



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก โทร ๘๑๑

ที่ รง ๐๔๐๗/พิเศษ

วันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรของกรม

เรียน อธิบดี

ด้วยกระผมนายสันติพงศ์ สนธิ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก ขออนุญาตนำเรียนเสนอแนวความคิดเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรของกรมซึ่งปรากฏรายละเอียดตามเอกสารแนบ ๑ และเห็นควรมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

๑. สภาพปัญหาที่สำคัญๆ มีดังนี้

- ๑) องค์กรมีศักยภาพจำกัดด้านปัจจัยของทรัพยากรที่มีอยู่
- ๒) การดำเนินการในพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นการตั้งรับ/ขาดกลยุทธ์และแผนงานโครงการในการทำงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ/ส่วนกลางไม่มีหน่วยงานระดับกองรองรับโดยตรง (กองตรวจฯ)
- ๓) กระบวนการในรูปแบบการสร้างเครือข่ายพัฒนาฝีมือแรงงานที่เป็นระบบแบบยั่งยืนและสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคนในระดับจังหวัดไม่ชัดเจนเท่าที่ควร/ควรมีการออกแบบกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานพื้นที่เชิงการสร้างมูลค่าสินค้าและบริการเพิ่มตามมาตรฐานการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยงาน
- ๔) รัฐบาลมีนโยบายแก้ไขปัญหาค่าความยากจน/มอบเป้าหมายให้ดำเนินการเป็นจำนวนมาก (๖ แสนคน) /เกินศักยภาพที่จะรองรับในการดำเนินการได้ (ถ้าไม่ปรับตัว)
- ๕) การพัฒนาบุคลากรของกรม มีหลายหน่วยงานดำเนินการอยู่ในลักษณะต่างฝ่ายต่างทำ / ไม่มีการรวมศูนย์ข้อมูลหรือหน่วยงานกลางในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

๒. แนวทางการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรของกรม

- ก. การพัฒนาองค์กรหรือปฏิรูปองค์กร /กรมควรมีการปรับบทบาทใหม่ใน ๔ ด้าน เช่น
 - ๑) ด้านนโยบาย ควรเพิ่มนโยบายการทำงานในเชิงรุกให้มากขึ้น
 - ๒) ด้านกำกับดูแล ควรจัดให้มีการบังคับใช้กฎหมายหรือการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างจริงจัง (ไม่ได้ละเว้นหรือเลือกปฏิบัติ) โดยเฉพาะการตรวจสอบผู้ประกอบการอาชีพควบคุมและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
 - ๓) ด้านส่งเสริมประสาน ควรส่งเสริมการบริหารจัดการให้กับศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงาน ศูนย์ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานและศูนย์ประเมินความรู้ความสามารถให้มีความเข้มแข็ง **เพื่อรองรับการขยายตัวเป็นเครือข่ายพัฒนาฝีมือแรงงานที่ยั่งยืนโดยจัดให้มีแผนงานโครงการฝึกอบรมในศูนย์ดังกล่าวเพื่อส่งเสริมบทบาทการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาฝีมือแรงงานตามที่มีแนวโน้มความเหมาะสม (เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมเป็นครูฝึกต้นแบบประจำโรงงานหรือประจำกลุ่มอาชีพ จัดให้มีองค์ความรู้ด้านเทคนิคการทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน จัดให้มีองค์ความรู้การทำหลักสูตรฐานสมรรถนะ จัดให้องค์ความรู้การเป็นผู้ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน จัดให้มีองค์ความรู้การเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและประเมินผล และจัดให้มีองค์ความรู้การเป็นผู้ประเมินความรู้ความสามารถ เป็นต้น เพื่อทำหน้าที่แทนกรมได้ในอนาคตและกรมเองปรับบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมและกำกับดูแลเชิงคุณภาพ**

๔) ด้านดำเนินการเอง ควรปรับวิธีการและกลุ่มเป้าหมาย โดยปรับวิธีการทำเองเป็นส่งเสริมการฝึกอบรมให้มีการครูฝึกต้นแบบประจำโรงงาน/ประจำกลุ่มอาชีพ เพื่อสร้างแม่ไก่ (ไม่นำปลาไปแจกแต่จะสอนวิธีจับปลา) ส่งเสริมให้สถานประกอบกิจการหรือกลุ่มอาชีพสามารถพัฒนาตนเองได้แบบยั่งยืน/ปรับกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนระดับกลาง (หัวหน้างาน-ผู้นำกลุ่มอาชีพ) ให้มากขึ้นเพื่อให้คนระดับกลาง (หัวหน้างาน-ผู้นำกลุ่มอาชีพ) นำองค์ความรู้ไปพัฒนาคนระดับล่างแทนกรม โดยกรมจะทำหน้าที่ส่งเสริมและกำกับเชิงคุณภาพ (การฝึกอบรม/การทดสอบ) การพัฒนาทักษะคนทำงานควรเน้นให้มีการนำหลักการวิเคราะห์สาเหตุอุปสรรคต่อผลิตภาพตามประเด็นกรอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน (ผู้ปฏิบัติงานควรมี KSA ตามประเด็นกรอบมาตรฐานฯอะไรบ้าง) ไปใช้ให้มากขึ้น เพื่อบุคลากรของกรมจะได้ถ่ายทอดองค์ความรู้และขยายภารกิจตามกระบวนการพัฒนาฝีมือแรงงานให้สถานประกอบกิจการและกลุ่มอาชีพอย่างครบวงจรได้ดียิ่งขึ้นและรองรับการยกระดับขึ้นเป็นเครือข่าย ตลอดจนส่งเสริมการฝึกอบรม-การทดสอบสอบโดยผ่านการจัดสรรงบประมาณประจำปี ตามกลไก กพร.ปจ.และกำกับดูแลการฝึกอบรมและการทดสอบมาตรฐานฯในเชิงคุณภาพโดยมีระบบที่เชื่อมโยงให้คำแนะนำปรึกษาอย่างใกล้ชิด

ข. ควรให้มีการจัดตั้งหน่วยงานภายในระดับกองเพื่อทำงานในเชิงรุก เช่น “สำนักงานตรวจและให้คำปรึกษาแนะนำ” เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการตรวจตราเยี่ยมเยียน/การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาฝีมือแรงงานแก่สถานประกอบกิจการและกลุ่มอาชีพวิสาหกิจชุมชนตามกระบวนการพัฒนาฝีมือแรงงานและการตรวจตราผู้ประกอบการอาชีพควบคุม และดำเนินงานวิชาการ โดยจัดให้มีการจัดทำแผนงานโครงการไว้รองรับการขับเคลื่อนบทบาทการตรวจ การให้คำปรึกษาแนะนำ การเปรียบเทียบคดี และการจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ฯลฯ

ค. ควรจัดให้มีการออกแบบกลไกการสร้างเครือข่ายพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างเป็นระบบที่ยั่งยืน เช่น นำร่องโดยการสร้างหัวหน้างาน-ผู้นำกลุ่มอาชีพให้เป็นครูฝึกต้นแบบหรือแม่ไก่ซึ่งมีศักยภาพในการสอนงาน การเตรียมการสอน การประเมินผล และการวิเคราะห์สาเหตุอุปสรรคต่อผลิตภาพตามประเด็นกรอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน(เป็นการปูพื้นฐานองค์ความรู้ด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน/การลดต้นทุน-เพิ่มกำไร) เพื่อใช้เป็นหัวมูทะลวงฟันของกรมในการขยายภารกิจการพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างครบวงจร และพัฒนาต่อยอดให้ครูฝึกต้นแบบ โดยถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านต่างๆตามกระบวนการพัฒนาฝีมือแรงงาน เช่น เทคนิคการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน เทคนิคการจัดทำหลักสูตรฐานสมรรถนะ เทคนิคการเป็นผู้ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน เทคนิคการเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและประเมินผล เพื่อยกระดับสถานประกอบกิจการ/กลุ่มอาชีพนั้นขึ้นเป็นเครือข่ายในอนาคต และจัดให้มีการส่งเสริมการฝึกอบรมและการทดสอบมาตรฐานฯตามที่สถานประกอบกิจการหรือกลุ่มอาชีพมีความต้องการ (ฝึก-ทด) โดยนำข้อมูลความต้องการบรรจุไว้ในแผนพัฒนากำลังคนระดับจังหวัดและผ่านกลไกการพิจารณาของ กพร.ปจ. เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านงบประมาณและการกำกับดูแลเชิงคุณภาพ

นอกจากนี้ควรออกแบบตัวชี้วัดหน่วยงานพื้นที่เชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยการกำหนดฐานการสร้างมูลค่าเพิ่มของหน่วยงานพื้นที่และหาค่าเฉลี่ยผลลัพธ์สร้างเป็นมาตรฐานกลางเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานพื้นที่และสะท้อนถึงรอบปีการก่อดอกออกผลในภาพรวมของกรม

ง. ควรมอบหมายกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานกลางด้านการพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่ประสานการพัฒนาบุคลากรกับทุกหน่วยงานและจัดเก็บข้อมูลรายบุคคลด้านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเพื่อวางทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้สมประโยชน์แก่ราชการ (ตามเอกสารแนบ)

จ. การปรับกระบวนการงาน ควรเร่งรัดการสร้างครูฝึกต้นแบบประจำโรงงาน/ประจำกลุ่มอาชีพ (สร้างแม่ไก่ /โดยเบื้องต้นกำหนดให้มีหลักสูตรสำหรับครูฝึกต้นแบบใช้อบรมผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในกลุ่มอาชีพ เช่น หลักสูตร “การเพิ่มศักยภาพแรงงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน” จนกว่าสถานประกอบการกิจการหรือกลุ่มอาชีพ จะได้เรียนรู้เทคนิคการจัดทำหลักสูตรฐานสมรรถนะและสามารถผลิตหลักสูตรได้เองโดยกรมให้การรับรองแล้ว) เพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจการแก้ไขปัญหาความยากจนตามนโยบายรัฐบาล

๓. ข้อพิจารณา

กระผมเห็นควรมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามข้อ ๒ ก. (การพัฒนากองการหรือปฏิรูปองค์กร จัดประชุมคณะทำงานเพื่อหารือแนวทางการขับเคลื่อนบทบาทตามความเหมาะสม)
- ๒) กองบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามข้อ ๒ ข.และ ง.
- ๓) กองยุทธศาสตร์และเครือข่ายพัฒนาฝีมือแรงงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามข้อ ๒ ค.
- ๔) สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามข้อ ๒ จ. โดยจัดให้มีแผนงานโครงการรองรับ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายสันติพงศ์ สนธิ)

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน