

ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน  
เรื่อง การเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

และ

ข้อเสนอแนวคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน  
เรื่อง การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด  
ด้วยแนวคิด Design Thinking



โดย

นางสุพัตรา ฉวีสุข

นักวิชาการแรงงานชำนาญการ

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ  
ตำแหน่งเลขที่ ๑๙๓ กลุ่มงานนโยบายเศรษฐกิจแรงงานรายสาขา  
กองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

## บทคัดย่อ

เอกสารผลงานเพื่อขอรับการประเมินผลงานและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ ประกอบด้วย ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน และข้อเสนอแนวคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน เรื่อง “การเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)”

การเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนานโยบายและแนวทางปฏิบัติงานในการพัฒนาระบบราชการสำหรับผู้บริหารเพื่อให้การบริหารเกิดความต่อเนื่องโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม การยกระดับการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินงานเกี่ยวกับการเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบไปด้วยขั้นตอน ๑๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) รับฟังเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจากสำนักงาน ก.พ.ร. และทบทวนเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๒) จัดประชุมเพื่อชี้แจงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๓) วิเคราะห์ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ๔) จัดทำเอกสาร (ร่าง) แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล ๕) แจกเวียน (ร่าง) แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล ๖) แก้ไข (ร่าง) แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล ๗) รายงานแบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัลให้สำนักงาน ก.พ.ร. ๘) ประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณากรอบแนวทางในการจัดทำรายงานการพัฒนางาน ๙) จัดทำรายงานการพัฒนางาน ๑๐) สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาแบบรายงานการพัฒนางาน ๑๑) สำนักงาน ก.พ.ร. ตรวจสอบสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ๑๒) สำนักงาน ก.พ.ร. แจ้งผลการพิจารณา ๑๓) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเข้าร่วมพิธีมอบรางวัล

ผลสำเร็จของงานเชิงปริมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานผ่านการคัดเลือกรอบที่ ๒ ในการเข้าร่วมประกวดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ (PMQA 4.0) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม หมวด ๒ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม หมวด ๑ ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม และรางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทเปิดใจใกล้ชิดประชาชน ระดับดี

ผลสำเร็จของงานเชิงคุณภาพ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด สร้างวัฒนธรรมการดำเนินงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ปัญหาและอุปสรรค คือ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังมีจุดอ่อนบางกระบวนการที่ไม่ได้ดำเนินการตามเกณฑ์ให้ครบถ้วน เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ผลกระทบในการจัดทำนโยบาย การวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต ซึ่งทำให้รายงานการพัฒนาองค์การบางประเด็นอาจทำได้ไม่สมบูรณ์

ข้อเสนอแนะ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารควรดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจงานตามเกณฑ์ PMQA ว่ายังมีภารกิจใดที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานยังมิได้ปฏิบัติและนำเรียนผู้บริหาร รวมทั้งประชุมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการในส่วนที่ยังไม่ได้มีการปฏิบัติดังกล่าว เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และควรถ่ายทอดองค์ความรู้และการถอดบทเรียนจากการประกวดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ และร่วมกันดำเนินการพัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ของ PMQA ต่อไป

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน เรื่อง การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด ด้วยแนวคิด Design Thinking

การกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางด้านแรงงานในระดับจังหวัด นอกเหนือจากการถ่ายทอดนโยบายระดับชาติลงสู่ระดับจังหวัดแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์จังหวัดให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการในระดับพื้นที่ คือ ข้อมูลด้านแรงงานในระดับจังหวัด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีความจำเป็นต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับจังหวัดและมีความสำคัญต่อการพัฒนาด้านแรงงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด จึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาด้านแรงงานในระดับพื้นที่ และเพื่อให้การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์ระดับจังหวัดเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมถึงสร้างรายงานที่ผู้ใช้ข้อมูลได้รับประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาข้อมูลสถานการณ์แรงงานและตัวชี้วัดภาวะแรงงาน ให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นความต้องการในการนำข้อมูลสารสนเทศนำมาจัดทำวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงงาน การใช้ข้อมูลมาสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนเชิงนโยบาย การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัดที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้งานทันทีขณะใช้งาน รวมถึงการสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายภายนอก โดยใช้ Social Media เป็นเครื่องมือสำคัญในการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว

เพื่อให้เกิดการพัฒนาข้อมูลสถานการณ์ด้านแรงงานและตัวชี้วัดภาวะแรงงาน ผู้ขอประเมินจึงได้เสนอแนวความคิดในการพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด ด้วยแนวคิด Design Thinking โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบรายงานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงข้อมูลสถานการณ์แรงงานให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ตรงกับความต้องการ การคาดการณ์สถานการณ์แรงงานในอนาคต การวางแผนด้านแรงงาน เพื่อให้แรงงานมีความมั่นคงในการทำงาน มีหลักประกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี และตอบสนองนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ในการสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถเชิงดิจิทัลภาครัฐในการบริหารจัดการด้านบูรณาการข้อมูลภาครัฐ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นหัวใจหลักสำคัญในการส่งเสริมให้ระบบราชการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน

## คำนำ

เอกสารผลงานฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งเลขที่ ๑๙๓ สังกัดกลุ่มงานนโยบายเศรษฐกิจแรงงานรายสาขา กองเศรษฐกิจการแรงงาน ซึ่งผลงานดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน เรื่อง การเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน เรื่อง การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด ด้วยแนวคิด Design Thinking ซึ่งเป็นการนำเสนอแนวคิดในการพัฒนารายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัดตามทฤษฎีกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้มุมมองและวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานระดับจังหวัด สามารถสร้างสรรค์รายงานที่ตรงความต้องการของผู้รับบริการและสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถพัฒนาทักษะในกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ในการวิเคราะห์ปัญหา/โจทย์ในการทำงานต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้างขึ้น

ผู้ขอประเมินหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลงานที่จัดทำขึ้นมานี้จะเป็นประโยชน์กับเจ้าหน้าที่ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของกระทรวงแรงงาน รวมทั้งแก่ผู้ที่สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ต่อไป



สุพัตรา ฉวีสุข  
กรกฎาคม ๒๕๖๕



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญภาพ	จ
ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน	
๑. เรื่อง การเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	๑
๒. ระยะเวลาการดำเนินการ	๑
๓. ความรู้ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	๑
๔. สรุปสาระสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินงาน และเป้าหมายของงาน	๑๒
๕. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)	๑๙
๖. การนำไปใช้ประโยชน์/ผลกระทบ	๑๙
๗. ความยุ่งยากและความซับซ้อนในการดำเนินงาน	๒๐
๘. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ	๒๐
๙. ข้อเสนอแนะ	๒๐
๑๐. การเผยแพร่ผลงาน	๒๑
๑๑. ผู้มีส่วนร่วมในผลงาน	๒๑
ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน	
๑. เรื่อง การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด ด้วยแนวคิด Design Thinking	๒๒
๒. หลักการและเหตุผล	๒๒
๓. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น และแนวทางแก้ไข	๒๓
๔. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๓๖
๕. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	๓๖
บรรณานุกรม	๓๗
ภาคผนวก	

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑	๙
ภาพที่ ๒	๑๓
ภาพที่ ๓	๒๔
ภาพที่ ๔	๒๘
ภาพที่ ๕	๓๔



## ส่วนที่ ๑

### ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน

๑. เรื่อง การเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

๒. ระยะเวลาการดำเนินการ ๓ ปี (ตุลาคม ๒๕๖๓ – มิถุนายน ๒๕๖๕)

๓. ความรู้ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

#### ๓.๑ หลักการและเหตุผล

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ และเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับมาตรฐานของหน่วยงาน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยมีจุดประสงค์ให้หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตัวเอง มีความคิดริเริ่มตัดสินใจได้โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมเนื้อหา ๗ หมวด ได้แก่ หมวด ๑ ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม หมวด ๒ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด ๔ ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้ หมวด ๕ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวด ๖ ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

การเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) กล่าวคือเป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนานโยบายและแนวทางปฏิบัติงานในการพัฒนาระบบราชการสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้การบริหารเกิดความต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพการพัฒนากระบวนการของหน่วยงานภายใน โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม การยกระดับการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านบริหารจัดการและบริการที่จำเป็น การปลูกฝังค่านิยมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และพัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการพัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน และการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การบรรลุจุดมุ่งหมายขั้นสูงขององค์การดังกล่าว จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้หลักเกณฑ์ PMQA ที่จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต่อไป

จากแนวทางการพัฒนาคุณภาพและการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว ผู้ขอประเมินได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ทั้งนี้

ผู้ขอประเมินได้ดำเนินการพิจารณาความโดดเด่นรายหมวดร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงมีความเห็นร่วมกันว่าการดำเนินการในหมวด ๒ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและสามารถนำมาทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ Application Report ซึ่งเป็นรายงานการให้ความสำคัญกับขับเคลื่อนองค์การด้วยยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่สามารถปรับตัวและสร้างโอกาสทางยุทธศาสตร์ ก่อให้เกิดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและมีแผนงานที่ขับเคลื่อนกับหน่วยงานในสังกัด และทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ ในการดำเนินงานที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจรวมไปถึงการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักตรวจและประเมินผล ส่งผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวด ๒ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นำมาซึ่งความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรในสังกัด ก่อให้เกิดความสามัคคี ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนวัยแรงงานของประเทศไทย

### ๓.๒ ความรู้ ความชำนาญงาน ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐข้างต้น ผู้ขอประเมินใช้ความรู้ทางวิชาการมาประกอบทำให้สามารถเข้าใจกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

#### ๓.๒.๑ ประสบการณ์ทำงานและความเชี่ยวชาญที่ใช้ประกอบการเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

##### ๓.๒.๑.๑ การพัฒนาระบบการบริหารองค์การ

(๑) การใช้เครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การ และการพัฒนาองค์การ ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจ และดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จผล

(๒) ความเข้าใจในองค์การและระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล

(๓) การจัดทำข้อเสนอในการกำหนดนโยบาย มาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

(๔) ความสามารถในการแนะนำ วินิจฉัยปัญหาขององค์การ

(๕) การให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะหลักเกณฑ์ แนวทางวิธีการเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาระบบราชการ

(๖) การชี้แจง ทำความเข้าใจ เผยแพร่สื่อสารสร้างความเข้าใจ แก่บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



### ๓.๒.๑.๒ การวิเคราะห์นโยบายและแผน

(๑) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจ ในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึง ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงาน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย

(๒) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (การนำนโยบายไปปฏิบัติ การวางแผนยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผล)

(๓) ความสามารถในการใช้เครื่องมือสำหรับการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ เช่น แผนที่ ความคิด (Mind Map) ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) วิเคราะห์ฉากทัศน์ในอนาคต (Scenario Analysis) 7s McKinsey PMQA การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัด (SWOT Analysis) เป็นต้น

### ๓.๒.๑.๓ ด้านอื่น ๆ

(๑) การทำงานเป็นทีม ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

(๒) ทักษะการบริการ ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(๓) ความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(๔) มีทักษะในการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว สร้างความประทับใจด้วยอัธยาศัยอันดีในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ทั้งนี้ ผู้ขอประเมินได้นำความรู้ความชำนาญการดังกล่าว มาวินิจฉัยองค์การของสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน ที่สอดคล้องกับเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยการวิเคราะห์องค์การ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนา การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ความท้าทายขององค์การ การสร้างความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการจัดทำแบบประเมิน ความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล และรายงาน Application Report สำหรับการประกวดการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

### ๓.๒.๒ แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลัก การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ ความเป็นเลิศ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิค วิธีการจัดการ โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจ โดยการบริหารจัดการภาครัฐแนว ใหม่ นั้นจะมุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการโดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น

Hood<sup>1</sup> (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เริ่มต้นขึ้นจากความพยายามในการอธิบายปรากฏการณ์ทางการบริหารงานภาครัฐที่เกิดขึ้นราวทศวรรษที่ ๑๙๘๐ ในประเทศกลุ่มเวสต์มินสเตอร์ (Westminster) ได้แก่ อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และแคนาดา ประเทศเหล่านี้ได้ดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐก้าวหน้าไปอย่างมาก ด้วยจุดประสงค์ที่ต้องการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กลไกการบริหารงานภาครัฐจึงต้องมีสมรรถนะในการจัดการที่สูงเพียงพอสำหรับรองรับการขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวไปในจังหวัดและในทิศทางที่พึงประสงค์ ซึ่งได้เกิดขึ้นจากแนวโน้มคือ มีการลดขนาดการเติบโตของรัฐ มีการแปรรูปโดยให้เอกชนรับดำเนินการแทน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการสาธารณะ และเป็นหัวข้อในความร่วมมือระหว่างประเทศในประเด็นการบริหารจัดการภาครัฐ การกำหนดนโยบาย และความร่วมมือต่างๆที่เกิดขึ้น จึงเป็นที่มาของหลักนิยมในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วยหลัก ๗ ประการ ได้แก่ (๑) การใช้มีอาชีพดำเนินการในภาครัฐมีอำนาจอิสระในการจัดการ ตรวจสอบได้ มีการระบุมอบรับผิดชอบที่ชัดเจน (๒) มาตรฐานและการประเมินผลงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงปริมาณ โดยเฉพาะการบริการอย่างมีอาชีพ มีการตรวจสอบที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ (๓) มุ่งเน้นผลลัพธ์ การจัดสรรทรัพยากรและรางวัลตามผลงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าวิธีการทำงาน (๔) มุ่งทำให้หน่วยงานในภาครัฐเลิกกลองแยกหน่วยงานที่เป็นหนึ่งเดียวออกเป็นส่วนต่าง ๆ ในการกระจายอำนาจเพื่อให้มีความเป็นธรรม จำเป็นต้องสร้างหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการให้มีการแยกการจัดการและผลผลิตออกจากกัน เพื่อประโยชน์ทางด้านประสิทธิภาพจากการใช้สัญญาให้ผู้อื่นมาดำเนินการแทน (๕) มุ่งไปยังการแข่งขันที่มากขึ้นในภาครัฐ เป็นวิธีการใช้สัญญาของรัฐ การแข่งขันทำให้ลดต้นทุนและมีมาตรฐานสูงขึ้น (๖) เน้นแนวทางบริหารของภาคเอกชน เปลี่ยนจากจริยธรรมการบริการสาธารณะแบบทหาร ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ในการจ้างและให้รางวัลจำเป็นต้องใช้เครื่องมือการจัดการแบบเอกชน(๗) เน้นการใช้หลักการและหลักประหยัดในการใช้ทรัพยากรลดต้นทุนทางตรง มีการสร้างวินัย ลดต้นทุนปรับตัวเป็นแบบธุรกิจ จำเป็นต้องตรวจสอบความต้องการทรัพยากรในภาครัฐ และทำให้มากขึ้นแต่จ่ายน้อยลง

ชมภูนุช หนูนาค<sup>๒</sup> (๒๕๖๐) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เกิดขึ้นจากทฤษฎี ๒ ทฤษฎีหลัก ๆ คือ เศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics) และทฤษฎีการจัดการนิยม (Managerialism) (Hood, 1991) กล่าวคือ เศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ มีลักษณะเป็นสหสาขาวิชา ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์แบบปัจเจกบุคคลนิยม (Individualism) เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์การวางแผน และการปฏิบัติของปัจเจกบุคคล โดยมุ่งหวังว่าจะสามารถนำไปสู่ความเข้าใจสถาบันการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมซึ่งมักเกี่ยวเนื่อง เชื่อมโยงกับการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคล สำหรับการจัดการมีรากฐานแนวความคิดที่เชื่อมโยงกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในยุคดั้งเดิม โดยแนวคิดนี้เชื่อว่า หลักการจัดการมีความเป็นสากลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกที่ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานภาครัฐ หรือภาคธุรกิจ แต่การจัดการยุคดั้งเดิมให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า (input) การยึดถือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เกิด

<sup>๑</sup> Hood Christopher. (1991). "A Public Management for all seasons?". Public Administration. Vol 69, 3-5.

<sup>๒</sup> ชมภูนุช หนูนาค. (๒๕๖๐). การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด  
NEW PUBLIC MANAGEMENT: CHANGES FOR MAXIMIZING PRODUCTIVITY. วารสารวไลยอลงกรณ์

ประสิทธิภาพ ความถูกต้อง และความเป็นธรรม ขณะที่ทฤษฎีการจัดการนิยมนำวัตถุประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการในภาครัฐ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนในฐานะผู้รับบริการ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวัดประเมินผลงาน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ<sup>๓</sup> (ก.พ.ร.) (๒๕๖๐) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ไว้ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิค วิธีการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้ง ในแง่ของการบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจโดยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นจะมุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการโดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น

สถาบันพระปกเกล้า<sup>๔</sup> (๒๕๖๕) ให้คำนิยามของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ไว้ว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เป็นต้น

ผู้ขอประเมินได้สรุปนิยามของคำว่า “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ กรอบแนวคิดในการปฏิบัติงานภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อประชาชน และผู้ขอประเมินได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

### ๓.๒.๓ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๓.๒.๓.๑ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง<sup>๕</sup> (๒๕๖๕) ได้ศึกษาบทความของ United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP ซึ่งได้ให้นิยามคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่ามีองค์ประกอบ ๘ ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Participation) นิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

<sup>๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๖๕). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕ จาก <https://www.opdc.go.th>

<sup>๔</sup> สถาบันพระปกเกล้า. (๒๕๖๕). การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕ จาก <https://www.kpi.ac.th>

<sup>๕</sup> สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (๒๕๖๕). หลักธรรมาภิบาล. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕ จาก <http://www.socggs.soc.go.th>



ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) และภาระรับผิดชอบ (Accountability) ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๙๗ United Nations Development Programmed : UNDP ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่าเป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติ บ้านเมือง รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้ด้วย รวม ๙ ประการ ดังนี้

(๑) การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสหสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจทั้งโดยทางตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

(๒) นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรม และไม่มี การเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

(๓) ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการ และข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้ต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

(๔) การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

(๕) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นโยบายและกระบวนการขั้นตอนใด ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

(๖) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

(๗) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) สถาบันและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(๘) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมก็ตาม ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

(๙) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น



๓.๒.๓.๒ สำนักงาน ก.พ.ร.<sup>๖</sup> (๒๕๕๔) ได้ให้คำนิยามของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ว่า คือ หลักในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชน ตามเจตนารมณ์ของ มาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย ๑๐ หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/ คุ่มค่า (Efficiency/ Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักนิติธรรม (Rule of Law)

ต่อมาสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการปรับปรุงคำนิยามของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อส่งเสริมและพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน โดย ก.พ.ร. ได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ และได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอ แผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน โดยที่ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Framework) มี ๔ หลักการสำคัญ ได้แก่ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประชากรรัฐ (Participatory State) และความรับผิดชอบต่อการบริหาร (Administrative Responsibility) ดังนี้

(๑) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

(๑.๑) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจน ยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

(๑.๒) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมี วิสัยทัศน์ เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ ตามพันธกิจ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับ ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(๑.๓) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

<sup>๖</sup> สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๕๔). การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๕. จาก <https://www.ocsc.go.th>

## (๒) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

(๒.๑) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณชน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

(๒.๒) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

## (๓) ประชากรรัฐ (Participatory State) ประกอบด้วย

(๓.๑) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation / Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

(๓.๒) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

## (๔) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย ๘ ประการ (I AM READY) ได้แก่ I : Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง A : Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ M : Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม R : Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง E : Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ A : Accountability ตรวจสอบได้ D : Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย Y: Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

ผู้ขอประเมินสรุปความหมายของ “หลักธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี คือ กรอบแนวคิดในการปฏิบัติงานภาครัฐ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย ประกอบไปด้วยหลักสำคัญ ๆ ได้แก่การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมของประชาชนและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและคุณธรรม จริยธรรมอันเป็นหลักยึดสำคัญที่จะทำให้ระบบราชการของประเทศไทยก้าวไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

### ๓.๒.๔ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๖๒) ปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วยเกณฑ์ ๗ หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบโดยลูกศรแนวอนกึ่งกลางแสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่าง “กลุ่มการนำองค์การ” (หมวด ๑ ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบ ต่อสังคม หมวด ๒ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และหมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด ๕ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวด ๖ ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรมและหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ) และลูกศรแนวตั้งตรงกลางชี้ไปที่ ลักษณะสำคัญขององค์การและพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่อกระบวนการที่สำคัญและ สภาพแวดล้อมขององค์การ ความเป็นเลิศขององค์การต้องการการนำองค์การที่เข้มแข็งและการแสดงให้เห็นถึง ผลลัพธ์ที่โดดเด่น และการบูรณาการตรงศูนย์กลางของภาพแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้งหมดของระบบ มีความสัมพันธ์กันความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ

ภาพที่ ๑ ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในเชิงระบบ



เกณฑ์ PMQA ทั้ง ๗ หมวดประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

๓.๒.๔.๑ ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ โดยอธิบายสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ ประกอบไปด้วย (๑) พันธกิจตามกฎหมาย (๒) วิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัฒนธรรม (๓) สมรรถนะหลักของส่วนราชการ คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจของส่วนราชการอย่างไร (๔) สินทรัพย์ อาคาร สถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญของส่วนราชการ (๕) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญของส่วนราชการ (๖) โครงสร้างองค์การ องค์การมีระบบการกำกับดูแลอย่างไร (๗) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๘) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน (๙) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ (๑๐) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขันที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือของส่วนราชการ



(๑๑) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกัน (๑๒) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร (๑๓) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

๓.๒.๔.๒ หมวด ๑ ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม ในหมวดการนำองค์การ แสดงให้เห็นถึงการชี้แจงของผู้บริหารว่าสามารถชี้แจงให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร มีวิธีการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อตามหลักจริยธรรมรวมทั้งการสร้างคุณูปการต่อสังคม ประกอบไปด้วย (๑) วิสัยทัศน์ และค่านิยม (๒) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม (๓) การสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (๔) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ (๕) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง การส่งเสริมวัฒนธรรมและนวัตกรรมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ (๖) ระบบการกำกับดูแลองค์การ (๗) การประเมินผลการดำเนินการ (๘) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (๙) การประพฤติอย่างมีจริยธรรม (๑๐) ความผาสุกของสังคม (๑๑) การสนับสนุนชุมชน

๓.๒.๔.๓ หมวด ๒ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มุ่งเน้นให้ส่วนราชการแสดงวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ประกอบไปด้วย (๑) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (๒) นวัตกรรม (๓) การวิเคราะห์ และกำหนดยุทธศาสตร์ (๔) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ (๕) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (๖) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (๗) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (๘) การนำแผนไปปฏิบัติ (๙) การจัดสรรทรัพยากร (๑๐) แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้อื่น (๑๑) ตัววัดผลการดำเนินการ (๑๒) การคาดผลการดำเนินการ (๑๓) การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการ

๓.๒.๔.๔ หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นให้ส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว ประกอบไปด้วย (๑) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (๒) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต (๓) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๔) ผลผลิตและการบริการ (๕) การจัดการความสัมพันธ์ (๖) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๗) การจัดการข้อร้องเรียน (๘) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน (๙) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น (๑๐) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

๓.๒.๔.๕ หมวด ๔ ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและจัดการความรู้ เป็นหมวดที่คำนึงถึงความสำคัญของการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและทรัพย์สินทางความรู้ รวมทั้งการใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมไปถึงการสร้างการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย (๑) ตัววัดผลการดำเนินการ (๒) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (๓) ความคล่องตัวของการวัดผล (๔) การวิเคราะห์ และทบทวน



ผลการดำเนินการ (๕) ผลการดำเนินการในอนาคต (๖) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม (๗) คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ (๘) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (๙) การจัดการความรู้ (๑๐) วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (๑๑) การเรียนรู้ระดับองค์การ

๓.๒.๔.๖ หมวด ๕ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นให้ส่วนราชการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ประกอบไปด้วย (๑) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (๒) บุคลากรใหม่ (๓) การทำงานให้บรรลุผล (๔) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน (๖) นโยบายสวัสดิการ (๗) องค์ประกอบของความผูกพัน (๘) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ (๑๐) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (๑๑) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (๑๒) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (๑๓) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา (๑๔) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๓.๒.๔.๗ หมวด ๖ ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม มุ่งเน้นให้ส่วนราชการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ประกอบไปด้วย (๑) ประสิทธิภาพของผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงาน (๒) แนวคิดในการออกแบบ (๓) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงาน (๔) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (๕) กระบวนการสนับสนุน (๖) การปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการ (๗) การจัดการเครือข่ายอุปทาน (๘) การจัดการนวัตกรรม (๙) การควบคุมต้นทุน (๑๐) การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ (๑๑) ความปลอดภัย (๑๒) การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

๓.๒.๔.๘ หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบและส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ประกอบไปด้วย (๑) ด้านผลผลิตและการบริการ ตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ (๒) ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (๓) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๔) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๕) ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (๖) บรรยากาศการทำงาน (๗) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (๘) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ (๙) การนำองค์การ (๑๐) การกำกับดูแลองค์การ (๑๑) การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและจริยธรรม (๑๒) สังคมและชุมชน (๑๓) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (๑๔) การเติบโต (๑๕) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (๑๖) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (๑๗) การจัดการเครือข่ายอุปทาน

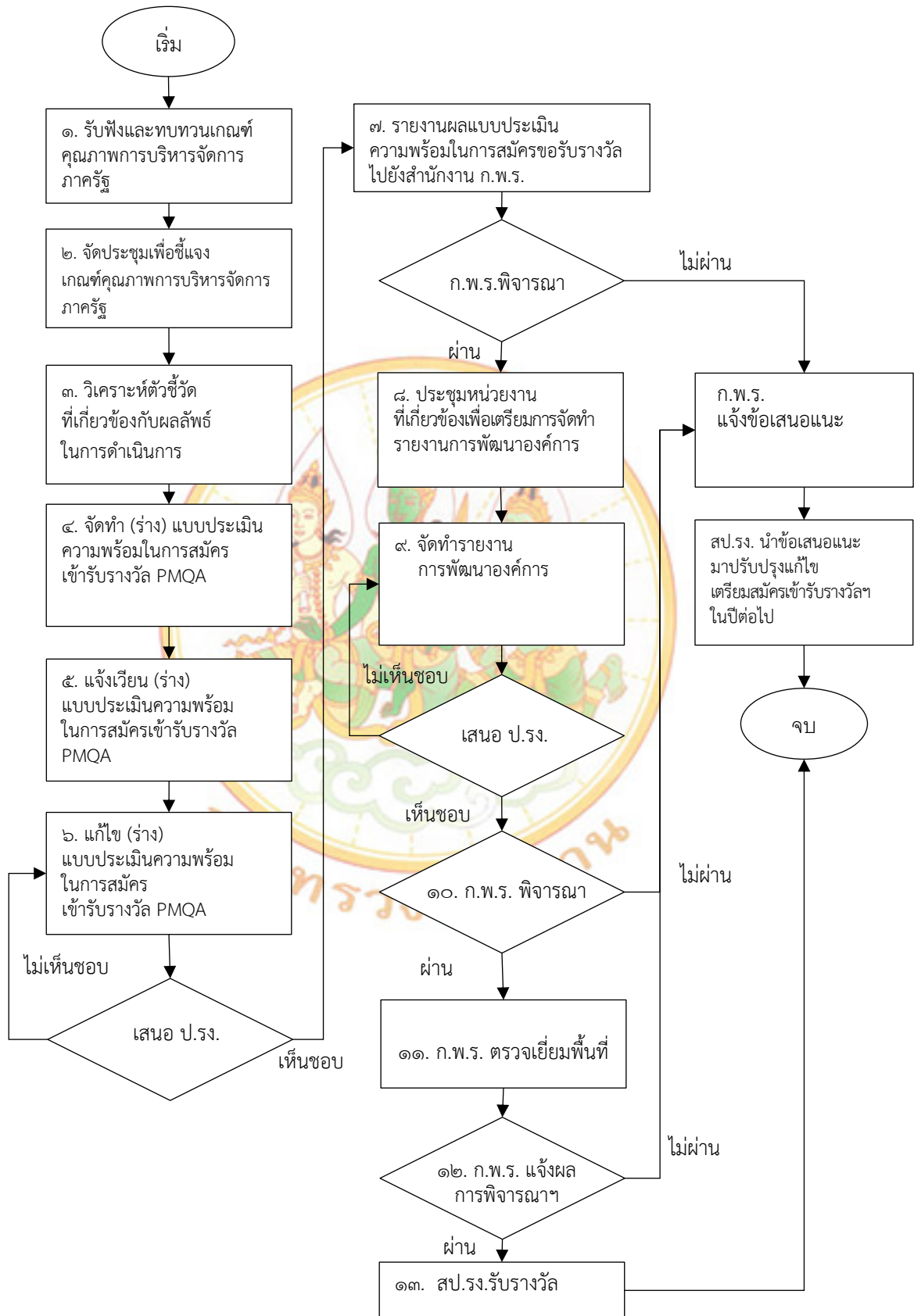
จากเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว ผู้ขอประเมินได้ดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจเกณฑ์ฯ รวมทั้งส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดำเนินการตามเกณฑ์ฯ เพื่อผลักดันให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีระบบการปฏิบัติราชการเป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อไป

#### ๔. สรุปสาระสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินการ และเป้าหมายของงาน

สาระสำคัญ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงาน ก.พ.ร. รายละเอียดปรากฏตามภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒ ขั้นตอนการดำเนินการเสนอขอรับรางวัล PMQA



**๔.๑ ขั้นตอนที่ ๑** ผู้ขอประเมินได้เข้ารับฟังเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจากสำนักงาน ก.พ.ร. และดำเนินการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมทั้งทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นกรอบการประเมินองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมุ่งเน้นให้ปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง ๗ หมวด ประกอบไปด้วย ๑) ด้านการนำองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม ๒) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ๓) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔) ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและจัดการความรู้ ๕) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๖) ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ๗) ผลลัพธ์การดำเนินการ

การวิเคราะห์วินิจฉัยองค์การตามเกณฑ์ใน PMQA เป็นการวิเคราะห์คำถามในหมวดที่ต้องการเสนอขอรับรางวัลให้สอดคล้องมิติการให้คะแนนระดับพัฒนาการของการดำเนินการของส่วนราชการตามปัจจัยการประเมินการดำเนินงาน ADLI ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือไม่ ซึ่งประกอบไปด้วย Approach วิธีการเพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ Deployment การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ Learning การเรียนรู้ Integration การบูรณาการ โดยผู้ขอประเมินได้ดำเนินการจัดทำแบบฟอร์มการประเมินตนเองให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตอบคำถาม พร้อมทั้งระบุเอกสารประกอบ

**๔.๒ ขั้นตอนที่ ๒** จัดประชุมเพื่อชี้แจงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจัดทำกรอบแนวทางที่ใช้ประกอบการประเมิน ซึ่งได้ศึกษาค้นคว้ามาจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. และศึกษาค้นคว้าจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ที่ได้รับรางวัล PMQA เพื่อการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาองค์การที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องการจะบรรลุร่วมกัน เพื่อค้นหาการดำเนินการภายใต้หมวดต่าง ๆ ที่มีความพร้อม และสามารถสมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้

เมื่อดำเนินการจัดทำกรอบการประเมินเรียบร้อยแล้ว ผู้ขอประเมินดำเนินการจัดประชุมเพื่อชี้แจงกรอบแนวทางการประเมิน พร้อมทั้งให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น แผนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมไปถึงการรวบรวมเอกสารข้อมูลของหน่วยงาน เพื่อใช้ประกอบการจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยดำเนินการหารือที่ประชุมเกี่ยวกับการเสนอผลงานเข้าร่วมรับรางวัล ในการพิจารณาจากความโดดเด่นและความพร้อมของแต่ละหมวด (หมวด ๑ การนำองค์การ หมวด ๒ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด ๔ ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและจัดการความรู้ หมวด ๕ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวด ๖ ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ)

**๔.๓ ขั้นตอนที่ ๓** วิเคราะห์ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ในการดำเนินการพร้อมทั้งมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบศึกษาแนวทางการจัดทำเอกสารประกอบการประเมิน โดยนำข้อเสนอแนะจากการประเมิน PMQA ในปีที่ผ่านมาไปพัฒนากระบวนการจัดทำเอกสารในการเข้ารับการประกวด และการจัดทำ Application Report ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินการดังกล่าว มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือก และใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน และเป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้



กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัดหลัก ๆ ๖ ด้าน ได้แก่

#### ๔.๓.๑ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

๔.๓.๑.๑ ตัวชี้วัดด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจของส่วนราชการ เช่น อันดับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ด้านผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) โดย IMD คะแนนความก้าวหน้าการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs เป้าหมายที่ ๘ งานที่มีคุณค่า และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การจัดอันดับการค้ำมนุษย์ของประเทศไทย เป็นต้น

๔.๓.๑.๒ ตัวชี้วัดด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เช่น ร้อยละของจำนวนโครงการ/แผนงาน ที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในผลผลิต ร้อยละของยุทธศาสตร์ แผน และข้อเสนอสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานด้านการจัดการแรงงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน

#### ๔.๓.๒ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔.๓.๒.๑ ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการฐานข้อมูลศูนย์วิจัยแรงงานแห่งชาติ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการจากอาสาสมัครแรงงาน และบัณฑิตแรงงาน เป็นต้น

๔.๓.๒.๒ ตัวชี้วัดด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น จำนวนรางวัลด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่ สป.รง.ได้รับรางวัลจากสำนักงาน ก.พ.ร. ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการตอบสนอง จากศูนย์บริการประชาชนกระทรวงแรงงาน เป็นต้น

#### ๔.๓.๓ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

๔.๓.๓.๑ ตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เช่น ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป.รง. ประจำปี ๒๕๖๒-๒๕๖๕ จำนวนพนักงานราชการที่มีศักยภาพสูงที่ตอบสนองภารกิจยุทธศาสตร์ เป็นต้น

๔.๓.๓.๒ ตัวชี้วัดด้านบรรยากาศการทำงาน เช่น ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่เข้าถึงและรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ให้แก่บุคลากร เป็นต้น

๔.๓.๓.๓ ตัวชี้วัดด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน เช่น จำนวนข้าราชการที่มีการโอนไปส่วนราชการอื่นและลาออกจากราชการลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละความพึงพอใจของบัณฑิตแรงงานต่อการดำเนินงานร่วมกับกระทรวงแรงงาน เป็นต้น

๔.๓.๓.๔ ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ เช่น จำนวนข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาด้วยการโยกย้าย/เปลี่ยนตำแหน่ง/สายงาน เพื่อสะสมความหลากหลายในการปฏิบัติราชการ จำนวนการพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นตามยุทธศาสตร์ เป็นต้น

#### ๔.๓.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล

๔.๓.๔.๑ ตัวชี้วัดด้านการนำองค์การ เช่น จำนวนรางวัลที่ สป.รง.ได้รับรางวัลจากสำนักงาน ก.พ.ร. หรือหน่วยงานภายนอก จำนวนคดีการค้ำมนุษย์ด้านแรงงานลดลงจากปีที่ผ่านมา ข้อเสนอเชิงนโยบายตามพันธกรณีและความร่วมมือด้านแรงงานระหว่างประเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

๔.๓.๔.๒ ตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลองค์การ เช่น ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปี ร้อยละของจำนวนข้อเสนอแนะจากการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการตามแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงแรงงานที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยรับตรวจ เป็นต้น

๔.๓.๔.๓ ตัวชี้วัดด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ เช่น จำนวนของกฎหมายที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายกระทรวงแรงงาน ร้อยละของข้อร้องทุกข์ของข้าราชการที่ได้รับการวินิจฉัย เป็นต้น

๔.๓.๔.๔ ตัวชี้วัดด้านการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม เช่น คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ด้านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) จำนวนบุคลากร/ประชาชนที่เข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างธรรมาภิบาลและต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบ เป็นต้น

๔.๓.๔.๕ ตัวชี้วัดด้านสังคมและชุมชน เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของกิจกรรมด้านบริการร่วมกับภาคีเครือข่าย จำนวนกำลังแรงงานที่ได้รับการจ้างงานและพัฒนาฝีมือแรงงาน ภายใต้โครงการแก้ไขปัญหาค่ามตรฐานด้านอาชีพ

#### ๔.๓.๕ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

๔.๓.๕.๑ ตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน เช่น ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายภาพรวม ร้อยละของการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำมันเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐาน เป็นต้น

๔.๓.๕.๒ ตัวชี้วัดด้านการเติบโต เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนประชาชนวัยแรงงานที่ขอรับบริการด้านแรงงานผ่านอาสาสมัครแรงงาน จำนวนแรงงานไทยในต่างประเทศที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ เป็นต้น

#### ๔.๓.๖ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน

๔.๓.๖.๑ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น จำนวนระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน ได้รับการพัฒนาและปรับปรุง จำนวนนวัตกรรมที่มีการพัฒนาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เป็นต้น

๔.๓.๖.๒ ตัวชี้วัดด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน เช่น ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และ/หรือได้รับการฝึกฝนเพื่อการซักซ้อมแผนฉุกเฉิน/ปี จำนวนครั้งในการสื่อสารหรือซักซ้อมความเข้าใจการเกิดภัยพิบัติ/สถานการณ์ฉุกเฉินตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) เป็นต้น

๔.๓.๖.๓ ตัวชี้วัดด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน เช่น ร้อยละของบัณฑิตแรงงานที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด เป็นต้น

เมื่อกำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ผู้ขอประเมินได้ดำเนินการจัดทำประชุมเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานร่วมพิจารณาตัวชี้วัดในการดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดให้มีลักษณะท้าทาย ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสอดคล้องกับตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ผลักดันความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานด้วย

**๔.๔ ขั้นตอนที่ ๔** จัดทำเอกสาร (ร่าง) แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล ทั้งนี้ ในการประชุมตามขั้นตอนที่ ๒ เมื่อที่ประชุมมีมติเลือกการดำเนินงานที่มีความโดดเด่นรายหมวดแล้ว ผู้ขอประเมินจะดำเนินการพิจารณาเกณฑ์ PMQA ในแต่ละหัวข้อ พร้อมทั้งการเขียน (ร่าง) รายงานผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์ PMQA และพิจารณาเอกสารประกอบการเขียนรายงาน ทั้งนี้ หากมีประเด็นใดที่ยังไม่ชัดเจนผู้ขอประเมินจะดำเนินการประสานหน่วยงานเจ้าของเรื่อง เพื่อขอข้อมูลและเอกสารเพิ่มเติมต่อไป

ทั้งนี้ กำหนดให้หน่วยงานส่งรายงานผลการดำเนินการดังกล่าวผ่าน google drive เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการ ภายหลังจากที่หน่วยงานในสังกัดส่งรายงานการดำเนินการมาตามแบบฟอร์มที่กำหนด ผู้ขอประเมินจะดำเนินการพิจารณาเอกสารการดำเนินการภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อจัดทำ (ร่าง) แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

**๔.๕ ขั้นตอนที่ ๕** แจ้งเวียน (ร่าง) แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาความถูกต้อง และหากหน่วยงานในสังกัดฯ ประสงค์แก้ไขรายละเอียดสามารถแจ้งเพื่อดำเนินการแก้ไข ภายในระยะเวลาที่กำหนด

**๔.๖ ขั้นตอนที่ ๖** แก้ไข (ร่าง) แบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล ตามที่หน่วยงานเสนอและขอความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อส่งแบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัลไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. (ในกรณีที่ปลัดกระทรวงแรงงานไม่เห็นชอบ ผู้ขอประเมินดำเนินการแก้ไขแบบประเมินความพร้อมฯ และเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อขอความเห็นชอบอีกครั้ง)

**๔.๗ ขั้นตอนที่ ๗** รายงานแบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัลไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการพิจารณาแบบประเมินความพร้อมฯ และแจ้งผลการพิจารณาไปยังสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรณีที่ผ่านการประเมินให้ดำเนินการตามข้อ ๘ ต่อไป

สำหรับกรณีที่ไม่ผ่านการประเมินสำนักงาน ก.พ.ร. แจ้งข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาองค์การเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

**๔.๘ ขั้นตอนที่ ๘** ประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. แจ้งผลการพิจารณาว่าการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้ขอประเมินและทีมงานจะดำเนินการประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณากรอบแนวทางในการจัดทำเอกสารประกอบการประเมิน และร่วมกันให้ข้อมูลที่จะใช้ในการประเมิน

**๔.๙ ขั้นตอนที่ ๙** ผู้ขอประเมินจัดทำรายงานการพัฒนาองค์การ โดยจะต้องดำเนินการจัดทำรายงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ PMQA การประเมินกระบวนการ ADLI ได้แก่ (๑) A : Approach แนวทางที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใช้เพื่อเป็นวิธีการที่จะทำให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ และมีระบบสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (๒) D : Deployment แนวทางถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ (๓) L : Learning การเรียนรู้ การทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงาน (๔) I : Integration การบูรณาการการรายงานมีการใช้ตัววัดสารสนเทศ และระบบ



การปรับปรุงการดำเนินการที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการทำงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พร้อมทั้งมีการส่งข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแนวทาง PMQA ที่สามารถสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

จากนั้นดำเนินการรายงานแบบการพัฒนางานองค์กร ให้ปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อโปรดพิจารณา หากปลัดกระทรวงแรงงานไม่เห็นชอบ ผู้ขอประเมินดำเนินการแก้ไขตามความเห็นของปลัดกระทรวงแรงงาน และส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อพิจารณา

**๔.๑๐ ขั้นตอนที่ ๑๐** สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณารายงานการพัฒนางานองค์กร แบ่งเป็น ๒ กรณี ได้แก่ กรณีผ่านการประเมิน สำนักงาน ก.พ.ร. แจ้งกำหนดการณ์เพื่อตรวจเยี่ยมส่วนราชการ และกรณีที่ไม่ผ่านการประเมิน สำนักงาน ก.พ.ร. แจ้งข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนางานองค์กรเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้ส่วนราชการทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

**๔.๑๑ ขั้นตอนที่ ๑๑** สำนักงาน ก.พ.ร. ลงพื้นที่เพื่อตรวจเยี่ยมการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

**๔.๑๒ ขั้นตอนที่ ๑๒** สำนักงาน ก.พ.ร. ประกาศผลการประเมินสำหรับหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และแจ้งข้อเสนอแนะในการพัฒนางานองค์กรเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้หน่วยงานที่ไม่ผ่านการประเมินทราบ

**๔.๑๓ ขั้นตอนที่ ๑๓** สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

จากขั้นตอนที่ ๑ - ๑๓ ผู้ขอประเมินได้นำความรู้เชิงวิชาการมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในการจัดทำแบบประเมินความพร้อมในการสมัครขอรับรางวัล และรายงาน Application Report สำหรับการประกวดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดังนี้

การพัฒนาระบบการบริหารองค์กร ซึ่งผู้ขอประเมินใช้เครื่องมือตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA เพื่อวินิจฉัยองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้ดำเนินการตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ หมวด ๑ ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม หมวด ๒ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และหมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด ๕ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมวด ๖ ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม และหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ผู้ขอประเมินได้มีการวินิจฉัยองค์การตามเครื่องมือดังกล่าวพร้อมทั้ง จัดประชุมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อทำความเข้าใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทราบถึงการดำเนินงานที่เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ในการเสนอขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ผู้ขอประเมินได้เสนอขอรับรางวัล PMQA ในหมวดที่ ๒ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการใช้ความรู้เชิงวิชาการในการคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ที่คำนึงถึงความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การวิเคราะห์ความท้าทายทั้งในบริบทภายในประเทศและความท้าทายในต่างประเทศที่กระทบต่อยุทธศาสตร์



ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมไปถึงวิธีการที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การกำหนด ตัวชี้วัดการดำเนินการที่มีความท้าทาย รวมไปถึงวิธีการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีที่การดำเนินการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคลากรของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน โดยผู้ขอประเมิน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ ๒ ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าว ต้องอาศัยทักษะในการบริหาร การทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ให้ประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานกับสำนักงาน ก.พ.ร. การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามการดำเนินงาน การขอข้อมูลประกอบการจัดทำเอกสารในการเสนอขอรับรางวัล การจัดเตรียมการประชุม การทำ PowerPoint เพื่อนำเสนอผลงาน ทักษะการจดบันทึกและสรุปการประชุม ทักษะด้านการทำ Info graphic เป็นต้น

## ๕. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

### ๕.๑ เชิงปริมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

๕.๑.๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานผ่านการคัดเลือกรอบที่ ๒ ในการเข้าร่วมประกวดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วิทยามวด หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐

๕.๑.๒ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ วิทยามวด หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

๕.๑.๓ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วิทยามวด หมวด ๑ ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม และรางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทเปิดใจใกล้ชิดประชาชน ระดับดี

๕.๒ เชิงคุณภาพ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด สร้างวัฒนธรรมการดำเนินงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถแปลงนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

## ๖. การนำไปใช้ประโยชน์/ผลกระทบ

### ๖.๑ การนำไปใช้ประโยชน์

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พัฒนาการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้สารสนเทศ ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของแผนยุทธศาสตร์ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการประชาชน

## ๖.๒ ผลกระทบ

๖.๒.๑ บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สามารถนำเกณฑ์ PMQA มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพผลผลิต/บริการของหน่วยงาน

๖.๒.๒ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน จนทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับรางวัล PMQA สร้างความภาคภูมิใจในองค์กรให้กับบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

## ๗. ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

๗.๑ การสร้างองค์ความรู้ด้านการพัฒนาระบบบริหารแก่บุคลากรในสังกัด ซึ่งการประกวดรางวัล PMQA ในแต่ละปี บุคลากรที่รับผิดชอบในด้าน PMQA เปลี่ยนแปลงตัวบุคคลผู้รับผิดชอบเรื่อง PMQA ดังนั้นผู้ขอประเมินจึงต้องดำเนินการสร้างองค์ความรู้ให้บุคลากรของกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นประจำทุกปี ในรูปแบบของการจัดประชุมเป็นทางการและการประชุมแบบไม่เป็นทางการเพื่อชี้แจงแนวทางในการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA เป็นประจำทุกปี

๗.๒ แม้ว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะเป็นภารกิจที่สำคัญนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการประชาชน แต่ภารกิจดังกล่าวเป็นเพียงภารกิจรองของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีภารกิจหลักของหน่วยงานที่จะต้องให้ความสำคัญมากกว่า จึงทำให้ภารกิจด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้รับความสำคัญรองลงมา รวมทั้งในการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นการสร้างภาระงานที่เพิ่มขึ้นให้กับหน่วยงานในสังกัด ดังนั้น ผู้ขอประเมินจึงจำเป็นที่จะต้องชี้แจงและให้ความรู้ความเข้าใจ พร้อมทั้งกำหนดให้การดำเนินงานด้าน PMQA เป็นตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และพัฒนางานบริการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีประสิทธิภาพ

## ๘. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังมีจุดอ่อนบางกระบวนการที่ไม่ได้ดำเนินการตามเกณฑ์ให้ครบถ้วน เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ผลกระทบในการจัดทำนโยบาย การวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต ซึ่งทำให้รายงานการพัฒนางานองค์กรบางประเด็นอาจจะทำได้ไม่สมบูรณ์

## ๙. ข้อเสนอแนะ

๙.๑ ควรดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจงานตามเกณฑ์ PMQA ว่ายังมีภารกิจใดที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานยังมิได้ปฏิบัติ และนำเรียนผู้บริหาร รวมทั้งประชุมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการในส่วนที่ยังไม่ได้มีการปฏิบัติดังกล่าว เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๙.๒ ควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้และการถอดบทเรียนจากการประกวดรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้กับบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร และร่วมกันดำเนินการพัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ของ PMQA ต่อไป

## ๑๐. การเผยแพร่ผลงาน

จากการดำเนินการขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ จนประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. นั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำผลการดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตีพิมพ์ในหนังสือ Best Practice ของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

๑๐.๑ หนังสือ Best Practice รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ (หมวด ๒ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ) สำนักงาน ก.พ.ร.

๑๐.๒ หนังสือ Best Practice รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓ หมวด ๑ ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม และรางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทเปิดใจใกล้ชิดประชาชน (Open Governance) สำนักงาน ก.พ.ร.

## ๑๑. ผู้มีส่วนร่วมในผลงาน (ถ้ามี)

นางสาวศราทิพย์ เกิดผล ตำแหน่ง นักวิชาการแรงงานชำนาญ สัตส่วนผลงาน ร้อยละ ๑๕



## ส่วนที่ ๒

### ข้อเสนอแนวความคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน

#### ๑. เรื่อง การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด ด้วยแนวคิด Design Thinking

##### ๒. หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันโลกกำลังก้าวเข้าสู่การปฏิวัติทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ ทำให้สังคมขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามแม้ว่าสังคมจะมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่ประเทศไทยประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโครงสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ปัญหาดังกล่าวเกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานด้านแรงงาน อันเป็นผลมาจากระบบการศึกษาผลิตแรงงานที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งมีการผลิตนักศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวนมากกว่าปริมาณงานที่รองรับ ในขณะที่ความต้องการแรงงานสายอาชีพหรือนักเรียนที่จบอาชีวศึกษามากกว่า ในด้านคุณภาพชีวิตของแรงงานไทยยังประสบปัญหาความยากจนปัญหาการว่างงาน ปัญหาเรื่องค่าจ้าง คุณภาพของแรงงานซึ่งปัญหาดังกล่าว เป็นปัญหาที่กระทรวงแรงงานต้องดำเนินการแก้ไข

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานหลักในการกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติของส่วนราชการสังกัดกระทรวง เพื่อแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ โดยการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ซึ่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้แรงงานมีศักยภาพได้มาตรฐานและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบไปด้วยภารกิจหลักสำคัญ ๓ ภารกิจ ได้แก่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารความสัมพันธ์และเครือข่าย และการบริหารจัดการแรงงานของประเทศ ซึ่งการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์คือ หัวใจหลักสำคัญของการบริหารจัดการแรงงาน เนื่องจากยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ มุ่งเน้นให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพิ่มความตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงต่าง ๆ ขององค์การ รวมไปถึงการควบคุมทิศทางเพื่อให้กระทรวงแรงงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางด้านแรงงานในระดับจังหวัดนอกเหนือจากการถ่ายทอดนโยบายระดับชาติลงสู่ระดับจังหวัดแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์จังหวัดให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการในระดับพื้นที่ คือ ข้อมูลด้านแรงงานในระดับจังหวัด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับจังหวัดและมีความสำคัญต่อการพัฒนาด้านแรงงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัดจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาด้านแรงงานระดับพื้นที่ เพื่อให้การพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์ระดับจังหวัดเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล และเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดทำและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านแรงงานในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ที่ส่งผลกระทบต่อภาคแรงงานในพื้นที่รวมทั้งการกำหนดนโยบายด้านแรงงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่



### ๓. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

#### ๓.๑ บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

##### ๓.๑.๑ บทวิเคราะห์

รายงานสถานการณ์ด้านแรงงานระดับจังหวัดจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมสารสนเทศด้านแรงงาน ในระดับจังหวัด ประกอบไปด้วยข้อมูลด้านแรงงานที่สำคัญ เช่น กำลังแรงงาน การมีงานทำ การว่างงาน การส่งเสริมการมีงานทำ การพัฒนาศักยภาพแรงงาน การคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการ การประกันสังคม ปัญหาด้านแรงงานที่สำคัญ ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงแรงงาน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญให้สำนักงานแรงงานจังหวัดเป็นศูนย์กลางข้อมูลและสารสนเทศด้านแรงงานในระดับจังหวัด (Focal Point) ที่มีข้อมูลสารสนเทศด้านแรงงานที่ถูกต้อง ต่อเนื่อง เป็นปัจจุบันและครบถ้วน ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำสารสนเทศดังกล่าวมาวิเคราะห์สถานการณ์ด้านแรงงานในพื้นที่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับพื้นที่ ทั้งนี้ มีเป้าหมายในการจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงาน ของสำนักงานแรงงานจังหวัด ๗๖ จังหวัด เป็นต้น

๓.๑.๑.๑ องค์ประกอบของรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด โครงสร้างเนื้อหาที่ปรากฏในรายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัด ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ

(๑) ส่วนที่ ๑ บทสรุปผู้บริหาร เป็นส่วนที่สรุปประเด็นสำคัญของเนื้อหา รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดทั้งฉบับ โดยระบุถึงลักษณะเด่นหรือสถานการณ์เด่นของไตรมาส เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมของรายงานในไตรมาสที่นำเสนอ โดยบทสรุปผู้บริหารจะเป็นการเขียนรายงานให้สั้น กระชับเข้าใจง่าย ไม่เกิน ๕ หน้า และมีการจัดทำบทสรุปผู้บริหารในลักษณะ Info graphic เพื่อเพิ่มความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

(๒) ส่วนที่ ๒ เนื้อหารายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัด มีส่วนประกอบหลัก ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) สภาพเศรษฐกิจของจังหวัด ๒) ดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานของจังหวัด ๓) สถานการณ์แรงงานจังหวัด โดยจะได้กล่าวอย่างละเอียดต่อไป

(๓) ส่วนที่ ๓ ภาคผนวก เป็นส่วนแสดงข้อมูลที่บทวิเคราะห์ในส่วนที่ไม่สามารถแสดงรายละเอียดได้ครบถ้วน จึงจัดทำข้อมูลในรูปแบบตารางข้อมูลโดยละเอียดแสดงไว้กรณีที่ผู้อ่านต้องการศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดในเชิงสถิติ เพื่อแสดงการเปรียบเทียบข้อมูลแต่ละช่วงเวลาให้เห็นชัดเจน นอกจากนี้ เพื่อให้รายงานสถานการณ์แรงงานฯ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอาจเพิ่มเติมเนื้อหา เช่น ข่าวสารของหน่วยงานในสังกัด บทความทางวิชาการด้านแรงงานที่น่าสนใจ กฎหมายแรงงานที่มีการปรับปรุงใหม่ ค่าจ้างขั้นต่ำหรือสิทธิประโยชน์ประกันสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละจังหวัด กรณีที่มีเนื้อหาดังกล่าวควรใส่ไว้ต่อจากส่วนที่ ๒ หรือก่อนส่วน ภาคผนวกสำหรับเนื้อหา รายงานสถานการณ์แรงงานส่วนที่ ๒ ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วนย่อยมีรายละเอียด ดังนี้

(๓.๑) สภาพเศรษฐกิจของจังหวัดเป็นการรายงานสภาพเศรษฐกิจของจังหวัดว่ามีภาวะเป็นอย่างไร เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและการจ้างงานในพื้นที่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจเป็นข้อมูลภายนอกกระทรวงแรงงาน ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านเศรษฐกิจต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์พอสมควร ประเด็นนี้

จึงอาจใช้ตัวช่วย โดยการใช้บทความหรือข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์จากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ อาทิ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ สำนักงานแรงงานจังหวัดได้มีการจัดทำรายงานภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดออกเผยแพร่ จึงสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวร่วมนำเสนอได้ โดยควรมีข้อมูลเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ดังนี้

(๓.๑.๑) ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) จากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

(๓.๑.๒) ดัชนีราคาผู้บริโภคของจังหวัด จากสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

(๓.๑.๓) การจดทะเบียนนิติบุคคล จากสำนักพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด

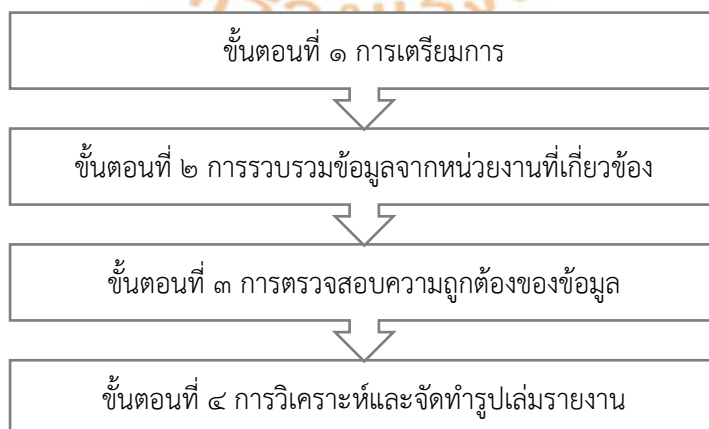
(๓.๑.๔) การจดทะเบียนโรงงาน จากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด

(๓.๒) ดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานของจังหวัด เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอภาพความเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงด้านภาวะแรงงาน ในลักษณะสัดส่วนหรือร้อยละโดยการนำข้อมูลดิบจากสถานการณ์แรงงานของจังหวัด มาคำนวณภายใต้สูตรที่กำหนด ให้ผลลัพธ์ออกมาในรูปร้อยละหรือสัดส่วน เพื่อนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมาให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยนำเสนอข้อมูลหลายไตรมาสให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด เพราะเหตุใด จะทำให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

(๓.๓) สถานการณ์แรงงานจังหวัด มีการนำเสนอข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ คือ กำลังแรงงาน การมีงานทำ การว่างงาน การส่งเสริมการมีงานทำ การพัฒนาศักยภาพแรงงาน การคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการ การประกันสังคม ปัญหาด้านแรงงานที่สำคัญ ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงแรงงาน

๓.๑.๑.๒ ขั้นตอนในการจัดทำสถานการณ์ด้านแรงงานระดับจังหวัด เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่จะจัดทำ เพื่อกำหนดกรอบโครงสร้างเนื้อหา รายงาน ดังนี้

ภาพที่ ๓ ขั้นตอนในการจัดทำสถานการณ์ด้านแรงงานระดับจังหวัด



รายละเอียดขั้นตอนในการจัดทำสถานการณ์ด้านแรงงานระดับจังหวัด มีดังนี้

(๑) ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมการ เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่จะจัดทำเพื่อกำหนดกรอบโครงสร้างเนื้อหา รายงาน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

(๑.๑) ออกแบบโครงสร้างเนื้อหา รายงานว่าจะนำเสนอเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งในส่วนนี้จำแนกเนื้อหาได้เป็น ๒ ส่วน ข้อมูลจากหน่วยงานในสังกัด และข้อมูลของหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้ ในแต่ละจังหวัดจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำรายงานดังกล่าว หลังจากที่ได้ศึกษาความเป็นไปได้ของข้อมูลแต่ละหน่วยงานตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้จัดทำจะต้องดำเนินการกำหนดเนื้อหาให้ได้ ๓ ส่วน คือ (๑) โครงสร้างเนื้อหาที่ต้องการนำเสนอ (๒) ตารางข้อมูลพร้อมแหล่งที่มาของข้อมูล (๓) กำหนดเวลา (กำหนดระยะเวลาในการส่งกลับข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามข้อมูล กำหนดเวลาในการเผยแพร่รายงาน โดยทั่วไปการนำเสนอรายงานสถานการณ์แรงงานรายไตรมาส ควรมีระยะเวลา ๔๕ วัน นับจากวันสิ้นสุดไตรมาส หากเกินระยะเวลาดังกล่าวข้อมูลจะไม่ทันสมัย การกำหนดระยะเวลาของการเผยแพร่รายงาน)

(๑.๒) ออกแบบรูปแบบการนำเสนอเนื้อหา การนำเสนอข้อมูล สามารถนำเสนอได้ทั้งรูปแบบตัวอักษร (บรรยาย) รูปภาพ แผนภูมิ แผนผัง และกราฟ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลที่ต้องการนำเสนอว่าเหมาะสมกับรูปแบบใด ทั้งนี้ให้มีการอ้างอิงถึงแหล่งข้อมูล และพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการนำเสนอและปรับใช้ตามเห็นสมควร

(๒) ขั้นตอนที่ ๒ การรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อกำหนดกรอบโครงสร้างเนื้อหา และตารางข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้วส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวง เพื่อขอความร่วมมือโดยอาจทำเป็นหนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษร ระบุให้ส่งข้อมูลตามแบบที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด

(๓) ขั้นตอนที่ ๓ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และประมวลผลข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลตามที่ต้องการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วนั้น สำนักงานแรงงานจังหวัดต้องตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการประมวลผลเพื่อออกแบบเป็นแผนภูมิหรือกราฟ ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผนการทำงานได้

(๔) ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์และจัดทำสรุปเล่มรายงานในส่วนของการวิเคราะห์และจัดทำสรุปเล่มรายงาน เป็นการนำเสนอข้อมูลในเชิงบรรยาย หรือพรรณนาเพื่ออธิบายรายละเอียดของข้อมูลว่าข้อมูลที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงมีสาเหตุมาจากอะไร โดยผู้จัดทำต้องสามารถอธิบายเหตุผลได้ว่าสถานการณ์ของจังหวัดเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น จึงทำให้ตัวเลขลดลงหรือเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น ภาวะน้ำท่วม หรือเหตุการณ์ความไม่สงบทำให้ธุรกิจชะลอการขยายตัว เกิดการชะงักงันในการจ้างแรงงาน เป็นต้น

๓.๑.๑.๓ ตัวชี้วัด

(๑) ตัวชี้วัดผลผลิต

(๑.๑) เจริญปริมาณ : จำนวนรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงาน (สำนักงานแรงงานจังหวัด) ๓๘๐ เล่ม



(๑.๒) เวลา : ร้อยละของรายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดที่จัดส่งภายในระยะเวลาที่กำหนด (สำนักงานแรงงานจังหวัด)

(๒) ตัวชี้วัดกิจกรรม

(๒.๑) จำนวนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และประมวลผลเบื้องต้น ๗๖ จังหวัด จังหวัดละ ๑ คน

(๒.๒) จำนวนบทวิเคราะห์รายงานสถานการณ์และดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัด รายไตรมาส/รายปี รวม ๕ ครั้ง/ปี

(๒.๓) รายงานข้อมูล/สถิติที่จัดเก็บ

(๒.๓.๑) สถิติแรงงานนอกระบบ

(๒.๓.๒) ข้อมูลเชิงสำรวจเพื่อสนับสนุนค่าจ้างจังหวัด

(๒.๓.๓) ข้อมูลสำรวจอุปสงค์และอุปทานแรงงานจังหวัด

๓.๑.๑.๔ ความสอดคล้องของการจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัด และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐

จากองค์ประกอบการจัดทำรายงาน สถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัด ผู้ขอประเมินเล็งเห็นถึงความสำคัญของการให้บริการข้อมูลด้านแรงงานในระดับพื้นที่แก่ทุกหน่วยงานในจังหวัด ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้นำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการด้านแรงงานในพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด รวมทั้งให้บริการแก่ผู้สนใจได้ใช้ประโยชน์ ข้อมูลด้านแรงงาน ได้ทราบถึงสภาพเศรษฐกิจ ดัชนีชี้วัดภาวะแรงงาน สถานการณ์ด้านแรงงานจังหวัด ปัญหาด้านแรงงานที่สำคัญๆ อย่างไรก็ตาม การให้บริการด้านข้อมูลเป็นภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการให้บริการที่เป็นมาตรฐานและมีการพัฒนางานบริการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้ขอประเมินจึงได้ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ ในการวิเคราะห์การให้บริการสารสนเทศด้านแรงงาน รวมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน

เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ เป็นส่วนหนึ่งของการยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการยกระดับการพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ ให้สามารถนำหลักการ แนวคิดของการพัฒนาระบบราชการ ๔.๐ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การให้มีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ที่ต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งมียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (๖) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



สำหรับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

เมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์ ขั้นตอนในการจัดทำรายงานฯ รวมไปถึงตัวชี้วัดการดำเนินการเปรียบเทียบกับเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ พบว่า การจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัดมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว ดังนี้

(๑) มีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการให้บริการประชาชนที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง กล่าวคือ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการให้บริการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ด้านแรงงาน (Big Data) ได้แก่ <https://nlic.mol.go.th/> โดยในระบบดังกล่าวมีการให้บริการข้อมูลสถานการณ์แรงงานจังหวัดซึ่งผู้ใช้บริการสามารถสืบค้นข้อมูลสถานการณ์แรงงานจังหวัด ได้ทั้ง ๗๖ จังหวัด ประกอบไปด้วยข้อมูลที่สำคัญ อาทิเช่น กำลังแรงงาน การมีงานทำ การว่างงาน การพัฒนาศักยภาพแรงงาน ดัชนีชี้วัดตลาดแรงงานที่สำคัญ (Key Indicators of the Labour Market: KILM) เป็นต้น

(๒) มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการให้บริการ โดยในแต่ละปีกองเศรษฐกิจการแรงงานจะมีการกำหนดให้สำนักงานแรงงานจังหวัดซึ่งเป็นผู้ให้บริการข้อมูล สํารวจความคิดเห็นของผู้รับบริการที่มีต่อ “รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดเป็นประจำทุกปี” ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

(๒.๑) ประเภทหน่วยงานที่ตอบ

(๒.๒) ความคิดเห็นที่มีต่อรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานจังหวัด

(๒.๒.๑) ประโยชน์ที่ได้รับ

(๒.๒.๒) เนื้อหาสาระมีความเหมาะสมเพียงใด

(๒.๒.๓) ความพึงพอใจ

(๒.๒.๔) ความไม่พึงพอใจ

(๒.๒.๕) การนำข้อมูลสถานการณ์แรงงานจังหวัดไปใช้ประโยชน์

(๒.๒.๖) ความต้องการให้สำนักงานแรงงานจังหวัดปรับปรุงรายงาน

สถานการณ์จังหวัด

### ๓.๑.๒ แนวความคิด

จากบทวิเคราะห์ข้างต้น ผู้ขอประเมินใช้แนวความคิดเกี่ยวกับระบบราชการ ๔.๐ และทฤษฎีการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อมองหาวิธีการในการพัฒนารูปแบบรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้มุมมองแบบรอบทิศ การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาหรือโจทย์ให้ถูกจุดตลอดจนพัฒนาแนวคิด เพื่อแก้ไขปัญหาหรือโจทย์ที่ตั้งไว้ เพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อการแก้ปัญหาภายใต้แนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีเจตนาในการสร้างผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้ตอบโจทย์ ตลอดจนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงเกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

#### ๓.๑.๒.๑ แนวความคิดเกี่ยวกับระบบราชการ ๔.๐

ระบบราชการ ๔.๐ คือ ระบบราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร.<sup>๗</sup> (๒๕๖๕) สร้างขึ้นเพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลัก ธรรมภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่าระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นທີ່พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้

ภาพที่ ๕ ระบบราชการ ๔.๐



ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร., ๒๕๖๕

(๑) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้ทั่วโลกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวราบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหาร ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

<sup>๗</sup> สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๖๕). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (ฉบับปรับปรุง). หน้า ๒-๑๒

(๒) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการ เพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียวประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลา ตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ไม่ว่าจะติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

(๓) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การทำงานอย่างเตรียมการณไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

PMQA 4.0 คือ เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ กรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด ๗ หมวด (อิงตามเกณฑ์ PMQA ฉบับ พ.ศ. ๒๕๕๘) โดยหมวด ๑ - ๖ ซึ่งเป็นหมวดกระบวนการจะมีประเด็นในการพิจารณา หมวดละ ๔ ประเด็น หมวด ๗ ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์การดำเนินการมีประเด็นในการพิจารณา ๖ ประเด็น รวมทั้งหมด ๓๐ ประเด็นในการประเมิน แต่ละประเด็นจะมีระดับ การประเมิน ๓ ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน ก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล

หมวด ๑ การนำองค์การ มีเป้าหมายเพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการ มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล ในเรื่องการป้องกันการทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาพร้อมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางการยุทธศาสตร์ โดยส่วนราชการ จะต้องแสดงให้เห็นถึง (๑) ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน (๒) การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส (๓) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก (๔) คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการขับเคลื่อนสู่องค์การดิจิทัล และเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ และรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว



ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหา ได้ทันทั่วถึง โดยส่วนราชการจะต้องแสดงให้เห็นถึง (๑) แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายและ สร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (๒) เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับพันธกิจ และยุทธศาสตร์ชาติ (๓) แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน (๔) การติดตามผลการแก้ไขปัญหาและการรายงานผล

หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง ในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนอง ความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) โดยใช้ เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ สร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจ และความผูกพัน ของประชาชนผู้รับบริการกับหน่วยงาน วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่วนราชการจะต้องแสดงให้เห็นถึง (๑) ระบบ ข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง (๒) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน (๓) การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (๔) กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียน ที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีเป้าหมายเพื่อให้ ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และ ระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายใน และภายนอก วิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้ โดยส่วนราชการจะต้องแสดงให้เห็นถึง (๑) การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (๒) การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ เพื่อการแก้ปัญหา (๓) การใช้ความรู้และองค์ความรู้ ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และมีเหตุผล (๔) การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการปรับ ระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบ การบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากร ให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความรอบรู้และมีจริยธรรม เพื่อบริการเปลี่ยนแปลง ภาระหน้าที่และลักษณะงาน มีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง โดยเน้นการบริการที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยส่วนราชการจะต้อง แสดงให้เห็นถึง (๑) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ (๒) ระบบการทำงาน



ที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (๓) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ (๔) ระบบการพัฒนาบุคลากร

หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยส่วนราชการจะต้องแสดงให้เห็นถึง (๑) กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ นำสู่ผลลัพธ์การดำเนินการ (๒) การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ (๓) การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน (๔) การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง ๖ หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการ กระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อกำหนดหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การ ทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์กร ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น และสะท้อนความสำเร็จของการเป็นระบบราชการ ๔.๐ โดยส่วนราชการจะต้องแสดงให้เห็นถึงตัวชี้วัดที่ตอบสนอง (๑) พันธกิจ (๒) ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๓) การพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย (๔) การเป็นต้นแบบ (๕) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม (๖) การลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

จากแนวความคิดพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว ผู้ขอประเมินมีความคิดเห็นว่า เพื่อให้การพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมุ่งไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ จะต้องดำเนินการโดยยึดหลักการ ดังนี้

- (๑) การทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูล
  - (๒) ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
  - (๓) แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นเอกภาพ
- เบ็ดเสร็จในจุดเดียว
- (๔) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
  - (๕) ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานในแบบระนาบและในลักษณะเครือข่าย
  - (๖) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ
  - (๗) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้

(๘) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(๙) บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์การที่มีความทันสมัยมุ่งเน้นผลงานที่ดี

(๑๐) ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสม ตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

### ๓.๑.๒.๒ แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี Design Thinking

อัฐวุฒิ จ่างวิทยา<sup>๔</sup> (๒๕๖๑) ได้ศึกษาแนวคิด Design Thinking ของ David Kelly ซึ่งเป็นแนวคิดการออกแบบที่มนุษย์เป็นศูนย์กลางแนวคิดเพื่อใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์อยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจผู้ใช้ภายใต้แนวคิดการนำเอากระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาหรือการออกแบบการสอน ทำให้ผู้สอนของ D School มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดใช้ในการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วนและถ่องแท้ ซึ่งอาจทำให้ผู้ศึกษาได้รู้ถึงปัญหาที่แท้จริงที่ซ่อนอยู่และสามารถทราบปัญหาได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ Design Thinking Process มีวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เป็นลำดับ มีการคิดวิเคราะห์วิธีแก้ไขอย่างถี่ถ้วนและรอบด้าน นั้นทำให้เราสามารถมองวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รอบมุม หลากหลายมุมมอง และทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือสามารถหาทางแก้ไขอื่นสำรองได้ทันท่วงที หากทางแก้ไขที่เลือกไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะการพิจารณาถึงสาเหตุทุกมุมมอง นอกจากนั้นกระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ยังก่อให้เกิดการฝึกคิดแบบสร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะนำมาคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา พยายามหาหนทางที่มากกว่าสิ่งที่ตนเองคุ้นเคย ตลอดจนสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นได้เช่นกัน รวมถึงนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาด้วยเช่นเดียวกัน กระบวนการ Design Thinking นี้ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (๑) Empathize การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (๒) Define การระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข กล่าวคือในบางครั้งสามารถออกแบบแก้ไขได้ทุกปัญหาภายในคราวเดียว แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ย่อมต้องจัดลำดับความสำคัญในการทำก่อนทำหลัง (๓) Ideate ระดมสมองเสนอข้อเสนอในการจัดการและ/หรือการออกแบบ (๔) Prototype สร้างแบบจำลองในขนาดเท่าจริงในกรณีเป็นผลิตภัณฑ์ หรือเขียนแผนงานในกรณีเป็นงานบริการ (๕) Test นำข้อที่นำไปทำการทดสอบต่าง ๆ เพื่อนำข้อดีและข้อเสียมาปรับปรุง

สร้อยารัตน์ ทองไสว<sup>๕</sup> (๒๕๖๓) ได้ศึกษาแนวคิดของ Design Thinking และนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างสรรค์ กระบวนการถอดวิธีคิดเชิงออกแบบหรือกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เป็นกระบวนการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ นั่นคือ กระบวนการคิดแก้ไขปัญหาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างหลากหลาย

<sup>๔</sup> อัฐวุฒิ จ่างวิทยา. (๒๕๖๑). วิวัฒนาการของการคิดเชิงออกแบบ: จากกลยุทธ์การแก้ปัญหาของภาคธุรกิจ สู่องค์ความรู้ในภาควิชาการ และไปสู่การย่อส่วนเพื่อนำไปปฏิบัติจริงในพื้นที่. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ), ปีที่ ๑๑, ฉบับที่ ๓ เดือนกันยายน - ธันวาคม ๒๕๖๑, ๑๙๔๔-๑๙๕๗.

<sup>๕</sup> สร้อยารัตน์ ทองไสว. (๒๕๖๓). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้รูปแบบการถอดวิธีคิดเชิงออกแบบในรายวิชาหลักการของระบบสื่อสาร. วารสารการบริหารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมท้องถิ่น, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (มีนาคม-เมษายน ๒๕๖๓), ๖๔-๗๑.

พสุ เดชะรินทร์<sup>๑๐</sup> (๒๕๕๗) กล่าวว่า หลายท่านเมื่อนึกถึง Design Thinking ก็มักจะนึกถึงวิธีคิดแบบน้อกกรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบผลิตภัณฑ์ สินค้า บริการต่าง ๆ แต่จริง ๆ แล้ว Design Thinking ไม่ใช่เรื่องของกรอบการออกแบบ แต่เป็นการนำกระบวนการในการคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคคล ประกอบกับการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ Design Thinking นั้นไม่จำเป็นต้องใช้สำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือ สินค้าเท่านั้น ปัญหาต่าง ๆ ที่เราเผชิญกันอยู่ ก็สามารถนำหลักการพื้นฐานของ Design Thinking มาปรับในการแก้ไขปัญหาได้

ดังนั้น ผู้ขอประเมินจึงสรุปความหมายของคำว่า Design Thinking ว่า Design Thinking คือ วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีการสอบถามถึงปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความต้องการดังกล่าวมาออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เป็นไปตามความต้องการ รวมไปถึงการทดสอบทดลองหลายครั้งจนทำให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด

### ๓.๑.๓ ข้อเสนอ

เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อให้บริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็ว และมีการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง การวางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ยืดหลักในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นหนึ่งในเจตนารมณ์ของหลักเกณฑ์ในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ และเป็นหัวใจหลักในการนำข้อมูลสารสนเทศมาจัดทำกรวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงงานที่มีการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งในหลายมุมมอง เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัดที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้งานทันทีขณะใช้งาน โดยการนำระบบจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้โดยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายภายนอก โดยใช้ Social Media เป็นเครื่องมือสำคัญในการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว และมีการนำผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้ใช้บริการจากรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงาน มาวิเคราะห์ความต้องการและการแก้ไขปัญหาเชิงรุก

ผู้ขอประเมินได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำแนวคิด Design Thinking มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัด โดยการนำแนวคิด Design Thinking มาค้นหาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง สร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและความต้องการเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผู้ใช้ข้อมูลรายงานฯ เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาฯ จากนั้นดำเนินการตามหลักการของ Design Thinking ดังนี้

<sup>๑๐</sup> พสุ เดชะรินทร์. (๒๕๕๗). “Design Thinking”. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๑๙๔๗-๑๙๕๖.



๓.๑.๓.๑ เริ่มต้นจากการทำความเข้าใจปัญหา (Empathize) โดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกกับกลุ่มผู้ใช้ข้อมูลโดยตรงเพื่อสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและฟังอย่างลึกซึ้ง โดยอาจจะใช้เป็นแบบสอบถาม โดยปราศจากการตั้งสมมติฐานหรืออคติส่วนตัวของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หน่วยงานภาคีเครือข่าย หรือกลุ่มผู้ใช้ในระดับจังหวัด เป็นต้น

๓.๑.๓.๒ นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อที่จะคัดกรองให้เป็นปัญหาและความต้องการที่แท้จริง (Define) ด้วยวิธีการระดมความคิดเห็น และการตั้งคำถามลักษณะ 5W 1H กล่าวคือ กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มเป้าหมายคือใคร (Who) มีความต้องการทำอะไร (What) เมื่อไหร่ (When) ที่ไหน (Where) ทำไม (Why) และอย่างไร (How) เพื่อนำเสนอความคิดตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไม่มีข้อจำกัด รวมถึงการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ซึ่งอาจจะมีมาจากหลาย ๆ ความคิดผสมกัน จนเป็นแนวทางการพัฒนาระบบรายงานที่ชัดเจน

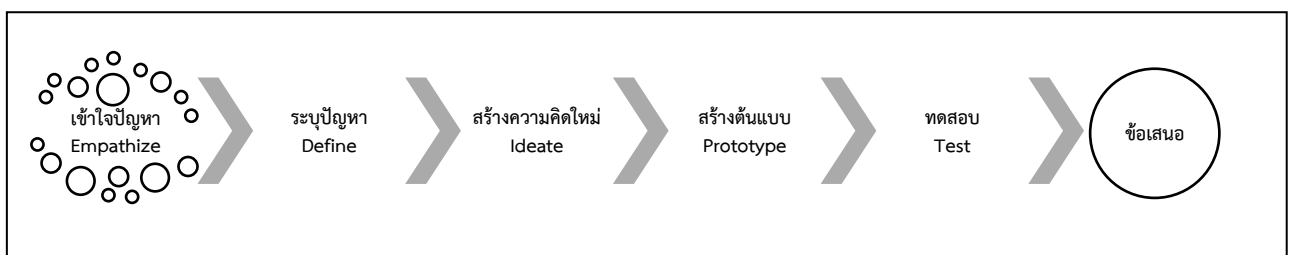
๓.๑.๓.๓ นำปัญหาดังกล่าวมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำรายงานฯ เพื่อกำหนดวิธีการเพื่อปรับปรุงการรายงานอย่างหลากหลาย (Ideate)

๓.๑.๓.๔ ร่วมกันสร้างต้นแบบรายงาน (Prototype) ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ และนำต้นแบบดังกล่าวไปให้กับกลุ่มผู้ใช้ทดลองใช้หรือพิจารณาต้นแบบ ว่าเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้หรือไม่ หากยังไม่ตรงกับความต้องการ ทีมงานสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของต้นแบบ ทั้งนี้ อาจกำหนดให้มีทบทวนต้นแบบการพัฒนาระบบรายงาน ว่าสามารถตอบโจทย์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้หรือไม่ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ารูปแบบผลงานที่ได้สามารถแก้ไขปัญหาและความต้องการได้อย่างครบถ้วนที่สุด

๓.๑.๓.๕ ภายหลังจากที่ได้ทำการออกแบบต้นแบบจนแน่ใจแล้ว จึงนำรายงานฯ ที่ได้ทำการออกแบบไปทำการทดสอบ กล่าวคือ มีการเผยแพร่บนเว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ การรายงานให้ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในประชุมผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อทำการทดสอบ (Test) ว่าการกำหนดปัญหาหรือความต้องการในระยะเริ่มต้นนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ เพื่อให้รายงานฯ ที่ออกแบบได้วัตถุประสงค์หลัก คือ สามารถตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการที่ได้นิยามไว้ในตอนเริ่มต้นโครงการ

๓.๑.๓.๖ จัดทำข้อเสนอในการพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัด ที่ได้จากการระดมความคิดเห็นผ่านแนวทาง Design Thinking เพื่อนำไปพัฒนาระบบรายงานในโอกาสต่อไป

ภาพที่ ๕ การนำทฤษฎี Design Thinking มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัด





ภาพที่ ๕ แสดงให้เห็นถึงการนำทฤษฎี Design Thinking มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัด เพื่อให้การพัฒนาระบบการรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานระดับจังหวัด ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันประกอบไปด้วยการทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้รับบริการ การกำหนดความต้องการที่ชัดเจนและการระดมความคิดเห็นกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างต้นแบบรายงานสถานการณ์ข้อมูลแรงงานจังหวัดที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการมากที่สุด จนไปถึงขั้นของการนำไปพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์ฯ จะทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานสามารถออกแบบรายงานที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึง ผู้รับบริการเองก็จะได้ประโยชน์สูงสุดจากระบบการรายงานข้อมูลดังกล่าว นอกจากนั้นแล้ว การนำกระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) มาใช้ปฏิบัติงานยังถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีในการคิดแบบสร้างสรรค์บริการในรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะนำมาคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา การพัฒนางานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งท้ายที่สุดวัฒนธรรมเหล่านี้จะหลอมรวมกันเป็นการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอในการพัฒนารายงานสถานการณ์ด้านแรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัดเพื่อนำมาพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต่อไป

### ๓.๒ ข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

#### ๓.๒.๑ ข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น

- ๓.๒.๑.๑ การระบุผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
- ๓.๒.๑.๒ ไม่ได้ความคิดเห็นที่แท้จริงจากผู้ให้สัมภาษณ์ หรือผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของตนเอง
- ๓.๒.๑.๓ การพัฒนาระบบที่ยังไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ๓.๒.๒ แนวทางแก้ไข

- จากข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว ผู้ขอประเมินจึงเสนอแนวทางแก้ไข ดังนี้
- ๓.๒.๑.๑ ก่อนที่จะดำเนินการ Empathize เก็บข้อมูลเชิงลึกกับกลุ่มผู้ใช้ข้อมูล จะต้องดำเนินการขอบเขตการศึกษาและกลุ่มตัวอย่างให้ชัดเจน เพื่อจะได้ความต้องการที่หลากหลาย และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากที่สุด
  - ๓.๒.๑.๒ การค้นหาความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลตามข้อ ๓.๒.๑.๑ ผู้ทำการสำรวจจะต้องใช้วิธีค้นหาความต้องการที่หลากหลาย เช่น การสอบถาม สังเกตพฤติกรรม สัมภาษณ์และรับฟังอย่างลึกซึ้ง เพื่อสังเกตผู้ใช้ข้อมูลว่ายังมีจุดใดที่เป็นจุดอ่อนในการให้ข้อมูล หรือยังมีความต้องการใดบ้างที่ยังไม่ได้บอกให้เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการสำรวจ โดยจะต้องรับฟังอย่างเข้าใจไม่มีการโต้แย้งและแสดงให้ผู้ให้ข้อมูลเห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาระบบดังกล่าวอย่างแท้จริง เป็นต้น
  - ๓.๒.๑.๓ ก่อนจะมีพัฒนาการรายงานสถานการณ์ แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัดให้ทีมงานพัฒนาฯ ดำเนินการจัดทำต้นแบบรายงานฯ Prototype และนำต้นแบบนั้นไปสอบถามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Test) จนเกิดความมั่นใจว่า สามารถตอบสนองความต้องการ ได้อย่างแท้จริง

#### ๔. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๔.๑ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้มุมมองและวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานระดับจังหวัด สามารถสร้างสรรค์รายงานที่ตรงความต้องการของผู้รับบริการและสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ

๔.๒ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สามารถคิดค้นกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) พัฒนาทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา/โจทย์ในการทำงานต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้างขึ้น มีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ

#### ๕. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๕.๑ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : จำนวนรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานระดับจังหวัดที่มีการพัฒนารูปแบบการรายงานโดยใช้แนวคิด Design Thinking

๕.๒ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการนำรายงานสถานการณ์แรงงานระดับจังหวัดไปใช้ประโยชน์



## บรรณานุกรม

- ชมภูนุช หุ่นนาค. (๒๕๖๐). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ : การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด  
NEW PUBLIC MANAGEMENT: CHANGES FOR MAXIMIZING PRODUCTIVITY.  
วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). พ.ศ. ๒๕๖๐ (ฉบับที่ ๓).  
๑๒๙ - ๑๓๒
- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖  
(๒๕๔๖, ๙ ตุลาคม ๒๕๔๖). ราชกิจจานุเบกษา, ๑๒๐ (๑๑๐ ก).
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕. (๒๕๔๕, ๒ ตุลาคม ๒๕๔๕).  
ราชกิจจานุเบกษา, ๑๑๙ (๙๙ ก).
- พสุ เดชะรินทร์. (๒๕๕๗). “Design Thinking”. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพระปกเกล้า. (๒๕๖๕). การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล. สืบค้นเมื่อ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕  
จาก <https://www.kpi.ac.th>.
- สร้อยารัตน์ ทองใส. (๒๕๖๓). วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น ปีที่ ๖ (ฉบับที่ ๒).  
สืบค้นเมื่อ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕ จาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsa-journal>.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (๒๕๖๕). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐  
(ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร..
- สำนักงาน ก.พ.ร.. (๒๕๕๔) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี. สืบค้นเมื่อ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๕.  
จาก <https://www.ocsc.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๖๕). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.  
สืบค้นเมื่อ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕. จาก <https://www.opdc.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๖๒). คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ ๔.๐  
กรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (๒๕๖๕). คู่มือการปฏิบัติงานของ สจร. กรุงเทพฯ: กองยุทธศาสตร์  
และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (๒๕๕๙). คู่มือการจัดทำรายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัด  
(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : กองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๘). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๖๒). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (๒๕๖๕). **หลักทรัพย์มาภิบาล**. สืบค้นเมื่อ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕.

จาก <http://www.socgg.soc.go.th>.

อัฐวุฒิ จ่างวิทยา (๒๕๖๑). **วิวัฒนาการของการคิดเชิงออกแบบ: จากกลยุทธ์การแก้ปัญหาของภาคธุรกิจ  
สู่องค์ความรู้ในภาควิชาการ และไปสู่การย่อส่วนเพื่อนำไปปฏิบัติจริงในพื้นที่.**

วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ).

ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๓ เดือนกันยายน - ธันวาคม ๒๕๖๑.

Hood Christopher. (๑๙๙๑). **“A Public Management for all seasons?”**. Public Administration.

Vol ๖๙, ๓-๕.

