบบปิดและแบบเปิด โดยทุกองค์ประกอบในระบบจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเสมอ โดยที่ในระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย

ระบบย่อยต่าง ๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็จะประกอบไปด้วย ระบบย่อยเล็กลงไปอีก หากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effects)

องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการหรือโครงการต่าง ๆ

๒. กระบวนการ (Process) หมายถึง การนำเอาสิ่งที่ป้อนเข้าไป มากระทำให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๓. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้จากการกระทำในขั้นที่สอง

๔. การตรวจผลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานและผลผลิต ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการระบบ (System approach) ที่จะทำให้เกิดการแก้ปัญหาได้ตรงเป้าหมายและการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ โดยเมื่อองค์ประกอบทั้งหมดอยู่ในโครงสร้างหรือขบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว จะมีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังภาพที่ ๒

ภาพที่ ๒ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของวิธีการเชิงระบบ



ที่มา : เฉลียว บุรีภักดี (๒๕๔๕) และ www.analysisproject.blogspot.com

การนำทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารองค์การหรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบทำงานสัมพันธ์กันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ แต่หากทำงานไม่สัมพันธ์กัน ก็อาจส่งผลเสียหรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ โดยในการนำทฤษฎีระบบมาใช้นี้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ควบคู่กันไป เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละองค์ประกอบ การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์ทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

หรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้ทราบถึงประสิทธิผลของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น อย่างไรก็ดี การแก้ไขปรับปรุงก็ต้องกระทำอย่างเป็นระบบมิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

จันทรานี สงวนนาม (๒๕๔๕) กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า ทฤษฎีระบบยังสามารถวิเคราะห์กระบวนการ โครงการ แผนงานที่มีหลายขั้นตอน โดยหนึ่งกระบวนการจะนับเป็นหนึ่งระบบย่อย และสามารถวิเคราะห์ระบบย่อยหลายระบบและวิเคราะห์รวมเป็นหนึ่งระบบใหญ่ได้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ ขั้นระบุหรือกำหนดปัญหา (Identify Problem) ในขั้นนี้ต้องศึกษาให้ถ่องแท้เสียก่อนว่าอะไรคือปัญหาที่ควรแก้ไข

ขั้นที่ ๒ ขั้นกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ว่าจะให้ได้ผลในทางใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงใดซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ควรคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติและออกมาในรูปการกระทำ

ขั้นที่ ๓ ขั้นสร้างเครื่องมือวัดผล โดยศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints) ประกอบด้วย การสร้างเครื่องมือนี้จะสร้างหลังจากกำหนดวัตถุประสงค์แล้วและต้องสร้างก่อนการทดลอง เพื่อจะได้ใช้เครื่องมือนี้วัดผลได้ตรงตามเวลาและเป็นไปทุกระยะ

ขั้นที่ ๔ ขั้นค้นหาและเลือกวิธีการต่าง ๆ (Alternatives) ที่จะใช้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ แต่ในการค้นหาและคัดเลือกนี้ ควรมองด้วยใจกว้างขวางและเป็นธรรม หลายแง่หลายมุม พิจารณาข้อดีข้อเสียตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ ของตัวเลือกด้วย

ขั้นที่ ๕ ขั้นพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (Selection) เลือกเอาวิธีที่ดีที่สุดจากขั้นที่ ๔ เพื่อนำไปทดลองในขั้นต่อไป

ขั้นที่ ๖ ขั้นทดลองปฏิบัติ (Implementation) เมื่อเลือกวิธีการใดแล้วก็ลงมือปฏิบัติตามวิธีการนั้น การทดลองนี้ควรกระทำกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน ถ้าได้ผลดีจึงค่อยขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวางออกไป จะได้ไม่เสียแรงงาน เวลา และเงินทองมากเกินไป

ขั้นที่ ๗ ขั้นการวัดผลและประเมินผล (Evaluation) เมื่อทำการทดลองแล้วก็นำเอาเครื่องมือวัดผลที่สร้างไว้ในขั้นที่ ๓ มาวัดผลเพื่อนำผลไปประเมินดูว่า ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด ยังมีสิ่งใดขาดตกบกพร่อง จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ ๘ ขั้นการปรับปรุงแก้ไขและขยายการปฏิบัติงาน (Modification) จากการวัดผลและประเมินผลในขั้นที่ ๗ ก็จะทำให้เราทราบว่า การดำเนินงานตามวิธีการที่แล้วนั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด จะได้นำมาแก้ไข ปรับปรุงจนกว่าจะได้ผลดี รวมถึงเก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงระบบนั้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้น แล้วจึงดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งของระบบปกติหรือขยายการปฏิบัติต่อไป

วิธีการเชิงระบบ (Systems approach) เป็นวิธีการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ ที่เน้นการมองสถานการณ์หรือปัญหาอย่างเป็นองค์รวม แก่ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยแยกแยะปัญหาออกจากกระบวนการส่วนรวมทั้งหมด ออกเป็นส่วน ๆ ที่เล็กกว่า เพื่อให้เข้าใจการทำหน้าที่ของส่วนรวม ทั้งนี้การมองสถานการณ์หรือปัญหาในรูปแบบนี้จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุด มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ผู้ขอรับการประเมินได้นำทฤษฎีระบบมาใช้ในการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis)

งานออกเป็น ๕ ระบบย่อย ตามขอบเขตเนื้อหา และกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องตามการแบ่งโครงสร้างของ กองบริหารทรัพยากรบุคคล หากพบปัญหาจะต้องระบุปัญหาให้ชัดเจนและพิจารณาว่าเป็นปัญหาของระบบย่อย นั้น ๆ ที่แท้จริงหรือไม่ จากนั้นจึงคิดวิธีทางเลือกในการแก้ไข พัฒนา และทดลองปฏิบัติ ในส่วนการประเมินผล อาจประเมินในงานนั้น ๆ หรืองานอื่นที่มีลักษณะเดียวกันในระบบย่อยนั้น ๆ ผลการประเมินที่ได้คือ ผลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบย่อยนั้น ซึ่งอาจเป็นผลย้อนกลับสำหรับกองบริหารทรัพยากรบุคคล หน่วยงานเจ้าของเรื่อง หรือผู้ขอรับการประเมินเอง ในการพิจารณาปรับระบบต่อไปและเสนอข้อคิดเห็น ในประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวงแรงงานที่เสนอโดยหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงแรงงาน และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องมาয়inglexการปลัดกระทรวงแรงงานผู้รับผิดชอบ (ผู้ขอรับการประเมิน) การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) จะทำให้ทราบว่าแต่ละขั้นตอนมีปัญหา อุปสรรค และมีความเกี่ยวพันกันหรือไม่อย่างไร ทำให้ผู้ขอรับการประเมินนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ อย่างยืดหยุ่น สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและคาดการณ์ได้ยากในปัจจุบันด้วย

๓.๒.๔ การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach)

ในช่วงปลายศตวรรษที่ ๑๙ กลุ่มนักวิชาการ นักจิตวิทยา สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับสภาพการทำงานของคนงานในแง่ต่าง ๆ มากขึ้นแทนการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งพิจารณาในเรื่องเหตุและผลของการทำงานเป็นสำคัญ การจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์นี้ มุ่งพิจารณา ความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการจัดการ โดยการพิจารณาบุคคล ในลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) แทนที่จะพิจารณาในลักษณะเป็นเพียงองค์ประกอบทางกายภาพ (Physical) ขององค์การ ทั้งยังได้ย้ำในเรื่องความสำคัญของบุคคลเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล และการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationships)

ในเชิงจิตวิทยา อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์ชาวกรีก อธิบายว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน เป็นหมู่เป็นเหล่า มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นพวก มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน การที่ มนุษย์อยู่ร่วมกัน ทำให้พวกเขารู้สึกปลอดภัย ซึ่งเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๓๘ (๒๕๓๘) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ [มะนุดสะยะ-, มะนุดสำพัน] เป็นคำนาม หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มนุษยสัมพันธ์ เป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นคณะ หรือ กลุ่มโดยมีการติดต่อสื่อสารกัน ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มรวมไปถึง วิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคลและกลุ่มให้ผสมผสานกลมกลืนกัน ตามระบบที่สังคมต้องการ

อานวย แสงสว่าง (๒๕๔๔) ให้ความหมายในเชิงการบริหารองค์การ ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหา เพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคล เป็นผลก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้

Paul E. Griffiths และJames Tabery (๒๐๑๓) กล่าวถึง แนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายเกิดขึ้น ในปี พ.ศ. ๒๔๖๗ จากการศึกษาทดลองที่เรียกว่า “Hawthorne Experiment” ที่ดำเนินการโดย Elton Mayo และคณะ ที่ตั้งสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีผลโดยตรง

ต่อผลิตผล (Productivity) ของการทำงาน แต่ผลการทดลองพบว่าความพึงพอใจ (Satisfaction) ของพนักงานแปรผันโดยตรงกับผลิตผลดังกล่าว กล่าวคือ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ และเมื่อเห็นว่าฝ่ายนายจ้างหรือหน่วยงานมีความเห็นอกเห็นใจคนงาน และพยายามศึกษาหาวิธีให้เขาได้รับความสะดวกสบายในการทำงานยิ่งขึ้น จึงเกิดกำลังใจและตั้งใจทำงานจึงได้ผลงานสูงขึ้น ซึ่งการทดลองนี้เป็นที่ยอมรับเป็นอย่างมาก และแพร่หลายไปในหลายวงการโดยกลุ่มนักคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ได้นำเสนอมิติใหม่ในการบริหาร โดยให้ความสำคัญแก่คนทำงานในฐานะสิ่งมีชีวิตหรือสัตว์สังคม และมององค์การในฐานะระบบสังคมไม่ใช่เครื่องจักรกลที่ไม่มีชีวิต นอกจากนี้ อีกทฤษฎีที่ได้รับความนิยมในสำนักมนุษยสัมพันธ์ คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y คิดค้นโดย Douglas A. McGregor

รพีพัฒน์ จันทนินทร (๒๕๖๑) โดยระบุว่า โดยทั่วไป คนมี ๒ ประเภทหลัก คือ คนที่เป็นไปตามทฤษฎี X (Theory X) คือ คนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุม การทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนคนที่เป็นไปตามทฤษฎี Y (Theory Y) คือ คนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำทลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ดังนั้น การบริหารหรือประสานงานกับคนทั้ง ๒ ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน

โดยสรุป การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การบริหารองค์การหรือโครงการที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการจูงใจบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือและการให้ความจงรักภักดี ในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร โดยการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์นี้จัดเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) เนื่องจากมีทั้งหลักการและทฤษฎีที่เป็นความรู้ และการนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยเทคนิควิธีการซึ่งถือเป็นศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ดังนั้น การที่คนเราจะมียุทธศาสตร์ที่ดีกับบุคคลอื่นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี และหมั่นฝึกฝนเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ จนสามารถนำหลักการที่เป็นข้อความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ผู้ขอรับการประเมินได้นำแนวคิดดังกล่าวมาการประยุกต์ใช้การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ในกระบวนการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ในการประสานงาน ติดต่อ เจรจากับหน่วยงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง และใช้เทคนิคการจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีให้เกิดความร่วมมือแก่ทีมงานที่นำเสนอให้มีความถูกต้อง สร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างผู้ขอรับการประเมินและหน่วยงานบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

๓.๒.๕ แนวคิดและกระบวนการการให้คำปรึกษา (Counseling Approach and Counseling Process)

ในการบริหารจัดการองค์การจะพบว่าบ่อยครั้งพบปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งที่เกิดจากอุปสรรคข้อขัดขัดจากกระบวนการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดจากความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพยายามให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหานั้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มใจและพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้น โดยวิธีการหนึ่งที่เป็นที่นิยมคือ การให้คำปรึกษา (Counseling Approach) การให้คำปรึกษาเป็นการสนทนา

ระหว่างบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือ ผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) และอีกฝ่ายหนึ่งคือ ผู้รับคำปรึกษา (Client)

ความหมายของการให้คำปรึกษา

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๔๕) ให้ความหมายของ การให้คำปรึกษา ว่าเป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาศัยการสื่อสารสองทางระหว่างบุคคลหนึ่งในฐานะผู้ให้ปรึกษา ซึ่งทำหน้าที่เอื้ออำนวยให้อีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับบริการได้ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ปัญหา และแสวงหาทางแก้ไข ปัญหาเหล่านั้นได้ด้วยตนเอง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (๒๕๕๕) กล่าวว่า การให้คำปรึกษา หมายถึง เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานได้มีแนวทางในการแก้ไขที่เหมาะสม สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

วัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษา

กรมที่ดิน (๒๕๕๕) ระบุว่า วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษามี ๒ ประการ ได้แก่

๑. เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดคุยระบายความรู้สึกคับข้องใจออกมา อันจะทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหานั้น ๆ และสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม
๒. เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะวางแผนเผชิญหน้าและแก้ไขสถานการณ์ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

แนวทางการให้คำปรึกษา

Bohlander และคณะ (๑๙๙๖) แนวคิดการให้คำปรึกษาแบ่งเป็น ๓ แนวทาง ดังนี้

๑. การให้คำปรึกษาแบบนำทาง (Directive Counseling Approach) เชื่อว่าคนจะสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าเขาได้รู้จักและเข้าใจตนเอง โดยการให้คำปรึกษาแนวทางนี้ จะอาศัยความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ให้คำปรึกษาที่ผ่านการเรียนการฝึกอบรมมาแล้ว และต้องมีสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากัน โดยผู้ให้คำปรึกษาต้องสามารถควบคุมการเล่าเรื่องของผู้รับคำปรึกษาเพื่อนำข้อมูลมาวินิจฉัยปัญหา โดยให้คำแนะนำและทางเลือก พร้อมบอกข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก ส่วนการตัดสินใจในการเลือกจะเป็นการตัดสินใจของผู้รับคำปรึกษา การให้คำปรึกษารูปแบบนี้ อาจเรียกว่าเป็นการให้คำปรึกษาแบบผู้ให้คำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง (Counselor Centered Counseling) โดยมักใช้กับปัญหาที่ผู้ขอรับคำปรึกษาขาดข้อมูล หรือปัญหาเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติงาน และความขัดแย้งต่าง ๆ เป็นต้น

๒. การให้คำปรึกษาแบบไม่นำทาง (Nondirect Counseling Approach) เชื่อว่าคนมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง แต่เมื่อประสบปัญหาอาจมีความวิตกกังวลทำให้ไม่สามารถเข้าใจตนเองและปัญหาที่เกิดขึ้น แนวทางการให้คำปรึกษารูปแบบนี้ ผู้ให้คำปรึกษาจะเปิดโอกาสให้ผู้รับคำปรึกษาพูดถึงปัญหาและระบายความรู้สึกได้ตามต้องการ โดยผู้ให้คำปรึกษาจะรับฟังโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ เมื่อผู้ให้คำปรึกษาประเมินสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จะใช้เทคนิคการสะท้อนกลับในสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาพูดและรู้สึก โดยผู้ให้คำปรึกษาควรแสดงสีหน้าและท่าทางที่เหมาะสม เน้นการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ไม่เน้นการให้ข้อมูล เนื่องจากการให้คำปรึกษาในแนวทางต้องการให้ผู้รับคำปรึกษาได้ปลดปล่อยความรู้สึกและความคับข้องใจต่าง ๆ มากกว่าการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะการตัดสินใจต้องเป็นของผู้รับ

คำปรึกษาเอง การให้คำปรึกษารูปแบบนี้ อาจเรียกว่าเป็นการให้คำปรึกษาแบบผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง (Client Centered Counseling) โดยมักใช้กับปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับตัว อารมณ์ หรือสังคม เป็นต้น

๓. การให้คำปรึกษาแบบมีส่วนร่วม (Participative Counseling Approach) เป็นการใช้รูปแบบผสมผสานระหว่างการให้คำปรึกษาแบบนำทางและแบบไม่นำทาง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการให้คำปรึกษาอย่างเต็มที่ โดยคนที่ผู้ให้คำปรึกษาจะเลือกใช้รูปแบบใดก่อน ขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและความเหมาะสมกับทั้งผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา โดยอาจเป็นการให้คำปรึกษาแบบไม่นำทางก่อน เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาได้มีโอกาสพูดคุยและระบายความรู้สึกคับข้องใจ จากนั้นผู้รับคำปรึกษาอาจต้องการทางเลือกพร้อมข้อดีและข้อเสียในการแก้ไขปัญหา/สถานการณ์นั้นจากผู้ให้คำปรึกษา อย่างไรก็ตาม การเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาคควรเป็นอำนาจการตัดสินใจของผู้รับคำปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตส่วนตัวของผู้รับคำปรึกษา การให้คำปรึกษารูปแบบนี้ อาจเรียกว่าเป็นการให้คำปรึกษาแบบผสมผสาน (Elective Counseling Approach) โดยมักใช้กับปัญหาที่มีความซับซ้อน ละเอียดย่อย หรือเกี่ยวข้องกับทั้งปัญหากระบวนการและอารมณ์ความรู้สึก เป็นต้น

ประโยชน์และข้อจำกัดของการให้คำปรึกษา

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๓๖) กล่าวว่า การให้คำปรึกษามีแนวทางที่ไม่ตายตัว จึงกล่าวถึงข้อดีและข้อจำกัดของการให้คำปรึกษา ไว้ดังนี้

ประโยชน์

๑. ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
๒. ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นอย่างดี
๓. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานด้วยความเต็มใจ โดยเชื่อมั่นว่าเมื่อพบปัญหาอุปสรรคจะสามารถขอคำแนะนำวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชาได้
๔. สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในการทำงานร่วมกัน
๕. ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน ไม่ว่าจะง่ายหรือยาก

ข้อจำกัด

๑. การให้คำปรึกษาอาจไม่ใช่แนวทางที่เหมาะสมหากผู้ให้คำปรึกษาไม่รู้หลักการและวิธีการในการให้คำปรึกษาที่เหมาะสม

๒. หากผู้ให้คำปรึกษาไม่มีทักษะในการฟัง การพูด และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ก็จะทำให้คำปรึกษาไม่ได้

๓. ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการให้คำปรึกษา

๔. ผู้รับคำปรึกษาต้องมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะรับคำปรึกษา และคิดว่าการรับคำปรึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ

การประเมินและติดตามผลการให้คำปรึกษา

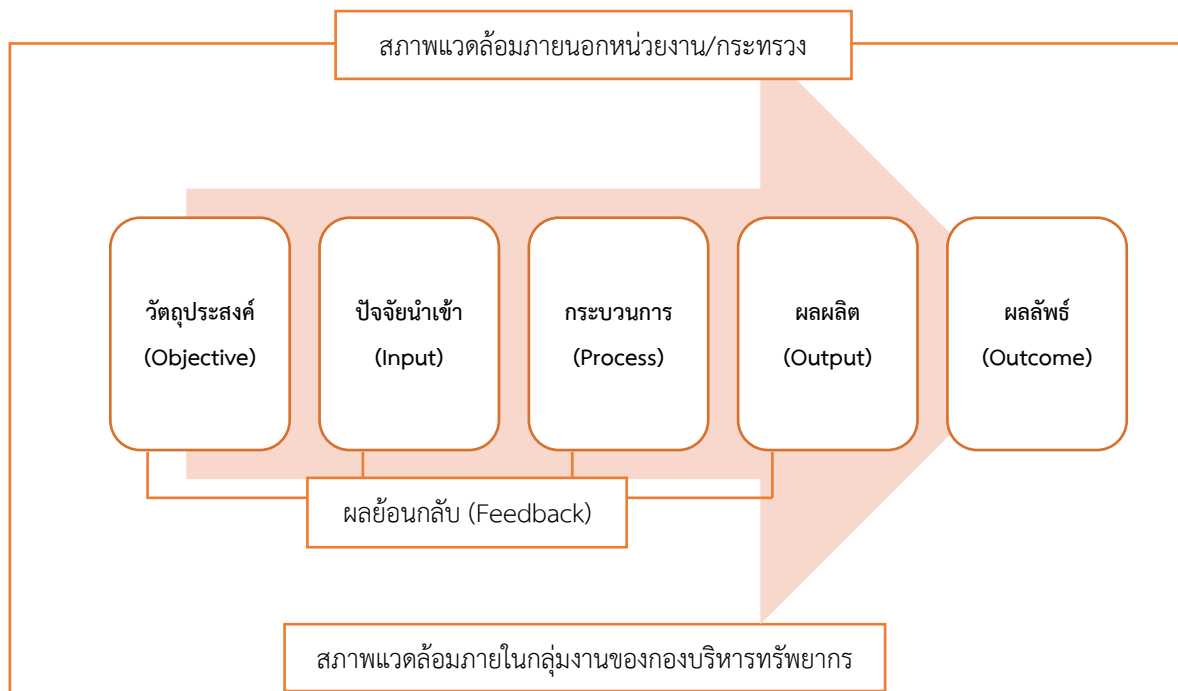
ผู้ให้คำปรึกษาควรสังเกตเพื่อประเมินว่าเมื่อผู้รับคำปรึกษาได้รับคำปรึกษาแนะนำไปแล้ว ปัญหาได้รับการแก้ไขหรือผลปฏิบัติงานดีกว่าเดิมหรือไม่ หากยังไม่ดีขึ้นควรหาโอกาสพูดคุยปรึกษากันอีกครั้ง ก่อนพิจารณาให้คำปรึกษาเพิ่มเติม จากนั้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้ลองปฏิบัติงานอีก จนแน่ใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า เทคนิคการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้กระบวนการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ในการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหาร ผู้ขอรับการประเมินจึงได้มีการฝึกฝนและเลือกใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งการให้คำปรึกษาหรือให้ข้อสังเกตต่อผู้บริหาร และการให้คำปรึกษา แนวทางการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาในการเสนองานต่าง ๆ ต่อผู้ปฏิบัติ รวมทั้งยังแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้และผ่านการให้คำปรึกษา ซึ่งช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ขอรับการประเมินและหน่วยงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้งานบรรลุเป้าหมายอีกทางหนึ่งด้วย

๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

ผู้ขอรับการประเมินในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงานได้ดำเนินการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่ผ่านมา โดยใช้ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินงานที่แตกต่างกันในแต่ละลักษณะงาน กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีระบบในการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล โดยในกระบวนการดำเนินการนี้ มีการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ และการให้คำปรึกษาด้วย ซึ่งเป็นการดำเนินการที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยต้องใช้ความรู้เฉพาะด้าน กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง แนวทางปฏิบัติ ประกอบกับการใช้ประสบการณ์ในการพิจารณาให้เหมาะสมกับงานแต่ละด้าน และ/หรือแต่ละสถานการณ์ และการประสานงานและบริหารจัดการงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องมีการประสาน ติดต่อ เจรจาและให้คำปรึกษากับหน่วยงานบุคคลเจ้าของเรื่อง รวมถึงการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หรือจัดทำเอกสารสรุป เพื่อประกอบการพิจารณาของปลัดกระทรวงแรงงาน โดยผู้ขอรับการประเมินรับผิดชอบการกลั่นกรองงานทั้ง ๕ กลุ่มงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล (กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกลุ่มงานวินัย) โดยแต่ละกลุ่มงานมีอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ผู้ขอรับการประเมินได้สรุปแนวทางการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่ประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบตามภาพที่ ๓

ภาพที่ ๓ การกลั่นกรองงานของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้วิธีการเชิงระบบ (Systems Approach)



ที่มา : ผู้ขอรับการประเมินวิเคราะห์โดยประยุกต์จากภาพที่ ๒

โดยสามารถอธิบายสรุปแนวทางในการดำเนินการกลั่นกรองงานของกลุ่มงานในกองบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ หนังสือที่เสนอโดยแต่ละกลุ่มงานจะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน แต่อยู่ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น

๑.๑ กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีอำนาจหน้าที่ประการหนึ่งในการดำเนินการเพื่อสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และข้าราชการระดับสูงของกระทรวงแรงงาน ในขณะเดียวกัน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎหมาย/หลักเกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

๑.๒ กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีอำนาจหน้าที่ประการหนึ่งในการบริหารผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ระเบียบกระทรวงการคลัง และที่เกี่ยวข้อง โดยในการดำเนินการดังกล่าว ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกาศแนวปฏิบัติค้ำประกันปรับปรุงผลงาน กรณีมีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ฯลฯ

๒. ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำเข้าของแต่ละงานมีความแตกต่างกัน ประกอบไปด้วย หน่วยงานผู้เสนอเรื่อง งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ (เช่น การใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูล การนำเสนอ และ หรือ การประเมินผล) ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยขอเสนอตัวอย่างของปัจจัยนำเข้า ดังนี้

๒.๑ หนังสือเสนอเรื่องการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งบุคลากรของหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานของกลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน มีปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

และผู้อำนวยการกลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง หนังสือเสนอเรื่อง เช่น เอกสารการวิเคราะห์ความจำเป็นของตำแหน่ง กฎ ก.พ. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

๒.๒ หนังสือเสนอเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และผู้อำนวยการกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หนังสือเสนอเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง พร้อมเอกสารประกอบ เช่น ร่างคำสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการตามตำแหน่งที่ต้องการบรรจุแต่งตั้ง เอกสารรายงานตัว ข้อมูลประวัติ ก.พ. ๗ ฯลฯ

๓. กระบวนการ กระบวนการการกลั่นกรองงานของแต่ละกลุ่มงาน จะปรับเปลี่ยนตามความแตกต่างของปัจจัยนำเข้า เช่น รายละเอียดของหลักเกณฑ์/ข้อมูล เทคนิคในการดำเนินการ รวมถึงประสบการณ์ของผู้ขอรับการประเมิน ทั้งนี้ สามารถสรุปแนวทางกระบวนการในการกลั่นกรองงานฯ ได้ดังนี้

๓.๑ ตรวจสอบเรื่องในเบื้องต้น โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน รวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถกลั่นกรองงานอย่างเป็นระบบ จัดลำดับการดำเนินงานให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในกรอบเวลาที่กำหนด

๓.๒ กลั่นกรองงานตามแผนการกลั่นกรองงานที่ได้วางไว้ เช่น การดำเนินการทางวินัยหรือการออกคำสั่งทางปกครอง (กลุ่มงานวินัย) ซึ่งเป็นกรณีที่อาจกระทบสิทธิของผู้ได้รับคำสั่งทางปกครองดังกล่าวจึงเป็นกรณีที่มีความเร่งด่วนและมีชั้นความลับ ซึ่งมีขั้นตอนระยะเวลาที่กฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นการเฉพาะ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนการดำเนินการที่ชัดเจนและกลั่นกรองงานตามแผนโดยกำหนดเป้าหมายให้ได้ภายในกำหนดเวลา ขึ้นตอนตามกรอบของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษา วิเคราะห์เนื้อหาทางวิชาการ ขึ้นตอน และข้อกฎหมาย รวมถึงพิจารณาองค์ประกอบรอบด้าน ทั้งในเชิงข้อเท็จจริง ข้อกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ กฎ ก.พ.ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ.๒๕๕๖ พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นต้น รวมทั้งแนวคำวินิจฉัย และคำพิพากษาศาลฎีกาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความถูกต้อง ครบถ้วนและเหมาะสม ลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นตามนโยบายของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของทางราชการเป็นสำคัญ

๓.๓ ประสานงาน ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนข้อมูลวิชาการกับเจ้าของเรื่อง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องดังกล่าวทั้งภายในและภายนอก ใช้แนวคิด เทคนิคในการการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์และการให้คำปรึกษาตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และกรณี เช่น การปรับปรุงคำสั่งมอบอำนาจการปฏิบัติราชการแทนปลัดกระทรวงแรงงาน และการมอบหมายภารกิจ (กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง) ซึ่งปลัดกระทรวงแรงงาน (นายสุทธิ สุกุศล) ได้มอบแนวทางและมอบหมายให้ผู้ขอรับการประเมินหรือให้ได้ข้อสรุปร่วมกับผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการกองกฎหมาย และผู้อำนวยการกองบริหารการคลัง โดยได้มีการพิจารณาและแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันทั้งในเชิงข้อเท็จจริง (ความสำคัญของภารกิจและปริมาณงาน) ข้อกฎหมาย แนวนโยบาย รวมถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน และให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมครบถ้วน รอบด้าน รวมทั้งปรับแก้ไขงานให้ถูกต้อง มีมาตรฐาน และมีคุณภาพ ก่อนเสนอความเห็นให้ปลัดกระทรวงพิจารณาสั่งการ (ในส่วนนี้จะเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังปัจจัยนำเข้าสำหรับการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาระบบงานกลั่นกรองงาน ฯ ต่อไปด้วย)

๓.๔ จัดทำข้อมูลวิชาการเพิ่มเติม พร้อมทั้งเสนอความเห็น เพื่อประกอบการพิจารณาของปลัดกระทรวงเพื่อสั่งการต่อไป เช่น การดำเนินการต่ออายุใบอนุญาตให้ประกอบกิจการสถานีบริการน้ำมัน

(กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์) ซึ่งเป็นกรณีที่เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงให้ดำเนินการจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและร้านกาแฟสวัสดิการ ระหว่างคณะกรรมการสวัสดิการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กับบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยปลัดกระทรวงแรงงานจะต้องมอบอำนาจให้บริษัท บางจาก ฯ ไปดำเนินการในฐานะประธานคณะกรรมการสวัสดิการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำข้อมูลวิชาการเพิ่มเติม เช่น การจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและร้านกาแฟสวัสดิการในส่วนราชการอื่น ๆ และขั้นตอนการยื่นต่ออายุใบอนุญาตกับกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน รวมทั้งเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาว่า กรณีใบอนุญาตให้ประกอบกิจการสถานีบริการน้ำมันที่กรมธุรกิจพลังงานออกให้ที่ผ่านมาได้ออกให้กับกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ประกอบกับครั้งนี้กรมธุรกิจพลังงานเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ จึงเสนอให้เจ้าของเรื่องกลับไปทบทวนและหารือกับกรมธุรกิจพลังงานในการแก้ไขข้อมูลชื่อหน่วยงานให้ถูกต้อง โดยในกรณีที่ปลัดกระทรวงแรงงานมีความเห็นเพิ่มเติม จะได้ประสานเจ้าของเรื่อง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เพิ่มเติมและปรับแก้ไขให้ถูกต้องครบถ้วน เช่น จากกรณีการดำเนินการต่ออายุใบอนุญาตให้ประกอบกิจการสถานีบริการน้ำมันข้างต้น ปลัดกระทรวงแรงงาน (นายสุทธิ สุโกศล) ได้พิจารณาข้อมูลทางวิชาการและความเห็นของผู้รับการประเมิน โดยได้มีข้อสั่งการให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลกลับไปทบทวนและหารือกับกรมธุรกิจพลังงาน รวมทั้งให้กองกฎหมายร่วมพิจารณาด้วย ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้ประสานกลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เจ้าของเรื่อง และกองกฎหมาย ดำเนินการตามข้อสั่งการของปลัดกระทรวงแรงงาน

๓.๕ ในกระบวนการกลั่นกรองนี้ จำเป็นต้องใช้ความรู้เฉพาะเรื่อง กฎหมาย หลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ขอรับการประเมินจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าและเพิ่มพูนความรู้ให้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงด้วย เพื่อสามารถที่จะเข้าใจ วิเคราะห์ และสรุปประเด็นได้ตรงตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ

๔. ผลผลิต ในขั้นตอนนี้ จะมีผลผลิตในขั้นต้นและผลผลิตสุดท้าย ได้แก่

๔.๑ ผลผลิตขั้นต้น หนังสือเสนอเรื่องพร้อมเอกสารของกลุ่มงานต่าง ๆ ประกอบกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะพร้อมเอกสารเพิ่มเติมจากการสรุปวิเคราะห์ของผู้ขอรับการประเมินเพื่อเสนอปลัดกระทรวงแรงงาน (โดยในขั้นตอนนี้ ปลัดกระทรวงแรงงานอาจขอทราบข้อมูล เหตุผลในการนำเสนอหรือข้อมูลประกอบอื่นเพิ่มเติม เช่น การดำเนินการคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราวสำนักงานแรงงานในประเทศญี่ปุ่น กรณีดังกล่าวเป็นการคัดเลือกล่วงหน้าเพื่อทดแทนลูกจ้างชั่วคราวที่จะเกษียณอายุราชการในสิ้นปีงบประมาณ โดยปลัดกระทรวงแรงงานได้ขอทราบข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นว่าสามารถดำเนินการได้หรือไม่ และที่ผ่านมา มีการดำเนินการเดียวกันหรือไม่ อย่างไร โดยผู้ขอรับการประเมินอาจเสนอข้อมูลเพิ่มเติมให้ปลัดกระทรวงแรงงานทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ หรือเชิญบุคลากรที่เกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ข้อมูลหรือหารือร่วมกับปลัดกระทรวงแรงงานตามแต่กรณี เช่น จากกรณีการดำเนินการคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราวสำนักงานแรงงานในประเทศญี่ปุ่น ผู้ขอรับการประเมินได้ประสานงานกับเจ้าของเรื่อง (กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง) สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และกรมบัญชีกลางขอหารือกรณีดังกล่าวอย่างไม่เป็นทางการ โดยได้ข้อสรุปว่า ไม่ได้มีการกำหนดระเบียบในเรื่องดังกล่าวไว้เป็นการเฉพาะ โดยสามารถดำเนินการคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราวสำนักงานแรงงานในประเทศญี่ปุ่นเป็นการล่วงหน้าเพื่อทดแทนลูกจ้างชั่วคราวที่จะเกษียณอายุราชการในสิ้นปีงบประมาณได้ แต่ไม่สามารถดำเนินการบรรจุแต่งตั้งได้ในทันที ต้องรอให้ลูกจ้างชั่วคราวเกษียณอายุราชการไปก่อนแล้วมีตำแหน่งว่างลงจึงสามารถ

ดำเนินการบรรจุแต่งตั้งได้ ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้นำเรียนปลัดกระทรวงแรงงานทราบข้อมูลเพิ่มเติม โดยได้มีข้อสั่งการให้คืนเรื่องและดำเนินการได้เมื่อลูกจ้างชั่วคราวรายดังกล่าวได้เกษียณอายุราชการแล้ว

๔.๒ ผลผลิตสุดท้าย หนังสือที่ผ่านการพิจารณาของปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้รับการประเมิน จะดำเนินการตามข้อสั่งการของปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป เช่น กรณีการสมัครเข้ารับการศึกษาระดับสูง หลักสูตรนักบริหารการงบประมาณระดับสูง (นงส.) รุ่นที่ ๗ ของสำนักงานงบประมาณ (กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ปลัดกระทรวงแรงงานได้มีข้อสั่งการให้กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เสนอชื่อผู้ช่วย ปลัดกระทรวงแรงงาน (รับผิดชอบงานกองบริหารการคลัง) เข้ารับคัดเลือก แต่เนื่องจากผู้บริหารรายดังกล่าว มีอายุเกินกำหนดที่ได้รับไว้ในคุณสมบัติแต่เป็นผู้มีความเหมาะสมโดยคำนึงถึงงานที่รับผิดชอบการบริหาร การเงินและการคลังของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและประโยชน์ที่ราชการจะได้รับ ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ประสานกับสำนักงานงบประมาณ โดยได้ข้อสรุปว่า คุณสมบัติที่กำหนดไว้เป็นเพียง กรอบการพิจารณาเบื้องต้น แต่ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหารแต่ละหน่วยงานที่จะเป็นผู้พิจารณาผู้มีความเหมาะสมเข้าร่วมการคัดเลือก ดังนั้น สามารถเสนอรายชื่อให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาคัดเลือกได้ จึงได้แจ้งให้กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการส่งรายชื่อตามขั้นตอน และได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมหลักสูตรดังกล่าวในที่สุด ซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปตามข้อสั่งการของปลัดกระทรวงแรงงาน ข้างต้น

๕. ผลลัพธ์ การดำเนินงานแต่ละเรื่องของแต่ละกลุ่มงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความจำเป็นและความเหมาะสมกับสถานการณ์ เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดต่อ หน่วยงาน ประชาชนผู้รับบริการ และประเทศชาติ

โดยที่ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการกลั่นกรองงานของ ทุกหน่วยงานที่เสนอต่อปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ขอรับการประเมินเปรียบการกลั่นกรองงานของแต่ละ หน่วยงาน เช่น กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหนึ่งระบบที่ประกอบไปด้วย ระบบย่อย ๕ ระบบ ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกลุ่มงาน และขอเสนอตัวอย่างการกลั่นกรอง งานของอนุมัติแผนการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบ ของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO คือ ปลัดกระทรวง แรงงาน) พิจารณออนุมัติและลงนามในแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผ่าน การพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้จากคณะทำงานจัดการความรู้และทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำ หน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (KM Team) โดยได้รับความเห็นชอบพร้อมลงนามรับรอง จากผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO คือ รองปลัดกระทรวงแรงงาน) แล้ว

๒. ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

๒.๑ หนังสือเสนอขออนุมัติแผนการจัดการความรู้ฯ

๒.๒ เอกสารรายละเอียดองค์ความรู้ที่ได้รับคัดเลือก ๒๙ องค์ความรู้ จาก ๔ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เอกสารการลงคะแนนคัดเลือกองค์ความรู้ผ่าน Google Form และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๒.๓ บุคลากร เจ้าหน้าที่กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

๓. กระบวนการ ประกอบด้วย

๓.๑ ตรวจสอบเรื่องเบื้องต้น ได้แก่ ระดับความเร่งด่วนของหนังสือ ความถูกต้องของ หนังสือ และเอกสารประกอบ ฯลฯ

๓.๒ ตรวจสอบว่ามีเอกสารหรือข้อมูลประกอบอื่นที่จำเป็นต้องใช้ในการพิจารณา อนุมัติแผนการจัดการความรู้ฯ โดยปลัดกระทรวงแรงงานหรือไม่

๓.๓ เสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของปลัดกระทรวงแรงงาน โดยกรณีนี้ ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่าเป็นการคัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็น และสถานการณ์ เนื่องจากผ่านการพิจารณาของคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ และ KM Team แล้ว

๓.๔ ดำเนินการเพื่อเสนอให้ปลัดกระทรวงแรงงานพิจารณาลงนาม

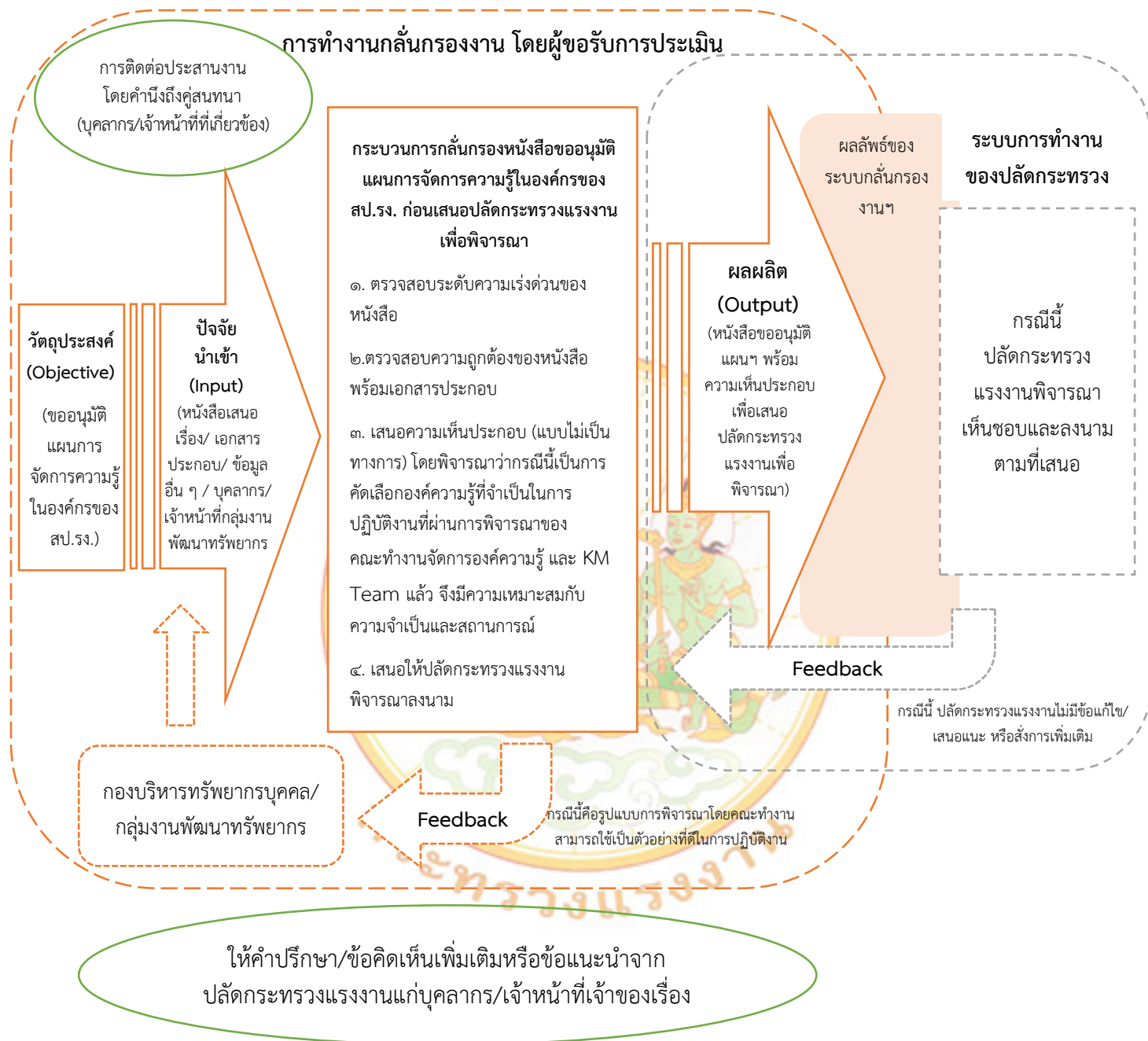
๔. ผลผลิต คือ หนังสือขออนุมัติแผนการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน เอกสารประกอบ พร้อมแนบความเห็น (แบบไม่เป็นทางการ) ของผู้ขอรับการประเมิน

๕. ผลลัพธ์ คือ ผู้ขอรับการประเมินสามารถถ่วงถ่วงและเสนองานดังกล่าวเพื่อให้ ปลัดกระทรวงแรงงานพิจารณาลงนามได้ตามเวลาที่กำหนด ทำให้ระบบการเสนอหนังสือของกลุ่มงาน พัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

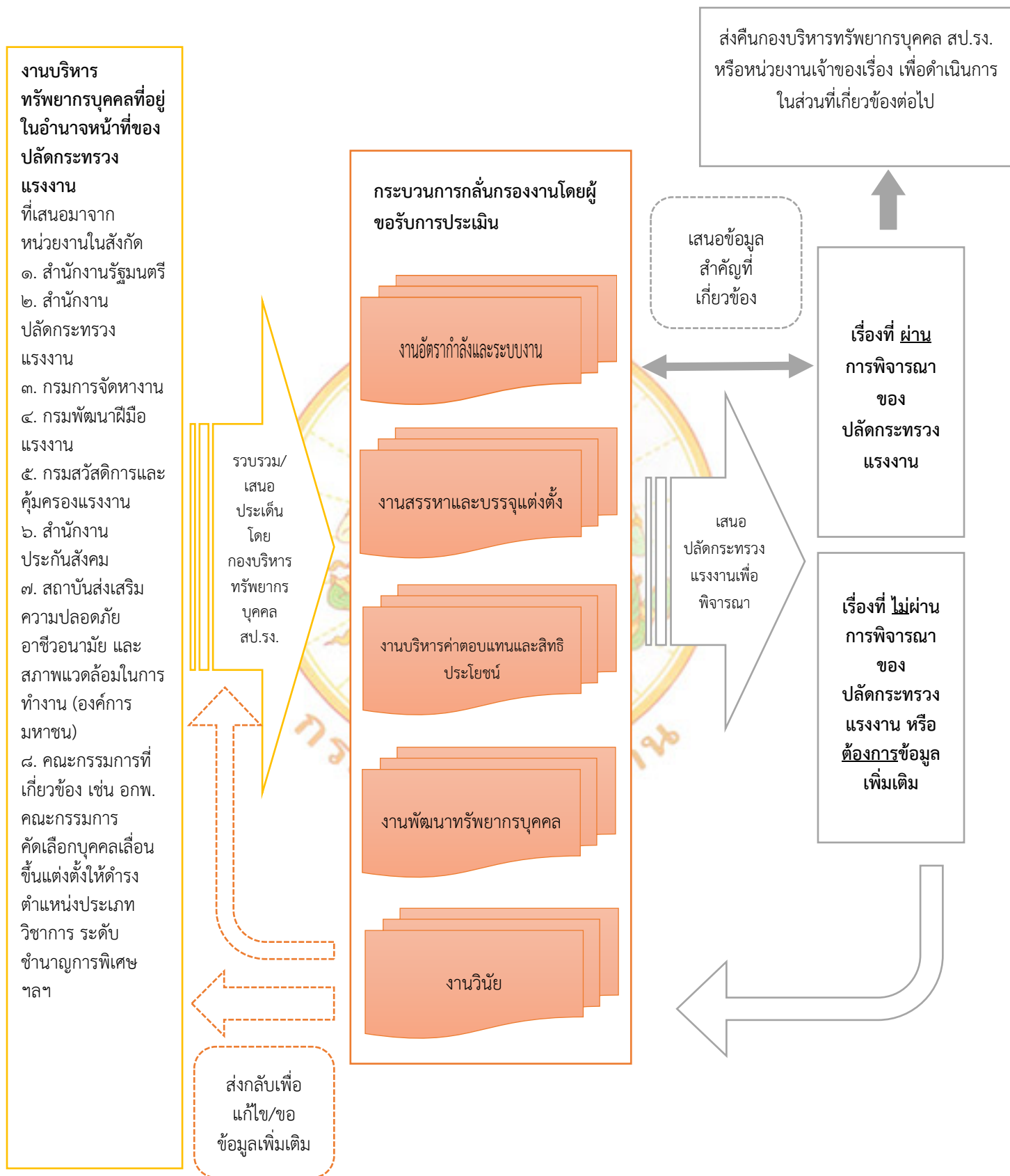
จากนั้น จึงเสนอหนังสือขออนุมัติเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ปลัดกระทรวงแรงงานพิจารณา อนุมัติและลงนามในแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งในการพิจารณาอนุมัติและ ลงนามนี้ จะเข้าสู่ระบบการทำงานของปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป โดยระบบย่อยของการถ่วงถ่วงหนังสือ ขออนุมัติแผน การจัดการความรู้ สามารถอธิบายกระบวนการดำเนินการได้ตามภาพที่ ๔ และเพื่อให้ สามารถมองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ผู้ขอรับการประเมิน จึงสรุปสาระและขั้นตอน การดำเนินการถ่วงถ่วงงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ตามภาพที่ ๕ และนำเสนอผังเชื่อมโยงขั้นตอน การดำเนินการและแนวคิดสำคัญที่ใช้ดำเนินการดังกล่าว ตามภาพที่ ๖



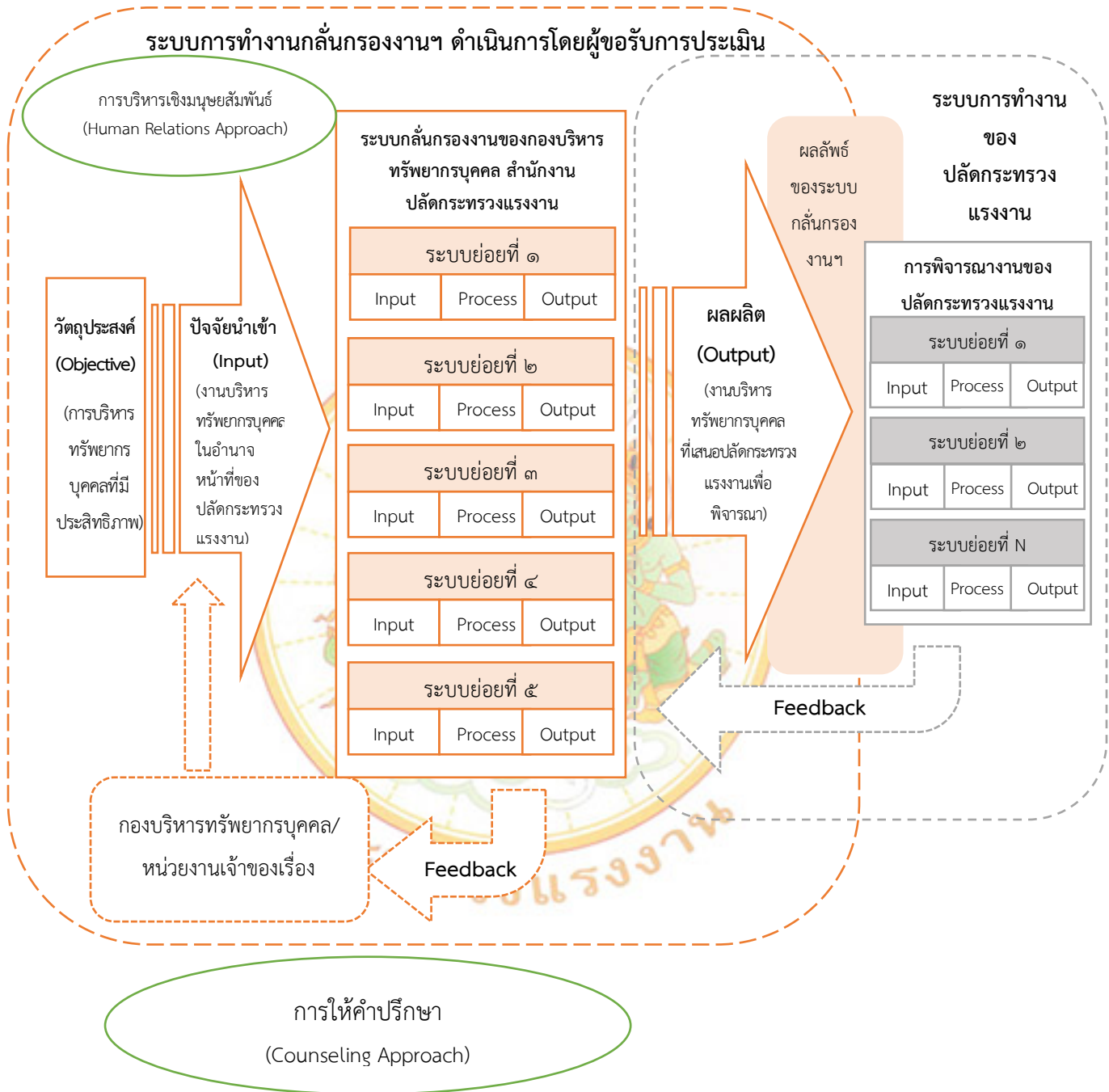
ภาพที่ ๔ ตัวอย่างระบบย่อยการกลั่นกรองงานของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ ๕ ผังสรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

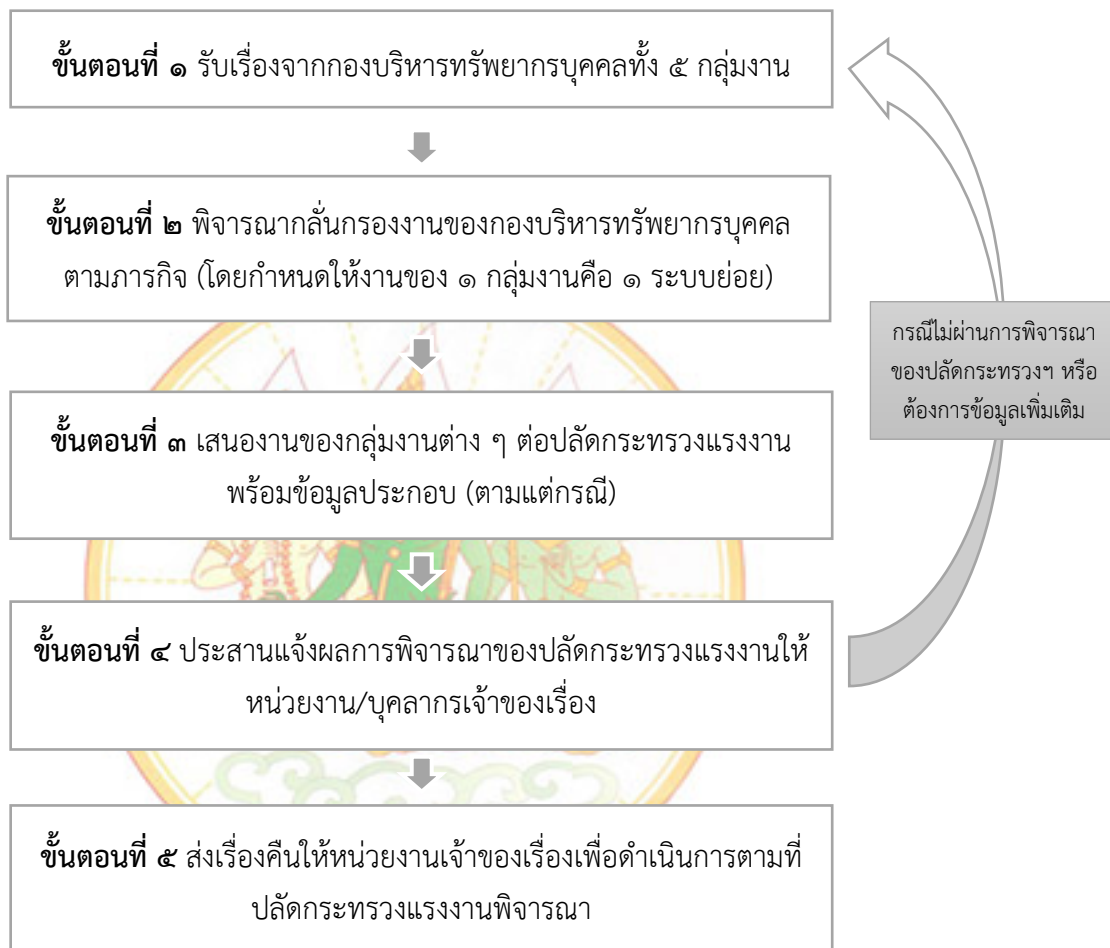


ภาพที่ ๖ ผังเชื่อมโยงขั้นตอนการดำเนินการและแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการกลั่นกรองงาน
ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล



ผู้ขอรับการประเมินขอสรุปสาระสำคัญและขั้นตอนในการดำเนินการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับทฤษฎี/แนวคิดที่ใช้ในการจัดทำผลงานฉบับนี้ ตามภาพที่ ๗ ดังนี้

ภาพที่ ๗ ผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน



โดยแต่ละขั้นตอนได้มีการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องตามรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนในการดำเนินการ	ทฤษฎี/แนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ
<p>๑. กองบริหารทรัพยากรบุคคลรวบรวม จัดทำ ข้อมูลเพิ่มเติม และเสนอข้อคิดเห็นในประเด็น การบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ ของปลัดกระทรวงแรงงานที่เสนอโดยหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงแรงงาน และคณะกรรมการ ที่เกี่ยวข้องมายังเลขาธิการปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้รับผิดชอบ (ผู้ขอรับการประเมิน)</p>	<p>ทฤษฎีระบบ – วัตถุประสงค์รวมคือการบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/ แผนปฏิบัติการ/กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ส่วนปัจจัย นำเข้าคืองานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>ในขั้นนี้ ผู้ขอรับการประเมินจะมีการประสานงาน ติดต่อกับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยใช้หลักการและ เทคนิคของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์และการให้ คำปรึกษา</p>
<p>๒. ผู้ขอรับการประเมินแบ่งงานออกเป็น ๕ ระบบย่อย ตามขอบเขตเนื้อหา และกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง ตามการแบ่งโครงสร้างของกองบริหารทรัพยากร บุคคล (ดูภาพที่ ๑)</p>	<p>แต่ละระบบย่อยจะถูกวิเคราะห์โดยแนวทางการวิเคราะห์ ระบบ (Systems Analysis) หากพบปัญหาจะต้องระบุ ปัญหาให้ชัดเจนและพิจารณาว่าเป็นปัญหาของระบบย่อย นั้น ๆ ที่แท้จริงหรือไม่ จากนั้นจึงคิดวิธีทางเลือกในการ แก้ไข/พัฒนา และทดลองปฏิบัติ ในส่วนการประเมินผล นั้น อาจประเมินในงานนั้น ๆ หรืองานอื่นที่มีลักษณะ เดียวกันในระบบย่อยนั้น ๆ ผลการประเมินที่ได้คือ ผลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบย่อยนั้น ซึ่งอาจเป็น ผลย้อนกลับสำหรับกองบริหารทรัพยากรบุคคล หน่วยงานเจ้าของเรื่อง หรือผู้ขอรับการประเมินเอง ในการพิจารณาปรับระบบต่อไป</p>
<p>๓. ผู้ขอรับการประเมินเสนองานของกองบริหาร ทรัพยากรบุคคลต่อปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อพิจารณา โดยอาจมีข้อมูลประกอบเพิ่มเติม (ทั้งในแบบทางการและไม่เป็นทางการ)</p>	<p>ส่วนนี้นับเป็นผลผลิตของระบบการกลั่นกรองงาน กองบริหารทรัพยากรบุคคล ตามทฤษฎีระบบ ซึ่งคือ จำนวนชิ้นงานของการกลั่นกรองงานของกองบริหาร ทรัพยากรบุคคล และระยะเวลาในการดำเนินงาน กลั่นกรอง (ทันเวลา มีความคล่องตัว และสะดวก ในการ ปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง)</p>

ขั้นตอนในการดำเนินการ	ทฤษฎี/แนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ
<p>๔. ปลัดกระทรวงแรงงานพิจารณางานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ</p> <p>(๑) งานที่ผ่านการพิจารณา ซึ่งจะส่งคืนให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ หน่วยงานเจ้าของเรื่อง เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป</p> <p>(๒) งานที่ไม่ผ่านการพิจารณา หรือ ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในส่วนนี้ ผู้ขอรับการประเมินจะประสานกองบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ หน่วยงานเจ้าของเรื่องเพื่อสอบถามหรือทักท้วงตามข้อพิจารณาของปลัดกระทรวงแรงงาน เมื่อได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว เรื่องดังกล่าวจะเสนอกลับเข้าสู่ระบบเป็นปัจจัยนำเข้าอีกครั้งเข้าสู่ระบบการกลั่นกรองของผู้รับการประเมินฯ ก่อนนำเสนอปลัดกระทรวงฯ ต่อไป</p>	<p>ในส่วนนี้ ตามทฤษฎีระบบสามารถพิจารณาเป็น ๒ ส่วนดังนี้</p> <p>๑. เป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของระบบการกลั่นกรองงานฯ ของผู้ขอรับการประเมินซึ่งคือประสิทธิภาพในการทำงานของ (๑) กองบริหารทรัพยากรบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเรื่อง (๒) ตัวผู้ขอรับการประเมิน และ (๓) ปลัดกระทรวงแรงงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. เป็นกระบวนการระบบที่ดำเนินการโดยปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ เรื่องที่ผ่านการพิจารณาจะนับเป็นผลผลิต/ผลลัพธ์ของระบบการทำงานของผู้ขอรับการประเมิน รวมถึงของกองบริหารทรัพยากรบุคคล และ/หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่หากปลัดกระทรวงฯ มีข้อทักท้วง/แก้ไข หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม งานนั้นจะเป็นผลย้อนกลับและ/หรือปัจจัยนำเข้าของระบบที่ดำเนินการโดยผู้ขอรับการประเมิน กองบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ หน่วยงานอื่นอีกครั้ง</p> <p>ในขั้นนี้ ผู้ขอรับการประเมินต้องประยุกต์ใช้หลักการและเทคนิคของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์และการให้คำปรึกษาในการประสานติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม</p>

โดยสรุป ระบบการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการโดยผู้ขอรับการประเมินจะเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาพรวมของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเชื่อมโยงกับระบบย่อยของการทำงานของหน่วยงาน/บุคคลอื่น เช่น กองบริหารทรัพยากรบุคคล หน่วยงานเจ้าของเรื่อง ปลัดกระทรวงแรงงาน ฯลฯ โดยเมื่อระบบย่อยใดพบปัญหา/ข้อผิดพลาดและสามารถแก้ไขได้ และ/หรือ ปรับปรุงการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้ การทำงานในภาพรวมก็จะไม่มีปัญหา และหากระบบย่อยทุกระบบสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และกระทรวงแรงงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์ สร้างความพึงพอใจและประโยชน์สูงสุดให้แก่บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนประชาชนผู้รับบริการต่อไป

๕. ผู้ร่วมดำเนินการ

ไม่มีผู้ร่วมดำเนินการ เนื่องจากผู้ขอรับการประเมินได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติราชการในหน้าที่เลขานุการ ปลัดกระทรวงแรงงาน (นายสุทธิ สุโกศล) และได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงแรงงานให้รับผิดชอบ การกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลและประเด็นที่เกี่ยวข้อง

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ

ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้กลั่นกรอง และตรวจสอบงานของทุกหน่วยงานในสังกัด กระทรวงแรงงาน โดยในส่วนงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ขอรับการประเมิน ดำเนินการ ทั้งในส่วนของการกลั่นกรอง ตรวจสอบ วิเคราะห์ สรุปข้อมูล และเสนอ ความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่หน่วยงาน เจ้าของเรื่อง เพื่อปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมข้อมูลตามความเห็นของปลัดกระทรวงแรงงาน โดยดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๗. ผลสำเร็จของงาน

๗.๑ ผลสำเร็จของงานเชิงปริมาณ

จำนวนงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการกลั่นกรองก่อนนำเสนอต่อ ปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณา ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยปลัดกระทรวงแรงงานได้พิจารณา รวมจำนวนทั้งสิ้น ๙๔๗ เรื่อง แบ่งเป็น

- ๑) กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน จำนวน ๔๕ เรื่อง
- ๒) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวน ๔๙๕ เรื่อง
- ๓) กลุ่มงานบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จำนวน ๒๔๓ เรื่อง
- ๔) กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑๐๔ เรื่อง
- ๕) กลุ่มงานวินัย จำนวน ๖๐ เรื่อง

๗.๒ ผลสำเร็จของงานเชิงคุณภาพ

๑) ด้านระยะเวลา สามารถบริหารจัดการการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงขั้นตอนและกระบวนการในการพิจารณาเรื่องที่เสนอโดยปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด ตามระดับความเร่งด่วนของเอกสาร และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์

๒) ด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

๒.๑) การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและ กระทรวงแรงงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมาย เป็นประโยชน์กับราชการ และเป็นประโยชน์สูงสุดกับ ประชาชน

๒.๒) ลดภาระงานให้กับผู้บริหาร ลดระยะเวลาการนำเสนอและพิจารณาเรื่องได้รวดเร็ว ยิ่งขึ้น

๒.๓) การเสนอหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคล่องตัว เนื่องจากผู้ขอรับ การประเมินสามารถให้คำแนะนำต่อเจ้าของเรื่องให้เข้าใจแนวทางแก้ไข แนวทางการนำเสนอเรื่องต่อ ผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันให้สามารถทำงานร่วมกัน โดยปราศจากอคติ

๒.๔) บรรยายภาคในการทำงานเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ สร้างแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้กับทั้งตัวผู้ขอรับการประเมินและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้ขอรับการประเมินได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติราชการจากปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และสามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับเจ้าหน้าที่และเครือข่ายเลขานุการผู้บริหารอื่น

๘. การนำไปใช้ประโยชน์

๘.๑ ผู้ปฏิบัติงานเจ้าของเรื่องสามารถปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมข้อมูล เรื่องที่นำเสนอได้อย่างครบถ้วน ตรงประเด็น เป็นไปตามแนวนโยบาย และเพียงพอต่อการพิจารณาตัดสินใจสั่งการของปลัดกระทรวงแรงงาน

๘.๒ การนำเสนอเรื่องในทุกระดับทั้งในส่วนของการปฏิบัติจนถึงระดับนโยบายได้รับการกลั่นกรองอย่างครบถ้วน รอบด้าน รวมทั้งได้มีการจัดทำข้อมูลทางวิชาการเพิ่มเติมในหลายประเด็น เช่น ข้อกฎหมาย ข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลจากพิจารณาสั่งการเป็นประโยชน์กับประเทศชาติและประชาชน

๘.๓ สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานในงานที่มีคุณภาพ มีคุณค่า และได้ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ สำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี รวมทั้งมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น โดยมีผู้บริหารเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติราชการ

๘.๔ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหารสามารถนำแนวทางวิธีการเชิงระบบ (System Approach) การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ และการให้คำปรึกษามาประยุกต์ใช้ในการกลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ การพิจารณาการสั่งการ การติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของปลัดกระทรวงแรงงาน และช่วยให้บุคลากร เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจสถานการณ์ สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น เพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติราชการมากขึ้น

๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

๙.๑ เนื่องจากเป็นงานที่นำเสนอข้าราชการระดับสูงสุดเป็นผู้พิจารณา การปฏิบัติหน้าที่กลั่นกรองงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีความละเอียดอ่อนเป็นต้องใช้องค์ความรู้ข้อมูลแนวคิดทางวิชาการ และกฎหมายต่าง ๆ มาเป็นองค์ประกอบในการกลั่นกรองงานอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ

๙.๒ การบริหารงานบุคคลภาครัฐ และการสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ ส่งผลกระทบในวงกว้าง ส่งผลให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ ที่จะต้องเรียนรู้ให้สามารถบริหารจัดการและรับมือต่อความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙.๓ ต้องประสานงานกับทุกหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ มีบริบทความยากง่ายที่แตกต่างกัน ภายใต้กรอบระยะเวลาที่จำกัด รวมถึงส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ การปฏิบัติหน้าที่เลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ปฏิบัติงานควรตระหนักถึงความรับผิดชอบในการกิจหน้าที่ตลอดเวลา มีทัศนคติที่ดี มุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ประพฤติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้

๑๐.๒ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงานหรือผู้บริหารระดับสูงควรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองตลอดเวลา ต้องเรียนรู้ศึกษา วิเคราะห์ ความรู้ แนวคิดทางวิชาการใหม่ ๆ เพื่อประกอบการจัดทำความเห็นเสนอปลัดกระทรวงแรงงานอย่างครบถ้วน เพียงพอต่อการตัดสินใจ

๑๐.๓ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเลขานุการปลัดกระทรวงแรงงานหรือผู้บริหารระดับสูงต้องตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ให้สูง บริหารจัดการการทำงานที่มีความยาก มีข้อจำกัด ให้บรรลุเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด ภายใต้บริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องรู้จักทำทลายตนเอง กระตุ้นทีมงานให้ดียิ่งขึ้น

๑๐.๔ หน่วยงานควรจัดทำโครงการ “คลินิก HR” เพื่อให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคลินิก HR จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ในการช่วยหน่วยงาน บุคลากรผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์ ข้อเท็จจริง กฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความซับซ้อนหรือจำเป็นต้องวิเคราะห์อย่างรอบด้าน

๑๐.๕ หน่วยงานควรจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาคราชการ รวมทั้งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์



ส่วนที่ ๒

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อเรื่อง การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๑. หลักการและเหตุผล

ภายใต้บริบทของโลกปัจจุบันที่เน้นสังคมความรู้ (Knowledge based Society) และบริบทด้านแรงงานที่มีความสลับซับซ้อน อ่อนไหว และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารในการเรียนรู้และการนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ประกอบกับภาครัฐได้ดำเนินตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ภาครัฐจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง จะพัฒนาระบบราชการไปสู่องค์กรที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยมีประเด็นสำคัญ ๓ ประการ คือ การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) นอกจากนี้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด - ๑๙) ทำให้ส่วนราชการมีภารกิจเร่งด่วนที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อแก้ไขวิกฤตแรงงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ

ในยุคปกติใหม่ (New normal) นี้ บุคลากรภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ถูกต้อง และทันสมัย รวมถึงความรู้เฉพาะด้านและความรู้ทั่วไปที่เท่าทันสังคม สามารถสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงสามารถปฏิบัติราชการแทนกันได้ในบางกรณี โดยที่ผ่านมากระทรวงแรงงานมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันโดยใช้กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญในการรวบรวมองค์ความรู้ที่อยู่ในหน่วยงาน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลผ่านประสบการณ์ (Tacit Knowledge) และอยู่ในเอกสาร (Explicit Knowledge) มาพัฒนาให้เป็นระบบ ซึ่งกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบการดำเนินการเสริมสร้างและขับเคลื่อนองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน มีความพร้อมต่อความท้าทายต่าง ๆ รวมถึงมีความพร้อมต่อการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ ข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ทุกระดับจะสามารถเข้าถึงความรู้และนำมาพัฒนาตนเองจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้หน่วยงานมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงและพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในที่สุด

การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นับเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งที่ผ่านมา แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะเป็นไปในรูปแบบทางการ เช่น การจัดการอบรมการจัดการความรู้ (KM) การจัดทำเอกสารความรู้เพื่อเผยแพร่ในห้องสมุด หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ขอรับการประเมินจึงเสนอให้มีการถ่ายทอดความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ

ผ่านช่องทางการเรียนรู้ในรูปแบบไม่เป็นทางการ โดยการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งจะเป็นองค์ความรู้ที่ไม่ปรากฏในรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ทั่วไป เนื่องจากการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มาจากองค์ความรู้ที่สั่งสมรวมถึงประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเจ้าหน้าที่สามารถใช้องค์ความรู้ดังกล่าวเป็นทางลัด หรือเป็นข้อควรระวัง ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบไม่เป็นทางการนี้ ยังช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และลดช่องว่างระหว่างชั้นการบังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

๒.๑ บทวิเคราะห์

ระบบราชการไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุ (Ageing Society) โดยเฉพาะสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะพบว่าภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ผู้บริหารระดับสูงส่วนหนึ่งของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะเกษียณอายุราชการ ซึ่งผู้บริหารดังกล่าวเปรียบเสมือนคลังความรู้ เมื่อเกษียณอายุราชการส่งผลกระทบต่อองค์กร กล่าวคือ ทำให้องค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานขาดหายไป ถึงแม้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานพยายาม ยกย่องหลักสูตรเพื่อบุคลากรในรุ่นหลังได้มีโอกาสเรียนรู้ เพิ่มเติมความรู้ให้มากยิ่งขึ้น แต่การพัฒนาบุคลากรโดยเรียนรู้ผ่านการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ ดังนั้น การถ่ายทอดความรู้จากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงานโดยตรงจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เป็นการพยายามถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็น ประสบการณ์ในการทำงานจากรุ่นสู่รุ่นเพื่อให้บุคลากรลดขั้นตอนในการลงมือทำงานแบบลองผิดลองถูก และเป็นแบบอย่าง (Model) ที่ดีในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน การถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นภารกิจของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผู้ขอรับการประเมินใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กรด้วย SOAR Analysis (ดูหัวข้อ ๒.๒ แนวความคิด) โดยเมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแล้วเห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีจุดแข็งและโอกาสในการจัดการความรู้ และเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับแรงบันดาลใจและผลลัพธ์เชิงบวกที่จะเกิดขึ้น ผู้ขอรับการประเมินพิจารณาว่า การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) ซึ่งเป็นการพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรเจ้าหน้าที่ทุกระดับในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ และเป็นเครื่องมือรูปแบบใหม่ในการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะช่วยถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านแรงงาน ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความน่าเชื่อถือและทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่เกิดสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤตจะส่งเสริมให้บุคลากร เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมดังกล่าวเป็นนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต่อไป

ผู้ขอรับการประเมินได้นำแนวคิด SOAR Analysis มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

๑. จุดแข็ง (Strengths)

๑.๑ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นรูปธรรมทั้งในเชิงนโยบาย และการนำสู่การปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ประจำปี ๒๕๖๔ มีแผนการประชุมเชิงปฏิบัติการทีมงานการจัดการองค์ความรู้ ประจำหน่วยงาน (KM Team) รวมถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็น เป็นต้น

๑.๒ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมีการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และอำนวยความสะดวกการกระบวนกรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกระทรวงแรงงาน

๑.๓ บุคลากร เจ้าหน้าที่ มีความรู้เฉพาะด้าน มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติตามภารกิจ และมีความพร้อมที่จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๑.๔ มีการจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อดำเนินการจัดการความรู้

๒. โอกาส (Opportunity)

๒.๑ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน เปิดโอกาสให้สามารถสร้างช่องทางที่หลากหลายในการจัดการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน

๒.๒ บุคลากรเจ้าหน้าที่ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในยุคปัจจุบัน มีความสนใจต่อสถานการณ์ด้านแรงงาน และข่าวสารบ้านเมืองเป็นทุนเดิม จึงเป็นโอกาสที่จะสามารถรับรู้ เข้าใจ องค์ความรู้และเรียนรู้ในเชิงลึกได้มากขึ้น

๒.๓ การบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชน สร้างโอกาสในการจัดการความรู้ที่มีการเชื่อมโยงระหว่างกระทรวงแรงงานและหน่วยงานอื่นเพิ่มมากขึ้น

๓. แรงบันดาลใจ (Aspiration)

๓.๑ องค์กรมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสะท้อนจากการที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเริ่มดำเนินกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กรมาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๔๘ เป็นต้นมา

๓.๒ ผู้บริหารระดับสูงมีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคการถ่ายทอด องค์ความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่หลากหลาย

๓.๓ การใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้วยวิธีที่ไม่เป็นทางการ จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากร เจ้าหน้าที่ในการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้น รวมถึงการค้นคว้าเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง

๔. ผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น (Result)

๔.๑ บุคลากรเจ้าหน้าที่ มีความรู้ที่เท่าทันสถานการณ์ ลดความสูญเสีย ด้านระยะเวลาและอื่น ๆ จากการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้บริหาร และมีความพร้อมในการปฏิบัติ ราชการในหน้าที่ที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้ทันที หากมีการเปลี่ยนแปลง/หมุนเวียนตำแหน่ง

๔.๒ ช่วยสร้างองค์กรให้มีความเป็นแนวราบมากขึ้น (Flat organization) ลดความตึงเครียดระหว่างชั้นของการบริหาร สร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่บุคลากรทุกระดับ

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า การวิเคราะห์ด้วยแนวทาง SOAR Analysis เป็นการค้นหาข้อดี จุดแข็ง หรือโอกาสขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการจินตนาการและออกแบบอนาคตขององค์กรร่วมกัน โดยเมื่อ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแล้ว สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีจุดแข็งและโอกาสในการเพิ่มศักยภาพในการจัดการความรู้ โดยพบว่าแรงบันดาลใจและผลลัพธ์

เชิงบวกที่จะเกิดขึ้น สนับสนุนแนวคิดที่ผู้ขอรับการประเมินเสนอให้นำแนวทางการใช้การพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรเจ้าหน้าที่ทุกระดับในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ หรือ Town Hall Meeting เป็นเครื่องมือรูปแบบใหม่ในการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๒.๒ แนวความคิด

๒.๒.๑ SOAR Analysis

ภิญโญ รัตนพันธ์ (๒๕๕๖) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร ด้วย SOAR Analysis เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นทางเลือกในการวิเคราะห์องค์กร โดยเริ่มจากการวิเคราะห์โดยตั้งคำถามเชิงบวกที่ต่อยอดจากแนวทางสุนทรียสาธก หรือ Appreciative Inquiry (AI) คือกระบวนการ การศึกษาและการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม (กลุ่ม องค์กร หรือชุมชน) โดยเป็นความพยายามร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ที่จะร่วมค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อที่จะนำมาจินตนาการร่วมกันว่า สิ่งที่จะควรจะเป็นคืออะไร ตามด้วยการร่วมกันออกแบบอนาคตที่ดีร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องให้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน การบังคับ หรือการโน้มน้าวใด ๆ

การวิเคราะห์แบบ SOAR Analysis ประกอบไปด้วย

๑) จุดแข็ง (Strengths) เป็นการวิเคราะห์หาจุดเด่นที่ทำได้ดีหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและสร้างข้อได้เปรียบทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นระบบองค์กร สินค้าและบริการ หรือการทำงานของทีมงาน

๒) โอกาส (Opportunity) หมายถึง สิ่งที่มีผลดีต่อการดำเนินงาน การสร้างรายได้และการทำกำไรเพิ่มขึ้น หรือแม้กระทั่งประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นก็ได้เช่นกัน โดยเป็นปัจจัยจากภายนอกที่เกิดขึ้นเองและมักมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่งโดยส่วนมากแล้วไม่ได้เกิดขึ้นตลอดไป แต่จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว

๓) แรงบันดาลใจ (Aspiration) โดยการตอบคำถามว่าแรงบันดาลใจขององค์กรคืออะไรก็เปรียบเสมือนการวางเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าสุดท้ายแล้วอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการ หรือเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นจำเป็นต้องให้สำเร็จ สำหรับเตรียมพร้อมวางแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนไม่กำกวม เพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าต่อไปอยู่เสมอ

๔) ผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น (Result) เป็นสิ่งที่ต่อยอดมาจากเป้าหมายขององค์กร เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่วัดเป็นตัวเลขหรือจับต้องได้ ทำหน้าที่เหมือนกับ KPI result ในการวัดผลของเป้าหมายหรือ Aspiration ที่ต้องวัดว่าจะสามารถบรรลุได้อย่างไร

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า การใช้แนวทาง SOAR Analysis มาวิเคราะห์องค์กรจะเป็นประโยชน์ในการจินตนาการและออกแบบอนาคตขององค์กรร่วมกัน โดยเมื่อค้นหาข้อดี จุดแข็ง หรือโอกาสขององค์กรแล้ว จะสามารถเลือกวิธีการในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับหน่วยงานได้

๒.๒.๒ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ขั้นตอนหลักของกระบวนการจัดการความรู้มี ๗ ขั้นตอน ตามที่แสดงในภาพที่ ๘

ภาพที่ ๘ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๖๐) อ้างถึงเรื่องนี้ โดยอธิบายแต่ละขั้นตอน ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ไหน และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กร ก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหา ให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้ บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้ รวดเร็วยิ่งขึ้น

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถ ค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญ และ จัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ตัวอย่างการแบ่ง

ชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

๓.๑ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ

๓.๒ หัวข้อ / หัวเรื่อง

๓.๓ หน้าที่ / กระบวนการ

๓.๔ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ

๔.๑ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

๔.๒ การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

๔.๓ การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

๕. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี ๒ ลักษณะ คือ

๕.๑ “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

๕.๒ “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่รับผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ ความรู้

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access)

๖.๑ การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit มีหลายวิธีที่เป็นที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๖.๒ การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการ และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังนี้

๑) ทีมข้ามสายงาน

๒) Innovation & Quality Circles (IQCs)

๓) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP

๔) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

๕) การสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

๖) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

๗. การเรียนรู้ (Knowledge Access)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter M. Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ” โดยการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีก เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ซึ่งวงจรความรู้เริ่มจาก องค์ความรู้ แล้วไปสู่การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็นองค์ความรู้ อีกครั้งหนึ่ง

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว ไม่เพียงแต่จะสร้างองค์ความรู้ที่มีความเป็นเลิศสำหรับองค์กร แต่ยังเป็นการพัฒนาคน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ให้มีสมรรถนะ มีความรู้ ทักษะในการทำงาน เป็นการพัฒนางาน โดยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เช่น ผลิตผลด้น้อยลง รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นการพัฒนาองค์กร ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง รวมถึงสามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

๒.๒.๓ แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ของสำนักงานปลัด

กระทรวงแรงงาน

ได้ระบุเรื่องนี้ไว้ว่า เป้าหมาย คือ การสร้างให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่มีความสุขและยั่งยืน” และมีพันธกิจ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

๑. พัฒนาวัฒนธรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแรงงาน

๒. พัฒนาการจัดการความรู้เพื่อรองรับโครงสร้างองค์กร

๓. สร้าง/พัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน

๔. ส่งเสริมการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและทันสมัยในการจัดการความรู้

๕. พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างมีความสุขและยั่งยืน

ในการดำเนินการตามพันธกิจดังกล่าว ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

๑) สนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้าง แสวงหา แบ่งปันและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการทำงาน

๒) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมภายในสายงานและข้ามสายงาน

๓) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๔) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการจัดการเนื้อหา (Content Management System) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้งาน

๕) ส่งเสริมให้มีการใช้ ICT ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

๖) ส่งเสริมการพัฒนาศูนย์การจัดการความรู้ (KM Center) และศูนย์การเรียนรู้ด้าน IT (Learning Center) ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว

๗) ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานและเกียรติคุณของบุคลากรผู้สร้างองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๘) กำหนดให้มีการประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้โดยพิจารณาในประเด็นเชิงคุณภาพ หรือผลลัพธ์หรือผลกระทบที่ได้มากกว่าผลผลิต โดยเฉพาะการนำไปก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่องาน และต่อกระทรวงแรงงาน

โดยมีกลวิธีการพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย

๑. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลาการปฏิบัติงาน

๒. การพัฒนาตนเองและพัฒนาเป็นกลุ่มด้วยกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ

(Community of Practices : CoPs)

๓. การบูรณาการความคิดและความร่วมมือในการวางแผนและดำเนินโครงการ

๔. การออกแบบกิจกรรมโครงการให้สามารถพัฒนาวิสัย ๕ ประการ (ตามแนวคิด

ของ Peter M. Senge)

๕. ลดการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง

(Action Learning) หรือ e-Learning มากขึ้น

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า นโยบายองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การสนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้าง แสวงหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาจากกลวิธีข้างต้นทั้ง ๕ วิธีแล้ว ยังไม่ปรากฏรูปแบบกลวิธีที่เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานสื่อสารข้อมูลองค์ความรู้ ไปยังข้าราชการทุกระดับโดยตรง

๒.๒.๔ แนวคิด Town Hall Meeting หรือการประชุมแบบไม่เป็นทางการ

Town Hall Meeting หรือการประชุมที่ไม่เป็นทางการนี้ มีต้นกำเนิดมาจากทวีปอเมริกาเหนือ ซึ่งนักการเมือง ผู้บริหารท้องถิ่น และผู้นำท้องถิ่น เช่น นายอำเภอ หรือ ผู้ว่าราชการนั้น ๆ จะเรียกประชุมชาวบ้านเพื่อแจ้งข่าวสารที่สำคัญ และเปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้ซักถามปัญหาหรือข้อข้องใจ มักจะจัดขึ้นในศาลาว่าการของเมืองนั้น ๆ (Town Hall) การประชุมในรูปแบบนี้ จึงถูกเรียกว่า Town Hall Meeting ต่อมาองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนในต่างประเทศได้นำรูปแบบ Town Hall Meeting มาใช้กันโดยแพร่หลาย (ออนไลน์) สำหรับประเทศไทยการประชุมในลักษณะนี้เริ่มต้นในบริษัทข้ามชาติที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตก โดยผู้บริหารพูดให้พนักงานฟังและเปิดโอกาสให้ซักถามได้เต็มที่ ซึ่งหลายองค์กรจัดให้มีขึ้นเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง บางองค์กรอาจจัดให้มีขึ้นทุก ๆ ไตรมาส

ซึ่งการประชุมแบบไม่เป็นทางการนี้เป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันภายในองค์กร โดยในเวลาต่อมาได้รับการยอมรับและองค์กรต่าง ๆ ได้นำวิธีนี้ไปใช้อย่างแพร่หลาย

Annie Teh ออนไลน์กล่าวถึงเรื่องนี้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ Town Hall Meeting ได้แก่

๑. เพื่อสร้างความเข้าใจในจุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร (Align the company to the same goals)

๒. ลดช่องว่างทางการบริหารระหว่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ (Closes the gap between management and employees)

๓. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Builds company culture)

โดยสามารถสรุปรูปแบบของ Town Hall Meeting ได้ดังนี้

๑) ความถี่ในการประชุม อย่างน้อยปีละครั้ง หรือทุกไตรมาส ขึ้นอยู่กับนโยบายและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

๒) ความเป็นทางการในการประชุม ไม่ค่อยเป็นทางการ

๓) วิธีการประชุม ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เริ่มต้นคนพูด จากนั้นผู้บริหารระดับรองลงมาหรือระดับหัวหน้าแผนกอาจนำเสนอเรื่องนั้นในมุมมองของตนเอง หลังจากนั้นเปิดเวทีให้พนักงานได้มีโอกาสซักถามอย่างเป็นกันเอง

๔) ระยะเวลาในการประชุม ประมาณ ๑ - ๒ ชั่วโมงต่อครั้ง หรือตามความเหมาะสม

๕) รูปแบบการประชุม เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication)

ผู้ขอรับการประเมินเห็นว่า การใช้การประชุมที่ไม่เป็นทางการ หรือ Town Hall Meeting นั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารแบบสองทาง ที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยตรงระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับแล้ว เมื่อมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้เป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอีกทางหนึ่งด้วย

๒.๓ ข้อเสนอ

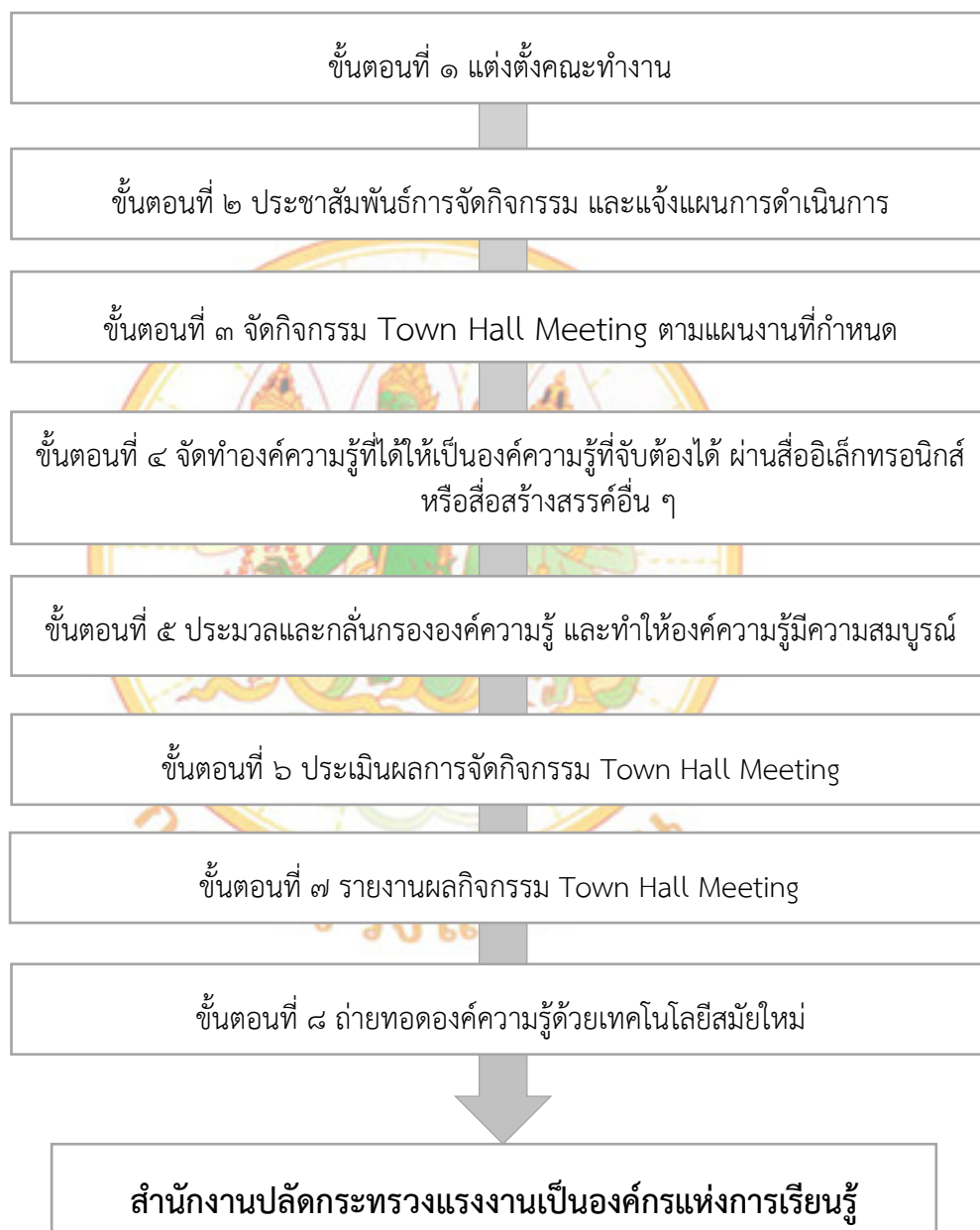
เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ และสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในยุคปกติใหม่ (New normal) ผู้ขอรับการประเมินขอเสนอการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานด้วยวิธีการ Town Hall Meeting หรือกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแบบไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเป็นการสื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และในทางกลับกันผู้บริหารระดับสูงได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถสื่อสารกลับไปได้เช่นกัน

วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ด้วยกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ หรือ Town Hall Meeting คือ การสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจกันแบบ “ใจถึงใจ” ด้วยรูปแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์การทำงานอย่างแท้จริง ทั้งองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน รวมถึงอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ซึ่งลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และผู้บริหารสามารถรับ

ความเห็นและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ได้โดยตรงเช่นกัน ในปัจจุบันได้มีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนนำวิธีการนี้ไปใช้ เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นต้น

ขั้นตอนของการจัดการความรู้ด้วย Town Hall Meeting มีดังนี้

ภาพที่ ๙ ขั้นตอนการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการตามแนวทาง Town Hall Meeting



และมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

๑) แต่งตั้งคณะทำงานจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยให้พิจารณาแผนการดำเนินการ คัดเลือกหัวข้อการจัดกิจกรรม และกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน

๒) ประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรม และแจ้งแผนการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมให้ได้ตามเป้าหมาย

๓) จัดกิจกรรมภายใต้แผนงานที่กำหนดไว้ โดยเน้นการสื่อสารถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และในทางกลับกันผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหากลับไปได้เช่นกัน

๔) กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการจัดทำองค์ความรู้ที่ได้จากการถ่ายทอดของผู้บริหารดังกล่าวให้เป็นองค์ความรู้ที่จับต้องได้ โดยอาจทำเป็นรูปแบบเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อสร้างสรรค์อื่น ๆ

๕) ประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้ดังกล่าว โดยหากมีความจำเป็นต้องจัดหาความรู้เพิ่มเติม ให้พัฒนาองค์ความรู้ดังกล่าวให้มีความครอบคลุมและสมบูรณ์มากขึ้น

๖) ประเมินผลกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยวิธีการ Town Hall Meeting หาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดการจัดกิจกรรมดังกล่าวให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความน่าสนใจ และตอบสนองต่อภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และสถานการณ์บ้านเมือง

๗) สรุปผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารกระทรวงแรงงานได้รับทราบ รวมทั้งนำองค์ความรู้ที่ได้รับ ข้อเสนอแนวความคิด วิธีการไปใช้พัฒนางานหรือปรับปรุงงานของกระทรวงแรงงาน

๘) ถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่บุคลากรทุกระดับด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่

อย่างไรก็ดี ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) การดำเนินกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) อาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การจัดกิจกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (VDO conference หรือ application ต่าง ๆ เช่น Google Meet หรือ Zoom Meeting) การควบคุมหรือเผื่อารว่างการจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามข้อกำหนดและข้อแนะนำของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น) ทั้งนี้ ยังคงต้องรักษาแนวคิดหลักของการจัดกิจกรรมดังกล่าว คือ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากผู้บริหารระดับสูง และการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ ร่วมกัน

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีองค์ความรู้เพิ่มเติม โดยสามารถนำองค์ความรู้ของหน่วยงานมาสร้างความได้เปรียบ (Strategic Advantage) ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตรงตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ที่ต้องการให้ภาครัฐเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

๓.๒ เพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมบุคลากรทุกคน และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓.๓ สามารถสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดช่องว่างระหว่างชั้นการบังคับบัญชา ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ลดอคติ (Intergenerational conflict) รวมทั้งสร้างเครือข่ายคุณภาพของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๓.๔ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิถีคิด ของข้าราชการให้แสดงออกถึงการครองตน ครองคน ครองงาน การปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรม และการมีจิตสาธารณะ

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เชิงปริมาณ

๔.๑ ระดับความสำเร็จในการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

๔.๒ ระดับความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้ นโยบาย จากผู้บริหารไปสู่บุคลากรในกิจกรรมดังกล่าว

๔.๓ ร้อยละความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมผู้บริหารพบข้าราชการ (Town Hall Meeting) เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



บรรณานุกรม

กระทรวงแรงงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔).

เกียรติ บุญโย. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์ ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๖๒). น. ๑๖๕ - ๑๗๐. อัดสำเนา.

แก้วตา ผู้พัฒนพงษ์. บทที่ ๕ แนวคิดทฤษฎีและกระบวนการการให้คำปรึกษา. ในเอกสารประกอบการเรียนเรื่อง การให้คำปรึกษาและแนะนำ (Counseling and Advising). ภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓. น. ๙๕ - ๑๑๕. อัดสำเนา.

จันทร์ณี สงวนนาม. ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บุ๊คพอยท์, ๒๕๕๕.

ธเนศ ยุคันตวนิชชัย. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเศรษฐกิจยุคใหม่. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๑ มกราคม - มิถุนายน ๒๕๖๐. น. ๔๘ - ๖๗. อัดสำเนา.

ประคอง สุนทรจิตต์. ทรัพยากรมนุษย์ ยุค ๔.๐. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ ปีที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๒. น. ๑๗ - ๒๔. อัดสำเนา.

ภิญโญ รัตนพันธุ์. SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มข. ๖ (๒) ก.ค. - ธ.ค. ๕๖. น. ๗ - ๒๐. อัดสำเนา.

รพีพัฒน์ จันทนินทร. เอกสารการสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management). คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ภาควิชาการศึกษา ๒ ปีการศึกษา ๒๕๖๑. อัดสำเนา.

ราชกิจจานุเบกษา. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน พ.ศ. ๒๕๕๙. (๒๕๕๙, ๒๒ กรกฎาคม). เล่ม ๑๓๓ ตอนที่ ๖๑ ก. น. ๔-๕.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ocsc.go.th/> สืบค้นเมื่อ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๔.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๖.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การให้บริการปรึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๕. อัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เอกสารเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ตามโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เรื่องการจัดการความรู้, ๒๕๖๐. อัดสำเนา.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕).

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. เอกสารสมัครรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (PMQA 4.0) หมวด ๕ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, ๒๕๖๔. อัตสำเนา.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. ระบบราชการ ๔.๐. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.facebook.com/drsuvitpage/posts/1449247252048667/> สืบค้นเมื่อ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. IDP: ตอน-เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วย “การให้คำปรึกษาแนะนำ: Consulting”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.peoplevalue.co.th/> สืบค้นเมื่อ ๒๑ เมษายน ๒๕๖๔.

Blueblik. SOAR Analysis อีกทางเลือกหนึ่งที่มาแทน SWOT Analysis SOAR Analysis. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://bluebik.com/th/blogs/> สืบค้นเมื่อ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๔.

Bohlander W. George, Sherman W. Arthur, Snell A. Scott และ Sherman Arthur. (1999). **Managing Human Resources**. South-Western College Pub.

Griffiths E. Paul และ Tabery James. (2013). **Developmental Systems Theory**. *Advances in Child Development and Behavior*, Volume 44, Pages 65 - 94.

Katz Daniel and L. Kahn Robert (1978). **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York: Wiley.

Laszlo Alexander และ Krippner Stanley. (1998). **Systems Theories: Their Origins, Foundations, and Development**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.researchgate.net/publication/251455580_Chapter_3_Systems_Theories_Their_Origins_Foundations_and_development. สืบค้นเมื่อ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๔.

Mele Cristina, Pels Jacqueline และ Polese Francesco. **A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://doi.org/10.1287/serv.2.1_2.126 สืบค้นเมื่อ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๔.

The Annie. **The Ultimate Guide to Company Town Hall Meetings**. Pigeonhole Blog. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://blog.pigeonholelive.com/the-ultimate-guide-to-company-town-hall-meetings%2C%20also%20known,in%20a%20large%20conference%20hall>. สืบค้นเมื่อ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๔.

Town hall meeting. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://wikipedia.org/wiki/Town_hall_meeting สืบค้นเมื่อ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๔.





คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ที่ ๑๖๒ / ๒๕๖๒

เรื่อง ให้ข้าราชการปฏิบัติราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ จึงให้นายนาฏราช ธงศรี ตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการ สังกัดสำนักงานสภาพัฒนาการเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ปฏิบัติราชการในหน้าที่เลขานุการปลัดกระทรวงแรงงาน (นายสุทธิ สุโกศล)

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๒ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายสุทธิ สุโกศล)
ปลัดกระทรวงแรงงาน

แผนการจัดการความรู้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

จัดทำโดย

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

คำนำ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านแรงงาน บนฐานองค์ความรู้และหลักวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ใน ส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและ สามารถประมวลผล ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นวิธีการดำเนินงานบริหารที่จำเป็น สำหรับการบริหารงานยุคใหม่ การจัดการความรู้มุ่งเน้นการจัดการเพื่อใช้ และพัฒนาองค์ความรู้ของ บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ ค้นคว้า แก้ปัญหา และการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงได้ดำเนินการ จัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยการบูรณาการการจัดเก็บความรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Vision)

องค์กรที่เป็นเลิศด้านการประสานและขับเคลื่อนนโยบายด้านแรงงาน
Smart Manpower Management Organization

พันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Mission)

1. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติราชการ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน
2. พัฒนาศาสตร์การบริหารของกระทรวงแรงงาน จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวงแรงงาน เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล การตรวจราชการกระทรวงและรับเรื่องราวร้องทุกข์ รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การต่างประเทศและพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย
5. ส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัย ภาวะเศรษฐกิจแรงงานและสังคม การพัฒนาค่าจ้าง และรายได้ของประเทศ และงานด้านการแรงงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ยุทธศาสตร์ที่ 2: บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง
- ยุทธศาสตร์ที่ 3: บูรณาการการสร้างภาคีเครือข่ายและการให้บริการอย่างทั่วถึงทั้งในและต่างประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4: บริหารจัดการแรงงานนอกระบบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต

ค่านิยมหลัก (Core Values)

- B = Belief : เชื้อมั่นศรัทธาในองค์กร
- E = Effectiveness : ทำงานอย่างมุ่งประสิทธิผล
- S = Strategy : มียุทธศาสตร์ในการทำงาน
- T = Teamwork : ร่วมทำงานเป็นทีมเชิงรุก

วิสัยทัศน์องค์การแห่งการเรียนรู้

มีวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มีความสุขและยั่งยืน

พันธกิจการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

1. พัฒนาวัฒนธรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแรงงาน
2. พัฒนาการจัดการความรู้เพื่อรองรับโครงสร้างองค์การ
3. สร้าง/พัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน
4. ส่งเสริมการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและทันสมัยในการจัดการความรู้
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างมีความสุขและยั่งยืน