

## ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน\*

**Effectiveness of the Ministry of Labour's Five-Year Action Plan**

**Implementation (2023–2027).**

พิมพ์ประกาศ ล่องเซ่ง\*\*

**Pimprapa Longzang**

6614832017@rumail.ru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน มีดังนี้ 1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงาน 2) ความพอเพียงของทรัพยากรในหน่วยงาน 3) การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา 4) โครงสร้างขององค์กร 5) การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ 6) ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ได้แก่ 1) ข้อยกเว้นด้านงบประมาณ 2) สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว 3) การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและภาระงาน 4) การขาดระบบ/กลไกในการติดตามและประเมินผล 5) การบูรณาการการทำงานร่วมกัน และ 6) การโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี มีดังนี้ 1) การปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 2) การจัดทำแผนและโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณและการบูรณาการกับพื้นที่ 3) มีระบบการติดตามและประเมินผลที่ทันสมัย 4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ 5) การพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายให้มีความเหมาะสมกับเทคโนโลยี

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพ; การขับเคลื่อนแผน; แผนปฏิบัติการ; กระทรวงแรงงาน

**Keywords :** Effectiveness; implementation of plan; Action Plan; Ministry of Labour

---

บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

ของกระทรวงแรงงาน

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๖๕ กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการร่วมกัน และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 16 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 มาตรา 9 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี

ประเทศไทยมีการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ตามนัยของมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ประกอบด้วย แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินการที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) แห่งสหประชาชาติ และแผนระดับที่ 3 คือ แผนที่จัดทำขึ้นโดย หน่วยงานของรัฐ

เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี และรายปี

กระทรวงแรงงานมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายระดับแผนย่อย โดยได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อน “เป้าหมายระดับแผนแม่บทย่อย” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (จ.3) ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ แผนแม่บทที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต แผนย่อยการพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน เป้าหมายแรงงานไทยมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และ 2) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน แผนแม่บทที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต แผนย่อย การพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต เป้าหมายแรงงานมีศักยภาพในการเพิ่มผลผลิตมีทักษะอาชีพสูง และมีคนไทยที่มีความสามารถและผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศเข้ามาทำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายเพิ่มขึ้น

แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงาน เป็นแผนระยะยาว ซึ่งสภาพแวดล้อมทั้งในประเทศและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การพัฒนาเทคโนโลยีส่งผลให้วิถีชีวิตของประชาชนเปลี่ยนแปลงไป การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นบางส่วนอาจไม่มีประสิทธิภาพและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศได้อย่างเต็มที่ และอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน จะสามารถช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ค้นพบแนวทางในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อนำมาปรับใช้ได้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

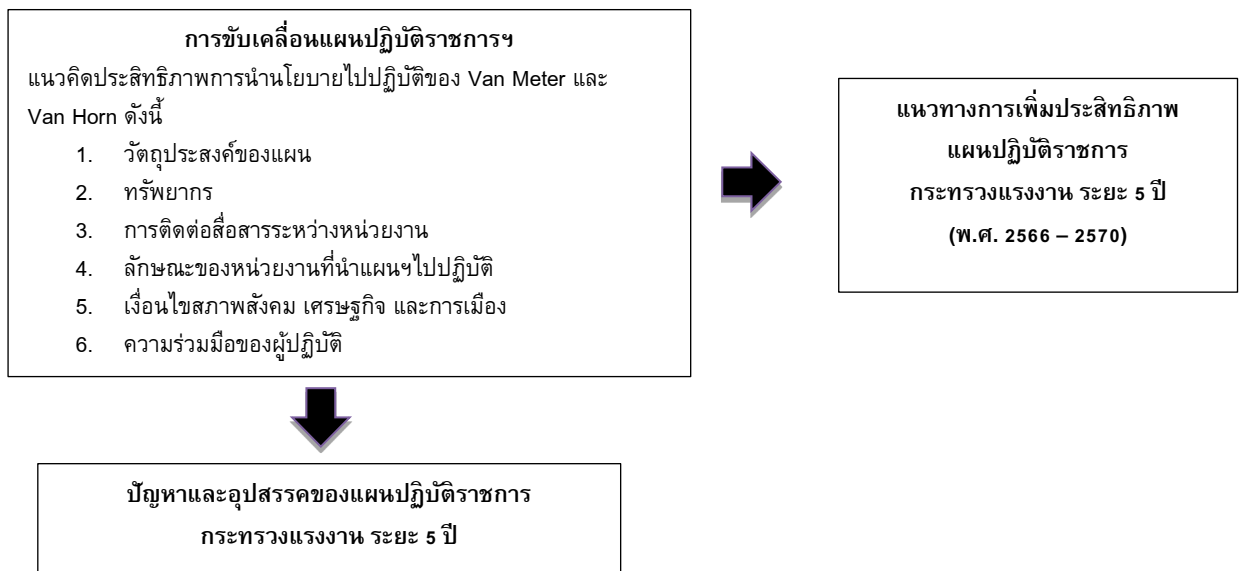
จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการ แนวทางในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 -2570) ของกระทรวงแรงงาน โดยใช้ตัวแบบและแนวความคิดของ Van Meter และ Van Horn (1975 อ้างถึงใน บุญเกียรติ การเวกพันธุ์, 2568, หน้า 10-12) ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Documentary Data) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และสอบถามแบบปลายปิด (closed ended question)

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567 หน้า 46) กำหนดหลักเกณฑ์โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์การที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน อย่างน้อย 1 ปี สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี จำนวน 8 คน ประกอบด้วย

|                                              |            |
|----------------------------------------------|------------|
| 2.1 ข้าราชการระดับผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กอง | จำนวน 1 คน |
| 2.2 ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มงาน        | จำนวน 3 คน |
| 2.3 ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ              | จำนวน 1 คน |
| 2.4 ข้าราชการระดับชำนาญการ                   | จำนวน 2 คน |
| 2.5 ข้าราชการระดับปฏิบัติการ                 | จำนวน 1 คน |

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) รูปแบบของการสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์โดยใช้คำถามแบบเดียวกันทุกคน ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว (สุรางค์ จันทวานิช, 2559 หน้า 75 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567 หน้า 53) โดยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ซึ่งก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายวันสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งได้แจ้งวันเข้าสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนเข้าสัมภาษณ์ และในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้วิธีการจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนาก่อนทุกครั้ง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น เปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน นำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน และทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยรูปแบบพรรณนา

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

1. ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน มีดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงาน พบว่า กระทรวงแรงงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน คือ มุ่งยกระดับศักยภาพกำลังแรงงานให้มีคุณภาพ มุ่งงานทำอย่างยั่งยืน มีสวัสดิการและหลักประกันที่เหมาะสม ภายใต้ระบบข้อมูลแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความมั่นคงแรงงานระหว่างประเทศ พร้อมพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับจากทุกภาคส่วน ซึ่งมีการถ่ายทอดนโยบายและทิศทางมาจาก แผนระดับที่ 1 คือ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนระดับที่ 2 คือ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้การดำเนินงานของกระทรวงแรงงานอยู่ภายใต้กรอบแนวทางการพัฒนาประเทศ การกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “แผนปฏิบัติราชการมีตัวชี้วัดแต่ละแผนย่อยและมีเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ครอบคลุมภารกิจหลักของกระทรวงแรงงานในทุกด้าน ทั้งด้านการส่งเสริมการมีงานทำ การพัฒนาฝีมือแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน และการประกันสังคม โดยมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างหลากหลายและทั่วถึง ทั้งแรงงานในระบบ แรงงานนอกระบบ ผู้ว่างงาน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ประกอบการรายย่อย ไปจนถึงแรงงานต่างด้าว” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, 2568)

**1.2 ความพอเพียงของทรัพยากรในหน่วยงาน** พบว่า ด้านงบประมาณซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะโครงการสำคัญที่เป็นเป้าหมายหลักของแผนปฏิบัติราชการ แต่มีงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ส่งผลให้กิจกรรมไม่สามารถดำเนินได้และขาดความต่อเนื่อง ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “งบประมาณถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ในหลายกรณีมีการตั้งเป้าหมายในระดับสูง แต่ข้อจำกัดด้านงบประมาณกลับเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8, 2568) ด้านบุคลากร พบว่ากระทรวงแรงงานมีจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับภารกิจ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่รับภาระงานหลายด้าน ซึ่งอาจกระทบต่อคุณภาพการทำงาน ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “บุคลากรในหน่วยงานนั้นมีจำนวนจำกัดและต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนงานและงานด้านเอกสาร งานสารบรรณต่าง ๆ ซึ่งทำให้ขาดเวลายาม่งเน้นขับเคลื่อนแผนได้อย่างเต็มที่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, 2568) และด้านเทคโนโลยี ยังมีข้อจำกัดทั้งฮาร์ดแวร์ที่ล้าสมัย และซอฟต์แวร์ที่ไม่รองรับการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้า กระบวนการต่าง ๆ ล่าช้า อีกทั้งระบบข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “เทคโนโลยีไม่เพียงพอ หรือไม่ทันสมัย ก็ส่งผลกระทบทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุตามแผน หรืออาจจะขับเคลื่อนได้แต่อาจจะไม่สะดวกและราบรื่น” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6, 2568)

**1.3 การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา** การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง การกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ในรูปแบบรายเดือน รายไตรมาส และรายปี โดยใช้กลไกที่เป็นระบบ เช่น การประชุมติดตาม การใช้วงรอบการประเมินผล การปรับแผนตามสถานการณ์ และการติดตามและประเมินผล เพื่อรายงานความคืบหน้าการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ผู้บริหารยังมีส่วนในการตรวจสอบความสอดคล้องของแผนกับภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนพิจารณาปรับทิศทางให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจ และกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผน โดยมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญในการกำกับดูแลเป็นประจำและต่อเนื่อง โดยมีจัดประชุมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนเป็นประจำทุกไตรมาส” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6, 2568)

**1.4 โครงสร้างขององค์กร** พบว่า ด้านการบริหารจัดการ การถ่ายทอดแผน และการดำเนินงานในแต่ละระดับ หากมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน และมอบหมายภารกิจให้สอดคล้องกับบทบาทของหน่วยงาน จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบ และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างเหมาะสม การถ่ายทอดแผนจากส่วนกลางไปสู่พื้นที่ยังขาดกลไกการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ ขาดการประสานงาน ส่งผลให้การดำเนินงานในระดับพื้นที่ไม่สอดคล้องกับแผนภาพรวมของกระทรวง ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “โครงสร้างองค์กรมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานตามแผนฯ หากมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และมีผู้รับผิดชอบตรงกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน จะช่วยให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถควบคุม ตรวจสอบ และติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568)

**1.5 การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง หรือแนวโน้มการขาดแคลนแรงงาน** พบว่า แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงานมีความยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง หรือแนวโน้มการขาดแคลนแรงงาน โดยมีการปรับปรุง ทบทวน และ

ถ่ายทอดไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในแต่ละปีได้อย่างเหมาะสม ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “หน่วยงานจะมีการทบทวนและปรับแผนให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ในแต่ละปี โดยจัดทำรายละเอียดงบประมาณประจำปี ผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแนวทางที่หน่วยงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย เป้าหมาย ตัวชี้วัด กิจกรรม และงบประมาณ” (การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 2568)

**1.6 ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน** แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริง ความรับผิดชอบ และความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในด้านการปฏิบัติงานประจำและการตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดลงมาจากระดับนโยบายสู่ระดับบุคคล การถ่ายทอดเป้าหมายและภารกิจที่ชัดเจนนั้นทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานยังมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นการจัดทำแผนปฏิบัติการ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และโครงการต่างๆ การบูรณาการภารกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการร่วมแรงร่วมใจในการขับเคลื่อนงานอย่างดี โดยมีความรับผิดชอบและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ส่งผลให้การดำเนินงานของแผนในหลายส่วนมีความต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, 2568)

## **2. ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน มีดังนี้**

**2.1 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ** พบว่าข้อจำกัดด้านงบประมาณเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน แม้หน่วยงานจะมีแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นประโยชน์ แต่การข้อจำกัดด้านงบประมาณทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้อย่างเต็มที่ หลายโครงการจำเป็นต้องปรับลดขอบเขต ชะลอ หรือยุติลง ส่งผลให้แผนงานไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และยังลดความต่อเนื่องของการดำเนินงาน อีกทั้งยังสร้างผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ งบประมาณที่ได้รับมักไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมพื้นที่ดำเนินการทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับพื้นที่ที่มีบริบทแตกต่างกัน แต่กลับไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับความต้องการในพื้นที่ ทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงานลดลง ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “งบประมาณเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถเสนอหรือริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ได้ตามความจำเป็น แม้จะมีแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนหรือการพัฒนาหน่วยงานก็ตาม การขาดงบประมาณยังทำให้การขับเคลื่อนแผนงานที่มีอยู่เป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ต่อเนื่อง หรือไม่ครอบคลุมตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโดยรวม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, 2568)

**2.2 ปัจจัยภายนอกเนื่องจากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว** เช่น การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมและเศรษฐกิจ ทำให้หลายโครงการหรือกิจกรรมต้องหยุดชะงัก หรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานอย่างเร่งด่วน ความเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาลที่อาจมีการปรับเปลี่ยนตามบริบททางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของหน่วยงาน ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “ปัญหาที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาลหรือสถานการณ์โลก เนื่องจากมีผลต่อการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนแผนของหน่วยงาน ถึงแม้แผนจะกำหนดไว้ดีเพียงใด ก็ต้อง

ปรับเปลี่ยนหรือยกเลิก เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง โดยไม่ทันตัว เช่น covid-19 การเมือง เทคโนโลยี การเมืองในประเทศ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 2568)

**2.3 การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและภาระงานที่มีปริมาณมาก** โดยเฉพาะกรณีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์หรือความเข้าใจในบริบทของแผนเป็นอย่างดี ทำให้เจ้าหน้าที่ใหม่ซึ่งเข้ามารับผิดชอบยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่หลายคนต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกัน ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “การโยกย้ายของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี จะมีผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน โดยเฉพาะในกรณีที่เจ้าหน้าที่เดิมมีความเข้าใจในบริบทของแผนงานเป็นอย่างดี เมื่อต้องมีการเปลี่ยนคนผู้รับผิดชอบ บุคลากรใหม่อาจยังไม่เข้าใจรายละเอียดหรือแนวทางการดำเนินงานที่วางไว้ ส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนล่าช้าหรือเกิดความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายเดิม นอกจากนี้ยังอาจเกิดการงานซ้ำซ้อนหรือสูญเสียโอกาสในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง” (การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568)

**2.4 การขาดระบบ/กลไกในการติดตามและประเมินผล** กระทรวงแรงงานยังไม่มีระบบประเมินผลที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน และสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ขาดการติดตามแผนในรายปีอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ไม่สามารถวัดความก้าวหน้า หรือประเมินผลตามเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละปีได้อย่างครอบคลุม ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “กระทรวงแรงงานขาดระบบการติดตามผลแผนในเชิงรายปีอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ ทำให้ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เพียงพอในการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของแผนในแต่ละปี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, 2568)

**2.5 การบูรณาการการทำงานร่วมกัน** พบว่าการถ่ายทอดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการจากส่วนกลางไปสู่หน่วยงานในระดับกรมและระดับพื้นที่ยังมีความไม่ครบถ้วนและไม่สอดคล้องกันในบางประเด็น แม้ว่าแผนจะถูกกำหนดเป็นกรอบกว้างที่ครอบคลุมภาพรวมของกระทรวง แต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง หน่วยงานภายในกระทรวงมีการเลือกเป้าหมายที่แตกต่างกันตามบริบทและภารกิจเฉพาะของตน ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “การถ่ายทอดเป้าหมายของแผนจากส่วนกลางลงไปยังหน่วยงานระดับกรมและระดับพื้นที่ยังไม่ครบถ้วน ไม่สอดคล้องกันในบางประเด็น แม้ว่าแผนจะถูกวางเป็นกรอบกว้าง แต่ในทางปฏิบัติแต่ละกรมมีการเลือกเป้าหมายที่แตกต่างกันตามบริบทงานของตนเอง เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานเน้นเรื่องการผลิตภาพแรงงาน ขณะที่กรมการจัดหางานหรือสำนักงานปลัดกระทรวงอาจไม่นำเป้าหมายเหล่านี้ไปบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีของตน ทำให้เกิดช่องว่างในการประสานงานและบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, 2568)

**2.6 การโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง** พบว่า การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ส่งผลผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามแผน เนื่องจากผู้บริหารแต่ละคนอาจมีวิสัยทัศน์ ทิศทาง และแนวทางการบริหารที่แตกต่างกัน ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ทำให้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการของกระทรวงแรงงานขาดความเสถียรและไม่สามารถวางแผนระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางโครงการ/กิจกรรมต้องอาศัยการสั่งการและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง แผนงานที่เริ่มไปแล้วส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้จนถึงขั้นตอนสุดท้าย หรืออาจถูกยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนใหม่ทั้งหมดตามแนวทางของผู้บริหารคนใหม่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568)

### 3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน ดังนี้

**3.1 การปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์** พบว่าการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กระทรวงแรงงานสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง และตลาดแรงงานได้อย่างทันที่ โดยควรมีการติดตามสถานการณ์ในระดับนโยบายและปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการทบทวนแผนประจำปี เพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงการต่าง ๆ หากพบว่าโครงการใดไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ควรปรับปรุงให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการในปัจจุบัน การดำเนินการเช่นนี้จะช่วยให้การขับเคลื่อนแผนมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวง ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปีของกระทรวงแรงงาน ควรมีการทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี โดยวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และด้านแรงงานในปัจจุบันว่ามีผลกระทบด้านใดบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 2568)

**3.2 การจัดทำแผนและโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณและการบูรณาการกับพื้นที่** พบว่า การจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงาน และการบูรณาการระหว่างส่วนกลางกับระดับพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดมีส่วนร่วมในการวางแผน เสนอแนวทาง และผลักดันโครงการที่ตอบสนองต่อบริบทของพื้นที่เข้าสู่ระบบงบประมาณของจังหวัด การสื่อสารและประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับพื้นที่จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ลดปัญหาการสื่อสารคลาดเคลื่อน และส่งเสริมการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในแต่ละพื้นที่ ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “การเชื่อมโยงและบูรณาการแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกระทรวงแรงงานกับแผนปฏิบัติการของจังหวัดทั้ง 76 จังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับบริบทพื้นที่และสามารถขอรับการสนับสนุนงบประมาณในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานมีความครอบคลุมและตอบสนองความต้องการจริงในแต่ละพื้นที่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, 2568)

**3.3 มีระบบการติดตามและประเมินผลที่ทันสมัย** พบว่าการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในแต่ละปี เพื่อให้แผนมีความยืดหยุ่นและทันต่อสถานการณ์ ควรระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมกำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผล และรายงานความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ อีกทั้งควรมีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม สนับสนุน และเร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “ควรมีการจัดทำระบบติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) ตั้งแต่วาระนโยบายจนถึงระดับหน่วยปฏิบัติ โดยควรมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจน และสามารถสะท้อนความคืบหน้าและประสิทธิผลของการดำเนินแผนในแต่ละมิติ เช่น ตัวชี้วัดด้านความคุ้มค่า ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, 2568)

**3.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ** พบว่า ควรเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน (KM) และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง นอกจากนี้ควรมีการจัดทำคู่มือหรือแนวทาง



ปฏิบัติที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อยกระดับความพร้อมและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจและแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “การเสริมสร้างความรู้และทักษะของบุคลากรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ควรมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะในด้านการวิเคราะห์นโยบาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการวัดผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายของแผนในภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงงานของตนเองกับยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงได้อย่างเหมาะสม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, 2568)

**3.5 การพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายให้มีความเหมาะสมกับเทคโนโลยี** พบว่า การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และระบบบริหารภาครัฐให้มีความทันสมัย เพื่อใช้ดำเนินการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปีของกระทรวงแรงงาน จะส่งผลให้ตอบสนองต่อบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ และกระบวนการดำเนินงานในภาครัฐ การสร้างแพลตฟอร์มกลางที่ช่วยลดความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน ดังข้อความจากผู้ให้ข้อมูล “การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้มีความทันสมัยเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถรองรับบริบทและความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาครัฐ การจัดทำแผน และการใช้งบประมาณ ควรมีความยืดหยุ่นและชัดเจนควบคู่กันไป ขณะเดียวกันต้องส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะใหม่ และความเข้าใจเชิงลึกในการวางแผนและดำเนินงาน นอกจากนี้ควรติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างใกล้ชิด เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจและปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6, 2568)

### อภิปรายผลการวิจัย

**1. ประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 –2570) ของกระทรวงแรงงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้**

**1.1 วัดอุปสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน** พบว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีผลต่อประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปราชการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงาน เป็นกรอบเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงแรงงานให้สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาประเทศในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ ก่อสกุล (2567, หน้า 7-12) อธิบายว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีเครื่องมือเทคนิค หรือตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น 2) 7-s แบบจำลองของ McKinsey (McKinsey's Model) ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย Strategy หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กร เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ ขณะนี้องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจขององค์กรคืออะไร ใครเป็นผู้รับบริการขององค์กร กลยุทธ์องค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้องค์กร ได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรควรจะให้ความสนใจไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

**1.2 ความพอเพียงของทรัพยากรในหน่วยงาน** โดยงบประมาณที่จำกัดเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้บุคลากรที่มีจำนวนไม่เพียงพอกับภารกิจที่มีอยู่และที่เพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยและระบบข้อมูลที่ไม่เชื่อมโยงกัน ส่งผลให้การประสานงานและรายงานผลการดำเนินงาน

ขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ รัฐกร ชนะวงศ์ (2563) เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. 2563 มีข้อจำกัดในด้านการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผน ทำให้โครงการไม่ได้รับงบประมาณในการดำเนินการ

**1.3 การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา** โดยผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน จนถึง ปลัดกระทรวง มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ กำกับดูแลการดำเนินงาน ติดตามความคืบหน้า และปรับ ทิศทางแผนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริฉัตร จอมกัน (2563) การ วิเคราะห์การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561-2565) ในวาระแรกระยะ 3 ปี (พ.ศ.2563- 2565) ของกรมสุขภาพจิต กล่าวว่า ลักษณะของการสื่อสารยุทธศาสตร์ยังไม่สามารถทำให้นักกลางเข้าใจ และ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ได้ตรงตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์อย่างทั่วถึงได้ จึงควรออกแบบลักษณะของการ สื่อสาร ที่สามารถผลักดันให้หน่วยงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้

**1.4 โครงสร้างขององค์การ** โดยการมอบหมายภารกิจให้เหมาะสมกับความพร้อมของแต่ละ หน่วยงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังพบปัญหาจากความซ้ำซ้อนของภารกิจ การขาดกลไกบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับ วรเดช จันทรศร (2565, หน้า 144-146) กล่าวว่า องค์การควรมี โครงสร้างทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสม มีขนาดที่กระชับ มีระบบการตัดสินใจที่เป็นระบบ มีระบบข้อมูล ข่าวสารและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ งบประมาณสนับสนุนที่ เพียงพอควบคู่ไปกับระบบการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน อีกทั้งมีสถานที่ปฏิบัติงานที่สะดวกและเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ ล้วนช่วยให้กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว

**1.5 การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง หรือแนวโน้มการขาดแคลนแรงงาน** ช่วยส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณชนก นกขมื่น (2564) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ การนำนโยบายไป ซึ่งประกอบด้วย เงื่อนไขทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

**1.6 ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน** ความรับผิดชอบ ความตั้งใจ และการมีส่วนร่วมของผู้ ปฏิบัติ และมีทัศนคติที่ดีในการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ตั้งไว้ ทั้งในกระบวนการจัดทำ แผน การถ่ายทอดเป้าหมายจากนโยบายสู่การปฏิบัติ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ การกำกับ ติดตามและรายงานผลอย่างสม่ำเสมอผู้ปฏิบัติมีส่วนช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่าง ทันท่วงที ซึ่งสอดคล้องกับ Van Meter and Van Horn (1973, ม.ป.ป. อ้างถึงใน บุญเกียรติ การเวกพันธุ์, 2568, หน้า 10-11) กล่าวว่า ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ หากได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติ ความสำเร็จ ของการนำนโยบายไปปฏิบัติก็ย่อมจะมีสูงตามไปด้วย

**2. ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของ กระทรวงแรงงาน**

**2.1 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ** ทำให้โครงการที่อยู่ภายใต้แผนปฏิบัติการฯ ไม่สามารถ ดำเนินการได้อย่างเต็มที่และไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การทำงานเกิดความล่าช้า ไม่เพียงพอต่อความต้องการใน

ระดับพื้นที่ สอดคล้องกับ วรเดช จันทรศร (2565, หน้า 144-146) กล่าวว่างบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอควบคู่ไปกับระบบการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน อีกทั้งมีสถานที่ปฏิบัติงานที่สะดวกและเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยให้กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว

**2.2 ปัจจัยภายนอกเนื่องจากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว** โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น การแพร่ระบาดของโควิด-19 การเมือง เทคโนโลยี การเมืองในต่างประเทศ ซึ่งทำให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านโครงการต่าง ๆ ต้องหยุดชะงักหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบอย่างเร่งด่วน สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณชนก นกขมิ้น (2564) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ กรณีศึกษาสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไป ซึ่งประกอบด้วย เงื่อนไขทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

**2.3 การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและภาระงานที่มีปริมาณมาก** โดยเฉพาะการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์และความเข้าใจแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงาน อีกทั้งเจ้าหน้าที่ยังต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ ส่งผลให้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเกิดความล่าช้าและมีข้อผิดพลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ว่าที่ร้อยตรีหญิงจิตราภรณ์ ศรีลาฤทธิ์ (2561) เรื่อง การนำนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดของ กระทรวงมหาดไทยไปปฏิบัติ : การแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวว่า เจ้าหน้าที่มีการโยกย้าย สลับสับเปลี่ยน อยู่บ่อยครั้ง จึงขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญในงานด้านยาเสพติด ทำให้ไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานจริงที่เปลี่ยนแปลงไป

**2.4 การขาดระบบ/กลไกในการติดตามและประเมินผล** กระทรวงแรงงานยังไม่มีระบบประเมินผลที่ชัดเจนในภาพรวมของกระทรวง ทำให้ไม่สามารถวัดความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของแผนได้อย่างครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับ สุพานี สุษฎฐวานิช (2544, หน้า 9) กล่าวว่า เพื่อให้สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีระบบติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและเหมาะสมจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในทิศทางที่มั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

**2.5 การบูรณาการการทำงานร่วมกัน** หน่วยงานในกระทรวงแรงงาน ขาดความเชื่อมโยงในการบูรณาการและประสานงานระหว่างหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐกร ชนวงส์ (2563) เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. 2563 พบว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลให้ระบบฐานข้อมูลของกรุงเทพมหานครสามารถเชื่อมต่อกันได้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสังกัด

**2.6 การโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง** พบว่าการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงและการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เนื่องจากผู้บริหารแต่ละคนมีวิสัยทัศน์และแนวทางที่แตกต่างกัน ทำให้แผนงานเดิมถูกปรับเปลี่ยนหรือยกเลิก ความเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งยังทำให้ไม่สามารถวางแผนระยะยาวได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพรรณ บุญญามง (2564) เรื่อง การพัฒนาความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ของสำนักความร่วมมือ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาและอุปสรรคประกอบด้วยนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ซึ่งมีแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค นโยบายต้องมีความชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงจนทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

### **3. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงาน**

**3.1 การปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์** พบว่าการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และการทบทวนแผนเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผน สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณชนก นกขมิ้น (2564) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ กรณีศึกษาสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปซึ่งประกอบด้วย เงื่อนไขทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

**3.2 การจัดทำแผนและโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณและการบูรณาการกับพื้นที่** โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดมีส่วนร่วมในการเสนอและผลักดันโครงการเข้าสู่ระบบงบประมาณของจังหวัด การสื่อสารและประชุมร่วมกันระหว่างผู้จัดทำแผนและเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญจันทร์ เอี่ยมน้อม (2561) การเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนการพัฒนาพื้นที่ เพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2561 – 2564) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ คือ การบูรณาการด้านข้อมูลพื้นฐานและการบูรณาการการทำงานในพื้นที่

**3.3 มีระบบการติดตามและประเมินผลที่ทันสมัย** ควรมีการนำผลการติดตามมาใช้ในการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องทุกปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผน 5 ปี พร้อมระบุผู้รับผิดชอบและแนวทางติดตามที่ชัดเจน อีกทั้งควรมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่กำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนเกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชวรา เพ็ชรกาล (2566) เรื่อง การจัดทำนโยบายของกระทรวงมหาดไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักนโยบายและแผน พบว่าการพัฒนาฐานข้อมูลโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ และควรให้ประชาชน ภาคเอกชน และภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

**3.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ** พบว่าการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็น เช่น การวิเคราะห์นโยบาย การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการประเมินผลแผนงาน ควบคู่กับการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน (KM) และการจัดทำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อสร้างความพร้อมและความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ รัฐกร ชนะวงศ์ (2563) เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. 2563 มีข้อจำกัดในด้านพัฒนาการทำงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนให้มีแนวทางการทำงานที่ ชัดเจน และมีสมรรถนะในการใช้เครื่องมือประกอบการจัดทำแผน

**3.5 การพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายให้มีความเหมาะสมกับเทคโนโลยี** ช่วยตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำและติดตามแผนอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลแบบเรียลไทม์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

วรรณชนก นกขมิ้น (2564) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 3 ประกอบด้วย การบังคับใช้กฎหมาย

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของกระทรวงแรงงานดังนี้

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

- 1) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรมีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และการบริหารแผนให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานได้อย่างทันทั่วถึง
- 2) กระทรวงแรงงาน ควรมีการบูรณาการแผนระหว่างส่วนกลางกับระดับพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดมีส่วนร่วมในการเสนอและผลักดันโครงการเข้าสู่ระบบงบประมาณของจังหวัด
- 3) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรมีการติดตาม ประเมินผลแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงแรงงานโดยนำผลการติดตามมาใช้ในการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องทุกปี ควรจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผน 5 ปี
- 4) กระทรวงแรงงาน ควรเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็น เช่น การวิเคราะห์นโยบาย การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการประเมินผลแผนงาน การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน (KM) และการจัดทำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อสร้างความพร้อมและความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากร
- 5) กระทรวงแรงงาน ควรปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และระบบบริหารภาครัฐให้ทันสมัย ควรคำนึงถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของบุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อเสนอแนะแนวทางการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### เอกสารอ้างอิง

- นุชวรรา เพ็ชรกาล. (2566). เรื่อง การจัดทำนโยบายของกระทรวงมหาดไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. บทความวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปาริฉัตร จอมก้น. (2563). การวิเคราะห์การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561-2565) ในวาระแรกระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของกรมสุขภาพจิต. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิมพ์พรณ ปัญญาามง. (2564). เรื่อง การพัฒนาความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ของสำนักความร่วมมือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. บทความวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญจันทร์ เอี่ยมเนียม. (2561). การเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนแผนการพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2561 – 2564) สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. การค้นคว้าอิสระ, รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- รัฐกร ชนะวงศ์. (2563). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง), มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณชนก นกขมิ้น. (2564). ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 3. บทความวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วรเดช จันทรศร. (2565). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- ว่าที่ร้อยตรีหญิงจิตราภรณ์ ศรีลาฤทธิ์. (2561). เรื่อง การนำนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ของกระทรวงมหาดไทยไปปฏิบัติ : การแก้ไขปัญหายาและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายไปปฏิบัติ. รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง) สาขาวิชาการเมืองการปกครองสำหรับนักบริหาร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568) ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568) ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568) ผู้อำนวยการสำนักงานสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6. (2568) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7. (2568) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8. (2568) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ